

# فراگرد مدیریت توسعه

نمایه در ISC

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴ - پیاپی ۱۱۸



مؤسسه عالی آموزش و پژوهش  
مدیریت و برنامه‌ریزی

## هیأت تحریریه به ترتیب حروف الفبا:

**دکتر سیدمهدی الوانی** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه

آزاد اسلامی واحد قزوین

**دکتر سلیمان ایرانزاده** / استاد دانشکده مدیریت اقتصاد و حسابداری

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

**دکتر فرج‌اله رهنورد** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر عبدالحمید شمسی** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی آموزش و

پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر حبیب‌الله طاهرپور کلانتر** / دانشیار گروه مدیریت مؤسسه عالی

آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

**دکتر اکبر عالم تبریز** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

**دکتر غلامرضا معمارزاده طهران** / دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

**دکتر عباس منوریان** / استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

**دکتر رضا واعظی** / استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار عسگری،

شماره ۶، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طبقه پنجم

کدپستی ۱۹۷۸۹۱۱۱۱۴

تلفن دفتر نشریه: ۰۲۶۱۱۶۹۰۴ | تلفن اشتراک: ۰۲۶۱۱۶۹۷۲

وبسایت مؤسسه: <http://www.imps.ac.ir>

وبسایت نشریه: <http://www.jmdp.ir>

شاپا (چاپی): ۰۷۱۹-۱۷۳۵

شاپا (الکترونیکی): ۰۰۷۴-۲۲۵۲

بها: ۵۰۰۰۰ ریال

چاپ: انتشارات کهن

- فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه در ویرایش مقاله‌ها، به ترتیبی که آرا و عقاید نویسندگان تغییر نکند، آزاد است.
- درج مطالب در این نشریه لزوماً منعکس‌کننده نظر نشریه فرآیند مدیریت و توسعه نیست.
- نقل و اقتباس مطالب فصلنامه با ذکر مأخذ مجاز است.

بر اساس نامه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۳/۸۱۹۹۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۱/۱۴، نشریه فرآیند مدیریت و توسعه دارای اعتبار علمی - پژوهشی است و چاپ مقاله در آن برای ارتقای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی مؤثر است.

**صاحب امتیاز:** مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی (وابسته به ریاست جمهوری اسلامی ایران)  
**مدیر مسئول:** دکتر عادل آذر  
**سردبیر:** دکتر فرج‌اله رهنورد  
**مدیر اجرایی:** میترا اولیائی  
**برگردان چکیده به انگلیسی:**

دکتر محمد صائی

**ویراستار علمی و ادبی:** حسین چابک

**کارشناس دبیرخانه مقاله‌ها:**

ناهید جلی

**طراح گرافیک:** مریم روشن‌فکر

## فهرست مندرجات

- ۳ تعالی خدمات عمومی بر پایه ارزش‌های اسلامی /  
داود حسین پور، محمدعلی رسول‌زاده دربندی قدیم، علی اصغر پورعزت و وجهاله قربانی‌زاده
- ۲۷ تحلیل روابط عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی با استفاده از مدل‌سازی  
ساختاری تفسیری /  
صدیحسین جمشیدی، زین‌العابدین امینی سابق، احسان ساده و نادر شیخ‌الاسلام کندلوسی
- ۶۳ شناسایی عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار متاثر از همه‌گیری کووید-۱۹ در  
شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا /  
صبا امیری
- ۹۱ مدل سیستمی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان  
حوزه فناوری اطلاعات /  
علی‌علی‌آبادیان، عباس خمسه، افسانه زمانی مقدم و مهرداد حسینی شکیب
- ۱۱۹ طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی /  
علیرضا راجبی، صادق ملکی آوارسین و زرین دانشور هریس
- ۱۴۵ تاثیر مشخصات شرکت‌های تصاحب‌کننده و تصاحب‌شونده بر عملکرد شرکت‌های  
ادغام و تملیک‌شده /  
مهدی رسولی قهرودی و سهیلا شهیدی اصل
- ۱۸۷ طراحی مفهومی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های  
نرم (SSM) /  
مینا فیلی و روح‌اله تولایی

---

### داوران این شماره:

- دکتر علی جهانگیری  
دکتر مهدی خادمی  
دکتر مهدی رسولی قهرودی  
دکتر فرح‌اله رهنورد  
دکتر محمد صائبی  
دکتر حبیب‌اله طاهرپور کلانتری  
دکتر عادل آذر  
دکتر مهرداد علیمرادی  
دکتر بابک فرهنگ مقدم  
دکتر محمدجواد کاملی  
دکتر غلامرضا معمارزاده طهران  
دکتر زهره مقدس

## تعالی خدمات عمومی بر پایه ارزش‌های اسلامی

داود حسین پور<sup>۱</sup>، محمدعلی رسول‌زاده دربندی قدیم<sup>۲</sup>،  
علی اصغر پور عزت<sup>۳</sup>، وجه‌اله قربانی‌زاده<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

### چکیده:

**هدف:** نظر به اهمیت ارائه خدمت برای تامین نیازهای عمومی مردم، ضمن تشریح موضوع از منظر نظریه‌های غربی، با اتکا به مبانی و رویکردهای اسلامی، الگویی برای تعالی خدمات عمومی در بخش دولتی ارائه شده است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** ابتدا با مرور پارادایم‌های اداره دولت در مکاتب مختلف، نزدیک‌ترین الگو یعنی مدیریت ارزش‌های عمومی مبنای تحلیل مقایسه‌ای قرار گرفت. سپس در راستای تبیین ابعاد تعالی خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، از تفسیر قرآنی میزان بهره برده شد. از این رو، یک روش کیفی برای پژوهش انتخاب گردید که با توجه به منبع متنی داده‌ها از نوع تحلیل مضمون است.

**یافته‌ها:** مولفه‌های موثر بر تعالی خدمات در رویکرد اسلامی در چارچوبی مشتمل بر دو بُعد «حُسن فعلی» و «حُسن فاعلی» تقسیم‌پذیر هستند که مضامین به‌دست‌آمده برای هر یک از این ابعاد در قالب ۱۳ مقوله فراگیر ارائه شده است. در نهایت، وجه تمایز تعالی خدمات عمومی در نظام ارزشی اسلام با نگرش علمی موجود در فلسفه غرب مورد بحث قرار گرفته است.

**ارزش / اصالت پژوهش:** با توجه به فقدان الگوی مدونی در این زمینه، پژوهش حاضر در پی آن است که از رهگذر کشف ابعاد و مولفه‌های مزبور، متولیان حکمرانی قادر شوند ملاک عالی بودن یک خدمت را درک کنند و شاخص‌های تعالی را در واحد اجرایی خود به‌دست آورند.

**کلیدواژه‌ها:** تعالی، خدمات عمومی، ارزش‌ها، اسلام، دیدگاه غربی.

فراگشت

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴

پیاپی ۱۱۸ - صص: ۲۵-۳

DOI: 10.52547/jmdp.34.4.3

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
a.rasulzadeh@atu.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

از خدمات عمومی تعاریف مختلفی ارائه شده است که نقطه عطف همه آن‌ها، تامین حقوق و منافع عمومی شهروندان است. در واقع خدمات عمومی، فعالیت‌هایی هستند که نهادهای عمومی یا خصوصی، زیر نظر اشخاص عمومی برای برطرف نمودن نیازهای اجتماعی و اساسی جامعه انجام می‌دهند. اقدامات مربوط به خدمات عمومی برای توسعه وابستگی متقابل ضروری است و دارای ماهیتی است که بدون مداخله دولت و نظارت آن به‌ندرت می‌تواند به‌طور کامل و صحیح محقق گردد. از برخی مصادیق خدمات عمومی می‌توان به بهداشت، آموزش، تامین و رفاه اجتماعی، حمل‌ونقل و ارتباطات، و محیط‌زیست اشاره نمود که این نقش‌ها نیز روزبه‌روز در حال افزایش است.

در دنیای کنونی، نظام حکمرانی کشورها با شتاب به سوی ایجاد کیفیت‌های برتر، قابلیت‌های متنوع، سهولت و سرعت در سامانه‌های مختلف اداری پیش می‌روند. در چنین وضعیتی، به‌ویژه در سازمان‌های درگیر نیازهای عمومی، ارائه خدمات بیش‌تر و بهتر و فراگیر به مردم جامعه ضرورت می‌یابد؛ چرا که ارزیابی کلیدی درخصوص خدمات عمومی کارا و موثر با شهروندان است. از سوی دیگر، سیاست‌پژوهی در فضای مدیریت دولتی کشور ایران نشان می‌دهد که توجه لازم برای دستیابی به خدمات عمومی عالی در اسناد بالادستی و احکام قانونی مربوطه وجود دارد، مانند اصل‌های ۳، ۲۰۱۹، ۲۹، ۳۰، و ۴۳ قانون اساسی<sup>۱</sup> یا سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ یا ماده ۱۷ سیاست‌های کلی نظام در بخش اداری<sup>۲</sup>؛ ولی پیروی محض از نظریه‌های نوظهور غربی و فقدان راهبرد و ساختار متناسب با ارزش‌های فرهنگی اجتماع، تحقق این مهم را دچار اختلال نموده است. پژوهش حاضر درصدد است که با تدوین الگویی برگرفته از نظام ارزشی اسلام، مطلوبیت تولید و چگونگی تحویل خدمات عمومی پیشینه شود و منافع عامه تامین گردد.

جایگاه اداره امور عمومی در فرایند توسعه هر کشور و نتیجه‌بخش بودن الگوبرداری صرف از سبک‌های رایج در مدیریت دولتی، ضرورت این پژوهش را به‌خوبی نمایان می‌سازد. همچنین، باید اشاره نمود که تعالی خدمات عمومی در جامعه به صورت کارآفرینانه و نوآورانه باعث افزایش

۱. ضرورت موجودیت و اولویت دستگاه‌های دولتی به عنوان ارائه‌دهنده خدمت:

[https://www.shora-gc.ir/files/fa/news/1398/9/21/4354\\_236.pdf](https://www.shora-gc.ir/files/fa/news/1398/9/21/4354_236.pdf)

۲. برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تامین اجتماعی، فرصت‌های برابر، و ...

<https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132295>

۳. خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم:

<http://maslahat.ir/index.jsp?siteid=3&fkeyid=&siteid=3&pageid=575>

بهره‌وری در هر دو سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌شود و به رشد اقتصادی کشور می‌انجامد. توزیع بهینه قدرت و منابع از دیگر مزایای تعالی خدمات عمومی برای جامعه خواهد بود. مهم‌تر این‌که اعتماد و انسجام اجتماعی از طریق تعالی خدمات عمومی تقویت می‌شود و در تداوم مشروعیت حکومت بر مردم نقش اساسی ایفا می‌کند. از طرف دیگر و طبق یک پژوهش انجام‌شده با حمایت سازمان ملل متحد (Polaine, 2018)، تعالی خدمات عمومی به‌طور متقابل بر جلوگیری و مبارزه با فساد به عنوان یک مقوله مخرب بسیار موثر است، به‌نحوی که این موضوع از الزامات برنامه توسعه پایدار نیز محسوب می‌شود.

صاحب‌نظران علوم مدیریت دولتی معتقدند به‌سازی خدمت‌رسانی برای تامین نیازهای عمومی از طریق انعکاس ارزش‌های بومی در تدوین خط‌مشی‌ها و اجرای آن‌ها محقق خواهد شد. نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از راهبردها و برنامه‌های بهبود نظام اداری از جمله مدیریت دولتی نوین که در کشورهای توسعه‌یافته با موفقیت‌های چشمگیری مواجه بوده و توانسته است بسیاری از معضلات آن‌ها را برطرف نماید، در کشورهای در حال توسعه با توفیق چندانی همراه نبوده و حتی در بسیاری از این کشورها، این برنامه‌های الگوبرداری‌شده خود سبب دامن زدن به مسائل و مشکلات نظام اداری شده‌اند. به عبارتی، تفاوت اساسی در بستر اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی کشورهای در حال توسعه با توسعه‌یافته وجود دارد که ایجاب می‌کند کشورهای پذیرنده، الگوها و مدل‌های وارداتی را با شرایط و مقتضیات خود متناسب‌سازی کنند، سپس به اجرای آن‌ها مبادرت ورزند؛ کاری که به نظر می‌رسد با ورود اندیشه مدیریت دولتی نوین به ایران، مثلاً در خصوص قانون مدیریت خدمات کشوری صورت نگرفته است. مبتنی بودن نظریه مزبور بر عقلانیت فردی و نظریه انتخاب عمومی، جلب منفعت و رفع ضرر شخصی علت تلاش‌های انسان را شکل می‌دهد، در حالی که بر اساس نظام ارزشی حاکم، باید این الگو را با عقلانیت جمعی و مصالح عمومی تعدیل نمود (Tehrani et al., 2014). بر اساس این، در جهت تناسب راهکارهای اصلاحی اتخاذشده در دولت، باید به یافتن الگوهای ویژه برای توسعه نظام اداری پرداخت که با توجه به شرایط ویژه اجتماعی، سیاسی، و تاریخی کشور ایران طراحی شده باشد. به عبارتی، سبک بکارگرفته‌شده باید اصیل و فاقد ساختاری عاریتی باشد و باید مدلی بومی انتخاب شود که به اندازه کافی با واقعیت‌های کشور تطابق داشته باشد (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵). در حقیقت، آنچه باید مورد مذاقه قرار گیرد این موضوع است که راهبردهای مدیریت در بخش دولتی، برای مثال خصوصی‌سازی و تغییر الگوی ارائه خدمات عمومی در کشور، بدون مد نظر قرار دادن مطالعات علمی و کارآمد ممکن است پیامدهای ناخوشایندی از جمله محرومیت اقشار ضعیف یا نابرابری در

برخورداری جامعه از خدمات عمومی، نبود خدمت‌رسانی مستمر توسط بخش خصوصی، شیوع فساد اقتصادی، افزایش قیمت این خدمات، و کاهش کیفیت خدمات اجتماعی را به دنبال داشته باشد؛ همان‌طور که داشته است. بنابراین با پیشنهاد انجام این پژوهش، توصیه شده است که با توجه به اقتضانات فرهنگی - اجتماعی کشور ایران برای دستیابی به مدل بومی تعالی خدمات عمومی، گامی در جهت برطرف کردن نقایص مذکور طی شود.

از آن‌جا که ما مسلمانان بر این اعتقاد هستیم که اسلام کامل‌ترین دین است و نظر به این‌که خداوند به عنوان آفریننده انسان بهتر می‌تواند مسیر تعالی و کمال را به انسان بنمایاند، بنابراین در کشورهایی با فرهنگ اسلامی مثل ایران، باید با رجوع به اسلام و بهره‌گیری از یک منبع جامع تعالیم الهی یعنی قرآن کریم در جهت تدوین مدل سازمان متعالی اقدام شود (Arabshahi, 2015). با توجه به بررسی پیشینه، می‌توان شکاف ادبیات را این‌گونه در نظر گرفت: ۱. مولفه‌ها و شاخص‌های مطرح‌شده در مدل‌های تعالی موجود متناسب با نیازها و ویژگی‌های بومی حاکم بر کشور ما نیست؛ ۲. در الگوهای مختلف اداره دولت، عمدتاً هدف بهبود نتایج سازمانی بوده و توجه ویژه‌ای به کارکرد خدمات عمومی در جامعه نشده است؛ و ۳. اصول بنیادین برای ارزیابی عالی بودن خدمت‌رسانی به عموم مردم در فلسفه غرب با مبانی اعتقادی اسلامی اختلاف دارد و حرکت در این زمینه نیز مستلزم توجه به این افتراقات است. از این‌رو، با توجه به فقدان پژوهش‌های مرتبط و جامع در این زمینه و با توجه به وضعیت خدمات عمومی در ایران، سهم اصلی پژوهش حاضر پر کردن شکاف نظری بین مدل‌ها و الگوهای شناخته‌شده برای تعالی خدمات عمومی در علم مدیریت دولتی عصر حاضر با سبک اختصاصی متناسب جامعه کشور ایران و مبتنی بر محورهای دین اسلام است.

## مبانی نظری پژوهش

تا پیش از ظهور نظریه خدمات عمومی در اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیستم میلادی اعتقاد بر این بود که اراده دولت بر اراده یکایک مردم تسلط مطلق دارد. بر مبنای نظریه قدرت عمومی، کلیه تدابیر و تصمیمات مدیران دولتی منبعت از اقتدارات حاکمیتی است که به تبع آن نمایشگر اراده ملی نیز است. نحله فکری مزبور ریشه در نگرش استبدادی و یک‌سویه در سیاست دارد و در نتیجه دغدغه‌ای برای برآورده کردن خواسته‌ها و نیازهای مردم و جلب رضایت آنان ندارد. علمای حقوق اداری و قضایی فرانسه در پاسخ به این ایراد، نظریه خدمت عمومی را مطرح می‌کنند. پیروان این مکتب در کشور فرانسه، بر این مقوله تأکید می‌کنند که وظیفه دولت صرفاً اعمال حاکمیت (قدرت‌طلبی) و اعمال تصدی (مدیریت و تجارت) نیست (Duguit, 1922). همانا،

آن تفکری که کارکردهای دولت را به دو بخش حاکمیت و تصدی تقسیم می‌کند و عمل دولت به بخش اول (حاکمیت) را فاقد مسئولیت می‌داند، اساساً درست نیست، بلکه خدمت عمومی باید ملاک اعتبار دولت‌ها قرار گیرد (انصاری، ۱۳۸۴). اصول نظریه خدمات عمومی عبارت‌اند از اصل برابری و بی‌طرفی در برابر خدمات عمومی؛ اصل تداوم یا استمرار خدمات عمومی؛ اصل سازگاری یا انطباق خدمات عمومی؛ اصل تقدم خدمات عمومی؛ و اصل رایگان بودن خدمات عمومی (امامی و استوارسنگری، ۱۳۸۹).

هرچند تعاریف گوناگونی از تعالی توسط پژوهشگران ارائه گردیده است، اما تا رسیدن به یک مفهوم منسجم از آن در ادبیات مدیریت فاصله وجود دارد. آنچه که اغلب روی آن اجماع نظر وجود دارد، این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت است و آن را تکمیل می‌نماید. وستون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، معتقد است که تعالی نه تنها برآورد کامل نیازهای مشتری، بلکه فرا رفتن از آن انتظارات و مشعوف ساختن آن‌هاست. حاجی میرعرب (۱۳۸۳)، تعالی را در ایجاد تعادل و کسب کمال در سه حوزه علم (دانایی و حقیقت)، هنر (زیبایی)، و اخلاق (نیکی) تعریف می‌کند. در واقع، تعالی اصالتاً یک اعتلای معنوی است، ولی از آن‌جا که با فطرت انسان و جهان طبیعت سازگار است، به آبادی دنیا و دستیابی به آسایش و آرامش بشر به‌طور هم‌زمان منجر می‌شود. این نگاه از آن‌جا که برای برآوردن و تامین تمامی نیازهای مادی و معنوی انسان به‌طور متعادل برنامه‌ریزی می‌گردد، در مقایسه با توسعه، که در آن تنها برای رفع نیازهای مادی برنامه‌ریزی می‌شود، می‌تواند کیفیت زندگی بسیار متفاوتی را برای انسان ایجاد کند (مختاریان پور، ۱۳۹۱). تعالی خدمات یعنی هنگام برخورد با دولت، انتظارات شهروندان باید مورد توجه قرار گیرد که از جمله آن ادب و احترام، دسترسی وسیع‌تر و آسان‌تر به خدمات دولتی، خدمات‌رسانی سریع‌تر، خدمات به‌موقع کارآمد و دقیق، ارتباطاتی که در موقعیت‌شان به‌راحتی قابل درک باشد، دریافت خدمات با هزینه کم‌تر، مشارکت با دولت‌ها برای کمک به بهبود تجربه خدمات، و شفافیت بیش‌تر است (Thawani, 2015).

تغییر، اصل مسلم تعالی‌جویی است و دستیابی به افق‌های روشن‌تر جز از مسیر تحول تحقق نخواهد یافت. به‌ویژه در قرن حاضر، ضرورت تغییر در تمامی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی در کشورهای دنیا بیش از پیش احساس می‌شود. یکی از این سیستم‌ها که نقش مهمی در رساندن خدمات دولتی به شهروندان هر کشور دارد، نظام اداری است که با ایجاد تغییرات روزانه در نوع و ماهیت خدمات دولتی، باید به‌روز شود (Taherpour Kalantari & Mirabdolazimi, 2009). اداره امور عمومی به عنوان ابزار اصلی دولت‌ها همواره مورد توجه خط‌مشی‌گذاران و نظریه‌پردازان

1. Weston

مدیریت توسعه بوده است. مدیریت دولتی سنتی با ویژگی‌های خاص خود که دارای ساختاری دیوان‌سالار و پایگانی، بزرگ و متمرکز بود، نمی‌توانست در جریان پیشرفت نقش موثری ایفا کند. در جهت رفع این عوامل بازدارنده و در پاسخ به نارسایی‌های مدیریت دولتی سنتی، ابتدا پارادایم مدیریت دولتی نوین پدید آمد و پس از آن رویکرد خدمات عمومی نوین پا به عرصه تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری نهاد. در این حین، رویکرد مدیریت ارزش‌های عمومی نیز مطرح و دنبال شد. بنابر ارزیابی تفاوت‌ها و مشابهت‌های دیدگاه‌های مطرح‌شده در علوم مدیریت (نظریه‌ها با پیش‌فرض‌های فلسفی غرب) و برای روشن شدن نگرش غربی مرتبط با نوع‌شناسی تعالی خدمات عمومی، نظریه مدیریت ارزش‌های عمومی را می‌توان به شرح زیر بررسی نمود.

### مدیریت ارزش‌های عمومی

در دهه ۱۹۸۰ میلادی، فلسفه نوین مدیریتی با عنوان مدیریت بر پایه ارزش‌ها<sup>۱</sup> پدیدار شد و با نگارش کتابی با همین عنوان توسط **بلانچارد و اوکانر (۱۳۹۳)** رسمیت یافت و مورد استقبال فراوان قرار گرفت. آن‌ها بیان داشتند که سازمان‌های پیشرو همواره بر یک مجموعه از اصول سازمانی مشترک و پایدار تاکید دارند. این اصول در واقع ارزش‌های سازمانی مشترکی هستند که به مثابه چسب سازمانی عمل می‌کنند. **بلانچارد و اوکانر (۱۳۹۳)**، مطرح می‌کنند که رفتار سازمان ارزشمدار دیگر یک گزینه جالب فلسفی محسوب نمی‌شود، بلکه ضرورتی برای بقا به‌شمار می‌آید. بنابراین، آن‌ها به تشریح چگونگی پیاده‌سازی مدیریت ارزش‌ها پرداختند و بیان داشتند که یک سازمان ارزشمدار باید بر چهار ستون بنا شده باشد که هر ستون بیانگر گروه خاصی از آدم‌هاست که سازمان در قبال آن‌ها مسئولیت کلیدی بر عهده دارد. این ستون‌ها شامل مشتریان، کارکنان، مالکان/ سهامداران، و سایر گروه‌های مهم است. به منظور پیاده‌سازی نیز سه گام شفاف‌سازی رسالت و ارزش‌ها؛ همگانی کردن رسالت و ارزش‌ها؛ و همسو کردن اقدامات روزمره با رسالت و ارزش‌ها را بیان می‌کنند (**بلانچارد و اوکانر، ۱۳۹۳**). مفهوم ارزش عمومی از پژوهش مور<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) سرچشمه می‌گیرد و این ایده را مطرح می‌کند که این وظیفه رهبران دولتی (غیرمنتخب با آرا) است که به شکل دادن به ظرفیت بالقوه سازنده ارزش عمومی در سازمان‌های دولتی کمک کنند. ارزش عمومی به صورت گوناگونی تعریف شده است، اما ایده اصلی این است که آنچه که عموم مردم از اقدامات عمومی در زمینه‌های اقتصادی، محیط‌زیست، اجتماعی، و امنیت دریافت می‌دارند

1. Management by Values  
2. Moore



بیش از آن است که در قالب خرج منابع (پول) و از دست دادن آزادی‌ها (انطباق) به منظور دستیابی به این مزایا به دست می‌آورند. به عبارت دیگر، فعالیت‌های عمومی به جای خراب کردن، ارزش ایجاد می‌کنند. در این جا به تبیین بیش‌تر دو رویکرد موجود در باب ارزش عمومی پرداخته می‌شود.

## نظریه ارزش عمومی

**مور (۱۹۹۵)**، استدلال می‌کند که موفقیت مدیریتی برای سازمان‌های بخش دولتی باید از نظر ارزش عمومی که ایجاد می‌کند، ارزیابی شود. مدیران باید قصد ایجاد ارزش عمومی را در هر دو دوره کوتاه‌مدت و بلندمدت داشته باشند که ممکن است گاهی اوقات به معنای افزایش بهره‌وری، کارایی و انصاف، و در پاره‌ای دیگر از مراحل، معرفی یک آرمان سیاسی یا مرتفع نمودن یک نیاز جدید در محیط سازمانی قلمداد شود (Moore, 1995). حامیان این نظریه از جمله استوکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تاکید دارند که نظریه ارزش عمومی از طریق حکمرانی شبکه‌ای محقق می‌گردد. این پارادایم به ما می‌گوید که می‌توانیم کارایی و مردم‌سالاری را با هم و به صورت توأمان داشته باشیم و در واقع این‌ها یاور و همزاد هم هستند. در مدیریت ارزش عمومی، اعتقاد به تعامل و گفت‌وگو با حکمرانی شبکه‌ای بوده است و آن نیز از طریق ساخت، تعدیل، اصلاح، و سازگاری با نظامی که مردم‌سالاری و کارایی در آن آشتی کرده و به توافق رسیده‌اند، قابل دستیابی است.

## چارچوب ارزش‌های عمومی

با توجه به گفته‌های **یورگنسن و بوزمان**<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، ارزش‌های عمومی با منافع عمومی‌ای که اقدامات بازیگر عامل باید در آن مداخله داشته باشد، در ارتباط هستند. برای مثال، ارزش عمومی نوع‌دوستی (آلتروئیسم) نشان می‌دهد که فرد باید همواره به نفع سایرین عمل کند. بنابراین، **یورگنسن و بوزمان** (۲۰۰۷) به ارزش‌های عمومی در حوزه حکمرانی و خدمات عمومی اهمیت می‌دهند. با وجود این، اگرچه دولت به عنوان ضامن ارزش‌های عمومی نقش ویژه‌ای دارد، ولی ارزش‌های عمومی در تملک و انحصار دولت نیستند. با توجه به **یورگنسن و بوزمان** (۲۰۰۷)، ارزش عمومی در نهایت در اجتماع و فرهنگ، در اشخاص و گروه‌ها و نه فقط در دولت ریشه دارد. به عنوان یک نتیجه، شهروندان عادی نسبت به ارزش‌های عمومی جامعه خود تعهداتی دارند. ضمناً **یورگنسن و بوزمان** (۲۰۰۷) بر این عقیده اصرار ندارند که این تعهد، صرف نظر از انطباق با قانون

1. Stoker
2. Jørgensen & Bozeman

است، اما ممکن است فرض بر این باشد که این تعهدات شامل مداخلات نهادی نیز می‌شود که ارزش‌های عمومی را می‌سازند، مانند مشارکت در انتخابات و بحث‌های عمومی و کمک به فعالیت‌هایی که ارزش عمومی مثل انسجام اجتماعی را خلق می‌کنند. **یورگنسن و بوزمان (۲۰۰۷)**، تجزیه و تحلیل خود را بر دولت و شهروندان تمرکز می‌دهند. آن‌ها اشاره می‌کنند که ارزش‌های عمومی منحصر به فرد دولت نیست و دولت تنها مجموعه‌ای از نهادهای دارای تعهد نسبت به ارزش عمومی محسوب نمی‌شود. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که عواملان خصوصی نیز متعهد به ارزش عمومی هستند که به نوبه خود تعهداتی فراقانونی برای آن‌ها ایجاد می‌کند. **جدول (۱)**، چهار دسته مختلف از ارزش‌های خدمات عمومی را نشان می‌دهد.

**جدول ۱: تقسیم‌بندی ارزش‌های عمومی در پژوهش کرناگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)**

انسانی	حرفه‌ای	مردم‌سالارانه	اخلاقی
مهربانی	اثربخشی	حاکمیت قانون	امانت
انصاف	کارایی	بی‌طرفی	انصاف
تحمل	خدمت‌رسانی	جوابدهی	جوابدهی
نجابت	رهبری	وفاداری	وفاداری
دلسوزی	تعالی	پذیرش	تعالی
شجاعت	نوآوری	پاسخگویی	احترام
سخت‌کوشی	کیفیت	نمایندگی	صداقت
مروت	خلاقیت	مشروعیت	درستکاری

مشکل اساسی در تقسیم این ارزش‌ها در دسته‌های قطعی این است که ممکن است ارزشی به بیش از یک دسته مشخص تعلق بگیرد. برای مثال، پاسخگویی هم در دسته اخلاقی باشد هم مردم‌سالارانه. تراحم ارزش‌ها در میان دسته‌ها نیز از دیگر جنبه‌های قابل توجه در مدیریت دولتی است، مانند این که رفع تعارض میان ارزش‌های مردم‌سالارانه به عنوان پاسخگویی و قانونی بودن و میان ارزش‌های مردم‌سالارانه مانند پاسخگویی و ارزش‌های حرفه‌ای مانند نوآوری چگونه باید صورت گیرد. در جمع‌بندی نظریه‌ها و مدل‌های معرفی شده برای تعالی خدمات عمومی بر اساس فلسفه غرب، **جدول (۲)** ارکان مدل‌های منتخب را نشان می‌دهد.

1. Kernaghan

## جدول ۲: ابعاد تعالی خدمات عمومی در نظریه‌های اندیشمندان غرب

نظریه / مدل مطرح شده	پیش فرض‌های فلسفی	ابعاد و مولفه‌های تعالی
نظریه خدمات عمومی (Duguit, 1922)	برابری، تداوم، سازگاری	بی‌طرفی و نبود تمایز برای برخورداری از خدمات عمومی، عملکرد منظم و استمرار خدمت‌رسانی، تحول قالبی و محتوایی بر مبنای مقتضیات جامعه.
خدمات عمومی نوین (Denhardt Denhardt, 2000)	شهروندی مردم‌سالارانه، جماعت‌محوری، انسان‌گرایی سازمانی، گفت‌وگو، پست‌مدرنیسم	تعهد به ارزش‌ها، خدمت به عموم مردم، توانمندسازی و رهبری مشترک، تدریجی‌گرایی عمل‌گرا، وقف در خدمات عمومی.
ارزش‌های عمومی (Moore, 1995; Jørgensen & Bozeman, 2007)	نظریه ذی‌نفعان، حکمرانی شبکه‌ای	مشارکت بخش عمومی در اجتماع، تبدیل منافع به تصمیم‌ها، رابطه بین مدیران بخش دولتی و سیاستمداران، ارتباط مدیران دولت با محیط آن‌ها، جنبه‌های درون‌سازمانی اداره امور عمومی، رفتار کارکنان بخش دولتی، ارتباط بین اداره‌ها و شهروندان.

همچنین **میرسپاسی و همکاران (۲۰۱۲)**، ضمن مطالعه الگوهای مختلف غربی رایج برای تعالی سازمانی، پس از مشخص نمودن پارامترهای مشترک در ۹۵ مدل متعارف، عوامل زمینه‌ای موثر را در طراحی مدل تعالی در بخش دولتی کشور بررسی نموده و معیارهای اصلی و ارزش‌های محوری حاکم بر آن را استخراج کرده‌اند. ولی همین نتیجه‌گیری کلی از مدل‌های تعالی بر ارزش‌های عمومی غالب، در فرهنگی متفاوت از مبانی اسلامی بنا نهاده شده است.

### خدمات عمومی از منظر اسلام

در آموزه‌های دین اسلام، نه تنها به جنبه‌های روحی و معنوی، اخلاقیات و تقوای فردی، و روابط خالق و مخلوق پرداخته شده، بلکه تاکید زیادی بر جنبه‌های روابط اجتماعی و اداره امور دنیایی، به‌ویژه شیوه‌های رهبری و آیین مملکت‌داری داشته است (قرآن کریم، بقره: ۲۱۳؛ آل‌عمران: ۲۰۰).<sup>۱</sup> ضمناً شیوه‌های اداره امور کشور و حکمرانی مورد توجه پیروان و رهبران صدر

۱. كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيُحْكَمَ بَيْنَ النَّاسِ فِيمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ: «مردم، امتی یگانه بودند؛ پس خداوند پیامبران را نویدآور و بیم‌دهنده برانگیخت و با آنان کتاب را بحق فرو فرستاد تا میان مردم در آنچه با هم اختلاف داشتند، داوری کند»؛ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، صبر کنید و ایستادگی ورزید و مرزها را نگهبانی کنید و از خدا پروا نمایید، امید است که رستگار شوید».

اسلام، جزو نظریه‌ها و نظریه‌های اداری و سازمانی دنیای امروزی نیز محسوب می‌شود، که هدف آن‌ها تضمین موفقیت رهبران سازمانی و تامین منافع سازمان اجتماعی است. البته باید اذعان کرد که با وجود تشابه زیاد بین پاره‌ای از افکار و اعتقادهای اسلام با نظریه‌های مدیریت در فلسفه غرب و الگوهای مردم‌سالارانه اداره امور عمومی، تفاوت نظر زیادی بین این دو در زمینه روش‌های نیل به این اهداف وجود دارد. برای مثال، لیاقت و شایستگی هم در اسلام (علی بن ابی‌طالب(ع)، ۱۳۹۵: ۳۶۷؛ حکمت ۴۴۱) و هم در نظریه‌های استخدامی جدید، به عنوان ملاک برای رهبران و کارمندان سازمان‌های عمومی جامعه مد نظر است. اما چگونگی تشخیص و شناسایی استعدادها ممتاز در این دو سیستم یکسان نیست. این مسئله در مورد سایر راه‌ها و رسوم اداری نیز - که برای نیل به مقاصد تقریباً مشابهی اتخاذ شده یا می‌شود - تا حدود زیادی صادق است.

در خصوص مدیریت اسلامی دیدگاه‌های متفاوتی مطرح شده است که می‌توان به تبیین آن‌ها پرداخت. دیدگاه نخست مدیریت اسلامی، مدیریتی است که زمینه رشد انسان به سوی الله را فراهم می‌کند، یعنی رهبری و مدیریت خود مستلزم نوعی رشد است. قدرت رهبری همان قدرت بر هدایت و ارشاد است. رشد یعنی توان شناخت لیاقت و شایستگی نگهداری و قدرت بهره‌برداری از امکانات و سرمایه‌های مادی یا معنوی که در اختیار انسان قرار داده می‌شود (مطهری، ۱۳۸۵). در دیدگاه دوم، بعد از این که به اصل ضرورت حکومت برای اداره جامعه به عنوان اصل موضوعی می‌نگرد، حاکمیت را مخصوص خدا و اعمال آن را حق کسانی می‌داند که دارای قدرت استنباط احکام الهی و برخوردار از عدالت، شجاعت، مدیریت، تدبیر و دارای شناخت صحیح از جهان هستند (چاوشی، ۱۳۸۸). طبق سومین دیدگاه، مدیریت اسلامی به پایه وظایف مدیران مسلمان گرفته شده است. پیروان این عقیده بر این باورند که مدیریت اسلامی از ارزیابی نحوه مدیریت مسلمانان در طول تاریخ برداشت می‌گردد. به دیگر سخن، همان‌طور که فلسفه اسلامی به معنای فلسفه فیلسوفان مسلمان است، مدیریت اسلامی هم چنین معنایی را می‌رساند. پس در این رویکرد باید رفتار حاکمان مسلمان مانند سیره سیاسی پیامبر اکرم(ص) و اداره امور توسط ائمه معصومین(ع) مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرد (محمودی، ۱۳۷۹). در رویکرد نظری چهارم، مدیریت اسلامی مدیریتی است که بر اساس نظریه‌پردازی و تولید علم از سوی دانشمندان مسلمان و با تکیه بر مبانی اسلامی اعم از تعبدی و تعقلی به منظور ایجاد یا بهبود رفتارها، روش‌ها، فنون، و ابزار برای رفع مشکلات و تامین نیازهای مادی و معنوی افراد و اعتلای جامعه شکل می‌گیرد (نجاری، ۱۳۸۴). مطابق با رویکرد آخر، اثرگذاری دین اسلام بر مدیریت از طریق نظام ارزشی ملحوظ نظر

۱. فَضِيلَةُ السُّلْطَانِ عِمَارَةُ الْبُلْدَانِ: «فضیلت‌مندی حاکم، مایه آبادی شهرهاست»؛ الْوَلَايَاتُ، مَضَامِيرُ الرِّجَالِ: «سِمَت‌های مهم، میدان مسابقه و آزمایش مردان است».

خواهد بود. این رویکرد متعادل، تاثیرگذاری اندیشه‌های دینی بر نظریه‌های عملی مدیریت را از طریق حفاظت از ارزش‌های اسلامی می‌داند (مصباح یزدی، ۱۳۷۶). یعنی نظام ارزشی اسلام بر مدیر مسلمان تاثیر می‌گذارد و در نتیجه انتخاب رویه‌های صحیح نیل به اهداف توسط او از این ارزش‌ها نشئت می‌گیرد. بنابراین، در یک موقعیت مشابه عملی، مدیر پایبند به اسلام شیوه متفاوتی از مدیر غیرپایبند در بسیاری از مسائل در پیش خواهد گرفت. این اختلاف را می‌توان در تفاوت چرایی، هدف، و معیار کارهای وی جستجو نمود.

در یک قیاس، مدیریت مبتنی بر فلسفه غربی، به ارزش‌های انسانی در حد دستیابی به خروجی‌های عینی مدیریت مانند بالا بردن سود، افزایش قدرت رقابت، ارتقای کیفیت محصول، و گسترش سهم بازار توجه دارد، اما مدیریت در اسلام به مثابه سلوک در راه است؛ سلوک در راهی بی‌انتهای ولی به سوی مقصدی معین و مورد رضای خداوند! چنان‌که در بطن و متن کتاب مقدس ما، شأن رضا و مرضیه، والاترین منزل قابل حصول برای نفس مطمئنه شناخته می‌شود (پورعزت، ۱۳۹۶). بنابراین، هدف مدیر رشد و تعالی انسان و جامعه در راستای رضایت پروردگار است. طبق این نگاه، قطعاً بیش‌ترین بهره‌وری در سازمان را حفظ ارزش‌ها به دنبال دارد. هدف مسئولان اداره از انجام امور، کمال و قرب الی الله است و اولویت با کاری است که برای این مقصود مفیدتر باشد. شخص صرفاً به نفع خود نمی‌اندیشد، بلکه مطلوب، انتفاع کلیه انسان‌هاست که در مسیر حق قرار دارند. در نظر گرفتن مصالح جمعی، منافع نسل آتی، دوراندیشی در تصمیم، دید بلندمدت و راهبردی از جمله نقش‌هایی است که کارکنان بخش عمومی در نظام ارزشی اسلام ایفا می‌کنند (فروزنده دهرکدی و جوکار، ۱۳۸۶).

از نگاه دیگر، انگیزه هر کار اجتماعی ایجاد یک ارتباط مخصوص بین کارگزار و مراجعه‌کننده است و از همه لحاظ تابع همان ارتباط خواهد بود، یعنی اگر آن پیوند سالم بود، کار سالمی صورت می‌پذیرد و اگر آن پیوند ناسالم بود، کاری ناسالم شکل می‌گیرد. همین‌طور اگر پیوند مزبور یک امر اعتباری و قراردادی بود، درستی کارهای تابع آن در محدوده سلامتی اعتبار و قرارداد خواهد بود و اگر آن ارتباط بر اساس یک پیوند تکوینی بود، درستی کارهای تابع آن در محور سلامت تکوین و تحقق آن معنا خواهد یافت. پس در نظام اسلامی رابطه بین کارگزار و مراجعه‌کننده، فقط پیرامون یک قرارداد اداری نیست، چرا که مقصد در منظومه دینی، در واقع صیانت پیوند با خداوند است که بندگان با ذات اقدسش ارتباط وجودی دارند، و اگر مسائل دیگری از جمله ریاست و معاونت و استخدام مطرح است، صرفاً به منزله تشکیل نظم صوری در جامعه است. این پیوند حقیقی در صورتی به دست می‌آید و پایدار می‌ماند که هر دو حُسن فعلی

و حُسن فاعلی برقرار باشند، یعنی هم اصل کار مطابق با دستور وحی باشد - کار حلال، و عمل مشروع باشد - و هم انجام آن برای تحصیل رضای الهی باشد، هدفی غیر از تقرب به خداوند در قلب کارگزار راه پیدا نکند (جوادی آملی، ۱۳۶۶).

تعریف مفهوم تعالی خدمات عمومی در جامعه اسلامی نیاز به شناخت موضوع در رویکرد این فرهنگ و شناسایی محتوای مربوطه از نگاه و مبانی دانش مورد نظر است، که همان ابعاد الگوی پژوهش را تشکیل می‌دهند. در نتیجه، پژوهش حاضر فاقد چارچوب نظری است، اما نهایتاً بر آن است تا در راستای یافتن عوامل مختلف تاثیرگذار بر این پدیده، تلاشی علمی به عمل آورد. البته می‌توان جنبه‌های هر یک از این ابعاد کلی را با مولفه‌های تشکیل‌دهنده هر بُعد معین نمود. همچنین، ما برای اندازه‌گیری تعالی در طرح‌های خدمات عمومی نیازمند یک سری شاخص هستیم تا از طریق تدوین و بکارگیری آن‌ها، میزان تحقق اهداف امور عمومی را در کشور بسنجیم. این پژوهش با طرح و پاسخ به پرسش‌هایی از قبیل: طبق ادبیات علمی موجود، ابعاد تعالی خدمات در دیدگاه فلسفه غربی (سکولار) کدام‌اند؟ و الگوی تعالی خدمات مبتنی بر تعالیم اسلامی باید دارای چه ابعادی باشد؟ (پرسش اصلی) و تفاوت بین مولفه‌های بنیادین این دو رویکرد چیست؟ در نظر دارد با ارائه یک چارچوب جدید در قلمرو مدیریت دولتی، مبانی نظری را برای تدوین الگوی تعالی خدمات عمومی منطبق بر ارزش‌های اسلامی فراهم آورد.

## روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش، از یک‌سو توسعه‌ای است، زیرا به علت نبود محتوای منطبق با این موضوع در اسناد و پیشینه موجود در پژوهش‌ها، به توسعه یک چارچوب می‌پردازد. البته از منظر دیگر، به خاطر سودمند بودن نتایج پژوهش (در صورت بکارگیری آن) کاربردی نیز محسوب می‌شود، چرا که هم به ارائه یک سبک مناسب می‌پردازد و هم محتوای آن می‌تواند در عمل ملموس و مفید باشد. همچنین، قلمرو پژوهش در مرحله ابتدایی، مطالب علمی مدیریت دولتی و خدمات عمومی و متون مربوط به علوم حکومتداری و مدیریت اسلامی بوده است. در مرحله اصلی نیز، کل تفسیر المیزان به علت غنی بودن از حیث دانش مد نظر است و ماهیت مسئله این پژوهش نیز اکتشاف مفاهیم و مقولات از متن تفسیر است. به همین علت، راهبرد مورد نظر پژوهشگران در پژوهش، کیفی است. همچنین، روش پژوهش برای پرسش اصلی از منظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - تفسیری است.

برای رسیدن به پاسخ پرسش اصلی پژوهش مبنی بر یافتن ابعاد تعالی خدمات مبتنی بر تعالیم

اسلامی، از مفهوم تعالی در بخش عمومی و همچنین، تعریف مختصر پارادایم‌های اخیر مدیریت دولتی به عنوان زیربنای نظریه‌های اداره امور این حوزه آغاز می‌شود و مولفه‌های به‌دست‌آمده برای ارائه مطلوب و برتر خدمات عمومی در الگوهای غربی بیان می‌گردند. از سوی دیگر، برای استخراج ابعاد تعالی بر اساس جهان‌بینی دینی و به منظور بهره‌گیری از آن در یک جامعه اسلامی، قرآن کریم به عنوان جامع‌ترین و مقبول‌ترین منبع در اختیار مسلمانان و از همه مهم‌تر همراه با رهنمودهای ناب و کامل، انتخاب گردید.

در میان تفسیرهای دانشمندان علوم قرآنی، تفسیر علامه طباطبایی دارای قابلیت فهم توسط پژوهشگران رشته‌های مختلف بوده و از طرف دیگر، نگارش المیزان از رویکرد تفسیری قرآن با قرآن بهره گرفته شده است. در این رویکرد، آیات قرآن به کمک آیات مشابه که موضوع و محتوای آن‌ها یکسان یا دست‌کم نزدیک به هم است، تفسیر می‌شوند که برای مطالعات دینی از روی متن تفسیر، بهترین و قابل‌اعتمادترین نوع محسوب می‌شود. از این‌رو در پژوهش حاضر، مطالعه علمی روی ترجمه تفسیر المیزان (قاضی طباطبایی تبریزی، ۱۳۷۴) صورت گرفته است. به عبارتی، از متون مرتبط با موضوع در این تفسیر برای کشف مولفه‌های تعالی مورد تاکید در نظام ارزشی اسلام بهره‌برداری شده است. پس از آن‌جا که قلمرو پژوهش، یکی از متون دینی (تفسیر قرآن) است و همچنین، به خاطر هدف اکتشافی پژوهش، باید از روش کیفی مناسب تحلیل متون یا همان تحلیل مضمونی<sup>۱</sup> برای این کار بهره برد.

همان‌گونه که اشاره شد، منبع و واحد تحلیل در این پژوهش، متن ترجمه تفسیر است. روش نمونه‌گیری و انتخاب هر بخش از این سند، هدفمند<sup>۲</sup> است، روشی که در آن ویژگی مورد نظر پژوهشگر معیار انتخاب آن بخش بوده است (Creswell & Creswell, 2017). به عبارتی، نمونه‌هایی مورد مراجعه قرار می‌گیرند که از خصوصیات مشخصی برخوردار باشند (Bernard, 2013). در میان نرم‌افزارهای کمک‌کننده انجام تحلیل مضمون، MaxQDA به دلیل کاربری راحت‌تر همراه با محیط ساده‌تری که ارائه می‌کند، مورد استفاده قرار گرفت. این ابزار در عین سادگی، ویژگی‌ها و امکانات مختلفی را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد، شامل امکان کدگذاری متن، تخصیص کدها به مضامین، مرتبط کردن یادداشت‌ها با کدها، قابلیت جستجوی پیشرفته، و عملیات بازخوانی یا بازیابی داده‌های کدگذاری شده. نیاز به اشاره است که به منظور اعتبارسنجی نتایج کیفی پژوهش نیز از رویه خودآزمون کدگذاری، ضمن ارائه توصیف غنی یادداشت‌ها و ثبت

1. Thematic Analysis
2. Purposive Sampling

جزئیات بررسی‌ها استفاده شد. مراحل عملیاتی پژوهش بدین شرح است: ۱. جستجو در ادبیات موضوع خدمات عمومی و استخراج مدل‌های تعالی بر اساس نظریه‌های غربی و بر مبنای اندیشه اسلامی؛ ۲. مرور آیات قرآنی در خصوص چگونگی خدمات اجتماعی با توجه نتیجه مرحله گذشته (برای استخراج کلیدواژه‌ها و انتخاب نمونه‌های پژوهش)؛ ۳. ارزیابی کلیات تفسیر در ارتباط با آیات فوق و نهایتاً شناسایی کدهای اولیه برای تعالی خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی؛ ۴. مطالعه دقیق تفسیر المیزان برای نمونه‌های کشف و کدگذاری شده متون در خصوص ابعاد و مولفه‌های تعالی خدمات عمومی و پیدا کردن مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر؛ ۵. تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده، کنترل با مبنای نظری پژوهش و نام‌گذاری مضامین؛ ۶. پاسخ به پرسش‌های پژوهش به وسیله دانش کسب‌شده از شبکه مضامین (در مرحله قبل)؛ و ۷. جمع‌بندی نهایی به منظور مقایسه الگوی تعالی خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی با مبنای الگوی غربی.

### یافته‌های پژوهش

مطابق با خلاصه نظریه‌های غربی بیان‌شده در **جدول (۲)** و در پاسخ به پرسش نخست پژوهش مبنی بر تبیین ابعاد تعالی خدمات عمومی از نگاه مکاتب غربی (که شرح مبنای آن‌ها پیش‌تر بیان شد)، می‌توان شش محور را از محتوای الگوها و نظریه‌ها همخوانی نمود: رضایت مردمی یا حس انسانی؛ فرایندی یا حرفه‌ای؛ مردم‌سالاری یا مشارکت فعال؛ ارزشی یا اخلاقی؛ رهبری یا توانمندسازی؛ و نوآوری یا یادگیری. از طرفی با توجه به مطالعه منبع پژوهش - تفسیر المیزان - در خصوص ابعاد تعالی خدمات عمومی در رویکرد اسلامی، یافته‌های این پژوهش را می‌توان در سیزده مضمون فراگیر خلاصه کرد که خود مشتمل بر ۱۳۵ مضمون سازمان‌دهنده به‌دست‌آمده از ۳۲۰ مفاهیم اولیه هستند. مقولات مذکور معانی خاصی در تعریف پدیده مورد پژوهش ارائه می‌دهند که اساس طراحی یک الگوی جامع برای تعالی خدمات عمومی یا بسط نظریه در این زمینه محسوب می‌شوند. خروجی نرم‌افزار که درختواره‌ای از تمامی کدهای پژوهش است، به صورت نمونه در **شکل (۱)** نمایش داده می‌شود.

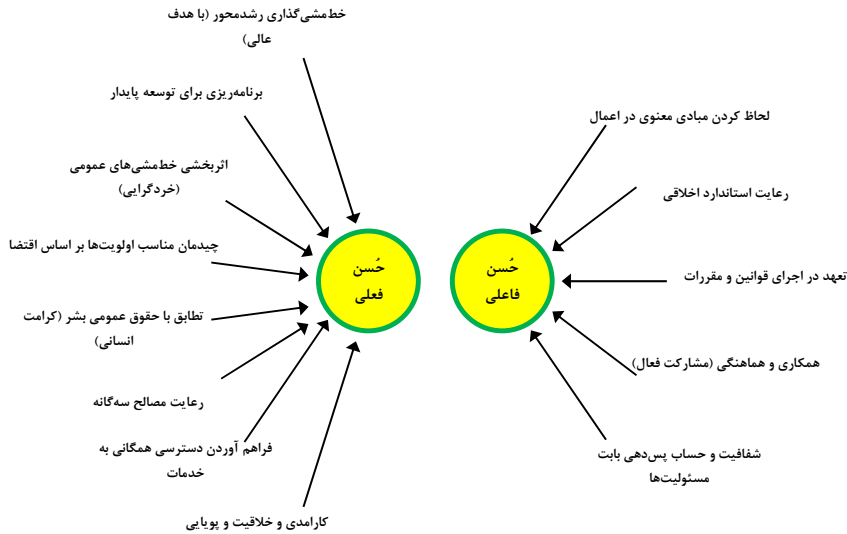


### Code System [320]

- [۰] کارآمدی و خلاقیت و پویایی
- [۰] خلاقیت و نوآوری
- [۰] اختلاف در خلقت بشر، برای برقراری نظام اجتماعی است نه استعلا و فسا
- [۰] پویایی قوانین
- [۰] احکام جزئیه اسلام تغییرپذیر است
- [۰] اثربخشی و کارایی
- [۰] اختلال در جامعه اسلامی به پای ناکارآمدی قوانین دینی نوشته می‌شود
- [۰] شفافیت و حساب پس دهی بابت مسئولیت‌ها
- [۰] تفویض اختیار
- [۰] استقلال در نظرگرفتن برای صرف زکات در مصارف مورد نظر شرع
- [۰] مشیت خدا که به اطعام فقرا و انفاق تعلق گرفته، اراده تشریعی است
- [۰] جزا و کیفر
- [۰] الزام ایجاد قوانین جزایی برای نظام اجتماع
- [۰] زمینه تسریع سیر کمال جامعه، اجرای قوی مقررات جزایی است
- [۰] ضرورت تلقین و تذکر احکام جزایی
- [۰] کیفر و پاداش افراد در قبال اعمالشان در جامعه، حق زمامدار است
- [۰] لزوم وجود سنخیت بین عمل و کیفر و پاداش آن
- [۰] ضامن اجرای قوانین، تمهید کیفر و تشویق توسط حکومت است
- [۰] جزا برای تخلف از وظایف اجتماعی

### شکل ۱: مفاهیم کدگذاری شده به وسیله نرم افزار MAXQDA

همچنین، بر اساس تحلیل انجام شده بر تفسیر و در نتیجه مفاهیم استخراج شده و شبکه به دست آمده از این مقولات، می‌توان مضامین فراگیر الگوی تعالی خدمات مبتنی بر نظام ارزشی اسلام را طبق شکل (۲) ارائه نمود (پاسخ پرسش دوم و اصلی پژوهش: الگوی تعالی خدمات مبتنی بر تعالیم اسلامی باید دارای چه ابعادی باشد؟).



شکل ۲: شبکه مضامین به‌دست‌آمده در پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، مولفه‌های مربوط به حُسن فاعلی متناظر با نحوه اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های عمومی است که به عنوان وسیله، نقش مهمی در پیمودن مسیر و رسیدن به اهداف متعالی ایفا می‌کند، و مولفه‌های حُسن فعلی متناظر با شیوه خط‌مشی‌گذاری عمومی است که نه‌تنها حفظ خودشان ارزشمند است، بلکه منشأ کارسازی در زمینه عالی شدن خدمات نیز است. نیاز به اشاره است که برای نمایش یافته‌ها به صورت مختصر در این پژوهش (به دلیل حجم بالای داده‌ها)، شرح یکی از کدهای اولیه در **جدول (۳)** آورده شده است. همچنین، نمونه‌ای از سه مرحله کدگذاری پیاپی یکی از مقولات انتخاب شد و نتایج آن در **جدول (۴)** نمایش گردید.

### جدول ۳: نمونه‌ای از کدهای اولیه

شناسه‌های مربوط به بخشی از کدگذاری	
بخش مربوطه در سند پژوهش	سوره آیه کد توصیفی
اگر یک فرد از مجتمع ببیند که اعمال برادران اجتماعی‌اش به حال مجتمع ضرر دارد یا دست‌کم نفعی به حال مجتمع ندارد، زیرا رکنی از ارکان مصالح اساسی را مختل و باطل می‌سازد و مشاهده این‌گونه اعمال از برخی افراد مجتمع (و دلسوزی‌اش به حال مجتمع) وادارش کند به این‌که آن افراد را نصیحت و موعظه کند و به راه رشد ارشادشان نماید، به عملی امرشان کند که بر آنان واجب است و از عملی نهی‌شان کند که باید از آن اجتناب کنند، به این فرد نمی‌گویند که به افراد مجتمع تحکم کرده‌ای و حریت آن‌ها را سلب نموده‌ای. برای این‌که گفتیم افراد مجتمع در قبال مصالح عالیّه و احکام لازم‌الاجرا و مصالحی که رعایتش برای مجتمع لازم است آزادی ندارند تا کسی آن را سلب کند و در حقیقت امر و نهی که این فرد دلسوز می‌کند امر و نهی واقعی نیست، بلکه امر و نهی مصالح مذکور است، مصالحی که قائم به مجتمع، «امن حیث هو مجتمع» است، مصالحی که قائم به شخصیتی وسیع به مقدار وسعت مجتمع است و این فرد دلسوز زبان ناطق آن مصالح است و لاغیر و چیزی از خود ندارد.	اعضای هر جامعه در قبال مصالح عالیّه، مورد تحکم فرد و اجتماع‌اند.

هود ۸۸

### جدول ۴: نمونه‌ای از توالی کدگذاری

سند مرجع	مفهوم پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
جلد ۲ ترجمه تفسیر/ ص ۴۶۲	آنچه مایه آبادانی زمین و مصنوعیت از طبیعت تعالی جوی خط‌مشی‌گذاری رشد‌محور تباهی است، غریزه استخدام است.	انسان	(با هدف عالی)

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که پیش‌تر اشاره گردید، هدف پژوهش شناسایی ابعاد الگوی تعالی خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌های برآمده از دین اسلام است. پیرو آنچه بیان شد، هدف‌گذاری در سازمان‌ها و نهادهای دولتی متأثر از ارزش‌های غالب جامعه است. در این پژوهش، عالی‌سازی خدمات عمومی از منظر نظام‌های ارزشی اسلام و غرب بررسی شد. یکی از بارزترین اختلاف‌ها در نتیجه مقایسه رویکرد اسلامی با نظریه‌های غربی، مقوله «منفعت یا مصلحت عامه» است. یک توصیه مهم اجرایی می‌تواند وارد کردن این مبحث در بسته‌های آموزشی برای کارگزاران بخش عمومی باشد. بر مبنای فرامین و آموزه‌های دین اسلام در آیات قرآنی، که البته فهم پژوهشگر از تفسیر

المیزان در اینجا ذکر می‌گردد، مسیر صلاح انسانی با پیش‌فرض‌های عقاید حقه، اخلاق فاضله، و اعمال نیک تحقق‌پذیر است. بر اساس این و با استفاده از تحلیل مضامین کشف‌شده در منبع این پژوهش، می‌توان مبانی اختلاف را در رویکرد اسلامی و غربی به تعالی خدمات عمومی در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. قطب‌نمای رشد و تعالی در امور عمومی و ارائه خدمات، نه بهره‌وری مادی صرف و نه حتی احساس رفاه اکثریت اجتماع، بلکه در برخورداری از اهداف واجد ارزش (اخلاقی) و تطابق دادن پیوسته نحوه انجام کارها با پسند و رضای پروردگار است (بدون سابقه نظری در ادبیات).
۲. ترسیم این هدف‌های متعالی و اقدام برای نیل به آن‌ها، با داشتن یک افق بلندمدت و همه‌جانبه‌نگر از یک طرف، و تنظیم برنامه‌های تدریجی و متناسب با شرایط درون‌سازمانی از جمله منابع در اختیار و برون‌سازمانی از جمله هنجارهای جاری اجتماعی میسر خواهد بود.
۳. لازم است که مبنای تغییر و تحول در سیاست‌های مرتبط با یک خدمت عمومی، هم دانش فردی افراد متخصص در آن زمینه خاص و هم خرد جمعی ذی‌نفعان درگیر در آن موضوع قرار بگیرد. در این مسیر، استقامت در مقابل مشکلات و سختی‌های ناشی از حرکت به سمت تعالی نقش مهمی ایفا می‌کند (بدون سابقه نظری در ادبیات).
۴. توجه دین اسلام به انسان به عنوان اشرف مخلوقات نشان می‌دهد که در چرخه علمی خط‌مشی‌گذاری (مسئله‌یابی، تدوین، اجرا، ارزشیابی، خاتمه یا اصلاح) ضرورت توجه به حقوق عمومی انسان‌ها از جمله عزت نفس، علاوه بر توجه به محتوای اسناد بالادستی و وضعیت محیط تبادل خدمت حائز اهمیت فراوان است (بدون سابقه نظری در ادبیات).
۵. همچنین، قوانین و مقررات مصوب در خصوص پیاده‌سازی یا بهبود خدمات عمومی باید با تمرکز بر فعال‌سازی ظرفیت‌های همه ارکان اعم از دولت، بخش خصوصی، و جامعه مدنی به‌طور هماهنگ و از طریق ارائه دستورالعمل‌های صریح و قابل‌فهم هر نهاد به اجرا درآید؛ به‌نحوی که تمرکز مقام تصمیم‌سازی و قدرت اجرای امور عمومی در انحصار قرار نگیرد.
۶. شاخص اصلی تحقق رویکرد ارزش‌محور در تعالی خدمات، فراهم آمدن امکانات و منافع عمومی ملموس و غیرملموس به‌طور مطلوب و عادلانه (هم در روند و هم در نتیجه و هم در تعامل) برای کلیه اعضای یک جامعه محسوب می‌شود (بدون سابقه نظری در ادبیات).
۷. گرفتن بازخورد از دریافت‌کنندگان خدمت، پایش و ارزیابی کارکنان بخش عمومی، و یادگیری از خطاها جزو لاینفک الگوی تعالی برای خدمات عمومی بر مبنای ارزش‌های اسلامی است، چرا که میزان انحراف یا انطباق عملکرد با مقصود اولیه در چنین فرایندی هویدا می‌گردد.

**جدول ۵):** برای پاسخ دادن به پرسش پایانی (تفاوت مولفه‌های بنیادین نظریه غرب با الگوی ارزشی اسلام) و ارائه نتایج پژوهش در قالب تبیین اشتراکات و افتراقات تعالی خدمات عمومی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی با سوابق نظری در این موضوع تدوین شده است. در این جدول، مولفه‌های بنیادین هر یک از دو دیدگاه غربی و اسلامی در مبانی نظری، مفهوم منافع عامه، سازوکار تحقق خطامشی، وظیفه مدیران دولتی، رویکرد به خدمت‌رسانی، انگیزه و اهداف کلیدی مقایسه اجمالی شده‌اند.

**جدول ۵: مقایسه نظریه‌های غربی پیرامون خدمات عمومی با دیدگاه اسلامی**

منظر	الگو	نظریه غربی	یافته پژوهش
	مدیریت ارزش عمومی	تعالی خدمات (مبنتی بر ارزش‌های اسلامی)	مرجع کد اکتشافی
مبانی نظری	نظریه ذی‌نفعان	اصول نظری، فلسفی و معرفتی دین اسلام	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۱۱، ص ۲۱۰)
مفهوم منافع عامه	توافق بر انتظارات هنجاری	مصالح منطبق با کمال انسان	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۱۰، ص ۳۱۹)
سازوکار تحقق خطامشی	مثلث راهبردی	مشارکت فراگیر	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۹، ص ۳۳۳-۳۳۴)
وظیفه مدیران دولتی	نقش فعال در خلق ارزش	تعهد اخلاقی	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۴، ص ۱۷۴-۱۷۳)
رویکرد به خدمت‌رسانی	تامین منفعت عناصر شبکه	تعالی پایدار جامعه	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۴، ص ۱۴۴-۱۴۳)
انگیزه و اهداف کلیدی	نیل به ارزش همگانی	عدالت اجتماعی	(ترجمه تفسیر المیزان، ج ۱۲، ص ۴۷۷)

از آن‌جایی که پژوهشی مشابه با عنوان و محتوای این پژوهش، تا آن‌جایی که جستجو شده، موجود نبوده است، خلأ نظری مبنی بر بومی‌سازی الگوی تعالی خدمات عمومی با تمرکز بر مبانی اسلامی باقی است. از این‌رو، ارائه ابعاد مزبور افق جدیدی پیشروی اندیشمندان برای تعمیق، پیاده‌سازی و نهایتاً دستیابی به نتایج ملموس ترسیم می‌کند. همچنین، بدیهی است مزایای حاصل از استفادهٔ خادمان دولتی از این یافته‌ها، عملاً می‌تواند کشور را در جهت پیشرفت همه‌جانبه و ارتقای تمدن نوین اسلامی ایرانی (طبق سند الگوی پایه پیشرفت) یاری نماید. ضمناً برای تحلیل

مقایسه‌ای بین الگوی غربی و الگوی اسلامی به منظور تعالی خدمات عمومی (در امتداد پاسخ به پرسش نهایی) باید به سه نکته اذعان نمود: اول این که در اندیشه سکولار و سایر مکاتب مادی‌گرا، این تلقی وجود دارد که انسان، محور و مرکز خویشتن، همه اشیا و از این رو مقیاس همه چیزهاست. در چنین اندیشه‌ای به لحاظ مبانی هستی‌شناسی، چون اعتقادی به مبدأ وجود ندارد، به مقصد هم اعتقادی نیست. به عبارت دیگر، سایه سنگین اقتصاد در غرب نه تنها بر شرکت‌های خصوصی، که بر سازمان‌های عمومی و نهادهای دولتی و سایر اجزای سیاسی، اجتماعی، و فرهنگی آن‌ها نیز اثرگذار است و با هدف تحقق منفعت اقتصادی، این فعالیت‌ها را هم دچار جرح و تعدیل نموده است. به بیان دیگر، مدیریت علمی در مکتب غرب غالباً با مبانی سرمایه‌داری عجین شده است. در مقابل، دیدگاه اسلامی ضمن ارائه نگرشی ارزشمدارانه، طرح جامعی از اداره امور عمومی مبتنی بر بینش الهی ارائه کرده است. خرده‌سامانه‌های درون این نظام نیز با هدف قرب به خداوند تعریف می‌شوند، چرا که اقتصاد دیگر به‌تنهایی محور سایر سامانه‌ها نیست، بلکه خود آن در ذیل اصل توحید تعریف می‌شود و قابلیت پیدا می‌کند. از این رو، مصالح عمومی در حوزه اقتصاد، سیاست، و فرهنگ بر محوریت الله سامان می‌یابد و کارگزاران برای تحقق هدف کلان تمدن اسلامی، حُسن فعلی و حُسن فاعلی را به‌طور توأمان سرلوحه خطمشی‌گذاری‌ها و اقدامات خویش قرار می‌دهند. از نگاه دین مبین اسلام، هدف غایی آفرینش هستی، شکوفایی و بکارگیری استعداد‌های مادی و معنوی انسان و جامعه در جهت نیل به کمال است.

دومین نکته‌ای که استنتاج می‌شود این است که در جهان غرب پس از رنسانس، مکتب اصالت نفع به عنوان ارزش کلیدی بر روند کلیه فعالیت‌ها از جمله تولید کالا و ارائه خدمات حاکم شد. معتقدان به این اصول فلسفی، تعاملات اجتماعی را تا جایی صحیح می‌دانند که برای فرد یا جامعه نهایت رفاه و خوشی را به همراه داشته باشد. بعد از انقلاب صنعتی، این رویکرد به یک نحله فکری سودانگار مبدل شد که در نتیجه آن، رقابت برای کسب بیش‌ترین سود، محور زندگی بشر در غرب بوده است. در حالی که در نظام الهی، خداوند حکیم و علیم واضح ارزش‌هاست. این نظام ارزشی جامع و مانع بوده و همه مسائل دنیوی و اخروی به‌نحوی در آن مطرح و بررسی شده است. بنابراین، تمامی فعالیت‌ها و وظایف مدیریت و تامین نیازهای عمومی نیز متأثر از این نظام ارزشی است و در پرتو اطاعت و بندگی خداست که به تعالی دست پیدا می‌کند.

دست‌آخر این که مکاتب لایبیک بر جدایی رابطه بین دین و سیاست استوار است، که بر اساس آن تفکر، برای تدبیر امور جامعه و اداره آن نیازی به دستورات شرعی و پایبندی به ارزش‌های دینی ندارد. به‌طور کلی، چون در فلسفه آن‌ها، هدف غایی، محورش ماده است، معتقد است که انسان‌ها

قادرند با استفاده از عقل محسوس و با تکیه بر علوم تجربی همه مسائل را درک و حل کنند. در واقع در مکتب غربی، پاسخ این پرسش که آیا در موضوع خدمات عمومی می‌توان بین میل و کمال یا رضایت و تعالی رابطه‌ای مستقیم برقرار کرد، آری است. ولی برای عالی شدن خدمات عمومی در رویکرد اسلام، تنها معیشت و آسایش مردم ملاک نیست، بلکه این اهداف میانی به مثابه مقدمه‌ای برای یک هدف والاتر و ارزشمندتر مد نظر است که به‌تنهایی اصالت ندارد، چرا که ترجیح انسان همواره با مصلحت او هماهنگ نیست (وَ عَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَ هُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَ عَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَ هُوَ شَرٌّ لَكُمْ: «و بسا چیزی را خوش نمیدارید و آن برای شما خوب است و بسا چیزی را دوست میدارید و آن برای شما بد است (قرآن کریم، بقره: ۲۱۶)). حکومت دینی در اهداف میان‌مدت، مطابق با معیارهای عالی و اصیل و در جهت خیر و تعالی گام برمی‌دارد. در پایان دو مورد از پیشنهادهای مهم به سایر پژوهشگران عبارت‌اند از: تکمیل ابعاد تعالی معرفی‌شده با بهره‌گیری از تحلیل سایر متون موثق دینی از جمله نهج‌البلاغه امیرالمومنین (ع) و ارزیابی میزان پایداری دستگاه‌های اجرایی به بنیان‌های چنین الگویی از طریق توزیع پرسشنامه یا مصاحبه با مدیران دولتی و بررسی موانع تحقق این الزامات در عمل.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Arabshahi, A. (2015). Designing and Explaining of Transcendental Organization Model with Islamic Approach (Case Study: Higher Education Institutions in Mashhad). *Journal for Management and Development Process*, 27(4), 3-24. <http://jmdp.ir/article-1-1280-fa.html>
- Bernard, H. R. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*: Sage Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Duguit, L. (1922). Concept of Public Service. *Yale Law Journal*, 32(5), 425-435. <https://doi.org/10.2307/788739>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). *Public Values: An Inventory. Administration & Society*, 39(3), 354-381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>

- Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00334>
- Mirsepasi, N., Memarzadeh, G., Alam Tabriz, A., Najafbeigi, R., & Alizadeh, M. (2012). Identifying Key Criteria of Excellence in the Public Sector. *Journal of Development Evolution Management*, 11(11), 1-6. [http://www.jdem.ir/article\\_384.html](http://www.jdem.ir/article_384.html)
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*: Harvard University Press.
- Polaine, M. (2018). *Good Practices in Public Sector Excellence to Prevent Corruption: A Lessons Learned Study in Support of the Implementation of the United Nations Convention against Corruption (UNCAC)*: UNDP. <http://www.anti-corruption.org/wp-content/uploads/2018/10/UNDP-2018-Good-Practices-in-Public-Sector-Excellence-to-Prevent-Corruption.pdf>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
- Taherpour Kalantari, H., & Mirabdolazimi, M. (2009). A Survey and Prioritization of Administrative Transformation Factors in Iran: Public Organizations in Tehran City. *Journal of Management and Development Process*, 22(1), 5-31. <http://jmdp.ir/article-1-2381-fa.html>
- Tehrani, M., Maleki, M., & Ghofrani, F. (2014). Act on Civil Service Management (Principles, Basics and Proposed Strategies). *Majlis and Rahbord*, 21(79), 185-222. [https://nashr.majles.ir/article\\_36.html](https://nashr.majles.ir/article_36.html)
- Thawani, S. (2015). Achieving & Sustaining Excellence in Public Services. *Excellence in Government Services Adopting EFQM Model*.
- Weston, E. (2009). *HR Excellence*: Excellence Media, California.

## ب) فارسی

- امامی، محمد، و استوارسنگری، کوروش (۱۳۸۹). *حقوق اداری*. جلد اول، چاپ دوازدهم، انتشارات میزان.
- انصاری، ولی‌الله (۱۳۸۴). *کلیات حقوق قراردادهای اداری*. چاپ ششم، انتشارات حقوقدان.
- بلانچارد، کن، و اوکانر، مایکل (۱۳۹۳). *مدیریت از راه ارزش‌ها*. ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، انتشارات فرا.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۶). *مدیریت اسلامی در پرتو نهج‌البلاغه امام علی (ع)*. انتشارات بنیاد نهج‌البلاغه.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۶۶). *اخلاق کارگزاران در حکومت اسلامی*. انتشارات فرهنگی رجا.
- چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۸). *بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی*. نشریه پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآن کریم، ۱(۲)، ۴۳-۵۳.



حاجی میرعرب، سیدمهدی (۱۳۸۳). *مقدمه‌ای بر زیبایی‌شناسی و تعالی سازمانی*. انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو، ساپکو.

