

پیشگفتار ویراستار

نگارش یک مقاله به صورت مناسب، همیشه دغدغه نویسندگان بوده است. این مورد به‌ویژه در زمانی که نویسنده غیرانگلیسی‌زبان باشد و بخواهد مقاله‌اش را در ژورنالی انگلیسی‌زبان منتشر کند، دوچندان می‌شود. اما منظور از نگارش مقاله به صورت مناسب، انتخاب واژگان یا ساختار نحوی مناسب نیست (هرچند که این مورد بخش ابتدایی روش نگارش مناسب است). در هر بخش از مقاله، یک سری از منطق‌های نوشتاری وجود دارد که داور یا سردبیر به دنبال پاسخ به پرسش‌هایشان از راه پیگیری آن منطق‌ها است. برای مثال، نوشتن یک مقدمه آکادمیک که مد نظر تمام ژورنال‌های پیشرو دست‌کم در حوزه مدیریت است، باید شامل سه بخش باشد. ابتدا اهمیت موضوع را برای جامعه آماری در اندازه یک پاراگراف مطرح نماید، سپس شکافی را که در دانش آن رشته وجود دارد، به‌خوبی با توجه به ادبیات موضوع نشان داده شود، و در پایان، سهم‌های مهمی که مقاله در آن رشته ایجاد کرده، به‌روشنی گفته شود. با مرور مقاله‌های معتبر انگلیسی‌زبان که در ژورنال‌های پیشرو منتشر شده‌اند، به‌خوبی می‌توان این منطق را دید. مقاله‌هایی که این منطق را نداشته باشند یا بسیار ابهام‌گون به آن پاسخ دهند، طبق ایده‌های مقاله حاضر، از شانس بسیار کمی برای پذیرش برخوردار می‌شوند. این مقاله توصیه می‌کند که نویسندگان در انتخاب ژورنال بسیار دقت کنند. برای انتخاب درست یک ژورنال، باید اهداف مقاله با بیانیه‌ها یا سرمقاله‌های ژورنال تناسب داشته باشند، همچنین، مقاله‌هایی که در گذشته در آن ژورنال به طبع رسیده‌اند، می‌توانند بهترین کمک در انتخاب ژورنال درست باشند. البته در کنار موارد یادشده، این مقاله پیشنهاد می‌دهد که رفرنس‌هایی که نویسندگان از آن استفاده می‌کنند، راهکار مناسبی در این خصوص خواهند بود. پیش از ارسال مقاله به هر ژورنال سعی کنید تا استانداردهای آن را رعایت کنید. مقاله‌هایی که نسبت به خطوط راهنمای نویسندگان که توسط ژورنال اعلام می‌شود، بی‌تفاوت هستند، احتمال رد شدن مقاله‌شان را افزایش می‌دهند. همچنین، از دیگر ایده‌های کاربردی برای نویسندگان، ارسال هر بخش از مقاله به شش نفر از اعضای هیئت علمی است تا از آن‌ها در خصوص ارزش کار پرسیده شود. اخذ دیدگاه‌های دیگر همکاران در خصوص کیفیت و کمیت مقاله، ضمن شانس بهبود مقاله، باعث می‌شود تا از رد کامل مقاله‌ها توسط ژورنال جلوگیری شود. مسائلی که در این مقاله اشاره می‌شوند، تنها منوط به ژورنال‌های انگلیسی‌زبان نمی‌شود و برای تمام نویسندگان در هر کشوری کاربرد دارد. همسو با هدف این مقاله، هدف از این ترجمه نیز افزایش نرخ موفقیت انتشار مقاله‌های نویسندگان ایرانی در ژورنال‌های ایرانی و خارجی است.

تمامی نکته‌های این مقاله، حاصل تجربه‌های نویسندگانی است که سال‌ها به عنوان سردبیر در ژورنال‌های آکادمیک پیشرو مشغول به فعالیت بودند.

در پایان، ویراستار مجموعه هر جا که نیازی به توضیح بیشتر احساس می‌شد، به صورت (و.) توضیح‌هایی را در پانویس اشاره می‌کند. همچنین، از سرکار خانم مهسا موسوی بابت قبول زحمت ترجمه این متن تشکر می‌کنم. ترجمه این متن بدون همکاری و مساعدت جناب آقای دکتر مهدی فدایی و سرکار خانم میترا اولیایی میسر نبود. از هر دو بزرگواران سپاسگزارم.

فریدون کرامت

بهار ۹۸

عنوان مقاله: چگونه مقاله‌هایی خیلی خوب برای ژورنال‌های

آکادمیک پیشرو بنویسید^۱

پیتر لاپلاکا^۲ – آدام لیندگرین^۳ – ژول وانم^۴
مترجم مهسا موسوی – ویراستار مازیار چابک

چکیده:

بیشتر ژورنال‌های آکادمیک پیشرو در همه رشته‌ها به‌طور معمول، نرخ رد مقاله ۸۰ درصد، ۹۵ درصد، یا بالاتر دارند. همه ژورنال‌ها مقاله‌هایی را ترجیح می‌دهند که سهم‌های نوآورانه معناداری در آن رشته ایجاد نمایند. این مقاله به تشریح راه‌هایی می‌پردازد که چگونه نویسندگان می‌توانند موفقیت انتشارشان را بهبود بخشند. ما در مورد بخش بالایی یک مقاله (عنوان، چکیده، و کلیدواژه‌ها) بحث می‌کنیم. به‌ویژه، سه نوع از چکیده در نظر گرفته شده است: چکیده خبری (توصیفی)، چکیده آگاهی‌بخش، و چکیده ساختاریافته. پس از آن، ما در مورد مقدمه مقاله بحث می‌کنیم که سه هدف را دنبال می‌کند: تمرکز خواننده بر پرسش یا هدف پژوهش؛ ایجاد چارچوب مناسبی از رفرنس‌ها برای خواننده و نشان دادن شکاف دانشی که پژوهش می‌خواهد آن را پر کند؛ و متقاعد نمودن خواننده به این‌که توجیهی برای انجام این پژوهش خاص وجود دارد. سپس ما در مورد فرضیه‌ها و روش‌شناسی بحث می‌کنیم. در خصوص روش‌شناسی، ما ملاحظه‌های روش‌شناختی و ملاحظه‌های تحلیلی را در نظر می‌گیریم. بخش پایانی مقاله، بخش یافته‌های پژوهش را مطرح می‌کند و از یافته‌ها، محدودیت‌ها، و فرصت‌های آتی پژوهش بحث می‌کند. به‌ویژه، بخش بحث، پیوند مجددی به مقدمه مقاله دارد. باید‌ها و نباید‌ها برای هر یک از بخش‌های مقاله ارائه شده است. در طول مقاله، ما ابزار لازم را برای انجام پژوهش یک مقاله خام به منظور بهبود مقاله خام و احتمال پذیرش ارائه می‌دهیم.

کلیدواژه‌ها: نگارش آکادمیک، نرخ موفق انتشار.

۱. این مقاله در سال ۲۰۱۸ در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی منتشر شده است.

2. Peter LaPlaca, University of Connecticut, 24 Quarry Drive, Vernon, CT 06066, USA (Corresponding author)

3. Adam Lindgreen, Department of Marketing, Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg C, Denmark

4. Joëlle Vanhamme, Edhec Business School, 24 Avenue Gustave Delory, CS 50411, 59057 Roubaix Cedex 1, France

ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی از بدو انتشار در هر دو بُعد کیفی و کمی رشد شگرفی داشته است. با ورود موتور جستجوی Google Scholar، تعداد استنادهای جدید، سنجش جایگزینی از اثر ژورنال پیشنهاد می‌دهد و در نتیجه، بینش جدیدی توسط اثر عاملی ISI Thomson ارائه می‌کند. در سال ۲۰۰۹ و دوباره در سال ۲۰۱۰، رتبه‌بندی مقاله‌های ژورنال‌های بازاریابی بر اساس استناد Google Scholar، ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی از بین ۶۹ ژورنال، رتبه پنجم را کسب کرد (Soutar & Murphy, 2009; Touzani & Moussa, 2010) و در رتبه‌بندی Google Scholar نیز در سال ۲۰۱۵، رتبه سوم را در میان تمامی ژورنال‌های بازاریابی کسب نمود. لئونیدو و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نشان می‌دهند که ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی سهم به‌سزایی در ژورنال‌های بازاریابی رهبر در رشته بازاریابی بین‌المللی ایفا می‌کند.

سه دلیل برای ارتقای مداوم در کیفیت و اثرگذاری ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی عنوان شده است (Touzani & Moussa, 2010):

۱. ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی خوانده می‌شود، و مورد علاقه بسیاری از استادان در رشته‌های مرتبط است؛

۲. کیفیت مقاله‌های منتشرشده در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی افزایش یافته است؛ و
۳. موضوع‌های پژوهشی که توسط ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی تحت پوشش قرار گرفته، اهمیت بیشتری یافته‌اند.

در این مقاله، ما شرح می‌دهیم که چگونه نرخ موفقیت‌تان را بهبود دهید وقتی که مقاله‌های خام‌تان^۲ را به ژورنال‌های معتبر بارگذاری می‌کنید (در مقاله بعدی درباره فرایند داوری و اصلاح مقاله‌های خام بارگذاری شده بحث خواهیم کرد^۳). این راهکارهای مفید می‌تواند مسیر را به سمت توفیق نویسنده در کسب پذیرش‌های بیشتر و رد شدن‌های کمتر آسان‌تر کند که البته تضمین نیست. به‌طور روشن، کلیدی‌ترین عامل در نتایج پژوهش‌های منتشرشده، میزان سهم^۴ (ها) در آن

1. Leonidou *et al*

2. Manuscripts

۳. این مقاله با عنوان «چگونه اصلاح کنید، اصلاح خیلی خوب، برای ژورنال آکادمیک پیشرو» توسط مازیار چاپک ترجمه شده و در سایت فصلنامه‌های «فرایند مدیریت و توسعه» و «برنامه‌ریزی و بودجه» در دسترس مخاطبان قرار گرفته است. و.

۴. در مورد مفهوم سهم در ادبیات یک رشته، به مقاله قبلی همین نویسنده که در بالا اشاره شده است، مراجعه کنید. و.

رشته است. هرچند، بیشتر ژورنال‌های رهبر در همه رشته‌ها به‌طور معمول نرخ‌های رد ۸۰ درصد، ۹۵ درصد، یا حتی بالاتر دارند. همه ژورنال‌ها مقاله‌هایی را ترجیح می‌دهند که سهم‌های نوآورانه معناداری در آن رشته ایجاد نمایند. مقاله‌های موثر بسیار استناد می‌شوند و در نتیجه، این امر باعث افزایش اثر عاملی^۱ ژورنال می‌شود. به‌طور معمول، بسیاری از مقاله‌های خام، پس از آن‌که از سوی یک ژورنال رد شدند، به ژورنال دیگری ارسال می