طهرانی، مریم، و مالکی، محمدرضا (۱۳۹۵). نظام اداری برنامه‌های توسعه (با مروری بر آسیب‌های این حوزه و اولویت‌بندی آن). *گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس*، شماره مسلسل ۱۵۰۹۷.  
<https://rc.majlis.ir/fa/report/show/993769>

علی بن ابی طالب (ع) (۱۳۹۵). *غررالحکم و دررالکلم*. گردآورنده: عبدالواحدبن محمد تمیمی آمدی، چاپ هشتم، انتشارات موسسه فرهنگی دارالحدیث.

علی بن ابی طالب (ع) (۱۴۰۰). *نهج‌البلاغه*. ترجمه سیدجعفر شهیدی، چاپ سی‌وپنجم، انتشارات علمی و فرهنگی.

فروزنده دهکردی، لطف‌الله، و جوکار، علی اکبر (۱۳۸۶). *مدیریت اسلامی و الگوهای آن*. انتشارات دانشگاه پیام نور.

قاضی طباطبایی تبریزی، سیدمحمدحسین (۱۳۷۴). *المیزان فی تفسیر القرآن*. ترجمه سیدمحمدباقر موسوی همدانی، انتشارات جامعه مدرسین.

قرآن کریم (۱۳۸۹). ترجمه محمدمهدی فولادوند، انتشارات دفتر مطالعات تاریخ و معارف اسلامی.

محمودی، جعفر (۱۳۷۹). چستی مدیریت اسلامی در بوتله نقد. *نشریه دانش مدیریت*. ۱۳(۵۱)، ۳-۲۳.

مختاریان پور، مجید (۱۳۹۱). طرح‌واره‌ای برای الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت: *سلسله‌نشست‌های تخصصی*

*طراحی نقشه‌راه در تدوین الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت*. انتشارات دانشگاه امام صادق.

مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۶). *پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی*. انتشارات موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

مطهری، مرتضی (۱۳۸۵). *امدادهای غیبی در زندگی بشر*. انتشارات صدرا.

نجاری، رضا (۱۳۸۴). *مبانی مدیریت اسلامی*. چاپ چهارم، انتشارات دانشگاه پیام نور.



# عنوان مقاله: تحلیل روابط عوامل موثر بر اجرای خطمشی‌های عمومی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری

صدحسین جمشیدی<sup>۱</sup>، زین العابدین امینی سابق<sup>۲</sup>،  
احسان ساده<sup>۳</sup>، نادر شیخ‌الاسلام کندلوسی<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰

## چکیده:

هدف: خطمشی‌های عمومی ابزار کلیدی حکومت‌ها برای اعمال حکمرانی ملی هستند. هدف این پژوهش شناسایی عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی‌های عمومی و تعیین روابط بین این عوامل با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی صنعت نفت است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش از نظر روش، کیفی محسوب می‌گردد. در ابتدا به منظور شناسایی مولفه‌ها از مرور نظام‌مند متون استفاده شد. جامعه آماری مطالعه شامل مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های نفت و گاز و استادان دانشگاه در حوزه خطمشی است. در این پژوهش با ۹ خبره مصاحبه به عمل آمد و ۵۵ مقاله منتخب مورد بررسی قرار گرفت. به منظور مرور نظام‌مند مبانی و پیشینه پژوهش از روشی هشت‌مرحله‌ای استفاده شد و نهایتاً شش دسته مقوله با توجه به مفاهیم ثانویه تهیه گردید. با توجه به چارچوب پژوهش، به منظور تبیین روابط بین متغیرها و سطح‌بندی مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در جامعه پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه مخصوص این روش استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب اجرای خطمشی‌های عمومی شامل عناصر ابزارها و الزامات، یکپارچگی، شرایط محیطی، اثربخشی، نتایج، و راهبردهاست. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی، و مستقل تقسیم شدند. همچنین، روابط و آثار مقوله مورد بررسی قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** خطمشی، اجرای خطمشی‌های عمومی، مرور نظام‌مند، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شرکت‌های پروژه‌محور نفتی.

فراگرفت

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴  
پیاپی ۱۱۸ - صص: ۶۱-۲۷  
DOI: 10.52547/jmdp.34.4.27

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران  
hmshidi@nioec.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول)  
momeni.ma@fc.lu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
n\_sheikholeslami@iau-tab.ac.ir

## مقدمه

با آن که عمر مطالعات انجام شده در زمینه خطمشی‌گذاری عمومی بیش از چند دهه نیست، اما رویکردها و دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه مطرح شده است. *دای*<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، خطمشی‌گذاری عمومی را هر آن چیزی تعریف می‌کند که حکومت‌ها انتخاب می‌کنند انجام دهند یا ندهند. *ویلسون و همکاران*<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، نیز مطرح می‌کنند که خطمشی‌گذاری عمومی مجموعه اقدامات، اهداف و اعلامیه‌های دولت‌ها در مورد موضوع‌های خاص یا گام‌هایی است که برای اجرای آن‌ها (یا شکست آن‌ها) در پیش می‌گیرند.

بررسی ادبیات در زمینه اجرای خطمشی‌های عمومی نشان می‌دهد که اهمیت اجرای خطمشی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری و تدوین خطمشی‌های عمومی در مدیریت است (دنیهارت، ۱۳۹۳). اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها که حاصل اجرای خطمشی‌های عمومی است با آنچه که در زمان تدوین خطمشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خطمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (دانایفرد و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع، از مهم‌ترین مسائل در فرایند خطمشی‌گذاری عمومی، به‌ویژه در سطح کلان در سازمان‌های دولتی، خروجی خطمشی‌ها در شرایط واقعی است که بهبود فرایند اجرای خطمشی را نشان می‌دهد (Sanderson, 2002). به‌طور کلی، اگر خطمشی‌های عمومی خوب اجرا نشوند و قابلیت اجرا نداشته باشند، در نهایت اجرا نمی‌شوند و حذف می‌شوند (Newig & Koontz, 2014).

خطمشی‌گذاری عمومی در یک فرایند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا، و ارزیابی است که اجرا به عنوان یکی از مراحل خطمشی‌گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه خاص پژوهشگران و نظریه‌پردازان قرار گرفت (Abbasi et al., 2016). اجرای خطمشی‌های عمومی به معنای تبدیل برنامه‌ها در زمان معین به نتایج مورد نظر است و برای رسیدن به درک جامع در خصوص چگونگی آن باید همه معیارهای کلیدی شناسایی شود و تعامل بین آن‌ها مشخص گردد (Spratt, 2009). در فرایند خطمشی‌گذاری عمومی، اجرا مرحله تحقق و تبلور اهداف خطمشی‌گذاران به‌شمار می‌آید و در این مرحله است که ذهنیات و مقاصد صورت عینی پیدا

1. Dye

2. Wilson et al.

می‌کنند و ارزیابی میزان توفیق خط‌مشی‌ها ممکن می‌گردد. با آن که اجرا مهم‌ترین مرحله فرایند خط‌مشی‌گذاری است، اما آن‌چنان که باید مورد توجه پژوهشگران رشته مدیریت قرار نگرفته و به آن التفات چندانی نشده است (الوانی و شلویری، ۱۳۹۵).

صنعت نفت از موثرترین و بزرگ‌ترین صنایع در جهان، به‌ویژه در ایران است. نفت، علاوه بر این که منبع عمده تامین انرژی در دنیای امروز است، نقش مهمی نیز در تعیین میزان قدرت ملی و اعتبار بین‌المللی کشورهای مختلف ایفا می‌کند. بخش نفت در اقتصاد ایران سال‌های زیادی فعال است و عمده درآمد ملی کشور را تامین می‌کند و در واقع این بخش در اقتصاد کشور نقش مسلط را ایفا می‌نماید. از طرفی، با توجه به این که کشورهای در حال توسعه با منابع محدود و نیازهای نامحدود روبه‌رو هستند و نمی‌توانند تمام بخش‌های اقتصادی را همزمان توسعه دهند، باید به بخش‌های مهم و کلیدی خود اولویت دهند (Seyedmashhadi et al., 2011). در کنار این، کشور ایران به عنوان یکی از کشورهای مهم در حوزه نفتی دارای پروژه‌های مختلفی است که شرکت‌های گوناگونی در این زمینه فعالیت می‌کنند. شرکت‌های پروژه‌محور در زمینه نفت تحت تاثیر خط‌مشی‌های مختلفی هستند که می‌توانند با اجرای موفق آن‌ها در راستای اثربخشی بیش‌تر حرکت نمایند. ارائه مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در چنین شرکت‌هایی می‌تواند کمک زیادی به مدیران و مسئولان داشته باشد. با توجه به تحولات اخیر، شرکت‌های پروژه‌محور دولتی باید خود را با نوسانات جدید در محیط بیرونی و داخلی وفق دهند تا بتوانند در بازار دوام بیاورند و باید خود را با سیاست‌گذاری‌های جدید در حوزه خط‌مشی‌های ارائه‌شده از سوی تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران منطبق نمایند تا در محیط رقابتی و تغییرات شدید محیطی بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. از طرفی، در محیط بیرونی این سازمان‌ها تغییرات گسترده‌ای صورت پذیرفته و رقابتی جدید وارد این عرصه شده‌اند که کار کردن در این محیط رقابتی ابزارها و الزامات دیگری غیر از آن روش‌ها و فرایندهای متداول قبلی را مطالبه می‌نماید. از سوی دیگر، تغییرات فناورانه و مدیریتی نیز الزامات خاص خود را دارد و باید ساختارهای درونی سازمان‌های پروژه‌محور متناسب با ماموریت‌های جدید بازآرایی شوند.

پروژه‌های نفت و گاز دارای جایگاه بسیار مهمی در توسعه کشور هستند، زیرا در حال حاضر بخش اعظم منابع مالی برای اجرای برنامه‌های توسعه کشور از محل درآمدهای نفتی تامین می‌گردد. با وجود این، بررسی‌ها نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت این پروژه‌ها، بسیاری از آن‌ها به نقطه موفقیت نمی‌رسند (Hatefi & Vahabi, 2018). بسیاری از سازمان‌ها در این صنایع گسترده و متنوع هستند و پروژه‌های متعددی را تحت امر دارند. پس برای انجام پروژه‌های بزرگ و چندگانه

به شرکت‌های مهندسی و پیمانکاری با توانمندی بالا در عرصه‌های فنی، مهندسی، مالی، و به‌ویژه مدیریتی نیاز است. امروزه پروژه‌ها به صورتی فراگیر در بیش‌تر سازمان‌ها اجرا می‌شوند و کم‌تر سازمانی را می‌توان پیدا کرد که به نوعی درگیر اجرای پروژه‌ای نشده باشد. پروژه‌ها به عنوان یک سازمان موقتی در دل سازمان‌های دائمی که برای آن‌ها سازمان مادر محسوب می‌شوند، شکل می‌گیرند و اجرا می‌گردند. هر کدام از این سازمان‌های موقتی و دائمی نقش‌های متفاوتی بر عهده می‌گیرد. از این‌رو، معمولاً آن‌ها به‌طور هم‌زمان و در وضعیت همزیستی<sup>۱</sup> در کنار هم در یک سازمان وجود دارند (Modig, 2007). در واقع پروژه‌ها جدا از بستر شکل‌گیری‌شان نیستند و سازمان مادر هم اثر فزاینده و هم اثر مخرب بر فعالیت‌ها و روابط پروژه دارد و نمی‌توان پروژه را از محیطی که در آن فعالیت می‌کند، جدا کرد (Jensen et al., 2006).

اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و بکارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد. این شکاف از طریق خطمشی‌گذاران ممکن است بزرگ‌تر و ژرف‌تر شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). شکاف اجرای خطمشی، فرایند دشوار حرکت از سیاست به عمل است که اغلب با کم‌توجهی مواجه می‌شود (Moghadas Poor et al., 2013).

واگرایی نتایج پژوهش‌ها در زمینه دست‌بندی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها، پژوهشگران را بر آن می‌دارد که با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند ادبیات به الگویی جامع دست یابند. با توجه به اهمیت بحث اجرای خطمشی و انجام پژوهش‌های محدود در حوزه اجرا و ضرورت اتخاذ نگرشی جامع در دست‌بندی موانع، استفاده از روش مرور نظام‌مند ضروری به نظر می‌رسد (Rangriz et al., 2018). زمانی که مشکلات اجرایی خطمشی‌های عمومی اتفاق می‌افتد، باعث هدررفت منابع و مشکلات اساسی در کشورها و جوامع می‌شود و کشور ما نیز از این مسئله مستثنا نیست و اگر قرار است خطمشی‌گذاری عمومی و اجرای آن در ایران به‌طور مداوم از برخی نارسایی‌ها رنج ببرد، تلاش برای وضع خطمشی‌های جدید، هدررفت منابع مادی و انسانی را به دنبال خواهد داشت که این مسئله در کم‌تر پژوهشی مورد توجه قرار گرفته و پژوهش‌های جامعی در این زمینه انجام نشده است. بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب اجرای خطمشی‌های عمومی با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری است. به‌ویژه نگاه خاص این پژوهش که تمرکز خود را بر فعالیت شرکت‌های پروژه‌محور دولتی صنعت نفت معطوف کرده است، نقطه تمایز این پژوهش را در ادبیات نمایان می‌سازد.

## مبانی نظری پژوهش

### خط‌مشی‌گذاری عمومی

در سال‌های اخیر با مطالعات صاحب‌نظران در حوزه خط‌مشی، عوامل متعددی به عنوان عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌های عمومی با تعبیر و تفاسیر مختلف شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. بنابراین، بسیار حائز اهمیت است که مجریان خط‌مشی‌های عمومی، ضمن آگاهی و توجه به مجموعه این عوامل، تلاش نمایند که از طریق تحقق این عوامل، فرصت و شانس اجرای موفق یک خط‌مشی را افزایش دهند (Baghermezhad et al., 2017). یکی از وظایف مهم حکومت‌ها برای مدیریت مسائل مختلف جامعه، بهره‌گیری از نظام خط‌مشی‌گذاری عمومی در عرصه‌های گوناگون است (Komeili Fard et al., 2017). در واقع، پس از تشکیل جامعه و ایجاد حکومت در سطح ملی، قطعاً زندگی اجتماعی با مسائل و مشکلاتی روبه‌رو می‌شود که هرچند ممکن است با آحاد افراد مرتبط باشد، ولی از لحاظ ماهیت، با مسائل و مشکلات فردی متفاوت است. برای برطرف کردن این مسائل و مشکلات، به تدابیر و راه‌حلی نیاز است که عموماً این تدابیر از سوی دولت و حکومت اتخاذ می‌شود. به این تدابیر و راه‌حل‌ها که برای حل مشکلات عمومی اتخاذ می‌شود، خط‌مشی‌های عمومی گفته می‌شود. خط‌مشی‌های عمومی تصمیم‌هایی هستند که در دولت و نهادهای حکومتی شکل می‌گیرند و آگاهی از اصول، مبانی و مدل‌های آن برای تمامی مدیران دولتی ضروری است. در واقع، خط‌مشی‌های عمومی نوعی برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در خصوص مسائل عمومی در جوامع است که به صورت یک فرایند قابل‌اتخاذ است و در سیستم‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی برای اثربخشی مطلوب به اجرا گذاشته می‌شود (Newig & Koontz, 2014).

### ماهیت خط‌مشی‌گذاری عمومی

به‌طور عملی، خط‌مشی‌گذاری عمومی در دنیا و از جمله در کشور ایران، سابقه طولانی دارد. اگرچه پژوهش‌های نظری درباره فرایند خط‌مشی‌گذاری، به‌طور کلی، و عناصر و مراحل خط‌مشی‌گذاری، به‌طور اخص، در کشورهای غربی سابقه نسبتاً طولانی دارد، اما در ایران در بخش نظری و مطالعات برخلاف بخش عملی، خط‌مشی‌گذاری هنوز مراحل اولیه خود را طی می‌کند (Memarzade & Taherpour Kalantari, 2005). با وجود این، باید اشاره شود که خط‌مشی‌گذاری عمومی یکی از شاخه‌های جدید علمی است که به صورت میان‌رشته‌ای ظهور یافته است. این علم می‌کوشد در زمینه خط‌مشی‌های بخش عمومی، بررسی عینی، دقیق و منظمی

انجام دهد و یک شناخت علمی ایجاد کند (Makinde, 2005). در واقع، مطرح شده است که خطمشی‌گذاری علمی کاربردی است که از علوم بسیاری وام می‌گیرد و به تناسب حوزه مربوطه، نیازمند دانش‌های تخصصی است (Shah Abadi & Pourezzat, 2016). همچنین، این شاخه علمی به صورتی عمیق، کیفیت دخالت دولت را در امور عمومی و جنبه‌های آن مشخص می‌نماید و تلاش دارد که این دخالت را از طریق ارائه شیوه‌های علمی و مهارت‌های ویژه به‌نحوی اداره نماید که فرایند و نتایج آن کنترل‌پذیر باشد (Sanderson, 2002).

لاسلول<sup>۱</sup> (۱۹۷۲)، در خصوص رشته خطمشی‌گذاری عمومی به سه ویژگی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از: بین‌رشته‌ای بودن (خطمشی‌گذاری علم، هنر و حتی حرفه‌ای است که نیازمند کسب علوم و مهارت‌های گوناگون است تا بتواند به اهداف خود برسد. همچنین، خطمشی‌گذاری باید بتواند خود را از حصارها، مرزها و ساختارهای یک رشته خاص خارج سازد و با رشته‌های مختلف ارتباط برقرار نماید)، حل‌کنندگی مسئله (خطمشی‌گذاری رشته‌ای است که با واقعیت‌های عینی جامعه سروکار دارد. بنابراین، نمی‌تواند اقدام به کلی‌گویی و ابهام‌گویی نماید و مسائل و مشکلات جامعه را حل‌نشده باقی بگذارد. در حقیقت، روش این رشته بررسی عینی است. بنابراین، به دنبال تشخیص و درک مسائل عمومی جامعه و در تلاش برای یافتن راه‌حل مسائل است)، و نهایتاً این رشته به‌شدت هنجاری است (هنجارها، مسائل مختلفی را در جامعه ایجاد می‌کنند که غالباً راه‌حل آن‌ها نیز باید هنجاری گردد. از طرف دیگر، خطمشی‌ها هنجارهای جامعه هستند و این ویژگی بر انتخاب، روش، ابزار و تکنیک‌ها اثر تعیین‌کننده‌ای دارد) (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). همچنین، اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) ویژگی‌های زیر را برای رشته خطمشی‌گذاری عمومی مطرح می‌کند: مسئله‌محور بودن، چندرشته‌ای بودن، پیچیدگی روش‌شناختی، پیچیدگی نظری، و ارزش‌محور بودن.

## اجرای خطمشی‌های عمومی

پژوهشگران مختلف در حوزه اجرا به طرق متفاوتی با این مرحله از فرایند خطمشی‌گذاری عمومی برخورد کرده‌اند. گروهی با دیدگاه اثبات‌گرایانه و سلسله‌مراتبی به اجرا نظر داشته‌اند، گروهی دیگر جنبه سیاسی اجرا را برجسته کرده‌اند، و گروه سوم اجرا را حاصل تعامل میان ذی‌نفعان گوناگون دانسته‌اند (الوانی و سلویری، ۱۳۹۵). هیل و هاپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، از پژوهشگران علم خطمشی‌گذاری، مطرح می‌کنند که اجرا از مهم‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است. اندیشمندان موضوع اجرا آن را به

1. Lasswell
2. Anderson
3. Hill & Hupe



صورت‌های مختلف تصویر کرده‌اند. برخی آن را یک سلسله از عملیات می‌دانند، گروهی دیگر آن را ائتلاف بازیگران برای رسیدن به مقاصدشان قلمداد می‌کنند، و آن را به مثابه یک بازی تشبیه می‌کنند، و عده‌ای دیگر از پژوهشگران خط‌مشی‌گذاری، اجرا را از نظر ساختاری مورد ملاحظه قرار داده و شیوه «بالا به پایین»، «پایین به بالا»، و «ترکیبی» را ارائه کرده‌اند (الوانی و سلویری، ۱۳۹۵). فرایند تبدیل و بیان اصول و اولویت‌های سیاسی دولت به برنامه‌ها و فعالیت‌ها در مرحله اجرا تعیین می‌گردد. به عبارت بهتر، پس از مشروعیت بخشیدن به خط‌مشی عمومی، اجرای راه‌حل‌های مطرح‌شده در اولویت قرار می‌گیرد (Birkland, 2015). در واقع، پیاده‌سازی خط‌مشی عمومی نیازمند برنامه‌اجرایی است که در آن جزئیات به‌روشنی و دقت تعیین گردیده و راه غلبه بر موانع معلوم شده است. اجرا نیازمند توجه و دقت مداوم است، زیرا هر لحظه ممکن است موانع و محدودیت‌های پیش‌بینی‌نشده‌ی خود را نشان دهد و اجازه‌ی اجرای خط‌مشی را بگیرد. چالش‌ها و محدودیت‌های متنوعی از قبیل چالش‌های داخلی یا محدودیت منابع مالی یا تغییرات ناگهانی محیط همگی جزو موانع اجرای خط‌مشی عمومی هستند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱).

### تمایز مراحل اجرای خط‌مشی عمومی

طیف وسیعی از مدل‌ها در تلاش برای تعریف مراحل مختلف اجرای خط‌مشی و کمک به شناسایی فازهای مختلف آن توسعه یافته‌اند، که به‌طور معمول اجرا را به چند مرحله تقسیم می‌کنند. انواع مختلف فازهای اجرای خط‌مشی عمومی می‌توانند در ادبیات شناسایی شوند، از جمله مراحل قبل از اجرا، اجرا، و متعادل‌سازی / تقویت (Chinman et al., 2004)؛ اکتشاف، نصب، اجرای اولیه، اجرای کامل، نوآوری و پایداری (Fixsen et al., 2009)؛ و اکتشاف، تصمیم‌گیری / آماده‌سازی اتخاذ، اجرای فعال و مراحل پایداری (Garvin et al., 2011). علاوه بر این مراحل، گاروین و همکاران (۲۰۱۱)، نتایج اجرای خط‌مشی را به عنوان «تاثیر اقدامات عمدی و هدفمند برای اجرای معاملات، اقدامات و خدمات جدید» ارائه می‌دهند. آن‌ها هشت پیامد را با واحدهای سنجش قابل‌دسترس برای رسیدن به هر نتیجه بررسی می‌کنند. این هشت نتیجه عبارت‌اند از: پذیرش، اتخاذ، تناسب، امکان، وفاداری، هزینه‌ی اجرا، نفوذ، و پایداری. آنان به مفهوم و معنای هر نتیجه‌ی اجرا و به مقیاس در دسترس بودن هر کدام نیز اشاره می‌کنند. متغیرهای مستقل هم می‌توانند خط‌مشی یا تنظیم‌گر خط‌مشی باشند. هیل و هاپ (۲۰۰۲)، تعدادی از این متغیرها را درون آنچه «فرایندهای اجرایی و نتایج» می‌نامند قرار می‌دهند، که عبارت‌اند از: ویژگی‌های خط‌مشی، تشکیل خط‌مشی، مدیریت عمومی عمودی، پاسخگویی سازمان‌های اجرایی، روابط بین‌سازمانی افقی، و پاسخ‌های کسانی که تحت تاثیر سیاست، محیط یا

متن سیاست قرار دارند. همچنین **بویان و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، ابعاد مهم اجرای خطمشی عمومی را این‌گونه ارائه می‌کنند: خطمشی، ساختار آن، انتشار؛ محتوای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی؛ رهبری برای اجرای خطمشی؛ درگیری ذی‌نفعان در اجرای خطمشی؛ برنامه‌ریزی برای اجرا و بسیج منابع؛ عملیات و خدمات؛ و بازخورد پیشرفت و نتایج. **گلدار و همکاران** (۱۳۹۶) نیز مدل درگیرسازی ذی‌نفعان را در اجرای خطمشی عمومی در صنعت نفت مورد مطالعه قرار می‌دهند. در ابتدا آن‌ها با بررسی منابع مختلف اجزای مولفه‌ها و ابعاد عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده را در درگیرسازی ذی‌نفعان در اجرای خطمشی عمومی در صنعت نفت استخراج می‌کنند. همچنین، **جمشیدی و همکاران** (۲۰۲۱) اقدام به ارائه مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران می‌نمایند. در این مدل به شناسایی عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی پیامدها، و شرایط مداخله‌گر پرداخته می‌شود.

### چشم‌انداز تدوین خطمشی در صنعت نفت کشور

اجرای سیاست‌ها، مرحله تبلور حرف و شعار به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌ها به‌شمار می‌رود. با مطالعه و بررسی فرایند پیچیده خطمشی‌گذاری انرژی کشور در حوزه نفت و گاز توسط نهادهای ذی‌ربط، به دلیل کاستی‌های مدل اجرایی، شاهد نارسایی‌هایی در زمینه تحقق کامل سیاست‌های این حوزه هستیم (Kazeminezhad et al., 2018). سند چشم‌انداز مهم‌ترین سند بالادستی کشور است که تمامی برنامه‌ها و قوانین در راستای نیل به اهداف آن گام برمی‌دارند. در سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۴۰۴ در بخش سیاست‌های کلی نفت و گاز بر این موارد تاکید داشته است: اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب برای گسترش اکتشاف نفت و گاز و شناخت کامل منابع کشور؛ افزایش ظرفیت تولید گاز متناسب با حجم ذخایر کشور؛ افزایش ظرفیت تولید صیانت‌شده نفت متناسب با ذخایر و برخورداری کشور از افزایش قدرت؛ بهبود اقتصادی و امنیتی و سیاسی؛ تلاش لازم و ایجاد سازماندهی قانونمند برای جذب منابع مالی مورد نیاز؛ بهره‌برداری از موقعیت جغرافیایی کشور برای عملیات فنی و بازرگانی نفت و گاز در دنیا؛ بهینه‌سازی مصرف و کاهش شدت مصرف انرژی؛ جایگزینی صادرات فراورده‌های نفت و گاز و پتروشیمی به‌جای صدور نفت خام و گاز طبیعی در سیاست‌گذاری انرژی.<sup>۲</sup> بر اساس پژوهش **کاظمی‌نژاد و همکاران** (۲۰۱۸)، عوامل ذیل بر اجرای

1. Bhuyan et al.

2. <https://rc.majlis.ir/fa/law/show/132299>

خط‌مشی‌گذاری حوزه صنعت نفت و گاز کشور تاثیر دارند: خط‌مشی‌گذاری حوزه انرژی و ماهیت آن؛ تحریم‌ها؛ ابزارهای اجرای خط‌مشی؛ تحولات سیاسی و منطقه‌ای؛ رفتار کنشگران حوزه نفت و گاز؛ تامین منابع مالی در خط‌مشی‌های نفت و گاز؛ ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی مجریان؛ ارزش‌های اجتماعی جامعه هدف؛ نقش رسانه‌های جمعی؛ ظهور فناوری جدید؛ و تخصص و مهارت مجریان.

## روش‌شناسی پژوهش

در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های مختلف پژوهش‌هایی انجام شده است، اما با در نظر گرفتن زمینه شرکت‌های نفتی پروژه‌محور، نمی‌توان ادعا کرد که مبانی نظری از کفایت لازم برای پوشش ابعاد اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی در زمینه شرکت‌های فوق‌الذکر برخوردار است. از این رو، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح هستند:

Q1: ابعاد و مولفه‌های اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدام‌اند؟

Q2: روابط و سطح‌بندی مولفه‌های چارچوب اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران چگونه است؟

جامعه آماری این پژوهش از دو منظر قابل توجه است: خبرگان دانشگاهی و خبرگان منتخب از شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت ایران، شرکت مهندسی و توسعه گاز، شرکت مهندسی و توسعه نفت، و شرکت نفت و گاز پارس. روش نمونه‌گیری مورد استفاده گلوله برفی بود. این روش در مواردی استفاده می‌شود که دسترسی به افرادی که دارای ویژگی‌های مورد نظر پژوهشگران هستند، مشکل است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش برای انتخاب خبرگان معیارهایی در نظر گرفته شد و نفراتی برای مصاحبه انتخاب شدند که دست‌کم یکی از معیارهای انجام پژوهش یا تالیف کتاب یا سابقه تدریس یا اشتغال در حوزه مدیریت اجرایی در پروژه‌های صنعت نفت در حوزه مرتبط را داشته بود. در این پژوهش با نه نفر از صاحب‌نظران مصاحبه گردید.

برای پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش از تحلیل اسناد و مدارک و مصاحبه عمیق به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد. علاوه بر آن، در حین اجرای مصاحبه سعی گردید که زمان دستیابی به همگونی نتایج، روند جمع‌آوری اطلاعات و مصاحبه ادامه یابد، چرا که بخشی از اعتبار مصاحبه بستگی به این دارد که صاحب‌نظران درباره آنچه از آن‌ها پرسیده می‌شود توافق داشته باشند و پژوهشگر مصاحبه را تا جایی ادامه خواهد داد که در تدوین مولفه‌ها و زیرمولفه‌ها به همگونی نظرات پاسخ‌دهندگان در روند مصاحبه برسد. از این مصاحبه‌ها در مسیر روش مرور نظام‌مند و مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. دوم

بحث مقالات و گزارش‌های پژوهشی در روش مرور نظام‌مند است. تعداد گزارش‌های پژوهشی که برای روش مرور نظام‌مند لازم است از ابتدا مشخص نیست (Feingold, 2003). عامل اساسی برای مشخص کردن تعداد گزارش‌های پژوهشی در روش مرور نظام‌مند این است که آیا این تعداد پژوهش اعتبار روش را تامین می‌کند یا خیر؟ به‌طور کلی، هرچقدر مقالات موجود غنی‌تر باشد و داده‌های بیش‌تری را پوشش دهد، به تبع آن تعداد کم‌تری از مقالات در این روش مورد نیاز است (Finfgeld-Connett, 2018).

### شناسایی مولفه‌ها با استفاده از روش مرور نظام‌مند

با توجه به هدف و ماهیت، این پژوهش از نظر روش، کیفی است. پژوهش کیفی رویکرد کل‌گرا، تفسیرگرا و برای اکتشاف در یک زمینه طبیعی انجام می‌شود و نباید در یک محدوده تصنعی انجام گیرد. محیط پژوهش در واقع همان دنیای واقعی است که پژوهش و مطالعه در آن انجام می‌گیرد. این محیط به صورت یک کل مورد مطالعه قرار می‌گیرد و از تحلیل آن به اجزا و مطالعه اجزا پرهیز می‌گردد. در پژوهش کیفی، نمونه کوچک و به صورت هدفمند انتخاب می‌شود. در واقع، این نمونه معرف جامعه مورد مطالعه نیست. در پژوهش کیفی، پژوهشگری که برای جمع‌آوری داده‌ها برنامه‌ریزی می‌کند، باید با نوع اطلاعاتی که در پی آن‌هاست، سازگار باشد، به دلیل آن که داده‌های پژوهش کیفی غالباً به صورت توصیفی و کیفی است. پس تجزیه و تحلیل داده‌های این‌گونه پژوهش‌ها توصیفی و تفسیری است. در این پژوهش، به منظور مرور نظام‌مند مبانی و پیشینه پژوهش از روش هشت‌مرحله‌ای **ژیانو و واتسون**<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) استفاده می‌شود.

#### گام یکم: تعریف پرسش

**فاینگلد (۲۰۰۳)**، توصیه می‌کند که موضوعات مورد مطالعه به منظور ترکیب مطالعات کیفی باید به اندازه کافی گسترده باشد تا پدیده مورد نظر را در بر گیرد و در عین حال متمرکز بر تولید یافته‌های معنادار و اطلاعات مناسب باشد. در پژوهش حاضر، مولفه‌های موثر بر اجرای خط‌مشی عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی و روابط بین این عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرد. بنابراین، پرسش اولیه مطرح‌شده به این صورت است: مهم‌ترین مولفه‌های موثر بر اجرای خط‌مشی عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی کدام‌اند؟

#### گام دوم: توسعه پروتکل مرور نظام‌مند

تاکید بیش‌تر پژوهشگران بر پایگاه‌های داده برخط {=آنلاین} برای شناسایی مطالعات و پژوهش‌های

1. Xiao & Watson

ترکیبی است. با این حال، جستجو برای شناسایی مطالعات کیفی مرتبط می‌تواند چالش برانگیز باشد. اول این که، پژوهش کیفی ماهیتاً چندرشته‌ای است و اغلب به صورت پراکنده در سراسر مجلات و پایگاه‌های داده مختلف قابل‌بازبایی است که مستلزم جستجو در پایگاه‌های داده متعدد است (Barroso *et al.*, 2003). جستجوهای مرور نظام‌مند در واژگان کلیدی، عنوان، و چکیده مقالات صورت پذیرفت (واژگان: اجرای خط‌مشی، خط‌مشی عمومی، اجرای خط‌مشی عمومی، شرکت‌های پروژه‌محور نفتی).<sup>۱</sup> در راهبرد جستجو نیز از ترکیب فصلی و نهایتاً ترکیب عطفی واژگان کلیدی در پایگاه‌های داده<sup>۲</sup> استفاده گردید. پس از حذف مطالعات مشترک و اعمال ملاحظات، در مجموع ۸۷ مقاله مربوط با محتوای پژوهش انتخاب شد.

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

پس از این که پرسش پژوهش و راهبرد جستجو ساخته شد، نوبت به تصمیم‌گیری در این مورد می‌رسد که کدام مطالعات باید با توجه به هدف و دامنه پژوهش وارد بررسی یا از آن خارج شوند. انتخاب معیارهای ورود گسترده می‌تواند در طول ترکیب مطالعات چالش برانگیز باشد. پس معیارهای ورود و خروج باید به اندازه‌ای مشخص باشند تا اطمینان حاصل شود که پژوهش قابل‌مدیریت است و یافته‌های مطالعات قابل‌مقایسه و مقابله هستند. پژوهشگران باید با دقت تناقضات و اختلافات را در سراسر مطالعات در نظر بگیرند و تعیین کنند که آیا چنین تفاوتی درک گسترده‌ای از همین پدیده ایجاد می‌کند یا مربوط به پدیده‌های مختلف دیگری است. برای انتخاب مقاله‌های مناسب، بر اساس یک الگوریتم، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، و محتوای کامل مورد ارزیابی قرار گرفتند.

### گام چهارم: استخراج اطلاعات مقاله و جداسازی

در این مرحله پژوهشگران تمامی مقالات را مورد بررسی بیش‌تر قرار دادند تا مشخص شود که کدام مقالات باید برای تحلیل و استخراج داده وارد مطالعه شوند و کدام‌ها حذف شوند. این کار در یک فرایند دومرحله‌ای انجام گرفت. در مرحله نخست، به کمک چکیده مقالات و مرتبط بودن آن با کلیدواژه‌ها و موضوع مقالات جدا شدند. در گام دوم، با استفاده از متن کل مقاله، جداسازی ثانویه انجام شد و برای مرحله بعدی، مقالات نهایی آماده شدند. در مجموع ۵۵ مقاله وارد مرحله بعدی شدند.

### گام پنجم: کنترل کیفیت

پس از غربالگری برای ورود، پژوهشگران متن کامل مطالعات را برای مرحله ارزیابی کیفیت به‌دست آوردند. ارزیابی کیفیت به عنوان یک عامل غربالگری خوب برای تصحیح مقالات با متن کامل عمل

1. Policy Implementation, Public Policy, Public Policy Implementation, Project-Based Oil Companies
2. Google Scholar, Science Direct, SID, Scopus, Civilica, Noormags, Magiran, Springer Sage

می‌کند و آخرین مرحله در تهیه مجموعه مطالعات برای استخراج و ترکیب اطلاعات است. **لودویگسن و همکاران (۲۰۱۶)**، ارزیابی کیفیت را ابزاری برای کم‌اهمیت جلوه دادن هر پژوهش پیش از اقدام به مقایسه و تلفیق یافته‌ها در نظر می‌گیرند. استانداردهای کیفیت در انواع مختلف مرورها متفاوت است. برای مثال، ارزیابی کیفیت برای برخی از انواع مرورهای توصیفی و نقد و بررسی آن حیاتی نیست؛ مرورهای توصیفی مانند مرورهای حوزه‌های مربوط به کشف و وسعت مطالعات است، و نه کیفیت آن. مرورهای مهم شامل مطالعاتی در تمامی کیفیت‌هاست تا تصویری کامل از آن را نشان دهد. **اوکولی و شیرام (۲۰۱۰)**، تشخیص می‌دهند که ارزیابی کیفیت لزوماً لازم نیست که نتیجه قطعاً مثبت یا منفی ارائه دهد، بلکه به عنوان ابزاری برای بررسی‌کنندگان در نظر گرفته می‌شود تا از تفاوت کیفیت مطالعه آگاهی ایجاد گردد. اطلاعات کیفی در مورد نشریه‌های معتبر به نقل از پایگاه استنادی علوم جهان اسلام در انتخاب نشریه‌های داخلی تاثیر بسزایی داشت.

برخی از پژوهشگران اظهار داشتند که مطالعات باید از نظر کیفیت روش‌شناختی به اندازه کافی یکسان یا یکدست باشند تا معناداری در روش‌های مرور حاصل شود. البته دیگران فکر می‌کنند حذف بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها بر اساس کیفیت روش ضعیف ممکن است به نوعی گرایش در انتخاب را ایجاد کند، بنابراین از تعمیم یافته‌های مرور کاسته می‌شود. در پژوهش حاضر، روش ارزیابی کیفیت مشابه فرایند غربالگری ورود، توسط چند پژوهشگر ارزیابی کیفیت مستقل موازی انجام شد. همه اختلافات از طریق بحث یا مشورت با یک داور مستقل حل شد. تفاوت در این است که داوران متن کامل را مطالعه می‌کنند تا هر مطالعه را با توجه به معیارهای کیفیت به‌دقت بررسی کنند. همچنین، مرور متن کامل فرصتی را برای مرور نهایی فراهم می‌کند. مطالعاتی که معیارهای ورود مشخص شده در گام چهارم را برآورده نمی‌کرد، از فهرست نهایی مرور خارج شدند.

### گام ششم: استخراج داده‌ها

در پژوهش حاضر به منظور ترکیب نتایج مطالعات، ابتدا اطلاعات آن‌ها استخراج شد و سپس از روش تحلیل کیفی برای شناسایی نکات کلیدی، مقوله‌بندی کدهای شناسایی‌شده برای شناسایی ارتباط بین مقولات و راهبردها استفاده گردید. به این صورت که برای تمامی عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین کدی در نظر گرفته شد و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش شناسایی شدند.

1. Ludvigsen *et al.*
2. Okoli & Schabram

### گام هفتم: تجزیه و تحلیل و سنتز داده‌ها

هنگامی که استخراج داده‌ها کامل شد، پژوهشگران داده‌ها را سازماندهی کردند. این کار با ترکیب برخی جداول و نمودارها و شرح متون انجام شد، به نحوی که هر کدام از دسته‌ها برای تجزیه و تحلیل معینی مناسب است و از استانداردها پیروی می‌کند.

### گام هشتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه شدند و در **جدول (۳)** نمایش داده شدند.

### مدلسازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup>

برای روابط بین مولفه‌ها و سطح‌بندی از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ایده اصلی مدلسازی ساختاری تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیرسیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چندسطحی است. در سالیان اخیر در پژوهش‌های متعددی از این روش استفاده شده است (Firuzaeyan et al., 2013). در پژوهش حاضر این مراحل توسط پژوهشگران انجام شده است: مرحله اول: معیارها یا عناصر مد نظر فهرست شدند. این معیارها پیش‌تر توسط روش گراند تئوری و به شیوه مصاحبه عمیق از خبرگان به دست آمد. مرحله دوم: با استفاده از معیارها یا متغیرهای شناسایی شده در مرحله اول، یک رابطه محتوایی<sup>۲</sup> میان آن‌ها با توجه به هر جفت از معیارها تعریف شد. رابطه محتوایی یعنی ارتباط محتوایی مفهومی بین اجزای متشکل سیستم، به گونه‌ای که از نظر معنا و محتوا متناسب با اهداف سیستم است. مرحله سوم: یک ماتریس ساختاری خودتعاملی (SSIM)<sup>۳</sup> برای مولفه‌ها توسعه داده شد که روابط زوجی میان مولفه‌ها را نمایان ساخت. برای تعیین نوع رابطه از نمادهای **جدول (۱)** استفاده شد (قنبری و شکیب، ۱۳۹۶).

**جدول ۱: روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختار**

نماد	مفهوم نماد
V	I به J منجر می‌شود (عامل سطر I زمینه‌ساز رسیدن به ستون J).
A	J به I منجر می‌شود (عامل سطر J زمینه‌ساز رسیدن به ستون I).
X	رابطه دوطرفه بین I و J وجود دارد (هر دو زمینه‌ساز همدیگرند).
O	هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر I و J وجود ندارد.

1. Interpretive Structural Modelling (ISM)
2. Contextual Relation
3. Structural Self-Interaction Matrix

مرحله چهارم: ماتریس دسترسی با استفاده از ماتریس ساختاری خودتعاملی بررسی شد. تسری رابطه<sup>۱</sup> یک فرضیه اساسی در مدلسازی ساختاری تفسیری است. تسری یعنی اگر متغیر «الف» با متغیر «ب» در ارتباط است و متغیر «ب» با متغیر «ج» مرتبط است، در نتیجه متغیر «الف» با متغیر «ج» نیز در ارتباط است. در جدول (۲)، قواعد به صورت ساده بیان شده است (قنبری و شکیب، ۱۳۹۶).

جدول ۲: نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد

نماد مفهومی	J به I	I به J
V	۱	۰
A	۰	۱
X	۱	۱
O	۰	۰

مرحله پنجم: ماتریس دسترسی در مرحله چهارم به سطوح مختلفی بخش‌بندی شد. مرحله ششم: بر اساس روابطی که در ماتریس دسترسی تعیین شده‌اند، یک شکل جهت‌دار رسم شد و روابط تسری حذف شدند. مرحله هفتم: شکل نهایی با استفاده از جایگزین کردن نام متغیرها یا معیارها به جای گره‌ها به یک مدلسازی ساختاری تفسیری تبدیل شد. مرحله هشتم: مدلسازی ساختاری تفسیری که در مرحله هفت توسعه داده شد، مورد بازنگری قرار گرفت تا از لحاظ محتوایی ناسازگاری نداشته باشد. در این پژوهش، ناسازگاری وجود نداشت، ولی در صورت وجود ناسازگاری اصلاحات مورد نیاز انجام شد (Firuzjaeyan et al., 2013).

### نتایج مرور نظام‌مند

جدول (۳) مفاهیم، مقوله‌ها و عناصر حاصل از مرور نظام‌مند را نشان می‌دهد.



جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
ابزارهای اجرایی خط‌مشی	ابزارهای اجرایی خط‌مشی	ابزارهای ترغیبی	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Rajapakshe, 2017; Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Linehan, 2010; Dupuis & Knoepfel, 2013) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
			(Rajapakshe, 2017; Baskoy <i>et al.</i> , 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Linehan, 2010; Dupuis & Knoepfel, 2013; Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
ابزارها و الزامات	کیفیت خط‌مشی عمومی	ترغیب سرمایه‌گذاری	(Fadaei & Pour Kiani, 2018; Marsh & Sharman, 2009; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (گلداری و همکاران، ۱۳۹۶)
			(Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Doaei & Malekzadeh, 2012; Mamivand <i>et al.</i> , 2018; Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017)
			(Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Firuzjaeyan <i>et al.</i> , 2013) (مقدس‌پور، ۱۳۹۰)
الزامات حقوق پیمانکاری	ایجاد فضای رقابتی سالم	رابطه کارفرما و پیمانکار	(Modig, 2007; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016)
			(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016) (سلطانی، ۱۳۸۸؛ گلداری و همکاران، ۱۳۹۶؛ دانش‌فرد، ۱۳۹۲)
			(Newig & Koontz, 2014; Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tokar & Swink, 2019; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Česnakas & Jakštaitė, 2019; Gharehdaghi <i>et al.</i> , 2018) ابدالی، ۱۳۸۹؛ الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۱؛ گلداری و همکاران، ۱۳۹۶؛ دانش‌فرد، ۱۳۹۲)
		تعدیل قیمت در شرایط عمومی پیمان	(Marsh & Sharman, 2009; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
		یکپارچه‌سازی در سطح صنعت نفت	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Gharehdaghi <i>et al.</i> , 2018) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
یکپارچگی	مدیریت یکپارچه عملکرد	یکپارچه‌سازی در سطح شرکت	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017)
		یکپارچه‌سازی در سطح عملیات	(Modig, 2007; Crawford & Helm, 2009; Arbabi <i>et al.</i> , 2011; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021) (جبارزاده، ۱۳۹۲)
	همسوسازی راهبردی	همترازی عمودی	(Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
		همترازی افقی	(Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
فرهنگ حرفه‌ای	فرهنگ	تقویت فرهنگ یکپارچگی	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Arbabi <i>et al.</i> , 2011; Modig, 2007; Crawford & Helm, 2009; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015) (جبارزاده، ۱۳۹۲)
	حرفه‌ای	ارزش‌دهی به کارکنان دانشی	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Danaeifard <i>et al.</i> , 2012; Newig & Koontz, 2014; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Roman, 2017; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017) (دانش‌فرد، ۱۳۹۲)
شرایط محیطی		پیچیدگی فناوری	(Anvary Rostamy <i>et al.</i> , 2013; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
	تلاطم محیطی	نبود ثبات اقتصادی	(Newig & Koontz, 2014; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Tochukwu <i>et al.</i> , 2018)
		شرایط تحریم	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الماسی، ۱۳۹۳)
ریسک پروژه‌های نفتی	ریسک	ریسک راهبردی	(Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
		ریسک مالی	(Moghadas Poor <i>et al.</i> , 2013; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
		صرف کم‌ترین منابع در اجرای خط‌مشی	(Moon et al., 2017; Bhuyan et al., 2010; Baskoy et al., 2011; Jamshidi et al., 2021) (باقری نصرآبادی، ۱۳۹۳)
	کارایی	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در اجرای خط‌مشی	(Baskoy et al., 2011; Jamshidi et al., 2021; Fadaei & Pour Kiani, 2018) (باقری نصرآبادی، ۱۳۹۳؛ گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
		قانون‌محوری در اجرا	(Monavvarian, 2015; Poorkiani et al., 2014; Yang & Valdés-Cotera, 2011; Jamshidi et al., 2021; Torabzadeh Jahromi et al., 2017; Gholipor et al., 2015; Birkland, 2015; Mohammadi et al., 2017; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Hamidi et al., 2019) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الوانی و شلویری، ۱۳۹۵)
اثربخشی		پایداری محصول	(Jamshidi et al., 2021; Mohammadi et al., 2017; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Hamidi et al., 2019)
	اثربخشی	کیفیت زنجیره تامین	(Tokar & Swink, 2019; Jamshidi et al., 2021; Ugwuanyi & Chukwuemeka, 2013)
		تسهیل در اختتام پروژه	(Sheikhpour & Salajeghe, 2017; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Jamshidi et al., 2021) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
کفایت در حل مسئله		مدیریت یکپارچه پروژه	(Ferreira et al., 2016; Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra Goodman, 2019; Switzer, 2019; Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017; Jamshidi et al., 2021)

ادامه جدول ۳: عناصر، مقوله‌ها، و مفاهیم به دست آمده از مرور نظام‌مند

عناصر	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	منابع
		افزایش اعتماد عمومی جامعه به مدیران صنعت نفت	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Brynard, 2005) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
	افزایش اعتماد عمومی	ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان پروژه‌های نفتی	(Jahanshahi & Bahramzadeh, 2015; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Brynard, 2005; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Yang & Valdés-Cotera, 2011; Bhuyan <i>et al.</i> , 2010; Crawford & Helm, 2009; Abbasi <i>et al.</i> , 2016) (جبارزاده، ۱۳۹۲؛ گلدار و همکاران، ۱۳۹۶؛ الماسی، ۱۳۹۳)
نتایج		ایجاد ارزش‌افزوده برای ذی‌نفعان	(Yang & Valdés-Cotera, 2011; Jahanshahi & Bahramzadeh, 2015; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021)
	مشروعیت سازمانی	ضرورت وجودی شرکت‌های نفتی برای جامعه	(Abbasi <i>et al.</i> , 2016; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Monavvarian, 2015; Hamidi <i>et al.</i> , 2019; Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Ferreira <i>et al.</i> , 2016; Marsh & Sharman, 2009; Sharifzadeh <i>et al.</i> , 2016) (گلدار و همکاران، ۱۳۹۶)
	راهبردهای کلان	راهبرد خط‌مشی	(Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017)
راهبردها		راهبرد شرکتی	(Zargham Boroujeni & Bazrafshan, 2014; Fadaei & Pour Kiani, 2018; Torabzadeh Jahromi <i>et al.</i> , 2017; Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017)
	راهبردهای خرد	راهبردهای وظیفه‌ای راهبردهای عملیاتی	(Gholipor <i>et al.</i> , 2015; Jamshidi <i>et al.</i> , 2021; Ghorbanizadeh <i>et al.</i> , 2017) (Tokar & Swink, 2019)

## نتایج مدل‌سازی تفسیری - ساختاری

برای روابط بین متغیرها و سطح‌بندی مدل اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده شده است. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به جذب منابع مالی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تاثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر جذب منابع مالی روابط بین سازه‌ها غلبه می‌شود (Navabizand et al., 2018). پرسشنامه ISM یک ماتریس مربع ساده است که برای حل مسائل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری با روش مرسوم پرسشنامه‌های طیف لیکرتی طراحی نمی‌شود. در واقع، برخلاف پرسشنامه‌های سنجش نگرش، در این‌جا از طیف لیکرت استفاده نمی‌شود. این پرسشنامه در واقع یک ماتریس ساده است که برای گردآوری دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. این پرسشنامه بر اساس مقادیر ۰ و ۱ طراحی می‌شود. به بیان ساده، اگر شما  $n$  عنصر داشته باشید، باید یک ماتریس  $n \times n$  تشکیل دهید. سپس قطر اصلی این ماتریس را به صورت پیش‌فرض ۱ قرار دهید. حال باید از هر یک از خبرگان بخواهید که در صورت وجود رابطه عدد ۱ را وارد کنند یا یک تیک ساده بزنند. اگر هم رابطه‌ای وجود ندارد یا عدد ۰ را وارد کنند یا یک ضربدر بزنند (Navabizand et al., 2018).

### تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۲</sup>

ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس به‌دست‌آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تاثیر دارد و از کدام متغیرها تاثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهای استفاده می‌شود. ماتریس پرسشنامه ISM رابطه متغیرها باید ۲ به ۲ بررسی شود. برای مثال، متغیر A و متغیر B می‌توانند رابطه دوسویه یا یک‌سویه داشته باشند یا این‌که اساساً هیچ رابطه‌ای با هم نداشته باشند. انواع روابط میان متغیرها در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به صورت زیر است:

1. Interpretive Structural Modeling
2. Structural Self-Interaction Matrix

نماد V: متغیر I بر متغیر J تاثیر دارد.

نماد A: متغیر J بر متغیر I تاثیر دارد.

نماد X: متغیر I و متغیر J ارتباط دوسویه دارند.

نماد O: متغیر I و متغیر J هیچ ارتباطی با هم ندارند.

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات به‌دست‌آمده بر اساس روش مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی تشکیل می‌گردد. با توجه به علائم مندرج، ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت **جدول (۴)** خواهد بود.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

C06	C05	C04	C03	C02	C01	SSIM
V	V	A	A	A		C01
0	V	V	V			C02
V	V	X				C03
0	V					C04
V						C05
						C06

### تشکیل ماتریس دریافتی<sup>۱</sup>

ماتریس دریافتی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی ۰ و ۱ به‌دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر ۱ قرار می‌گیرد. همچنین، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A به B منجر شود و B به C منجر شود، در این صورت باید A به C منجر شود. یعنی اگر اثرات مستقیم بر اساس روابط ثانویه لحاظ شده است، اما در عمل این اتفاق نیفتاده است، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین، ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش در **جدول (۵)** ارائه شده است.

1. Reachability Matrix

جدول ۵: ماتریس دریافتی متغیرهای پژوهش

C06	C05	C04	C03	C02	C01	RM
1	1	0	0	0	1	C01
1	1	1	1	1	1	C02
1	1	1	1	0	1	C03
1	1	1	1	0	1	C04
1	1	0	0	0	0	C05
1	0	0	0	0	0	C06

### ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های آن، هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته است، برابر ۱ و در غیر این صورت برابر ۰ است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر<sup>۱</sup> است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان  $n$  می‌رسانیم. رابطه (۱)، روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی  

$$M = (A + I)^n$$
 ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین<sup>۲</sup> صورت می‌گیرد (رابطه ۲).

رابطه ۲: قوانین بولینی  

$$1 \times 1 = 1 ; 1 + 1 = 1$$
 بنابراین، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  به  $B$  منجر شود و  $B$  به  $C$  منجر شود، در این صورت باید  $A$  به  $C$  منجر شود. یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه، باید اثرات مستقیم لحاظ شود، اما اگر در عمل رخ ندهد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش در جدول (۶) ارائه شده است.

1. Euler  
 2. Boolean Rule

جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای پژوهش

C06	C05	C04	C03	C02	C01	TM
1	1	0	0	0	1	C01
1	1	1	1	1	1	C02
1	1	1	1	0	1	C03
1	1	1	1	0	1	C04
1	1	0	0	0	0	C05
1	0	0	0	0	0	C06

### تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار میک مک)<sup>۱</sup>

در مدل ISM روابط متقابل و تاثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. جدول (۷)، قدرت - وابستگی را برای متغیرهای مورد مطالعه نشان می‌دهد.

جدول ۷: قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای پژوهش

قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش
۴	۳	ابزارها و الزامات
۶	۱	یکپارچگی
۵	۳	راهبردها
۵	۳	شرایط محیطی
۳	۴	اثر بخشی
۲	۶	نتایج

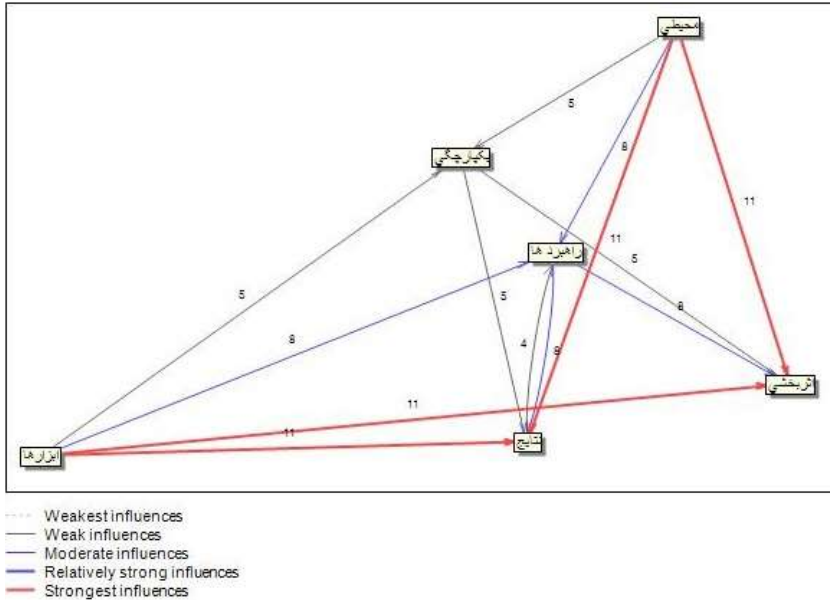




شکل ۱: قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک‌مک)

بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها (شکل ۱)، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار بخش مساوی تقسیم نمود. در این پژوهش، گروهی از متغیرها در زیرگروه محرک قرار گرفتند، این متغیرها قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. در دسته بعدی متغیرهای وابسته قرار دارند که به‌گونه‌ای نتایج فرایند توسعه هستند و کم‌تر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار<sup>۱</sup>، وابسته<sup>۲</sup>، پیوندی<sup>۳</sup> (رابط)، و مستقل<sup>۴</sup> تقسیم می‌شوند. خودمختار: متغیرهای خودمختار میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند. این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. وابسته: متغیرهای وابسته دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. مستقل: متغیرهای مستقل دارای وابستگی کم و هدایت بالا هستند. به عبارتی دیگر، تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرهاست. پیوندی: متغیرهای رابط یا پیوندی از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند. به عبارتی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود (Taheri Demneh & Naderi, 2014).

1. Autonomous Variables
2. Dependent
3. Linkage
4. Independent



شکل ۲: آثار بالقوه تاثیرات

همان گونه که در شکل (۲) مستخرج از نرم افزار میک مک مشاهده می گردد، روابط اثرگذاری و اثرپذیری عوامل به روشنی استخراج و مشخص گردیده است.

### بحث و نتیجه گیری

خطمشی های عمومی ابزار کلیدی حکومت ها برای اعمال حکمرانی ملی هستند. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل اثرگذار بر اجرای خطمشی های عمومی و تعیین روابط میان این عوامل با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری در شرکت های پروژه محور دولتی صنعت نفت است. نتایج پژوهش حاضر، شرایط شرکت های پروژه محور را در صنعت نفت ایران نشان می دهد. در این جا بحث چارچوب اثرگذار بر اجرای خطمشی مد نظر است و این که چه عواملی یا مجموعه عواملی می تواند در اجرای موثرتر خطمشی در این چنین سازمان هایی اثرگذار باشد. همچنین، در این پژوهش ضمن مرور نظام مند ادبیات و استخراج مفاهیم اولیه از متون و سنخ بندی آنها، نهایتاً دسته عواملی معرفی می شود که در اجرای موثر خطی مشی در سازمان های پروژه محور صنعت نفت موثر هستند.

مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی عمومی عبارت‌اند از: ابزارها و الزامات، یکپارچگی، شرایط محیطی، اثربخشی، نتایج، و راهبردها. نتایج این پژوهش با بسیاری از یافته‌ها در زمینه اجرای خط‌مشی‌های عمومی مطابقت دارد (Tokar & Swink, 2019; Anderson, 2014; Filindra & Goodman, 2019). پشتوانه علمی عوامل با توجه به روش مرور نظام‌مند در مرحله نخست و نهایتاً مصاحبه عمیق با گروه نخبگان صنعتی دانشگاهی با توجه به اشراف اعضای خبرگان، و همچنین تجربه پژوهشگران در فضای پژوهش، نتایج را به سمت و سوی عواملی که در جدول (۳) قابل ملاحظه است، رساند. در شرایط خاص شرکت‌های پروژه‌محور ایران، عوامل جدیدی در اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی شناسایی شدند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: (۱) شراکت عمومی - خصوصی مبتنی بر برون‌سپاری اجرای پروژه‌های نفتی؛ (۲) وجود حقوق بهینه پیمانکاری؛ (۳) ساختار پروژه‌محور؛ (۴) مدیریت یکپارچه عملکرد در سطوح مختلف؛ (۵) و تلاطم محیطی ناشی از تحریم.

به هر حال، همان‌طور که تزر (۲۰۱۹) اشاره می‌کند، اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی را باید در شرایط زمینه‌ای جستجو کرد. این زمینه‌ها اعم از زمینه خاص، زمینه ساختاری، و زمینه کلان در شکل‌دهی به روابط بین نقش‌آفرینان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی تاثیرگذار هستند. از این‌رو، وجود مدل‌های مختلف در اجرای خط‌مشی را باید به حساب تفاوت در شرایط زمینه‌ای گذاشت. با توجه به شرایط زمینه‌ای صنعت نفت ایران، و با در نظر گرفتن چارچوب به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های نفتی پروژه‌محور در اجرای خط‌مشی‌های عمومی، با توجه به عوامل تاثیرگذار، راهبردهای مناسبی را تدوین کنند و به اجرا بگذارند. این راهبردها در دو سطح خرد و کلان باید تدوین و به اجرا گذاشته شوند. در سطح کلان، راهبردهای خط‌مشی و راهبردهای شرکتی باید از طریق مشارکت فعال وزیر نفت تدوین شوند. در سطح خرد، تدوین راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای عملیاتی وظیفه مدیران ارشد در سطح شرکت‌های پروژه‌محور است.

بر اساس شکل (۱)، عنصر یکپارچگی و مولفه‌های آن از لحاظ میزان وابستگی و تاثیرگذاری در وضعیت متوسط قرار دارند. با نگاه به تاثیرات بالقوه غیرمستقیم (شکل ۲) درمی‌یابیم که عوامل محیطی و ابزارها تاثیر ملایمی بر یکپارچگی دارند. همچنین، عوامل نتایج و اثربخشی‌ها به‌طور ملایمی متاثر از یکپارچگی هستند. بر اساس این، می‌توان یکپارچگی را در محدوده خودمختار قرار داد. در محدوده دوم یا همان بخش وابسته به عوامل نتایج و اثربخشی برمی‌خوریم. این عوامل به لحاظ وابستگی از سطح بالایی برخوردارند، اما از لحاظ تاثیرگذاری سطح پایینی دارند که کاملاً

منطقی است. بر اساس شکل (۲)، اثربخشی و نتایج تاثیر قابل ملاحظه‌ای از عوامل محیطی و ابزارها می‌گیرند و در عین حال تاثیر ملایم‌تری از راهبردها و یکپارچگی. حال که صحبت از عوامل راهبردی شد، جایگاه این عامل در منطقه پیوندی است که از میزان تاثیر و وابستگی بالا برخوردار است. اما در بخش مستقل نهایتاً با دو متغیر ابزارها و عوامل محیطی که پیش‌تر از آن‌ها سخن رفت، مواجه می‌شویم. این عوامل ضمن تاثیر بالا بر سایر متغیرها، کم‌ترین میزان تاثیرپذیری را دارند.

نتایج این پژوهش با یافته‌های گلدار و همکاران (۱۳۹۶)، و جمشیدی و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستایی دارد. همچنین، در این زمینه آلتاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، فرایند خطمشی‌گذاری عمومی را در هشت مرحله شناسایی مسئله، تحلیل خطمشی، ابزار خطمشی، مشاوره و مشورت، هماهنگی، تصمیم، کاربرد، و ارزیابی مطرح می‌کنند. مفهوم خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی شاید کمی متفاوت با شرکت‌های دیگر است. اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به واسطه برخی سیاست‌ها، ارتباطات، ساختارها و فرایندها منحصر به فرد می‌شود و در یک قالب مشخص تعریف می‌گردد. به‌طور کلی، منحصر به فرد بودن اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مسئله مهمی است. در واقع، شرکت‌های پروژه‌محور دولتی، شرکت‌هایی هستند که عمده درآمد آن‌ها از اجرای پروژه‌ها در قالب یک قرارداد با گروه‌های مختلف حاصل می‌شود. این شرکت‌ها فعالیت‌های خود را در قالب پروژه‌ها سازماندهی می‌کنند و سیستم‌های مدیریت خود را در راستای فرایندهای کاری همان پروژه مستقر می‌نمایند. به این ترتیب، پروژه یک سازماندهی موقت است که منابع پروژه باید خاص و منحصر به آن پروژه باشند و تلاش شود که مدیریت در جهت غلبه بر نااطمینانی گام بردارد و باید برای ارائه اهداف سودمند بر تغییر و تحولات غلبه کند و به یکپارچه‌سازی و انسجام قطعی برسد. این مسئله در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی نیز صادق است. این شرکت‌ها دارای ساختارها و فرم‌های سازمانی متنوعی هستند که شامل ایجاد سیستم‌های موقتی برای اجرای خطمشی‌ها و عملکرد در این شرکت‌هاست. شرکت‌های پروژه‌محور دولتی بیش‌تر فعالیت‌های خود را متمرکز بر پروژه‌های مختلف می‌کنند و می‌کوشند به پیچیدگی روزافزون محیطی پاسخ دهند؛ برنامه‌ها و پروژه‌ها ممکن است ابزار و سازوکار متمایزی داشته باشند، اما در شرایط اجرای خطمشی‌های عمومی دارای جهت‌دهی یکسانی هستند. اجرای خطمشی‌های عمومی یکی از بفرنج‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است و اثرات و پیامدهای یک خطمشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد، چرا که اجرای نامناسب خطمشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد

1. Althaus et al.

انتظار از تدوین خط‌مشی از بین می‌برد (Switzer, 2019). اجرای خط‌مشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و روش‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط‌مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (Ghanbarihamedani & Hasanpoor, 2017).

یک خط‌مشی در فضای خلأ ایجاد یا اجرا نمی‌شود، بلکه منابع موجود از ابتدا نفوذ قابل توجهی در نتایج میانی و نهایی اجرای خط‌مشی دارند (Newman, 2014). در دسترس بودن منابع مختلف برای مجریانی که درگیر فرایند اجرای خط‌مشی‌های عمومی هستند، تولید، مدیریت، بهره‌برداری، ترکیب، و حتی جایگزینی یا تبادل منابع، می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر فرایندها، نتایج و اثرات اجرای خط‌مشی‌ها اعمال کند (Switzer, 2019). هاوالت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، به تعامل چندین جریان سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی اشاره می‌کنند. آن‌ها بیان می‌کنند که یک جهت آشکار برای اجرای خط‌مشی وجود ندارد و تحلیل و تعامل ارزش‌های طرف‌های مختلف چارچوب چندجریانی را شکل می‌دهد که تعیین‌کننده جریان اجرای خط‌مشی‌های عمومی است. همچنین، آن‌ها اشاره می‌کنند که روند سیاست‌گذاری به صورت پی در پی یا چرخه‌ای برای حل مسائل عمومی تحت تاثیر نفوذ جریان‌های مختلف در هر مرحله است و ماندگاری هر جریان به دلیل اولویت هنجاری، نفوذ یا مقبولیت آن توسط جریان‌های دیگر اتفاق می‌افتد.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهشگران برای اجرای موثر خط‌مشی‌های عمومی به این صورت است: ایجاد شورای عالی خط‌مشی‌دهی به عنوان عامل یکپارچه‌ساز و موثر بر نتایج و اثربخشی اجرای خط‌مشی؛ تشکیل نهاد مستقل نظارتی حوزه انرژی مستقل از سازمان‌های دولتی به عنوان عامل ابزاری کنترلی در راستای بازبینی راهبردها و تسهیل‌گر محیطی؛ تقویت، سازماندهی و حمایت انجمن‌ها و نهادهای مردم‌نهاد فعال در حوزه نفت و گاز به عنوان عامل محیطی اثرگذار بر راهبردها و نتایج؛ تخصیص ردیف بودجه مستقل یا خط اعتباری جذب سرمایه و تامین مالی طرح‌های حوزه نفت و گاز به عنوان ابزار؛ راه‌اندازی مراکز پژوهشی یا انجام پژوهش، چابک‌سازی قوانین و دستورالعمل‌ها، رفع تناقض‌ها در قوانین و سلسله‌مراتب حکمرانی (یکپارچگی و ابزارها)؛ توانمندسازی، آموزش و تجدید ساختار سازمان‌های پروژه‌محور دولتی در صنعت نفت (ابزار)؛ و استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی و کنشگران حوزه نفت و گاز و اخذ نیازها، خواسته‌ها و ایجاد روحیه تسهیل‌گرانه، ایجاد مرجع واحد برای ارائه آمار و اطلاعات حوزه نفت و گاز. از منظر پیشنهاد‌های پژوهشی، مطالعه تخصصی‌تر روی عوامل دارای فراوانی بالا مورد تاکید

1. Howlett *et al.*

است. همچنین، مطالعات تطبیقی در سایر صنایع دولتی و مقایسه با نتایج پژوهش حاضر توصیه می‌شود. اندازه‌گیری وضع موجود و طراحی فهرستی برای تحلیل فاصله با وضع مطلوب نیز پیشنهاد می‌گردد.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به عدم امکان ورود دیگر متغیرهای مداخله‌گر مهم به علت پیچیدگی‌های زیاد آن‌ها اشاره کرد و همچنین عدم امکان تجمیع ویژگی علمی و اجرایی در یک فرد باعث شد که به صورت توأمان از نخبگان صنعت و دانشگاه استفاده گردد.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Abbasi, A., Motazadiyan, R., & Miraii, M. (2016). Investigation the Barriers of Public Policy Implementation in Governmental *Organizations. Organizational Resources Management Researchs*, 6(2), 49-69. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-2015-fa.html>
- Althaus, C., Bridgman, P., & Davis, G. (2007). *Australian Policy Handbook*. Allen & Unwin.
- Anderson, J. E. (2014). *Public Policymaking*: Cengage Learning.
- Anvary Rostamy, A. A., Etemadi, H., & Movahed Majd, M. (2013). Investigation of the Impact of Product Market Competition on Dividend Policies. *Journal of Asset Management and Financing*, 1(2), 1-18. [http://amf.ui.ac.ir/article\\_19839.html](http://amf.ui.ac.ir/article_19839.html)
- Arbabi, H., Nazari, A., & Kashef Haghghi, M. A. (2011). The Reality of a Project Management Office for Construction Organization in the Oil, Gas, and Petrochemical Industry of Iran. *Sharif Journal of Industrial Engineering & Management*, 1/27(1), 55-63. [http://sjie.journals.sharif.edu/article\\_5195.html](http://sjie.journals.sharif.edu/article_5195.html)
- Baghernezhad, P., Taherpour, H., & Bahrami, H. (2017). Identifying Factors Affecting Successful Implementation of the Approved Policy Supporting Knowledge-Based Companies and Institutes and Commercializing Innovation and Inventions. *Journal for Management and Development Process*, 29(4), 79-114. <http://jmdp.ir/article-1-2620-fa.html>
- Barroso, J., Gollop, C. J., Sandelowski, M., Meynell, J., Pearce, P. F., & Collins, L. J. (2003). The Challenges of Searching for and Retrieving Qualitative Studies. *Western Journal of Nursing Research*, 25(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/0193945902250034>
- Baskoy, T., Evans, B., & Shields, J. (2011). Assessing Policy Capacity in Canada's Public Services: Perspectives of Deputy and Assistant

- Deputy Ministers. *Canadian Public Administration*, 54(2), 217-234. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00171.x>
- Bhuyan, A., Jorgensen, A., & Sharma, S. (2010). Taking the Pulse of Policy: The Policy Implementation Assessment Tool. *Health Policy Initiative*.
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*: Routledge.
- Brynard, P. (2005). Policy Implementation: Lessons for Service Delivery. *Journal of Public Administration*, 40(si-3), 649-664. <https://hdl.handle.net/10520/EJC51437>
- Česnakas, G., & Jakštaitė, G. (2019). Lithuania's Foreign Policy in the Public Policy Cycle: Efficient Evaluation is Still Missing. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 18(1), 22-35. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23125>
- Chinman, M., Early, D., Ebener, P., Hunter, S., Imm, P., Jenkins, P., . . . Wandersman, A. (2004). Getting to Outcomes: A Community-Based Participatory Approach to Preventive Interventions. *Journal of Interprofessional Care*, 18(4), 441-443. <https://doi.org/10.1080/13561820400011727>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Danaeifard, H., Shool, H., & Azar, A. (2012). Framework Plan for the Proposal of Public policy: Combined Research. *Majlis and Rahbord*, 18(68), 7-32. [https://nashr.majles.ir/article\\_46\\_2db0a8268619d6ec0f9fd86a44a7385a.pdf](https://nashr.majles.ir/article_46_2db0a8268619d6ec0f9fd86a44a7385a.pdf)
- Doaee, H., & Malekzadeh, G. (2012). An Investigation of Organizational Communications on Managers' Performance Effectiveness and Employees' Satisfaction in Higher Education (Mashhad Higher Education Centers Case Study). *Management in Islamic University* 1(1), 66-89. [http://miu.nahad.ir/article\\_64.html](http://miu.nahad.ir/article_64.html)
- Dupuis, J., & Knoepfel, P. (2013). The Adaptation Policy Paradox: The Implementation Deficit of Policies Framed as Climate Change Adaptation. *Ecology and Society*, 18(4), 24-31. <https://doi.org/10.5751/ES-05965-180431>
- Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy*: Pearson.
- Fadaei, J., & Pour Kiani, M. (2018). Design Policy Template for Reforming and Improving the Administrative System (Case Study: National Iranian Gas Company). *Public Policy in Administration*, 9(3), 39-53. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_13613.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13613.html)
- Feingold, G. (2003). Modeling of the First Indirect Effect: Analysis of Measurement Requirements. *Geophysical Research Letters*, 30(19), 1-4. <https://doi.org/10.1029/2003GL017967>
- Ferreira, P., Araújo, M., & Hens, L. (2016). Energy and Environment: Bringing Together Engineering and Economics. In (Vol. 18, pp. 1275-1277): Springer.

- <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9846-z>
- Filindra, A., & Goodman, S. W. (2019). Studying Public Policy through Immigration Policy: Advances in Theory and Measurement. *Policy Studies Journal*, 47(3), 498-516. <https://doi.org/10.1111/psj.12358>
- Finfgeld-Connett, D. (2018). *A Guide to Qualitative Meta-Synthesis*: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351212793>
- Firuzjaeyan, A. A., Firuzjaeyan, M., Hashemi Petroodi, S. H., & Gholamrezazadeh, F. (2013). Applying Techniques of Interpretive Structural Modeling (ISM) in Tourism Studies (A Pathological Approach). *Journal of Tourism Planning and Development*, 2(6), 129-159. [http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article\\_552.html](http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_552.html)
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2009). Core Implementation Components. *Research on Social Work Practice*, 19(5), 531-540. <https://doi.org/10.1177/1049731509335549>
- Garvin, M., Molenaar, K. R., Navarro, D., & Proctor, G. (2011). *Key Performance Indicators in Public-Private Partnerships: A State-of-the-Practice Report*: Federal Highway Administration. <http://international.fhwa.dot.gov/pubs/pl10029/pl10029.pdf>
- Ghanbarihamedani, S., & Hasanpoor, A. (2017). Waste Management and the Challenges of Its Implementation as Public Policy. *Journal of Environmental Science Studies*, 1(3), 25-38. [http://www.jess.ir/article\\_47461.html](http://www.jess.ir/article_47461.html)
- Gharehdaghi, R., Mosakhani, M., & Givarian, H. (2018). Identifying and Prioritizing the Components of Employees' Participation in Implementing Public Policy in the Field of Whole Countries' Municipalities. *Public Policy in Administration*, 9(3), 1-17. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_13574.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_13574.html)
- Gholipor, R., Danaeifard, H., Amiri, A., & Atarodi, M. (2015). Conceptualizing Policy Gap Phenomena in Cultural Policy Making Process. *Majlis and Rahbord*, 22(81), 91-125. [https://nashr.majles.ir/article\\_92\\_10216fa8aa9fc73c008c37eeeb0417a6.pdf](https://nashr.majles.ir/article_92_10216fa8aa9fc73c008c37eeeb0417a6.pdf)
- Ghorbanizadeh, V., Kheir Andish, M., & Adnan Rad, A. (2017). Factors Affecting Retention of Knowledge Workers with the Aim of Developing Work Life Quality Plans at the Institute for International Energy Studies. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 8(32), 149-176. <http://iieshrm.ir/article-1-170-fa.html>
- Hamidi, K., Ahmadi, S. A. A., Daneshfard, K., & Seyf, A. (2019). A Model for Evaluation of Human Resource Development Policies of Government Employees. *Modiriat-e-Farda*, 17(57), 67-82. [http://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_14538.html](http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_14538.html)
- Hatefi, M. A., & Vahabi, M. (2018). Strategies of Oil and Gas Projects, on the Basis of Project Management Knowledge. *Strategic Management Researches*, 24(69), 35-55. [http://smr.journals.iau.ir/article\\_543700.html](http://smr.journals.iau.ir/article_543700.html)
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory*



and in Practice: Sage.

- Howlett, M., McConnell, A., & Perl, A. (2017). Moving Policy Theory Forward: Connecting Multiple Stream and Advocacy Coalition Frameworks to Policy Cycle Models of Analysis. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12191>
- Jahanshahi, M., & Bahramzadeh, H. A. (2015). Studying the Relationship between Satisfaction with the Interaction of Organizations and Institutions as Stakeholders and Makna Planat the Police Stations of Bojnourd City. *Applied Research Bureau of the Police Force of Northern Khorasan*, 2(7), 55-64. [http://khs.jrl.police.ir/article\\_17155.html](http://khs.jrl.police.ir/article_17155.html)
- Jamshidi, S. H., Amini Sabbegh, Z., Sadeh, E., & Sheykholeslam Kandelooosi, N. (2021). Developing a Model for Implementing Public Policies in State-Owned, Project-Oriented Oil Companies. *Management and Development Process*, 34(2), 127-150. <http://jmdp.ir/article-1-4070-fa.html>
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2006). Project Relationships—A Model for Analyzing Interactional Uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1), 4-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.004>
- Kazeminezhad, S., Alvani, S. M., & Jamshidi, M. (2018). Prioritizing Affecting Factors on the Implementation of Oil and Gas Policies and Executive Approaches. *Economic Strategy*, 7(25), 71-107. [http://econrahbord.csr.ir/article\\_103336.html](http://econrahbord.csr.ir/article_103336.html)
- Komeili Fard, S. M., Tahmasebi, R., & Hamze Pour, M. (2017). Deliberation and Analysis of the Steps of Cultural Policy Making Order in the Islamic Revolution of Iran. 7(22), 23-38. <https://dx.doi.org/10.22084/tjir.2017.12373.1998>
- Lasswell, H. D. (1972). Communications Research and Public Policy. *Public Opinion Quarterly*, 36(3), 301-310. <https://doi.org/10.1086/268012>
- Linehan, P. (2010). Communities of Practice as a Technical Assistance Strategy: A Single Case Study of State Systems Change. Unpublished Doctoral Dissertation. The George Washington University, Washington, DC.
- Ludvigsen, M. S., Hall, E. O., Meyer, G., Fegran, L., Aagaard, H., & Uhrenfeldt, L. (2016). Using Sandelowski and Barroso's Meta-Synthesis Method in Advancing Qualitative Evidence. *Qualitative Health Research*, 26(3), 320-329. <https://doi.org/10.1177/1049732315576493>
- Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*, 11(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/09718923.2005.11892495>
- Mamivand, B., Aminisabeq, Z., Sadeh, E., & Khalaj, M. (2018). Designing a Model for Environmental Policies in Iran. *Social Science Quarterly*, 12(40), 31-58. [http://jss.iau-shoushtar.ac.ir/article\\_540400.html](http://jss.iau-shoushtar.ac.ir/article_540400.html)

- Marsh, D., & Sharman, J. C. (2009). Policy Diffusion and Policy Transfer. *Policy Studies*, 30(3), 269-288. <https://doi.org/10.1080/01442870902863851>
- Memarzade, G., & Taherpour Kalantari, H. (2005). Effective Conditions and Factors on Tax Policies Implementation. *Future Study Management*, 17(4), 71-80. [http://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_6024.html](http://jmfr.srbiau.ac.ir/article_6024.html)
- Modig, N. (2007). A Continuum of Organizations Formed to Carry Out Projects: Temporary and Stationary Organization Forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.008>
- Moghadas Poor, S., Danaee Fard, H., & Kordnaeij, A. (2013). Exploring Key Factors of Some Public Policies Failure in Islamic Republic of IRAN: A Case Study of (National) Tax Policies. *Organizational Culture Management*, 11(1), 33-68. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2013.35317>
- Mohammadi, M., Alvani, S. M., Memarzadeh Tehran, G., & Ansari Ranani, G. (2017). Designing Three-Dimensional Model of Impelementing Public Policy. *Public Policy in Administration*, 8(26), 1-16. [https://jipa.srbiau.ac.ir/article\\_10476.html](https://jipa.srbiau.ac.ir/article_10476.html)
- Monavvarian, A. (2015). The Implementation Model of Administrative Reform with Learning Approach. *Journal of Public Administration*, 7(4), 839-864. [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_51040.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_51040.html)
- Moon, K., H, Dickinson and D, Blackman. (2017). *Not another Review about Implementation? Reframing the Research Agenda*. Public Service Research Group Issues Paper Series: Issues Paper No. 1. University of New South Wales, Canberra.
- Navabzand, k., Kafashpoor, A., Nazemi, S., & Malekzadeh, G. (2018). Discovering and Surveying Multilevel Organizational Learning Mechanisms Influencing the Small and Medium Enterprises' Policy-Making in Tehran Province. *Public Policy in Administration*, 9(2), 61-78. [http://jipa.srbiau.ac.ir/article\\_13114.html](http://jipa.srbiau.ac.ir/article_13114.html)
- Newig, J., & Koontz, T. M. (2014). Multi-Level Governance, Policy Implementation and Participation: The EU's Mandated Participatory Planning Approach to Implementing Environmental Policy. *Journal of European Public Policy*, 21(2), 248-267. <https://doi.org/10.1080/13501763.2013.834070>
- Newman, J. (2014). Measuring Policy Success: Case Studies from Canada and Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 73(2), 192-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12076>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Working Papers on Information Systems*, 10(26). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Poorkiani, M., Salajegheh, S., & Zare Poor Nasirabadi, F. (2014). Explanation of Obstacles to the Implementation of the Policy by using Focus

- Group Discussions (Case Study: Law on Civil Service Management). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1), 7-24. [https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_1680.html](https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_1680.html)
- Rajapakshe, W. (2017). Factors Affecting Human Resources Management Policy Implementation in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1129-1144. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i12/3744>
- Rangriz, H., Kheirandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). Exploring of Public Policies Implementation Obstacles in Governmental Organizations Using the Meta Synthesis Method. *Public Policy*, 4(1), 123-138. <https://dx.doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>
- Roman, A. V. (2017). The Determinants of Public Administrators' Participation in Policy Formulation. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 102-129. <https://doi.org/10.1177/0275074015577799>
- Sanderson, I. (2002). Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making. *Public Administration*, 80(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00292>
- Seyedmashhadi, P., Ghalambaz, F., & Esfandiary, A. (2011). The Importance of Oil Industry in the Output and Employment of Iran's Economy and Its Influence on Other Economical Activities. *Quarterly Journal of Economic Growth and Development Research*, 1(2), 133-113. [http://egdr.journals.pnu.ac.ir/article\\_17.html](http://egdr.journals.pnu.ac.ir/article_17.html)
- Shah Abadi, M. M., & Pourezzat, A. A. (2016). Interdisciplinary Approach to the Study of Evolution of Humanities: Reviewing the History of Translation Movement in the Context of Public Policy-Making. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 8(3), 1-37. <https://dx.doi.org/10.22035/isih.2016.222>
- Sharifzadeh, F., Ghorbani Zadeh, V., Seyyed Naghavi, M. A., & Hosseinpouri, M. (2016). Evaluating the Components Affecting Policy Making in the Oil and Gas Industry from the Perspective of Entrepreneurship. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(3), 133-145. [http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article\\_3281.html](http://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_3281.html)
- Sheikhpour, M., & Salajeghe, S. (2017). Investigation of the Situation of Formal Problem Finding and the Level of Public Policy Performance in the Ministry of Cooperatives, Labour and Social Welfare. *Public Policy in Administration*, 8(27), 51-63. [https://ijpa.srbiau.ac.ir/article\\_11196.html](https://ijpa.srbiau.ac.ir/article_11196.html)
- Spratt, K. (2009). Policy Implementation Barriers Analysis: Conceptual Framework and Pilot Test in Three Countries. *Washington, DC: USAID*.
- Switzer, D. (2019). Citizen Partisanship, Local Government, and Environmental Policy Implementation. *Urban Affairs Review*, 55(3), 675-702. <https://doi.org/10.1177/1078087417722863>
- Taheri Demneh, M., & Naderi, A. (2014). Human Resources Future

- Studies in NAJA, Using Integrative Method of Scenario Writing and Cross-Impact Analysis. *NAJA Human Resources*, 5(36), 29-50. [http://phr.jrl.police.ir/article\\_12424.html](http://phr.jrl.police.ir/article_12424.html)
- Tezera, D. (2019). Factors for the Successful Implementation of Policies. *Merit Research Journal of Education and Review*, 7(8), 92-95.
- Tochukwu, E. K., Nwafor-Orizu, I., & Chinyere, O. M. (2018). Public Policy Formulation and Implementation in Nigeria Questions Challenges and Prospects. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(13), 44-52.
- Tokar, T., & Swink, M. (2019). Public Policy and Supply Chain Management: Using Shared Foundational Principles to Improve Formulation, Implementation, and Evaluation. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 68-79. <https://doi.org/10.1111/jscm.12190>
- Torabzadeh Jahromi, M. S., Hoseini, S. K., & Noruzi, M. (2017). Policy Change Explanation by Advocacy Coalition Framework Case Study: Iran Petroleum Contract (IPC). *Journal of Management Improvement*, 11(1), 1-34. [http://www.behboodmodiri.ir/article\\_49057\\_c7f355ca9dcf9f39d4173e8b93ed8266.pdf](http://www.behboodmodiri.ir/article_49057_c7f355ca9dcf9f39d4173e8b93ed8266.pdf)
- Ugwuanyi, B. I., & Chukwuemeka, E. E. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in Developing Nations: The Case of Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(856), 1-10.
- Wilson, D. C., Raakjær, J., & Degnbol, P. (2006). Local Ecological Knowledge and Practical Fisheries Management in the Tropics: A Policy Brief. *Marine Policy*, 30(6), 794-801. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2006.02.004>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yang, J., & Valdés-Cotera, R. (2011). *Conceptual Evolution and Policy Developments in Lifelong Learning*: ERIC.
- Zargham Boroujeni, H., & Bazrafshan, M. (2014). Prioritizing the Factors Influencing the Implementation of Tourism Policies in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Tourism Planning and Development*, 3(9), 31-51. [http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article\\_715.html](http://tourismpd.journals.umz.ac.ir/article_715.html)

## ب) فارسی

ابدالی، رقیه (۱۳۸۹). تبیین مشکلات (تنگناهای) اجرای خط‌مشی عمومی در دستگاه‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

الماسی، حسن (۱۳۹۳). فرایند سیاست‌گذاری عمومی (سیاست، تحلیل و انتخاب). انتشارات سپاهان.  
 الوانی، سیدمهدی، و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۱). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. چاپ هشتم، انتشارات  
 دانشگاه علامه طباطبایی.

الوانی، سیدمهدی، و شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی دیدگاه‌های نظری و راهکارهای آن.  
 انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ایران.

باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۳). تحلیل نهادی خط‌مشی کارآفرینی عمومی، مطالعه موردی بسیج سازندگی.  
 پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.

جبارزاده، بونس (۱۳۹۲). توسعه تئوری مادری در سازمان‌های پروژه‌محور. رساله دکتری دانشگاه تهران.  
 دانایی‌فرد، حسن؛ تقفی، عمادالدین، و مشبکی اصفهانی، اصغر (۱۳۸۹). اجرای خط‌مشی عمومی: بررسی  
 نقش عقلانیت در مرحله تدوین خط‌مشی. نشریه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴)، ۷۹-۱۰۶.

<http://mri.modares.ac.ir/article-19-9088-fa.html>

دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۲). مبانی خط‌مشی‌گذاری عمومی. انتشارات نیاز دانش.

دنه‌پارت، رابرت (۱۳۹۳). نظریه‌های سازمان دولتی. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار.  
 سلطانی، ایرج (۱۳۸۸). ارائه الگوی پویای مدیریت و توسعه منابع انسانی در نظام‌های پیمانکاری سازمان‌ها.  
 نشریه مدیریت فرد، ۵(۱۸)، ۱۵-۲۳.

قنبری، وحید، و صفایی شکیب، علی (۱۳۹۶). ساختاردهی به مسائل مدیریت کیفیت با  
 رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۷(۲۳)، ۱-۱۵.

[http://www.jstandardization.ir/article\\_49251.html](http://www.jstandardization.ir/article_49251.html)

گلدار، زهرا؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور سوته، رحمت‌اله، و معظمی، منصور (۱۳۹۶). طراحی چارچوب مفهومی  
 درگیرسازی ذی‌نفعان در خط‌مشی‌گذاری عمومی. نشریه دانش حسابرسی، ۱۷(۶۶)، ۸۱-۱۰۵.

<http://danesh.dmk.ir/article-1-1493-fa.html>

مقدس‌پور، سعید (۱۳۹۰). واکاوی عوامل عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در جمهوری اسلامی  
 ایران (موردکاوی: سیاست مالیاتی کشور). روش دلفی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و  
 اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس.



# عنوان مقاله: شناسایی عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار متاثر از همه‌گیری کووید-۱۹ در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا

صبا امیری<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷

مقاله پژوهشی

## چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار متاثر از کووید-۱۹ در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا مستقر در استان کرمانشاه انجام شد.

**طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و دارای رویکرد کیفی است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با خبرگان کلیدی مطلع و با روش قضاوتی و گلوله برفی، تا دستیابی به اشباع نظری داده‌ها (۱۹ نفر) گردآوری شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون فرایند شش مرحله‌ای استفاده گردید.

**یافته‌ها:** عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار در ۶۲۴ کد، ۶۴ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده فرعی، و ۵ مضمون سازمان‌دهنده اصلی قرار گرفتند. این ۵ مضمون عبارت‌اند از: عوامل مرتبط با بازار هدف؛ عوامل مرتبط با منابع؛ عوامل مرتبط با فرایندهای مالی؛ عوامل مرتبط با آمیخته بازاریابی؛ و عوامل مرتبط با ذی‌نفعان در شرکت دانش‌بنیان نوپا.

**ارزش / اصالت پژوهش:** نتایج پژوهش کمک می‌کند که عناصر مفهومی و چارچوب نوینی برای پویایی مدل کسب‌وکار شناسایی شود تا شرکت‌های نوپا بتوانند بر چالش‌های ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ و محدودیت‌های آن غلبه کنند. بدین ترتیب، بینش جدیدی برای شرکت‌ها، برنامه‌ریزان، و سیاستگذاران فراهم می‌گردد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل کسب‌وکار، پویایی مدل کسب‌وکار، مدیریت بحران، کووید-۱۹، تحلیل مضمون.

۱. استادیار، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.  
s.amiri@razi.ac.ir

## مقدمه

مدیریت بحران‌های سازمانی که از همه‌گیری‌های بیماری با دامنه جهانی ناشی می‌شود، پیچیده‌تر از مدیریت بحران‌های سنتی مالی است، زیرا یک بیماری همه‌گیر جهانی به عنوان یک رویداد غیرقابل پیش‌بینی که با انواع بحران‌های دیگر اعم از اقتصادی، زیست‌محیطی، و اجتماعی مرتبط است، می‌تواند صنایع مختلفی را تحت تاثیر قرار دهد (Cortez & Johnston, 2020). در سال ۲۰۲۰ سازمان بهداشت جهانی، کووید-۱۹ را به عنوان یک همه‌گیری گسترده معرفی کرد (WHO, 2020). این در حالی است که کووید-۱۹ صرفاً یک بحران عظیم در حوزه سلامت نیست، بلکه در حال تغییر دادن ساختار نظم جهانی در کسب‌وکارها و اقتصادهاست (Wenzel et al., 2020). گزارش‌ها تاکید می‌کنند که تاثیرهای اجتماعی و اقتصادی کووید-۱۹ بی‌سابقه است و همچنان ادامه دارد (Mazza et al., 2020). یکی از این اثرهای بسیار مهم و چالش‌برانگیز، تغییرات در محیط و مدل‌های کسب‌وکار به صورت موقت یا دائمی است (Leal Filh et al., 2020). اما مدل کسب‌وکار چیست؟

مدل‌های کسب‌وکار مجموعه‌ای انطباقی از عناصر دربرگیرنده جریان‌های هزینه و درآمد هستند که سود نهایی را ایجاد می‌کنند (Nailer & Buttriss, 2020)، و موفقیت کسب‌وکار به طراحی و اجرای صحیح مدل کسب‌وکار مرتبط با فناوری‌ها و بهره‌برداری از تجهیزات و دارایی‌های ملموس بستگی دارد و مسیری را فراهم می‌کند که از طریق آن، نوآوری فناورانه و دانش فنی در ترکیب با بهره‌برداری از دارایی‌های ملموس و ناملموس شرکت به جریان سود تبدیل شوند (Yun & Zhao, 2020). بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع، منابع شرکت باید چهار ویژگی ارزشمند بودن، نادر بودن، غیرقابل تقلید بودن، و غیرقابل جایگزین بودن را داشته باشند تا بتوانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Barney, 1986). اما این روند زمانی تکمیل می‌شوند که این منابع با راهبردها و مدل کسب‌وکار سازگار شوند. بنابراین، طراحی و بهره‌برداری از مدل‌های کسب‌وکار به قابلیت‌های شرکت بستگی دارد (رشیدی و قیصرانی، ۱۳۹۹) و توانایی تدوین، اصلاح، اجرا و بازیکربندی مدل‌های کسب‌وکار به عنوان قابلیت‌های شرکت معرفی می‌شوند (Teece, 2016). از دیگر سو، اگرچه همه کسب‌وکارها متاثر از شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ شده‌اند، اما شرکت‌های نوپا به دلیل توانایی محدود خود در پاسخگویی به چالش‌های غیرمنتظره، بیش‌ترین



تغییرات را تجربه کرده‌اند (Guan et al., 2020)، زیرا آن‌ها برخلاف شرکت‌های بزرگ، به علت محدودیت منابع و روابط شبکه‌ای، توانایی ماندگاری طولانی‌مدت را در شرایط بی‌ثباتی ندارند. این در حالی است که از زمان بروز کووید-۱۹ تاکنون بیش از دو سال گذشته و شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا دارای محدودیت‌های جدی از جمله کاهش ساعات فعالیت و حضور فیزیکی، تعدیل نیروهای کاری، و در نتیجه کاهش فروش و درآمد و گاه تعطیلی بوده‌اند (اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، ۱۴۰۰). از این‌رو، برای بقا در شرایط موجود، کسب‌وکارها باید قابلیت‌هایی را برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید ایجاد کنند تا از طریق مهندسی مجدد و بازبینی در منابع موجود، انطباق با شرایط جدید صورت پذیرد (Nkundabanyanga et al., 2019).

بر اساس آمار معاونت علمی و فناوری تا آبان ۱۴۰۰، تعداد ۶۱ شرکت دانش‌بنیان در استان کرمانشاه دارای تاییدیه بوده‌اند که ۲۹ مورد از آن‌ها در دسته دانش‌بنیان نوپا قرار داشته‌اند. با توجه به این‌که استان کرمانشاه با جمعیت بالغ بر دو میلیون نفر و وجود سرمایه‌های انسانی دانش‌آموخته، جوان و توانمند، چندین سال است که بالاترین نرخ بیکاری را در کشور به خود اختصاص داده و فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان در این استان به علت چالش‌های متعدد اقتصادی، عدم ورود سرمایه‌گذاران به استان، و فضای فرهنگی ناهماهنگ با توسعه فناوری با دشواری‌های بسیار روبه‌رو بوده است، یکی از علل تعداد کم شرکت‌های دانش‌بنیان در این استان وجود چنین موانعی است. پس بدیهی است که این چالش‌ها برای شرکت‌های نوپا تاثیرگذارتر است و توجه به مشکلات آن‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی برای تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ علاوه بر مسئولیت اجتماعی پژوهشگران، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

بر اساس این، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر پویایی و انطباق مدل کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ انجام می‌شود. نتایج این پژوهش کمک می‌کند که عناصر مفهومی و چارچوبی نوین برای پویایی مدل کسب‌وکار شناسایی شود تا شرکت‌های نوپا بتوانند بر چالش‌های ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ و محدودیت‌های آن غلبه کنند. این در حالی است که در شرایط بحران، مانند همه‌گیری کووید-۱۹ که بقای شرکت در خطر است، تصمیم‌گیری و تغییرات سریع با شرایط جدید اجتناب‌ناپذیر است و اصلاح و تطبیق مدل کسب‌وکار با شرایط جدید ضرورت دارد. بررسی پژوهش‌ها و مطالعات پیشین نشان از وجود شکاف نظری جدی دارد، زیرا تاکنون پژوهشی در راستای پویایی مدل کسب‌وکار در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ به عنوان یک بحران در ایران انجام نشده است. منظور از شکاف نظری، محدودیت وجود مبانی نظری و پژوهش‌های مرتبط با تاثیر کووید-۱۹ بر مدل کسب‌وکار، به‌ویژه در مطالعات

داخلی است که نشان می‌دهد بیش‌تر کسب‌وکارها به لزوم پویایی و تغییر مدل کسب‌وکار خود توجهی نداشته‌اند یا پژوهشگران از این مسئله مهم غفلت ورزیده‌اند. پژوهش‌های مشابه خارجی نیز با شرایط محیط کسب‌وکار کشور ایران همسویی چندانی ندارند، از جمله نتایج پژوهش‌های پنا‌رویا - فارل و میرالس<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، کمپ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، و سیتارامان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مورد عوامل تاثیرگذار بر مدل کسب‌وکار با یکدیگر متفاوت است. علت این تفاوت، متفاوت بودن زیرساخت‌های قانونی و حقوقی و محیط کسب‌وکار است، چرا که دارای قوانین و پروتکل‌ها و زیرساخت‌های سخت و نرم متفاوتی هستند.

بر اساس این، همان‌طور که اشاره شد، با توجه به این مسئله که استان کرمانشاه به عنوان یکی از استان‌های مرزی راهبردی کشور و بهره‌مندی از ظرفیت دانشی سرمایه انسانی موجود در استان، سهم محدودی از شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا داشته و آمار بیکاری قابل توجهی را طی سال‌های اخیر به خود اختصاص داده است، همچنین شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا به دلیل تازه‌کار بودن و محدودیت منابع، توان رقابتی کم‌تری در شرایط بحرانی داشته‌اند، جامعه مورد مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در استان کرمانشاه هستند. این جامعه با هدف مطالعه تاثیر یک بحران جهانی به نام کووید-۱۹ که شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی کشورها را متاثر ساخته است، بر پویایی مدل کسب‌وکار آن‌ها انتخاب گردید. بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تعداد پژوهش‌های داخلی انجام‌شده در رابطه با پویایی و تغییر مدل کسب‌وکار بسیار محدود است و تاکنون از موضوع مهم تاثیر کووید-۱۹ به عنوان بحرانی که کسب‌وکارها را از جنبه‌های گوناگون متاثر ساخته، بر مدل کسب‌وکار غفلت شده است، به‌ویژه در مورد شرکت‌های نوپا که از چنین بحران‌ها و تغییراتی تاثیر شدیدتری می‌پذیرند و توانایی مقابله بلندمدت را با یک مدل کسب‌وکار ثابت و دائمی ندارند. بنابراین، پژوهش حاضر در راستای کاهش شکاف نظری موجود و بهبود وضعیت نظریه‌پردازی و نظریه‌سازی در این حوزه و تشریح عوامل موثر برای تدوین راهکارهای عملیاتی صورت می‌گیرد. سهم اصلی پژوهش حاضر نیز ارائه یک مدل کسب‌وکار پویا برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در دوران بحران کووید-۱۹ است.

1. Peñarroya-Farell & Miralles
2. Kamp *et al.*
3. Seetharaman

### مدل کسب و کار

مفهوم مدل کسب و کار ساختار به نسبت جدیدی را معرفی می کند که در دو دهه گذشته به طور جدی مورد توجه قرار گرفت (Laukkanen & Tura, 2020). اگرچه تعریف مورد توافقی در خصوص مدل کسب و کار وجود ندارد، اما یک اتفاق نظر در رابطه با تمرکز مدل کسب و کار بر ارزش آفرینی برای مشتری و بازار و سازوکارهای جذب ارزش و نحوه پیوند میان آنها وجود دارد (Snihur et al., 2018). گفته می شود مدل کسب و کار، طرح یا معماری ارزش آفرینی، تحویل ارزش و استفاده از سازوکارها در ارائه ارزش شرکت به مشتریان است، به این ترتیب که مشتریان را به پرداخت پول ترغیب می کند و این پرداختها را به سود مبدل می سازد (Yun & Zhao, 2020). یک مدل کسب و کار، منطقی را ترسیم می کند که با آن به مشتریان خدمت رسانی می شود و درآمد شرکت به دست می آید. همچنین، می توان گفت مدل کسب و کار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می دهد (Kamp et al., 2021) یا طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی، و تحویل ارزش و سرمایه های ارتباطی به منظور ایجاد جریان هایی که به کسب درآمدهای مثبت و اثبات منجر می شوند (Laukkanen & Tura, 2020). پس می توان مدل کسب و کار را به سه طبقه مختلف با ارتباط سلسله مراتبی تقسیم کرد (Krmela et al., 2022): ۱) مدل کسب و کار به عنوان مفهومی مجرد و کلی که می تواند همه کسب و کارهای دنیای واقعی را توصیف کند؛ ۲) شمای از طبقه بندی انتزاعی انواع مختلف مدل های کسب و کار که به توصیف کسب و کارهای دارای ویژگی های مشترک می پردازد؛ و ۳) جنبه ها یا مفهوم سازی یک مدل کسب و کار خاص در دنیای واقعی.

امروزه، شرکت هایی قادر به بقا هستند که مدل کسب و کار مناسب تری نسبت به رقبا داشته باشند و قادر به به روزرسانی و تکمیل مدل بر مبنای نیازهای بازار و ضرورت های محیط کسب و کار باشند (Pichlak & Szromek, 2021). بنابراین، برخورداری از مدل کسب و کار مناسب و پویایی مداوم آن، یکی از رموز برتری در رقابت است (Martina & Oskam, 2021). این در حالی است که در عصر حاضر، تغییر بخش جدایی ناپذیر کسب و کارهای نوین است. نکته مهم دیگر آن است که اجزای مدل کسب و کار باید همسویی و انسجام درونی داشته باشند، به نحوی که قابلیت های معمول شرکت باید قادر به ایجاد ارزش برنامه ریزی شده برای مشتری باشد و با ساختار درونی و مدل مدیریتی شرکت همسو باشد (Krmela et al., 2022).

یک مدل کسب و کار بر چند حوزه به عنوان سنگ بنا تاکید دارد. محصول: شرکت در چه کسب و کاری فعال است و چه محصول ها و پیشنهادهای ارزشی به بازار عرضه می کند؛ مشتری: مشتریان هدف شرکت چه کسانی هستند و چگونه روابط محکمی با آن ها برقرار می شود؛ مدیریت زیرساخت: شرکت چگونه فعالیت های زیرساختی را انجام می دهد و چگونه در قالب سازمان شبکه ای عمل می کند؛ و جنبه های مالی: مدل درآمدی و ساختار هزینه مدل کسب و کار چیست (Kamp et al., 2021).

## پویایی مدل کسب و کار

امروزه همراستا شدن با تغییر فناوری، تغییر در قواعد و مقررات بازار و تطبیق با شرایط محیطی به منظور بقا اجتناب ناپذیر است. مدل های کسب و کار، ساختارهای ایستا و تغییرناپذیر نیستند. آن ها می توانند منبع نوآوری و مزیت رقابتی برای کسب و کار باشند و در طی زمان تکامل یابند و تغییر پیدا کنند (Martina & Oskam, 2021). در همین زمینه، مجموعه ای از مطالعات جدید در خصوص تکامل مدل کسب و کار با عنوان «پویایی مدل کسب و کار» انجام شده است (Pichlak & Szromek, 2021). مدل کسب و کار پویا بر این نکته اشاره دارد که چگونه شرکت ها مدل های کسب و کار خود را تغییر و توسعه می دهند تا به خلق ارزش پایدار در طول زمان دست یابند (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021). الگوهای متنوع مدل کسب و کار برای ترسیم سطوح مختلف تغییرات راهبردی در شرکت ها به دلیل اثرات خارجی (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021) از جمله نوآوری مدل کسب و کار، انطباق پذیری مدل کسب و کار، و تکامل مدل کسب و کار پیشنهاد شده است. نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یک فرایند، به جستجو و توسعه روش های نوین و متنوع ارزش پیشنهادی و خلق و جذب ارزش (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013)، برهم زدن شرایط بازار (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021)، و تغییر اکوسیستم ها (Snihur et al., 2018) یا ورود به یک بازار بین المللی جدید اشاره دارد (Cavalcante et al., 2011). بدین صورت که شرکت ها برای استفاده از فرصت های در حال ظهور، با دیگر ذی نفعان کلیدی همکاری می کنند. انطباق پذیری مدل کسب و کار، فرایند انطباق مدل کسب و کار یک شرکت با تغییرات محیط خارجی برای اطمینان از پایداری اقتصادی آن است (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021). تکامل مدل کسب و کار فرایند پیکربندی مجدد و تدریجی اجزای مدل کسب و کار ناشی از تغییرات داخلی و خارجی شرکت است. مدیران شرکت به طور عمده تمایل به تکامل مدل کسب و کار دارند تا تدوین یک مدل کسب و کار کاملاً جدید (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021).

## شرکت‌های نوپا و تلاطم کووید-۱۹

با شیوع ویروس کووید-۱۹ در جهان، بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله کسب‌وکارها، بسته به حوزه فعالیت و نوع واکنشی که از خود نشان داده‌اند، شرایط متفاوتی را تحت تاثیر این بحران از کاهش مبادلات تجاری و کاهش رشد اقتصادی تا رکود، تعطیلی و بیکاری تجربه کرده‌اند. از دیگر سو، رشد کمی و کیفی شرکت‌های نوپا در ایران در دهه اخیر، سبب پررنگ شدن نقش این کسب‌وکارها در جامعه و تاثیرپذیری آن‌ها از بحران کووید-۱۹ شده است (Ojaghi et al., 2019). می‌توان گفت که مهم‌ترین اثر شرکت‌های نوپا بر محیط کسب‌وکار عبارت‌اند از: فراهم کردن بستری برای راه‌اندازی کسب‌وکار توسط اشخاص حقیقی و تیم‌های کوچک برای فعالیت در مقیاس کوچک؛ ایفای نقش بسیار مهم در ایجاد فرصت‌های شغلی برای جوانان و ایجاد اشتغال؛ شناخته شدن به عنوان منابع نوآوری برای کالاها، خدمات، فرایندها، روش‌ها و تجربه‌های کاری جدید؛ و فراهم آوردن فضای رقابت سالم و جلوگیری از انحصار به منظور کارا بودن سیستم‌های اقتصادی (Ziakis et al., 2022).

بر اساس این، در کنار بحران بهداشتی و انسانی ناشی از کووید-۱۹، مدیران در شرکت‌های نوپا با مشکلات تجاری بزرگی از جمله از بین رفتن تقاضای مشتریان، پروتکل‌های قانونی مهم، قطع زنجیره تامین، رکود اقتصادی، و نااطمینانی فزاینده روبه‌رو هستند. پس مانند جنبه‌های بهداشتی و انسانی بحران کووید-۱۹، جنبه تجاری نیز به راه‌هایی برای بازیابی و بهبود نیاز دارد و صرف راه‌حل‌های موقت جوابگو نیست. بنابراین، شرکت‌های نوپا باید زمینه را برای بازیابی و بهبود شرایط خود فراهم آورند. آن‌ها با این رویکرد که کووید-۱۹ یک تهدید نیست، قادرند که فرصت‌های جدیدی را برای کارآفرینی ایجاد نمایند (OECD, 2020). تلاش برای مدیریت شرایط متلاطم موجود و پویایی و تطبیق‌پذیری مدل کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا می‌تواند حلقه مفقوده بین عملکرد شرکت نوپا و محیط بحرانی کووید-۱۹ تلقی گردد.

### پیشینه پژوهش

در این بخش، به مرور برخی پژوهش‌هایی داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش که بسیار محدود هم هستند، پرداخته می‌شود؛ البته پژوهشی که کاملاً مرتبط با موضوع باشد انجام نشده است. به بیان دیگر، در داخل کشور تاکنون پژوهش مشابه و مرتبطی انجام نشده است و پژوهش‌های خارجی نیز به دلیل تفاوت در شرایط محیط کسب‌وکار با کشور ایران از قابلیت تعمیم‌پذیری بالایی

برخوردار نیستند. پس پرداختن به این مسئله ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بدین صورت، هم می‌توان زمینه انجام پژوهش‌های مرتبط بعدی را فراهم نمود، همچنین با تکیه بر نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، به تدوین راهبردهای عملیاتی برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا اقدام کرد.

**رشیدی و قیصرانی (۱۳۹۹)**، تعامل‌های ابتدایی میان مدل‌های کسب‌وکار و قابلیت‌های پویا را بررسی می‌کنند و سپس نقش قابلیت‌های پویا را برای نوآوری مدل کسب‌وکار تشریح می‌نمایند. بر اساس نتایج آن‌ها، وجود قابلیت‌های پویا برای تغییر مدل‌های کسب‌وکار ضروری است. در پژوهش **حاجی حیدری و سیدجوادین (۲۰۱۲)** نیز دو سناریو متفاوت برای تغییر مدل کسب‌وکار ارائه گردید که شامل بهبود کیفیت در سازمان و کاهش هزینه تولید در سازمان بود.

**کرملا و همکاران (۲۰۲۲)**، نحوه انطباق شرکت‌ها و صنایع با مدل‌های کسب‌وکار جدید را تشریح می‌کنند و بدین منظور از مفهوم شبکه‌های مشارکتی بهره می‌برند. نتایج پژوهش **پنارویا - فارل و میرالس (۲۰۲۱)** نشان می‌دهد که از دیدگاه یادگیری سازمانی، ضروری است ارتباط بهتری بین تخصیص ارزش راهبردی و تغییرات مدل کسب‌وکار برقرار شود. همچنین، **رومرو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)** پژوهشی در خصوص تکامل مدل کسب‌وکار برای دستیابی به پویایی مدل کسب‌وکار باز انجام می‌دهند. نتایج این پژوهش مفاهیم و قوانین تکامل یک مدل کسب‌وکار را برای کسب‌وکارهای پیچیده نوین ارائه می‌دهد. نتایجی که توسط **محمدکاظمی و همکاران (۲۰۲۱)** به‌دست آمد، نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب‌وکار بر خلق مزیت رقابتی و توانمندی کارآفرینانه اثر مثبت و معنادار دارد. همچنین در پژوهش **کمپ و همکاران (۲۰۲۱)** یک چارچوب طراحی گردید. بر اساس نتایج، چارچوب طراحی شده قادر است پویایی مدل کسب‌وکار را به زبانی ساده و جامع به تصویر بکشد و امکان مقایسه موردی را فراهم می‌آورد. **سیتارامان (۲۰۲۰)**، سه حوزه را مورد بررسی قرار می‌دهد که عبارت‌اند از: بررسی اطلاعات کالاها و خدمات؛ بررسی اطلاعات فرایند زنجیره ارزش؛ و اطلاعات ضروری روی محصولات. بر اساس نتایج این پژوهش، ضروری است هر سه حوزه در مدل‌های کسب‌وکار در اثر بحران کووید-۱۹ تغییر پیدا کند. همچنین **فلاح (۲۰۲۰)**، به این نتیجه دست یافت که با ظرفیت‌سازی چندگانه از طریق توانمندسازی پایدار، نوآوری باز، و هم‌افزایی در کنار ابزارهایی مانند وب ۲ و راهبردهای تعاملی و خلق ارزش مشترک با درگیر نمودن سرمایه اجتماعی و سازگاری فراگیر، تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا در برابر بحران‌های زیست‌محیطی فراگیر مانند ویروس کرونا تقویت خواهد شد. در نهایت، **کوربو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)** به بررسی بحران‌های

1. Romero et al.  
2. Corbo et al.

محیط کسب‌وکار می‌پردازند، که بر اساس نتایج آن، شوک به عنوان محرکی بیرونی برای تغییر شرکت‌های فعال در حوزه کشف عمل می‌کند و این مسئله در اتخاذ یک مدل کسب‌وکار جدید با سرعت و انعطاف‌پذیری در فرایند تولید و پاسخ سریع‌تر به مشتری منعکس می‌گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش دارای رویکرد کیفی است. دلیل انتخاب رویکرد کیفی، نبود مبانی نظری و پیشینه پژوهشی کافی و قوی برای فرضیه‌سازی در خصوص موضوع پژوهش است که با توجه به نوظهور بودن همه‌گیری کووید-۱۹ اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. برای انتخاب جامعه مورد مطالعه، آخرین فهرست شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا استان کرمانشاه از سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری<sup>۱</sup> به‌دست آمد. اولویت گردآوری داده‌ها با مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان بود، زیرا این افراد جزو خبرگان صاحب تجربه و درگیر در فرایند و محدودیت‌های متأثر از کووید-۱۹ محسوب می‌شدند و به صورت کامل در جریان الزامات و نیازمندی‌های تغییرات مدل کسب‌وکار قرار داشتند. در کنار این خبرگان، برای رعایت رویکرد نظام‌مند و چندبُعدی به مسئله، گردآوری داده‌ها از حوزه‌های مرتبط در بخش دولتی و خصوصی نیز انجام شد. بنابراین، جامعه مورد مطالعه به دو دسته تفکیک گردید: (۱) مدیران و کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در استان کرمانشاه تا آبان ۱۴۰۰؛ و (۲) افراد متخصص و صاحب‌نظر در بخش دولتی و خصوصی که دارای دست‌کم چهار سال سابقه آموزش، پژوهش یا فعالیت اجرایی در این حوزه بودند؛ با در نظر گرفتن ویژگی‌های «کلیدی بودن»، «موافقت»، «مشارکت»، و «تنوع». لازم به توضیح است که فرایند ارتباط‌گیری با جامعه مورد مطالعه به صورت تلفنی و حضوری بوده است.

برای انتخاب نمونه، از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد. بر اساس این، نخست شش نفر کلیدی به روش قضاوتی مورد مصاحبه قرار گرفتند. سپس از آن‌ها خواسته شد که سایر افراد کلیدی را پیشنهاد دهند (جدول ۱). در مجموع با ده نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و نه نفر از مسئولان صاحب‌نظر در بخش دولتی و خصوصی ذی‌ربط، مصاحبه نیمه‌ساختارمند صورت گرفت. مصاحبه‌ها تا آن‌جا ادامه پیدا کرد که داده جدیدی به یافته‌های پژوهش اضافه نگردید و اشباع نظری داده‌ها حاصل شد. اشباع نظری داده‌ها در مصاحبه هفدهم تحقق پیدا کرد، اما برای اطمینان از دستیابی به همه داده‌ها، با دو نفر دیگر نیز مصاحبه انجام شد. نیاز به توضیح است که مصاحبه‌ها پس از هماهنگی در محل کار مصاحبه‌شوندگان انجام گردید و میانگین زمان انجام هر مصاحبه ۱۰۰ دقیقه بود.

1. <https://daneshbonyan.isti.ir>

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد	سن (سال)	جنسیت	سابقه (سال)	سازمان / نهاد / دستگاه
N1	۳۲	مرد	۷	مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان نوپا
N2	۴۷	مرد	۱۹	مدیر فروش شرکت دانش‌بنیان نوپا
N3	۴۷	مرد	۱۸	مدیر در پارک علم و فناوری استان
N4	۳۵	زن	۱۰	ارزیاب شرکت‌های دانش‌بنیان
N5	۵۱	مرد	۲۷	هیئت‌علمی دانشگاه و صاحب‌نظر
N6	۳۵	مرد	۸	مدیر اجرایی شرکت دانش‌بنیان نوپا
N7	۴۹	مرد	۱۳	مدیر فروش شرکت دانش‌بنیان نوپا
N8	۴۵	زن	۱۹	مشاور نوآوری در کارخانه نوآوری
N9	۳۸	مرد	۹	مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان نوپا
N10	۳۶	مرد	۱۱	کارگزار بخش خصوصی
N11	۴۰	زن	۱۵	مدیر فنی شرکت دانش‌بنیان نوپا
N12	۳۹	مرد	۱۳	پژوهشگر صاحب‌نظر کسب‌وکار
N13	۳۷	مرد	۱۵	مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان نوپا
N14	۴۴	مرد	۱۴	مدیر مالی شرکت دانش‌بنیان نوپا
N15	۴۲	مرد	۱۶	هیئت‌علمی دانشگاه و صاحب‌نظر
N16	۴۶	مرد	۱۲	مدیر بخش در اتاق بازرگانی
N17	۴۷	مرد	۱۵	مدیر بازاریابی شرکت دانش‌بنیان نوپا
N18	۳۴	زن	۷	مدیر توسعه شرکت دانش‌بنیان نوپا
N19	۳۸	مرد	۷	کارشناس سازمان صمت

برای آگاهی از میزان پایایی، از روش کدگذاری مجدد و محاسبه «درصد توافق درون موضوعی» استفاده شد (بیابانگرد، ۱۳۸۲). بر اساس این، روش محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌گرفته بر اساس فرمول پایایی هولستی<sup>۱</sup> بود که در آن M تعداد موارد کدگذاری‌شده توسط دو کدگذار است که بین آن‌ها توافق وجود داشته باشد، N1 تعداد موارد کدگذاری‌شده کدگذار اول و N2 تعداد موارد کدگذاری‌شده کدگذار دوم است. در صورتی که میزان این شاخص از ۶۰ درصد بیش‌تر شود، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است (بیابانگرد، ۱۳۸۲). درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل بکار می‌رود، با استفاده از فرمول مذکور ۷۶/۳۳ درصد است.

1. Holsti



برای افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه شامل شیوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر پرسش‌ها، و تدوین پرسش‌ها بود تا پراکنده‌گویی، انحراف از هدف پژوهش، و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها پیش نیاید. از سوی دیگر، با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح پرسش‌های خود در هر محور، روایی پژوهش نیز حفظ شد. همچنین، با استفاده از مثلث‌سازی در ابزار، امکان مرور تطبیقی داده‌های به‌دست‌آمده از منابع مختلف فراهم گردید که به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها منجر شد. در ادامه، با استفاده از داده‌های حاصل از مصاحبه و نیز مطالعه اظهارات مسئولان و فعالان حوزه دانش‌بنیان و کسب‌وکار و بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون، پژوهشگران به شناسایی مهم‌ترین عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ در شرکت‌های نوپا پرداختند. در این راستا از فرایند شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره گرفته شد (جدول ۲). دلیل بکارگیری روش تحلیل مضمون این است که یک تحلیل تفسیری است که از شمارش کلمات و عبارات آشکار فراتر می‌رود و بر شناخت و توضیح ایده‌های صریح و ضمنی تمرکز می‌کند. سپس، از کدهای مضامین اصلی برای تحلیل عمیق‌تر داده‌ها استفاده می‌شود (Braun & Clarke, 2006).

جدول ۲: مدل تحلیل مضمون براون و کلارک

فاز	توصیف فرایند
آشنایی با داده‌ها	نوشتن داده‌ها (در صورت ضرورت (شفاهی بودن))، خواندن و دوباره خواندن، ثبت ایده‌های اولیه.
ایجاد کدهای اولیه	کدگذاری ویژگی‌های مورد نظر به صورت منظم در کل مجموعه داده و تطبیق و مرتب کردن داده‌ها با هر یک از کدها.
جستجوی مضامین	تطبیق دادن کدها به مضامین بالقوه و جمع‌آوری همه داده‌های مرتبط با هر یک از مضامین بالقوه.
بازنگری مضامین	بررسی مضامین بالقوه با کدهای استخراج‌شده (سطح ۲) و مجموعه داده‌ها (سطح ۱) و ایجاد شبکه تحلیلی مضامین.
تعریف و نامگذاری مضامین	تحلیل مداوم برای پالایش ویژگی‌های هر مضمون، بیان جامع نقل‌قول‌ها، تدوین تعاریف روشن و نام‌ها برای هر یک از مضمون‌ها.
تدوین گزارش	آخرین فرصت برای تحلیل، انتخاب نمونه‌های روشن و آشکار، تحلیل پایانی از استخراج تحلیلی مرتبط با پرسش‌های پژوهش و ادبیات و تدوین یک گزارش دانشگاهی از تحلیل.

منبع: نریمانی و همکاران (۲۰۱۷)

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۶۲۴ کد در طی فرایند تحلیل مضمون استخراج گردید. ملاک انتخاب کدها، مطالعه چندباره پاراگراف‌ها و انتخاب عبارت‌هایی بود که بر اساس موضوع پژوهش و کلیدواژه‌ها، به نظر پژوهشگر و همچنین بر اساس پیشینه پژوهش مرتبط، زیربنایی، جالب توجه و ارزشمند بودند. سپس، به انتخاب مفاهیم مناسب از میان کدهای استخراج‌شده از عبارت‌ها پرداخته شد. در این مرحله که به کدگذاری انتخابی معروف است، با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هر یک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص، و نامرتب با موضوع که در کدگذاری اولیه وجود داشت، تعداد ۶۴ مفهوم یا مضمون پایه به‌دست آمد. در مرحله چهارم، با بازبینی مجدد در میان کدهای انتخابی استخراج‌شده در مرحله قبل، تلاش شد که به دسته‌بندی مضامین پایه در قالب مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی پرداخته شود. در این راستا در طی چند مرحله بازبینی و تصفیه کدهای انتخابی، تعداد ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده فرعی شکل‌دهی شد. همچنین، به منظور سنجش اعتبار مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی استخراج‌شده، به بازنگری رفت و برگشتی از مرحله اول تا چهارم بر اساس مجموعه داده‌ها پرداخته شد. در مرحله پنجم نیز پژوهشگر با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی استخراج‌شده از مرحله قبل، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر برآمد. در این راستا، مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی بر مبنای محتوا و ظاهر در قالب سه دسته کلی‌تر تقسیم‌گردیدند، به‌نحوی که پنج مضمون سازمان‌دهنده اصلی، دربرگیرنده کلیه مضمون‌های سازمان‌دهنده فرعی بود. در ادامه، با بازبینی ماهیت و محتوای هر مضمون سازمان‌دهنده فرعی، به نامگذاری مضمون‌های اصلی پرداخته شد. در نهایت، مضمون‌های سازمان‌دهنده اصلی مشخص گردید که شامل عوامل مرتبط با بازار هدف؛ عوامل مرتبط با منابع؛ عوامل مرتبط با فرایندهای مالی؛ عوامل مرتبط با آمیخته بازاریابی؛ و عوامل مرتبط با ذی‌نفعان در شرکت دانش‌بنیان نوپا نامگذاری شدند. مرحله پایانی تحلیل مضمون نیز شامل ارائه گزارش نهایی است (جدول ۳). بر اساس تجزیه و تحلیل انجام‌شده، ۶۴ مضمون پایه از متون مصاحبه‌ها و منابع بررسی‌شده به‌دست آمد. مضامین سازمان‌دهنده نیز که از ترکیب و تلخیص مضامین پایه ایجاد می‌شوند، در این پژوهش در دو دسته مضامین سازمان‌دهنده اصلی و مضامین سازمان‌دهنده فرعی طبقه‌بندی شدند. در نهایت، مقوله فراگیر یا عمومی دربردارنده اصول کلی حاکم بر متن به مثابه یک کل بود.

جدول ۳: تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون

تکرار کدها	شرح مضمون پایه	مضمون پایه	شرح مضمون سازمان دهنده فرعی	مضمون سازمان دهنده فرعی	شرح مضمون سازمان دهنده اصلی	مضمون سازمان دهنده اصلی
۷	برنامه‌ریزی دقیق برای بازنگری در بخش بندی مشتریان	A11	عوامل مرتبط با مشتریان	A1		
۶	جستجوی بخش‌های جدیدی از مشتریان به کمک اینترنت	A12				
۷	پیش‌بینی تغییرات در رفتار و انتظارات مشتریان	A13				
۸	تمرکز بر مشتریان کلیدی‌تر	A14				
۲	تغییر رویکرد کسب و کار از B2B به B2C یا بالعکس	A15				
۱۰	تعریف ارزش‌های پیشنهادی ویژه برای مشتریان رعایت‌کننده پروتکل‌ها	A21	عوامل مرتبط با ارزش پیشنهادی	A2	عوامل مرتبط با بازار هدف در شرکت دانش‌بنیان نوپا	A
۱۱	بازتعریف ارزش‌های پیشنهادی برای مشتریان قبلی	A22				
۱۳	مدیریت تغییرات تقاضاهای مشتریان به دلیل تصمیم‌گیری‌های ناگهانی ناشی از محدودیت‌های کووید-۱۹	A23				
۱۵	بهبود و ارتقای سیستم‌های ارتباط با مشتری از برون‌خط (آفلاین) به برخط (آنلاین)	A31	عوامل مرتبط با نحوه ارتباط با مشتری	A3		
۱۰	امکان خرید و مرجوع کردن کالاها از بستر برخط	A32				
۶	ارائه تخفیف‌های گروهی یا خدمات رایگان برای مشتریان ویژه	A33				
۴	ارائه خدمات مشاوره‌ای به صورت برخط یا برگزاری جشنواره‌های مجازی	A34				

ادامه جدول ۳: تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون

تکرار کدها	شرح مضمون پایه	مضمون پایه	شرح مضمون سازمان‌دهنده فرعی	مضمون سازمان‌دهنده فرعی	شرح مضمون سازمان‌دهنده اصلی	مضمون سازمان‌دهنده اصلی
۶	شناسایی منابع و دارایی‌های فیزیکی ضروری و مازاد	B11	عوامل مرتبط با منابع فیزیکی	B1		
۷	ایجاد شرایط اشتراک منابع فیزیکی برای فروش دارایی‌های مازاد	B12				
۵	شناسایی منابع فیزیکی برای اجاره به شرکت‌های دیگر	B13				
۹	کاهش موقت تعداد کارکنان غیرتخصصی	B21	عوامل مرتبط با منابع انسانی	B2	عوامل مرتبط با منابع در شرکت دانش‌بنیان نوپا	B
۱۴	پرداخت بخشی از حقوق و مزایا به جای تعدیل نیرو	B22				
۱۵	ایجاد زمینه دورکاری برای کارکنان دارای بیماری زمینه‌ای	B23				
۱۱	حضور حداقلی کارکنان و کاهش جلسات	B24				
۱۰	ایجاد امکانات و بستر مناسب برای حفظ سلامت کارکنان	B25				
۱۶	تشویق کارکنان به انجام کارهای نوآورانه برای افزایش فروش و فعالیت	B26				
۴	اجتناب از سوء استفاده از بحران برای کسب سودهای کوتاه‌مدت به منظور حفظ جایگاه برند شرکت	B31	عوامل مرتبط با منابع معنوی	B3		
۲	بهینه‌کاوای از تجربیات ملی و بین‌المللی برای حفظ شأن شرکت	B32				
۳	اجرای راهکارهای مسئولیت اجتماعی در دوره بحران	B33				

ادامه جدول ۳: تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون

تکرار کدها	شرح مضمون پایه	مضمون پایه	شرح مضمون سازمان دهنده فرعی	مضمون سازمان دهنده فرعی	شرح مضمون سازمان دهنده اصلی	مضمون سازمان دهنده اصلی
۱۱	فروش دارایی‌های مازاد و برگرداندن آن‌ها به چرخه مالی شرکت	C11				
۸	اجاره دادن دارایی‌های بلااستفاده یا غیرضروری شرکت	C12				
۱۵	دریافت اعتبارهای مالی از منابع حمایتی متعدد	C13	عوامل مرتبط با مدل درآمدی	C1		
۱۲	کاهش دوره وصول مطالبات و دریافت بدهی‌ها	C14				
۴	بررسی راهکارهای تامین مالی جمعی <sup>۱</sup>	C15			عوامل مرتبط با فرایندهای مالی در شرکت	C
۱۳	افزایش دسترسی به گزینه‌های مالی مانند وام	C16			دانش‌بنیان نوپا	
۱۷	کاهش هزینه‌های غیرضروری	C21				
۱۵	افزایش زمان بازپرداخت بدهی‌ها و حساب‌های پرداختی	C22				
۶	ارزیابی تعهدات اولویت‌دار و تهیه جدول زمان‌بندی تسویه	C23	عوامل مرتبط با ساختار هزینه‌ها	C2		
۴	حفظ سطح و مقدار نقدینگی در سناریوهای مختلف	C24				
۳	حصول اطمینان از حفظ انضباط مالی	C25				
۵	توقف سرمایه‌گذاری در حوزه‌های غیراولویت‌دار	C26				

## 1. Crowd Funding

ادامه جدول ۳: تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون

تکرار کدها	شرح مضمون پایه	مضمون پایه	شرح مضمون سازمان‌دهنده فرعی	مضمون سازمان‌دهنده فرعی	شرح مضمون سازمان‌دهنده اصلی	مضمون سازمان‌دهنده اصلی
۱۵	تغییر خط تولید محصولات برای تولید محصولات مرتبط مورد تقاضا	D11				
۱۲	توسعه سبد محصولات با حاشیه سود قابل قبول	D12	عوامل مرتبط	D1		
۱۰	کاهش / حذف تولید محصولات بدون تقاضا	D13	با محصولات			
۱۶	اولویت‌بندی محصولات برای پاسخگویی سریع	D14	(کالا/ خدمت)			
۹	تدوین چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت برای تولید و فروش محصولات	D15				
۱۹	ایجاد بستر برخط برای توزیع و فروش محصولات	D21	عوامل مرتبط با کانال توزیع	D2		
۱۴	امکان دسترسی به سامانه خرید محصولات بر بستر موبایل	D22				
۱۲	امکان فروش بیشتر با راهبرد تحویل فوری و رایگان کالا	D23				عوامل مرتبط با
۱۵	حفظ/ افزایش سهم بازار از طریق فروش تخفیفی	D31	عوامل مرتبط با قیمتگذاری	D3		D آمیخته بازاریابی در شرکت دانش‌بنیان نوپا
۱۶	حفظ/ افزایش سهم بازار از طریق فروش اقساطی	D32				
۱۰	بکارگیری روش قیمتگذاری نفوذی برای بقا در بازار هدف	D33				
۱۱	انجام اقدامات داوطلبانه برای ضدعفونی فضای فیزیکی فروش محصولات	D41				
۱۸	به‌روز کردن محتوای وبسایت و شبکه‌های اجتماعی شرکت	D42				
۱۲	کاهش بودجه تبلیغات محیطی شرکت	D43	عوامل مرتبط با ترویج و تبلیغ	D4		
۵	بسترسازی برای حفظ اعتماد و اطمینان مشتریان	D44				
۱۷	بکارگیری بازاریابی دیجیتال برای انجام تبلیغات	D45				
۹	تبلیغات مبتنی بر بازاریابی برای محصولات مبتنی بر تقاضاهای جدید	D46				
۸	تاکید بر نیاز بازار هدف به خرید محصولات شرکت در کووید-۱۹	D47				

ادامه جدول ۳: تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون

تکرار کدها	شرح مضمون پایه	مضمون پایه	شرح مضمون سازمان دهنده فرعی	مضمون سازمان دهنده فرعی	شرح مضمون سازمان دهنده اصلی	مضمون سازمان دهنده اصلی
۱۱	مشارکت با رقبا برای اشتراک کانال‌های بازاریابی و فروش	E11				
۱۲	رصد دائمی اقدامات بازاریابی رقبای محلی و صنعت	E12	عوامل مرتبط با رقبا	E1		
۱۰	توسعه همکاری‌ها با شرکای تجاری	E13				
۵	شناسایی ریسک‌ها و پایش اطلاعات در زنجیره تامین	E21			عوامل مرتبط با ذی‌نفعان در شرکت دانش‌بنیان نوپا	E
۹	بررسی امکان دسترسی به تامین‌کنندگان جدید	E22	عوامل مرتبط با تامین‌کنندگان	E2		
۷	ارتباط مستمر با تامین‌کنندگان و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آن‌ها	E23	مواد اولیه			
۸	شناسایی مواد اولیه جایگزین	E24				
۵	راه‌اندازی شبکه‌های مجازی همکاری برای استفاده از نوآوری‌های باز	E31				
۹	پیگیری برای تمدید غیرحضور مجوزهای کسب‌وکار	E32	عوامل مرتبط با شرکای کلیدی	E3		
۶	برگزاری جلسات برای اعتمادسازی سرمایه‌گذاران و سهامداران شرکت	E33				

در ادامه، تعدادی از روایات گفتاری مرتبط با مضامین ارائه شده است.

در ارتباط با مضمون سازمان‌دهنده اصلی «عوامل مرتبط با فرایندهای مالی»، مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان نوپا با هفت سال سابقه فعالیت بیان می‌کند که: «در زمان همه‌گیری کووید-۱۹ با چالش‌های متعددی روبه‌رو شدیم که شاید تعطیلی کار و کاهش درآمد، مهم‌ترین چالش بود. شرکت ما در همان زمان پروژه جدیدی را آغاز کرد که کووید-۱۹ کل برنامه‌ریزی‌ها را تحت تاثیر خود قرار داد. اما ما سعی کردیم با تغییر راهبرد، به‌ویژه کم کردن هزینه‌های اضافی که داشتیم، از جمله چاپ کاتالوگ‌ها و انجام برخی کارها توسط تیم شرکت که پیش‌تر برون‌سپاری می‌شد، کار را متوقف نکنیم».

در خصوص مضمون سازمان‌دهنده اصلی «عوامل مرتبط با آمیخته بازاریابی»، کارگزار بخش خصوصی با یازده سال سابقه فعالیت تشریح می‌کند که: «یکی از راهبردهای بسیار مهمی که این دوره توسط برخی شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های فعال در حوزه تجهیزات پزشکی انجام شد، استفاده از خط تولید محصولات برای تولید محصولات جدید حوزه بهداشتی و پیشگیری مانند ماسک و مواد ضدعفونی بود».

همچنین، در رابطه با مضمون سازمان‌دهنده اصلی «عوامل مرتبط با منابع»، مدیر فروش شرکت دانش‌بنیان نوپا با سیزده سال سابقه کار اظهار می‌کند که: «بسیار مهم است که کارکنان توانمند و متخصص شرکت حفظ شوند، حتی اگر در بازه زمانی کوتاه مجبور باشیم برای آن‌ها هزینه کنیم، چون جذب مجدد و آموزش دوباره چنین نیروهای کاری هزینه بیش‌تری را به شرکت تحمیل خواهد کرد».

## بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا نقش مهمی در ایجاد اشتغال و ثروت‌آفرینی فناورانه در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه دارند. اگرچه این شرکت‌ها حاصل مجموعه‌ای از تلاش‌های جمعی هستند، اما بسیاری از آن‌ها حتی پس از شکل‌گیری، نه‌تنها رشد سریعی ندارند، بلکه در مواقعی رشد آن‌ها کاملاً متوقف شده و در برابر بحران‌هایی از جمله همه‌گیری کووید-۱۹ به‌شدت آسیب‌پذیر بوده‌اند. بنابراین، تلاش برای بقا و ادامه کسب‌وکار و حفظ مزیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا ضروری است. برای مواجهه با این شرایط، شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا باید طیف وسیعی از قابلیت‌ها را در خود پرورش دهند و مدل‌های کسب‌وکار خود را با وضعیت جدید سازگار کنند. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به دنبال شناسایی و دسته‌بندی عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار شرکت‌های



دانش‌بنیان نوپا در استان کرمانشاه است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از اقدامات انجام‌شده توسط مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا بدون برنامه‌ریزی و به صورت باده‌هاست و بیش‌تر شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا برای مواجهه با چنین وضعیتی، آمادگی و برنامه ندارند.

نیاز به توضیح است، با توجه به این نکته که پژوهش‌های کیفی قابلیت تعمیم‌پذیری محتوایی دارند (نه تعمیم‌پذیری آماری)، نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر در خصوص عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار در شرایط بحران کووید-۱۹ و هر بحرانی با شرایط مشابه کووید-۱۹ مصداق دارد. پس اگر بحرانی با گستردگی یا تاثیرگذاری متفاوت رخ دهد، ممکن است عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار متفاوت باشند.

نتایج تحلیل مضمون نشان می‌دهد که عوامل موثر بر پویایی مدل کسب‌وکار برای تطبیق با محدودیت‌ها و تغییرات ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹ در ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده فرعی و ۵ مضمون سازمان‌دهنده اصلی قابل‌طبقه‌بندی است:

**مضمون سازمان‌دهنده اصلی یک:** عوامل مرتبط با بازار هدف در شرکت دانش‌بنیان نوپا. این مضمون شامل سه مضمون سازمان‌دهنده فرعی با طبقه‌های عوامل مرتبط با مشتریان، عوامل مرتبط با ارزش پیشنهادی، و عوامل مرتبط با نحوه ارتباط با مشتری است که در ۹۹ کد طبقه‌بندی گردید. بر اساس این مضمون، لزوم بازنگری در بخش‌بندی مشتریان و امکان دستیابی به مشتریان جدید به همراه بازتعریف ارزش‌های پیشنهادی جدید و روش‌های نوین و برخط ارتباط با مشتریان الزامی است. در این مضمون باید با تکیه بر توانمندی‌ها و قابلیت‌های شرکت، مجدداً مشتریان بالفعل و بالقوه بررسی و اولویت‌بندی شوند و برای آن‌ها ارزش‌های جدید ارائه گردد. در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹، روش‌های ارتباط با مشتریان متفاوت است و باید منطبق با محدودیت‌های جدید باشد. نیاز به اشاره است که با توجه به منابع محدود شرکت‌های نوپا، دسته‌بندی مجدد مشتریان و ارائه ارزش‌هایی که آن‌ها را تشویق به خرید نماید، بسیار حیاتی است، به‌ویژه که کووید-۱۹ سبب توسعه ارتباطات برخط شده است. به بیان دیگر، در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ مشتریان و نیازهای آن‌ها تغییر کرده‌اند؛ برخی نیازها از بین رفته یا به تعویق افتاده‌اند (مانند مسافرت‌ها)، برخی نیازها کاهش پیدا کرده‌اند (مانند خرید کالاهای لوکس)، و برخی نیازها افزایش یافته‌اند (مانند خرید محصولات بهداشتی). بنابراین، ضروری است که شرکت نوپا خود را با این تغییرات هماهنگ و همسو کند، در غیر این صورت مشتریان به سمت شرکت‌های رقیب تمایل پیدا می‌کنند و این مسئله برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا که دارای محدودیت تعداد مشتریان است، یک تهدید جدی خواهد بود.

**مضمون سازمان دهنده اصلی دو:** عوامل مرتبط با منابع در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا. این مضمون شامل سه مضمون سازمان دهنده فرعی با طبقه‌های عوامل مرتبط با منابع فیزیکی، عوامل مرتبط با منابع انسانی، و عوامل مرتبط با منابع معنوی است که در ۱۰۲ کد طبقه‌بندی شد. همان‌طور که در مقدمه بیان شد، امکان تطبیق و تغییر مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارها به قابلیت‌ها و توانمندی‌های شرکت‌ها بستگی دارد. در یک شرکت دانش‌بنیان نوپا، نسبت به شرکت‌های بزرگ، منابع محدودتری وجود دارد، پس شرکت باید برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، منابع موجود خود را به بهینه‌ترین شکل ممکن شناسایی کند و مورد استفاده قرار دهد. به بیان دیگر، محاسبه هزینه-فرصت برای هر منبع کلیدی در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا ضروری است و باید منابع فیزیکی، انسانی و معنوی که در شرکت‌های نوپا وزن منابع انسانی نسبت به دو منبع دیگر بیش‌تر است، به کاراترین شکل ممکن بکار گرفته شود. همچنین، در شرایط کووید-۱۹، حفظ سلامت نیروی انسانی از اهمیت برخوردار است که در شرکت نوپا باید سعی شود علاوه بر حفظ نیروهای انسانی تخصصی با راهکارهای متنوع، سلامت آن‌ها را هم حفظ نماید. پس می‌توان گفت که همه‌گیری کووید-۱۹ به عنوان عاملی بیرونی موجب سازماندهی مجدد و بازبینی در منابع درونی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا می‌گردد، زیرا اگر شرکت دانش‌بنیان نوپا نخواهد که در فرایندها و منابع درونی خود بازنگری منطبق با شرایط کووید-۱۹ داشته باشد، به احتمال زیاد با همان مدل کسب‌وکار قبلی، بسیاری از منابع خود از جمله منابع مالی و انسانی را از دست خواهد داد و با توجه به این مسئله مهم که منابع این شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های بزرگ بسیار محدودتر است، در کوتاه‌مدت یا میان‌مدت موجب تعطیلی و رکود شرکت دانش‌بنیان نوپا خواهد شد. همچنین، استفاده بهینه از منابع موجود در شرکت می‌تواند جریان نقدینگی را برای شرکت نوپا در شرایط کووید-۱۹ فراهم آورد.

**مضمون سازمان دهنده اصلی سه:** عوامل مرتبط با فرایندهای مالی در شرکت دانش‌بنیان نوپا. این مضمون شامل دو مضمون سازمان دهنده فرعی با طبقه‌های عوامل مرتبط با مدل درآمدی و عوامل مرتبط با ساختار هزینه‌ها در ۱۱۳ کد طبقه‌بندی گردید. این مضمون به تشریح جریان‌های درآمدی و ساختار هزینه‌کرد در شرکت‌های نوپا اشاره دارد و روش‌های نوین همسو با محدودیت‌های همه‌گیری کووید-۱۹ را پیشنهاد می‌کند. با توجه به این‌که شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا نسبت به شرکت‌های بزرگ در دستیابی به منابع مالی دارای محدودیت‌های جدی هستند، باید به دنبال راهکارهای نوین برای حفظ جریان نقدینگی در شرکت باشند؛ در همه‌گیری کووید-۱۹ بخشی از این راهکارها به راهبرد حفظ و افزایش درآمد و بخش دیگر به کمیته‌سازی هزینه‌ها اشاره

دارد. در این مضمون، وجود ساختار مالی برای نظم‌دهی به فعالیت‌های مالی در شرکت دانش‌بنیان نوپا ضروری است. به بیان دیگر، در شرایط کووید-۱۹ شرکت نوپا تا جایی که مقدور است باید سعی کند بازپرداخت‌های خود را با مذاکره و توافق به تعویق بیندازد و در مقابل، پرداخت‌ها به شرکت را تسریع نماید. شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در مقابل چالش‌های مالی آسیب‌پذیرتر هستند، در زمانی که بحرانی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ نیز بر آن‌ها تحمیل می‌گردد، اگر مدل درآمدی و ساختار هزینه‌های مدل کسب‌وکار خود را بازنگری نکنند، در مدیریت کسب‌وکار دچار چالش می‌شوند، زیرا ممکن است منابع مالی موجود را برای موارد غیرضروری هزینه کنند یا از تنوع مدل‌های درآمدی غافل شوند. نیاز به توضیح است که این عامل برای همه کسب‌وکارها و شرکت‌ها مهم است، اما اهمیت آن در شرکت‌های نوپا به علت آسیب‌پذیر بودن بسیار بیش‌تر است.

**مضمون سازمان‌دهنده اصلی چهار:** عوامل مرتبط با آمیخته بازاریابی در شرکت دانش‌بنیان نوپا. این مضمون شامل چهار مضمون سازمان‌دهنده فرعی با طبقه‌های عوامل مرتبط با محصولات، عوامل مرتبط با کانال توزیع، عوامل مرتبط با قیمت‌گذاری، و عوامل مرتبط با ترویج و تبلیغ در ۲۲۸ کد طبقه‌بندی گردید. این مضمون بیش‌ترین تعداد کدها را به خود اختصاص می‌دهد که نشان از اهمیت موارد مرتبط با مدیریت بازار در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در همه‌گیری کووید-۱۹ دارد. با توجه به این مسئله که آمیخته بازاریابی برای کسب‌وکارها شامل چهار زیربخش اصلی است، لزوم تغییر جهت در آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است. تعدادی از این شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در زمان همه‌گیری کووید-۱۹ با توجه به تقاضای مشتریان، محصولات تولیدی خود را تغییر دادند (البته شرکت‌هایی که خط تولید مشابه و دانش فنی مشابه داشتند). همچنین، بکارگیری راهبردهای بازاریابی دیجیتال و تبلیغات مجازی از کانال‌های توزیع برخط، به‌ضرورت در بیش‌تر این شرکت‌ها انجام شد. هرگونه سیاست تشویقی در راستای جذب مشتریان برای خرید اعم از قیمت‌گذاری‌های اقساطی و تخفیفی راهکار مهم دیگری است که انجام شد. به بیان دیگر، با توجه به این مسئله که بازاریابی قلب فعالیت‌های کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد، باید به دید سرمایه‌گذاری به آن نگاه کرد، نه هزینه. به هر میزان که در شرایط کووید-۱۹، شرکت دانش‌بنیان نوپا، برنامه‌های مدیریت بازار خود را به‌روز کند و متناسب با بحران موجود تدوین نماید، امکان فروش محصول یا ارائه خدمت به بازار هدف بیش‌تر می‌شود و سهم شرکت از بازار هدف افزایش می‌یابد. باید دقت داشت که در شرایط بحران کووید-۱۹ با توجه به دیدگاه سنتی موجود، برخی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا از برنامه‌ریزی برای تحلیل و مدیریت بازار غفلت می‌ورزند، زیرا درگیر چالش‌های بزرگ دیگری همچون منابع مالی و نیروی انسانی هستند که تمرکز آن‌ها بر آمیخته‌های بازاریابی را کاهش

می‌دهد. اگرچه در همه‌گیری کووید-۱۹ این مسئله در شرکت‌های بزرگ نیز به‌وجود آمده است، اما به دلیل وجود ساختار سازمانی مدون در آن‌ها، معمولاً هر بخش وظیفه خود را به انجام می‌رساند و فعالیت‌های بازاریابی متوقف نمی‌شود، بلکه با رویکرد جدیدی در مدل کسب‌وکار ارائه می‌گردد.

### مضمون سازمان‌دهنده اصلی پنج: عوامل مرتبط با ذی‌نفعان در شرکت دانش‌بنیان نوپا. این

مضمون شامل سه مضمون سازمان‌دهنده فرعی با طبقه‌های عوامل مرتبط با رقبا، عوامل مرتبط با تامین‌کنندگان مواد اولیه، و عوامل مرتبط با شرکای کلیدی در ۷۶ کد طبقه‌بندی شد. با توجه به این مسئله که هر شرکت نوپا در یک فضای باز تعاملی با ذی‌نفعان فعالیت می‌کند و محیط کاری یک محیط بسته نیست، لزوم تطبیق مدل کسب‌وکار با رصد رقبا، تامین‌کنندگان، و شرکای کلیدی اعم از سهامداران و صادرکنندگان مجوز در شرایط کووید-۱۹ ضروری است. در این شرایط، بکارگیری روش‌های شبکه‌سازی با شرکای تجاری و همکاری‌های فناورانه پیشنهاد می‌شود. لازم به توضیح است که با توجه به چابکی شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا، بسیاری از شرکت‌های بزرگ در همه‌گیری کووید-۱۹ تمایل دارند که با آن‌ها در خط تولید خود یا برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خود به شرکت نوپا همکاری نمایند، زیرا آن‌ها می‌توانند فرصت‌هایی را در بازار شناسایی کنند که از کووید-۱۹ ناشی می‌شود، ولی شرکت‌های بزرگ انعطاف و زمان لازم را برای پرداختن به آن ندارند. بنابراین، شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا باید مسیرهای متعدد همکاری با ذی‌نفعان کلیدی از جمله رقبا یا تامین‌کنندگان را به صورت جدی بررسی نمایند. همچنین، پیش‌بینی تامین‌کنندگان مواد اولیه جایگزین نیز در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹، نشان از رویکرد مدیریت راهبردی شرکت نوپا دارد.

نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های پژوهش‌های حاجی‌حیدری و سیدجوادین (۲۰۱۲) در خصوص عوامل مرتبط با ساختار هزینه‌ها و عوامل مرتبط با محصولات (کالا/ خدمت) در پژوهش حاضر؛ کرملو و همکاران (۲۰۲۲) در خصوص عوامل مرتبط با شرکای کلیدی در پژوهش حاضر؛ محمدکاظمی و همکاران (۲۰۲۱) در خصوص عوامل مرتبط با ارزش پیشنهادی در پژوهش حاضر؛ سیتارامان (۲۰۲۰) در خصوص عوامل مرتبط با محصولات (کالا/ خدمت) و عوامل مرتبط با نحوه ارتباط با مشتری و عوامل مرتبط با کانال توزیع در پژوهش حاضر؛ فلاح (۲۰۲۰) در خصوص عوامل مرتبط با منابع معنوی و عوامل مرتبط با شرکای کلیدی و رقبا در پژوهش حاضر؛ و کوریو و همکاران (۲۰۱۸) در خصوص عوامل مرتبط با مشتریان و ارزش پیشنهادی در پژوهش حاضر همخوانی و همسویی دارد. اگرچه پژوهش‌های مطرح‌شده به بررسی تاثیر کووید-۱۹ نپرداخته‌اند و در زمینه شرکت‌های نوپا انجام نشده‌اند، اما در بحران‌های دیگر، الزامات تغییر و پویایی مدل

کسب‌وکار را بیان کرده‌اند. بنابراین، پرداختن به نقش همه‌گیری کووید-۱۹ بر پویایی مدل کسب‌وکار در شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا و ارائه کلیدواژه‌ها و مفاهیم جدید در طبقه‌ها و مضامین نوآورانه به عنوان نتایج پژوهش، که به‌طور عمده در پژوهش‌های داخلی مورد توجه نیستند و پژوهش‌های خارجی نیز نیاز به بومی‌سازی دارند، سهم پژوهش حاضر را در دانش‌افزایی نشان می‌دهند.

در مجموع می‌توان گفت که شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا به دلیل آسیب‌پذیری و محدودیت‌های منابع و روابط شبکه‌ای، بیش‌تر نسبت به شرکت‌های بزرگ یا دانش‌بنیان تولیدی در شرایط همه‌گیری کووید-۱۹ دچار چالش می‌شوند که اگر به‌درستی مدیریت نشود و مدل کسب‌وکار آن‌ها با شرایط جدید تطبیق نیابد، احتمال ورشکستگی، رکود، و تعطیلی آن‌ها بسیار زیاد است. با توجه به تداوم دوره همه‌گیری کووید-۱۹ بکارگیری راهبردهای رکود و تعطیلی برای شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا پیشنهاد نمی‌گردد، بلکه تطبیق مدل کسب‌وکار آن‌ها با شرایط جدید برای تبدیل فرصت‌ها به تهدیدها ضروری است. با توجه به این‌که بسیاری از این شرکت‌ها دانش و تخصص کافی برای تغییر مدل کسب‌وکار ندارند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های حمایتی فناورانه اعم از معاونت علمی و فناوری، صندوق نوآوری و شکوفایی، پارک‌های علم و فناوری، و مراکز رشد به کمک کارشناسان مربوطه، آموزش‌ها و فرایندهای لازم را به شرکت‌های نوپا ارائه دهند، زیرا تطبیق و تغییر مدل کسب‌وکار صرفاً به همه‌گیری کووید-۱۹ محدود نمی‌شود و در بحران‌های دیگر نیز ضروری است.

در صورت تداوم کووید-۱۹، پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا با ایفای مسئولیت‌های اجتماعی و کسب پایگاه اجتماعی مناسب، اعتماد عمومی و سرمایه اجتماعی نسبت به خود را افزایش دهند و جایگاه برند خود را ارتقا دهند. در زمان بحران کووید-۱۹ و دوره پساکرونا، برای شرکت‌های نوپا توسعه فعالیت‌های مشاوره و فروش برخط، به‌ویژه در زمینه راه‌اندازی و به‌روزرسانی محتوای وب‌سایت و شبکه‌های اجتماعی پیشنهاد می‌گردد. در این زمینه، می‌توان از ظرفیت شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کرد که همان راهبرد همکاری تجاری است. علاوه بر موارد فوق، در زمان بحران کووید-۱۹ و دوره پساکرونا، پیشنهاد می‌شود برای گردآوری سرمایه از روش تامین مالی جمعی توسط پلتفرم‌های مورد تایید در کشور بهره‌برده شود؛ با این روش بیش‌تر شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا که از نظر تامین وثایق تسهیلات حمایتی دولتی در شرایط کووید-۱۹ دچار مشکل هستند، با رویکردی نوآورانه می‌توانند سرمایه لازم را برای ایجاد و توسعه طرح‌های موجود یا جدید خود گردآوری نمایند.

در نهایت، محدودیت‌های پژوهش عبارت‌اند از دشواری دسترسی به خبرگان کلیدی برای گردآوری داده‌ها با توجه به شرایط همه‌گیری سویه‌های جدید کووید-۱۹ و نبود پیشینه پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش، به منظور تطبیق‌پذیری نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین. بدین منظور، در صورت تداوم کووید-۱۹، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی به صورت مطالعه موردی به بازطراحی مدل کسب‌وکار برای شرکت‌های دانش‌بنیان در یک حوزه فناوری مشخص پرداخته شود. همچنین، در پژوهشی مجزا، بکارگیری تحلیل شبکه‌ای برای اولویت‌بندی راهبردهای پیشنهادی در هر مضمون در شرایط کووید-۱۹ و پساکرونا پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

### الف) انگلیسی

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business Model Dynamics and Innovation: (Re)Establishing the Missing Linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342. <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Corbo, L., Pirolo, L., & Rodrigues, V. (2018). Business Model Adaptation in Response to an Exogenous Shock: An Empirical Analysis of the Portuguese Footwear Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/1847979018772742>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus Crisis in B2B Settings: Crisis Uniqueness and Managerial Implications Based on Social Exchange Theory. *Industrial Marketing Management*, 88(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Fallah, M. R. (2020). Meta-Synthesis of the Creation of Dynamic Resilience to the Corona Virus in the Field of Start-ups. *Journal of International Business Administration*, 3(10), 117-136. [https://jiba.tabrizu.ac.ir/article\\_11202.html](https://jiba.tabrizu.ac.ir/article_11202.html)
- Guan, Y., Deng, H., & Zhou, X. (2020). Understanding the Impact of

- the COVID-19 Pandemic on Career Development: Insights from Cultural Psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 119(1), 103438. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103438>
- Hajiheidari, N., & Seyed Javadein, S. R. (2012). Development and Manipulation of Business Models Using System Dynamics Approach. *Iranian Journal of Management Sciences*, 6(21), 1-18. [http://journal.iams.ir/article\\_93.html](http://journal.iams.ir/article_93.html)
- Kamp, L. M., Meslin, T. A., Khodaei, H., & Ortt, J. R. (2021). The Dynamic Business Model Framework—Illustrated with Renewable Energy Company Cases from Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 231. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040231>
- Krmela, A., Šimberová, I., & Babiča, V. (2022). Dynamics of Business Models in Industry-Wide Collaborative Networks for Circularity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 3. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010003>
- Laukkanen, M., & Tura, N. (2020). The Potential of Sharing Economy Business Models for Sustainable Value Creation. *Journal of Cleaner Production*, 253(1), 120004. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004>
- Leal Filho, W., Brandli, L. L., Lange Salvia, A., Rayman-Bacchus, L., & Platje, J. (2020). COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity? *Sustainability*, 12(13), 5343. <https://doi.org/10.3390/su12135343>
- Martina, R. A., & Oskam, I. F. (2021). Practical Guidelines for Designing Recycling, Collaborative, and Scalable Business Models: A Case Study of Reusing Textile Fibers into Biocomposite Products. *Journal of Cleaner Production*, 318(1), 128542. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128542>
- Mazza, M. G., De Lorenzo, R., Conte, C., Poletti, S., Vai, B., Bollettini, I., ... Rovere-Querini, P. (2020). Anxiety and Depression in COVID-19 Survivors: Role of Inflammatory and Clinical Predictors. *Brain, Behavior, and Immunity*, 89(1), 594-600. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.07.037>
- Mohammadkazemi, R., Talebi, K., Davari, A., & Dehghan Najmabadi, A. (2021). Investigating the Impact of Business Model Innovation on Creation of Competitive Advantage with the Mediating Effects of Entrepreneurial Empowering (Case Study: ICT-Based Knowledge-Based Companies). *Journal of Entrepreneurship Development*, 14(2), 321-329. <https://dx.doi.org/10.22059/jed.2021.315134.653534>
- Nailer, C., & Buttriss, G. (2020). Processes of Business Model Evolution through the Mechanism of Anticipation and Realization of Value. *Industrial Marketing Management*, 91(1), 671-685. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.009>
- Narimani, A. R., Vaezi, R., Alvani, S. M., & Ghorbanizadeh, V. (2017). Identifying

- External Organizational Barriers and Factors of Commercialization of Humanities Research at Universities. *Journal of Management and Development Process*, 30(1), 81-110. <http://jmdp.ir/article-1-2665-fa.html>
- Nkundabanyanga, S. K., Mugumya, E., Nalukenge, I., Muhwezi, M., & Najjemba, G. M. (2019). Firm Characteristics, Innovation, Financial Resilience and Survival of Financial Institutions. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(1), 48-73. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2018-0094>
- OECD (2020). *Start-Ups in the Time of COVID-19: Facing the Challenges, Seizing the Opportunities*: OECD Publishing. <https://read.oecd-ilibrary.org/32ec64b0-8395-4fe7-821b-587a39638249>
- Ojaghi, H., Mohammadi, M., & Yazdani, H. R. (2019). A Synthesized Framework for the Formation of Startups' Innovation Ecosystem: A Systematic Literature Review. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 10(5), 1063-1097. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2018-0071>
- Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2021). Business Model Dynamics from Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 81. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010081>
- Pichlak, M., & Szromek, A. R. (2021). Eco-Innovation, Sustainability and Business Model Innovation by Open Innovation Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020149>
- Romero, M. C., Lara, P., & Villalobos, J. (2021). Evolution of the Business Model: Arriving at Open Business Model Dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010086>
- Seetharaman, P. (2020). Business Models Shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54(1), 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Snihur, Y., Thomas, L. D., & Burgelman, R. A. (2018). An Ecosystem-Level Process Model of Business Model Disruption: The Disruptor's Gambit. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1278-1316. <https://doi.org/10.1111/joms.12343>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*, 86(1), 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, 41(1), 7-18.
- WHO (2020). *COVID-19 – China*. 12 January. Available at: <https://www.who.int/emergencies/disease-outbreak-news/item/2020-DON233>



- Yun, J. J., & Zhao, X. (2020). Business Model Innovation through a Rectangular Compass: From the Perspective of Open Innovation with Mechanism Design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 131. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040131>
- Ziakis, C., Vlachopoulou, M., & Petridis, K. (2022). Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 35. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>

### ب) فارسی

- اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان تهران (۱۴۰۰). تاثیر بحران شیوع کرونا ویروس بر استارت‌آپ‌ها. معاونت کسب‌وکار، مدیریت کسب‌وکارهای نوین. <http://www.pfdc.ir/Covid19/Pajoheshha/86.pdf>
- بیابانگرد، اسماعیل (۱۳۸۲). روش تحقیق در علوم انسانی و اجتماعی. انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر. رشیدی، محبوبه، و قیطرانی، فاطمه (۱۳۹۹). مدل‌های کسب‌وکار و قابلیت‌های پویا. نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۳۴)، ۵۹-۳۹. <http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/402>



# عنوان مقاله: مدل سیستمی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات\*

علی علی‌آبادیان<sup>۱</sup>، عباس خمسه<sup>۲</sup>، افسانه زمانی  
مقدم<sup>۳</sup>، مهرداد حسینی شکیب<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰

## چکیده:

هدف: این پژوهش با هدف ارائه مدل سیستمی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات انجام شده است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: پس از مرور ادبیات، به منظور غنای بیش‌تر با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه فناوری اطلاعات مصاحبه عمیق انجام شد و مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌ها استخراج شدند. سپس پرسشنامه‌ای طراحی گردید و در اختیار ۱۰۳ نفر از کارشناسان و مدیران کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات قرار داده شد. برای اعتبارسنجی مدل پیش‌بینی شده از سیستم استنتاج عصبی - فازی تطبیقی (ANFIS) بهره گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد مهم‌ترین ابعاد موثر بر کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: کسب‌وکار و بازار، اقتصاد نوآوری، ابعاد کسب ارزش، منابع فناوری اطلاعات، فناوری اطلاعات، نوآوری در فناوری اطلاعات، امنیت و قوانین. همچنین، با توجه به میزان خطای به‌دست‌آمده و نبود پدیده فرا-انطباق در ANFIS طراحی شده، مدل مذکور از اعتبار قابل قبول و قدرت بالایی برای پیش‌بینی برخوردار است.

ارزش/ اصالت پژوهش: پژوهش حاضر با ارائه مدل سیستمی که دربردارنده مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌های کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری است، می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران موثر بر کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها باری رساند.

## کلیدواژه‌ها: کسب ارزش، اقتصاد نوآوری، کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، فناوری اطلاعات، مدل سیستمی.

\* این مقاله برگرفته از رساله دکتری در رشته مدیریت فناوری گرایش مدیریت تحقیق و توسعه است.  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [ali.aliabadian@srbiau.ac.ir](mailto:ali.aliabadian@srbiau.ac.ir)  
۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول). [abbas.khamseh@kiau.ac.ir](mailto:abbas.khamseh@kiau.ac.ir)  
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

با نگاهی به چارچوب‌های سنجش اقتصاد کلان از منظر رقابتی، بالاترین سطح رقابتی را اقتصاد مبتنی بر نوآوری در بر می‌گیرد. اما در واقع این مسیر یک گذار تدریجی از اقتصاد مبتنی بر منابع به اقتصاد مبتنی بر کارایی و در نهایت اقتصاد مبتنی بر نوآوری است (Ghasemi et al., 2018). امروزه نوآوری و مدیریت آن عامل بسیار مهمی در کسب موفقیت شرکت‌ها در عرصه‌های رقابت ملی و بین‌المللی است. جوامع علمی و صنعتی نیز به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر نوآوری و مدیریت فعالیت نوآورانه در درون خود می‌توانند برتری‌های بلندمدت را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند (Moradian & Hosseini Shakib, 2018). نوآوری بیش‌ترین مزیت را برای کسب‌وکارهایی دارد که ارائه‌کننده خدمات متنوعی برای کسب‌وکارهای فناور هستند (Jafar et al., 2020). اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصادی است که نرخ نوآوری در آن بالاست و نوآوری عامل اصلی افزایش کارایی و ارزش‌افزوده فعالیت‌های اقتصادی در بخش‌های مختلف صنعتی و فناورانه محسوب می‌شود. این ارزش‌افزوده و کارایی باید در قالب رقابت‌پذیری در گذر زمان در بخش‌های مختلف قابل مشاهده باشد (Ghasemi et al., 2018). در محیط کسب‌وکار بسیار رقابتی امروز، قابلیت نوآوری در بین ظرفیت‌های سازمانی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم است، زیرا چنانچه سازمان‌ها در ارائه محصولات خود خلاقیت و نوآوری نداشته باشند، با کاهش عملکرد روبه‌رو می‌شوند و از چرخه رقابت حذف می‌گردند. شرکت‌های مشتری‌مدار در موقعیت مناسبی برای پیش‌بینی نیازهای آینده مشتریان هستند که در نتیجه موجب نوآوری‌های بیش‌تر می‌شود (Norouzi et al., 2021). در دنیای پرتلاطم و پیچیده امروزی، شرط بقای سازمان‌ها ایجاد ارزش‌افزوده است و ارزش‌افزوده در عصر حاضر از طریق دانش و کسب‌وکارهای دانشی ایجاد می‌شود (Yahiaei & Hasanzadeh, 2018). در اصل خلق ارزش مشترک شامل خط‌مشی‌ها و روش‌های عملیاتی است که قدرت رقابت شرکت را تقویت می‌کند و همزمان شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه آن شرکت را بهبود می‌بخشد (Kojouri et al., 2021).

کسب‌وکارهای دانش‌بنیان عموماً رویکردی تجاری، ارزش‌افزا، بازاری و سوداگر دارند و مدیریت آن‌ها نیازمند دانش و مهارت تخصصی و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید برای کسب ارزش‌افزوده و بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات و خدمات عرضه‌شده به بازار است. موفقیت

شرکت‌های دانش‌بنیان در گرو میزان فروش آن‌ها و گستره سهم بازار است و هرچه در فرایند تجاری‌سازی کالاها و خدمات موفق‌تر باشند می‌توانند سهم بیش‌تری از بازارهای ملی و بین‌المللی در اختیار داشته باشند (Arabi et al., 2021). نوآوری از طریق ایجاد مزیت نسبی در تولید به ایجاد روش‌های جدید تولید کالا و خدمات با هزینه‌ای پایین منجر می‌شود و موقعیت رقابتی کشور را بهبود می‌بخشد (Azimzadeh et al., 2021). شرکت‌های دانش‌بنیان با تبدیل ایده‌های نو به محصولات و خدمات جدید و ارائه آنان به بازار و فراهم آوردن بستر نوآوری، نقش مهمی در چرخه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش درآمد سرانه کشور دارند (Khatib et al., 2021). برای جلب رضایت مشتریان و ایجاد تحول در مدل‌های تجاری شرکت‌های درگیر در این زمینه، باید مدل‌های تجاری نوین و زنجیره‌های ارزش توسعه داده شود و درباره تاثیرات پیچیده اکوسیستم نوآوری، از جمله سیستم‌ها و استانداردهای نظارتی، سیستم‌های پشتیبانی مالی و پویایی بازار جدید بررسی صورت گیرد (Banda et al., 2018). مدل‌های تجاری از نظر تاریخی توانایی شرکت‌ها را در ایجاد و کسب ارزش تسهیل می‌کنند (Iheanachor et al., 2021).

با توجه به مرور ادبیات و پژوهش‌های صورت‌گرفته، هیچ پژوهشی به‌طور مشخص به ارزش‌آفرینی از منظر اقتصاد نوآوری و ارائه مدل کسب ارزش مبتنی بر این دیدگاه اقتصادی مبادرت نموده است. اقتصاد نوآوری که مقوله‌ای جدید است و در دو دهه اخیر از نظریه‌های شومپتر<sup>۱</sup> که بر اساس نوآوری مداوم و پویا، خلاق و کارآفرین به‌دست آمده است، بر اقتصاد متمرکز بر نوآوری تاکید می‌کند (Kargar & Ghadami, 2019). از طرف دیگر، اقتصاد نوآوری عمدتاً به وسیله فناوری‌های پیشرفته، شبکه‌سازی دانش، و جهانی شدن دائماً در حال تغییرات شگرف است و ماهیت به‌نسبت ثابت مدل‌های کسب‌وکار سنتی مورد استفاده شرکت‌ها برای نیل به اهداف خاص را به چالش می‌کشد (Modesti, 2020). در ایران نیز کم‌تر از یک دهه به این نوع اقتصاد پرداخته شده است. با توجه به تحول در کسب‌وکارها در حوزه دانش‌بنیان‌ها، آن هم در حوزه فناوری اطلاعات که خود جدید و نوست، و از آن‌جا که شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل ارزش‌افزوده بالایی که ایجاد می‌کنند، نقش ویژه‌ای در رشد کشور در زمینه‌های علمی، فناوری، و اقتصادی بر عهده دارند (Shirin et al., 2017)، بنابراین جای مدل کسب ارزش در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات خالی به نظر می‌رسد. این شکاف موجب می‌گردد که پژوهشگران، این پژوهش را با هدف ارائه مدل کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات انجام دهند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال ارائه یک مدل سیستمی

1. Schumpeter

است که دربردارنده مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌های کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری است. پژوهش حاضر برای تغییر در نگرش، استانداردها، معیارهای سنجش و تعریف شاخص‌های جدید ارزشگذاری کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات گامی اساسی برداشته و سهمی در پر کردن خلأ موجود در ادبیات ایجاد نموده است.

## مبانی نظری پژوهش

### مدل کسب ارزش

همان‌گونه که مدل‌های کسب‌وکار باید زمینه‌های فنی و اقتصادی را پوشش دهند، مدیران فنی و تجاری نیز برای طراحی مدل‌های اثربخش باید پا را از قلمرو مسئولیت مستقیم خود بیرون گذارند. متخصصان مراکز توسعه کسب‌وکار باید مدل‌های گوناگون را برای تجاری‌سازی فناوری‌های توسعه‌یافته یا در حال توسعه بیازمایند (Bandarian et al., 2020). عناصر سازماندهی، فناوری، منابع مالی و هزینه‌ها، خدمات/کالاها، بازار و مشتریان و فازهای شناسایی، طراحی، ارزیابی و تجمیع در طراحی مدل کسب‌وکار اهمیت بالایی دارند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به جهانی شدن و نیاز به رقابت، سازمان‌ها باید مدیریت خود را با سیاست‌های جدید تغییر دهند تا بتوانند قدرت رقابتی خود را توسعه دهند. بنابراین توانمندسازی به عنوان فناوری موثر و پیشرفته با ابزارهای لازم فرصت مناسبی را برای مدیران برتر به منظور استفاده بهتر از مهارت، تجارب و انگیزه برای رسیدن به اهداف سازمان می‌سازد (Zamani Maghadam et al., 2019). یکی از دشوارترین چالش‌های پیش‌روی مدیران امروزی در دنیای متمدن نوآور، مدیریت ابزارهای متنوعی است که موجب رقابت‌پذیری پایدار در حوزه‌های علم و فناوری و محیط‌های تجاری شده است. مدیریت موثر زمانی رخ می‌دهد که مجموعه گسترده‌ای از عناصر و فعالیت‌های سازمانی با صرف هزینه‌ها و زمان متعارف به صورت کاملاً یکپارچه درآیند؛ این یکپارچگی مستلزم وجود ابزارها و روش‌های قدرتمند و منطقی در محیط‌های پویاست (Mehrabani et al., 2014). نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است (Boroumand & Ranjbari, 2009). نوآوری در سازمان‌ها ضروری است و به ارتقای عملکرد بخش‌های مختلف سازمان منجر می‌شود و زیربنای بهبود عملکرد است (Norouzi et al., 2021). برای جلب رضایت مشتریان و ایجاد تحول در مدل‌های تجاری، شرکت‌های درگیر در این زمینه باید مدل‌های تجاری نوین و زنجیره‌های ارزش را توسعه دهند و درباره تاثیرات پیچیده اکوسیستم نوآوری

از جمله سیستم‌ها و استانداردهای نظارتی، سیستم‌های پشتیبانی مالی، و پویایی بازار جدید تحقیق کنند (Banda et al., 2018). مهندسی مجدد فرایند کسب و کار (BPR)<sup>۱</sup> به عنوان یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌های بهبود سازمانی در کلیه اقدامات عملکردی فرایندهای تجاری شناخته می‌شود و به سازمان برای دستیابی به اهداف خود کمک می‌کند (AbdEllatif et al., 2018).

## نوآوری

نوآوری یک فرایند پویا، یکپارچه، قابل مدیریت کردن و انباشتی است که خود را به عنوان یک محصول جدید تجاری شده (تیین کل فرایند از ایده تا محصول) می‌بیند (Tidd & Bessant, 2020). قابلیت نوآوری شرکت را برای استفاده از فناوری‌های مناسب فرایند توسعه محصول جدید، نیازهای بازار و از بین بردن تهدیدهای رقابتی تسهیل می‌کند (Norouzi et al., 2021). اکوسیستم‌های نوآوری مانند سیستم‌های سنتی به روشی از بالا به پایین ساخته نمی‌شوند، بلکه آن‌ها به‌طور خودجوش از فعالیت‌های عاملان، بر اساس انگیزه‌های تاییدشده در بازار سرچشمه می‌گیرند. به‌طور دقیق‌تر، اکوسیستم‌های نوآوری فضاهای سازمانی خاصی را تشکیل می‌دهند، یا یک مجموعه پیشرفته از بازیگران، دارایی‌ها و پیوندهای ایجادشده توسط فعالیت‌های مشارکتی در داخل و در میان شبکه‌ها، شبکه‌های مشارکتی با اشکال مختلف، اندازه‌ها و کارایی‌ها می‌توانند نقش سازمان‌های مدرن را برای تصمیم‌گیری اقدام جمعی ایفا کنند، در حالی که اکوسیستم‌های نوآوری را می‌توان به عنوان یک عملکرد سازمانی تفکیک‌ناپذیر از چنین شبکه‌هایی، مرتبط با نوآوری تعاملی مشاهده کرد (Russell & Smorodinskaya, 2018). مدیریت نوآوری کار ظریف ایجاد تعادل را بین هزینه‌های پروژه‌هایی که ممکن است در نهایت به موفقیت نرسند و خطر تعطیلی زود هنگام و حذف گزینه‌هایی که بالقوه سودمند هستند، بر عهده دارد. چنین تصمیماتی را می‌توان موردی و بی‌برنامه گرفت، اما تجربه نشان داده که یک نظام ساختاریافته با مقاطع مشخص تصمیم‌گیری و قواعد پذیرفته‌شده که تصمیم‌گیری در خصوص ادامه یا عدم ادامه بر مبنای آن‌ها صورت می‌گیرد، اثربخش‌تر است (Khamseh & Vosough Rohani, 2018).

## اقتصاد نوآوری

در دو دهه اخیر در جهان، اقتصاد از بستر تفکر نئوکلاسیک به سمت اقتصاد باز روی آورده است که اساس و پایه آن بر نوآوری استوار است. شومپیتر برای اولین بار این ایده را طرح کرد

و به دنبال او پیروانش این نحله اقتصادی را مطرح نمودند. کاربرد معیارهای سه گانه تاگارد<sup>۱</sup> در ارزیابی رویکرد نظام‌های نوآوری در برابر نگاه نئوکلاسیک به نوآوری نشان می‌دهد که رویکرد نظام‌های نوآوری از توافق بیش‌تری با واقعیات برخوردار است (موسوی و کرمانشاه، ۱۳۹۳). رویکرد نئوکلاسیک در محور نخست با ضعف‌هایی همچون پیامدگرایی، ایستایی و فروض بحران‌آفرین و در محور دوم نیز با شکست در سازوکار بازار و دگرگونی ماهوی پاره‌ای از فروض بنیادین خود همچون کمیابی مواجه است. در برابر این کاستی‌ها، گسست نهادی پدیدآمده در پی انقلاب دانایی، اتخاذ رویکرد نهادی در تحلیل مسئله گذار به اقتصاد دانش‌بنیان را ضروری می‌سازد (Rizvandi et al., 2017). اقتصاد نوآوری یک نظریه در حال رشد اقتصادی است که بر کارآفرینی و نوآوری تأکید دارد. اقتصاد نوآوری بر دو اصل اساسی استوار است: این که هدف اصلی راهبردهای سازمانی باید موجب بهره‌وری بیش‌تر از طریق نوآوری بیش‌تر باشد و این که صرفاً بازارها همیشه با تکیه بر منابع ورودی و تمرکز صرف بر سرمایه‌های ملموس به بهره‌وری بیش‌تر و در نتیجه رشد اقتصادی موثرتر در بازار رقابتی دست نخواهند یافت (Kargar & Ghadami, 2019). برخی از ویژگی‌های مهم اقتصاد نوآوری شامل تعامل پویا با همه بازیگران در اکوسیستم تجاری، مشارکت در شکل دادن به روندهای بیرونی در طی زمان، خودساماندهی، استفاده از نوآوری و نوآوری آزاد است (Fallah Tafti et al., 2012).

### کسب‌وکار دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات

در جهان متلاطم امروز تحت تأثیر جهانی شدن، دانش در حال تبدیل شدن به یک عامل اصلی در بازار است. هر اقتصادی اگر می‌خواهد موفق و رقابتی باشد، باید بیش‌تر به دانش، ایجاد، انتقال و حفظ آن توجه کند. از این منظر، دانش عنصر اصلی در ثبات موقعیت پایدار یک کشور در فضای رقابتی است (Širá et al., 2020). انتقال بین‌المللی دانش، تخصص فناورانه و دانش فنی در حال رشد است و جهانی شدن، موجب انتقال سریع‌تر دانش نسبت به گذشته شده است (Samadi Moghadam et al., 2017). برای این که دانش تأثیر بگذارد، باید جریان آزادی از بینش‌های جدید و پیوند شبکه‌ای قوی بین آموزش و تجارت ایجاد شود. دولت‌ها همچنین باید دسترسی به بودجه فناوری را تسهیل کنند، جذابیت اقتصاد را برای پژوهشگران و دانشمندان ایجاد نمایند، و فرهنگ علمی را در جامعه ترغیب کنند (Sagieva & Zhuparova, 2012). کسب دانش اثر مثبتی بر نوآوری دارد. برای شرکت‌هایی که در مرحله نوپای توسعه قرار دارند یا در

1. Thagard



کشورهای در حال توسعه، راهبرد کسب دانش و شخصی سازی می تواند به نتایج نوآوری منجر شود (Hsu & Tang, 2020). اقتصاد نوآوری، اقتصادی بر پایه کارآفرینی، نوآوری و دانش است، و هدف اصلی سیاست اقتصادی افزایش بهره‌وری و نوآوری است و نوآوری ناشی از آن عامل رشد اقتصادی است و این کسب و کارها را از حالت ایستا بودن به حرکت درمی آورد و مانع از عقب‌گرد کردن و نرسیدن به هدف اصلی یعنی کسب حداکثری ارزش می‌شود، البته این نکته مهم و قابل توجه است که در اقتصاد نوآوری، یادگیری به عنوان علت اصلی نوآوری، کلید رشد و توسعه است (Modesti, 2020). قابلیت‌ها و عملکردهای نوآورانه شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به جستجوی موفقیت‌آمیز و ادغام دانش داخلی و خارجی متکی هستند. برای این منظور، شرکت‌ها با هدف ایجاد و به‌دست آوردن ارزش در زمینه‌های رقابتی، در روابط مختلف نوآوری باز شرکت می‌کنند (Ritala & Stefan, 2021). شرکت‌هایی که روند نوآوری خود را باز می‌کنند، توانایی برتری در معرفی نوآوری‌ها دارند. یافته‌ها نشان می‌دهد، اگرچه منابع داخلی ضروری هستند، اما منابع خارجی اطلاعات نیز برای دستیابی به سطح مطلوب نوآوری لازم است و نقش مشاوران جدید، کارمندان و کارگاه‌های آموزشی در این شرکت‌ها مشهود است (Medase & Abdul-Basit, 2020). به‌طور کلی، هدف مراکز توسعه کسب و کار در سازمان‌های تحقیق و فناوری، ارتقای ظرفیت بالقوه تجاری سازی دستاوردهای فناورانه سازمان و توسعه کسب و کارهای جدید یا موجود از طریق تدارک کمک‌های فنی و مشاوره‌هایی بر اساس دستاوردهای فناورانه سازمان خود یا ترکیب با دستاوردهای فناورانه سایر سازمان‌های تحقیق و فناوری است (Bandarian et al., 2020). بقای سازمان در محیط رقابتی مستلزم دیدگاه راهبردی برای منابع سازمان و جریان ارزش سازمان است. اگر فناوری اطلاعات به عنوان یکی از منابع سازمانی در نظر گرفته شود، چشم‌انداز راهبردی به سازمان کمک می‌کند که بتواند سازماندهی و ارزشگذاری را از طریق فناوری اطلاعات انجام دهد (Feizi et al., 2018). به‌دست آوردن منابع جدید ارزش یا همان مدل کسب ارزش در اقتصاد نوآوری اساساً از طریق دانایی و سرمایه‌های فکری و نه دارایی‌های فیزیکی، خلق و منتقل می‌شود؛ این منابع اگر به‌طور صحیح مورد استفاده قرار گیرند بازده فزاینده را فراهم می‌کنند (Modesti, 2020).

شدت رقابت در بازار، اهمیت ظرفیت جذب دانش را برای موفقیت تجاری سازی فناوری منتقل شده آشکار می‌کند. موفقیت انتقال فناوری به‌شدت به میزان رقابت شرکت در بازار بستگی دارد (Min et al., 2019). شرکت‌های دانش‌بنیان موسسه‌های خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی بر پایه دانش، و تحقق اهداف علمی و اقتصادی برای گسترش اختراعات، نوآوری و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه شامل طراحی و تولید کالا و خدمات را در

حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان انجام می‌دهند (Arabi et al., 2021). کسب‌وکار دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات به مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، به‌ویژه برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزار رایانه با محوریت دانش و نوآوری می‌پردازد (ASIST, 2020). با توجه به این‌که فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان، تخصصی و مبتنی بر دانش و فناوری است، اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد نوآوری در این شرکت‌ها بالاست (Khorakian et al., 2015). ارزیابی ظرفیت نوآوری شرکت‌های دانش‌بنیان و پیش‌بینی میزان ظرفیت نوآوری آن‌ها برای این شرکت‌ها بسیار حائز اهمیت است و تصمیم در خصوص انتقال یا بسط فناوری شرکت تابع میزان ظرفیت نوآوری است (Alinejad et al., 2020). امروزه، فناوری اطلاعات به ابزاری مهم برای اجرای راهبردهای تجاری تبدیل شده است و موفقیت سازمان‌ها به جهت‌گیری تمام بخش‌های سازمان در مسیر راهبردی آن بستگی دارد (Heydari et al., 2020). مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر تجاری‌سازی فناوری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتقال فناوری و جواز (لیسانس)، سطح بلوغ فناورانه، دسترسی به مواد خام و انرژی، نرخ بهره، نگرش مصرف‌کننده به کالا و خدمات، نحوه تخصیص منابع توسط دولت، برون‌سپاری فناوری، مهاجرت، مسائل اخلاقی، توسعه محصولات جدید، چشم‌انداز سیاست‌های آینده، توزیع درآمد، وضعیت اقتصاد داخلی، و حقوق مالکیت فکری هستند (مرادحاصل و همکاران، ۱۳۸۷). نوآوری‌های کاربرمحور باعث پیشرفت شگرف فناوری اطلاعات شده است که به نوبه خود، ظهور همزمان منابع جدید نوآوری نرم در بازار را تسریع کرده است. این ظهور عملکرد انتشاردهنده خود را فعال می‌کند که باعث توسعه کارایی می‌شود و به عملکرد فوق‌العاده‌ای فراتر از یک ارزش اقتصادی منجر می‌گردد که تغییر در تنظیمات مشتری را برآورده می‌کند (Tou et al., 2019).

### پیشینه پژوهش

سیولی و کاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، با سنجش متغیرهای اقتصاد اشتراکی، ثبات، مدل تجاری، نوآوری مدل کسب‌وکار، و گزاره ارزش به بررسی پیامدهای تغییر مدل‌های تجاری برای ایجاد ارزش زیست‌محیطی، اجتماعی، و اقتصادی در اقتصاد اشتراکی می‌پردازند. باجیکووا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، با سنجش متغیرهای اقتصاد دانش‌بنیان، کسب‌وکار دانش‌بنیان، نوآوری سازمانی، نوآوری فناوری، پویایی در شرکت‌های کوچک و متوسط، و با هدف بررسی راهکارهای توسعه اقتصاد دانش‌بنیان

1. Ciulli & Kolk  
2. Bajzikova et al.

اروپا از طریق نوآوری، به بررسی تغییرات به سمت اقتصاد دانش‌بنیان در شرکت‌های کوچک و متوسط کشور اسلواکی می‌پردازند. فیضی و همکاران (۲۰۱۸)، با بررسی متغیرهای ارزش فناوری اطلاعات، ارزش کسب‌وکار فناوری اطلاعات، و سهم فناوری اطلاعات در ارزش تجاری یک چارچوب علمی برای شناسایی و اندازه‌گیری ارزش کسب‌وکار فناوری اطلاعات ارائه می‌دهند. فون دلفت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، با سنجش متغیرهای کسب‌وکار، نوآوری، و دانش جهانی به بررسی مفهوم بهره‌گیری از دانش جهانی برای نوآوری در مدل کسب‌وکار می‌پردازند. مرتضوی و بهرامی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، با بررسی متغیرهای اقتصاد دانش‌بنیان، کارآفرینی، و مزیت رقابتی یک مدل جدید کارآفرینی دانش‌بنیان با تاکید بر هم‌افزایی و دو مفهوم رشد اقتصاد دانش‌بنیان و کارآفرینی به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی ارائه می‌دهند. یحیایی و حسن‌زاده (۲۰۱۸)، با بررسی متغیرهای تجاری‌سازی فناوری، شرکت‌های دانش‌بنیان، فناوری نوآورانه حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، و اقتصاد مقاومتی به ارائه مدل تجاری‌سازی فناوری در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌پردازند. شوجاهات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، با بررسی متغیرهای فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری، و بهره‌وری دانش کاربردی به ارائه یک مدل تحقیقی جدید برای بررسی نقش واسطه مغفول و محوری بهره‌وری دانش محور بین فرایندهای مدیریت دانش (تولید دانش، اشتراک دانش، و کاربرد دانش) و نوآوری می‌پردازند.

نیرومند و همکاران (۱۳۹۲)، با هدف شناسایی روش‌های طراحی مدل کسب‌وکار و ارائه چارچوب پیشنهادی کسب‌وکارها برای پیاده‌سازی طرح‌ها و ایده‌های تازه‌وارد به بازار یا حفظ و ارتقای موقعیت آنان در بازارهای داخلی و جهانی، به ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب‌وکار مبادرت می‌ورزند. نیرومند و همکاران (۱۳۹۲)، با هدف انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب برای بنگاه‌های اقتصادی فعال در حوزه اینترنت همراه در ایران با استفاده از رویکرد تجزیه‌وتحلیل سلسله‌مراتبی به ارائه مدل کسب‌وکار مناسب اینترنتی در موفقیت یک بنگاه اقتصادی می‌پردازند. بندا و همکاران (۲۰۱۸)، با بررسی متغیرهای مدل‌های کسب‌وکار، داروهای ترمیمی انگلستان، نوآوری مخرب، اکوسیستم‌های نوآوری و با بررسی بخشی از اکوسیستم نوآوری پزشکی طب ترمیمی دریافتند که نوآوری‌ها حامی پیشرفت اکوسیستم نوآوری پزشکی برای جلب رضایت مشتریان این بازار، مهم هستند و موجب تحول در مدل‌های تجاری بخش‌های صنعت فعلی، به‌ویژه صنعت دارویی می‌شوند. فلاح تفتی و همکاران (۲۰۱۲)، با بررسی متغیرهای برنامه‌ریزی

1. Von Delft *et al.*
2. Mortazavi & Bahrami
3. Shujahat *et al.*

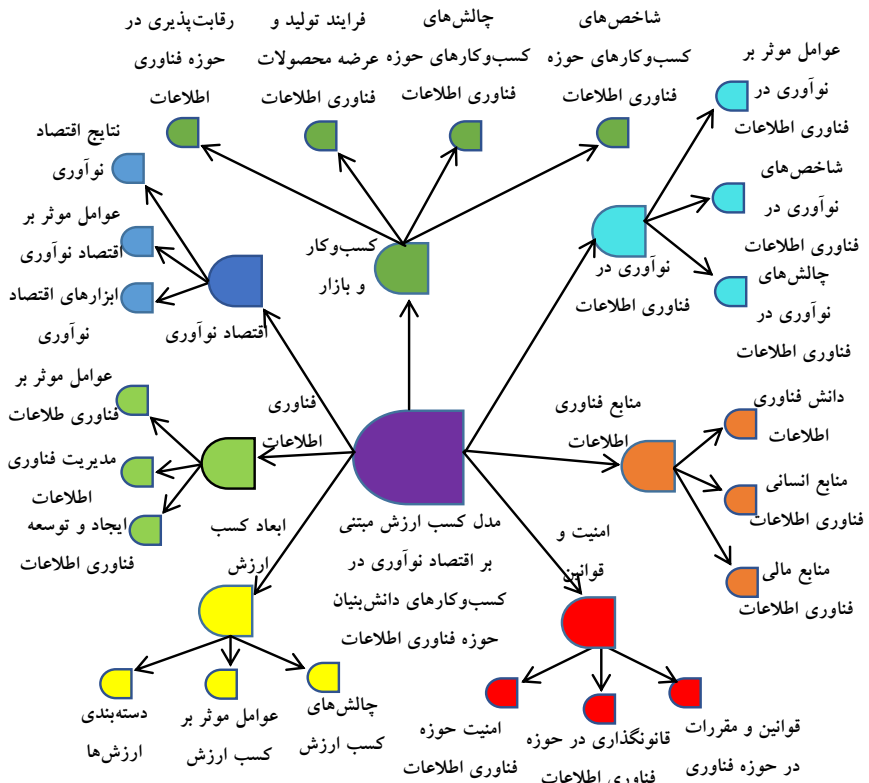
راهبردی، کارت امتیازی متوازن، راهبرد قوی، راهبرد آماده، و اقتصاد نوآوری به ارائه یک الگوی جدید در برنامه‌ریزی راهبردی اقتصاد نوآوری و تاکید بر تحول برنامه‌ریزی راهبردی در طول زمان، با وجود اعتراض‌ها و انتقادها علیه آن می‌پردازند. **کارگر و قدمی (۲۰۱۹)**، با بررسی متغیرهای ابعاد اصلی راهبرد، اقتصاد نوآوری، راهبردهای نوآوری، و سازمان ثبت اسناد و املاک به طراحی یک مدل بومی شده اقتصاد نوآوری بر اساس ابعاد اصلی راهبرد در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازند. **ایهاناچور و همکاران (۲۰۲۱)**، با بررسی متغیرهای مدل تجاری، نوآوری در مدل کسب‌وکار، خدمات مالی دیجیتال، ارائه‌دهندگان خدمات مالی، امور مالی و بررسی این‌که نوآوری در مدل تجاری (BMI) چگونه می‌تواند ایجاد و توزیع ارزش را در بازارهای در حال ظهور تسهیل کند، به ارائه نوآوری مدل کسب‌وکار در پایین هرم - موردی از نمایندگان پول سیار می‌پردازند. **پایولا و گباوئر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)**، با سنجش متغیرهای اینترنت اشیا، دیجیتالی شدن، سرویس‌دهی، مدل‌های کسب‌وکار، B2B و با پیروی از یک روش پژوهش کیفی - توصیفی تاثیر خدمات‌محور فناوری‌های اینترنت اشیا را بر مدل‌های تجاری شرکت‌ها بررسی می‌کنند و با تمرکز ویژه بر فرصت‌ها و چالش‌های شرکت‌های تولیدی B2B، فناوری‌های اینترنت اشیا، سرویس‌دهی دیجیتال، و نوآوری را در مدل تجاری شرکت‌های تولیدی B2B ارائه می‌دهند. **کوhtامیکی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)**، با بررسی متغیرهای دیجیتالی شدن، صنعت، اکوسیستم‌ها، سرویس‌دهی دیجیتال، سیستم‌های خدمات محصول (PSS)<sup>۴</sup>، مرزهای محکم، نوآوری در مدل کسب‌وکار، سیستم عامل‌ها و پایداری در مورد مدل‌های تجاری سرویس‌دهی دیجیتال در اکوسیستم‌ها بحث می‌کنند.

با توجه به پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده می‌توان نتیجه گرفت، مدلی سیستمی که به صورت مشخص به شناسایی ابعاد و مولفه‌های کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات طراحی شده باشد وجود ندارد.

## مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی استخراج‌شده از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش در **شکل (۱)** ارائه شده است.

1. Business Model Innovation
2. Paiola & Gebauer
3. Kohtamäki *et al.*
4. Product-Service System



شکل ۱: مدل مفهومی استخراج‌شده از مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به منظور ارائه مدل سیستمی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات تعریف شده است. بنابراین، از حیث هدف پژوهش کاربردی است و با توجه به روش جمع‌آوری داده‌ها با پرسشنامه از نوع توصیفی - پیمایشی است. همچنین، با توجه به کشف ابعاد و مولفه‌ها می‌توان آن را اکتشافی نیز در نظر گرفت. در این پژوهش، برای طراحی قوانین استنتاجی از ابزار قدرتمند ANFIS<sup>۱</sup> (به عبارتی با اتکا به ترکیب قدرت یادگیری شبکه‌های عصبی و عملکرد منطقی سیستم‌های فازی) استفاده شده است. برای

1. Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System (ANFIS)

این منظور در مرحله اول بر اساس مرور ادبیات، پرسشنامه نیمه‌ساختاریافته برای مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان حوزه فناوری اطلاعات تهیه شد. در این مرحله از روش نمونه‌برداری گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری (اشباع در مصاحبه دهم و ادامه آن تا مصاحبه دوازدهم برای اطمینان) استفاده شد. تعداد نمونه مورد مصاحبه بر اساس اصل اشباع در حجم نمونه در نظر گرفته شد و بر طبق این اصل، زمانی که پژوهشگر به این نتیجه برسد که انجام شدن مصاحبه‌های بیش‌تر اطلاعات بیش‌تری را در اختیار وی قرار نمی‌دهد و تکرار اطلاعات قبلی است، گردآوری اطلاعات را متوقف می‌سازد. از مصاحبه نفر دهم به بعد، تحلیل داده‌ها به کشف مفاهیم و مقوله‌های جدیدی منجر نشد. با وجود این، برای اطمینان از حصول اشباع نظری دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد و داده‌های مربوط به آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. پس از استخراج ابعاد و مولفه‌ها از مرور ادبیات و دانش خبرگان با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA<sub>2018</sub> پرسشنامه‌ای برای تدوین، اجرا و آزمون مدل طراحی گردید و برای کسب اعتبار علمی از روش روایی صوری و محتوایی استفاده شد و میزان پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ تایید گردید. در نتیجه، این پرسشنامه از روایی و پایایی قابل‌قبولی برخوردار است. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار Sample Power v3.0.1 با  $\alpha=0.01$  و توان آزمون  $0.85/0$  برابر با ۹۶ محاسبه شده است. پرسشنامه خودساخته بین ۱۱۰ نفر (۱۰ درصد بیش‌تر از میزان تخمین زده‌شده) از طریق پرسشنامه برخط (آنلاین) و مکتوب توزیع شد و در نهایت ۱۰۳ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری گردید. پرسش‌شوندگان ۱۰۳ نفر از کارشناسان، مدیران، و سیاستگذاران مربوط به کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات با سابقه کاری بیش از ۱۵ سال و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری شاغل در شرکت‌های دانش‌بنیان فناوری اطلاعات در استان تهران و البرز بودند که به صورت هدفمند و در دسترس انتخاب شدند و از آنان درخواست شد که با توجه به دانش تجربی و تخصصی خود و با در نظر گرفتن تأثیرات ابعاد مذکور، میزان متغیر خروجی یا در واقع میزان عملکرد کسب‌ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری را در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات تخمین بزنند. این نظرسنجی با علامتگذاری که مقادیر ۰ تا ۱۰ را در بر می‌گرفت، مشخص گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های مذکور، در مرحله دوم با استفاده از نرم‌افزار MATLAB<sub>2021b</sub> از سیستم استنتاج عصبی - فازی بهره گرفته شد. اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های مذکور به سه دسته تقسیم گردید: داده‌های آموزش، امتحان، و بررسی. از داده‌های آموزش در مدلسازی سیستم هدف و از داده‌های امتحان و بررسی برای اعتبارسنجی مدل طراحی شده استفاده می‌شود.

سیستم استنتاج فازی - عصبی تطبیقی (ANFIS): این سیستم روش مناسبی برای حل

مسائل غیرخطی است. ANFIS ترکیبی از روش استنتاج فازی و شبکه عصبی مصنوعی است که از مزایای هر دو روش بهره می‌برد. سیستم استنتاج فازی - عصبی تطبیقی از نوع مدل‌های جعبه‌سیاه است که بدون آگاهی یا با آگاهی کم از فرایند درونی سیستم، ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌نماید. این وضعیت در واقع مشابهت این مدل را با روابط رگرسیونی می‌رساند، با این تفاوت که قابلیت انعطاف آن در تنظیم وزن‌ها بیش‌تر است. بنابراین، به عنوان جایگزینی برای رگرسیون‌های چندمتغیره نیز استفاده می‌شود. مدل ANFIS در مقایسه با مدل رگرسیونی از دقت بالاتری برخوردار است و از نظر دقت پیش‌بینی نیز از مطابقت بسیار بالایی با واقعیت بهره می‌برد و به عنوان بهترین ابزار برای پیش‌بینی معرفی می‌شود. به‌طور کلی، هنگام استخراج یک سیستم فازی داده‌محور، نحوه کار بدین صورت است که یک مجموعه داده از سیستمی که قصد مدلسازی آن وجود دارد، گردآوری می‌شود. این مجموعه داده، شامل یک متغیر خروجی و تعدادی متغیر ورودی است. کار با خوشه‌بندی متغیر خروجی آغاز می‌شود. پس از آن، هر خوشه در فضای خروجی با استفاده از اصل گسترش فازی روی فضای متغیرهای ورودی توسعه داده می‌شود. با استخراج تصویر هر یک از خوشه‌های توسعه‌یافته، می‌توان توابع تعلق را برای هر یک از متغیرهای ورودی نیز محاسبه نمود و ارتباط بین فضای متغیرهای ورودی و فضای متغیر خروجی را با استفاده از خوشه‌های متناظر بازنمایی کرد. در مرحله بعد، قواعد سیستم بر اساس روابط بین خوشه‌های متناظر به‌دست می‌آید و از کنار هم قرار گرفتن این قواعد، پایگاه قواعد فازی تشکیل می‌شود. بنابراین، تعداد قواعد در این سیستم برابر تعداد خوشه‌های متغیر خروجی است که در گام اول با استفاده از تکنیک خوشه‌بندی حاصل شده بود. در ادامه به طراحی، پیاده‌سازی و اجرای سیستم فازی - عصبی تطبیقی موضوع این پژوهش خواهیم پرداخت.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### طراحی سیستم استنتاج فازی با رویکرد عصبی تطبیقی

ANFIS اصلی دارای هفت ورودی (ابعاد): اقتصاد نوآوری، امنیت و قوانین، فناوری اطلاعات، کسب ارزش، کسب‌وکار و بازار، منابع فناوری اطلاعات، و نوآوری در فناوری اطلاعات؛ و خروجی: کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات است. **جدول ۱**)، مولفه اصلی پژوهش (خروجی نهایی سیستم)، ابعاد و مولفه‌های مربوط به آن‌ها (ورودی اولیه و میانی سیستم) را نشان می‌دهد. بر اساس این، مدل ریاضی مربوط در این پژوهش شامل یک ANFIS

اصلی برای کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و هفت Sub-ANFIS متعلق به تجمیع اثرات هر یک از مولفه‌ها بر ابعاد مربوط می‌شود.

جدول ۱: مولفه اصلی پژوهش، ابعاد و مولفه‌ها

نماد	مولفه‌ها	ابعاد	مولفه اصلی
R.I.E	نتایج اقتصاد نوآوری		کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)
F.I.E	عوامل موثر بر اقتصاد نوآوری	اقتصاد نوآوری (I.E)	
T.I.E	ابزارهای اقتصاد نوآوری		
P.S.R	قوانین و مقررات در حوزه فناوری اطلاعات	امنیت و قوانین (S.R)	
L.S.R	قانونگذاری در حوزه فناوری اطلاعات		
I.S.R	امنیت حوزه فناوری اطلاعات		
F.I.T	عوامل موثر بر فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات (I.T)	
M.I.T	مدیریت فناوری اطلاعات		
D.I.T	ایجاد و توسعه فناوری اطلاعات		
D.E.V	دسته‌بندی ارزش‌ها	کسب ارزش (E.V)	
F.E.V	عوامل موثر بر کسب ارزش		
C.E.V	چالش‌های کسب ارزش		
R.B.M	رقابت‌پذیری در حوزه فناوری اطلاعات	کسب‌وکار و بازار (B.M)	
P.B.M	فرایند تولید و عرضه محصولات فناوری اطلاعات		
C.B.M	چالش‌های کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات		
I.B.M	شاخص‌های کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات		
K.I.R	دانش فناوری اطلاعات	منابع فناوری اطلاعات (I.R)	
H.I.R	منابع انسانی فناوری اطلاعات		
F.H.R	منابع مالی فناوری اطلاعات		
F.I.I	عوامل موثر بر نوآوری در فناوری اطلاعات	نوآوری در فناوری اطلاعات (I.I)	
I.I.I	شاخص‌های نوآوری در فناوری اطلاعات		
C.I.I	چالش‌های نوآوری در فناوری اطلاعات		

مدل طراحی شده که دارای هفت ورودی (ابعاد هفت‌گانه) و خروجی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات است، ۶۳ قاعده استنتاجی دارد.

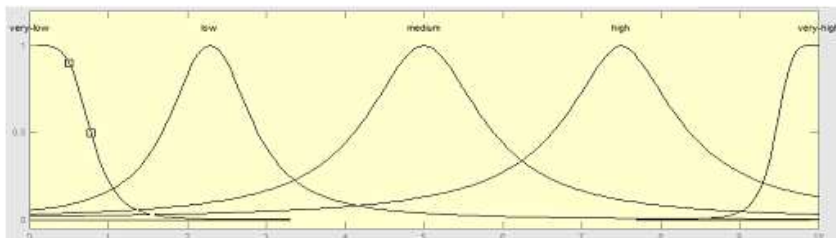


## تعریف تابع عضویت اولیه برای متغیرهای ورودی و خروجی

لازمه سیستم‌های ANFIS مشتق‌پذیر بودن تابع است و با توجه به کاربرد توابع گوسین<sup>۱</sup> (به عنوان تابع عضویت در سیستم‌های استنتاج فازی انطباق‌پذیر مبتنی بر شبکه) در بیش‌تر پژوهش‌های مشابه، در این پژوهش نیز به همین منظور از دسته توابع گوسین استفاده شده است. این دسته از توابع با داشتن قابلیت باز و بسته شدن (به علت تغییر در پارامتر  $\sigma$  (انحراف معیار)، می‌توانند بیش‌تر مقادیر را پوشش دهند.

$$\text{Gaussian}(x, \sigma, c) = e^{-\frac{1}{2} \left( \frac{x-c}{\sigma} \right)^2}$$

در رابطه بالا  $c$  نشان‌دهنده مرکز تقارن و  $\sigma$  تعیین‌کننده میزان بازشدگی تابع است. تابع گوسین دارای منحنی هموار است و نیز پارامترهای آن قابلیت تعدیل با ویژگی‌های متغیر زبانی را دارند. بازه تغییرات برای متغیرهای ورودی و خروجی نیز بین ۰ تا ۱۰ تعریف شده است. **شکل (۲)**، نمایانگر تابع عضویت اولیه برای متغیرهای زبانی ورودی‌ها و خروجی سیستم استنتاج عصبی فازی تطبیقی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات و زیرسیستم‌های آن است.



شکل ۲: تابع عضویت اولیه برای ارزیابی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات

## آموزش ANFIS

برای دستیابی به پارامترهای تابع عضویت در روال آموزش، دو روش پسانتشار<sup>۲</sup> و ترکیبی<sup>۳</sup> در دسترس هستند. در روش پسانتشار، پس از محاسبه خطا و در بازگشت رو به عقب، مقدار

1. Gussian
2. Back Propa
3. Hybrid

خطا به سمت ورودی‌ها (روی پارامترها) پخش می‌گردد و در نهایت با استفاده از الگوریتم شیب نزولی خطا، مقدار پارامترها تصحیح می‌شوند (دقیقاً همانند روش پسانتشار خطای مورد استفاده در شبکه‌های عصبی). بنابراین، با ترکیب دو روش مذکور به یک روش آموزشی ترکیبی و بهینه دست می‌یابیم که در این پژوهش از آن استفاده شده است. همچنین، دامنه تغییرات خطا با اندازه خطا رابطه مستقیم دارد و به منظور تعیین یک ملاک برای توقف آموزش استفاده می‌شود. ANFIS‌های طراحی شده با ۴۰ دوره آموزش (EPOCH) به میزان قابل قبول خطا دست یافتند و **جدول (۲)**، میزان این خطا را در ANFIS اصلی و Sub-ANFIS‌ها بعد از ۴۰ دوره آموزش نشان می‌دهد.

جدول ۲: میزان خطا در ANFIS طراحی شده

خطا (Error)	ANFIS
$4/0538 \times 10^{-3}$	اقتصاد نوآوری (I.E)
$1/0426 \times 10^{-3}$	امنیت و قوانین (S.R)
$1/9827 \times 10^{-1}$	فناوری اطلاعات (I.T)
$1/004 \times 10^{-5}$	کسب ارزش (E.V)
$6/8844 \times 10^{-7}$	کسب‌وکار و بازار (B.M)
$1/5873 \times 10^{-4}$	منابع فناوری اطلاعات (I.R)
$1/5425 \times 10^{-6}$	نوآوری در فناوری اطلاعات (I.I)
$7/4961 \times 10^{-7}$	کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، متوسط خطای محاسبه شده در مرحله آموزش مدل  $7/4961 \times 10^{-7}$  به دست آمد. بنابراین، مدل مذکور از اعتبار بالا و قابل قبولی برخوردار است.

## اجرای مدل ریاضی

پس از اجرای Sub-ANFIS‌ها، از خروجی آن‌ها به عنوان ورودی اصلی برای ارزیابی ابعاد موثر بر کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات استفاده می‌شود. **جدول (۳)**، مقادیر این ورودی‌ها و خروجی را در مدل اصلی و همچنین **شکل (۳)**، پایگاه قواعد ANFIS اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۳: مقادیر ورودی و خروجی ANFIS کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات

کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)	منابع فناوری اطلاعات (I.I)	کسب و کار و بازار (B.M)	ابعاد کسب ارزش (E.V)	فناوری امنیت و اقتصاد اطلاعات قوانین نوآوری (I.T)	امنیت و اقتصاد نوآوری (S.R)	فناوری امنیت و اقتصاد اطلاعات قوانین نوآوری (I.E)
۴/۱۸	۴/۹۸	۱/۸۴	۶/۷۸	۳/۳۷	۳/۸۳	۶/۰۰



شکل ۳: پایگاه قواعد کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات

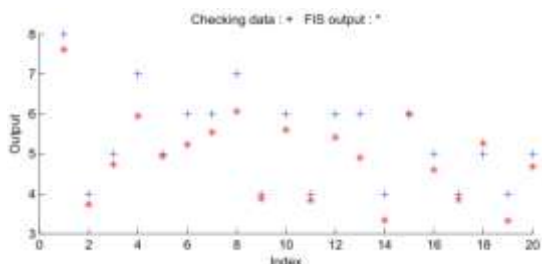
همان‌طور که ملاحظه می‌شود، سطح کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان مقدار ۴/۱۸ ارزیابی شده است که در محدوده متوسط قرار دارد. در این‌جا نکته حائز اهمیت این است که بُعد کسب و کار و بازار طبق جدول (۳) عدد ۶/۷۸ را به خود اختصاص داده و وضعیت خوبی هم در میان ورودی‌ها داشته است. از طرف دیگر، بُعد امنیت و قوانین عدد ۱/۳۵ را به خود اختصاص داده، یعنی دارای بدترین وضعیت در میان ورودی‌ها بوده است.

## اعتبارسنجی مدل ریاضی

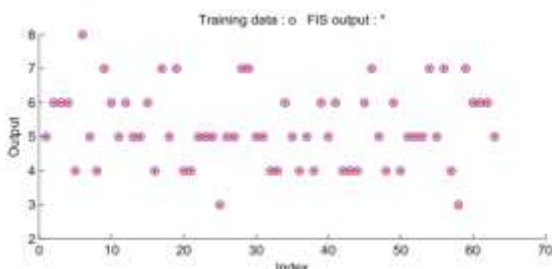
پیش از پیاده‌سازی و اجرای سیستم طراحی شده در پژوهش مورد نظر، اقدام به سنجش اعتبار مدل ریاضی گردید. آزمون مدل و اعتبار آن، قابلیت اعتماد به مدل و کاربردی بودن آن را افزایش می‌دهد. بدین منظور برای اعتبارسنجی مدل ریاضی از دو روش امتحان کردن و بررسی مجموعه داده‌ها، و آزمون شرایط حدی استفاده شده است.

### الف) امتحان کردن و بررسی مجموعه داده‌ها

اعتبارسنجی به کمک داده‌های امتحانی صورت می‌گیرد تا توانایی تعمیم دادن سیستم استنتاج فازی به دست‌آمده را محک بزند. برای کنترل مسئله فرا - انطباق<sup>۱</sup> نیز از آخرین دسته داده‌ها (داده‌های بررسی) استفاده شده است. بدین منظور در پژوهش حاضر روند خطای ANFIS طراحی شده مورد بررسی قرار گرفت و شکل‌های (۴) و (۵)، به‌طور واضح بیانگر همخوانی بین داده‌های آموزش با داده‌های امتحان و بررسی هستند.



شکل ۴: نمودار مقایسه بین خروجی ANFIS و داده‌های امتحانی



شکل ۵: نمودار مقایسه بین خروجی ANFIS و داده‌های بررسی

1. Over Fitting

در شکل (۴)، علامت \* نشان‌دهنده خروجی ANFIS و علامت دایره نشان‌دهنده داده‌های امتحانی با متوسط خطای محاسبه شده  $7/4961 \times 10^{-10}$  هستند. در شکل (۵)، علامت \* نشان‌دهنده خروجی سیستم و علامت + نشان‌دهنده داده‌های بررسی است که تقریباً بر هم منطبق گردیده است و این خود دلالت بر نبود پدیده فرا - انطباق در ANFIS طراحی شده دارد. به بیان دیگر، مدل به دست‌آمده برای موضوع پژوهش از قدرت بالایی برای پیش‌بینی برخوردار است و اثر مثبتی بر توانایی مدل‌سازی برای تعمیم دارد.

### ب) آزمون شرایط حدی

در این آزمون مقدار متغیرهای ورودی ANFIS اصلی در حالت‌های حدی مختلف (بسیار زیاد و بسیار کم) تغییر داده شده و میزان خروجی مدل در برابر این تغییرات بررسی گردیده است. به عبارتی، هدف این آزمون صحت‌گذاری و تایید رفتار مناسب (پایایی) مدل ریاضی به دست‌آمده نسبت به تغییرات مقادیر داده‌های ورودی است.

جدول ۴: تاثیر تغییرات همزمان ورودی‌ها بر خروجی

خروجی ANFIS	ورودی‌های ANFIS					
	ابعاد کسب و کار (E.V)	ارزش و بازار (B.M)	اطلاعات فناوری (I.R)	منابع نوآوری در فناوری (I.I)	کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب و کارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)	اقتصاد امنیت و قوانین اطلاعات (S.R) (I.T)
۰/۰۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴/۶۲	۵	۵	۵	۵	۵	۵
۹/۳۳	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شد، مدل در برابر تغییرات متغیرهای ورودی از بسیار کم (۰) تا بسیار زیاد (۱۰) رفتار کاملاً منطقی ارائه می‌کند. این آزمون برای هر شش Sub-ANFIS نیز اجرا شده و تمامی آن‌ها رفتاری منطقی نسبت به مقادیر حدی ورودی‌ها از خود ارائه نموده‌اند، که نشانگر اعتبار مدل طراحی شده است.

### تحلیل حساسیت مدل

برای بررسی میزان تغییرات خروجی در مقابل تغییرات ورودی می‌توان دو ورودی با حداکثر

تاثیر بر خروجی و حداقل تاثیر بر خروجی را انتخاب کرد و تاثیر تغییرات آن‌ها را بر خروجی بررسی نمود. برای این منظور ورودی (بُعد) کسب‌وکار و بازار را به عنوان موثرترین بُعد بر خروجی انتخاب می‌کنیم و مقدار آن را یک واحد افزایش می‌دهیم. نتیجه این تغییر در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵: میزان تغییر خروجی در ازای تغییر بُعد کسب‌وکار و بازار (B.M)

کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)	نوآوری در فناوری اطلاعات (I.I)	منابع فناوری اطلاعات (I.R)	کسب‌وکار و بازار (B.M)	ابعاد کسب ارزش (E.V)	فناوری اطلاعات (I.T)	امنیت و قوانین نوآوری (S.R)	اقتصاد نوآوری (I.E)
۴/۴۷	۴/۹۸	۱/۸۴	۷/۷۸	۳/۳۷	۳/۸۳	۱/۳۵	۶/۰۰

همچنین، با ثابت نگه داشتن تمامی ابعاد، ورودی مربوط به امنیت و قوانین را یک واحد کاهش می‌دهیم و تغییرات خروجی را بررسی می‌کنیم. نتایج این تغییر در جدول (۶) آورده شده است.

جدول ۶: میزان تغییر خروجی در ازای تغییر بُعد امنیت و قوانین (S.R)

کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات (V.M.IE.IT.B)	نوآوری در فناوری اطلاعات (I.I)	منابع فناوری اطلاعات (I.R)	کسب‌وکار و بازار (B.M)	ابعاد کسب ارزش (E.V)	فناوری اطلاعات (I.T)	امنیت و قوانین نوآوری (S.R)	اقتصاد نوآوری (I.E)
۴/۱۳	۴/۹۸	۱/۸۴	۶/۷۸	۳/۳۷	۳/۸۳	۰/۳۵	۶/۰۰

همان‌طور که مشاهده می‌شود، خروجی در مقابل تغییر بُعد امنیت و قوانین (S.R) به میزان ۰/۰۵ تغییر می‌کند. اما در مقابل همین میزان تغییر در بُعد کسب‌وکار و بازار (B.M) تنها ۰/۲۹ تغییر می‌کند. یعنی اثر بُعد کسب‌وکار و بازار (B.M) بر خروجی بیش‌تر از اثر بُعد امنیت و قوانین (S.R) بر خروجی است.

## تاثیر ابعاد هفت‌گانه پژوهش بر کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری (در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان)

جدول (۷)، رتبه‌بندی ابعاد هفت‌گانه پژوهش را از حیث مقدار تاثیر بر خروجی نشان می‌دهد.

جدول ۷: میزان تاثیر ورودی‌ها بر خروجی

درجه اهمیت	ورودی	میزان تاثیر بر خروجی
۱	B.M	۰/۲۹
۲	I.E	۰/۱۷
۳	E.V	۰/۱۷
۴	I.R	۰/۱۶
۵	I.T	۰/۱۵
۶	I.I	۰/۱۳
۷	S.R	۰/۰۷

همان‌طور که از نتایج مشهود است، با توجه به گزارش **جدول (۷)**، بُعد کسب‌وکار و بازار با اخذ رتبه اول و میزان تغییر ۰/۲۹ در مقدار خروجی با اهمیت‌ترین متغیر در میان ابعاد موثر بر کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات است. پس از آن، به ترتیب بُعد اقتصاد نوآوری و ابعاد کسب ارزش، منابع فناوری اطلاعات، فناوری اطلاعات، و نوآوری در فناوری اطلاعات بیش‌ترین تاثیر را بر خروجی دارند. در این میان، رتبه آخر را بُعد امنیت و قوانین با میزان تغییر ۰/۰۷ در مقدار خروجی به خود اختصاص داده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

کسب‌وکارهای دانش‌بنیان نقش مهمی در چرخه اقتصاد دانش‌بنیان و افزایش درآمد سرانه کشور دارند. کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری می‌تواند زیربنای بهبود عملکرد و سبب توسعه قدرت رقابتی این کسب‌وکارها گردد. این پژوهش با هدف ارائه مدل سیستمی کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات انجام شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، بُعد کسب‌وکار و بازار با ۲۹ درصد تاثیر بر خروجی با اهمیت‌ترین بُعد در میان ابعاد موثر بر کسب ارزش مبتنی بر اقتصاد نوآوری در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان



حوزه فناوری اطلاعات شناسایی شد و می‌تواند معیار اصلی تصمیم‌گیری در حوزه مورد پژوهش باشد. این بُعد دارای مولفه‌های رقابت‌پذیری در حوزه فناوری اطلاعات، فرایند تولید و عرضه محصولات فناوری اطلاعات، شاخص‌های کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات، و چالش‌های کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات است. با بررسی ادبیات مشخص شد که مولفه‌های ذکر شده با نتایج پژوهش‌های ایهاناچور و همکاران (۲۰۲۱)، مین و همکاران (۲۰۱۹)، و کوهتامیکی و همکاران (۲۰۱۹) همسوست. پس از بُعد کسب‌وکار و بازار، با اهمیت‌ترین ابعاد به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: اقتصاد نوآوری و ابعاد کسب ارزش، منابع فناوری اطلاعات، فناوری اطلاعات، نوآوری در فناوری اطلاعات، و امنیت و قوانین.

روش مورد استفاده در این پژوهش استنتاج فازی عصبی - تطبیقی است که دارای بیش‌ترین مزیت برای طراحی مدل است. پژوهش حاضر با ارائه مدلی سیستمی با قابلیت پیش‌بینی و اعتبار بالا و قابل‌قبول به ارائه ۷ بعد و ۲۲ مولفه از مهم‌ترین ابعاد و مولفه‌های موثر بر کسب ارزش در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات پرداخته است که می‌تواند در اولویت‌بندی مدیران، فعالان، و سیاستگذاران کسب‌وکارهای دانش‌بنیان حوزه فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گیرد.

در بُعد کسب‌وکار و بازار باید زمان ورود به بازار، شناسایی بازار و رقبای، ایجاد مزیت رقابتی در بازار، شناسایی مشتری، افزایش کیفیت محصولات، زنجیره تامین و تولید محصولات، چالش‌های مدیریتی، اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی و اجتماعی این کسب‌وکارها، راهبردها، شاخص‌های فناورانه، ارزیابی عملکرد و شناسایی دارایی‌های مشهود و نامشهود به عنوان شاخص‌های کسب‌وکارهای حوزه فناوری اطلاعات مورد توجه قرار گیرد. عوامل موثر بر بُعد اقتصاد نوآوری، نوآوری، دانش و کارآفرینی است و ابزارهای آن اقتصاد دانش‌بنیان، شبکه‌های همکاری و خوشه‌های نوآوری، که اگر مسیر درست پیموده شده باشد، رشد اقتصادی، یادگیری و در نهایت ارزش‌آفرینی میسر خواهد شد.

در بُعد ابعاد کسب ارزش لازم است کسب‌وکارها ارزش‌های اکتسابی خود را در قالب ارزش‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، سیاسی و امنیتی و ارزش‌های فناورانه دسته‌بندی کنند و شبکه‌های همکاری، شبکه‌های فناوری اطلاعات، مدل کسب ارزش، اقتصاد نوآوری و ابزار فناوری اطلاعات را به عنوان عوامل موثر بر کسب ارزش و چالش‌های سیاسی و امنیتی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و فناورانه را به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر فرایند ارزش‌آفرینی در نظر بگیرند. منابع فناوری اطلاعات بر سه مولفه دانش، منابع انسانی، و منابع مالی استوار است. یعنی



باید تحقیق و توسعه، مدیریت صحیح دانش و بالا بردن سطح دانش، یادگیری به عنوان ابزار کسب دانش، عوامل انگیزشی مادی و غیرمادی منابع انسانی، ایجاد تخصص لازم و ساختار منابع انسانی متناسب، مدیریت منابع انسانی و رفع نمودن چالش‌های فرهنگی در جامعه، تامین و مدیریت صحیح منابع مالی و کاهش هزینه‌های فناوری اطلاعات را به‌خوبی انجام داد. چالش‌ها، مزیت‌ها و تغییرات سریع در صنعت فناوری اطلاعات به عنوان عوامل موثر بر فناوری اطلاعات، بومی‌سازی، حفاظت و مدیریت فناوری اطلاعات، شناخت از آینده، ایجاد و توسعه فناوری و سهولت در دسترسی به فناوری‌های نوین الزامی به نظر می‌رسد. ابزار، راهبرد و نظام نوآوری و فناوری از عوامل موثر بر نوآوری، نوآوری در بازار، فرایند و محصولات از شاخص‌های نوآوری، هزینه‌های بالا، مدیریت، ارتباط با بازار و سرعت تغییرات از چالش‌های نوآوری در فناوری اطلاعات هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. در نهایت در خصوص بُعد امنیت و قوانین اجرای صحیح، محدودیت‌ها، فرایند اجرا و حمایت‌ها در حوزه قوانین و مقررات فناوری اطلاعات، هماهنگی و حرفه‌ای عمل کردن در حوزه قانونگذاری و سیاستگذاری فناوری اطلاعات، امنیت سخت‌افزاری و شبکه‌ای، نرم‌افزاری و اطلاعاتی، ایجاد اعتماد اجتماعی (امنیت اجتماعی) و پدافند غیرعامل در حوزه امنیت فناوری اطلاعات، باید مورد توجه قرار گیرد.

بررسی موضوع پژوهش در پارک‌های علم و فناوری و یافتن سایر متغیرها، انجام پژوهش گسترده‌تر روی هر یک از ابعاد حاصل از مدل، به صورت تخصصی و عمیق‌تر و توسعه هر یک از ابعاد، رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های پژوهش با سایر روش‌ها برای مقایسه نتایج به منظور اعتبارسنجی، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد.

## اظهاریه قدردانی

از راهنمایی استادان محترم راهنما و مشاور و همکاری خیرگان، کارشناسان و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش و همچنین از حمایت معنوی همکاران علمی، داوران ناشناس، و ویراستار نشریه فرایند مدیریت و توسعه (مازیار چابک) تشکر می‌کنیم.

## منابع

### الف) انگلیسی

AbdEllatif, M., Farhan, M. S., & Shehata, N. S. (2018). Overcoming BusinessProcessReengineeringObstaclesUsingOntology-BasedKnowledge

- Map Methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(1), 7-28. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2017.10.006>
- Alinejad, A. H., Azar, A., & PourZarandi, M. (2020). Designing a Model for Predicting and Evaluating the Innovation Capacity of Knowledge-Based Companies with a Neural-Adaptive Fuzzy Inference System (ANFIS). *Management Researches*, 13(47), 55-84. <https://dx.doi.org/10.22111/jmr.2019.24774.3923>
- Arabi, A., Sharifzadeh, M. S., & Gorji, M. B. (2021). Identification and Evaluation of Knowledge Commercialization Indicators with an International Approach in Knowledge-Based Companies in Tehran. *Journal of Business Management*, 13(49), 432-448. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_681335.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_681335.html)
- ASIST (2020). The Association for Information Science and Technology. <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/journal/23301643>
- Azimzadeh, A., Sanaeepour, H., Ashrafi, M., & Shojaei, S. (2021). Presenting a Structural Equation Model for International Entrepreneurship Development in Iranian Knowledge-Based Businesses. *Journal of Business Management*, 13(50), 150-172. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_683085.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_683085.html)
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2014). Dynamics of Changes toward Knowledge-Based Economy in Slovak SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 637-647. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.083>
- Banda, G., Tait, J., & Mittra, J. (2018). Evolution of Business Models in Regenerative Medicine: Effects of a Disruptive Innovation on the Innovation Ecosystem. *Clinical Therapeutics*, 40(7), 1084-1094. <https://doi.org/10.1016/j.clinthera.2018.06.003>
- Bandarian, R., Bonyadi Naieni, A., & Amirghodsi, S. (2020). The Comparative Study of Business Environment of International Oil Companies And National Oil Companies, and Proposing Some Policy Solutions for Enhancing the Competitive Advantages of These Companies. *Journal of Researches Energy Law Studies*, 6(1), 39-58. <https://dx.doi.org/10.22059/jrels.2020.290663.320>
- Boroumand, M., & Ranjbari, M. (2009). Human Resources Management Strategic Initiatives and Initiative Performance: Emphasizing the Role of Knowledge Management. *Journal of Police Organizational Development*, 6(24), 41-54. [http://pod.jrl.police.ir/article\\_9415.html](http://pod.jrl.police.ir/article_9415.html)
- Ciulli, F., & Kolk, A. (2019). Incumbents and Business Model Innovation for the Sharing Economy: Implications for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 214(1), 995-1010. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.295>
- Fallah Tafti, S., Jahani, M., & Emami, S. A. (2012). Explaining Evolutionary Trend of Strategic Planning from Traditional Economy to Innovation Economy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 56-65.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.978>

- Feizi, K., Taqavi Fard, M. T., Vanani, I. R., & Mahmoudsalehi, M. (2018). Information Technology Business Value Measurement Framework. *Public Management Researches*, 10(38), 35-62. <https://dx.doi.org/10.22111/jmr.2018.3716>
- Ghasemi, M., Faghihi, M., & Alizadeh, P. (2018). Requirements to Achieve a Knowledge-Based Economy at Macro Level: Analysis of Legal Framework in Iran and Some Policy Recommendations. *Economics Research*, 18(68), 99-152. <https://dx.doi.org/10.22054/joer.2018.8689>
- Heydari, S., Hosseini Shakib, M., & Khamseh, A. (2020). IT-Business Strategic Alignment and Organizational Agility: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Journal of System Management*, 6(1), 35-52.
- Hsu, T.-H., & Tang, J.-W. (2020). Development of Hierarchical Structure and Analytical Model of Key Factors for Mobile App Stickiness. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.01.006>
- Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. (2021). Business Model Innovation at the Bottom of the Pyramid—A Case of Mobile Money Agents. *Journal of Business Research*, 127(1), 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.029>
- Jafar, A., Akbari, M., & Davari, A. (2020). The Effective Factors on the Formation of Innovation Clusters: The Case of Sharif Innovation District. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(1), 1-14. [http://jstp.nrisp.ac.ir/article\\_13778.html](http://jstp.nrisp.ac.ir/article_13778.html)
- Kargar, H., & Ghadami, M. (2019). Designing an Econometric Innovation Model Based on the Main Dimensions of Strategy in Iranian Governmental Organizations (Case Study: The State Organization for Registration of Deeds and Properties). *Journal of Investment Knowledge*, 8(29), 333-354. [http://jik.srbiau.ac.ir/article\\_13910.html](http://jik.srbiau.ac.ir/article_13910.html)
- Khamseh, A., & Vosough Rohani, M. (2018). Analysis and Assessment of Innovation Management with Structural Equation Modeling Approach in Golestan Company. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 16(31), 13-22. [http://jtd.iranjournals.ir/article\\_27139.html](http://jtd.iranjournals.ir/article_27139.html)
- Khatib, M., Mohaghegh Nia, M. J., Sadeghi Shahdani, M., & Sargolzaei, M. (2021). Identifying the Effective Factors on the Investment in the Growth Stage of Knowledge-Based Companies' Technological Projects in Banking System. *Journal of Business Management*, 13(50), 239-255. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_683090.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_683090.html)
- Khorakian, A., Jahangir Feyzabadi, M., Foroutan, M., & Dehghan Banadaki, M. (2015). The Impact of Knowledge Management on Innovation through Moderating Organizational Factors of Human Resources and Technology in Knowledge-Based Companies. *Journal of Management and Development Process*, 28(2), 75-107. <http://jmdp.ir/article-1-1379-fa.html>

- Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital Servitization Business Models in Ecosystems: A Theory of the Firm. *Journal of Business Research*, 104(1), 380-392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>
- Kojouri, H., Mirabi, V., & Safarzadeh, H. (2021). Designing and Optimizing the Value Creation Model for Bank Customers in the Process of Creating a Common Brand Value. *Journal of Business Management*, 13(49), 202-226. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_681252.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_681252.html)
- Medase, S. K., & Abdul-Basit, S. (2020). External Knowledge Modes and Firm-Level Innovation Performance: Empirical Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 81-95. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.001>
- Mehrabani, F., Ghobadi, S., & Rezaeeyan, A. (2014). Investigation of the Mutual Effect of Knowledge-Based Economy and TFP and Their Relationship: Case Study on Developed, Emerging and Developing Countries. *Iran's Economic Essays*, 11(21), 125-160. [http://iee.rihu.ac.ir/article\\_523.html](http://iee.rihu.ac.ir/article_523.html)
- Min, J.-W., Vonortas, N. S., & Kim, Y. (2019). Commercialization of Transferred Public Technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 138(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.003>
- Modesti, P. (2020). Integrating Formal Methods for Security in Software Security Education. *Informatics in Education-An International Journal*, 19(3), 425-454. <https://doi.org/10.15388/infedu.2020.19>
- Moradian, M., & Hosseini Shakib, M. (2018). Evaluation of Innovation Management Performance and Ranking the Effective Factors Using Analytic Network Process in MavadKaranMapnaCo. *Journal of Industrial Technology Development*, 16(31), 5-12. [http://jtd.iranjournals.ir/article\\_26546.html](http://jtd.iranjournals.ir/article_26546.html)
- Mortazavi, S. H., & Bahrami, M. (2012). Integrated Approach to Entrepreneurship-Knowledge Based Economy: A Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41(1), 281-287. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.032>
- Norouzi, H., Kanani Tehrani, S., & Darvish, F. (2021). The Effect of Innovation Capability and Organization Marketing Capacity on Export Marketing Performance. *Journal of Business Management*, 13(50), 579-596. [http://bmj.iauctb.ac.ir/article\\_683104.html](http://bmj.iauctb.ac.ir/article_683104.html)
- Paiola, M., & Gebauer, H. (2020). Internet of Things Technologies, Digital Servitization and Business Model Innovation in BtoB Manufacturing Firms. *Industrial Marketing Management*, 89(1), 245-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009>
- Ritala, P., & Stefan, I. (2021). A Paradox within the Paradox of Openness: The Knowledge Leveraging Conundrum in Open Innovation. *Industrial Marketing*

- Management*, 93(1), 281-292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.011>
- Rizvandi, M. A., Sahabi, B., Yavari, K., & Momeni, F. (2017). A Critical Assessment of Neoclassical Economics in the Problem of Transition to the Knowledge-Based Economy: An Institutional Approach. *Journal of Science and Technology Policy*, 10(1), 17-29. [http://jstp.nrisp.ac.ir/article\\_12971.html](http://jstp.nrisp.ac.ir/article_12971.html)
- Russell, M. G., & Smorodinskaya, N. V. (2018). Leveraging Complexity for Ecosystemic Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(1), 114-131. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.024>
- Sagieva, R. K., & Zhuparova, A. S. (2012). Management of Innovation Processes in Terms of Development of National Economy of Kazakhstan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65(1), 88-93. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.096>
- Samadi Moghadam, Y., Hashemzadeh Khorasgani, G., Radfar, R., & Manteghi, M. (2017). Investigating the Importance of R & D Capacity Factors on Technology Transfer Techniques (Case Study: Iranian Automotive Industry). *Journal of Investment Knowledge*, 6(22), 101-112. [http://jik.srbiau.ac.ir/article\\_10787.html](http://jik.srbiau.ac.ir/article_10787.html)
- Shirin, A., Foroozandeh, L., Danaeefard, H., & KhaefElahi, A. A. (2017). Evaluation of the Path-Structural Model of Human Resources Empowerment Knowledge Base. *Journal of Management and Development Process*, 30(3), 3-30. <http://jmdp.ir/article-1-2862-fa.html>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity. *Journal of Business Research*, 94(1), 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Širá, E., Vavrek, R., Kravčáková Vozárová, I., & Kotulič, R. (2020). Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries. *Sustainability*, 12(10), 4172. <https://doi.org/10.3390/su12104172>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*: John Wiley & Sons.
- Tou, Y., Watanabe, C., Moriya, K., Naveed, N., Vurpillat, V., & Neittaanmäki, P. (2019). The Transformation of R&D into Neo Open Innovation-A New Concept in R&D Endeavor Triggered by Amazon. *Technology in Society*, 58(1), 101141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.05.005>
- Von Delft, S., Kortmann, S., Gelhard, C., & Pisani, N. (2019). Leveraging Global Sources of Knowledge for Business Model Innovation. *Long Range Planning*, 52(5), 101848. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>
- Yahiaei, M., & Hasanzadeh, A. (2018). Presentation a Technology

Commercialization Model in ICT Knowledge Base Companies. *Journal of Investment Knowledge*, 7(26), 63-82. [http://jik.srbiau.ac.ir/article\\_12601.html](http://jik.srbiau.ac.ir/article_12601.html)  
Zamani Maghadam, A., Taghipour Zahir, A., & Dadgarpanah, Z. (2019). Providing a Development Model of the Empowerment of Graduated Students of the Islamic Azad University, Considering the Fundamental Changes in the Higher Education System in the Future. *Future Study Management*, 30(118), 221-238. [http://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_15309.html](http://jmfr.srbiau.ac.ir/article_15309.html)

### ب) فارسی

مرادحاصل، نیلوفر؛ مزینی، امیرحسین، و پاریاب، سیدحسین (۱۳۸۷). اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر فضای کسب و کار و تسهیل تجاری. *نشریه اقتصاد و تجارت نوین*، ۴(۱۴)، ۳۹-۶۳.  
موسوی، آرش، و کرمانشاه، علی (۱۳۹۳). رویکردهای رقیب در اقتصاد نوآوری: یک ارزیابی معرفت‌شناسانه. *نشریه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۲۰(۷۹)، ۸۹-۱۱۰. [http://method.rihu.ac.ir/article\\_263.html](http://method.rihu.ac.ir/article_263.html)  
نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه؛ اعرابی، سیدمحمد، و حاج صادقی، بهناز (۱۳۹۲). ارائه چارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۴)، ۲۶۷-۲۸۴.  
نیرومند، پوراندخت؛ زعفریان، رضا؛ قاسم‌زاده، فریدون، و دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۱). انتخاب مدل کسب و کار مناسب برای بنگاه‌های اقتصادی فعال در حوزه اینترنت همراه در ایران با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۳)، ۱۷۱-۱۸۶.

# عنوان مقاله: طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی علیرضا راجبی<sup>۱</sup>، صادق ملکی آوارسین<sup>۲</sup>، زرین دانشور هریس<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱

## چکیده:

هدف: وجود شاخص‌های مناسب برای انتخاب و بکارگماری مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی زمینه را برای اجرای آموزش‌هایی باکیفیت برای کارکنان این سازمان‌ها فراهم می‌سازد. بنابراین، شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزشی و طراحی مدل مناسب در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته کیفی - کمی است. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید و با استفاده از روش کدگذاری باز، تمامی عبارات‌های کلیدی مرتبط استخراج شدند و به شکل یک پرسشنامه درآمدند. در بخش کمی، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. در این مرحله، پرسشنامه در نمونه آماری ۲۰۳ نفر از کادر حوزه منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی، که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده بودند، اجرا و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. یافته‌ها: شایستگی‌های استخراج‌شده برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی در سه مولفه اصلی شایستگی‌های فنی - تخصصی (مهارت‌ارزیابی اثربخشی آموزشی، مهارت برنامه‌ریزی آموزشی، مهارت اجرای آموزش)، شایستگی‌های عمومی (شایستگی‌های شخصیتی - اخلاقی)، و شایستگی‌های مدیریتی (مهارت‌های ارتباطی، آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، تفکر تحلیلی، انعطاف‌پذیری، تفکر خلاق، هدف‌گرایی، تفکر راهبردی، تیم‌سازی) دسته‌بندی شدند. ارزش / اصالت: پژوهش حاضر می‌کوشد با ارائه مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی، مقداری از شکاف مبانی نظری را در این زمینه پر کند. یافته‌های این پژوهش با مدلسازی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، حوزه دانشی جدیدی را در ادبیات موضوع مطرح می‌کند که می‌تواند در غنی‌تر شدن ادبیات تعیین‌کننده باشد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های فنی - تخصصی، شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های مدیریتی، مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، آذربایجان شرقی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، ایران.  
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

s.maleki@iut.ac.ir

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

تعریف مدیریت و شایستگی‌های مدیریتی و مفهوم استفاده از اصول و فنون مدیریتی باعث به‌وجود آمدن مباحث و مناظراتی در عرصه‌های سیاسی، علمی، و سازمانی شده است. اگر سازمان‌ها به شایستگی‌های مدیران اهمیت دهند و بتوانند به‌طور مناسب به شناسایی و ارزیابی این شایستگی‌ها اقدام کنند، موفقیت آنان به احتمال زیاد تضمین شده خواهد بود. امروزه موفقیت هر سازمان در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی دارد. در عصر حاضر، سازمان‌ها به صورت فزاینده با محیط‌های پویا و پیچیده مواجه‌اند، بنابراین بقا و تعالی در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران بیش از پیش ضرورت یافته است (طلوعیان، ۱۳۹۸). اما متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار در سال‌های اخیر نه‌تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته، بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها و طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نپذیرفته است، که همین امر می‌تواند در خلایق‌های مدیریتی اخلاق ایجاد نماید (Khanifar et al., 2020a). در جوامع امروزی، دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی یکی از ارکان پیشرفت شناخته شده‌اند که ناکارایی آن‌ها موجب کند شدن پیشرفت جوامع خواهد شد. به نظر می‌رسد، توجه به شاخص‌ها و اصول شایسته‌گزینی مدیران نهادها به عنوان استراتژیست‌های تعیین‌کننده موفقیت سازمان در کارایی و اثربخشی آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (مالکی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). اگر در انتخاب، انتصاب، و گزینش مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها توجه شود و ملاک گزینش و ارتقا، تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم می‌شود تا از همه امکانات و منابع در سازمان به‌نحو مطلوب استفاده شود (Khanifar et al., 2020b).

بنابراین، شناسایی و انتخاب و بکارگیری مدیران شایسته و کارآمد یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها و دغدغه‌های سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دانش‌بنیان و مراکز علمی و دانشگاهی محسوب می‌شود. اولین گام در راستای برطرف کردن این مسئله، شناسایی و تعریف شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران دانشگاهی در قالب مدل شایستگی‌هاست (Mousavi et al., 2021). با مرور ادبیات مشخص می‌شود که تاکنون در زمینه ارائه مدلی برای شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی، پژوهش‌های قابل‌ذکری صورت نگرفته و در پژوهش‌های پیشین، صرفاً در زمینه شایستگی‌های مدیران آموزشی برخی سازمان‌های آموزشی مطالعاتی انجام شده است، مانند پژوهشی در رابطه با شایستگی مدیران آموزش و پرورش (Khanifar et al., 2020b)، که در آن



شایستگی‌های دانشی، حرفه‌ای، اجرایی، رهبری، ارتباطاتی، و ادراکی به‌دست آمده است. در این پژوهش، یکی از دلایل ناکارآمدی مدرسه، ضعف سیستم جذب، گزینش، انتصاب، و انتخاب مدیران آموزش و پرورش عنوان شده است. یا پژوهشی در خصوص الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه (جعفری‌راد و همکاران، ۱۳۹۸)، که در آن اشاره شده، پژوهش‌های صورت‌گرفته در باب شایستگی مدیران در نظام آموزشی کفایت و جامعیت لازم را ندارند. همچنین در ادبیات، برای مدیران آموزش عالی ابعاد دانش، توانایی‌های درونی، مهارت‌های مدیریتی، اعتبار رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، مسئولیت اجتماعی، تجارب لازم و ایدئولوژی به‌دست آمده است (مالکی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های سازمانی شامل مهارت تخصصی، تفکر راهبردی، نوآوری و حل مسئله، مربی‌گری، مهارت سازمانی، مهارت ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، و شایستگی‌های ارزشی بوده است (Mousavi et al., 2021). برای مدیران دانشگاه پیام‌نور، شایستگی‌های اثربخشی فردی، دانشی و دانشگاهی، میان‌فردی و ارتباطی، عمومی سازمانی و تخصصی دانشگاهی احراز شده است (گودرزی و سلطانی، ۱۳۹۷). ابعاد راهبردی، مدیریت منابع، ارتباطات، همکاری، نمایندگی و حرفه‌ای نیز برای رؤسای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است (معتضد منجمی و همکاران، ۱۳۹۷).

مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که مباحث شایستگی در حوزه خاص واحد آموزش ضمن خدمت کارکنان دستگاه‌های اجرایی بسیار محدود است و به نظر می‌رسد تاکنون مدل شایستگی برای مدیران آموزشی این‌گونه سازمان‌ها ارائه نشده است. با توجه به این‌که اغلب مدل‌های شایستگی غیربومی بوده و تاکنون برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی مدل خاصی تدوین و طراحی نشده است، و از طرف دیگر، بسیاری از مدیران آموزشی در ارتباط با سمت سازمانی مربوطه تخصص، تجارب و توانایی‌های لازم را در بدو ورود به خدمت نداشته و با آزمون و خطا و حضور در دوره‌های ضمن خدمت که به صورت موردی برگزار می‌شود، با ماهیت و وظایف این حوزه به‌تدریج آشنا شده‌اند، این امر در برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه‌های آموزشی کارکنان موجب بروز نارسایی‌ها و مشکلات عدیده‌ای می‌شود و اثربخشی دوره‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین، انجام پژوهشی مبتنی بر ویژگی‌های بومی دستگاه‌های اجرایی ضروری است. پژوهش حاضر می‌کوشد مقداری از شکاف ادبیات را در این حوزه پر نماید. بنابراین درک، شناسایی، طراحی، استقرار، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی و ارائه مدلی مناسب و متناسب با ساختار این سازمان‌ها امری ضروری به نظر می‌رسد. فقدان مدل شایستگی بومی در این زمینه و انتخاب افراد نامناسب می‌تواند موجب برخی ناهماهنگی‌ها و نابسامانی‌ها در فرایند

آموزش کارکنان شود و کارایی واحد آموزش دستگاه‌های اجرایی را تحت تاثیر قرار بدهد. با توجه به نقش مهم مدیران آموزشی در روند توسعه کمی و کیفی و تحقق چشم‌انداز سازمان‌ها، اهمیت تدوین مدل شایستگی برای آن‌ها بیش‌تر آشکار می‌گردد.

## مبانی نظری پژوهش

### شایستگی

مفهوم شایستگی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد. این مفهوم دربرگیرنده مواردی همچون قابلیت، رفتار، فعالیت یا حتی عملکردهای پیچیده‌تر است. اما نکته این‌جاست که این عناصر باید بیانگر عملکرد بالاتر از میانگین در یک سازمان باشند تا بتوان آن‌ها را شایستگی نامید. شایستگی‌ها در زمینه‌های گوناگون مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام و جذب، توانمندسازی، مدیریت عملکرد، و برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارند (Basiji et al., 2020). شایستگی، ناحیه‌ای است از قابلیت شخصی که کارکنان را قادر می‌سازد کارشان را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهند. در تعریفی دیگر، شایستگی عبارت است از یک خوشه به هم مرتبط از دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مورد نیاز یک فرد، تیم یا سازمان برای عملکرد اثربخش است (نداف، ۱۴۰۰). شایستگی به عنوان یک ویژگی اساسی فرد تعریف می‌شود که به عملکرد موثر یا ممتاز او منجر می‌گردد. همچنین، شایستگی به عنوان رفتارها و مهارت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد در کار خود به آن‌ها عمل کنند. در این تعریف، شایستگی‌ها ارائه‌دهنده زبان عملکرد هستند که علاوه بر نتایج مورد انتظار از تلاش‌های فردی، روش انجام فعالیت‌ها را نیز بیان می‌کند (Taheri et al., 2017). شایستگی‌ها ویژگی‌های فردی هستند از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، ذهنیت، احساسات و روش‌های تفکر که با استفاده از نقش‌های مناسب، به نتیجه مطلوب می‌رسند (Skorková, 2016).

مروری بر ادبیات حوزه شایستگی نشان می‌دهد که تاکنون تعریف واضحی از شایستگی که مورد توافق باشد، ارائه نشده است. این واژه گاهی به خروجی‌های عملکرد یک فرد شایسته اشاره دارد و گاهی نیز بیانگر ویژگی‌هایی است که باعث رسیدن یک فرد به عملکردی برتر می‌شود (Askari & Hajifar, 2020). در بیش‌تر منابع دانش، مهارت، توانایی، و نگرش چهار جنبه اصلی شایستگی مطرح شده‌اند.

منظور از دانش، توسعه دانش و معلومات نظری از راه تحصیل در دانشگاه است. توسعه دانش و

معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به‌تنهایی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی تأثیر ندارند. مهارت به توانایی استفاده از علم در عمل اطلاق می‌شود. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به‌دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت، در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود. توانایی خصلتی باثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع، توانایی و مهارت شبیه هم هستند و تفاوت آن‌ها در این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی است، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند. نگرش نیز تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل بر اساس تصویر ذهنی است (Ekrami & Rajabzadeh, 2011).

## شایستگی مدیران

مدیریت، علم دانستن چیزها و هنر بکار بستن دانسته‌هاست. افرادی که از دانش و نظریه صرف اشباع شده‌اند، در عمل از حل مشکلاتی که دامنگیر سازمان‌ها و مدیریت شده است، عاجز می‌مانند و توانایی بکارگیری نظریه‌های مدیریت را در عمل ندارند (مقیمی، ۱۳۹۶). مدیران برای آن که در سازمان‌ها موفق شوند و وظایف خود را برای تحقق ثمربخش اهداف انجام دهند، باید دارای شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران باید از چهار نوع مهارت برای اجرای فرایند مدیریت بهره‌مند باشند: مهارت فنی؛ مهارت انسانی؛ مهارت تحلیلی؛ و مهارت طراحی (زارعی‌متین، ۱۳۹۵). منظور از شایستگی‌های مدیریتی، بنا بر نظر بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت شامل ترکیبی از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام اثربخش نقش‌های مدیریتی در سازمان است (نعمتی‌گودرزی، ۱۳۹۸). توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی بخش دولتی که خود متولی اجرای سیستم مدیریت مبتنی بر شایستگی در دولت هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Beheshti Zavareh et al., 2018). شایستگی‌های مدیریتی همانند کوه یخی است که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به عنوان دانش و مهارت در قله است. بدین ترتیب، عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی کم‌تر قابل مشاهده است، اما به‌طور گسترده رفتار ظاهری فرد را کنترل و هدایت می‌کند (Esmaili et al., 2019). در این میان، شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت

بیش‌تری برخوردار است. اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود که این شایستگی معنادارتر شود و فرصت بهره‌مندی از آن‌ها فراهم گردد. امروزه برای تحول سازمان و بهبود عملکرد و توسعه کارکنان باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیرانی موثر و رهبرانی مفید تبدیل کند، ضروری است (Balali Shahvari et al., 2019).

برای درک این‌که مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند، لازم است ابتدا سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان مطرح گردد و سپس به مهارت‌های مورد نیاز آنان پرداخته شود. هر سازمانی در سه سطح مجزا ولی متداخل عمل می‌کند که هر کدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوت است. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی، و سطح راهبردی است. فهم سطوح سه‌گانه مدیریتی می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی به‌جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی، و مدیران پایین نیز استفاده می‌گردد. رشد دانش و مهارت مدیران و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف از جمله اموری است که سازمان را از دو بعد اقتصادی و اجتماعی یاری می‌رساند (Pourezzat et al., 2017).

پژوهش‌های مختلفی به دانش، مهارت، رفتار، صفات و ارزش‌های یک مدیر به عنوان شایستگی‌های مدیران پرداخته‌اند و مدل‌های شایستگی مدیران و شایستگی‌های مورد نیاز افرادی را که عهده‌دار رهبری و مدیریت دیگران هستند، تعریف کرده‌اند. تعداد و انواع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران متجلی می‌گردد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیش‌تر در انجام فعالیت‌های مدیریتی است، نه خود شغل و وظیفه (Pourezzat et al., 2017). به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدهای فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز از راه ترکیب خاصی از دانش‌ها، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست (Shasti, 2010).

## شایستگی مدیران آموزشی

اگرچه مدل‌های شایستگی متعددی در حوزه منابع انسانی و با هدف استخراج صلاحیت‌های

کارکنان و مدیران این حوزه تدوین شده، اما اقدامات اندکی در راستای ترسیم شایستگی‌های اختصاصی مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه صورت گرفته است. مدل شایستگی انجمن توسعه استعداد از جمله اقدامات نظام‌مندی است که طی سال‌های اخیر به منظور تدوین شایستگی‌های اختصاصی مدیران و کارکنان حوزه آموزش و توسعه صورت گرفته است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). انجمن توسعه استعداد، همان انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی سابق است که به عنوان یک سازمان تخصصی جهانی، زمان طرح مباحث مربوط به یادگیری در محل کار و توسعه حرفه‌ای را در سال ۱۹۴۳ سرآغاز فعالیت‌های حوزه بهسازی منابع انسانی می‌داند (Kormanik & Shindell, 2014). مدل شایستگی انجمن توسعه استعداد از دو بخش شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های پایه تشکیل شده است. در حوزه‌های تخصصی ده شایستگی و در شایستگی‌های پایه نیز شش شایستگی تدوین شده است. شایستگی‌های مرتبط با حوزه‌های تخصصی شامل بهبود عملکرد، طراحی آموزشی، اجرای آموزش، فناوری‌های آموزشی، ارزیابی اثرات یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مدیریت یکپارچه استعداد، مربی‌گری، مدیریت دانش، و مدیریت تغییر و تحول است. شایستگی‌های پایه نیز شامل مهارت‌های کسب‌وکار، مهارت‌های بین‌فردی، بینش جهانی، مهارت‌های شخصی، دانش صنعتی، و سواد فناوری است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳).

### مدل شایستگی چیست

امروزه طراحی مدل‌های شایستگی به عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج برای پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی شایسته و شایسته‌پروری در کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است تا جایی که معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی، عمدتاً مدل شایستگی‌هاست و نه روش‌های قدیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل (Basiji et al., 2020). شناسایی و ترسیم شایستگی‌ها به مراتب پیچیده‌تر از بکارگیری آن‌هاست. هنگامی که از مهارت سخن به میان می‌آید، منظور طیفی گسترده از مهارت‌هاست، از مهارت‌های خشنی مانند کار کردن با دستگاهی خاص تا حتی نوشتن یک جمله. بخشی دیگر از مهارت‌ها کم‌تر ملموس است و شامل مواردی نظیر تفکر راهبردی و تاثیرگذاری بر دیگران می‌شود (جوان جعفری و سلطان‌آبادی، ۱۳۹۱).

مدلسازی شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به عنوان یک جریان موثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (Askari & Hajifar, 2020). مدلسازی شایستگی فرایند شناسایی مجموعه‌ای از شایستگی‌هاست و هر مدل نماینده‌ای از کلیه مهارت‌های شغلی است

که کارکردی دوگانه دارد. از یک‌سو، برای کارکنان به منزله دستورالعملی برای رفتار است و از سوی دیگر، راهنمایی برای مدیران به منظور شناسایی ویژگی‌هایی است که به عملکرد موثر منجر می‌گردد (Suhairom et al., 2014). مدل شایستگی فهرستی معتبر، مشاهده‌پذیر و سنجش‌پذیر از دانش‌ها و مهارت‌ها ارائه می‌کند که از طریق رفتار بروز پیدا می‌کنند و به عملکردی برتر در یک شغل خاص منجر می‌شوند (Chouhan & Srivastava, 2014).

اگر مجموعه شایستگی‌های مورد انتظار یا لازم برای اجرا یا قرار گرفتن در یک نقش یا موقعیت شغلی را در مدلی مفهومی سازماندهی کنیم، اصطلاح جدیدی با عنوان الگوی شایستگی شکل می‌گیرد. الگوی شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تاثیر می‌گذارد. این الگو نشان می‌دهد افراد باید چه شایستگی‌هایی کسب کنند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور موثر اجرا کنند (Bonyadi et al., 2019).

مدل‌های شایستگی اگر خوب اجرا شوند، سازمان‌ها را قادر می‌سازند که عملکرد کارکنان را با راهبرد کلی سازمان هماهنگ کنند (Rahimian et al., 2020). صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند که به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتار افراد تاکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می‌کند. وقتی مدل شایستگی به‌دست آمد، می‌توان شایستگی‌های فرد را با آن مدل مقایسه کرد و ارزیابی شایستگی را انجام داد. شایستگی شغلی دربرگیرنده انگیزه، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، خودپنداری، دانش، تجربه و نقش فرد است که موجب می‌شود فرد عملکرد بالا یا پایین در شغل داشته باشد (قلی‌پور، ۱۳۹۶). در طراحی مدل شایستگی‌ها لازم است که علاوه بر در نظر گرفتن مقتضیات سازمان و مشاغل مورد نظر، راهبردها تحلیل شود، دیدگاه‌های مدیران ارشد شفاف گردد و در طبقه‌بندی، انتخاب و نامگذاری، خلاقیت و نوآوری نشان داد.

در جدول (۱)، برخی از مدل‌های شایستگی که در حوزه مدیران محیط‌های آموزشی به‌دست آمده، گزارش شده و نسبت به مدل پژوهش حاضر مقایسه گشته است.

جدول ۱: مقایسه برخی از شاخص‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین

مولدازونوا همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۸)	آرهیپوا و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	فام و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	معتضدمنجمی و ناظم (۱۳۹۷)	ایراهم‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰)
					آینده‌نگر *
			*		تعهد سازمانی *
*					مسئولیت‌پذیر *
*	*			*	تابع قانون *
			*		صادق *
			*		صبور *
			*		منظم *
*	*	*	*	*	مهارت‌های ارتباطی *
*	*	*	*	*	مهارت تیم‌سازی *
*				*	متفکر راهبردی *
*		*	*		انعطاف‌پذیر *
			*		پشتکار *
*			*		هدف‌گرا *

### پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون پژوهش‌های قابل‌ذکری در رابطه با شایستگی‌های مدیران و مسئولان آموزشی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در ایران صورت پذیرفته است. با وجود این، پژوهش‌هایی در زمینه شایستگی مدیران در محیط‌های آموزشی (نظیر مدیران منابع انسانی، مدیران دانشگاه‌ها، مدیران مدارس، مدیران واحدهای تحقیق) انجام شده که همگی سعی کرده‌اند به بررسی اجمالی بحث شایستگی و شناسایی و ارزیابی آن بپردازند.

در مدل‌های معرفی‌شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی، ابعاد و مولفه‌های مختلفی در نظر گرفته شده است (جدول ۲). برای نمونه، رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰) اشاره می‌کنند که مدل شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی کابل دارای سه بُعد ویژگی‌های فردی، دانش نظری، و

1. Pham *et al.*
2. Arhipova *et al.*
3. Moldazhanova *et al.*

مهارت‌های عملی است. آن‌ها ۱۴ مولفه را برای این سه بُعد به‌دست می‌آورند. **معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷)**، در خصوص مدل شایستگی ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، ۲۱ شایستگی را شناسایی می‌کنند که در شش بُعد راهبردی، مدیریت منابع، نمایندگی، ارتباطاتی، همکاری، و حرفه‌ای دسته‌بندی می‌شود. **ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)**، با توجه به ۱۱۳ شاخص، چهار مولفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های علمی و تخصصی را برای مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران شناسایی می‌کنند.

## جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های صورت‌گرفته

پژوهشگران	مؤلفه‌های شایستگی مدیران
رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰)	ویژگی‌های فردی (تعامل‌گرا، جذابیت، متعهد، انگیزه‌دهنده، منتقد، مقتدر، رفتارمند)، دانش نظری (دانش مدیریتی، دانش علمی)، و مهارت‌های عملی (تحول‌گرا، نظارت و ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مهارت حل مسئله، توانایی عملی، آینده‌نگر).
معتضد منجمی و همکاران (۱۳۹۷)	راهبردی (تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردها، استفاده از شیوه‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، فراهم نمودن محیطی مثبت برای نوآوری و کار تیمی، نگهداری از منابع انسانی، مالی و دارایی‌ها، همسو نمودن رسالت، ساختارها و منابع با برنامه جامع دانشگاه)، مدیریت منابع (پاسخگویی مسئولانه، بکارگیری مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت منابع موجود، رویکرد کارآفرینانه، پیاده‌سازی راهبردهای مالی، تضمین ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، بکارگیری مهارت‌های مدیریت زمان، مدیریت تعارض و تغییر، آشنایی با حسابداری و امور مالی، آشنایی با قوانین و مقررات)، نمایندگی (بها دادن به تعالی علمی و برابری، برقراری تسهیلات مناسب تحصیلی، تقویت برابری و عدم تبعیض، تسهیل یاددهی و یادگیری و نوآوری، حمایت از رسالت دانشگاه، شناساندن و معرفی دانشگاه، گسترش یادگیری مادام‌العمر و پشتیبانی از محیط یادگیری‌محور)، ارتباطاتی (مهارت در بیان شفاف و دفاع از رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، نشر و حمایت از سیاست‌ها و راهبردها، ایجاد و حفظ روابط عمومی شفاف و مطلوب، انتقال ایده‌ها و اطلاعات لازم به همه ذی‌نفعان، گوش فرا دادن فعال، جلب اعتماد، پاسخگویی مسئولانه، مردم‌داری و قدرت مذاکره با گروه‌های مختلف، تسلط به یک زبان بین‌المللی، مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین ارتباطی، مهارت برقراری ارتباط)، همکاری (استقبال از تنوع فرهنگ‌ها، ارزش‌ها، ایده‌ها و اشخاص، ارزش قائل شدن برای فرهنگ‌ها، جلب همکاری مشترک در امور عام‌المنفعه، ایجاد شبکه‌های اجتماعی و جلب مشارکت همگان، همکاری سیاستمداران با مراجع قانونگذار، مدیریت تعارض و تغییر، توسعه پایدار تیم‌های کاری، حل مسئله و تصمیم‌گیری مشارکتی)، و حرفه‌ای (پیروی از سبک رهبری تحول‌آفرین، درک کامل تاریخچه، فلسفه، فرهنگ، قوانین و مقررات، خودارزیابی مستمر، حمایت از یادگیری مادام‌العمر، مدیریت استرس، داشتن جسارت در پذیرش ریسک، اتخاذ تصمیم در شرایط سخت و قبول مسئولیت، درک پیچیدگی‌ها، ارتقا و حفظ استاندارد بالای اخلاق فردی و سازمانی، بکارگیری خردمندانه نفوذ و قدرت در تسهیل فرایند یاددهی/یادگیری و مبادله دانش، حفظ توازن در تصمیم‌گیری در خصوص اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، کمک به حرفه رهبری دانشگاهی).



## ادامه جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته

پژوهشگران	مؤلفه‌های شایستگی مدیران
ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)	شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های ارزشی)، شایستگی‌های بین‌فردی (شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های رهبری)، شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی‌های فکری و ادراکی، شایستگی‌های منابع انسانی)، و شایستگی‌های علمی - تخصصی (شایستگی‌های علمی و تخصصی، شایستگی‌های شغلی و حرفه‌ای).
فام و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی رهبری و مدیریت (مدیریت عملیات)، مدیریت اداری (توانایی تدوین و پردازش اسناد مدیریتی)، مهارت مشاوره (حل خلاقانه مسائل، مدیریت تعارض، مهارت ارائه، مهارت مذاکره)، مدیریت منابع انسانی (ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد، مربی‌گری و راهنمایی، تیم‌سازی و ایجاد انگیزه در اعضای تیم)، و توانایی خودمدیریتی (ویژگی‌های سیاسی و اخلاقی، خودآموزی و خودگردانی، مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های همکاری، سازگاری با تغییرات).
آرهبیوا و همکاران (۲۰۱۸)	همبستگی با کارکنان مدرسه (توسعه روابط متقابل، رهبری مشترک، کار تیمی موثر، تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت عادلانه، ایجاد انگیزه در کارکنان، همکاری با دیگران به منظور تقویت ظرفیت‌های مدرسه)، خالق محیط سازنده و یادگیرنده در مدرسه (سازماندهی و مدیریت پروژه‌ها، ایجاد محیط امن و سالم در مدرسه)، و ویژگی‌های شخصیتی (درک قوانین و مقررات، آموزش‌دهنده ارزش‌ها).
مولداژونوا و همکاران (۲۰۱۸)	شایستگی‌های راهبردی (توانایی تفکر راهبردی، چشم‌انداز روشن، رهبری، توانایی تعیین اولویت‌ها، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، توسعه یک راهبرد توسعه موثر برای سازمان)، ارتباطی (توانایی برقراری ارتباط موثر، ارتباط‌پذیری، توانایی برقراری ارتباط موثر با زیردستان، باز بودن ارتباطات، توجه به ارتباطات رسمی و غیررسمی، توانایی اقناع و تاثیرگذاری بر مردم)، سازمانی (توانایی تعیین میزان مسئولیت، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، مطالبه‌گری و انتقاد، تمایل به سازماندهی، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس، ذهن باز، آمادگی برای تغییر، تشویق و تحریک کار خوب)، روان‌شناسی (هوش هیجانی، دانش و توانایی‌های فکری، ضریب هوشی بالا، احساسات مثبت، خلق فضای اعتماد، مدیریت استرس، مقاوم در برابر مشکلات)، پداگوژیکی (آشنایی با محتوا، روش‌ها و اشکال فعالیت‌های آموزشی)، کارآفرینی (توانایی جذب منابع مالی اضافی، توانایی حل مشکلات مالی، توانایی ارائه محصولات آموزشی و پژوهشی و تجاری‌سازی آن‌ها، یافتن راه‌های جدید برای کسب درآمد برای سازمان)، و سیاسی (تسلط بر اسناد قانونی و نظارتی، اجرای سیاست‌های دولت در آموزش و پرورش و تاثیرگذاری موثر بر این سیاست‌ها).

با توجه به مبانی نظری و مرور پیشینه در خصوص شایستگی‌های مدیران سازمان‌هایی که به نوعی در حوزه آموزش فعالیت می‌کنند، در نهایت چارچوب کلی مبانی نظری نشان می‌دهد که مولفه‌های اصلی شایستگی چنین مدیرانی را می‌توان در سه دسته کلی شایستگی‌های فنی و تخصصی، شایستگی‌های مدیریتی، و شایستگی‌های عمومی تقسیم‌بندی کرد (جدول ۳).

### جدول ۳: مدل مفهومی مستخرج از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مولفه‌های اصلی شایستگی	مولفه‌های فرعی شایستگی
شایستگی‌های فنی و تخصصی	شایستگی‌های علمی، شایستگی‌های شغلی - حرفه‌ای
شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های فکری-ادراکی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های منابع انسانی
شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شخصیتی - اخلاقی

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع آمیخته کیفی - کمی است. در بخش کیفی برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی از مصاحبه اکتشافی و برای اعتباریابی مدل از روش کمی (پرسشنامه) استفاده شده است. در بخش کیفی، با ۱۶ نفر از خبرگان حوزه آموزش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی مصاحبه نیمه‌ساختارمند انجام شد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند بود. همچنین، برای انتخاب نفرت بعدی از تکنیک گلوله‌برفی سود برده شد. شرایط پیش فرض برای انتخاب پانل خبرگان، کارمند رسمی یکی از دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بودن، داشتن ده سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی، و داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر بود. پرسش‌های پروتکل مصاحبه در جدول (۴) آمده است.

### جدول ۴: پرسش‌های مصاحبه از اعضای پانل خبرگان

ردیف	ویژگی‌ها
۱	مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی چه وظایفی بر عهده دارند؟
۲	مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی برای انجام این وظایف چه شایستگی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی باید داشته باشند؟
۳	شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی که بیش‌ترین اثر را بر عملکرد سازمانی دارند، کدام‌ها هستند؟
۴	چه شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی را از سایر کارکنان متمایز می‌کنند؟
۵	ماهیت فعالیت غیرانتفاعی واحدهای آموزش دستگاه‌های اجرایی داشتن چه شایستگی‌هایی را بر کارکنان این واحدها الزام می‌کند؟
۶	شایستگی‌های تخصصی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۷	شایستگی‌های شخصیتی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۸	شایستگی‌های اخلاقی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟
۹	شایستگی‌های مدیریتی لازم برای مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان کدام‌ها هستند؟

مصاحبه‌ها در محل کار اعضای پنل خبرگان انجام شد و تا زمان اشباع داده‌ها و عدم دستیابی به داده‌های جدید ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط در حدود یک ساعت بود. روایی پرسش‌های مصاحبه توسط استادان دانشگاه مورد بازبینی و تایید قرار گرفت. به منظور تحلیل یافته‌های مصاحبه نیمه‌ساختارمند از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع استقرایی استفاده شد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه‌ها از داده‌ها استخراج می‌شوند. از مصاحبه‌های انجام‌گرفته با استفاده از روش کدگذاری باز، تمامی عبارات‌های کلیدی مرتبط با شایستگی‌های مدیران آموزشی استخراج شد و مفاهیم حاصل از کدگذاری اولیه طبقه‌بندی گردید و به شکل یک پرسشنامه درآمد. برای تایید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شونده برگردانده شد تا مورد اصلاح و تایید قرار بگیرد. سپس نوبت به ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها رسید. در **جدول (۵)**، معیارهای ارزیابی کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری، اصیل بودن، مفید بودن و بازآوایی مورد استفاده قرار گرفتند.

**جدول ۵: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش**

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزان و کیفیت پرداختن یافته‌ها و فرایندهای تحلیل به موضوع پژوهش	پرسش‌های مصاحبه بارها مرور شده و مورد بازنگری قرار گرفته‌اند. کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با دقت بیش‌تری بررسی شده‌اند.
انتقال‌پذیری: میزان انتقال‌پذیر بودن یافته‌های پژوهش در شرایط جدید	شناسایی تمامی مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها.
اتکاپذیری: در نظرگرفتن عوامل ایجادکننده ناپایداری و میزان پایداری تفاسیر در طول زمان	جمع‌آوری داده‌ها در بازه زمانی کوتاه، کدگذاری روشمند، استفاده از تجربیات مصاحبه‌شوندگان در خصوص موضوع پژوهش.
تصدیق‌پذیری: اجتناب از پیش‌داوری پژوهشگر	بازبینی کدهای به‌دست‌آمده توسط گروه نخبگان.
اصیل بودن: تکراری و سطحی نبودن موضوع پژوهش	معنادار بودن یافته‌ها که به پر کردن شکاف ادبیات پژوهش منجر می‌شود.
مفید بودن: ابعاد عملی نتایج پژوهش	استفاده از مدل شایستگی در کانون‌های ارزیابی.
بازآوایی: مهارت پژوهشگر در دریافت معانی و تفسیر آن‌ها	تجزیه و تحلیل و تفسیر مفاد یافته‌های پژوهش.

در بخش کمی که جامعه آماری ما ۴۳۰ نفر از کادر امور اداری، کارگزینی، و آموزش

دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بودند، طبق محاسبات جدول مورگان، حجم نمونه مورد نیاز برای انجام این پژوهش برابر با ۲۰۳ نفر در نظر گرفته شد که به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی نسبتی با الگوی تصادفی ساده استخراج شد. پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع و تمامی آن‌ها جمع‌آوری گردید. بدین صورت که هر کدام از گروه‌های دستگاه‌های اجرایی استان به عنوان طبقات جامعه آماری در نظر گرفته شد و متناسب با تعداد کادر امور اداری، کارگزینی، و آموزش، نمونه تخصیصی برای آن محاسبه شد و کارکنان از هر واحد به تعداد حجم نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. **جدول ۶**)، چگونگی محاسبه حجم نمونه را برای طبقات جامعه آماری نشان می‌دهد.

**جدول ۶: محاسبه حجم نمونه برای طبقات جامعه آماری پژوهش**

حجم نمونه	سهم هر گروه از تعداد کادر امور اداری، دستگاه‌های اجرایی استان بر اساس گروه‌بندی از هر گروه	دستگاه‌های اجرایی	کارگزینی و آموزش	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان
۳۴	۰/۱۷	۷۲	گروه علمی، فرهنگی، آموزشی	
۴۴	۰/۲۲	۹۳	گروه عمومی، اجتماعی، قضایی	
۲۸	۰/۱۴	۵۹	گروه شرکت‌ها، بانک‌ها، بیمه‌ها	
۴۴	۰/۲۲	۹۴	گروه زیربنایی، تولیدی	
۵۳	۰/۲۶	۱۱۲	گروه حمایتی، سلامت، بهداشت	
۲۰۳	۱	۴۳۰	کل جامعه آماری	

در این بخش، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. بعد از طراحی ابزار، ابتدا اعتبارسنجی ابزار صورت گرفت. اعتبارسنجی ابزار با استفاده از تکنیک داوری گروه متخصصان انجام شد که پرسشنامه را ارزیابی و اعتبارسنجی کرد. برای تعیین روایی صوری، از دو روش کمی و کیفی استفاده شد. برای بررسی روایی صوری کیفی، پرسش‌ها در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت تا نظر اصلاحی خود را در خصوص دستور زبان، جمله‌بندی و قرار گرفتن عبارات در جای مناسب اعمال نمایند. پس از انجام یک مرحله اصلاح، نوبت به تعیین شاخص اعتبار صوری کمی رسید. این بار فهرست کاملی از شاخص‌های تدوین‌شده در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد که با توجه به هدف پژوهش، در مورد ظاهر پرسشنامه به صورت «مرتبط بودن»، «واضح بودن»، و «ساده بودن» ارزیابی و اظهار نظر کنند.

در مرحله بعد، نوبت به تعیین روایی محتوای پرسشنامه رسید. برای بررسی روایی محتوایی به

شکل کمی، از دو ضریب نسبت روایی محتوا (CVR)<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا (CVI)<sup>۲</sup> استفاده شد. با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده، از ۱۱۵ شاخص مطرح‌شده ۲۱ مورد حذف و ۹۴ مورد برای ادامه مطالعه انتخاب شد. در مرحله بعد، برای محاسبه پایایی درونی پرسش‌های پرسشنامه از ضریب همسانی درونی (ضریب آلفای کرونباخ) استفاده شد. ارزیابی همسانی درونی کل پرسش‌های پرسشنامه برابر ۰/۹۷۹+ به‌دست آمد که نشان‌دهنده این امر بود که همبستگی مناسبی میان پرسش‌های مختلف در شرایطی همانند وجود دارد. به عبارت دیگر، افراد برداشت تقریباً یکسانی از این ابزار داشتند و می‌توان گفت در اندازه‌گیری این ابزار خطایی وجود ندارد. به منظور سنجش ثبات در پایایی پرسشنامه نیز از روش آزمون - باز - آزمون و محاسبه شاخص همبستگی درون‌خوشه‌ای (ICC)<sup>۳</sup> استفاده گردید. در این روش، پرسشنامه در دو نوبت به یک گروه واحد تحت شرایط مشابه داده شد و نمرات حاصل با هم مقایسه گردید. در نهایت، ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از اجرای دو بار آزمون برآورد شد تا چگونگی شباهت امتیازها مشخص گردد و به عنوان ضریب ثبات در پایایی بکار رود. در این پژوهش، شاخص همبستگی درون‌خوشه‌ای برابر ۰/۹۷۹+ به‌دست آمد که نشان‌دهنده ثبات پایایی بسیار بالای پرسشنامه است.

## یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه در سه مرحله کدگذاری تحلیل شدند. در مرحله اول کدگذاری، کلیه متن‌های مصاحبه به صورت دقیق بررسی و تحلیل شدند و ۱۱۵ کد اولیه تحت عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شدند که در **جدول (۷)** برخی از آن‌ها به‌اختصار آمده است.

جدول ۷: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	تحصیلات این افراد باید مرتبط با کارشان باشد.	تحصیلات مرتبط دانشگاهی
۴	در سازمان ما قبلاً نیازسنجی آموزشی به صورت دیگری انجام می‌گرفت. از پارسال روش نیازسنجی تغییر پیدا کرد. مدیر آموزشی باید با روش‌های مختلف نیازسنجی آشنا باشد.	آشنا با روش‌های مختلف نیازسنجی
۵	مدیر آموزشی باید تقویم آموزشی را بر اساس اهداف سازمانی تنظیم نماید. ارائه‌دهنده تقویم آموزشی	

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Interclass Correlation Coefficient

## ادامه جدول ۷: فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه

کد	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	به نظر من، مدیر آموزشی حتماً باید بر نحوه اجرای دوره‌ها نظارت کامل داشته باشد.	کنترل‌کننده و ناظر بر دوره‌ها
۱۰	باید بتواند سطح تغییر رفتار فراگیران را پس از پایان دوره اندازه‌گیری کند.	توانایی سنجش تغییر رفتار فراگیران
۱۳	مدیر آموزشی باید نیروهای تحت امر خود را به انجام کارهای چالش‌برانگیز تشویق کند.	مشوق کارهای چالش‌برانگیز
۷	باید توانایی انتقال دانش به همکاران را داشته باشد.	توانایی انتقال دانش به دیگران
۲	هم از لحاظ بُعد برون‌گرایی و هم از لحاظ مهارت‌های ارتباطی عالی عمل کند.	برون‌گرا
۳	من یک مدیر آموزشی موفق می‌شناختم که صاحب انواع هوش‌ها بود، از جمله هوش هیجانی.	هوش هیجانی
۶	اول از همه باید یک مدیر آموزشی نسبت به سازمان خود تعلق خاطر داشته باشد.	تعلق خاطر نسبت به سازمان
۲	بهبتر خواهد بود که مدیران آموزشی در این فرایند توانایی طراحی اهداف آموزشی سازمان را داشته باشند.	توانایی طراحی اهداف
۶	به نظرم در هر حالت باید مسئولیت تصمیم‌گیری‌های خود را هم بپذیرد.	پذیرای مسئولیت نتایج مثبت و منفی تصمیم‌گیری‌ها
۹	در زمینه برگزاری دوره‌های آموزشی باید با سایر بخش‌ها همکاری تیمی ایجاد نماید.	توانایی همکاری تیمی با سایر واحدهای سازمان
۳	باید ارتباطات و انتقال صحیح مطالب را بلد باشد.	توانایی ارائه صحیح مطالب
۲	باید قدرت تحلیل مسائل اتفاق‌افتاده در سازمان را داشته باشد تا نتیجه مورد نظر حاصل شود.	قدرت تحلیل مسائل سازمانی
۸	در این مورد داشتن رویکرد راهبردی برای دستیابی سریع‌تر به اهداف سازمان بسیار حائز اهمیت است.	رویکرد راهبردی
۱۱	مدیر آموزشی باید از تجربیات همکارانی که پیش از او در حوزه آموزش فعالیت کرده‌اند، سود ببرد. در کل باید از تجربیات همه همکاران سازمان سود ببرد. چون همه همکاران به‌نحوی درگیر مسائل آموزشی هستند.	استفاده‌کننده از تجربیات دیگران
۱۴	بی‌توجهی به امر آموزش در دستگاه‌های اجرایی بسیار زیاد است. اعتبار آموزشی نیز کم است. اما مدیر آموزشی در هر صورت باید خوشبین باشد. او باید به آینده امیدوار باشد.	خوشبین و امیدوار به آینده
۷	در بحث شایستگی، شاخص دیگری که به ذهنم می‌رسد، خلاقیت است.	خلاقیت
۳	او سیستم‌نگر بود. یعنی مسائل را از یک کانال بررسی نمی‌کرد و کلی‌نگر بود.	کلی‌نگر

در مرحله دوم از فرایند کدگذاری، مضامین پایه بر اساس تشابه و تناسب موضوع دسته‌بندی می‌گردند و به عنوان مضامین اصلی در نظر گرفته می‌شوند (جدول ۸).

**جدول ۸: دسته‌بندی مضامین پایه و ارتباط آن‌ها با مضامین اصلی**

مضامین اصلی	مضامین پایه
شایستگی‌های فردی	تحصیلات مرتبط دانشگاهی (مدیریت آموزشی، مدیریت منابع انسانی، سایر رشته‌های مدیریت)، دارای گواهینامه طی دوره‌های تخصصی در حوزه آموزش و مدیریت، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، تجربه حرفه‌ای (داشتن تجربه کاری در حوزه آموزش یا منابع انسانی)، سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای، سواد ICT (آشنایی با فناوری)، آشنا با قوانین اجرایی و اداری.
مهارت نیازسنجی آموزشی	آشنا با روش‌های مختلف نیازسنجی، آشنا با ابزارهای نیازسنجی، توانایی اجرای نیازسنجی، توانایی استفاده از اطلاعات به دست آمده از نیازسنجی.
مهارت برنامه‌ریزی آموزشی	ارائه‌دهنده تقویم آموزشی، توانایی انتخاب موضوعات آموزشی مرتبط، توانایی انتخاب دقیق محتوای دوره‌ها، توانایی اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع دوره‌های آموزشی، توانایی شناسایی استادان متبحر در زمینه‌های مختلف، توانایی تشکیل بانک اطلاعاتی استادان، توانایی اولویت‌بندی دوره‌های آموزشی، توانایی زمان‌بندی دوره‌های آموزشی.
مهارت اجرای آموزش	توانایی اجرای دقیق دوره‌های آموزشی، توانایی برگزاری دوره‌های حضوری، توانایی برگزاری دوره‌های مجازی، کنترل‌کننده و ناظر بر دوره‌ها.
مهارت ارزیابی اثربخشی آموزشی	توانایی برگزاری پیش‌آزمون و پس‌آزمون، توانایی محاسبه درصد یادگیری فراگیران، مسلط بر محتوای پرسشنامه نظرسنجی پایان دوره، توانایی سنجش تغییر رفتار فراگیران، توانایی اندازه‌گیری نتایج سازمانی دوره‌های برگزار شده.
رهبری آموزشی	آشنا با روش‌ها و فنون تدریس، مشوق کارهای چالش‌برانگیز، کمک‌کننده برای یادگیری دیگران، یاری‌رسان همکاران برای دستیابی به اهداف، اعتبار شخصی، قدرت اقناع، هدایت‌گر، توسعه‌دهنده.
توانایی مدیریت دانش	توانایی خلق دانش، توانایی توسعه دانش، توانایی انتقال دانش به دیگران.
شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی	سلامت جسمی، سلامت روانی، برون‌گرا، تابع قانون، منطقی، صادق، صبور، واقع‌بین، منظم، دارای پشتکار، سختکوش، همت بالا، وجدان کاری بالا.
هوش	هوش هیجانی، هوش معنوی، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی.
تعهد سازمانی	ترجیح‌دهنده مصالح سازمان به نفع شخصی، تمایل به ادامه اشتغال در سازمان، تعلق خاطر نسبت به سازمان، برخوردار از تعصب سازمانی، پایبند به مقررات سازمان، متعهد نسبت به انجام وظایف شغلی خود.
هدف‌گرایی	آشنا با اهداف و مأموریت‌های سازمان، تلاش مستمر در جهت تحقق اهداف سازمانی، توانایی طراحی اهداف، شناخت لازم از فرایندهای اجرایی، توانایی اجرای برنامه‌ها برای تحقق اهداف، توانایی سازگار کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی.

ادامه جدول ۸: دسته‌بندی مضامین پایه و ارتباط آن‌ها با مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین پایه
مسئولیت‌پذیری	پذیرای مسئولیت نتایج مثبت و منفی تصمیم‌گیری‌ها، پیگیر امور محوله، انجام‌دهنده کارها با شور و اشتیاق، متعهد در قبال وظایف محوله، پذیرای اشتباه‌ها و خطاهای خود.
تیم‌سازی	ایجادکننده و گسترش‌دهنده روابط گروهی، توانایی ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی، ترویج‌کننده تصمیم‌گیری گروهی، تشویق‌کننده دیگران به انجام کار گروهی، توانایی همکاری تیمی با سایر واحدهای سازمان.
مهارت‌های ارتباطی	برقرارکننده ارتباط کلامی موثر، انتقال‌دهنده صحیح اطلاعات به دیگران، توانایی شنود موثر، گفتار مناسب، توانایی ارائه صحیح مطالب، ایجادکننده شبکه‌های ارتباطی.
تفکر تحلیلی	قدرت تحلیل مسائل سازمانی، توانایی تفسیر مسائل، توانایی شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی برای دستیابی به راه‌حل، توانایی ارزیابی مسائل از همه جوانب، توانایی عدم نتیجه‌گیری سطحی.
تفکر راهبردی	رویکرد راهبردی، توانایی برنامه‌ریزی راهبردی، جامع‌نگر، علاقه‌مند به مسائل سازمانی.
انعطاف‌پذیری	تعامل‌کننده با دیگران، رویکرد مثبت به سازمان‌های غیررسمی، مشورت‌کننده با صاحب‌نظران، توانایی تغییر موضع در صورت لزوم، استفاده‌کننده از تجربیات دیگران، توانایی انطباق با محیط کاری، توانایی بهره‌مندی از تغییرات محیطی.
آینده‌نگری	دوراندیش، اتخاذکننده خط‌مشی بلندمدت، توانایی اولویت‌بندی اهداف سازمانی، برخوردار از دید بلندمدت، خوشبین و امیدوار به آینده.
تفکر خلاق	برخورداری از نوآوری و خلاقیت، زیر سوال بردن رویکردهای متداول، نگاه بدیع و نو به موضوع‌های سازمانی، نگاهی متفاوت به مشکلات و مسائل سازمانی.
تفکر سیستمی	نگرش سیستمی به مسائل سازمانی، ایجادکننده تعامل بین اجزا سیستم، کل‌نگر، توانایی درک کل مسئله.

در مرحله سوم فرایند کدگذاری با تلفیق مضامین اصلی مرتبط با یکدیگر، مضامین فراگیر تدوین می‌شوند (جدول ۹).

جدول ۹: ارتباط مضامین اصلی با مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین اصلی
شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی، هوش
شایستگی‌های فنی - تخصصی	مهارت نیازسنجی آموزشی، مهارت برنامه‌ریزی آموزشی، مهارت اجرای آموزش، مهارت ارزیابی اثربخشی آموزشی، مهارت رهبری آموزشی، توانایی مدیریت دانش
شایستگی‌های مدیریتی	تعهد سازمانی، هدف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، تیم‌سازی، مهارت‌های ارتباطی، تفکر تحلیلی، تفکر راهبردی، انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، تفکر خلاق، تفکر سیستمی



اما در بخش کمی، در شایستگی‌های فنی - تخصصی با توجه به مقادیر CVR محاسبه‌شده، شاخص‌های سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای، توانایی برگزاری دوره‌های مجازی، آشنایی با روش و فنون تدریس، مشوق کارهای چالش‌برانگیز، کمک‌کننده برای یادگیری دیگران، یاری‌رسان همکاران برای دستیابی به اهداف، و قدرت اقناع از ادامه مطالعه حذف شدند. همچنین شایستگی‌های عمومی، شاخص‌های مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، و سلامت جسمانی با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده حذف گردیدند. در خصوص شاخص‌های توضیح‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی با توجه به CVRهای به‌دست‌آمده شاخص‌های تمایل به ادامه اشتغال در سازمان، تعصب سازمانی، سازگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی، توانایی ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی، ترویج تصمیم‌گیری گروهی، ایجاد شبکه‌های ارتباطی، توانایی تفسیر مسائل، داشتن رویکرد مثبت به سازمان‌های غیررسمی، تغییر موضوع در صورت لزوم، زیر سوال بردن رویکردهای متداول، و داشتن نگاهی متفاوت به مشکلات و مسائل سازمانی حذف شدند. سایر شاخص‌ها برای ادامه مطالعه انتخاب گردیدند. همچنین، CVI مربوطه نیز طبق رابطه (۱) به‌دست آمد:

$$CVI = \frac{\sum CVR}{\text{retained numbers}} = \frac{67.71}{94} = 0.720 \quad (1)$$

### اعتبارسنجی مدل شایستگی

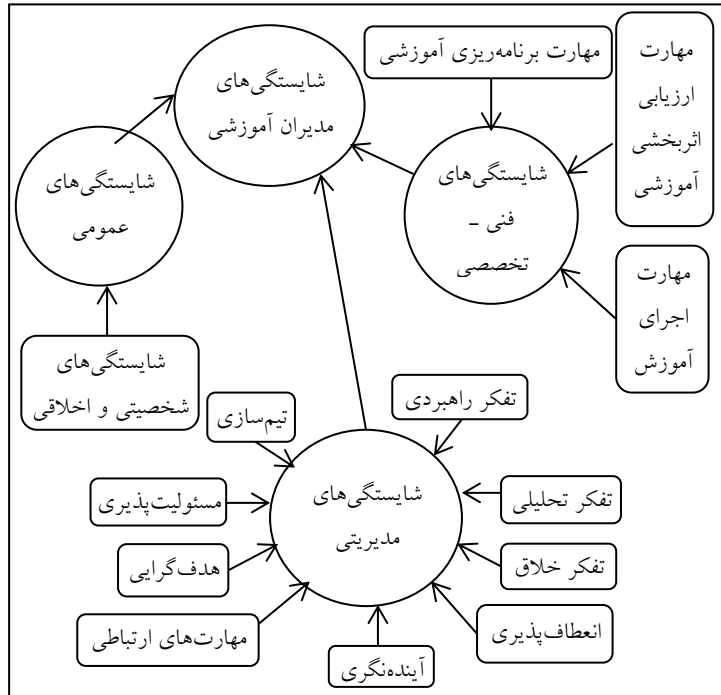
برای اعتبارسنجی بخش کمی پژوهش، کار با توزیع ۲۰۳ پرسشنامه شروع شد. چون پرسشنامه‌ها به صورت حضوری توزیع شده بودند، همه آن‌ها کامل و تکمیل‌شده جمع‌آوری گردید. پس از گردآوری اطلاعات، برای گزارش اعتبار یافته‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد تا تمامی شایستگی‌های به‌دست‌آمده مورد تایید قرار گیرند. به منظور مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی از آزمون KMO استفاده گردید. همچنین، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر این که ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. در پایان این مرحله، بررسی میزان اشتراک‌ها هر کدام از پرسش‌ها با کل ابزار صورت گرفت. **جدول (۱۰)**، نتایج مربوط به محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت را برای بررسی شایستگی‌های به‌دست‌آمده مورد تایید گروه خبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۱۰: نتایج مربوط به محاسبه شاخص KMO و آزمون بارتلت

آزمون بارتلت و شاخص KMO	
۰/۸۷۳	شاخص KMO
۱۶۰۰۲/۸۴۳	آماره <sup>۲</sup> خی دو در آزمون بارتلت
۴۳۷۱	درجه <sup>۲</sup> آماره <sup>۲</sup> خی دو در آزمون بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری در آزمون بارتلت

به منظور طراحی مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۸، تحلیل عاملی تاییدی مرتبه‌های اول و دوم طراحی و بررسی شد. در این پژوهش، ۲۰ سازه میانی که با محاسبه داده‌های مربوط به پرسش‌های متناظرشان مقیاس‌سازی شده بودند، به عنوان متغیرهای آشکار یا مشاهده‌شده در نظر گرفته شد و سه متغیر سطح شایستگی عمومی، سطح شایستگی فنی - تخصصی، و سطح شایستگی مدیریتی به عنوان سازه‌های پنهان و متغیرهای پنهان مد نظر قرار گرفت.

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که سازه‌های هوش و دانش و معلومات حرفه‌ای شایستگی‌های عمومی، سازه‌های توانایی مدیریت دانش، رهبری آموزشی و مهارت نیازسنجی آموزشی و سازه‌های تعهد سازمانی و تفکر سیستمی دارای ضریب تبیین کمتر از ۰/۵ هستند، پس از مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی حذف شدند. برای سایر سازه‌ها، ضریب رگرسیون استاندارد شده<sup>۲</sup> به‌دست‌آمده مثبت و بزرگ‌تر از ۰/۷ است. این نتایج بیانگر اثرپذیری معنادار، مستقیم و با شدت بالای این سازه‌ها از ابعاد شایستگی مربوط به خود است. به این ترتیب، مدل نهایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی در قالب مدل **شکل (۱)** ارائه شد.



شکل ۱: مدل نهایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بر اساس نتایج پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی انجام شد و در نهایت، مدل شایستگی با سه مضمون فراگیر شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های فنی - تخصصی، و شایستگی‌های مدیریتی استخراج گردید. مضامین موجود در مدل طراحی شده با برخی از مدل‌های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی در حوزه مدیران آموزشی همسوست.

شایستگی‌های عمومی: این شایستگی‌ها به رفتارها، خصوصیات اخلاقی، بینش‌ها و ارزش‌های یک مدیر آموزشی می‌پردازند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران آموزشی با داشتن پشتکار، سختکوشی و همت بالا می‌توانند بر مشکلات و کمبودها غلبه کنند و در راه دستیابی به اهداف سازمانی گام‌های اساسی بردارند. همچنین، منظم بودن و تبعیت آن‌ها از قوانین و دستورالعمل‌ها

باعث الگوبرداری سایر کارکنان می‌شود. شخصیت و منش اخلاقی مدیران آموزشی بر جو اخلاقی سازمان اثر می‌گذارد و در نهایت، به اثرگذاری مثبت بر کل همکاران منجر می‌شود. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) و آرهیپوا و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است. شایستگی‌های فنی - تخصصی: مقوله شایستگی فنی - تخصصی به عنوان شایستگی عملی در این پژوهش توسط گروه خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه مورد توجه قرار گرفته است. آن‌ها معتقدند که یک مدیر آموزشی باید بتواند آنچه را که یاد گرفته است در عمل برای بهبود کار خود استفاده نماید. یک مدیر باید آگاهی کافی و مناسب درباره دانش تخصصی و حرفه‌ای در زمینه مورد نظر داشته باشد. مدیران آموزشی باید توانایی مدیریت بر زمان و منابع را داشته باشند، اهداف را به خوبی اولویت‌بندی نمایند، و توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف را دارا باشند. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های رحیمیان و همکاران (۲۰۲۰) و ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) همراستا است. اما به نظر می‌رسد نسبت به سایر پژوهش‌ها نکات متفاوت‌تری را در نظر می‌گیرد و کاربردی‌تر است.

شایستگی‌های مدیریتی: این شایستگی‌ها به رفتارها و خصوصیات مدیریتی مدیران آموزشی می‌پردازند. یکی از شایستگی‌های مدیریتی که برای یک مدیر آموزشی بسیار حائز اهمیت است، شایستگی مهارت‌های ارتباطی است. مدیر آموزشی در طول روز با کارکنان متعددی در ارتباط است که هر یک از برخوردها می‌تواند به صورت بالقوه به تقویت بنیه سازمان منجر گردد. تفکر تحلیلی، تفکر خلاق، و تفکر راهبردی از دیگر شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شوند که برای بهتر اداره کردن واحد آموزش بسیار مهم هستند. توانایی شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه‌حل‌ها، زیر سوال بردن رویکردهای متداول همراه با بکارگیری راهکارهای خلاقانه در کنار قدرت حل مشکلات راهبردی در محیطی با پیچیدگی و ابهام بالا به مدیر آموزشی کمک خواهد کرد که چشم‌انداز خود را به شکل مستمر و مداوم بهبود بخشد. آینده‌نگری توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت را به او خواهد بخشید. مسئولیت‌پذیری یک مدیر آموزشی باعث خواهد شد که او در قبال تصمیمات و اقدامات و نتایج آن‌ها مسئول باشد. انعطاف‌پذیری، تنظیم رفتارها در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های مختلف را در پی خواهد داشت و باعث خواهد شد که مدیر آموزشی با افراد مختلف به صورت کارآمد روبه‌رو شود. هدف‌گرایی تلاش مستمر در مسیر چشم‌انداز و تحقق اهداف تعیین‌شده را در پی خواهد داشت. در نهایت، شایستگی تیم‌سازی به ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و ساختن تیم‌های رسمی و غیررسمی برای دستیابی به اهداف تیمی خواهد

انجامید. این شایستگی‌ها با شایستگی‌های مدل‌های ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)، فام و همکاران (۲۰۱۹)، و مولداژونوا و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

پژوهش حاضر با ارائه مدل شایستگی‌های مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌کوشد خلأ قابل‌مشاهده در ادبیات پژوهش را برطرف نماید و مولفه‌های مورد نیاز مدیران آموزشی دستگاه‌های اجرایی را شناسایی کند و با طراحی مدل شایستگی، زمینه‌های انتخاب، ارتقا و انتصاب افراد شایسته را فراهم نماید. همچنین، به مدیران ارشد سازمان کمک می‌نماید که از چارچوب‌های محدود و بسته قدیمی در این زمینه خارج شوند و بسیاری دیگر از ویژگی‌های افراد شایسته را مورد توجه قرار دهند. این مدل شایستگی ابزار ارزشمندی است که واحدهای منابع انسانی می‌توانند از آن به منظور تعریف مهارت‌ها و دانش لازم برای مشاغل آموزشی استفاده کنند تا بتوانند عملکرد و شایستگی‌های افراد را ارزیابی نمایند.

با توجه به تاثیر شایستگی‌ها بر توسعه سازمان، پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی مدل شایستگی به‌دست‌آمده در این پژوهش را در قالب بروشور در اختیار واحد آموزش خود قرار دهند. این امر می‌تواند در توسعه فردی مدیران آموزشی مثرتر واقع شود. همچنین، فهرست شایستگی‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش را در جذب، انتخاب و انتصاب افراد برای سمت مدیر آموزشی مورد استفاده قرار دهند.

با توجه به این‌که جامعه این پژوهش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی حاضر در جشنواره شهید رجایی سال ۱۳۹۷ بوده‌اند، بهتر است در پژوهش‌های آتی سایر دستگاه‌های اجرایی، شرکت‌های دولتی و موسسه‌های غیردولتی و خصوصی نیز مد نظر قرار گیرند. مطالعه همه این سازمان‌ها در سایر استان‌ها نیز به غنای بیش‌تر ادبیات این حوزه کمک خواهد کرد. به پژوهشگران توصیه می‌گردد به منظور انجام این پژوهش‌ها از دیگر روش‌ها به منظور شناسایی چارچوب شایستگی‌های مدیران آموزشی بهره‌برداری کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر AHP و TOPSIS و یافتن تعدادی معیار از ادبیات موضوع، به رتبه‌بندی موارد مطرح‌شده پردازند.

## اظهاریه قدردانی

این پژوهش از حمایت علمی و معنوی داوران ناشناس و ویراستار علمی نشریه «مدیریت فرایند و توسعه» (مازیا رچابک) برخوردار شده است.

## الف) انگلیسی

- Arhipova, O., Kokina, I., & Rauckienè-Michaelsson, A. (2018). School Principal's Management Competences for Successful School Development. *Tiltai: Socialiniai Mokslai*, 1(1), 63-75. <https://doi.org/10.15181/tbb.v78i1.1757>
- Askari, A., & Hajifar, S. (2020). Designing a Model of Competency for General Managers with the Approach of the Best Subset Regression. *Career & Organizational Counseling*, 11(41), 9-23. <https://dx.doi.org/10.29252/jcoc.11.4.9>
- Balali Shahvari, S., Yaghoubi, N. M., & Vafadar, M. (2019). Analysis, Ranking and Presentation of Managers' Core Competencies Model (Case Study: Cooperatives, Labor and Social Welfare of Sistan and Baluchestan). *Management Researches*, 12(45), 109-134. [https://jmr.usb.ac.ir/article\\_5142.html](https://jmr.usb.ac.ir/article_5142.html)
- Basiji, A., Babaei, M. A., Shahri, H., & Khadivar, A. (2020). Designing and Verifying the Competency Model of the International Marketing Managers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), 35-62. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_205151.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_205151.html)
- Beheshti Zavareh, F., Soltani, I., & Nilipour Tabatabaie, S. (2018). Designing a Competency Model for Managers for Organizational Profitability, Case Study: Tehran Railway. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 7(28), 149-166. [http://jmaak.srbiau.ac.ir/article\\_13299.html](http://jmaak.srbiau.ac.ir/article_13299.html)
- Bonyadi, H. A., Fani, A. A., & Seyed Javadin, S. R. (2019). Designing and Explaining the Competency Model of School Principals Based on the Document on the Fundamental Transformation of Education and Other Upstream Documents. *Educational and Scholastic Studies*, 7(2), 113-144. [http://pma.cfu.ac.ir/article\\_780.html](http://pma.cfu.ac.ir/article_780.html)
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling—A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Ekrami, M., & Rajabzadeh, S. (2011). Developing the Factors of Managers' Competency Measurement Scale. *Journal for Management and Development Process*, 24(3), 49-69. <http://jmdp.ir/article-1-626-fa.html>
- Esmaili, M. R., Sa'edi, A., & Shariatnejad, A. (2019). Analyzing the Relationship between Managers' Strategic Competencies with Human Resource Value Creation Using the IRP Approach. *Strategic Management Thought*, 13(1), 321-346. [http://smt.journals.isu.ac.ir/article\\_2560.html](http://smt.journals.isu.ac.ir/article_2560.html)
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Seyfi, A., & Fayyazi, M. (2020a). Designing a Model for the Competency of Education Administrators for Use in the

- Evaluation Center. *Journal of School Administration*, 8(2), 139-118. [http://jsa.uok.ac.ir/article\\_61465.html](http://jsa.uok.ac.ir/article_61465.html)
- Khanifar, H., Naderi Bani, N., Fayyazi, M., & Rahmati, M. H. (2020b). School Managers: Competence, Knowledge, Abilities and Skills and Model Presentation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45), 1-30. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_4441.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_4441.html)
- Kormanik, M. B., & Shindell, T. J. (2014). Future Directions for HRD. *Handbook of Human Resource Development*, 688-708. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch40>
- Moldazhanova, A., Toleubekova, R., Zhumataeva, E., & Sarzhanova, G. (2018). Qualities of a Modern Manager in the Education System: A Study among the Teaching and Administrative Staff of Universities in the Republik of Kazakhstan. *Revista Espacios*, 39(5), 17-23.
- Mousavi, A., Mohammadi, M., & Safian, M. (2021). Designing a Competency Model for Managers of Organizational Universities (Case Study: A University Affiliated with a Military Organization). *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 9(20), 217-240. <https://dx.doi.org/10.22034/miu.2021.980>
- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring Key Competencies of Mid-Level Academic Managers in Higher Education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 6818. <https://doi.org/10.3390/su11236818>
- Pourezzat, A. A., Fatemeh, F., Abbasi, T., & Amiri Savadroudbari, A. (2017). Developing Model of Competence Management to Achieve the 1404 Vision. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 1(1), 110-139. [https://issk.sndu.ac.ir/article\\_38.html](https://issk.sndu.ac.ir/article_38.html)
- Rahimian, H., Abbaspour, A., Ghiasi Nodooshan, S., & Akbari, M. N. (2020). Design and Validation of the Competency Model of Kabul Public Universities' Presidents. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 1-29. [http://jedu.miau.ac.ir/article\\_3865.html](http://jedu.miau.ac.ir/article_3865.html)
- Shasti, S. (2010). Competency Based Education. *Education Strategies in Medical Sciences*, 3(2), 77-80. <http://edcbmj.ir/article-1-76-fa.html>
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Suhairom, N., Musta'amal, A. H., Amin, N. F. M., & Johari, N. K. A. (2014). The Development of Competency Model and Instrument for Competency Measurement: The Research Methods. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152(1), 1300-1308. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.367>
- Taheri, S., Farrokhi, N. A., Borjali, A., & Abbaspur, A. (2017). Explanation the Role of Individual and Organizational Components to Develop a Model for the Personnel Promotion and Appointment to the Middle Managerial

## ب) فارسی

ابراهیم‌زاده، بیت‌اله، و ناظم، فتاح (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مولفه‌های موثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. *نشریه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲(۴)، ۹-۲۳.

[http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article\\_664462.html](http://edu.journals.iau-garmsar.ac.ir/article_664462.html)

جعفری‌راد، علی؛ عزیزی شماری، مصطفی، و محرمی، نیلوفر (۱۳۹۸). مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته. *نشریه توسعه استعداد*، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۷.

جوان جعفری، احمد، و سلطان‌آبادی، محمدعلی (۱۳۹۱). *راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌های منابع انسانی*. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

خراسانی، اباصلت؛ عموزاد، محمد، و ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۳). *مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی*. انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۵). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. چاپ پنجم، انتشارات آگه.

طلوعیان، غلامعباس (۱۳۹۸). تدوین مدل فرایندی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. *نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۹)، ۴۳-۵۸.

<http://majournal.ir/index.php/ma/article/view/246>

قلی‌پور، آریب (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)*. چاپ یازدهم، انتشارات سمت. گودرزی، محمدرضا، و سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور). *نشریه جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۷(۷)، ۷-۱۲۸.

<http://iase-jrn.ir/article-1-423-fa.html>

مالکی‌نژاد، پوریا؛ ضیاییان، مهران، و ضیاییان، میلاد (۱۳۹۹). طراحی چارچوب نوین مدل شایستگی مدیران آموزش عالی با رویکرد تلفیقی ISM و SEM. *نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۰(۱)، ۱-۱۲۵.

[http://www.jstandardization.ir/article\\_111421.html](http://www.jstandardization.ir/article_111421.html)

معتضد منجمی، مهستی؛ رشادت‌جو، حمیده، و جعفری، پروش (۱۳۹۷). مدل شایستگی‌های مورد نیاز برای ریاست واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی. *نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۳(۵)، ۲۹-۴۰.

مقیمي، سیدمحمد (۱۳۹۶). *مباحث ویژه مدیریت دولتی*. چاپ نهم، انتشارات سمت.

نداف، مهدی (۱۴۰۰). *آموزش مهارت‌های حرفه‌ای مدیریت*. انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

نعمتی گودرزی، محمد (۱۳۹۸). *شایستگی‌های کلیدی مدیران*. انتشارات ندای کارآفرین.



# عنوان مقاله: تاثیر مشخصات شرکت‌های تصاحب‌کننده و تصاحب‌شونده بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده

مهدی رسولی قهرودی<sup>۱</sup>، سهیلا شهیدی اصل<sup>۲</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

## چکیده:

هدف: پژوهش حاضر به دنبال بررسی تاثیر مشخصات شرکت‌های تصاحب‌کننده و تصاحب‌شونده به لحاظ حاکمیت شرکتی و عوامل سازمانی بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده از دو بُعد رشد سود هر سهم و رشد بازده انباشته غیرنرمال است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: روش پژوهش میدانی، کاربردی، علمی و توصیفی است. جامعه آماری شامل تمامی شرکت‌های فعال در بورس اوراق بهادار تهران است. نمونه‌های پژوهش از داده‌های معاملاتی بلوکی مربوط به ادغام و تملیک شرکت‌ها در بورس اوراق بهادار است که در نهایت ۱۹۸ شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد که مشخصات شرکت تصاحب‌کننده، مالکیت سرمایه‌گذاران نهادی، نرخ برگشت‌داری‌ها، و نرخ بازده سرمایه‌سازان بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارند. در کنار آن، حجم‌داری کل شرکت و فرصت‌های بودن یک شرکت نیز بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده اثر مثبت و معنادار دارند. بر اساس یافته‌ها، مالکیت نهادی و میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار و اندازه هیئت‌مدیره خریداران و اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران، و همچنین تجربه در زمان خرید بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده اثر مثبت و معنادار دارند. جوان بودن شرکت‌ها نیز در زمان ادغام اثر مثبتی بر عملکرد پس از ادغام و تملیک آن‌ها دارد.

ارزش/ اصالت پژوهش: شاخص‌های بکار برده‌شده در پژوهش حاضر بر مبنای نظریه‌های نمایندگی، مباشرت، و دیدگاه مبتنی بر منبع است که به صورت جامع در پنل‌های پنج‌گانه برای سنجش اثرگذاری آن‌ها بر عملکرد ادغام و تملیک آورده شده است.

پیشنهاد‌های اجرایی: بر اساس نتایج، حاکمیت شرکتی و عوامل سازمانی در شرکت تصاحب‌کننده بر احتمال موفقیت ادغام و تملیک اثرگذار هستند. همچنین، ارزش بالای شفافیت اطلاعات مالی شرکت‌ها هنگام انجام ادغام و تملیک مورد تایید قرار گرفته است.

**کلیدواژه‌ها:** ادغام و تملیک، بورس اوراق بهادار، مدیریت دوشغله، مالکیت نهادی، شرکت‌های تصاحب‌کننده و تصاحب‌شونده.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران  
m.rasouli@imps.ac.ir (نویسنده مسئول).

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

ادغام و تملیک<sup>۱</sup> در دنیا ابعاد بسیار وسیعی پیدا کرده‌اند و آن را به حوزه کلان اقتصادی مرتبط دانسته‌اند. به عبارتی دیگر، وقتی دو شرکت با هم ادغام می‌شوند، نه تنها بر حوزه فعالیت خودشان، بلکه بر کل اقتصاد نیز اثرگذار است. در ادغام، دو یا چند شرکت در مذاکرات شرکت می‌کنند که در نهایت به معامله منجر می‌شود. تملیک شامل دو یا چند شرکت است، اما در خرید، شرکت بزرگ‌تر شرکت کوچک‌تر را می‌بلعد. بنابراین، ادغام و تملیک فرایند ادغام دو یا چند شرکت با ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، و نیروهای مختلف است که به یک واحد منسجم تبدیل می‌شوند. از دید مالی، دو نوع ادغام وجود دارد: ادغام افقی و ادغام عمودی. ادغام‌های افقی شامل شرکت‌هایی با زمینه کاری مشابه است و ادغام عمودی شرکت‌هایی با کار متنوع را شامل می‌شود (Kansal & Chandani, 2014).

ادغام و تملیک (M&A) یک گزینه راهبردی مهم برای ادامه رقابت سازمان‌ها در سطح جهانی بازار است. برای مثال، بیش از ۱۰۰۰۰ ادغام و تملیک در سازمان‌های ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۱۵ صورت گرفته که ارزش آن‌ها از دو تریلیون دلار فراتر رفته است (Sinclair, 2015). هرچند که ۹۰-۷۰ درصد از ادغام و تملیک‌ها قادر به ایجاد ارزش برای تصاحب‌کنندگان نبوده‌اند (Christensen et al., 2015).

ادغام و تملیک نشان‌دهنده نهایت تغییر در یک کسب‌وکار است. ولی این یک تجربه مرسوم است که ادغام و تملیک شکست می‌خورد و لزوماً ارزشی را برای سهامدار ایجاد نمی‌کند. ادغام و تملیک گاهی به جای یکدیگر استفاده می‌شود، اما تفاوت‌های مهمی وجود دارد که باید مورد توجه باشد. ادغام به معنای همجوشی، اتحاد دو یا چند شرکت یا نهاد از طریق خرید سهام در یک شرکت یا کسب منافع است. از سوی دیگر، تملیک معمولاً شامل خرید دارایی‌ها و سهام شرکت خریداری شده است. روش‌های ادغام و تملیک متنوع است و در عمل این تمایزها اغلب مبهم است. ادغام و تملک در موقعیت سهامدار نهفته است. سهامداران در شرکت‌های ادغام‌شده، معمولاً سهام خود را در سهام شرکت جدید مبادله می‌کنند (Koi-Akrofi, 2016). در حالی که در یک تملک، شرکت تصاحب‌شونده معمولاً به عنوان یک تجارت ادامه‌دار خریداری می‌شود و سهام آن به سهامداران در شرکت تصاحب‌شده برای پول یا بدهی، کنترل کارا بر دارایی‌های شرکت تصاحب‌شده، و تعهدات شرکت خریداری شده منتقل می‌شود. تملک یا از طریق خرید قابل ملاحظه تمام دارایی‌ها در یک تصرف کامل یا خرید بخشی از سهام در تصرف جزئی صورت می‌گیرد.

برونر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، بیان می‌کند که دنیای واقعی M&A بر اساس تجزیه و تحلیل سخت و تحقیق، گفتگوی مداوم میان مدیران شرکت‌ها، اعضای هیئت‌مدیره، و در بسیاری موارد مشاوران خارجی بنا شده است. همچنین، یک دنیای جذاب و نوآوری، مبتنی بر تبدیل معاملات انجام شده است که تاثیر عمده‌ای بر اقتصاد داخلی و جهانی دارد. بیش‌تر شرکت‌ها جایگزین بهتری ندارند. ادغام و تملیک یکی از مهم‌ترین وسیله‌هایی است که مسئول تغییر شرایط در شرکت‌هاست. پیشرفت در کلیه صنایع مرتبط با فناوری باعث شده است که شرکت‌ها ترغیب شوند تا به دنبال اتحاد، سرمایه‌گذاری مشترک، و تملک باشند تا بدین وسیله در جریان تغییرات قرار بگیرند. روسی و ولپین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، پیشنهاد می‌کنند که M&A وسیله‌ای است که شرکت‌ها می‌توانند از فضای ضعیف دولتی خارج شوند. شرکت‌هایی از کشورهایی که دولت ضعیف‌تری دارند، به احتمال زیاد دست به واگذاری می‌زنند و شرکت‌هایی که دولت قوی‌تری دارند، احتمال خرید بیش‌تری دارند.

پژوهش‌های پیشین موفقیت و شکست M&A را به تناسب راهبردی بین شرکت‌های ادغام‌شده (چشم‌انداز مدیریت راهبردی) یا مسائل فرهنگی - اجتماعی در هنگام ادغام (رفتار سازمانی و دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی) بررسی کرده‌اند. مطالعات تجربی فراوانی در مورد موضوع ادغام و اکتساب انجام شده که نتیجه روشن و قطعی در موفقیت یا عدم موفقیت آن نداشته است. دو و سیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، بر این باورند که فرایند ادغام و تملیک در بازارهای مالی می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی منجر شود، اما این موضوع فاقد استدلال کافی برای اثبات است. پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که M&A پدیده‌ای چندوجهی است که در تحقیقات امور مالی، مدیریت راهبردی، جامعه‌شناسی، سازمانی، و روان‌شناختی به بینش و توصیه‌های هنجاری کمک می‌کند (Haleblian et al., 2009; Henningson et al., 2018).

در بیان اهمیت موضوع پژوهش اولاً، از حیث نظری، شاخصه‌های مورد تحلیل در پژوهش حاضر کفایت و جامعیت لازم را در خصوص نظریه‌های مرتبط با ادغام و تملیک داراست. ثانیاً، بسیاری از ادبیات مرتبط با M&A در ایران با استفاده از روش‌های کیفی، نظرسنجی و پرسشنامه‌ای و بدون توجه به واحد تحلیل سازمانی صورت گرفته است (Abzari et al., 2009) و ملکیان و اصغری، (۱۳۸۵)، در حالی که در پژوهش حاضر بر اساس داده‌های واقعی و کمی و در سطح سازمان، تحلیل انجام شده است. همچنین، شاخص‌های مهم در موفقیت ادغام و تملیک ارائه شده است و شرکت‌ها در هر شرایطی اعم از سوددهی، در حال افول یا ورشکسته می‌توانند، با

1. Bruner
2. Rossi & Volpin
3. Du & Sim

توجه به متغیرهای مطالعه‌شده در این پژوهش، از ادغام و تملیک به عنوان یک ابزار استفاده کنند و سوددهی سازمان را بالا ببرند.

## مبانی نظری پژوهش

والس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، نظریه نمایندگی را در مدل خود به عنوان یکی از عوامل توجیه ضرورت تقاضا برای حسابرسی مطرح می‌کند. زمانی که رابطه مدیر و سهامداران مطرح است، طبیعی است که مدیر برای پهنه کردن منافع خویش دست به حرکتی بزند که به منافع سهامداران لطمه وارد کند. پس سهامداران نیاز به یک سازوکار کنترلی دارند. این سازوکار کنترلی در قالب موضوع حسابرسی شکل گرفته و به یک اعتماد نسبی بین مدیر و سهامدار منجر شده است. تعارض بین مدیران اصلی (سهامداران) و نمایندگان (مدیران) اجتناب‌ناپذیر است. این موضوع ممکن است ویژگی‌های منحصر به فردی را در بازارهای در حال ظهور ایجاد کند، که در بسیاری از مطالعات به‌طور گسترده ذکر شده است. **جنسن و مک‌لینگ (۱۹۷۶)**، آن را به اقدامات مدیریت مربوط می‌کنند که انحراف در تصمیماتی دارند که بیش‌تر از سهامداران به آن‌ها سود می‌رسانند. به عبارت دیگر، آن‌ها قصد دارند منافع شخصی خود را به قیمت ثروت سهامداران به بیشینه برسانند. از آن‌جا که هدف اصلی هر شرکت تجاری به بیشینه رساندن ثروت سهامداران است، این اقدامات متناقض با هدف اصلی شرکت است. این امر همچنین باعث عدم تقارن در افشای اطلاعات می‌شود که مدیریت به‌جای منافع سهامداران به دنبال منافع شخصی آن‌هاست. به‌طور معمول، مدیریت برای افشای اطلاعاتی که ممکن است مطالعه منافع شخصی آن‌ها را برجسته کند، اکراه دارد. مشکلات نمایندگی در شرایطی نمایان می‌شود که نمایندگان از آن زمان سرمایه‌گذاری مالی بسیار کمی در شرکت دارند یا هیچ سرمایه‌ای ندارند، در حالی که آن‌ها تصمیم‌گیرندگان اصلی هستند. طبق نظر **بوید<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)**، اگر نظریه نمایندگی اجرا شود، هیئت‌مدیره به منظور همسو کردن منافع سهامداران و مدیریت وجود دارد (**Cherian et al., 2020**).

نظریه مباشرت<sup>۳</sup> استدلال می‌کند که مدیرعامل رهبری قوی را با وحدت فرماندهی ایجاد می‌کند. بنابراین، رهبر ممکن است تصمیمات بهتر و سریع‌تری بگیرد. در نتیجه، شرکت عزت نفس بالاتری در نتایج قطعی خواهد داشت (**Pham & Pham, 2020**). **بارنی و هسترلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)**، در

1. Wallace
2. Boyd
3. Stewardship Theory
4. Barney & Hesterly

مورد نظریه مباشرت بیان می‌کنند که یک دیدگاه جایگزین نظریه نمایندگی است که در آن مدیران به عمل در جهت منافع خود در هزینه سهامداران فرض شده‌اند. سازوکار خاصی که باعث کاهش از دست دادن نمایندگی است، شامل کاهش غرامت اجرایی، سطح منافع و همچنین طرح‌های تشویقی مدیران با پاداش مالی به آن‌ها یا ارائه سهام است که موجب ایجاد منافع مالی مدیران و دادن انگیزه برای عملکرد بهتر آن‌ها می‌شود. رفتارهای مباشران سازمانی تلاشی است برای ادغام یک رابطه امانتداری منحصر به فرد با سهامداران با غیرذی‌نفعان، در عین حال یک رابطه اخلاقی با سایر سهامداران. مسئولان سازمانی شجاعت اخلاقی را در پذیرش پیامدهای تصمیمات خود در زمینه اجتماعی حوزه کار از خود نشان می‌دهند (Hernandez, 2008).

**بارنی و همکاران (۲۰۱۲)**، در مورد دیدگاه مبتنی بر منبع<sup>۱</sup> بیان می‌کنند که این نظریه بر چندین فرض استوار است. برخی از این فرضیات عمدتاً به نظریه‌های عملکرد شرکت‌های برتر مرتبط هستند. به‌طور خاص، آن‌ها بر چگونگی اندازه‌گیری عملکرد برتر برای ارزیابی رقابت شرکت تمرکز دارند. برای مثال، منطق منبع‌محور این فرض را می‌پذیرد که بنگاه‌ها نهادهای سود حداکثری هستند و مدیران در شرکت‌ها به‌طور محدود منطقی هستند. فراتر از این مفروضات اساسی، منطق منبع‌محور دو مسئله دیگر ایجاد می‌کند که آن را از سایر نظریه‌های مدیریت راهبردی متمایز می‌سازد: مفهوم ناهمگونی منابع (شرکت‌های رقیب ممکن است دسته‌های مختلفی از منابع را در اختیار داشته باشند) و عدم تحرک منابع (این تفاوت منابع ممکن است مداوم باشد. این بدان معناست که برخی از شرکت‌ها ممکن است منابعی داشته باشند یا آن‌ها را کنترل کنند که می‌توانند آن‌ها را قادر سازد که به مرور زمان نسبت به سایر شرکت‌ها، راهبردهای موفق‌تری را درک و اجرا کنند). همچنین، منابع به‌جز ارزشمند بودن و تقلیدپذیر بودن، دارای دو ویژگی مهم دیگر است: نادر بودن و غیرقابل جایگزین بودن (Barney, 1991). هنگامی که تقاضای یک منبع بیش از میزان عرضه آن باشد، آن منبع نادر تلقی می‌شود. همچنین، یک منبع غیرقابل جایگزین است، وقتی هیچ منبع دیگری نتواند شرکت را قادر به درک و اجرای همان راهبردهای موثر و کارآمد منبع اصلی کند.

شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور به ادغام و تملیک در بازارهای داخلی و خارجی متکی بوده‌اند (Meyer & Thaijongrak, 2013). ادغام و تملیک به‌شدت به کیفیت بازارهای مالی بستگی دارند، که توسط محیط نهادی شکل گرفته‌اند (Lebedev et al., 2015). تغییرات نهادی، به‌ویژه اصلاحات در حاکمیت شرکت، بر تصمیمات شرکت در ادغام و تملیک اثر می‌گذارد. در اقتصادهای نوظهور، تغییر سیاست‌ها و موسسه‌ها مکرر است و تمرکز صنعت کم است (Xu & Meyer, 2013).

## 1. Resource-Based Theory

از سوی دیگر، بنگاه‌ها در اقتصادهای نوظهور مجبور به توسعه برای نجات در فضای به شدت رقابتی هستند (Yang & Hu, 2016). نتایج نهونگ و وان-آنه (۲۰۱۹)<sup>۱</sup>، نشان می‌دهد که فعالیت‌های M&A فقط اثرهای مثبتی بر نرخ بازده دارایی در تملک بانک‌ها در ویتنام دارد، در حالی که اثر فعالیت‌های M&A بر نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام و NIM مشخص نیست. ثانیاً، عملکرد تملک بانک‌ها در معاملات اجباری M&A در مقایسه با سایر بانک‌های تملک‌کننده خوب نیست. در واقع، معامله M&A فقط اثر مثبتی بر عملکرد بانک دارد، در زمانی که کاملاً بر اساس خواسته‌های واقعی بانک‌های تصاحب‌شونده و تملک‌کننده، و هم‌افزایی ایجاد شده باشد. بنابراین، برای مقابله با بانک‌های ضعیف در دوره زمانی بعدی، سیستم بانکی ویتنام علاوه بر حفظ ماهیت فعالیت‌های M&A و بهبود کارایی، باید بر سایر راه‌حل‌های بازار تمرکز کند.

نقشی را که روزنامه‌های داخلی در حاکمیت ادغام و مالکیت در چین ایفا می‌کنند، توسط بروچین و سو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) مورد بررسی قرار گرفته است. وجود بازاری برای جانب‌داری در اخبار (Gentzkow & Shapiro, 2006; 2008)، حتی در شرایط نبود فشار سیاسی به‌طور گسترده مستند شده است (Grosche & Milyo, 2005). ضعف‌های مستندشده در حاکمیت شرکت‌های فهرست‌شده (Fan et al., 2007)، دلالت بر این دارد که سرمایه‌گذاران نمی‌توانند به عدم تفکیک داخلی اطلاعات مفید در مورد پیشنهادها اعتماد کنند. اهداف خصوصی به‌طور مشابه و حتی مبهم‌تر از درخواست‌کنندگان هستند. بنابراین، سرمایه‌گذاران باید برای دستیابی به اطلاعات مفید به روشی کم‌هزینه به کانال‌های بدیل مانند رسانه وابسته باشند (Dyck et al., 2008; 2010). یافته‌های دایک و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که در مورد روسیه، که به‌طور بالقوه می‌تواند به سایر کشورها با حمایت سهامداران کشورهای توسعه‌نیافته تعمیم داده شود، رسانه‌های داخلی هیچ نقشی در کانال‌های جایگزین حاکمیت شرکت‌ها ندارند. این مجموعه از نتایج بیش‌تر با این یافته‌ها تایید می‌شود که پوشش رسانه‌ای معاملات M&A قدرت پیش‌بینی قابل‌توجهی را برای عملکرد غیرنرمال بلندمدت خریدار دارد که توسط نرخ بازده دارایی تنظیم‌شده اندازه‌گیری می‌شود. پوشش منفی بیش‌تر، پیش‌بینی نرخ بازده دارایی کم‌تری را نسبت به عملکرد شرکت و صنعت نشان می‌دهد، یعنی پوشش رسانه‌های داخلی مالی معاملات M&A اطلاعات مفیدی را منتقل می‌کند.

**بیهگات و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)**، رشد بازده غیرنرمال انباشته (CARs) مثبت را برای تملیک‌های فرامرزی در اقتصاد نوظهور گزارش می‌کنند. بیش‌تر شرکت‌های تصاحب‌شونده از اقتصاد

1. Nhung & Vân Anh
2. Borochin & Cu
3. Bhagat et al.

توسعه‌یافته هستند. به علاوه، عملکرد به‌دست‌آمده یک اصلاح مثبت باکیفیت برای شرکت‌های دولتی در کشور مهمان ایجاد کرده است. آن‌ها بیان می‌کنند که این نتایج فرضیه «خود راه‌انداز»<sup>۱</sup> را حمایت می‌کند. هنگامی که دستاوردها کیفیت شرکت‌های دولتی را در استانداردهای شرکت‌های دولتی در هدف بالا می‌برند، درآمد مثبتی برای تصاحب‌شده‌ها در اقتصاد نوظهور گزارش شده است. **چن و یانگ**<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، درمی‌یابند که فرضیه مالکیت متمرکز به عنوان یک عامل مثبت از عملکرد دستاوردها می‌تواند با یک اخطار همراه باشد. اثر منفی از مالکیت ثابت بر عملکرد به‌دست‌آمده (سودآوری) نیز توسط **برتراند و بتشینگر**<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) برای شرکت‌های روسی بیان شده است. در مقابل **چانگی و نینگلینگ**<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، یک همبستگی مثبت را بین مالکیت ثابت و عملکرد ادغام فرامرزی در چین (برای شرکت‌های تصاحب‌شده) می‌یابند. تجربیات به‌دست‌آمده پیشین می‌تواند در فعالیت‌های گذشته شرکت‌ها در جهت ادغام و تملیک حرکت کند. اگرچه تجربیات پیشین می‌تواند بر عملکرد اثر بگذارد، ولی هیچ رد پای پایداری شناسایی نشده است (Haleblian & Finkelstein, 1999). برای مدیرانی که تجربه ادغام و تملیک مهمی نداشته‌اند، یک سری از تملیک‌های متوالی، اما در مقیاس کوچک از یک مقیاس بزرگ، سود بالاتر و ایجاد یک معامله با ریسک بیش‌تر، مفیدتر خواهد بود (Xu et al., 2010).

**صدری طبایی زواره و همکاران** (۲۰۲۰)، بیان می‌کنند که رشد از طریق ادغام و تملیک از سریع‌ترین روش‌های رشد و توسعه سازمان‌هاست. در طول دو دهه گذشته، با وجود گزارش‌های مداوم شکست در بسیاری از فرایندهای ادغام و تملیک شرکت‌ها، توجه به این فرایند از سوی مدیران و پژوهشگران به‌طور چشمگیری در حال افزایش است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل مالی، راهبردی، و رفتار سازمانی به‌ترتیب از مهم‌ترین عوامل علی موثر بر موفقیت ادغام و تملیک هستند و زیرساخت‌های اقتصادی، مدیریتی، حقوقی، قانونی، و مالی به‌ترتیب از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای موثر بر ادغام و تملیک محسوب می‌شوند. همچنین، استفاده از راهبردهای پیاده‌سازی ادغام و تملیک در سه مرحله راهبردهای حین ادغام، پیش از ادغام، و پس از ادغام پیامدهایی همچون تسهیل فرایندهای معاملاتی، کارآمدی مالی، کارآمدی راهبردی، و کارآمدی سازمانی به دنبال خواهد داشت. در این مسیر، چالش‌های راهبردی، سازمانی، مدیریتی، فرهنگی، و حقوقی و قانونی به‌ترتیب مهم‌ترین چالش‌های پیش‌اروی موفقیت و عوامل شرایط شکل‌گیری، انگیزه‌های

1. Bootstrapping
2. Chen & Young
3. Bertrand & Betschinger
4. Changqi & Ningling

مشترک، منابع مشترک، اهداف و مقاصد، فرایندها و ساختار سازمانی به ترتیب مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده فرایند ادغام و تملیک هستند. **صالحی و ابراهیمی (۱۳۹۹)**، به بررسی تاثیر تصاحب و ادغام شرکت‌ها بر عدم تقارن اطلاعات مالی شرکت‌ها می‌پردازند و بیان می‌کنند که تکیه بر کارایی درونی و نقاط قوت بنگاه به‌تنهایی موجب دوام و رشد آن نمی‌شود. شرکت‌ها با استفاده از ابزارهای ترکیبی از جنبه‌های مشترک یکدیگر بهره می‌برند و با هم‌افزایی گروهی در مقابل تهدیدهای محیط رقابتی ایستادگی می‌کنند. ادغام و تملیک یکی از سازوکارهای پاسخگویی به تغییرات آشوبی در جامعه امروزی است. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که ادغام و تملیک شرکت‌ها بر عدم تقارن اطلاعاتی مالی شرکت‌ها اثر معناداری دارد. **فرازمند و عابدینی (۱۳۹۳)**، در مورد ادغام بورس اوراق بهادار ایران بیان می‌کنند که تجربه جهانی حاکی از این است که بورس‌ها در دهه اخیر، پس از تحولات بازار سرمایه که به گشایش در ساختار و انعطاف‌پذیری بیش‌تر آن‌ها منجر شد، با هدف افزایش سهم بازار، امکان فعالیت را در فضای رقابتی و کاهش هزینه‌های اجرایی، سیاست ادغام افقی، و عمودی به عنوان یک راهبرد پیگیری می‌کنند. در حالی که در ایران، شاهد فعالیت دو بورس یکسان اوراق بهادار (بورس تهران و فرابورس) و دو بورس یکسان کالایی (بورس کالا و بورس انرژی) هستیم. جالب‌تر آن‌که، شرکت فناوری بورس تهران و شرکت سپرده‌گذاری مرکزی، به دلایلی مانند اهمیت اطلاعات در اختیار یا حساسیت فعالیت، توسط سازمان بورس اداره می‌شوند که فاقد توجیه قانونی و ساختاری است. **عارفی (۲۰۱۰)**، بیان می‌کند که مدیران شرکت‌های تصاحب‌کننده، تصاحب شرکت‌ها را سریع‌ترین راه برای کسب رشد، دستیابی به بازارهای جدید، ورود به عرصه کسب‌وکار جهانی، افزایش سودآوری، و ایجاد ارزش‌افزوده اقتصادی می‌دانند. در مقابل، دیدگاه دیگری مبنی بر اثر منفی تصاحب شرکت‌ها بر ثروت صاحبان سهام شرکت‌های خریدار و تصاحب‌شده وجود دارد. مخالفان اعتقاد دارند که رشد از طریق توسعه داخلی راه‌اندازی پروژه‌های جدید و شرکت‌های تازه‌تاسیس مطلوبیت بیش‌تری نسبت به خرید شرکت‌های در حال فعالیت دارد و با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته، ادعا می‌کنند که اغلب تصاحب و ادغام شرکت‌ها پس از تصاحب از نظر شاخص‌های مالی با کاهش عملکرد مواجه شده‌اند.

جدول (۱)، خلاصه‌ای از ادبیات مرتبط با ادغام و تملیک را نمایش می‌دهد.



جدول ۱: خلاصه‌ای از ادبیات مرتبط با ادغام و تملیک (M&A)

نام نویسنده	زمینه/ جامعه آماری	خلاصه نتایج
Li & Yang (2020)	چین/ تعداد ۲۷۳۰ معامله قطعی M&A از ۱۳۰ کشور تصاحب‌شونده در بازه زمانی ۱۱۹۶ تا ۲۰۱۶.	پژوهشگران در کاوش کانال‌های بالقوه دریافتند که کالاهای فرهنگی وارداتی می‌تواند همگرایی فرهنگی را در میان کشورها ایجاد کند. همچنین، کالاهای فرهنگی وارداتی اثر نامطلوب فاصله فرهنگی را بر نتایج ادغام کاهش می‌دهد و می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند که از موانع قراردادی در کشورهای تصاحب‌شونده عبور کنند.
Piosik & Genge (2020)	لهستان/ تعداد ۹۲ شرکت ادغام یا تملیک‌شده از بازار بورس ورشو در ۱۰ بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۷.	این پژوهش نقش مالکیت مدیریتی و حضور سرمایه‌گذاران نهادی را در کاهش میزان مدیریت سود قبل از ادغام و تملیک مشخص می‌کند.
Zhang et al. (2018)	آمریکا و چین/ ۱۴۸ شرکت داروسازی فهرست‌شده در بازارهای سهام شانگهای و شژن. صورت‌های مالی این شرکت‌های منتخب از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶ جمع‌آوری شده است.	نتایج نشان می‌دهد که وقتی شرایط بدون تغییر باشند، زنجیره ارزش افزوده ادغام و تملیک و پویایی فناوری ادغام و تملیک با عملکرد شرکت رابطه مثبت دارد و همبستگی بین ادغام مختلط و عملکرد شرکت معنادار نیست. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که توانایی رشد، دارایی‌های انحصاری، اندازه و سن شرکت پس از ادغام و تملیک به‌طور مثبت بر عملکرد اثر می‌گذارد و حاکمیت، حق مالکیت، و پرداخت بدهی شرکت اثری بر عملکرد پس از ادغام و تملیک ندارد. شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور به ادغام و تملیک در بازارهای داخلی و خارجی متکی بوده‌اند.
Albuquerque et al. (2019)	آمریکا/ از داده‌های سطح شرکت در مورد حاکمیت شرکتی و M&Aهای فرامرزی در ۶۴ کشور تصاحب‌شونده طی سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۱۴ استفاده شده است، که هر دو کشورهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه را پوشش می‌دهد. نمونه شامل ۶۶۹۱ شرکت غیرآمریکایی است که در مجموع ۳۳۴۹۸ مشاهده سالانه شرکت را شامل می‌شود.	M&A برون‌مرزی با افزایش سرمایه‌گذاری و ارزیابی شرکت‌های تصاحب‌نشده در ارتباط است. به نظر نمی‌رسد که توضیحات بدیل، مانند دسترسی به بازارهای مالی جهانی و شباهت‌های فرهنگی بتواند یافته‌ها را تبیین کند. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) یک عنصر مهم در جهانی‌سازی مالی در دهه‌های اخیر بوده است. این پژوهش از این ایده که M&A برون‌مرزی به شرکت‌های تصاحب‌شونده پیشرفت حاکمیت شرکتی به ارمغان می‌آورد، پشتیبانی می‌کند. شرکت‌هایی با محیط‌های قانونی ضعیف غالباً اهداف تملک بنگاه‌هایی در محیط‌های حقوقی محکم‌تر هستند. M&A برون‌مرزی هنگامی که کشور تصاحب‌کننده شرکت از کشور شرکت خریداری‌شده، از سرمایه‌گذاری قوی‌تری برخوردار باشد، سود قابل ملاحظه‌ای کسب می‌کند.

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از ادبیات مرتبط با ادغام و تملیک (M&A)

خلاصه نتایج	زمینه/ جامعه آماری	نام نویسنده
<p>در این پژوهش شواهدی از شرکت‌های ویتنامی که ساختار مدیرعامل دوشغله دارند ارائه شده است، که نشان‌دهنده تأثیر مثبت بر عملکرد ادغام است. در این خصوص، شرکت‌هایی با مدیرعامل دوشغله به وسیله بازارهای بزرگ، با توجه به نظریه نمایندگی، نتیجه بهتری در تصاحب و درآمد بهتر سهامداران شرکت و به‌خصوص درآمد غیرنرمال بالاتر نشان داده‌اند، نسبت به شرکت‌هایی که مدیرعامل دوشغله ندارند. همچنین، آن‌ها شواهدی از مدیرعامل دوشغله ارائه کرده‌اند که تأثیر مثبتی بر رشد درآمد بعد از ادغام داشته‌اند.</p>	<p>استرالیا و امارات متحده عربی/ شرکت‌های فهرست‌شده در ویتنام از آغاز دو بازار سهام ویتنامی در شهر هوشی مین به اندازه ۱۸۸ مورد از دوره ۲۰۰۴ تا ۲۰۱۳.</p>	<p>Pham <i>et al.</i> (2015)</p>
<p>آن‌ها به این نتیجه می‌رسند که سرمایه‌گذاران نهادی باعث افزایش احتمال ادغام و تملیک برون‌مرزی به منظور دستیابی به یک کنترل جامع می‌گردد. علاوه بر آن، تمرکز مالکیت نهادی و مالکیت نهادی خارجی باعث افزایش احتمال ادغام و تملیک فرامرزی می‌شود. آن‌ها به بررسی تأثیر افق سرمایه‌گذاری سهامداران نهادی می‌پردازند و به این نتیجه می‌رسند که در صورتی که افق سرمایه‌گذاری در ترغیب ادغام و تملیک فرامرزی تأثیر منفی داشته باشد، حضور سرمایه‌گذاران نهادی در درازمدت موجب ترغیب ادغام و تملیک بیش‌تر می‌شود. در کل، تمرکز بالاتر سرمایه‌گذاران نهادی با افق‌های طولانی‌تر و متوسط، احتمال کلی تمرکز شرکت تصاحب‌کننده را در کنترل کامل شرکت تصاحب‌شونده افزایش می‌دهد.</p>	<p>انگلیس/ از نمونه‌های جامع در ادغام و تملیک در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ استفاده می‌کنند که شامل یک چرخه کامل از پیشینه و کمینه موج‌های ادغام و تملیک در این زمینه است.</p>	<p>Andriosopoulos &amp; Yang (2015)</p>
<p>الگوهای وابستگی مختلفی در زمان‌بندی Post-Sox پیدا شده که اهمیت تنظیم‌کننده‌های تغییرات محیطی و زمانی را که استنتاجی از تأثیر مدیریت چندگانه نشان می‌دهد، مشخص می‌کند. بر اساس تشخیص بازار، رهبری خارجی مجریان رهبری چندگانه کیفیت بالاتری نسبت به مجریان خیره دارند. این مجریان برطبق ساختن اعتبار خود در کارشناسی تصمیم‌گیری‌ها مشوق قوی در عملکرد و کارایی وظایف خود دارد، زیرا این انتخاب قدر و منزلت بیش‌تر، دیدگاه بزرگ‌تر و ارتباطات اجتماعی را ایجاد می‌کند. سند تجربی نشان می‌دهد شرکتی که رهبران خارجی دارد، عملکرد بودجه‌ای بهتر و درآمد اغراق‌آمیز کم‌تری دارد.</p>	<p>تایوان و آمریکا/ نمونه اولیه از تملک‌های تکمیل‌شده از شرکت داده‌های اوراق بهادار (SDC) از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۳ به‌دست آمده است.</p>	<p>Chen <i>et al.</i> (2015)</p>

ادامه جدول ۱: خلاصه‌ای از ادبیات مرتبط با ادغام و تملیک (M&A)

نام نویسنده	زمینه/ جامعه آماری	خلاصه نتایج
Dutordoir <i>et al.</i> (2014)	انگلیس و ایسلند/ نمونه‌ای از ادغام‌ها و تملک‌ها در میان شرکت‌های دولتی ایالات متحده که بین ۱ ژانویه ۱۹۹۵ تا ۳۱ دسامبر ۲۰۰۸ از پایگاه داده ادغام‌ها و اکتساب‌های شرکت داده‌های اوراق بهادار (SDC) اعلام شد.	نتایج نشان می‌دهد که افشای همکاری و خدمت برای به‌دست آوردن و پذیرش در بازار مطلوب‌تر برای معاملات موجب بازده منفی می‌شود. پس از کنترل درون‌زا از تصمیم افشا، هم‌افزایی و پیش‌بینی در حدود ۵ درصد بازده سهام بالاتر است. عوامل بازدارنده اصلی افشای ارزش همکاری، عدم اطلاعات دقیق در دسترس مدیریت شرکت در هم‌افزایی در مناقصه، و خطر دادخواهی سهامداران است.
Lebedev <i>et al.</i> (2015)	چین و آمریکا/ مقالات در نشریه‌های مدیریت، اقتصاد، مالی، حسابداری، و جامعه‌شناسی.	این پژوهش بیان می‌دارد که این توافق پیشرفته ادغام و تملیک در داخل و خارج EE می‌تواند یک مفهوم مهم برای مدیران در شرکت‌های تصاحب‌شده در داخل EE و شرکت‌های تصاحب‌شونده در داخل و خارج EE داشته باشد.
Madison (2014)	آمریکا (تنسی - ناکسویل)/ نمونه‌گیری از ۲۱۶۵ شرکت خانوادگی که پس از حذف ۱۴۱ کسب‌وکار به دلیل آدرس‌های ناکافی / غیرقابل تحویل، به ۲۰۲۴ شرکت کاهش یافت. برتری است. این پژوهش اولین گام را در یکپارچه‌سازی نظریه نمایندگی و نظریه مباشرت برای توجه بیشتر تر به ساختار شرکت خانوادگی، رفتار و عملکرد برداشته است.	نتایج نشان می‌دهد که به‌طور جداگانه، ساختار نظریه نمایندگی و مباشرت در خدمت هدف درونی نظریه آن در رفتار درونی و عملکرد شرکت‌های خانوادگی است. با این حال، در سنجش باید به اثرات متفاوت ایجادشده در این ساختارها بر رفتار خانوادگی و غیرخانوادگی کارکنان شرکت خانوادگی توجه کرد. در مجموع، در شرکت‌های خانوادگی با هر دو نظریه نمایندگی و نظریه مباشرت، دارای کارایی غیرقابل تحویل، به ۲۰۲۴ شرکت کاهش یافت. برتری است. این پژوهش اولین گام را در یکپارچه‌سازی نظریه نمایندگی و نظریه مباشرت برای توجه بیشتر تر به ساختار شرکت خانوادگی، رفتار و عملکرد برداشته است.
Aybar & Ficioci (2009)	انگلستان و آمریکا/ شامل ۴۳۳ ادغام و تملک اعلام‌شده مرتبط با ۵۸ EMM در طول دوره نمونه ۲۰۰۴-۱۹۹۱. اطلاعات ادغام و تملک اعلام‌شده از پایگاه داده تامسون SDC Platinum است.	نتایج نشان می‌دهد که ادغام فرامرزی در پیدایش چندملیتی بودن در میانگین نتایج درآمد غیرنرمال منفی بوده است. اندازه نسبی تصاحب‌شونده، مالکیت قبلی تصاحب‌شونده، و مناقصه‌های متنوع ارتباط مثبتی با درآمد غیرنرمال داشته‌اند. دستاوردها از صنایع با فناوری بالا و تنوع در صنایع وابسته سبب تخریب ارزش شده‌اند. به علاوه، وقتی که هدف توسعه نهادی در یک کشور مخفی می‌شود، تاثیر مثبت و مهمی بر درآمد قابل تصرف می‌گذارد. این نتیجه ایجاب می‌کند که تجربیات جدیدی از اهمیت توسعه نهادی در متون داخلی و خارج اقتصاد نوظهور پدیدار شود.

شکل (۱)، چارچوب نظری پژوهش را نمایش می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

فرضیه‌های اصلی با توجه به پیشینه پژوهش شامل موارد زیر است:

H<sub>1</sub>: ویژگی‌های شرکت تصاحب‌کننده (پنل ۳) بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده اثرگذار است.

H<sub>2</sub>: ویژگی صاحبان شرکت‌ها (پنل ۴) بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده اثرگذار است.

H<sub>3</sub>: ویژگی‌های مدیرعامل (پنل ۵) بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده اثرگذار است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر روش کمی، و از نظر ماهیت میدانی - توصیفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از اطلاعات تمامی شرکت‌های تملیک‌شده (معاملات بلوکی) در بورس اوراق بهادار تهران تا سال ۱۳۹۶ از سازمان بورس اوراق بهادار تهران<sup>۱</sup> جمع‌آوری شده و در نهایت تعداد ۱۹۸ معامله از شرکت‌های مختلف به‌طور تصادفی مورد بررسی قرار گرفته است. جمع‌آوری داده بر اساس ۱) اخذ اطلاعات معاملات عمده<sup>۲</sup> بالای ۵ درصد تا سال ۱۳۹۶ شرکت‌های تصاحب‌شده (معاملات بلوکی) در بورس اوراق بهادار تهران بوده است. شرکت بورس اوراق بهادار تهران معاملات بالای ۵ درصد را به عنوان معاملات بلوک دسته‌بندی و آن‌ها را در نماد ویژه (عمده) معامله می‌کند. به منظور جلوگیری از حذف معاملاتی که در چند بلوک ۵ درصدی معامله شده‌اند و به تغییر مدیریت اکثریت منجر شده‌اند، کلیه اطلاعات معاملات بالای ۵ درصد شرکت‌های تصاحب‌شده جمع‌آوری، بررسی و انتخاب شده است. ۲) تعیین شرکت‌هایی که معاملات آن‌ها به تغییر مالکیت عمده و مدیریت اداره‌کننده شرکت منجر شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات دقیق تغییر مالکیت عمده و تغییر مدیریت اداره‌کننده، از گزارش مجامع شرکت‌های تصاحب‌شده استفاده شده است. ۳) استفاده از بانک اطلاعاتی موجود در بازار سرمایه اطلاعات و ارقام مربوط به متغیرهای پژوهش.

برای تحلیل این پژوهش، که دارای متغیر مستقل و کنترل و وابسته است، از رگرسیون سلسله‌مراتبی استفاده می‌شود، با بیان این‌که پنل‌های ۱ و ۲ متغیرهای کنترلی و پنل‌های ۳ و ۴ و ۵ متغیرهای مستقل و در آخر متغیر EPS و CAR به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند. همچنین، از SPSS23 برای تجزیه و تحلیل آمارهای توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل، شرکت‌ها به دو دسته کوچک و بزرگ تقسیم می‌شوند و در دو دسته Full

1. [www.seo.ir](http://www.seo.ir)

Control و Partial Control به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند. آزمون تشخیص همخطی (همخطی چندگانه) نیز به منظور سنجش استقلال متغیرها صورت گرفته است.

## متغیرهای مستقل

این متغیرها در قالب ۵ پنل مختلف در چارچوب مفهومی پژوهش آورده شده‌اند:

### پنل ۱: مشخصه‌های معامله<sup>۱</sup>

فراصنعی<sup>۲</sup>: یک متغیر مجازی برای شرکت تصاحب‌کننده و تصاحب‌شونده است که طبق قرارداد دستاورد و اهداف هر دو شرکت را در یک صنعت نشان می‌دهد، که در غیر این صورت صفر در نظر گرفته می‌شود.

میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار<sup>۳</sup>: درصد مالکیت شرکت تصاحب‌شونده توسط شرکت تصاحب‌کننده است.

تجربیات در ادغام و تملیک<sup>۴</sup>: عدد مورد نظر تعداد دفعات ادغام و تملیک انجام‌شده در بورس اوراق مشارکت برای شرکت خریداری‌شده است.

### پنل ۲: مشخصه‌های تصاحب‌شونده<sup>۵</sup>

مالکیت دولتی شرکت تصاحب‌شونده<sup>۶</sup>: متغیر مورد نظر برای ارزشگذاری شرکت تصاحب‌شونده که سهامداران دولتی دارند، در نظر گرفته می‌شود.

اندازه شرکت<sup>۷</sup> تصاحب‌شونده: اندازه شرکت تصاحب‌شونده عبارت است از دارایی کل شرکت خریداری‌شده.

1. Deal Characteristics
2. Crossing-Industry
3. Equity Acquired
4. Experience
5. Acquired Characteristics
6. Acquired Government Ownership
7. Firm Size

### پنل ۳: مشخصات شرکت تصاحب‌کننده - اطلاعات توصیفی شرکت<sup>۱</sup>

سن شرکت در زمان خرید<sup>۲</sup>؛ سن شرکت تصاحب‌کننده در زمان انجام ادغام و تملیک است. اندازه هیئت‌مدیره خریداران<sup>۳</sup>؛ تعداد اعضای هیئت‌مدیره شرکت تصاحب‌کننده است. اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران<sup>۴</sup>؛ تعداد مدیران غیراجرایی در هیئت‌مدیره شرکت تصاحب‌کننده است.

دارایی کل<sup>۵</sup>؛ میزان دارایی کل شرکت تصاحب‌کننده است.

جریان نقدینگی شرکت<sup>۶</sup>؛ جریان نقدینگی شرکت تصاحب‌کننده از فعالیت‌های اجرایش در کل دارایی‌هاست که به صورت وجوه نقد در ترازنامه بر کل دارایی‌های شرکت درج شده است. درآمد قبل از کسر مالیات<sup>۷</sup>؛ در عملیات مالی، سود قبل از کسر مالیات و بهره است. معیاری است از سود شرکت که هزینه‌های بهره و مالیات را مستثنا می‌کند. درآمد عملیاتی حاصل تفریق عایدی عملیاتی و هزینه عملیاتی است. درآمد عملیاتی هم‌معنا با درآمد قبل از بهره و مالیات (EBIT) و سود عملیاتی در ترازنامه بکار برده می‌شود.

درآمد خالص<sup>۸</sup>؛ اگر هزینه‌های عملیاتی و مالیات یک شرکت را در طول یک دوره زمانی مشخص، برای مثال یک سال مالی، از درآمدهای آن شرکت کسر نماییم، عدد به‌دست‌آمده نشانگر سود خالص آن شرکت است.

درآمد خالص بر کل درآمد<sup>۹</sup>؛ نرخ بازگشت دارایی را در شرکت تصاحب‌کننده بیان می‌کند که در ترازنامه شرکت به صورت بازده دارایی‌ها بیان می‌شود. این متغیر مستقل می‌تواند کارآمدی سودآوری یک شرکت را نشان دهد (Lian et al., 2019).

درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام<sup>۱۰</sup>؛ از نسبت‌های مالی است و یکی از مقیاس‌های اندازه‌گیری اهرم مالی شرکت است. این نسبت از طریق تقسیم کل بدهی‌های شرکت به حقوق صاحبان سهام به‌دست می‌آید که نشان می‌دهد، یک شرکت برای تامین مالی دارایی‌هایش چه

1. Acquirer Characteristics — Firm Descriptive Information
2. Age at Acquisition
3. Acquirer Board Size
4. Non-Executive
5. Total Asset
6. Operating Cash Flow (OCF/TA)
7. EBITDA
8. Net Income
9. ROA (Net Income/Total Asset)
10. Debt as % of Equity

درصدی از حقوق صاحبان سهام و بدهی استفاده می‌کند.

Tobin's Q: از تقسیم کل ارزش بازار شرکت بر کل ارزش دفتری شرکت به دست می‌آید. چنانچه ارزش بازار شرکت بیش از دارایی‌های آن باشد، این شرکت توانسته به نحوی بهینه از دارایی‌های خود استفاده نماید. در این صورت، ارزش سهام بیش از ارزش فعلی آن است. در صورتی که ارزش بازار شرکت کم‌تر از ارزش دارایی‌های شرکت باشد، شرکت نتوانسته از دارایی‌های خود به صورت بهینه استفاده کند.

بازده حقوق صاحبان سهام<sup>۱</sup>: از تقسیم سود خالص شرکت بر حقوق صاحبان سهام به دست می‌آید که در ترازنامه شرکت به صورت درصد بازده سرمایه بیان گردیده است.

#### پنل ۴: مشخصات تصاحب‌کنندگان - اطلاعات صاحبان شرکت<sup>۲</sup>

مالکیت داخلی شرکت<sup>۳</sup>: درصد مالکیت دارایی در شرکت مورد نظر را به وسیله مدیران، مجریان، و کارمندان داخلی شرکت بیان می‌کند.

تصاحب‌شده به وسیله سرمایه‌گذاران نهادی<sup>۴</sup>: درصد مالکیت شرکت تصاحب‌شده را به وسیله سرمایه‌گذاران نهادی بیان می‌کند.

بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار نهادی<sup>۵</sup>: بالاترین درصد مالکیت شرکت تصاحب‌شده را در میان سرمایه‌گذاران نهادی بیان می‌کند.

سه سرمایه‌گذار نهادی بزرگ‌تر<sup>۶</sup>: جمع درصد مالکیت سه شرکت با بالاترین درصدهای مالکیت شرکت تصاحب‌شده را در میان سرمایه‌گذاران نهادی بیان می‌کند.

#### پنل ۵: مشخصات تصاحب‌کنندگان - اطلاعات مدیرعامل / رییس<sup>۷</sup>

دوره همکاری مدیرعامل با شرکت<sup>۸</sup>: عدد مورد نظر سال‌های همکاری مدیرعامل را از زمان استخدام در شرکت تصاحب‌شونده تا زمان ادغام و تملیک بررسی شده نشان می‌دهد.

1. ROE
2. Acquirer Characteristics — Ownership Information
3. Ownership by Insiders
4. Institutional Investors
5. Largest Institutional Investors
6. Top Three Institutional Investors
7. Acquirer Characteristics — CEO/COB Information
8. CEO Years with the Company



عضویت مدیرعامل در هیئت‌مدیره<sup>۱</sup>: متغیر مورد نظر به صورت باینری<sup>۲</sup> و منصب و درجه مدیرعامل شرکت خریدار در گروه هیئت‌مدیره شرکت تصاحب‌شونده است. اگر مدیرعامل رئیس هیئت‌مدیره بود، عدد یک را در نظر می‌گیریم، و در غیر این صورت، عدد صفر. سهم مالکیتی مدیرعامل<sup>۳</sup>: درصد مالکیت دارایی در شرکت تصاحب‌شونده که به وسیله مدیرعامل یا خانواده او خریداری گردیده است.

دوشغله بودن<sup>۴</sup>: متغیر مجازی در نظر می‌گیریم که برای مدیرعاملانی که مسئولیت رئیس هیئت‌مدیره را نیز به عهده دارند موظف، و در غیر این صورت غیرموظف تعریف می‌شود و به علت مجازی بودن متغیر، موظف بودن عدد یک و برای غیرموظف بودن عدد صفر را در نظر می‌گیریم.

### متغیرهای وابسته

رشد بازده انباشته غیرنرمال (CAR)<sup>۵</sup>: بازده انباشته غیرنرمال تفاوت بین نرخ بازده واقعی و مورد انتظار سهام است. CAR برای تعیین اثر رویدادهایی مانند پرونده‌های حقوقی یا خرید سهام در قیمت سهام مورد نظر استفاده می‌شود. همچنین، برای تعیین دقیق مدل قیمتگذاری دارایی در محاسبه بازده مورد انتظار، مفید است.

رشد سود هر سهم (EPS): یک متغیر وابسته است که به صورت میانگین EPS در سه سال متوالی محاسبه می‌گردد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، به توصیف اطلاعات مربوط به شرکت‌های مورد مطالعه در قالب میانگین و انحراف معیار پرداخته می‌شود. با توجه به **جدول (۲)**، فراوانی تمامی متغیرهای پنل ۱۹۸ شرکت است و متغیر فراصنعتی و به صورت باینری (صفر و یک) طبق تعریف متغیرهاست. میانگین فراصنعتی ۰/۶۷ و ۱۳۳ عدد از معامله‌ها در یک شرکت با صنعت یکسان و ۶۵ عدد از معامله‌ها با صنعت‌های مختلف است.

1. CEO Degree
2. Binary
3. CEO Ownership
4. Duality
5. Cumulative Abnormal Return

جدول ۲: پنل ۱ (مشخصه‌های معامله)

متغیر	فراوانی	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
فراصنعتی	۱۹۸	۰	۱	۰/۶۷	۰/۴۷۱	۰/۲۲۲
تجربیات در ادغام	۱۹۸	۱	۲۲	۶/۱۰	۴/۹۰۵	۲۴/۰۶۱
میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریداران	۱۹۸	۰/۱۳	۱	۰/۵۹۹۶	۰/۲۳۲۶۷	۰/۰۵۴

میانگین متغیر تجربیات در ادغام ۶/۱۰ است. بیش‌ترین تعداد تجربه یک شرکت در ادغام نیز ۲۲ مورد است، اما در شرکت‌ها به صورت مکرر ادغام و تملیک صورت نمی‌گیرد. زیرا در شالوده و اساس شرکت از هم‌گسیختگی ایجاد می‌شود و تداوم کار آن بدون ثبات مالکیتی و مدیریتی غیرممکن است. فراوانی شاخص تجربیات در ادغام بررسی شده است. بیش‌ترین فراوانی‌ها در بازه (۰ تا ۵) بوده است. از ۱۹۸ مورد بررسی شده ۵۲ مورد تنها یک مورد تجربه ادغام در شرکت داشته‌اند. میانگین متغیر میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریداران ۰/۶۰ است، یعنی در ادغام و تملیک به صورت میانگین ۶۰ درصد مالکیت شرکت‌ها خریداری شده و بیش‌ترین میزان مالکیت تصاحب‌شده ۱۰۰ درصد کل شرکت و کم‌ترین میزان در معاملات ۱۳ درصد بوده است. در این پژوهش، مطابق تعاریف بیان شده، از میان معاملات تملیکی، معاملاتی که بالای ۵ درصد و بلوکی هستند، در نظر گرفته می‌شود. فراوانی شاخص میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریداران بررسی شده است و در بازه ۴۰ درصد تا ۶۰ درصد مالکیت کلی شرکت بیش‌ترین فراوانی را داشته است. با توجه به جدول (۲)، فراوانی تمامی متغیرهای پنل ۱۹۸ شرکت است و میانگین مالکیت دولتی ۰/۰۳۱۳ و بیش‌ترین درصد مالکیت دولتی ۵۴ درصد است. اما در مورد این متغیر مشخص است که حدوداً ۸۰ درصد از این شرکت‌ها که ادغام و تملیک انجام داده‌اند، مالکیت دولتی ندارند و در ستون صفر قرار می‌گیرند. می‌توان نتیجه گرفت که در ادغام و تملیکات صورت‌گرفته در بورس اوراق بهادار تهران، مالکیت‌های دولتی فعالیت ندارند (جدول ۳).

جدول ۳: پنل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب‌شونده)

متغیر	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
مالکیت دولتی	۱۹۸	۱	۰/۵۴	۰/۳۱۳	۰/۸۶۶۸	۰/۰۰۸
اندازه شرکت	۱۹۸	۸۲۸۸/۰۰	۷۶۵۲۹۱۷۸	۲۳۴۹۸۳۴/۴۷۵۳	۷۵۱۹۷۵۳/۱۶۸۸۳	۵۶۵۴۶۶۸۷۷۲۰۱۴۹/۵۳۰

میزان فراوانی مالکیت دولتی بررسی شده و درصد شرکت‌های خریداری شده به وسیله دولت به بازه‌های ۱ درصدی تقسیم شده‌اند و ۸۰ درصد از ۱۹۸ شرکت بررسی شده مالکیت دولتی ندارند.

جدول ۴: پنل ۳ (مشخصات تصاحب کننده - اطلاعات توصیفی شرکت)

متغیر	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
سن در زمان خرید	۴	۶۶	۳۱/۲۷	۱۶/۸۵۶	۲۸۴/۱۲۶
اندازه هیئت مدیره خریداران	۴	۹	۵/۴۲	۰/۸۵۶	۰/۷۳۲
مدیران غیراجرایی	۱	۸	۴/۳۸	۰/۹۹۴	۰/۹۸۹
دارایی کل	۱۲۲۲۰۷	۴۲۱۷۴۴۱۵۵	۱۹۵۰۳۵۹۷/۷۹	۵۹۹۰۳۴۱۲/۳۷۲	۳۵۸۱۴۱۸۱۳
درآمد قبل از کسر مالیات	-۳۶/۱۳	۳۷۱/۴۷	۷۴/۴۲۷۶	۵۸/۶۹۸۷۵	۳۴۴۵/۵۴۳
درآمد خالص	-۶۵/۸۱	۶۸۵/۳۲	۹۰/۰۴۶۵	۱۰۸/۱۱۹۵۳	۱۱۶۸۹/۸۳۲
نرخ بازگشت دارایی	-۲۳/۲۹	۴۹/۸۸	۱۶/۸۸۶۵	۱۵/۰۰۸۱۸	۲۲۵/۲۴۵
نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام	-۹۴/۰۵	۷۱۹/۴۲	۶۵/۰۶۱۴	۸۲/۹۱۶۵۳	۶۸۷۵/۱۵۰
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام	-۸/۷۹	۱۰۹/۲۸	۲/۳۱۸۲	۸/۵۷۳۰۳	۷۳/۴۹۷
Tobin's Q	-۶/۶۴	۴۵۶/۵۱	۲۳/۲۱۵۵	۴۹/۸۲۵۰۸	۲۴۸۲/۵۳۹
جریان نقدینگی	۰۰/۰۰	۱/۸۰	۰/۰۲۶۳	۰/۱۲۸۱۳	۰/۰۱۶

مطابق با جدول (۴)، میانگین متغیر سن شرکت در زمان خرید ۳۱/۲۷ سال است و بیشترین فراوانی در سن ۲۵ سالگی شرکت‌هاست، زیرا بسیاری از شرکت‌ها در این سن نیاز به تغییرات و سرمایه‌گذاری مجدد پیدا می‌کنند. اندازه هیئت مدیره از چهار نفر پایین تر نیست و بالاترین تعداد آن نه نفر است، اما به طور معمول و عرفی تعداد اعضای هیئت مدیره پنج نفر است و بیشترین فراوانی داده شرکت‌ها تعداد پنج نفر در هیئت مدیره است. برای متغیر اندازه هیئت مدیره غیراجرایی، تعداد هیئت مدیره غیراجرایی از اعضای هیئت مدیره کم تر است و چون فراوانی پنج نفره در تعداد اعضای هیئت مدیره بالاتر از دیگر اعداد بود، از این رو فراوانی تعداد چهار نفر بیشترین میزان را در متغیر اندازه هیئت مدیره غیراجرایی داراست. میزان فراوانی دارایی کل از ۱۹۸ شرکت با نوسان زیاد است، اما بیشترین فراوانی مربوط به ۳۲۰ میلیون ریال با بازه‌های تقسیم بر ۱۰۰ میلیون ریال است.

جدول ۵: پنل ۴ (مشخصات مالکیتی تصاحب کننده)

متغیر	کمیته	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
مالکیت داخلی شرکت	۰/۰۰	۰/۷۳	۰/۱۵۷۹	۰/۱۳۹۹۶	۰/۰۲۰
مالکیت نهادی	۰/۰۰	۰/۸۰	۰/۱۱۷۶	۰/۱۷۲۲۶	۰/۰۳۰
بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار نهادی	۰/۰۰	۷۳/۴۷	۱۱/۳۸۳۸	۱۷/۱۰۰۷۷	۲۹۲/۴۳۶
سه سرمایه‌گذار نهادی بزرگ‌تر	۰/۰۰	۶۵/۷۴	۸/۲۹۶۳	۱۲/۵۲۸۵۶	۱۵۶/۹۶۵

مطابق با جدول (۵)، این شرکت‌ها که ادغام و تملیک انجام داده‌اند، مالکیت داخلی در شرکت ندارند و در ستون صفر قرار می‌گیرند. مالکیت نهادی در شرکت‌ها در حال حاضر به جایگاه قدرتمندی نرسیده است و متأسفانه بسیاری از سرمایه‌گذاران در این حوزه سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. از این‌رو، بیش‌ترین فراوانی داده‌ها مربوط به نبود مالکیت نهادی در شرکت‌هاست.

جدول ۶: پنل ۵ (مشخصات تصاحب کننده - اطلاعات مدیرعامل / رییس)

متغیر	کمیته	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
دوره همکاری با شرکت	۱	۱۵	۶/۲۰	۳/۱۴۰	۹/۸۵۷
عضویت در هیئت‌مدیره	۰	۱	۰/۳۶	۰/۴۸۱	۰/۲۳۱
سهم مالکیتی	۱۲/۲۸	۱۰۰/۰۰	۵۹/۹۵۷۱	۲۳/۲۶۷۳۰	۵۴۱/۳۶۷
دوشغله بودن	۰	۱	۰/۳۳	۰/۴۷۱	۰/۲۲۲

مطابق با جدول (۶)، به نظر می‌رسد شرکت‌هایی که دوره همکاری بیش‌تری دارند، تمایل بیش‌تری به ادغام و تملیک داشته‌اند. به‌طور کلی، مدیران عامل شرکت‌ها تمایل به عضویت در هیئت‌مدیره نیز دارند تا فرصت برای بیان نظرات خود قبل از تصویب قانونی در شرکت داشته باشند. از سوی دیگر، برخی نیز به دلیل ازدحام فعالیت‌ها چنین فرصتی ندارند و صرفاً به امور اجرایی رسیدگی می‌کنند. بنابراین، مدیران عامل بیش‌تر علاقه به عدم عضویت در هیئت‌مدیره داشته‌اند. متغیر دوشغله بودن در این پژوهش برای مدیرعاملانی تعریف شده است که علاوه بر وظیفه مدیرعاملی، وظیفه ریاست هیئت‌مدیره را نیز به عهده دارند و مطابق جدول (۷)، ۱۳۳ شرکت از ۱۹۸ شرکت انتخاب‌شده فقط وظیفه مدیرعاملی را به عهده گرفته و از شغل دوم سر باز زده‌اند.

جدول ۷: فراوانی‌ها

نام متغیر	بود یا نبود	فراوانی	درصد فراوانی
فراصنعتی	۰	۶۵	۳۲/۸
	۱	۱۳۳	۶۷/۲
عضویت مدیرعامل در هیئت‌مدیره	۰	۱۲۷	۶۴/۱
	۱	۷۱	۳۵/۹
دوشغله	۰	۱۳۳	۶۷/۲
	۱	۶۵	۳۲/۸

جدول ۸: خلاصه مدل برای CAR

Durbin Watson	Chang Statistics					Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. f change	Df2	Df1	F change	R Square change				
	۰/۴۹۳	۱۹۴	۳	۰/۸۰۵	۰/۰۱۲	-۰/۰۰۳	۰/۰۱۲	۰/۱۱۱	۱
	۱/۵۸۱	۰/۰۰۰	۱۷۸	۱۶	۳/۴۸۴	۰/۲۳۶	۰/۱۶۸	۰/۲۴۸	۲

جدول ۹: ANOVA

Sig.	F	مربع میانگین	df	جمع مربعات	مدل
۰/۴۹۳	۰/۸۰۵	۰/۸۰۷	۳	۲/۴۲۲	رگرسیون
۰/۰۰۰	۳/۰۸	۲/۵۷۰	۱۹	۴۸/۸۲۵	رگرسیون

با توجه به اطلاعات **جدول (۸)**، همان‌طور که مشاهده می‌شود، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و با توجه به اطلاعات **جدول (۹)**، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  مدل ۲ و  $F = 3.087$  مدل ۱ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش اول با در نظر گرفتن کل متغیرها به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۱ (مشخصات معامله‌تملیک) بر متغیر وابسته EPS Growth اثرگذار است.

با توجه به اطلاعات **جدول (۱۰)**، همان‌طور که مشاهده می‌شود،  $\text{sig.}$  متغیرهای نرخ بازده دارایی و نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام در مدل ۲ زیر  $0.05$  است و معنادارند.

جدول ۱۰: ضرایب برای عملکرد بر اساس CAR

همخطی چندگانه		Sig.	t	ضرایب استاندارد		مدل
VIF	Tolerance			$\beta$		
		۰/۳۸۳	-۰/۱۷۵			ثابت
۱/۰۶۲	۰/۹۴۱	۰/۴۴۰	-۰/۱۷۴	-۰/۵۷		فراصنعتی
۱/۰۵۲	۰/۹۵۰	۰/۹۳۰	۰/۰۸۸	۰/۰۰۶		تجربیات در ادغام
۱/۱۱۶	۰/۸۹۶	۰/۱۴۲	۱/۴۷۴	۰/۱۱۱		میزان مالکیت تصاحب شده به وسیله خریدار
		۰/۹۵۸	۰/۰۵۳			ثابت
۱/۳۵۲	۰/۷۴۰	۰/۵۳۷	۰/۶۱۸	۰/۰۴۷		فراصنعتی
۱/۴۲۷	۰/۷۰۱	۰/۷۹۳	۰/۲۶۳	۰/۰۲۰		تجربیات در ادغام
۲/۲۲۰	۰/۴۵۰	۰/۳۹۶	۰/۸۵۰	۰/۰۸۲		میزان مالکیت تصاحب شده به وسیله خریدار
۱/۴۱۰	۰/۷۰۹	۰/۰۵۷	-۱/۹۱۷	-۰/۱۴۸		سن در زمان خرید
۵/۸۸۲	۰/۱۷۰	۰/۷۹۳	۰/۲۶۳	۰/۰۴۱		اندازه هیئت مدیره خریداران
۵/۲۹۴	۰/۱۸۹	۰/۴۳۳	-۰/۷۸۶	-۰/۱۱۷		اندازه هیئت مدیره غیر اجرایی خریداران
۱/۳۷۲	۰/۷۲۹	۰/۹۷۹	-۰/۲۷	-۰/۰۰۲		دارایی کل
۴/۰۸۸	۰/۲۴۵	۰/۲۶۵	-۱/۱۱۸	-۰/۱۴۷		درآمد قبل از کسر مالیات
۳/۶۱۳	۰/۲۷۷	۰/۸۶۰	۰/۱۷۶	۰/۰۲۲		درآمد خالص
۲/۰۲۱	۰/۴۹۵	۰/۰۰۲	۳/۰۸۶	۰/۲۸۵		نرخ بازده دارایی
۱/۷۱۰	۰/۵۸۵	۰/۰۳۳	۲/۱۴۷	۰/۱۸۲		نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام
۱/۳۰۴	۰/۷۶۷	۰/۵۷۵	-۰/۵۶۲	-۰/۰۴۲		درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام
۱/۱۹۱	۰/۸۴۰	۰/۸۷۸	-۰/۱۵۴	-۰/۰۱۱		Tobin's Q
۱/۴۴۷	۰/۶۹۱	۰/۵۳۴	-۰/۶۲۳	-۰/۰۴۹		مالکیت داخلی شرکت
۵/۲۹۲	۰/۱۸۹	۰/۳۰۳	۱/۰۳۴	۰/۱۵۵		مالکیت سرمایه گذاران نهادی
۱/۳۸۲	۰/۷۲۴	۰/۳۹۵	-۰/۸۵۳	-۰/۰۶۵		دوره همکاری با شرکت
۱/۱۹۴	۰/۸۳۸	۰/۳۲۷	۰/۹۸۳	۰/۰۷۰		عضویت در هیئت مدیره
۱/۱۱۲	۰/۸۹۹	۰/۸۳۳	-۰/۲۱۱	-۰/۰۱۴		جریان نقدینگی شرکت
۵/۱۳۲	۰/۱۹۵	۰/۵۵۶	-۰/۵۹۰	-۰/۰۸۷		بزرگترین سرمایه گذار نهادی

جدول ۱۱: خلاصه مدل برای رشد سود هر سهم

Durbin Watson	Chang Statistics				Adjusted R Square	R Square	R	Model	
	Sig. f change	Df2	Df1	F change					R square change
	۰/۸۳۲	۱۹۶	۱	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰	۰/۰۱۵	۱
۱/۵۸	۰/۰۰۰	۱۷۸	۱۸	۳/۵۹۶	۰/۲۶۷	۰/۱۸۹	۰/۲۶۷	۰/۵۱۷	۲

جدول ۱۲: ANOVA

مدل	جمع مربعات	df	مربع میانگین	F	.Sig
۱ رگرسیون	۵۳۴/۰۵۵	۱	۵۳۴/۰۵۵	۰/۰۴۵	۰/۸۳۲
۲ رگرسیون	۶۱۷۶۴۲/۲۶۵	۱۹	۳۲۵۰۷/۴۸۸	۳/۴۱۰	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جدول (۱۱)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و با توجه به اطلاعات جدول (۱۲)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  مدل ۲ و  $F = 3.410$  مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش دوم با در نظر گرفتن عناصری چون پنل ۳ (مشخصات شرکت تصاحب‌کننده)، پنل ۴ (اطلاعات صاحبان شرکت‌ها)، و پنل ۵ (اطلاعات مدیرعامل) به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب‌شونده) بر متغیر وابسته EPS Growth اثرگذار است (جدول ۱۳).

جدول ۱۳: ضرایب

Sig.	t	ضرایب استاندارد $\beta$	مدل
۰/۰۰۰	۵/۲۷۹		ثابت
۰/۸۳۲	-۰/۲۱۳	-۰/۰۱۵	اندازه شرکت
۰/۳۶۹	۰/۹۰۰		ثابت
۰/۶۱۱	۰/۵۰۹	۰/۰۳۷	اندازه شرکت
۰/۰۷۵	-۱/۷۸۹	-۰/۱۳۵	سن در زمان خرید
۰/۷۷۶	۰/۲۸۵	۰/۰۴۴	اندازه هیئت‌مدیره خریداران
۰/۴۵۶	-۰/۷۴۶	-۰/۱۱۰	اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران
۰/۷۸۹	-۰/۲۶۹	-۰/۰۱۹	دارایی کل
۰/۳۱۶	-۱/۰۰۷۷	-۰/۱۲۸	درآمد قبل از کسر مالیات
۰/۹۵۳	-۰/۰۶۰	-۰/۰۰۷	درآمد خالص
۰/۰۰۱	۳/۲۵۳	۰/۲۹۸	نرخ بازگشت دارایی
۰/۰۴۶	۲/۰۰۷۷	۰/۱۶۷	نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام
۰/۵۰۲	-۰/۶۷۳	-۰/۰۴۸	درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام
۰/۹۰۴	-۰/۱۲۰	-۰/۰۰۸	Tobin's Q
۰/۳۷۷	-۰/۸۸۵	-۰/۰۶۹	مالکیت داخلی شرکت
۰/۰۴۰	۲/۰۶۸	۰/۳۲۴	مالکیت سرمایه‌گذاران نهادی
۰/۳۱۶	-۱/۰۰۵	-۰/۰۷۰	دوره همکاری با شرکت
۰/۲۶۲	۱/۱۲۶	۰/۰۷۹	عضویت در هیئت‌مدیره
۰/۸۱۶	۰/۲۳۴	۰/۰۲۳	سن در زمان خرید
۰/۱۶۰	۱/۴۱۱	۰/۰۹۷	دوشغله
۰/۷۳۲	-۰/۳۴۳	-۰/۰۲۳	جریان نقدینگی
۰/۰۶۹	-۱/۸۳۰	-۰/۲۹۴	سه سرمایه‌گذار نهادی بزرگ‌تر

جدول ۱۴: خلاصه مدل

Durbin-Watson	Chang Statistics					Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. f change	Df2	Df1	F change	R Square change				
	۰/۴۹۳	۱۹۴	۳	۰/۸۰۵	۰/۰۱۲	-۰/۰۰۳	۰/۰۱۲	۰/۱۱۱	۱
۱/۵	۰/۰۰۰	۱۸۳	۱۱	۴/۷۵۵	۰/۲۲۰	۰/۱۷۳	۰/۲۳۲	۰/۴۸۲	۲



جدول ۱۵: ANOVA

مدل	جمع مربعات	df	مربع میانگین	F	Sig.
۱ رگرسیون	۲۸۴۵۳/۹۷۷	۳	۹۴۸۴/۶۵۹	۰/۸۰۵	۰/۴۹۳
۲ رگرسیون	۵۳۶۶۸۱/۷۶۶	۱۴	۳۸۳۳۴/۴۱۲	۳/۹۴۵	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جدول (۱۴)، به دلیل Sig. F change = 0.000 با توجه به اطلاعات جدول (۱۵)، به دلیل Sig. F change = 0.0 و F = 3.945 مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش سوم با در نظر گرفتن عناصر پنل ۳ (مشخصات شرکت تصاحب‌کننده) به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۱ (مشخصات معامله) بر متغیر وابسته EPS Growth اثرگذار است. با توجه به اطلاعات جدول (۱۶)، sig. متغیرهای نرخ بازده دارایی و نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام و سن در زمان خرید در مدل ۲ زیر ۰/۰۵ است و معنادارند.

جدول ۱۶: ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد $\beta$	t	Sig.
۱	ثابت	۰/۷۲۴	۰/۴۷۰
	فرصت‌یابی	-۰/۷۷۴	۰/۴۴۰
	تجربیات در ادغام	۰/۰۸۱	۰/۹۳۰
	میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۱/۴۷۴	۰/۱۴۲
۲	ثابت	۰/۸۳۹	۰/۴۰۲
	فرصت‌یابی	۰/۵۶۹	۰/۵۷۰
	تجربیات در ادغام	-۰/۰۹۶	۰/۹۲۴
	میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۱/۰۶۹	۰/۲۸۷
	سن در زمان خرید	-۲/۰۲۸	۰/۰۴۴
	اندازه هیئت‌مدیره خریداران	۰/۱۵۳	۰/۸۷۸
	اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران	-۰/۷۶۳	۰/۴۴۶
	دارایی کل	-۰/۰۱۴	۰/۹۸۹
درآمد قبل از کسر مالیات	-۰/۸۱۴	۰/۴۱۷	
درآمد خالص	۰/۰۳۶	۰/۹۷۱	

ادامه جدول ۱۶: ضرایب

Sig.	t	ضرایب استاندارد		مدل
		$\beta$		
۰/۰۰۲	۳/۰۷۴	۰/۲۸۱		نرخ بازده دارایی
۰/۰۲۷	۲/۲۲۵	۰/۱۸۳		نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام
۰/۶۳۱	-۰/۴۸۱	-۰/۰۳۴		۲ درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام
۰/۸۸۲	-۰/۱۴۸	-۰/۰۱۰		Tobin's Q
۰/۹۵۳	-۰/۰۵۹	-۰/۰۰۴		جریان نقدینگی

جدول ۱۷: خلاصه مدل

Durbin Watson	Sig. f change	Chang Statistics			Adjusted R Square	R Square	R	Model	
		Df2	Df1	F change					
	۰/۸۳۲	۱۹۶	۱	۰/۰۴۵	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۵	۰/۰۱۵	۱	
	۱/۵	۰/۰۰۰	۱۸۵	۱۱	۴/۸۹۶	۰/۲۲۵	۰/۱۷۵	۰/۴۷۵	۲

جدول ۱۸: ANOVA

.Sig	F	مربع میانگین	df	جمع مربعات	مدل
۰/۸۳۲	۰/۰۴۵	۵۳۴/۰۵۵	۱	۵۳۴/۰۵۵	۱ رگرسیون
۰/۰۰۰	۴/۴۹۲	۴۳۵۲۶/۳۸۳	۱۲	۵۲۲۲۳۱۶/۵۹۴	۲ رگرسیون

با توجه به اطلاعات جدول (۱۷)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و با توجه به اطلاعات جدول (۱۸)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  مدل ۲ و  $F = 4.492$  مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش چهارم با در نظر گرفتن عناصر پنل ۳ (مشخصات شرکت تصاحب‌کننده) به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب‌شونده) بر متغیر وابسته EPS Growth اثرگذار است. با توجه به اطلاعات جدول (۱۹)،  $\text{Sig.}$  متغیرهای نرخ بازده دارایی و نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام و سن در زمان خرید در مدل ۲ زیر ۰/۰۵ است و معنادارند.

جدول ۱۹: ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد		Sig.
	t	$\beta$	
۱	ثابت	۵/۲۷۹	۰/۰۰۰
	اندازه شرکت	-۰/۰۱۵	۰/۸۳۲
	ثابت	۱/۱۷۹	۰/۲۴۰
	اندازه شرکت	۰/۰۵۱	۰/۴۷۶
	سن در زمان خرید	-۰/۱۳۱	۰/۰۸۰
	اندازه هیئت مدیره خریداران	۰/۰۱۳	۰/۹۳۱
	اندازه هیئت مدیره غیراجرایی خریداران	-۰/۰۹۴	۰/۵۲۵
	دارایی کل	-۰/۰۱۰	۰/۸۸۵
۲	درآمد قبل از کسر مالیات	-۰/۰۸۷	۰/۴۸۲
	درآمد خالص	-۰/۰۲۹	۰/۸۰۴
	نرخ بازگشت دارایی	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱
	نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام	۰/۱۷۸	۰/۰۳۲
	درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام	-۰/۰۳۶	۰/۶۱۴
	Tobin's Q	-۰/۰۱۰	۰/۸۸۳
	جریان نقدینگی	-۰/۰۲۱	۰/۷۴۹

جدول ۲۰: خلاصه مدل

Durbin Watson	Chang Statistics					Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. f change	Df2	Df1	F change	R Square change				
	۰/۶۳۸	۱۹۳	۴	۰/۶۳۵	۰/۰۱۳	-۰/۰۰۷	۰/۰۱۳	۰/۱۱۴	۱
۱	۰/۰۰۰	۱۸۲	۱۱	۴/۷۵۲	۰/۲۲۰	۰/۱۷۰	۰/۲۳۳	۰/۴۸۳	۲

با توجه به اطلاعات جدول (۲۰)، به دلیل Sig. F change = 0.000 و با توجه به اطلاعات جدول (۲۱)، به دلیل Sig. F change = 0.000 مدل ۲ و  $F=3.690$  مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش پنجم با در نظر گرفتن عناصر پنل ۳ (مشخصات شرکت تصاحب کننده) به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۱ (مشخصات معامله) و پنل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب شونده) بر متغیر وابسته EPS Growth اثر گذار است.

جدول ۲۱: نتایج ANOVA

مدل	جمع مربعات	df	مربع میانگین	F	Sig.
۱ رگرسیون	۳۰۰۶۴/۹۳۴	۴	۷۵۱۶/۲۳۴	۰/۶۳۵	۰/۶۳۸
۲ رگرسیون	۵۳۹۸۱۲/۴۳۹	۱۵	۳۵۹۸۷/۴۹۶	۳/۶۹۰	۰/۰۰۰

جدول ۲۲: ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد $\beta$	t	Sig.
ثابت		۰/۷۲۴	۰/۴۷۰
اندازه شرکت	-۰/۰۲۷	-۰/۳۶۹	۰/۷۱۳
فرصت‌های	-۰/۰۵۶	-۰/۷۶۰	۰/۴۴۸
تجربیات در ادغام	۰/۰۰۵	۰/۰۷۱	۰/۹۴۳
میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۰/۱۱۴	۱/۵۰۲	۰/۱۳۵
ثابت		۰/۹۳۷	۰/۳۵۰
اندازه شرکت	۰/۰۴۱	۰/۵۶۷	۰/۵۷۲
فرصت‌های	۰/۰۴۰	۰/۵۴۲	۰/۵۸۸
تجربیات در ادغام	-۰/۰۰۵	-۰/۰۶۶	۰/۹۴۷
میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۰/۰۷۶	۱/۰۲۷	۰/۳۰۶
سن در زمان خرید	-۰/۱۵۲	-۱/۹۷۵	۰/۰۵۰
اندازه هیئت‌مدیره خریداران	۰/۰۱۱	۰/۰۶۸	۰/۹۴۶
اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران	-۰/۱۰۶	-۰/۷۱۸	۰/۴۷۴
دارایی کل	-۰/۰۰۵	-۰/۰۶۸	۰/۹۴۶
درآمد قبل از کسر مالیات	-۰/۱۱۳	-۰/۸۸۵	۰/۳۷۷
درآمد خالص	-۰/۰۰۳	-۰/۰۲۵	۰/۹۸۰
نرخ بازگشت دارایی	۰/۲۸۶	۳/۱۰۵	۰/۰۰۲
نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام	۰/۱۸۱	۲/۱۹۵	۰/۰۲۹
درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام	-۰/۰۳۶	-۰/۵۰۸	۰/۶۱۲
Tobin's Q	-۰/۰۱۵	-۰/۲۲۰	۰/۸۲۶
جریان نقدینگی	-۰/۰۰۶	-۰/۰۹۳	۰/۹۲۶

جدول ۲۳: خلاصه مدل

Durbin Watson	Chang Statistics				Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. f change	Df2	Df1	F change				
	۰/۲۸۹	۱۹۳	۴	۱/۲۵۴	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۱۵۹	۱
	۲/۰۴۰	۰/۰۰۰	۱۷۷	۶/۵۱۴	۰/۳۶۱	۰/۳۱۷	۰/۶۲۲	۲

جدول ۲۴: ANOVA

مدل	جمع مربعات	df	مربع میانگین	F	Sig.
۱ رگرسیون	۱۰۵۱۰۸۱/۲۰۳	۴	۲۶۲۷۰/۳۰۱	۱/۲۵۴	۰/۲۸۹
۲ رگرسیون	۱۶۰۳۵۷۴۲/۶۴۱	۲۰	۸۰۱۷۸۷/۱۳۲	۵/۵۷۷	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جدول (۲۳)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و با توجه به اطلاعات جدول (۲۴)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و  $F = 5.577$  مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش ششم با در نظر گرفتن کل پدل‌ها به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پدل ۱ (مشخصات معامله) و پدل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب‌شونده) بر متغیر وابسته EPS اثرگذار است. با توجه به اطلاعات جدول (۲۵)، متغیرهای نرخ بازده دارایی و نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام و فرصتی و دارایی کل در مدل ۲ زیر ۰/۰۵ است و معنادارند.

جدول ۲۵: ضرایب

مدل	ضرایب استاندارد $\beta$	t	Sig.
ثابت		۰/۸۲۹	۰/۴۰۸
فرصتی	-۰/۰۰۶	-۰/۰۸۶	۰/۹۳۲
تجربیات در ادغام	۰/۰۳۵	۰/۴۷۵	۰/۶۳۵
میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۰/۱۶۴	۲/۱۳۷	۰/۰۳۴
مالکیت دولتی	۰/۰۷۹	۱/۰۵۷	۰/۲۹۲

ادامه جدول ۲۵: ضرایب

Sig.	t	ضرایب استاندارد		مدل
		$\beta$		
۰/۰۳۶	۲/۱۱۷			ثابت
۰/۰۲۱	۲/۳۳۱	۰/۱۶۱		فراصنعتی
۰/۰۹۳۰	۰/۰۸۸	۰/۰۰۶		تجربیات در ادغام
۰/۸۴۹	۰/۱۹۱	۰/۰۱۸		میزان مالکیت تصاحب شده به وسیله خریدار
۰/۴۱۵	-۰/۸۱۸	-۰/۰۵۶		مالکیت دولتی
۰/۰۶۴	-۱/۸۶۳	-۰/۱۳۰		سن در زمان خرید
۰/۰۵۰	-۱/۹۷۰	-۰/۲۸۰		اندازه هیئت مدیره خریداران
۰/۲۸۶	۱/۰۷۱	۰/۱۴۴		اندازه هیئت مدیره غیراجرایی خریداران
۰/۰۲۸	۲/۲۱۵	۰/۱۵۴		دارایی کل
۰/۵۱۶	۰/۶۵۲	۰/۰۴۱		جریان نقدینگی
۰/۴۰۳	۰/۸۳۸	۰/۱۰۰		درآمد قبل از کسر مالیات
۰/۶۵۱	-۰/۴۵۳	-۰/۰۵۱		درآمد خالص
۰/۰۰۰	۵/۲۷۲	۰/۴۴۶		نرخ بازگشت دارایی
۰/۲۳۵	۱/۱۹۲	۰/۰۹۰		نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام
۰/۱۹۲	-۱/۳۰۹	-۰/۰۸۶		درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام
۰/۲۴۹	-۱/۱۵۸	-۰/۰۷۴		Tobin's Q
۰/۹۸۴	۰/۰۲۰	۰/۰۰۱		مالکیت داخلی
۰/۹۱۰	-۰/۱۱۴	-۰/۰۰۹		مالکیت نهادی
۰/۶۰۳	-۰/۵۲۱	-۰/۰۳۶		دوره همکاری با شرکت
۰/۵۲۹	-۰/۶۳۱	-۰/۰۴۱		عضویت در هیئت مدیره
۰/۵۱۲	۰/۶۵۷	۰/۰۴۲		دوشغله بودن

۲

جدول ۲۶: خلاصه مدل

Durbin Watson	Chang Statistics				Adjusted R Square	R Square	R	Model	
	Sig. f change	df2	df1	F change					R Square change
	۰/۱۳۶	۱۰۳	۴	۱/۷۹۱	۰/۰۶۵	۰/۰۲۹	۰/۰۶۵	۰/۲۵۵	۱
۱/۸۵۱	۰/۰۰۰	۸۷	۱۶	۴/۴۸۲	۰/۴۲۲	۰/۳۷۰	۰/۴۸۷	۰/۶۹۸	۲

جدول ۲۷: ANOVA

مدل	جمع مربعات	df	مربع میانگین	F	Sig.
۱ رگرسیون	۱۷/۷۹۶	۴	۴/۴۴۹	۱/۷۹۱	۰/۱۳۶
۲ رگرسیون	۱۳۳/۴۰۸	۲۰	۶/۶۷۰	۴/۱۳۷	۰/۰۰۰

با توجه به اطلاعات جدول (۲۶)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  و با توجه به اطلاعات جدول (۲۷)، به دلیل  $\text{Sig. F change} = 0.000$  مدل ۲ و  $F=4.137$  مدل ۲ است، بنابراین فرض آماری  $H_0$  را می‌توان نپذیرفت. به عبارت دیگر، بین متغیر وابسته و مستقل رابطه خطی وجود دارد و پاسخ پرسش ششم با در نظر گرفتن کل پنل‌ها به عنوان متغیر مستقل و متغیر کنترلی پنل ۱ (مشخصات معامله) و پنل ۲ (مشخصات شرکت تصاحب‌شونده) بر متغیر وابسته EPS اثرگذار است. با توجه به اطلاعات جدول (۲۸)، متغیرهای نرخ بازده دارایی و نرخ بازده سرمایه صاحبان سهام و سن در زمان خرید و مالکیت نهادی و میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار و اندازه هیئت‌مدیره خریداران و اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران در مدل ۲ زیر  $0.05$  است و معنادارند.

جدول ۲۸: ضرایب

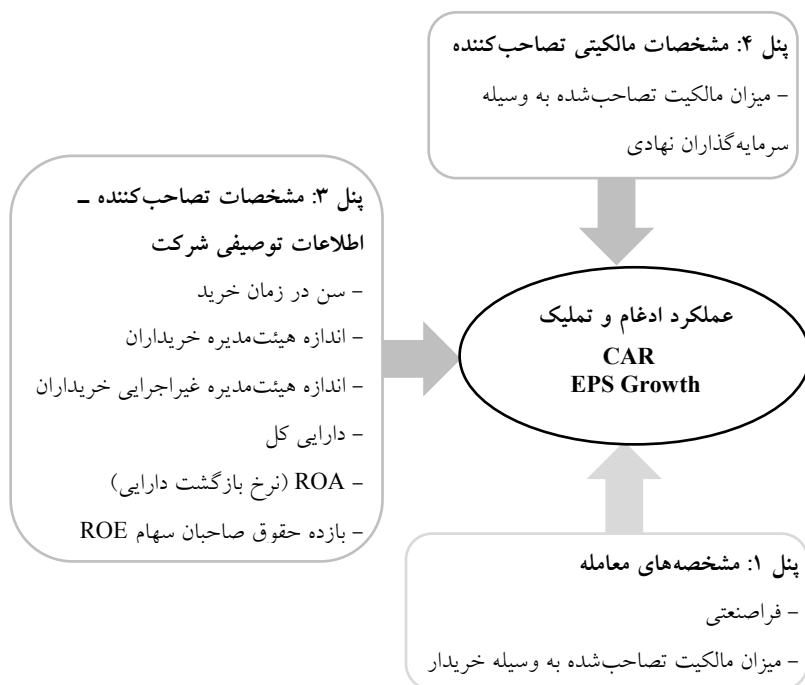
مدل	ضرایب استاندارد	t	Sig.
	$\beta$		
ثابت		-۶/۳۳۵	۰/۰۰۰
فراصنعتی	-۰/۲۳۴	-۲/۳۱۷	۰/۰۲۳
تجربیات در ادغام	۰/۰۱۱	۰/۱۱۳	۰/۹۱۰
میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار	۰/۱۵۰	۱/۴۵۵	۰/۱۴۹
مالکیت دولتی	۰/۰۴۹	۰/۴۹۱	۰/۶۲۵

ادامه جدول ۲۸: ضرایب

Sig.	t	ضرایب استاندارد $\beta$	مدل
۰/۵۹۰	۰/۵۴۲		ثابت
۰/۹۰۵	۰/۱۲۰	۰/۰۱۱	فراصنعتی
۰/۱۲۳	۱/۵۵۹	۰/۱۴۳	تجربیات در ادغام
۰/۰۱۴	۲/۵۰۹	۰/۳۵۸	میزان مالکیت تصاحب شده به وسیله خریدار
۰/۲۱۴	۱/۲۵۱	۰/۱۲۱	مالکیت دولتی
۰/۰۴۵	-۲/۰۳۴	-۰/۲۲۲	سن در زمان خرید
۰/۰۰۰	-۴/۶۴۴	-۰/۷۳۱	اندازه هیئت مدیره خریداران
۰/۰۲۹	۲/۲۲۷	۰/۳۷۴	اندازه هیئت مدیره غیراجرایی خریداران
۰/۶۴۵	۰/۴۶۲	۰/۰۴۴	دارایی کل
۰/۱۸۹	۰/۱۲۸	۰/۰۱۳	جریان نقدینگی
۰/۰۵۴	-۱/۹۵۶	-۰/۶۰۴	درآمد قبل از کسر مالیات
۰/۳۳۰	۰/۹۷۹	۰/۳۰۱	درآمد خالص
۰/۰۱۴	۲/۵۱۶	۰/۳۶۳	نرخ بازگشت دارایی
۰/۱۸۱	۰/۲۴۰	۰/۰۳۲	نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام
۰/۲۸۵	-۱/۰۷۵	-۰/۰۹۵	درصد بدهی بر حقوق صاحبان سهام
۰/۷۸۹	-۰/۲۶۸	-۰/۰۳۱	Tobin's Q
۰/۳۴۹	۰/۹۴۲	۰/۱۰۰	مالکیت داخلی
۰/۰۳۷	۲/۱۱۳	۰/۲۳۷	مالکیت نهادی
۰/۵۰۲	-۰/۶۷۴	-۰/۰۶۴	دوره همکاری با شرکت
۰/۶۹۷	۰/۳۹۰	۰/۰۳۳	عضویت در هیئت مدیره
۰/۹۱۴	۰/۱۰۸	۰/۰۰۹	دوشغله بودن

مدل نهایی پژوهش بر اساس نتایج تحلیل در شکل (۲) نمایش داده می شود.





شکل ۲: مدل نهایی بر اساس نتایج تحلیل

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد که مشخصات شرکت تصاحب‌کننده، مالکیت سرمایه‌گذاران نهادی، نرخ بازگشت دارایی‌ها، و نرخ بازده سرمایه صاحبان سهام بر رشد سود هر سهم (EPS) اثر دارد. در کنار آن، سن شرکت تصاحب‌شده در زمان خرید و همچنین حجم دارایی کل شرکت و فراصنعتی بودن یک شرکت نیز بر عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک شده اثر دارند.

همچنین، نتایج نشان می‌دهد که مالکیت نهادی و میزان مالکیت تصاحب‌شده به وسیله خریدار و اندازه هیئت‌مدیره خریداران و اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران، و همچنین سن در زمان خرید اثر معناداری بر رشد بازده انباشته غیرنرمال (CAR) به عنوان معیاری از عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده دارد. همچنین، ارتباط معنادار قوی بین نرخ بازگشت دارایی و نرخ بازده حقوق صاحبان سهام با عملکرد شرکت‌های ادغام و تملیک‌شده وجود دارد که نشان‌دهنده ارزش بالای اطلاعات مالی شرکت‌ها هنگام انجام ادغام و تملیک است. از این‌رو، بررسی ترازنامه‌های شرکت در زمان ادغام

و تملیک ضروری است و نسبت‌های مالی دو شرکت بازگویی توان انجام یا عدم انجام معامله است. در ضمن، سن شرکت که نماد تجربه شرکت‌هاست، در زمان اقدام به خرید یا ادغام شرکت‌ها نیز یک متغیر اثرگذار و معنادار است که توجه به آن موجب بالاتر رفتن کارکرد ادغام می‌شود. به این صورت که شرکت‌هایی که به‌طور میانگین ۲۵ سال سن داشته‌اند، موقعیت ادغام موفق‌تری را نیز تجربه کرده‌اند. اندازه هیئت‌مدیره خریداران و اندازه هیئت‌مدیره غیراجرایی خریداران نیز رابطه معناداری با عملکرد ادغام و تملیک در پژوهش دارد و اهمیت وجود یک تیم هیئت‌مدیره قدرتمند را در شرکت نشان می‌دهد. در نهایت، ویژگی‌های فراصنعتی بودن و حجم مناسب دارایی کل نیز اثر مثبتی بر عملکرد ادغام و تملیک دارد و بهبود عملکرد ادغام و تملیک شرکت‌ها مستلزم توجه به این شاخص‌ها در زمان انجام آن است. ادغام و تملیک شرکت‌ها بدون توجه و بررسی دقیق اطلاعات شرکت مورد نظر امکان‌پذیر نیست. در زمان تصمیم برای انجام ادغام در اولین مرحله باید ترازنامه شرکت‌های مورد نظر بررسی گردد. بررسی شاخص‌های عملکردی و وضعیت سرمایه‌گذاری شرکت‌ها می‌تواند تصویر روشنی از کارایی سیاست‌های ایجاد سود مدیریت شرکت در اختیار تحلیلگران و شرکت‌های داوطلب برای تصاحب قرار دهد. برای مثال، اگر نرخ بازده دارایی یک شرکت قابل قبول و سطح بدهی‌ها معقول باشد، چشمگیر بودن میزان نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام نشانه‌ای خوب از این است که مدیریت از محل پولی که سهامداران برای خرید سهام پرداخته‌اند، سود مناسبی ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، اگر نرخ بازده دارایی اندک و شرکت بدهی زیادی دارد، بالا بودن نرخ بازگشت سرمایه صاحبان سهام، ممکن است سرمایه‌گذاران را در مورد سوددهی شرکت دچار اشتباه کند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، بهتر است وقتی شرکت در یک صنعت فعالیت دارد، برای ادغام و تملیک شرکتی با صنعت مشابه را انتخاب نماید، زیرا عملکرد ادغام و تملیک با متغیر فراصنعتی رابطه مستقیم دارد و نتیجه مثبت‌تری خواهد داشت. انگیزه شخصی مدیران به عنوان عامل اساسی برای ادغام‌ها، نمونه دیگری از مسئله نمایندگی است. البته این که مدیران به افزایش اندازه شرکت یا حقوق بالاتر با رشد شرکت از طریق ادغام علاقه دارند، هیچ اشکالی وجود ندارد، با این شرط که ادغام از دیدگاه سهامداران هم صرفه اقتصادی داشته باشد. برخی دعاوی حقوقی علیه مدیران به این دلیل است که مدیران قیمت زیادی را برای شرکت‌های تصاحب‌شونده پرداخته‌اند و با این کار باعث رقیق شدن ثروت سهامداران شده‌اند.

**اوهلنبروک و کاسترو<sup>۱</sup> (۱۹۹۸؛ ۲۰۰۰)**، پیشنهاد می‌کنند که به سه دلیل، خرید شرکت‌های دولتی (SOE)<sup>۲</sup> در جریان خصوصی‌سازی در اقتصادهای در حال گذار کاملاً متفاوت با خرید

1. Uhlenbruck & Castro
2. State-Owned Enterprises

در بازارهای پیشرفته غربی کار می‌کند. اولاً، SOEها در اقتصادهای سوسیالیستی سابق از نظر مدیریت، کنترل و مشوق‌های تشویقی اساساً متفاوت بوده‌اند (Peng, 2003; Stan et al., 2014). ثانیاً، بهره‌وری کلی این شرکت‌ها اغلب بسیار کم است و ممکن است به بازسازی و تحول رهبری در مقیاس بزرگ احتیاج داشته باشند. سرانجام، مداخله دولت در این معامله می‌تواند گسترده باشد. دولت‌ها در اقتصادهای در حال گذار می‌توانند اهداف سیاسی خود را داشته باشند که لزوماً با منافع مالکان همخوانی ندارد. از یک طرف، دولت ممکن است بخشی از مالکیت SOE خصوصی‌شده را حفظ کند یا محدودیت‌های اضافی را برای شرکت متصرف اعمال کند، مانند حفظ سطح شغلی خاص (Uhlenbruck & Castro, 2000). از طرف دیگر، دولت در واقع می‌تواند به‌طور مستقیم از این تصاحب حمایت کند و به سرمایه‌گذار خارجی درجه خاصی از رفتارهای ترجیحی، مانند تخفیف‌های مالیاتی را اعطا کند. بنابراین، شرایط مشخص‌شده توسط دولت بخش مهمی از معامله خرید است (Uhlenbruck & Castro, 1998).

ادغام می‌تواند در صنعت خودروسازی، داروسازی، و فولاد و سایر صنایع برحسب تحلیل راهبردی مربوطه به منظور رعایت کفایت سرمایه به منظور بهبود توانگری مالی و مشارکت شرکت‌های تامین سرمایه به صورت کاملاً اختصاصی و بدون ثبت نزد سازمان صورت گیرد و طرح‌های نیمه‌تمام دولتی به سازمان‌های خصوصی واگذار گردد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که سرمایه‌گذاری نهادی خارجی می‌تواند به عنوان یک تسهیل‌کننده برای کاهش هزینه‌های معاملات و اطلاعات نامتقارن در بازار بین‌المللی عمل کند. به علاوه، تمرکز بالاتر از سهامداران نهادی خارجی احتمال کلی فرض کنترل کامل تصاحب‌کنندگان را افزایش می‌دهد و ارتباط مثبتی با اندازه معامله در ادغام و تملیک دارد (Ferreira et al., 2010).

یافته‌ها نشان می‌دهند که بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران نهادی مخالف مشارکت در ادغام و تملیک‌های بزرگ هستند. زیرا ادغام و تملیک‌های بزرگ‌تر بخش بیش‌تری از منابع را برای تصاحب‌کنندگان ایجاد می‌کند و می‌تواند به صورت بالقوه پویایی حاکمیت شرکت موجود را منحرف کند و بر اعمال آن‌ها اثر بگذارد. همچنین، در کنار هر سه طبقه‌بندی افق سرمایه‌گذاران نهادی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت)، یک رابطه منفی با احتمالات کلی از ادغام و تملیک فرامرزی وجود دارد.

ساختار مدیرعامل دوشغله شرکت اثر مثبتی بر عملکرد ادغام و تملیک دارد. به‌ویژه با توجه به نظریه مباشرت، شرکت‌هایی با مدیرعامل دوشغله به وسیله بازارهای بزرگ نتیجه بهتری در تصاحب به‌دست می‌آورند و سهامداران شرکت به‌طور قابل توجهی بازده غیرنرمال بالاتری نسبت

به شرکت‌های بدون مدیرعامل دوشغله به دست آورده‌اند. آن‌ها همچنین شواهدی ارائه کرده‌اند که مدیرعامل دوشغله اثر مثبتی بر رشد درآمد بعد از ادغام و تملیک داشته است.

در کشورهایی که خطر واگذاری بر اساس ضعف ساختار بسیار بالاست و مدیرعامل زیر فشار نظارت سیاسی و نهادی است، شاید مدیرعامل انگیزه کمتری برای ایجاد فرصت‌ها و ادغام و تملیک به وسیله خودش در هزینه کردن برای سهامداران داشته باشد. در واقع، دوگانگی شغلی مدیرعامل ممکن است در شرایط کمبود منابع رهبری و در طول انتقال نهادی که بسیار مستعد نفوذ سیاسی - اجتماعی در تجارت هستند، سودمند باشد (Peng, 2003). تخصص، تجربه و شبکه‌های انباشته، اعم از تجاری و سیاسی مدیرعامل، دانش تخصصی بی‌نظیری در مورد چالش‌های راهبردی و فرصت‌های پیشروی شرکت است (Brickley et al., 1997). هنگامی که نامزدهای مدیریت ارشد در شرایط منابع کمیاب قرار می‌گیرند، ساختار دوگانگی مدیرعامل همراه با یک رژیم نظارت دقیق به شرکت کمک می‌کند تا از مهارت‌های موجود در زمینه رهبری استفاده کند، که مزایای آن بیش از هزینه‌های بالقوه نمایندگی دوگانگی مدیرعامل است. یافته‌ها نشان می‌دهند که عوامل نهادی باید در پژوهش‌های مربوط به حاکمیت شرکتی و عملکرد ادغام و تملیک گنجانده شوند.

ادغام و تملیک یک شمشیر دولبه است (Zhang et al., 2018). هنگامی که شرکت‌ها راهبردهایی را برای ادغام و تملیک می‌سازند، آن‌ها باید منابع موجود خود را کاملاً در نظر بگیرند. شرکت‌ها پیش از انجام ادغام یا تملیک، باید شرکت تصاحب‌شونده را ارزیابی کنند. پس از ادغام یا تملیک، شرکت‌ها باید منابع خود را ترکیب و بازسازی نمایند. بر پایه دستاوردهای پژوهش حاضر، برای پژوهشگران این حوزه توصیه می‌شود که عملکرد ادغام و تملیک را در دوره‌های بلندمدت نسبت به یک سال و با توجه به سایر شاخص‌های عملکردی، به‌ویژه معیارهای کیفی، و همچنین ابعاد فرهنگی و منابع انسانی و توسعه بین‌المللی با استفاده از سایر روش‌های تحلیلی مانند رگرسیون لجستیک با روش پروبیت مورد مطالعه قرار گیرد.

## منابع

### الف) انگلیسی

Abzari, M., Samadiu, S., & Teimouri, H. (2009). Studying the Effective Factors on Investing in Common-Share in Stock Exchange (Case Study: Isfahan Regional Stock Exchange). *Iran's Economic Essays*, 5(10), 137-

162. [http://iee.rihu.ac.ir/article\\_285.html](http://iee.rihu.ac.ir/article_285.html)
- Albuquerque, R., Brandão-Marques, L., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2019). International Corporate Governance Spillovers: Evidence from Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Review of Financial Studies*, 32(2), 738-770. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy053>
- Andriosopoulos, D., & Yang, S. (2015). The Impact of Institutional Investors on Mergers and Acquisitions in the United Kingdom. *Journal of Banking & Finance*, 50(1), 547-561. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.06.004>
- Arefi, A. (2010). Economic Value Added (EVA) in Target Companies of Tehran Stock Exchange (TSE). *Accounting and Auditing Review*, 17(1), 47-62. [https://acctgrev.ut.ac.ir/article\\_21029.html](https://acctgrev.ut.ac.ir/article_21029.html)
- Aybar, B., & Ficici, A. (2009). Cross-Border Acquisitions and Firm Value: An Analysis of Emerging-Market Multinationals. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1317-1338. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.15>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantages*: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., Della Corte, V., Sciarelli, M., & Arikan, A. (2012). The Role of Resource-Based Theory in Strategic Management Studies: Managerial implications and Hints for Research. *Handbook of Research on Competitive Strategy*, 109-146. <https://doi.org/10.4337/9780857938688.00013>
- Bertrand, O., & Betschinger, M.-A. (2012). Performance of Domestic and Cross-Border Acquisitions: Empirical Evidence from Russian Acquirers. *Journal of Comparative Economics*, 40(3), 413-437. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.11.003>
- Bhagat, S., Malhotra, S., & Zhu, P. (2011). Emerging Country Cross-Border Acquisitions: Characteristics, Acquirer Returns and Cross-Sectional Determinants. *Emerging Markets Review*, 12(3), 250-271. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2011.04.001>
- Borochin, P., & Cu, W. H. (2018). Alternative Corporate Governance: Domestic Media Coverage of Mergers and Acquisitions in China. *Journal of Banking & Finance*, 87(1), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.08.020>
- Boyd, B. K. (1995). CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301-312. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160404>
- Brickley, J. A., Coles, J. L., & Jarrell, G. (1997). Leadership Structure: Separating the CEO and Chairman of the Board. *Journal of Corporate Finance*, 3(3), 189-220. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(96\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(96)00013-2)

- Bruner, R. F. (2004). *Applied Mergers and Acquisitions* (Vol. 173): John Wiley & Sons.
- Changqi, W., & Ningling, X. (2010). Determinants of Cross-Border Merger & Acquisition Performance of Chinese Enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(5), 6896-6905. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.05.040>
- Chen, L.-Y., Lai, J.-H., & Chen, C. R. (2015). Multiple Directorships and the Performance of Mergers & Acquisitions. *The North American Journal of Economics and Finance*, 33(1), 178-198. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2015.04.004>
- Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2010). Cross-Border Mergers and Acquisitions by Chinese Listed Companies: A Principal-Principal Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 523-539. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9150-7>
- Cherian, J., Safdar Sial, M., Tran, D. K., Hwang, J., Khanh, T. H. T., & Ahmed, M. (2020). The Strength of CEOs' Influence on CSR in Chinese Listed Companies. New Insights from an Agency Theory Perspective. *Sustainability*, 12(6), 2190. <https://doi.org/10.3390/su12062190>
- Christensen, J., Kent, P., Routledge, J., & Stewart, J. (2015). Do Corporate Governance Recommendations Improve the Performance and Accountability of Small Listed Companies? *Accounting & Finance*, 55(1), 133-164. <https://doi.org/10.1111/acfi.12055>
- Du, K., & Sim, N. (2016). Mergers, Acquisitions, and Bank Efficiency: Cross-Country Evidence from Emerging Markets. *Research in International Business and Finance*, 36(1), 499-510. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.10.005>
- Dutordoir, M., Roosenboom, P., & Vasconcelos, M. (2014). Synergy Disclosures in Mergers and Acquisitions. *International Review of Financial Analysis*, 31(1), 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.09.005>
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *The Journal of Finance*, 65(6), 2213-2253. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x>
- Dyck, A., Volchkova, N., & Zingales, L. (2008). The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia. *The Journal of Finance*, 63(3), 1093-1135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01353.x>
- Fan, J. P., Wong, T. J., & Zhang, T. (2007). Politically Connected CEOs, Corporate Governance, and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms. *Journal of Financial Economics*, 84(2), 330-357. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.03.008>
- Ferreira, M. A., Massa, M., & Matos, P. (2010). Shareholders at the Gate? Institutional Investors and Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Review of Financial Studies*, 23(2), 601-644. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp070>

- Gentzkow, M., & Shapiro, J. M. (2006). Media Bias and Reputation. *Journal of Political Economy*, 114(2), 280-316. <https://doi.org/10.1086/499414>
- Gentzkow, M., & Shapiro, J. M. (2008). Competition and Truth in the Market for News. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 133-154. <https://doi.org/10.1257/jep.22.2.133>
- Groseclose, T., & Milyo, J. (2005). A Measure of Media Bias. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(4), 1191-1237. <https://doi.org/10.1162/003355305775097542>
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1999). The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 29-56. <https://doi.org/10.2307/2667030>
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469-502. <https://doi.org/10.1177/0149206308330554>
- Henningsson, S., Yetton, P. W., & Wynne, P. J. (2018). A Review of Information System Integration in Mergers and Acquisitions. *Journal of Information Technology*, 33(4), 255-303. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0051-9>
- Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kansal, S., & Chandani, A. (2014). Effective Management of Change During Merger and Acquisition. *Procedia Economics and Finance*, 11(1), 208-217. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00189-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00189-0)
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and Acquisitions Failure Rates and Perspectives on Why They Fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 17(1), 150-158.
- Lebedev, S., Peng, M. W., Xie, E., & Stevens, C. E. (2015). Mergers and Acquisitions in and Out of Emerging Economies. *Journal of World Business*, 50(4), 651-662. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.003>
- Li, C., & Yang, L. (2020). Import to Invest: Impact of Cultural Goods on Cross-Border Mergers and Acquisitions. *Economic Modelling*, 93(1), 354-364. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.08.014>
- Lian, Y.-M., Wei, C.-Y., Wu, J.-B., & Tong, A.-G. (2019). Analyzing the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *International Research Journal of Applied Finance*, 10(1), 43-54.

- Madison, K. J. (2014). Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms. (Doctor of Philosophy). University of Tennessee. [https://trace.tennessee.edu/utk\\_graddiss/2711](https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/2711)
- Meyer, K. E., & Thaijongrak, O. (2013). The Dynamics of Emerging Economy MNEs: How the Internationalization Process Model Can Guide Future Research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1125-1153. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9313-9>
- Nhung, N. T., & Văn Anh, T. T. (2019). Has Merger and Acquisition been Considered as a Method of Dealing With Weak Banks? Evidence from the Third Bank Restructuring Process in Vietnam. *Banks and Bank Systems*, 14(1), 55-64. [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(1\).2019.17](https://doi.org/10.21511/bbs.14(1).2019.17)
- Peng, M. (2003). 'Institutional Transitions and Institutional Choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416341>
- Pham, D., & Pham, Q. (2020). The Impact of CEO Duality on Firm Performance: Examining the Life-Cycle Theory in Vietnam. *Accounting*, 6(5), 737-747. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.6.010>
- Pham, N., Oh, K., & Pech, R. (2015). Mergers and Acquisitions: CEO Duality, Operating Performance and Stock Returns in Vietnam. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35(1), 298-316. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2015.01.007>
- Piosik, A., & Genge, E. (2020). Earnings Management Prior to Mergers and Acquisitions: The Role of Acquirers' Ownership Structures. Evidence from Poland. *Procedia Computer Science*, 176(1), 1299-1311. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.139>
- Rossi, S., & Volpin, P. (2007). The Governance Motive in Cross-Border Mergers and Acquisitions. In *Corporate Governance and Regulatory Impact on Mergers and Acquisitions* (pp. 43-69): Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012374142-4.50005-1>
- Sadri Tabaei Zavareh, S., Khodamipour, A., & Bahar Moghaddam, M. (2020). Identifying and Prioritizing the Key Success Factor of Merger and Acquisition Process of Iranian Companies. *Financial Knowledge of Securities Analysis*, 13(46), 137-158. [http://jfkas.srbiau.ac.ir/article\\_15838.html](http://jfkas.srbiau.ac.ir/article_15838.html)
- Sinclair, N. (2015). IPO Market Worst Since 2009, While M&A Hits Biggest Year Ever. Yahoo! Finance, December 24. <https://finance.yahoo.com/news/ipo-market-worst-since-2009--while-m-a-hits-biggest-year-ever-161944338.html>
- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the Performance of State-Owned Enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 473-495. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9347-7>



- Uhlenbruck, K., & Castro, J. O. D. (2000). Foreign Acquisitions in Central and Eastern Europe: Outcomes of Privatization in Transitional Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 381-402. <https://doi.org/10.5465/1556401>
- Uhlenbruck, N., & Castro, J. d. (1998). Privatization from the Acquirer's Perspective: A Mergers and Acquisitions Based Framework. *Journal of Management Studies*, 35(5), 619-640. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00112>
- Wallace, W. A. (2004). The Economic Role of the Audit in Free and Regulated Markets: A Look Back and a Look Forward. *Research in Accounting Regulation*, 17(1), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S1052-0457\(04\)17012-4](https://doi.org/10.1016/S1052-0457(04)17012-4)
- Xu, D., & Meyer, K. E. (2013). Linking Theory and Context: 'Strategy Research in Emerging Economies' After Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*, 50(7), 1322-1346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01051.x>
- Xu, D., Zhou, C., & Phan, P. H. (2010). A Real Options Perspective on Sequential Acquisitions in China. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 166-174. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.16>
- Yang, Q., & Hu, W. (2016). Motives and Effects of Government Intervention in Mergers and Acquisitions: Review and Inspiration. *Forecasting*, 35(5), 74-80.
- Zhang, W., Wang, K., Li, L., Chen, Y., & Wang, X. (2018). The Impact of Firms' Mergers and Acquisitions on Their Performance in Emerging Economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135(1), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.015>

## ب) فارسی

- صالحی، مهدی، و ابراهیمی، محمد (۱۳۹۹). بررسی تاثیر تصاحب و ادغام شرکت‌ها بر عدم تقارن اطلاعاتی مالی شرکت‌ها در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۴۱(۱)، ۱۳۵-۱۶۳.
- فرازمند، مهدی، عابدینی، فائزه (۱۳۹۳). بررسی علل و انگیزه‌های اکتساب در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران. *نشریه بورس*، ۱(۱۱۹). <https://www.magiran.com/paper/1364076>
- ملکیان، اسفندیار، و اصغری، جعفر (۱۳۸۵). مطالعه رابطه بین ارزش‌افزوده اقتصادی و نرخ بازده دارایی‌ها در راستای ارزیابی عملکرد شرکت‌های پذیرفته‌شده در سازمان بورس اوراق بهادار ایران. *نشریه بورس*، ۱(۵۴-۵۵)، ۲۴-۳۳.



## عنوان مقاله: طراحی مفهومی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ با

رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM)

مینا فیلی<sup>۱</sup>، روح‌اله تولایی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۳۱

پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۲

مقاله پژوهشی

### چکیده:

**هدف:** با پیدایش رویکردهای نوین در مدیریت دانش، ضرورت بکارگیری ابزارهای نوین در مدیریت دانش سازمان‌ها به‌روشنی احساس می‌شود. هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی مفهومی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت با استفاده از روش‌شناسی سیستم‌های نرم است.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** نوع پژوهش اکتشافی و روش گردآوری اطلاعات، مطالعات میدانی، مصاحبه، پرسشنامه‌های تشریحی و تحلیلی است که برای اجرای مراحل هفت‌گانه روش‌شناسی سیستم‌های نرم گردآوری شده است. جامعه آماری مدیران و کارشناسان ارشد معاونت‌های سازمان حج و زیارت هستند که با ساختار سازمان و موضوع مدیریت دانش و فناوری‌های اطلاعاتی آشنایی کامل دارند. **یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش مولفه‌های اصلی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ شامل همکاری، تشریک مساعی، پیوند، گفتگو، آموزش، مشوق‌های انگیزشی، ثبات مدیریتی، قطعیت سیستم و تشویق و تنبیه است. از میان مولفه‌های نه‌گانه، مهم‌ترین مولفه در سازمان همکاری است که باید در میان کارکنان و همه بخش‌های سازمان گسترش یابد. لازمه گسترش همکاری، حمایت مدیریت ارشد از نگرش همکارانه در سازمان است.

**پیشنهاد‌های اجرایی:** گسترش فعالیت مشارکتی و ترویج حس اتمسفری در سازمان، به‌طوری که کارکنان سازمان را از خود بدانند و دریابند که نظرشان در پیشرفت سازمان اثرگذار است. همچنین، ایجاد توازن میان مباحث مادی، هم‌فکری و هم‌اندیشی در سازمان.

**کلیدواژه‌ها:** همکاری، مدیریت دانش ۲/۰، فناوری وب ۲/۰ و وب

۳/۰، روش‌شناسی سیستم‌های نرم، مدیران دانشی.

فراغد مدیریت علوم

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴  
پیاپی ۱۱۸ - صص: ۲۱۲-۱۸۷  
DOI: 10.52547/jmdp.34.4.187

۱. مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۲. دانشیار، گروه سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
r\_tavallaee@sbu.ac.ir

## مقدمه

جهان اکنون نظاره‌گر پیدایش اقتصاد دانش‌بنیان است که دانش در آن به عنوان نیروی محرکه اصلی توسعه اقتصادی تلقی می‌شود. به دیگر سخن، سازوکاری که سازمان‌ها با آن به اکتساب، هم‌رسانی و کاربست دانش می‌پردازند، ظرفیت بالقوه کامیابی اقتصادی آن‌ها را روشن می‌کند. این امر به شکل‌گیری جوامع دانش‌پایه منجر می‌شود، که به ایجاد، هم‌رسانی و کاربرد دانش برای رونق و بهبود کسب‌وکار مردم می‌پردازند (Lin & Huang, 2008).

از نظر گوپتا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت دانش در یافتن، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم به سازمان کمک می‌کند که برای حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی، و تصمیم‌گیری لازم است. مدیریت دانش سنتی کاستی‌هایی دارد که نتوانسته آن‌طور که باید نیاز سازمان را در همه ابعاد برآورد. از آن‌جا که مدیریت دانش سنتی بر پایه چهار مفهوم فرهنگ، فرایند، فناوری، و محتوا قرار دارد، برخی از مدیران دانشی تاکید دارند که این چهار مفهوم محدودیت‌هایی دارد و مدیریت دانش اثرگذار نمی‌تواند بدون تغییرات رفتاری، فرهنگی، و سازمانی انجام شود (Davenport & Prusak, 1998).

آن‌ها معتقدند اگر سازمانی بیش از سه بار روی پروژه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کند، پروژه مدیریت دانش نخواهد بود و تبدیل به یک پروژه فناوری اطلاعات خواهد شد. مدیریت دانش با فناوری کاری ندارد، بلکه از فناوری بهره می‌برد. موفقیت در اجرای مدیریت دانش تا حد زیادی به سنجش خروجی‌های مدیریت دانش بستگی دارد. همان‌گونه که رویکردهای جدید به‌طور مداوم در این حوزه در حال معرفی هستند، ارائه یک چارچوب به‌روز برای حفظ دانش پژوهشگران، کارگزاران، و مدیران سازمان‌ها ضروری است (Jafari et al., 2020). از یک‌سو، به سبب انقلاب فناوری اطلاعات و توسعه اینترنت، ارزش دانش افزایش یافته و از سوی دیگر، توسعه و رشد مدیریت دانش به‌شدت به فناوری اطلاعات و ارتباطات وابسته است (Bebensee et al., 2012). مدیریت دانش به همین سبب از تغییرات وب جهان‌گستر آبی‌ثمر نبوده و از تغییراتی مانند مشارکتی

1. Gupta et al.  
2. World Wide Web

بودن<sup>۱</sup>، اجتماعی بودن و دائماً در حال تغییر بودن و آینده‌پژوهی<sup>۲</sup> بهره برده است، و بر پایه ابزارهایی است که در ایجاد ارتباط میان افراد در فضای مجازی تلاش دارد (Ribiere & Tuggle, 2010). چنین فناوری‌هایی از جمله نرم‌افزارهای شبکه‌سازی اجتماعی<sup>۳</sup>، فروم‌های وب‌پایه، ویکی‌ها، و بلاگ‌ها با عنوان فناوری‌های وب ۲/۰ شناخته شده که به تغییر روش‌های هم‌رسانی دانش منجر شده است (Dave & Koskela, 2009).

مدیریت دانش و وب ۲/۰ به اندازه زیادی در ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با هم هستند (Levy, 2009). این ارتباط از آن‌روست که روند جدید مدیریت دانش و اصول وب ۲/۰ (به‌ویژه اصول اجتماعی) در یک راستا قرار دارند. بنابراین، با اجرای اصول وب ۲/۰ در مدیریت دانش با سبک جدیدی در مدیریت دانش روبه‌رو می‌شویم که می‌توان آن را مدیریت دانش ۲/۰ نام نهاد (Bebensee et al., 2012). با کاربرد بن‌سازه<sup>۴</sup> وب ۲/۰، مدیریت دانش سنتی با مخازن دانش متمرکز جای خود را به رویکردی با محوریت گفتگوهای تعاملی می‌دهد (Lee & Lan, 2007). چون سازمان‌ها به اهمیت مدیریت دانش پی برده‌اند، بسیاری از آن‌ها در پی استقرار سیستم مدیریت دانش<sup>۵</sup> برای آسان‌سازی فعالیت‌های مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن هستند. بر اساس این، برای طراحی و توسعه سیستم مدیریت دانش، توجه به موضوع‌ها و چالش‌های مرتبط با کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت دانش ضروری است (Ngai & Chan, 2005). از دیگر سو، با پیدایش رویکرد نوین در مدیریت دانش، ضرورت بکارگیری ابزارهای وب ۲/۰ در پشتیبانی از مدیریت دانش ۲/۰ به‌روشنی احساس می‌شود. نوو و چان<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، بیان می‌کنند که سیستم‌های مدیریت دانش نوعی نام‌گذاری<sup>۷</sup> بر گروهی از فناوری‌هاست که در راستای پشتیبانی از فعالیت‌های مدیریت دانش بکار می‌روند. بر اساس این، طراحی سیستم مدیریت دانش بر پایه عملکرد ابزارهای وب ۲/۰ با رویکرد اجتماعی به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش با عنوان سیستم‌های مدیریت دانش ۲/۰ منجر می‌شود.

پژوهش حاضر می‌کوشد با بررسی ابعاد، تاثیرات، و ویژگی‌های مدیریت دانش در سازمان و کاربرد ابزارهای وب ۲/۰، مدلی برای گزینش پودمان‌های<sup>۸</sup> سیستم‌های مدیریت دانش، برای

1. Participative
2. Emergent
3. Social Networking Applications
4. Platform
5. Knowledge Management System
6. Nevo & Chan
7. Labeling
8. Modules

دستیابی سازمان به تاثیرات مدیریت دانش ۲/۰ ارائه نماید. مورد مطالعه در این پژوهش، سازمان حج و زیارت است که سازمانی دولتی و وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است و مسئولیت اجرا و نظارت بر حج تمتع، عمره مفرده، عتبات عالیات عراق و سفر زیارتی سوریه را بر عهده دارد. سیاستگذاری، نظارت، هدایت و اداره کارهای حج و زیارت عتبات عالیات در خارج از کشور و برقراری ارتباط با کشورهای اسلامی و مجامع بین‌المللی اسلامی در امر حج و زیارت، از جمله اهداف این سازمان است. شورای عالی حج و زیارت، نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت، رییس سازمان حج و زیارت، و حسابرسان، ارکان این سازمان را تشکیل می‌دهند. بنابراین، پرسش‌های پژوهش به این صورت طرح می‌شوند: طراحی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت با کاربرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM) چگونه خواهد بود؟ آیا سیستم مدیریت دانش ۲/۰ کاستی‌های مدیریت دانش سنتی را در سازمان حج و زیارت برطرف می‌کند؟ مولفه‌های اصلی مدیریت دانش ۲/۰ چیست؟ ارتباط این مولفه‌ها چگونه است؟ بکارگیری سیستم‌های نرم در سازمان سبب چه تغییراتی در شیوه تفکر مدیران و کارفرمایان در مدیریت دانش سازمانی می‌شود؟ در این پژوهش با هدف طراحی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ تلاش می‌شود با ارائه مدلی برای پودمان‌های سیستم‌های مدیریت دانش به پیاده‌سازی و اجرای سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت کمک شود.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت دانش ۲/۰

امروزه دانش و توانایی آفرینش و کاربست دانش، مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار در سازمان است. مانع اصلی رویکرد مدیریت دانش کلاسیک این است که کارکنان دانشی در انتشار دانش ضمنی خود و هم‌رسانی آن تردید دارند. برخی افراد ویژگی‌های منحصر به فرد دارند که مهارت آن‌ها شناخته می‌شود. یکی از مشکلات سازمان‌ها این است که شاید افراد و نیروی انسانی بتوانند از تجارب فرد ماهری که در سازمان حضور دارد بهره‌گیرند، اما هیچ‌گاه نمی‌توانند با کیفیت او کار را انجام دهند. این افراد می‌توانند در جذب و همراه‌سازی سایر کارکنان، در انجام فرایندهای مدیریت دانش اثرگذار باشند. این افراد باید تجزیه و تحلیل شوند و تجارب پنهان آن‌ها کسب شود، هر چند که نتایج متفاوتی به دست می‌آید، ولی باعث بهبود عملکرد می‌شود. زیرا بخش مهمی از

کاری که یک فرد ماهر هنگام پیاده‌سازی مثلاً تکنیک یا روش کاری خاص، در رویارویی با حل مسئله انجام می‌دهد، به صورت خودکار و تنها در چارچوب توانایی‌های خود اوست.

بن‌سازه سیستم مدیریت دانش سنتی یا هر سیستمی، به‌طور کلی تاکید زیادی بر فناوری دارد که از سوی سازمان‌ها برای حفظ و استفاده بهتر دانش سازمانی بکار می‌رود. در حالی که به مشارکت کارکنان توجه کم‌تری می‌شود که در واقع نقش اصلی را در هم‌رسانی دانش در درون و بیرون سازمان به عهده دارد. در واقع، دانش به‌طور غیرمستقیم با شناخت انسان و عوامل اجتماعی مرتبط است. کاربرد دوباره، انتشار و نگهداری دانش باید به عنوان یک فعالیت مشارکتی از سوی همه افراد درگیر باشد. اندریول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، شش عامل پنهان توانمندی کسب‌وکار را شناسایی می‌کند که تحت تاثیر کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ قرار دارند که در نهایت بر عملکرد کسب‌وکار اثر می‌گذارند. این شش عامل پنهان مربوط به قابلیت‌های سازمانی هستند که تحت تاثیر کاربرد شبکه‌های اجتماعی قرار گرفته‌اند. مهم‌ترین این قابلیت‌ها مدیریت دانش است. با توجه به فرایندهای مدیریت دانش سنتی، بخشی از دانش فرد یا سازمان به صورت آشکار در دسترس سایر افراد گذاشته می‌شود.

مدیریت دانش ۲/۰ مدلی از هوش جمعی است که هسته اصلی و ترویج کاربرد آن، بستگی به سرعت توزیع اطلاعات دارد (Shimazu & Koike, 2007). در مقابل، لوی (۲۰۰۹) مدیریت دانش ۲/۰ را از منظر وب ۲/۰ می‌داند. مدیریت دانش دو رویکرد دارد: فناوری محور و انسان محور. در حالی که مدیریت دانش سنتی فقط بر دانش تمرکز دارد، مدیریت دانش ۲/۰ نه تنها بر دانش، بلکه بر جنبه‌های اجتماعی از جمله تبادلات الکترونیکی، شبکه‌سازی، هم‌رسانی محتوا همراه با آگاهی، و نوآوری تاکید دارد (Boughzala & Dudézert, 2012).

مدیریت دانش بیش‌ترین تاثیر را از ابزارها و فناوری‌های وب ۲/۰ می‌پذیرد (Andriole, 2010). در مدیریت دانش ۲/۰ به ضرورت توجه بر مدیریت و پرورش ارتباطات اجتماعی میان افراد برای توانمندسازی آن‌ها در به اشتراک‌گذاری شیوه عملکرد تاکید می‌شود. از دیگر اهداف مدیریت دانش ۲/۰ می‌توان به همکاری با زیردستان و با بالادستان، و بهبود تصمیم‌گیری و نوآوری اشاره کرد (رام‌پناهی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش ۲/۰ فعالیت‌ها و فرایندهای طراحی شده برای دستیابی، ایجاد، استفاده و اشتراک دانش ضمنی و آشکار سازمان، با کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ و سایر ابزارهای مرتبط با فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطی است. همچنین، مدیریت دانش ۲/۰

1. Andriole
2. Practices

ماهیت اجتماعی دارد. هدف مدیریت دانش ۲/۰ بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی و بهبود موقعیت رقابتی سازمان در بازار است.

مدیریت دانش ۲/۰ از سازمان بهره‌وری آسیا<sup>۱</sup> اقتباس شده است. چارچوب آن به چهار عامل کلیدی مدیریت دانش تقسیم شده است که عبارت‌اند از: چشم‌انداز و مأموریت، شتاب‌دهنده‌ها، فرایند دانش، و نتایج. مدیریت دانش ۲/۰ بیش از همه بر فرایندها تمرکز دارد. پایه و اساس مدیریت دانش به عنوان یک نظم علمی، ایجاد و هم‌رسانی دانش است. کتابچه راهنمای ابزارها و فناوری مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا ویرایش ۲۰۲۰ نیز پنج فرایند دانشی را ارائه می‌دهد: شناسایی دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، هم‌رسانی دانش، و بکارگیری دانش (APO, 2020). این پنج فرایند پایه و اساس مدیریت دانش ۲/۰ است. اگر سازمان بخواهد مدیریت دانش را پیاده‌سازی کند یا مدیریت دانش سنتی موجود در سازمان را بازنگری کند، باید بداند که با چه فرایندهایی سروکار دارد. برای هر یک از این فرایندها می‌توان ابزارهای مربوطه را در ماتریس مدیریت دانش ۲/۰ یافت. در مدیریت دانش ۲/۰ به‌روشنی بر ابزارهای وب ۲/۰ تمرکز می‌شود. البته ابزارهای گوناگون دیگری نیز وجود دارد و سایر ابزارهای مبتنی بر فناوری ارتباطات نباید دست‌کم گرفته شود.

**شناسایی دانش:** یعنی دانش در سراسر سازمان باید شناسایی شود. این دانش در نخستین مرحله به عنوان دانش ضمنی وجود دارد. این دانش همچنین دانش تحلیلی را نیز در بر می‌گیرد. **ایجاد دانش:** وقتی دانش مورد نیاز سازمان شناسایی شد، باید ایجاد شود. ایجاد دانش یعنی تبدیل دانش ضمنی به دانش مستند. دانش مستند دانشی است که هنوز ملموس نیست، اما می‌تواند به عنوان دانش آشکار ایجاد شود.

**ذخیره دانش:** ذخیره دانش ضمنی، سبب تولید دانش آشکار می‌شود. دانش آشکار به شکل ملموس درمی‌آید و ذخیره می‌شود. در مدیریت دانش ۲/۰ چون از ابزارهای وب ۲/۰ بهره برده می‌شود، دانش به شکل دیجیتال ذخیره می‌شود.

**هم‌رسانی دانش:** پس از شناسایی، اعمال و تثبیت دانش، دانش باید به اشتراک گذاشته شود. **بکارگیری دانش:** دانش سرانجام باید بکار گرفته شود. به این معنا که باید در جای درست برای انجام وظیفه و کار درست و در مکان و زمان درست بکار گرفته شود.

این پنج فرایند معمولاً پیاپی هستند. به دیگر سخن، فرایند پیشین باید کامل شود تا بتوان فرایند پسین را اجرا کرد. برای نمونه، دانشی که شناسایی نشده، نمی‌تواند ذخیره شود و دانشی که هم‌رسانی نشده، نمی‌تواند در چارچوب تعریف‌شده قرار گیرد. برای همه این دسته‌ها/ فرایندهای

1. Asian Productivity Organization (APO)



دانشی می‌توان ابزارهایی بکار برد. برخی ابزارها عمومی هستند، در حالی که ابزارهای دیگر در یک رده خاص تخصصی قرار می‌گیرند. باید به این مسئله توجه کرد که ابزار انتخاب‌شده با راهبرد مدیریت دانش همخوانی داشته باشد. کاربرد هر ابزاری بدون راهبرد روشن، مدیریت دانش را با شکست مواجه می‌سازد. یادآور می‌شود امروزه که در نسل وب ۳/۰ هستیم، توسعه فناوری‌های وب، قابلیت‌های جدیدی را در اختیار اجرای اثربخش فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها گذاشته که روند تحول این فناوری‌ها در **جدول (۱)** نشان داده شده است.

### جدول ۱: روند تحول فناوری‌های وب در جهان

وب	ویژگی‌ها
۱/۰	خدمات یک‌سویه‌ای مانند رایانامه رایج شد. کاربران در این بن‌سازه با ارسال متن در اتاق‌های گفتگو تبادل اطلاعات می‌کردند. کاربران تا سال ۲۰۰۰ تنها درگیر ۱۵ درصد از فضای وب بودند.
۲/۰	کاربران می‌توانستند حجم قابل توجهی از اطلاعات را به شکل تعاملی بفرستند. در این نسل، نرم‌افزارهای وب‌پایه به کاربران ارائه شد که دسترسی آسان به حجم انبوهی از اطلاعات را برای آن‌ها فراهم کرد. کاربران تا سال ۲۰۱۰ درگیر ۵۰ درصد از فضای وب بودند.
۳/۰	کاربران به شکل ۱۰۰ درصد درگیر فضای وب شدند. وب ۳/۰ با ورود فناوری‌های نو مانند وب معنایی (ارتباط پایگاه‌های دانشی) شکل گرفت که امکان جستجوی هر نوع محتوا (صوت و تصویر) در آن وجود دارد. برنامه‌ها به‌نسبت کوچک و کم‌حجم، و داده‌ها به شکل توده‌ای هستند. نرم‌افزارها قابلیت اجرا روی هر سیستمی را دارند و برنامه‌ها بسیار سریع و انعطاف‌پذیر هستند. فناوری‌ها در وب ۳/۰ به تکامل و بلوغ می‌رسند و تا سال ۲۰۳۰ تقریباً ۲۳ گجت به هر فرد متصل می‌شود (موسویان، ۱۳۹۵).
۴/۰	فضای مجازی به فضای واقعی نزدیک‌تر می‌شود (وب هم‌زیستی) و با ایجاد بانک اطلاعاتی، همه زندگی افراد به اینترنت می‌پیوندد. توان تحلیل اطلاعات نیز قابل‌مقایسه با مغز انسان خواهد بود.
۵/۰	همه عرصه‌های زندگی انسان با اینترنت مدیریت خواهد شد (اینترنت اشیا).

### تفاوت‌های مدیریت دانش سنتی و مدیریت دانش ۲/۰

گسترش ارتباطات افراد و منابع دانشی بیرون سازمان، همراهی هرچه بیش‌تر با همکاران و زیردستان، برقراری ارتباط با بالادستان و بهبود تصمیم‌گیری و نوآوری از دیگر اهداف مدیریت دانش ۲/۰ است. مدیریت دانش ۲/۰ در مجموع تاکنون توانسته است نسبت به مدیریت دانش سنتی تفاوت‌هایی را پدید آورد. در **جدول (۲)**، مقایسه ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ و مدیریت دانش سنتی آمده است.

جدول ۲: مقایسه ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ و مدیریت دانش سنتی (تولایی و فیلی، ۱۳۹۵)

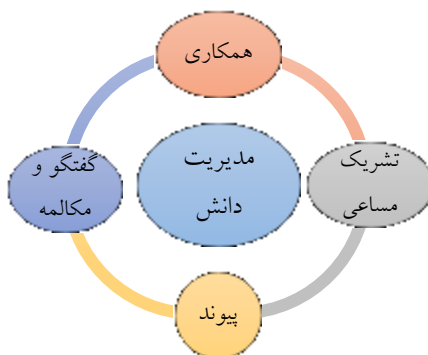
مدیریت دانش سنتی	مدیریت دانش ۲/۰
وظایف در چرخه دانش مستقل انجام می‌شود.	وظایف در چرخه دانش گروهی و شبکه‌ای انجام می‌شود.
محتوا تحت کنترل و به شکل جزیره‌ای منتشر می‌شود.	محتوا به شکل جمعی و بدون هیچ محدودیتی منتشر می‌شود.
فرایندهای مدیریت دانش به صورت فردی انجام می‌شود.	فرایند مدیریت دانش به صورت گروهی انجام می‌شود.
محتوا به شکل جزیره‌ای تولید می‌شود و سیستم و کارشناسان، محتوا را مدیریت می‌کنند.	محتوا از سوی سیستم و کارشناسان بنا بر نیاز فیلتر می‌شود.
به زمان تولید اطلاعات و بهنگام بودن آن توجه نمی‌شود.	بهنگام بودن تولید اطلاعات اهمیت بالایی دارد.
مدیریت دانش جزو کارهای اضافه بر سازمان است.	مدیریت دانش جزو کارهای ثابت افراد سازمان است.
اطلاعات در پایگاه داده متمرکز ذخیره می‌شود.	دانش در پایگاه‌های داده متعدد و مرتبط ذخیره می‌شود.
فناوری اطلاعات، انتخاب‌کننده ابزار برای کاربر است.	کاربر امکان انتخاب ابزار دلخواه خود را دارد.

از دیدگاه فناوری اطلاعات و کاربرد آن در پشتیبانی فعالیت‌های مدیریت دانش، کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ سبب تغییر تمرکز و توجه مدیریت دانش از فناوری‌ها به افراد شده است. در فرایندهای مدیریت دانش ۲/۰ بر همکاری و گفتگو تأکید می‌گردد. به همین خاطر نیاز به مشارکت در شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌های دانشی بخشی از ویژگی‌های مدیریت دانش ۲/۰ است که امکان کسب، ایجاد و هم‌رسانی خرد جمعی را فراهم می‌کند و سبب شکل‌گیری ارتباط میان افراد (پیوند) می‌شود. همچنین، کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ و امکان مشارکت افراد در تولید محتوا به ساخت فضای شبه‌همکاری (تشریک مساعی) کمک شایانی می‌نماید.

**رامپای<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)**، با ارائه مدل مدیریت دانش با کاربرد رسانه‌های اجتماعی در راستای افزایش مهارت یادگیری به افراد کمک می‌کند که با هم ارتباط و تعامل (گفتگو) داشته باشند و با استفاده از شبکه اینترنت به منابع گوناگون دست یابند. **ریبیره و تاگل (۲۰۱۰)**، با بررسی تاثیر ابزارهای مدیریت دانش ۲/۰ در شکوفایی و نوآوری سازمانی، بر این باورند که این ابزارها به برقراری ارتباط و آسان‌سازی همکاری میان نوآوران یاری می‌رساند. به علاوه، این ابزارها شکل‌گیری تیم‌های

1. Rampai

گوناگون کاری درگیر در فرایند نوآوری را آسان می‌کند و به ایجاد نوآوری پایین به بالا کمک می‌نماید. بدین صورت که با توجه به ویژگی ابزارهای مدیریت دانش ۲/۰ در جهت توانمندسازی مشتریان و ارائه بازخورد و پیشنهادهای درباره محصولات و خدمات یا بیان انتظارات مشتریان، می‌توان با گردآوری و تحلیل این اطلاعات، به بهبود نوآوری‌های سازمانی در راستای نیاز مشتریان کمک شایانی نمود. وانگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، با ارائه مدل مدیریت دانش ۲/۰ بیان می‌کنند که در وب ۲/۰ ابزارهایی وجود دارد که امکان تعاملات میان افراد را فراهم می‌کند و با توجه به ارتباطی که میان آن‌ها شکل می‌گیرد، شرایط ایجاد همکاری و یادگیری پدید می‌آید. شکل (۱)، الگوی اولیه ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی اولیه ابعاد مدیریت دانش ۲/۰

با توجه به بررسی ادبیات موجود در زمینه مدیریت دانش ۲/۰، کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ در مدیریت دانش و مدیریت دانش مبتنی بر نرم‌افزارهای اجتماعی، می‌توان ویژگی‌های اصلی مدیریت دانش ۲/۰ را در جدول (۳) خلاصه نمود. در ادامه این پژوهش ویژگی‌های یادشده با عنوان ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ بیان می‌شود.

1. Bottom-Up
2. Wang et al.

جدول ۳: تشریح ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ (رام‌پناهی و همکاران، ۱۳۹۴)

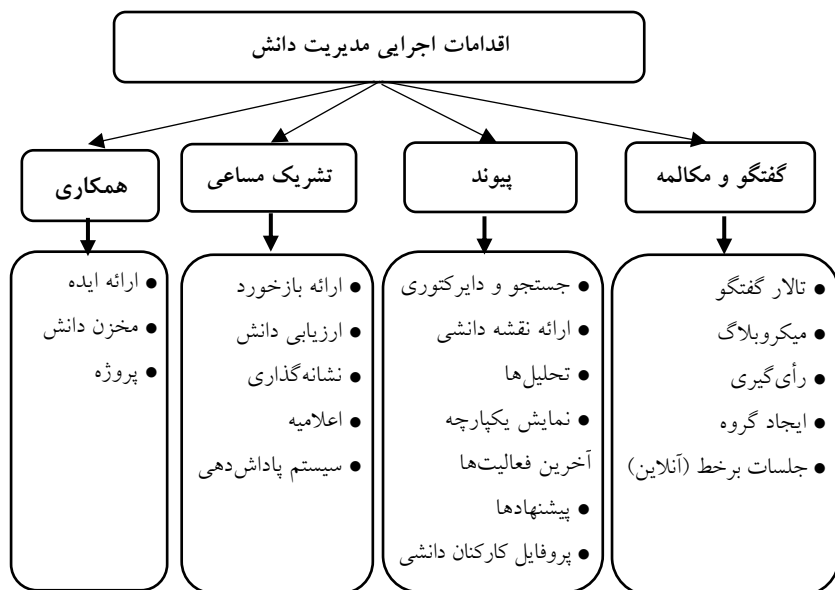
ابعاد مدیریت دانش ۲/۰	توصیف
همکاری <sup>۱</sup>	این ویژگی نشان می‌دهد که کاربرد ابزار وب ۲/۰ در مدیریت دانش ۲/۰، امکان همکاری و کار کردن افراد را روی موضوعی روشن فراهم می‌کند. افراد در این همکاری به شکل فعال مشارکت دارند و بر سر هدفی روشن (حل مشکل) با یکدیگر همکاری و هماهنگی دارند.
تشریک مساعی <sup>۲</sup>	این ویژگی نشان می‌دهد که کاربرد ابزارهای وب ۲/۰ در مدیریت دانش به ایجاد نوعی شبه‌همکاری میان افراد منجر می‌شود. افراد در این‌گونه همکاری با انتشار محتوا یا نشانک‌گذاری به دیگران در انجام کارها یاری می‌کنند، که نوعی همکاری غیرمستقیم پدید می‌آید.
پیوند <sup>۳</sup>	این ویژگی نشان می‌دهد که مدیریت دانش ۲/۰، دارای ویژگی ایجاد پیوند و شبکه میان افراد و محتواهاست و افراد با کاربرد ابزارهای مربوطه با هم مرتبط می‌شوند و به محتواهای مورد نیاز دست می‌یابند.
گفتگو و مکالمه <sup>۴</sup>	این ویژگی نشان می‌دهد که در مدیریت دانش ۲/۰ امکان ایجاد مکالمات و مکاتبات غیررسمی میان افراد فراهم است و آن‌ها می‌توانند در فضایی دوستانه با هم تعامل و تبادل نظر داشته باشند.

### مدل مفهومی پژوهش

یافته‌ها نشان می‌دهد که همکاری به عنوان مهم‌ترین ویژگی در مدیریت دانش ۲/۰ شناخته شده و پس از آن ایجاد پیوند مورد تاکید بوده است. همچنین، پودمان‌های ارائه ایده، مخزن دانش، ارائه نقشه دانشی، ایجاد گروه، پروژه، و ارائه بازخورد به ترتیب به عنوان شش پودمان دارای اولویت در طراحی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ شناخته شده است و با توجه به اهمیت بُعد همکاری در مدیریت دانش ۲/۰، پودمان‌های مربوطه به آن نیز در میان پنج پودمان برتر هستند. قابل توجه این‌که سایر متغیرهای احتمالی موجود در سازمان نیز هنگام انجام پژوهش، شناسایی و بررسی خواهند شد. همان‌گونه که در شکل (۲) دیده می‌شود، این مدل سه سطح دارد که سطح ۱ دربرگیرنده هدف، یعنی اجرای مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان با کاربرد گزینش پودمان‌های مناسب است. سطح ۲ سلسله‌مراتب ابعاد مدیریت دانش ۲/۰ را در بر می‌گیرد که این ابعاد شامل همکاری،

- 1 Collaboration
2. Cooperation
3. Connection
4. Communication

تشریک مساعی، پیوند، گفتگو و مکالمه است، و سطح ۳ مدل تصمیم‌گیری، پودمان‌های مرتبط با هر یک از ابعاد را در بر دارد.



شکل ۲: مدل مفهومی ابعاد چهارگانه مدیریت دانش ۲/۰

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش توسعه‌ای است، چون به دنبال طراحی و توسعه مدل مفهومی مدیریت دانش ۰/۲ متناسب با سازمان‌های ایرانی است. همچنین، پژوهش کیفی است، چرا که پژوهشگر در این مطالعه کوشیده با استفاده از روش سیستم‌های نرم (SSM) ابعاد و مولفه‌های کلیدی مدیریت دانش ۰/۲ را شناسایی کند و به الگوی مفهومی مورد نظر دست یابد. از این‌رو، برای اجرای این روش، جامعه آماری پژوهش از صاحب‌نظران و خبرگانی در مدیریت دانش انتخاب شده‌اند که بر شرایط سازمان‌های ایرانی تسلط داشته باشند. نمونه آماری پژوهش نیز شامل هشت تن از خبرگان مورد نظر به شکل نمونه‌گیری قضاوتی با شرایط یادشده است. پنج تن از این افراد از مدیران سازمان‌های دولتی با سمت‌های مدیریتی مرتبط با موضوع مدیریت دانش بوده‌اند. سه نفر

دیگر از نمونه نیز صاحب‌نظران دانشگاهی در رشته مدیریت دانش بوده‌اند که با توجه به اشباع نظری مصاحبه‌های انجام‌شده با این افراد و بسندگی بحث در مصاحبه‌های ژرف با آن‌ها، تعداد نمونه تایید می‌شود. چون رویکرد اصلی پژوهش در آغاز کار و هنگامی که ابعاد اکتشافی پژوهش بسیار بالاست، کیفی است، ما به دنبال ترسیم سازه‌ای پیچیده هستیم که از ورای تعاملات ذهنی کنشگران به دست می‌آید.

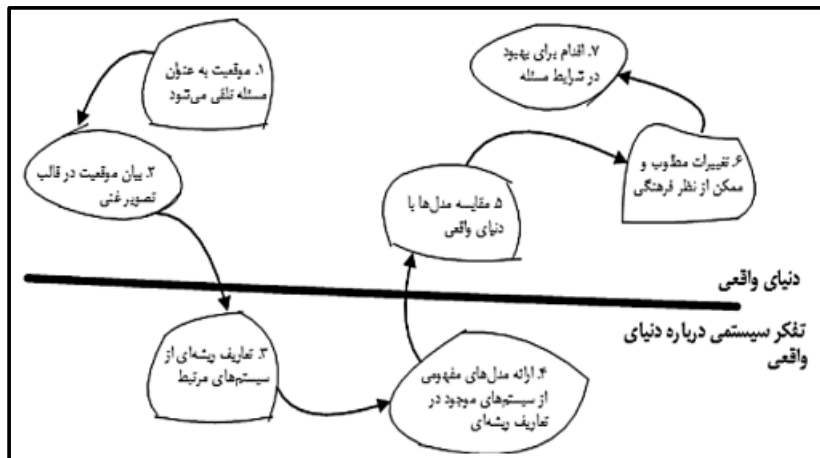
با توجه به این‌که پژوهش‌های کیفی از راهبرد استقرایی<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند، پژوهشگر بر پایه یک چارچوب نظری اولیه، داده‌ها را گردآوری می‌کند و سپس بر پایه نتایج تحلیل این داده‌ها به اصلاح و توسعه چارچوب نظری اولیه می‌پردازد و به احتمال زیاد نیز موفق به فرضیه‌سازی و نظریه‌پردازی در حوزه مسئله اصلی پژوهش می‌شود. در گام اصلی پژوهش حاضر، که دنبال طراحی مدل مدیریت دانش ۲/۰ با رویکرد تفکر نرم است، راهبرد استقرایی بکار رفته است.

با توجه به توسعه‌ای بودن این پژوهش، وجه توسعه علمی و طراحی چارچوب و خلق مدل علمی جدید در موضوع مدیریت دانش ۲/۰ در این پژوهش وجود دارد. این پژوهش از سوی دیگر الگوی مدیریت دانش ۲/۰ را در سازمان حج و زیارت ارائه می‌کند. با توجه به ویژگی‌های بیان‌شده برای مسئله مورد پژوهش، پژوهشگران به دنبال روشی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش هستند تا بتوانند همه عوامل اثرگذار بر این زمینه را مد نظر قرار دهند و تنها به جنبه سخت‌افزاری سیستم مذکور بسنده نکنند. پس با مطالعه و بررسی روش‌های موجود، روش‌شناسی سیستم‌های نرم برای حل مسئله مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت به عنوان روشی موثر انتخاب می‌شود. رویکرد تفکر سیستمی نرم با تمرکز بر شناسایی درست ساختار مسئله در سازمان مورد بررسی، درک روشن‌تر از سازمان را فراهم می‌کند و یافته‌های آن برای تصمیم‌گیری در سطح کلان در دسترس مدیران ارشد سازمان گذاشته می‌شود. تفکر سیستمی نرم برای بهبود وضعیت سیستم‌های اجتماعی پیچیده پدید آمده است. مسائل ساختاریافته می‌توانند با استفاده از معیارها، محدودیت‌ها و روابط، و در قالب پژوهش در عملیات کلاسیک فرمول‌بندی شوند، در حالی که مسائل پیچیده در جهان واقعی که با ابزار کلاسیک حل نمی‌شوند، به خلق روش‌های ساختاردهی منجر می‌شوند. ویژگی‌های این مسائل عبارت‌اند از: «ذی‌نفعان چندگانه، ابعاد چندگانه، منابع گنگ یا متناقض، عوامل نادیدنی، و قطعیت نداشتن» (Mingers, 2011: 730). مسئله مورد بررسی در این پژوهش، پیچیده تلقی می‌شود. بنابراین، شناسایی ساختار مسئله، نقش‌آفرینان و جریان‌های اصلی اطلاعات مورد نیاز برای توسعه سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان ضروری است.

## 1. Induction

## روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM)

روش‌شناسی سیستم‌های نرم از سوی چکلند و شکولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰ب) برای رویارویی با مسائل دارای اجزای اجتماعی، سیاسی، و انسانی مطرح شده است و مسئله در آن به صورت جزئی از سیستم و نه یک مسئله منفرد بررسی می‌شود. همچنین، مسئله نه به عنوان یک چالش، بلکه به عنوان فرایندی نامناسب بررسی می‌شود. این روش‌شناسی هفت گام دارد که به‌طور خلاصه به آن‌ها اشاره می‌شود. فرایند هفت‌مرحله‌ای SSM (شکل ۳) در دو فضای دنیای واقعی و انتزاعی شکل می‌گیرد. روش SSM با عنوان جریان تحلیل منطقی<sup>۲</sup> معرفی شده است (Checkland & Scholes, 2000b). بر اساس این، در بخش حاضر برای تشریح یافته‌های پژوهش، روش‌شناسی سیستم‌های نرم بکار رفته است.



شکل ۳: مدل هفت‌مرحله‌ای SSM (Checkland & Scholes, 2000b)

**گام ۱: کشف شرایط مسئله.** این مرحله، پژوهشی کلی درباره محیط مسئله است. همچنین، نشستی در این مرحله با مدیران و کارکنان درگیر با مسئله و تحلیلگران برای بررسی فعالیت‌ها و روش‌های انجام کار برگزار می‌شود. پاسخ به این پرسش‌ها برای کشف شرایط مسئله ضروری است: مسؤلان اصلی چه کسانی هستند؟ فرایند کار به چه شکل است؟

1. Checkland & Scholes
2. Logic-Based Stream of Analysis

**گام ۲: نشان دادن شرایط مسئله.** تحلیلگر در مرحله دوم، اطلاعات را گردآوری و دسته‌بندی می‌کند، و شرح مناسبی را برای شرایط مسئله تهیه می‌نماید.

**گام ۳: نام‌گذاری سیستم‌های مرتبط.** در این مرحله روشن می‌شود که از چه جنبه‌ای باید به مسئله نگریست. همچنین، زیرسیستم‌های موجود و مرتبط با مسئله نام‌گذاری می‌شوند. نام‌گذاری این سیستم‌ها به خاطر الگوسازی‌هایی اهمیت دارد که بر پایه این نام‌ها تهیه شده است. این فرایند به ایجاد تعریف ریشه ختم می‌شود و هدف آن، تعریف هر یک از فعالیت‌های سازمان است و دید مناسبی برای ساخت الگوی سیستم به تحلیلگر می‌دهد. ایجاد تعریف ریشه، فرایندی انتقالی است که فرایندها، فعالیت‌ها و شرایط موجود را به عنوان داده می‌پذیرد و پس از ایجاد تغییراتی در آن، شکل جدیدی از آن‌ها را به عنوان برون‌داد ارائه می‌دهد. تهیه یک تعریف ریشه، فرایندی دومرحله‌ای است: در مرحله نخست، تصویری غنی‌شده<sup>۱</sup> از یک فعالیت یا ایده برگزیده می‌شود و در مرحله دوم، سیستمی برای انجام آن تعریف می‌گردد. تصویر غنی‌شده باید ساختار فرایندها، اطلاعات به‌دست‌آمده مرتبط با مشکلات پیش‌آمده سازمان و ناخرسندی‌های افراد سازمان را به‌خوبی نشان دهد. هر تحلیلگری می‌تواند تصویر غنی‌شده را به روش خود ترسیم کند. در تهیه هر تعریف ریشه‌ای رعایت دو نکته مهم است:

۱. در حالی که مسئله در تصویر غنی‌شده از دیدگاه‌های گوناگونی بررسی می‌شود، در تعریف ریشه‌ای باید از دیدگاه خاصی به مسئله نگریست. برای نمونه از دیدگاه فروشنده، خریدار یا دولت. هر یک از این دیدگاه‌ها باید با یک یا تعداد بیش‌تری از تعریف‌های ریشه‌ای ارتباط برقرار کنند.
۲. هر درون‌داد به یک برون‌داد متصل شود، زیرا فرایندهای تبدیل در صورت وجود ارتباطات چند به چند بسیار مبهم خواهند شد.

شش عنصر برای فرمول‌بندی مناسب تعریف ریشه‌ای باید در نظر گرفته شوند. با در نظر گرفتن این عوامل می‌توان با تحلیل کاتوو<sup>۲</sup> از این شش عنصر یک تعریف ریشه‌ای تهیه کرد. اجزای این سرنام<sup>۳</sup> به‌ترتیب عبارت‌اند از: الف) مشتری (C)<sup>۴</sup>. هر که به‌گونه‌ای از سیستم بهره می‌برد. ممکن است یک شخص یا یک گروه باشد؛ ب) بازیگر (A)<sup>۵</sup>. هر که فعالیت‌های تعریف‌شده را در سازمان انجام می‌دهد. به دیگر سخن، افرادی که عهده‌دار یک یا چند فعالیت در سیستم هستند؛ ج) تبدیل

- 
1. Root Definition
  2. Rich Picture
  3. CATWOE
  4. Acronym
  5. Customer
  6. Actor



(T)<sup>۱</sup>. فرایند تبدیل درون‌داد به برون‌داد است. بازیگر در فرایند تبدیل مشارکت دارد؛ (د) نگرش بیرونی (W)<sup>۲</sup>. فرایند تبدیل را معنادار می‌کند. هر نگرش بیرونی متفاوت یک تعریف ریشه‌ای متفاوت ارائه می‌دهد؛ (ه) مالک (O)<sup>۳</sup>. نمایانگر فرد یا گروه مسئول سیستم است. به این معنا که قدرت اعمال دستکاری یا حتی از کار انداختن سیستم را دارد؛ و (و) محدودیت‌های محیطی (E)<sup>۴</sup>. محدودیت‌های مربوط به سیاست، قانون، اخلاق، سازمان، و دولت هستند. این محدودیت‌ها بخشی از روابط خارجی سیستم را می‌سازند و از مالک یا مالکان متمایز هستند.

**گام ۴: ارائه یک الگوی مفهومی**<sup>۵</sup>. پس از آن‌که افراد درگیر با مسئله و تحلیلگران درباره تعریف ریشه‌ای به تفاهم رسیدند، الگوی مفهومی با توجه به تعریف ریشه‌ای ترسیم خواهد شد. طراحی الگوی مفهومی به معنای طراحی چیزی است که شرایط مسئله را توضیح می‌دهد و معمولاً برای هر تعریف ریشه‌ای یک الگوی مفهومی تهیه می‌شود و پس از هماهنگ‌سازی این الگوها، یک الگوی توافقی میان تحلیلگران و افراد درگیر با مسئله تهیه می‌شود. رسیدن به یک الگوی توافق شده معمولاً سخت رخ می‌دهد. الگوی مفهومی نشان می‌دهد که هر یک از تعاریف ریشه‌ای چه کاری را باید انجام دهد. الگوی مفهومی به دیگر سخن، نموداری از فعالیت‌هایی است که نشان می‌دهند سیستم‌های تعریف شده توسط تعاریف ریشه‌ای چه کاری را انجام می‌دهند.

**گام ۵: مقایسه الگوی مفهومی با دنیای واقعی**. این گام در واقع مقایسه گام‌های ۲ و ۴ است. الگوی ساخته شده در گام پیش در این گام با آنچه که در عالم واقع است و در گام ۲ نشان داده شده، مقایسه می‌شود. این کار موجب تغییر الگوی مفهومی به جهان واقعی می‌شود. نتیجه این مرحله ممکن است به تکرار گام‌های ۳ و ۴ منجر شود.

**گام ۶: روشن‌سازی تغییرات ممکن و مطلوب**. در این مرحله روشن می‌شود که آیا روش‌های مطرح شده در مراحل پیش، سیستم را بهبود می‌دهد؟ به دیگر سخن، در گام ۶ تغییرات ممکن و مطلوب مشخص می‌شوند و تغییرات پس از بحث و تبادل نظر میان تحلیلگران و افراد درگیر با مسئله به تایید می‌رسد. انواع تغییرات موجود در این مرحله ساختاری، رویه‌ای، و رفتاری هستند.

**گام ۷: بهبود موقعیت مسئله**. در این مرحله روشن می‌شود که چگونه تغییرات مرحله پیشین اجرا می‌شود. در مرحله ۷ تغییرات یادشده در مرحله ۶ اجرا می‌شود و می‌توان تکرار جدیدی را آغاز کرد.

1. Transformation
2. World View
3. Owner
4. Environmental Constraints
5. Conceptual Model

## گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات در سازمان مورد مطالعه، پژوهش به شکل نظری-میدانی انجام شده است. پس از بررسی تطبیقی، به عنوان پشتوانه اصلی پژوهش، مدل مفهومی مدیریت دانش ۲/۰ برای سازمان ارائه شده است. گردآوری اطلاعات در برگیرنده انواع روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده و برای اصلاح نهایی مدل، از روایی‌سنجی خبرگان کمک گرفته شده است. اطلاعات به‌دست‌آمده از مطالعات کتابخانه‌ای در بخش کیفی با در نظر گرفتن مصاحبه علمی و عملی، برای شناخت وضع موجود سازمان یادشده بکار رفته است. پس از این‌که پاسخ‌های پرسشنامه، مصاحبه‌ها و مصاحبه‌های ژرف روش‌شناسی سیستم‌های نرم گردآوری شد، این داده‌ها و اطلاعات تجزیه و تحلیل می‌شوند. به همین منظور، روش‌های تحلیل کیفی مانند تحلیل محتوا، مفهوم‌سازی بنیادی، فراتحلیل، تحلیل علی، ترسیم نقشه‌های شناختی با استفاده از نرم‌افزار Cognitive Mapping به شکل تلویحی و آشکار و بنا به مقتضیات طرح پژوهش بکار رفته است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

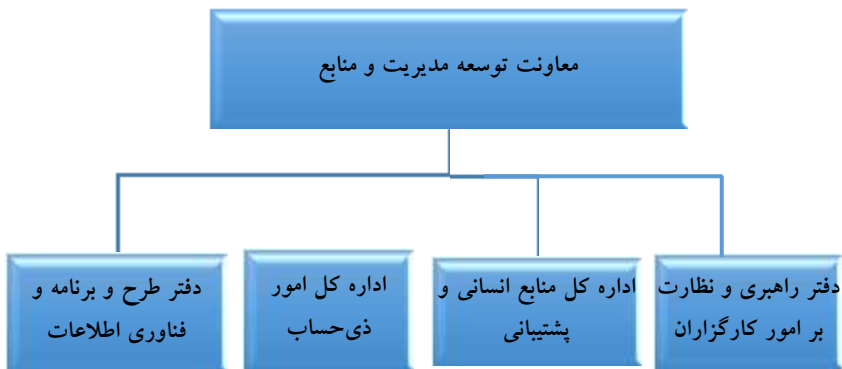
### یافته‌های گام یکم (کشف موقعیت مسئله)

بر پایه مطالعات اسنادی و آسیب‌شناسی انجام‌شده در پژوهش، برای تعریف موقعیت مشکل‌ساز، جلساتی با خبرگان موضوع درون سازمان برگزار شد و مهم‌ترین نکات درباره وضعیت مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت روشن گردید. از مسئولان اصلی مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت، بخش‌ها و جایگاه‌های زیر برشمرده شدند:

**معاونت توسعه مدیریت و منابع.** این معاونت خود شامل زیربخش‌های مختلف است: (۱) اداره کل امور ذی‌حساب: از وظایف اساسی این اداره کل، تنظیم بودجه اختصاصی، بودجه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت و سازماندهی طرح‌هایی مانند سامانه‌های فاخر و سما است؛ (۲) دفتر راهبری و نظارت بر امور کارگزاران: وظایف اصلی این دفتر مبتنی بر سیاست‌های ابلاغی و در جهت اهداف کلی سازمان، کلیه کارگزاران مناسک حج و زیارت را شامل می‌گردد؛ و (۳) دفتر طرح و برنامه و فناوری اطلاعات: وظایف اصلی این دفتر، مستندسازی و مدون‌سازی فرایندهای سازمان، بررسی نیازهای مرتبط و بازطراحی فرایندهای موجود سازمان است. فناوری اطلاعات

نیز زیرمجموعه این دفتر است. این بخش وظیفه طراحی و اجرای همه طرح‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری متناسب با نیاز سازمان را دارد و نیازهای اطلاعاتی سازمان را مدیریت می‌کند. سامانه‌های اطلاعات مدیریت سازمان حج و زیارت از دید فناوری ذیل مدیریت فناوری اطلاعات تعریف می‌شود.

**اداره کل منابع انسانی و پشتیبانی.** وظایف اصلی این بخش، تهیه و تنظیم احکام کارگزینی رسمی، پیمانی، قراردادی، جذب و رفاهیات، اعزام و امور مربوط به مدیریت منابع انسانی است. منابع انسانی سازمان شامل دو بخش استانی و ستادی است. بیش‌تر کارهای مدیریت منابع انسانی با اتوماسیون انجام می‌شود، از آن جمله می‌توان به گزینش و انتصاب اشاره کرد. **شکل (۴)**، متولیان و مسئولان اصلی مدیریت دانش را در سازمان حج و زیارت نمایش می‌دهد.



**شکل ۴: متولیان و مسئولان اصلی مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت**

نظرات خبرگان در زمینه فرایند و وضعیت مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت به شرح زیر تدوین شده است:

- در حال حاضر فرایندی وجود ندارد.
- فرایند مدونی در حوزه مدیریت دانش ابلاغ نشده است.
- عموماً دانش در سازمان به شکل ابلاغ شیوه‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها و طرح‌های جدید یا بهبودیافته انتشار می‌یابد.
- متولی فرایند مدیریت دانش می‌تواند دفتر بودجه و فناوری اطلاعات باشد و مدیر کل منابع انسانی سازمان نیز می‌تواند عضو این گروه باشد.

## یافته‌های گام دوم (نشان دادن شرایط مسئله)

تحلیلگر در مرحله دوم اطلاعات را گردآوری و دسته‌بندی می‌کند و برای شرایط مسئله شرح مناسبی را تهیه می‌نماید. این مرحله در واقع بیان موقعیت از سوی کنشگران و تصمیم‌گیران کلیدی است. **جدول (۴)** به‌طور خلاصه، ذی‌نفعان چندگانه و افراد درگیر و تصمیم‌گیران کلیدی را در سازمان و شرکت‌های زیارتی در شرایط مسئله نشان می‌دهد:

جدول ۴: شناسایی افراد مرتبط و ذی‌نفعان کلیدی در سازمان حج و زیارت و شرکت‌های زیارتی

ردیف	سازمان حج و زیارت	حقیقی / حقوقی	نقش	حیطه نفوذ
		حقیقی / حقوقی	مجرى افراد درگیر محلى منطقه‌ای	
۱	مستولان، معاونان و مدیران کل سازمان مرکزی	✓	✓	✓
۲	مدیران استانی	✓	✓	✓
۳	معین و معینه‌ها و روحانیون کاروان‌ها، زبان‌دانان و مبلغان بعثه	✓	✓	✓
۴	کارگزاران حج	✓	✓	✓
۵	نیروهای خدماتی	✓	✓	✓
۶	زائران	✓	✓	✓

## یافته‌های گام سوم

در این مرحله، روش‌شناسی سیستم‌های نرم از دنیای واقعی خارج و به دنیای سیستم‌ها وارد می‌گردد، و روشن می‌شود که از چه جنبه‌ای باید به مسئله نگریست. همچنین، زیرسیستم‌های موجود و مرتبط با مسئله نام‌گذاری می‌شوند. شش عنصر برای فرمول‌بندی تعریف ریشه‌ای باید در نظر گرفته شوند. با در نظر گرفتن این عوامل می‌توان با کاربرد تحلیل کاتوو، یک تعریف ریشه‌ای برای الگوی مفهومی تهیه کرد. نتایج تحلیل کاتوو از دیدگاه خبرگان در زمینه طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت و ذی‌نفعان طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در قالب **جدول (۵)** بیان شده است.

**جدول ۵: ذی‌نفعان داخلی و خارجی شرایط مسئله**

کارکنان و مدیران ارشد سازمان	
کارگزاران و عوامل حج و زائران	داخلی
روحانیون، زبان‌دانان، معین و معینه‌ها	
مبلغان بعثه	
اداره‌های استانی	
دفتر نمایندگی ولی فقیه در سازمان حج	ذی‌نفعان
دفاتر زیارتی	
سازمان برنامه و بودجه	خارجی
کشورهای عربستان و عراق	
سازمان اداری و استخدامی	
افراد مراجعه‌کننده	

### یافته‌های گام چهارم (ارائه الگوی مفهومی)

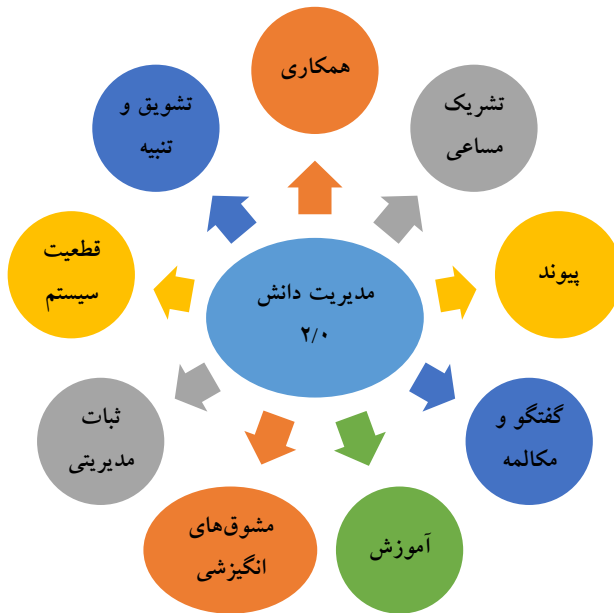
پس از آن‌که افراد درگیر با مسئله و تحلیلگران درباره تعریف ریشه‌ای به تفاهم رسیدند، الگوی مفهومی با توجه به تعریف ریشه‌ای ترسیم خواهد شد. طراحی الگوی مفهومی باید به‌گونه‌ای باشد که شرایط مسئله را روشن کند و کامل توضیح دهد. معمولاً برای هر تعریف ریشه‌ای یک الگوی مفهومی تهیه می‌شود و پس از هماهنگ‌سازی این الگوها، یک الگوی توافقی میان تحلیلگران و افراد درگیر با مسئله تهیه می‌گردد. برای تهیه الگوی مفهومی در این پژوهش، روش نگاشت شناختی<sup>۱</sup> بکار رفته است. نگاشت شناختی در صدد است که نظرات و مداخلات پژوهشگر را در تفسیر سازه‌های ایجادشده در پژوهش‌های کیفی، که در آن نظر مشارکت‌کنندگان اهمیت دارد، به کمینه برساند. نگاشت شناختی به عنوان ابزاری مناسب می‌تواند هر سیستم را با هر سطح پیچیدگی و تعداد نامحدود مفاهیم و پیوندها مدل کند (تولایی و محمدزاده علمداری، ۱۳۹۶). شکل (۵)، الگوی مفهومی موقعیت مسئله را نشان می‌دهد.

#### 1. Cognitive Mapping



## یافته‌های گام پنجم (مقایسه الگوی مفهومی با جهان واقعی)

این گام در واقع مقایسه گام‌های ۲ و ۴ است. در این گام الگوی ساخته‌شده در گام پیشین با جهان واقع که در گام ۲ نشان داده شد، مقایسه می‌شود. این کار سبب تغییر الگوی مفهومی به جهان واقعی می‌شود. نتیجه این مرحله ممکن است به تکرار گام‌های ۳ و ۴ منجر شود. **شکل (۶)**، مدل توسعه‌یافته مدیریت دانش ۲/۰ را نشان می‌دهد که بر اساس جمع‌بندی پیشینه و مولفه‌های جدید به‌دست آمده است.



شکل ۶: مولفه‌های مدیریت دانش ۲/۰

رهیافت نظام نرم بیانگر این واقعیت است که نظام یک سازه است و مرزهای آن هنجارهای برگزیده و اهداف آن همان اهداف واقعی مردم یا مقاصد مورد اجماع نسبی کنشگران است. نظام‌های نرم هنگامی مطرح شدند که مهندسان می‌کوشیدند تا فنون و اندیشه نظام‌های سخت را برای توسعه سازمان به عنوان یک سازه اجتماعی یا سایر نظام‌های مرتبط با فعالیت انسانی بکار گیرند (Checkland, 2000a). با توجه به موارد یادشده، روشن است که طراحی مدل مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت، مسئله‌ای نرم و انسانی است که الگوی مفهومی آن نیز پیچیدگی‌های منحصر به فرد دارد.

## یافته‌های گام ششم (روشن‌سازی تغییرات ممکن و مطلوب)

در این مرحله روشن می‌شود که آیا روش‌های مطرح‌شده در مراحل گذشته، سیستم را بهبود می‌دهد؟ به دیگر سخن در گام ۶ تغییرات ممکن و مطلوب روشن می‌شوند و پس از بحث و تبادل نظر میان تحلیلگران و افراد درگیر با مسئله، تغییرات تایید می‌شود. تغییرات ساختاری، رویه‌ای، و رفتاری نیز انواع تغییرات این مرحله را نشان می‌دهند. پیشنهادهای مطرح‌شده این مرحله در بخش بحث و نتیجه‌گیری آمده است.

## یافته‌های گام هفتم (بهبود موقعیت مسئله)

در این مرحله روشن می‌شود که چگونه تغییرات مرحله پیشین اجرا می‌شود. در مرحله ۷ تغییرات یادشده در مرحله ۶ به اجرا درمی‌آید و می‌توان تکرار جدیدی را آغاز کرد. با وجود تدوین پیشنهادها و طرح تغییرات مطلوب، پیاده‌سازی مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان در عمل محقق نشده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش درصدد است که الگوی مفهومی مدیریت دانش ۲/۰ را برای سازمان حج و زیارت و بخش‌های وابسته آن ارائه نماید. این امر موجب می‌شود که دوباره‌کاری‌ها کاهش یابد و همه کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان از دستاوردهای پژوهشی سایر بخش‌ها استفاده نمایند. همچنین، می‌توان در قالب یک مطالعه کل‌نگر، پیش‌نیازها، فرایندها و نتایج را شناسایی و بررسی نمود و ارتباطات آن‌ها را تبیین کرد، که در نهایت به برقراری ارتباط موثر بین مراکز تولید دانش در سازمان حج و زیارت با محل‌های کاربرد دانش منجر می‌گردد. از این‌رو، نیازسنجی و تعریف پروژه و همچنین بکارگیری یافته‌های پژوهش‌ها و دانش‌های تولیدشده در این سازمان، اهمیت بالایی دارد. از سویی، برای طراحی یک الگوی جامع و تعمیم‌پذیر مدیریت دانش در سازمان حج و زیارت باید همه فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و تقویت ارتباطات و همکاری‌ها در مسائل درون و برون‌سازمانی دیده شوند. بنابراین، یکی دیگر از سهم‌های این پژوهش، بازبینی جامع و کل‌نگر مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت و ارائه چارچوب تحلیلی برای آن است. همچنین، مدیران سایر سازمان‌های دولتی می‌توانند با فراهم‌سازی بسترهای مورد نیاز که در نتایج پژوهش به آن‌ها اشاره شد، آن را در سازمان‌های خود بکار گیرند و از نتایج آن بهره‌مند شوند.



طبق آنچه در نگاشت شناختی دیده می‌شود، طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان حج و زیارت، مسئله‌ای پیچیده است که ذی‌نفعان و عوامل اثرگذار و اثرپذیر بسیاری دارد. به همین علت نیز توجه کافی به هر یک از عوامل مربوطه، گریزناپذیر و ضروری است. مسئولان، فرایندهای مدیریت دانش در سازمان، فعالیت‌های سازمانی، جهان‌بینی افراد درگیر در موقعیت مسئله، مالکان، محدودیت‌های محیطی، چالش‌های موقعیت مسئله، فناوری‌های مدیریت دانش، قابلیت‌های وب ۲/۰، فرایندهای سنتی مدیریت دانش، بازیگران، مشتریان، نااطمینانی، ابعاد و ذی‌نفعان چندگانه مسئله از جمله مفاهیمی هستند که در این الگوی مفهومی نقش می‌پذیرند. با توجه به الگوی به‌دست‌آمده در این پژوهش، که ابعاد زمینه‌ای، ساختاری، و محتوایی مدیریت دانش ۲/۰ را تبیین نموده است، پژوهشگران متخصص در زمینه تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت دانش می‌توانند بن‌سازه فناورانه مدیریت دانش ۲/۰ را طراحی نمایند. همچنین، می‌توانند با بهره‌گیری از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره در رتبه‌بندی شاخص‌های تاثیرگذار و دخیل در هر گام از روش‌شناسی سیستم‌های نرم، این شاخص‌ها و مولفه‌ها را از دید کمی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی نمایند.

پیشنهادهایی نیز برای تغییر وضعیت موجود مدیریت دانش به وضعیت مطلوب مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود: برای تشویق کارکنان به تشریک مساعی با یکدیگر، و استقبال از اشتراک دانش، سازمان باید از ابزارهای متنوع تشویقی و تنبیهی متناسب با شرایط و نیازمندی‌های گوناگون کارکنان استفاده کند تا بتواند باعث افزایش انگیزه کارکنان گردد. آموزش کارکنان در حوزه مرتبط با دانش در سازمان و نمره‌دهی به عملکرد آن‌ها یکی دیگر از الزامات پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش است. به‌طوری که کارکنان بتوانند با نحوه کار با سیستم آشنا شوند و پس از غربال‌گری اطلاعات مفید از اطلاعات اضافی، دانش خود را برای استفاده سایر کارکنان و ایجاد جریان دانشی در سازمان به اشتراک گذارند. با توجه به این که در اغلب سازمان‌ها اقدام موثری برای استقرار مدیریت دانش انجام نشده، این موضوع باید جزو اولویت‌های مدیران ارشد سازمان قرار گیرد و بودجه لازم برای آن پیش‌بینی شود. لازم است آموزش همگانی برای کارکنان در ابعاد گوناگون و حوزه‌های تخصصی و فرایندهای اداری، مالی، و بودجه‌ریزی بر پایه فرایندهای کاری سازمان برنامه‌ریزی و برگزار گردد. برای به‌روز نگه داشتن مداوم دانش سازمانی، ضروری است که هر ساله آسیب‌شناسی برگزاری مناسک حج انجام شود، و راهکارهای عملی برای رفع مشکلات، برای فریضه حج سال بعد ارائه گردد و یادگیری سازمانی در دستور کار قرار گیرد. با توجه به این که سیستم مدیریت دانش نیز مانند درخت نیاز به نگهداری دارد، لازم است تمهیدات

لازم برای پشتیبانی مستمر سیستم اندیشیده شود. باید ساختارهای آموزشی از سنتی به روش‌های مدرن بهبود یابد و فرایندهای آموزشی با توجه به تغییر شرایط در سایر کشورها به‌روزرسانی شود. استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی بومی مانند بله، آی‌گپ، سروش، و ایتا برای گردآوری و بازتاب دیدگاه‌ها و جمع‌بندی بحث‌های مرتبط با سازمان در میان کارکنان تسری داده شود. از محدودیت‌های اجرا می‌توان این موارد را برشمرد: عدم تخصیص بودجه لازم برای اجرای پروژه (متأسفانه مدیریت دانش در اغلب سازمان‌ها در اولویت آخر قرار دارد)؛ خبرگان مربوطه با محدودیت‌های زمانی مواجه بودند؛ و برنامه‌ریزی راهبردی در موضوع مربوطه وجود نداشت.

### اظهاریه قدردانی

در پایان از حمایت معنوی همکاران و داوران ناشناس، و ویراستار علمی «نشریه فرایند مدیریت و توسعه» (مازیار چابک) تشکر و قدردانی می‌گردد.

### منابع

#### الف) انگلیسی

- Andriole, S.J. (2010). Business Impact of Web 2.0 Technologies. *Communications of the ACM*, 53(12), 67-79. <https://doi.org/10.1145/1859204.1859225>
- Asian Productivity Organization (APO). (2020). Knowledge Management: Tools and Techniques Manual. <https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>
- Bebensee, T., Helms, R., & Spruit, M. (2012). Exploring Web 2.0 Applications as a Mean of Bolstering Up Knowledge Management. *Leading Issues in Social Knowledge Management*, 9(1), 1-9.
- Boughzala, I., & Dudézert, A. (Eds.). (2012). *Preface. Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-61350-195-5>
- Checkland, P. (2000a). Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective. *Journal-Operational Research Society*, 51(5), 647-648. <https://doi.org/10.2307/254200>
- Checkland, P., & Scholes, J. (2000b). Soft Systems Methodology in Action: Including a 30-Year Retrospective. *Journal-Operational Research Society*, 51(5), 648-649. <https://doi.org/10.2307/254201>
- Dave, B., & Koskela, L. (2009). Collaborative Knowledge Management— A

- Construction Case Study. *Automation in Construction*, 18(7), 894-902. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2009.03.015>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*: Harvard Business Press.
- Gupta, B., Dasgupta, S., & Gupta, A. (2008). Adoption of ICT in a Government Organization in a Developing Country: An Empirical Study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 140-154. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.12.004>
- Jafari, S. M., Shami Zanjani, M., Mahmoudi, S. M., & Yekkeh, H. (2020). A Framework for Identifying Knowledge Management Advantages Based on Meta-Synthesis Method. *Journal of Management and Development Process*, 32(4), 119-152. <http://jmdp.ir/article-1-3753-fa.html>
- Lee, M. R., & Lan, Y.-c. (2007). From Web 2.0 to Conversational Knowledge Management: Towards Collaborative Intelligence. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(2), 47-62.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 Implications on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 120-134. <https://doi.org/10.1108/13673270910931215>
- Lin, T.-C., & Huang, C.-C. (2008). Understanding Knowledge Management System Usage Antecedents: An Integration of Social Cognitive Theory and Task Technology Fit. *Information & Management*, 45(6), 410-417. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.004>
- Mingers, J. (2011). Soft OR Comes of Age—But Not Everywhere! *Omega*, 39(6), 729-741. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.01.005>
- Nevo, D., & Chan, Y. E. (2007). A Delphi Study of Knowledge Management Systems: Scope and Requirements. *Information & Management*, 44(6), 583-597. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.06.001>
- Ngai, E. W., & Chan, E. (2005). Evaluation of Knowledge Management Tools Using AHP. *Expert Systems with Applications*, 29(4), 889-899. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.06.025>
- Rampai, N. (2013). The development Model of Knowledge Management via Social Media to Enhance Graduated Student's Self-Directed Learning Skill. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103(1), 1006-1010. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.425>
- Ribiere, V. M., & Tuggle, F. D. D. (2010). Fostering Innovation with KM 2.0. *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(1), 90-101. <https://doi.org/10.1108/03055721011024955>
- Shimazu, H., & Koike, S. (2007). KM2. 0: Business Knowledge Sharing in the Web 2.0 Age. *NEC Technical Journal*, 2(2), 50-54.
- Wang, W., Li, Y., Duan, Z., Yan, L., Li, H., & Yang, X. (2007). *Integration*

*and Innovation Orient to E-Society Volume 1: Seventh IFIP International Conference on E-Business, E-Services, and E-Society (I3E2007), October 10-12, Wuhan, China (Vol. 251): Springer.*

## ب) فارسی

تولایی، روح‌اله، و محمدزاده علمداری، مهرداد (۱۳۹۶). فنون و ابزارهای روش پژوهش در مدیریت. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد صنعتی امیرکبیر.

تولایی، روح‌اله، و فیلی، مینا (۱۳۹۵). مفاهیم و کاربردهای نوین مدیریت دانش و ابزارهای روش پژوهش در مدیریت. انتشارات حتمی.

رام‌پناهی، نعیمه؛ نظافتی، نوید، و سیادت، سیدحسین (۱۳۹۴). ارزیابی ماژول‌های سیستم مدیریت دانش برای جاری‌سازی مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان. نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۶(۳)، ۵۵-۸۲.

[http://jpap.sbu.ac.ir/article\\_95553.html](http://jpap.sbu.ac.ir/article_95553.html)

موسویان، مرتضی (۱۳۹۵). اتصال انسان به فضای مجازی تا سال ۲۰۳۰/۲۳ گجت به هر فرد وصل می‌شود. خبرگزاری مهر، ۲۳ آذر. [Mehrnews.com/xGJMG](http://Mehrnews.com/xGJMG)

فراپاپ

دوره ۳۴ - زمستان ۱۴۰۰ - شماره ۴ - پیاپی ۱۱۸



## شرایط پذیرش مقالات

این نشریه مقاله‌هایی را در فرآیند داوری قرار می‌دهد که:

- ارزش علمی - پژوهشی داشته باشد؛
- در جهت اهداف و در قالب موضوع‌های تعیین‌شده برای نشریه باشد؛
- حاصل مطالعه، تجربه و پژوهش‌های دست اول نویسنده باشد؛
- مقاله‌ها قبلاً در نشریه دیگری چاپ نشده باشد یا برای انتشار آن اقدام همزمان انجام نگرفته باشد؛

## ساختار کلی نشریه

- بدنه اصلی مقاله باید شامل چکیده، کلیدواژه، مقدمه، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، روش پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای منابع باشد.
- شیوه استاندارد به صورت درون متنی به سبک استناددهی انجمن روانشناسان آمریکا (APA) باشد.
- فهرست منابع نیز به صورت الفبایی، بر اساس سبک انجمن روانشناسان آمریکا در انتهای مقاله به صورت یکسان و مطابق روش زیر تنظیم شده باشد:
- برای کتاب: نام خانوادگی، نام کوچک نویسنده (سال نشر). عنوان کتاب (ایتالیک)، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، محل نشر: نام ناشر.
- برای نشریه: نام خانوادگی نویسنده، نام کوچک (سال نشر). عنوان مقاله، احتمالاً نام و نام خانوادگی مترجم یا مترجمان، نام نشریه (ایتالیک)، دوره (شماره انتشار)، صفحات.
- (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> (برای آگاهی کامل از شیوه استناددهی به سایت، با نشانی <https://www.landmark.edu/library/citation-guides/> مراجعه فرمایید.)
- رسم‌الخط، نقطه‌گذاری و واژه‌های معادل در زبان فارسی بر مبنای مصوبات فرهنگستان زبان و ادب فارسی به نشانی <http://www.persianacademy.ir> است.
- معادل‌های فارسی واژگان، اسامی و همچنین اصطلاح‌های خارجی مهم در متن، با اعداد تک از ۱ شماره‌گذاری و در زیرنویس هر صفحه آورده شود.
- ابتدا منابع فارسی و سپس منابع انگلیسی آورده شوند.
- تمامی منابع از راه نرم‌افزار اندنوت یا دیگر نرم‌افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

## سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۲۳\*۱۷) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست‌کم ۵ تا ۷ واژه) پس از چکیده درج شود؛
- متن مقاله‌ها با نرم‌افزار Word 2013 یا Word 2010 و فونت B Nazanin ۱۱/۵ و واژه‌های انگلیسی با قلم Time New Roman 10 نوشته شود و فایل مقاله از طریق وب‌سایت نشریه ارسال شود؛
- عنوان جدول‌ها در بالا و عنوان شکل‌ها و نمودارها در پایین آنها و شماره جدول‌ها و شکل‌ها و نمودارها در عنوان آنها با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: جدول ۲. توزیع فراوانی... اعداد داخل جدول به فارسی نوشته شود.
- اعداد و نوشته‌های داخل جدول حتماً باید به صورت فارسی نوشته شود بجای نقطه در اعداد فارسی باید ممیز (/) گذاشته شود.
- فرمول‌ها چپ‌چین و با شماره مشخص می‌شوند. شماره فرمول‌ها نیز با رقم و بدون نگارش واژه «شماره» درج شود. مانند: (۴) عدد روبروی فرمول باشد.
- تمام صفحه‌ها از صفحه عنوان تا پایان آن، شماره‌گذاری شوند. شماره‌گذاری از یک شروع و به ترتیب ادامه یابد.
- زیر نام نویسنده یا نویسندگان، مرتبه علمی دانشگاهی، محل اشتغال، نشانی کامل، شماره تلفن، داورنگار و نشانی پست الکترونیکی درج و نویسنده مسؤول مکاتبات مشخص گردد.
- نویسندگان باید از صحت مقاله ارسال شده به فصل‌نامه اطمینان کامل کسب کنند. چرا که تا مراحل اولیه داوری امکان تصحیح مقاله برای آنان وجود ندارد.
- نویسندگان موظف هستند تا تنها اصلاحات مورد نظر داور را به درستی انجام دهند. تغییر در مقاله اعم از اضافه یا کم نمودن هر بخشی از مقاله، که بدون نظر داور انجام شده باشد، تلقب محسوب شده و سریعاً از فرایند فصل‌نامه حذف خواهد شد و تمام عواقب ناشی از آن بر عهده تک‌تک نویسندگان خواهد بود.

## بررسی مقاله‌ها

مقاله‌های دریافت شده نخست توسط دبیرخانه نشریه مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از طرح در جلسه هیأت تحریریه، در صورتی که با خطمشی نشریه تطابق داشته باشد به‌منظور ارزیابی برای سه نفر از داوران صاحب‌نظر ارسال خواهد شد. داوران از سوی اعضای هیأت تحریریه برای هر مقاله انتخاب می‌شود. مقاله‌ها ابتدا به ترتیب تاریخ دریافت و سپس به ترتیب دریافت نظر مثبت داوران منتشر می‌شود. پس از دریافت مقاله، تغییرات در ترتیب و مشخصات نویسندگان مقاله به‌هیچ‌وجه اعمال نخواهد شد. در صورت هرگونه تغییر مقاله باید با اطلاعات جدید نویسندگان مجدداً برای نشریه ارسال شود. اصل مقاله‌های ارسالی در آرشیو مجله نگهداری می‌شود و مسترد نخواهد شد. در صورت انصراف نویسندگان از چاپ مقاله در نشریه این امر حداکثر به مدت دو هفته پس از ارسال مقاله با نامه کتبی انصراف به نام سردبیر و به اعضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

## A Conceptual Design for Knowledge Management System 2.0 Based on Soft Systems Methodology (SSM) Approach

**Mina Feili** Student of Information Technology Management, Faculty of Humanities, Hamedan Branch of Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

**Roohollah Tavallaei**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hussein University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Received: 05/06/2020 | Accepted: 22/12/2020

### Abstract

**Purpose:** With the emergence of new approaches in knowledge management, the need to use new tools in the knowledge management of organizations is imperative. The main purpose of this research is to design a conceptual model of knowledge management system 2.0 in Hajj and Pilgrimage Organization applying the methodology of soft systems.

**Methodology:** The type of this research was exploratory and the data collection methods included field study, interviews, as well as descriptive and analytical questionnaires. Data collected through these methods were used to implement the seven steps of soft systems methodology. The statistical population was composed of managers and senior experts of Hajj and Pilgrimage Organization, who had full knowledge of the structure of the organization and the subjects of knowledge management and information technologies.

**Findings:** Based on the research findings, the main components of knowledge management system 2.0 consist of cooperation, collaboration, connection, dialogue, training, motivational incentives, managerial stability, system certainty and encouragement/punishment. Among these nine components, the most important one in the organization is cooperation, which should be expanded among employees, and all units of the organization. The enhancement of cooperation calls for supporting cooperative attitude in the organization by senior management.

**Implications:** It is suggested that participatory activity and a sense of atmosphere be expanded in the organization so that employees may know that their views affect the development of the organization. It is also suggested that balance be made among materialistic issues, like-mindedness and unison in the organization.

**Keywords:** Cooperation, Knowledge Management 2.0, Webs 2.0 and 3.0 Technology, Soft System Methodology, Knowledge Managers.

---

1. r\_tavallaei@sbu.ac.ir

# Impact of Characteristics of Acquiring and Acquired Firms on the Performance of Mergers and Acquisitions

**Mehdi Rasouli Ghahroudi**<sup>1</sup> Associate Professor of International Business Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Soheila Shahidi Asl** M.A. Student of International Business Management, Department of International Business Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran.

Received: 22/06/2021 | Accepted: 09/03/2022

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to examine the effects of the acquiring and acquired firms in the context of governance and firm factors on the performance of mergers and acquisitions (M&A) based on the dimensions of Earnings per Share (EPS) and Cumulative Abnormal Return (CAR) growth.

**Methodology:** Regarding the methodology, this applied and survey research was empirical and descriptive. The statistical population included all active firms listed in Tehran Stock Exchange. The sample consisted of blocked trading data related to mergers and acquisitions in the stock exchange. As a result, the final sample included 198 listed M&A firms.

**Findings:** Results show that the acquiring firms' characteristics, ownership of institutional investors, rate of return on assets and rate of return on equity of shareholders positively and significantly affect M&A's performance. In addition, the total assets and trans-industrial nature of acquiring firms positively and significantly affect the performance of merged and acquired firms. Furthermore, the buyer's institutional ownership, amount of acquired ownership, size of the board and size of the non-executive board, as well as their experience at the time of deal positively and significantly affect the performance of merged and acquired firms. The age of the companies at the time of the deal is also an issue which has its own impact.

**Originality:** Our research has valuable contributions to the theory of stewardship, agency theory, and resource-based view, which are comprehensively presented in five panels to measure their impact on the performance of mergers and acquisitions.

**Implications:** According to the results, governance and firm factors of acquiring firms impact the likelihood success of M&A transaction. Moreover, the necessity of high value of transparency of companies' financial information during mergers and acquisitions has been confirmed.

**Keywords:** Merger and Acquisition (M&A), Stock Market, Dual-Job Management, Institutional Ownership, Acquirer and Acquired Firms.

1. m.rasouli@imps.ac.ir



## A Competency Model for the Training and Development Administrators of Local Government Organizations of East Azerbaijan Province

**Alireza Rajebi** Ph.D Educational administration, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Sadegh Maleki Avarsin**<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Human Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Zarin Daneshvar Heris** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Received: 04/09/2021 | Accepted: 11/01/2022

### Abstract

**Purpose:** Appropriate criteria for the selection and hiring of training and development administrators for local government organizations provide the basis for the implementation of quality training of their employees. Therefore, identifying the competencies needed for these administrators and designing a relevant competency model seems to be increasingly necessary.

**Methodology:** In terms of research methodology, it was applied and regarding data collection method, it was a qualitative-quantitative study. Semi-structured interviews were used to collect data in the qualitative section. Using open coding method, all relevant key phrases were extracted and converted into a questionnaire. In the quantitative part, descriptive-survey method was applied. The questionnaires were administered to a statistical sample of 203 human resources staff of local government agencies, who were selected by stratified random sampling method using Morgan table.

**Findings:** The resulting competencies for administrators were classified into three main components: technical-specialized competencies including skills in assessing training and development effectiveness, skills in planning training and development courses, skills in implementing training and development programs; general competencies including personality-ethical traits; and finally, managerial competencies including communication skills, foresight, accountability, analytical thinking, flexibility, creative thinking, goal orientation, strategic thinking and team building.

**Originality:** The present study tries to partly fill the gap in theoretical foundations of this field by presenting a competency model for training and development administrators. By presenting a model for the competencies of these administrators, the findings of this study have introduced a new field of knowledge in the related literature.

**Keywords:** Technical-Specialized Competencies, General Competencies, Managerial Competencies, Training and Development Administrators, East Azerbaijan.

---

1. s.maleki@iaut.ac.ir

# A System Model of Value Acquisition Based on Innovative Economics in Knowledge-Based Businesses in the Field of Information Technology

**Ali Aliabadian**<sup>1</sup> Ph.D. Student, of Technology Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Abbas Khamseh**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. (Corresponding Author)

**Afsaneh Zamani Moghadam** Associate Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Mehrdad Hosseini Shakib** Assistant Professor, Department of Industrial Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Received: 09/10/2021 | Accepted: 30/04/2022

## Abstract

**Purpose:** This study aims to present a systems model of Value Acquisition based on innovation economics in knowledge-based businesses in the field of information technology.

**Methodology:** Beside the review of Literature, in order to further enrich the data gathering process, in-depth interviews were conducted with 12 experts in the field of information technology and consequently the most important dimensions and components were identified. Then, a questionnaire was designed and made available to 103 specialists and managers of knowledge-based businesses in the field of information technology. Adaptive neural-fuzzy inference system (ANFIS) was used to validate the predicted model.

**Findings:** Results show that the most important dimensions affecting value acquisition based on innovation economics in knowledge-based businesses in IT domain fall into the following order of importance: business and market, innovation economics, value acquisition, information technology resources, information technology, innovation in information technology, security and law. Also, due to the amount of errors observed and the lack of meta-adaptation phenomenon in the designed ANFIS, the model has acceptable validity and high predictive power.

**Originality:** Presenting a systems model which includes the most important dimensions and components of value acquisition based on innovation economics, this research can help policy makers and managers involved in knowledge-based businesses in the field of information technology.

**Keywords:** Value Acquisition, Innovation Economics, Knowledge-Based Businesses, Information Technology, Systems Model.

1. ali.aliabadian@srbiau.ac.ir

2. abbas.khamseh@kiaiu.ac.ir

# Factors Affecting Business Model Dynamics in Knowledge-Based Startups Regarding Covid-19 Pandemic

**Saba Amiri<sup>1</sup>** Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran.

Received: 23/02/2022 | Accepted: 07/05/2022

Journal of  
*Development  
& Management*  
Process  
Vol.34-No.4-Winter 2022 p.p: 63-89  
DOI: 10.52547/jmdp.34.4.63

## Abstract

**Purpose:** The aim of this study is to identify factors affecting the dynamics of the business model in knowledge-based startups in Kermanshah, considering the effects of Covid-19.

**Methodology:** In terms of purpose, the research was applied and qualitative approach was used. Data were gathered through semi-structured interviews with key experts. Applying judgmental and snowball methods, interviews went on (with 19 experts) until theoretical saturation of data was achieved. The six-step process of theme analysis was used to analyze the data.

**Findings:** Effective factors on the business model dynamics include 624 codes, 64 basic themes, 15 sub-organizing themes and 5 main organizing themes. These 5 main organizing themes comprise of such factors as target market, resources, financial processes, marketing mix and stakeholders.

**Originality:** The results of this research may help identify new conceptual elements and an innovative framework for business model dynamics so that start-ups can overcome the challenges and limitations imposed by the Covid-19 pandemic. Thus, a new perspective will be provided for companies, planners and policymakers.

**Keywords:** Business Model, Business Model Dynamics, Crisis Management, Covid-19, Theme Analysis.

---

1. s.amiri@razi.ac.ir

# Analysis of the Relationships among Factors Affecting Public Policy Implementation Based on Interpretative Structural Modeling

**Seyd Hossein Jamshidi**<sup>1</sup> Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

**Zeynolabedin Amini Sabbegh** Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. (Corresponding Author).

**Ehssan Sadeh** Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

**Nader Sheykholeslam Kandeloosi**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, North Tehran Branch of Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 09/03/2021 | Accepted: 31/02/2022

## Abstract

**Purpose:** Public Policy is a key tool for governments to exercise national sovereignty. The purpose of this research is to identify factors affecting the implementation of public policies and determine the relationships among them using interpretive structural modeling in Iranian project-based companies active in the field of oil and gas.

**Methodology:** This research was qualitative in terms of method. Initially, in order to identify the components, a systematic review of literature was rendered. The statistical population of the study included senior managers of state companies active in the field of oil and gas, as well as university professors active in the field of policy-making. To collect data, 9 experts were interviewed, 55 selected articles were reviewed and a special questionnaire was administered. In order to systematically review the foundations and background of the research, an eight-step method was used, and finally, six categories were identified according to the secondary concepts. Regarding the research framework, in order to explain the relationships among variables and to classify the implementation model of public policies, the structural-interpretive modeling method was applied.

**Findings:** Results show that the framework for the implementation of public policies includes such elements as tools and requirements, integrity, environmental factors, effectiveness, results, and strategies. Moreover, the variables fall into four groups: autonomous, dependent, connected and independent. Also, the relationships and effects of each category are examined.

**Keywords:** Policy, Implementation of Public Policies, Systematic Review, Interpretive-Structural Modeling, Project-Based Oil Companies.

1. h.hamshidi@nioec.com

2. n\_sheikholeslami@iau-tab.ac.ir

## Public Service Excellence Based on Islamic Values

**Davoud Hoseinpour** Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**MohammadAli Rasulzadeh Darbandi Ghadim**<sup>1</sup> PhD Student of Public Management -Decision -Making and Policy Making, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Ali Asghar Pourezzat** Professor, Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, ,Tehran, Iran.

**Vajhollah Ghorbanizadeh** Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 02/11/2021 | Accepted: 09/03/2022

### Abstract

**Purpose:** Given the importance of providing services to meet the public needs, this study intends to explain it from the viewpoint of Western theories as well as Islamic principles and approaches in order to develop an appropriate pattern for public service excellence.

**Methodology:** First, by reviewing the paradigms of public administration in different schools of thought, public values management was selected as the basis for our comparative analysis. Then, based on Islamic values and in order to discover the dimensions of excellence in providing service to citizens, the Qur'anic Al-Mizan exegesis was used. Thus, regarding the textual source of data, qualitative method of thematic analysis was applied.

**Findings:** The components affecting the excellence of public service in the Islamic approach are formulated in a framework composed of two core dimensions as "virtuous actions" and "agent goodness". The obtained themes for each of these dimensions are presented in the form of 13 categories of research comprehensive codes. Finally, the distinction between public service excellence in the Islamic value system and the scientific approach in Western philosophy are discussed.

**Originality:** Due to the lack of a featured model in this field, the present study, having discovered the relevant dimensions and themes, tried to outline the components for Islamic pattern of public service excellence through which the governing authorities would be able to identify the criteria for excellent service delivery and discover the indicators of excellence within their executive units.

**Keywords:** Excellence, Public service, Values, Islam, Western Perspective.

---

1. a.rasulzadeh@atu.ac.ir

# Contents

<b>Public Service Excellence Based on Islamic Values/</b> Davoud Hoseinpour, MohammadAli Rasolzadeh Darbandi Ghadim, Ali Asghar Pourezat and Vajhollah Ghorbanizadeh	<b>3</b>
<b>Analysis of the Relationships among Factors Affecting Public Policy Implementation Based on Interpretative Structural Modeling/</b> Seyd Hossein Jamshidi, Zeynolabedin Amini Sabbegh, Ehssan Sadeh and Nader Sheykholeslam Kandelooosi	<b>27</b>
<b>Factors Affecting Business Model Dynamics in Knowledge-Based Startups Regarding Covid-19 Pandemic /</b> Saba Amiri	<b>63</b>
<b>A System Model of Value Acquisition Based on Innovative Economics in Knowledge-Based Businesses in the Field of Information Technology/</b> Ali Aliabadian, Abbas Khamseh, Afsaneh Zamanimoghadam and Mehrdad Hoseini Shakib	<b>91</b>
<b>A Competency Model for the Training and Development Administrators of Local Government Organizations of East Azerbaijan Province/</b> Alireza Rajebi, Sadegh Maleki Avarsin and Zarin Daneshvar Heris	<b>119</b>
<b>Impact of Characteristics of Acquiring and Acquired Firms on the Performance of Mergers and Acquisitions/</b> Mehdi Rasouli Ghahroudi and Soheila Shahidi Asl	<b>146</b>
<b>A Conceptual Design for Knowledge Management System 2.0 Based on Soft Systems Methodology (SSM) Approach/</b> Mina Feili and Roohollah Tavallaei	<b>187</b>



Journal of *Development*  
*Management & Process*

Vol.34 No.4 Winter 2022 Serial 118  
Indexed in ISC



Institute for  
Management and Planning Studies



Copyright: Institute for Management & Planning  
Studies

Managing Director: Adel Azar, Ph.D.

Editor-in-Chief: Farajollah Rahnavard, Ph.D.

Executive Director: Mitra Oliyaei

Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.

Editor: Seyyed Hossein Chabok

Secretariate Expert: Nahid Jebeli

Designer: Maryam Roshan-Fekr

ISSN: 1735-0719

eISSN: 2252-0074

*Editorial Board in Alphabetical Order:*

Akbar Alamtabriz, Ph.D.

Seyyed Mehdi Alvani, Ph.D.

Soleyman Iranzadeh, Ph.D.

Gholamreza Memarzadeh Tehran, Ph.D.

Abbas Monavarian, Ph.D.

Farajollah Rahnavard, Ph.D.

Abdolhamid Shams, Ph.D.

Habibollah Taherpour, Ph.D.

Reza Vaezi, Ph.D.

Institute for Management & Planning Studies website: <http://www.imps.ac.ir>

Journal website: <http://www.jmdp.ir>

Email: [info@jmdp.ir](mailto:info@jmdp.ir)

Add: Fifth Floor, No. 6, Mokhtar Asgari St., Jamal-Abad, Bahonar Sq.

(Niavaran), Tehran, Iran

Postal Code: 1978911114

Telephone: (+98-21) 26116904 and Fax: (+98-21) 26116972

The opinions expressed by authors in this journal should not necessarily be considered as reflecting the views of the journal of management & development process.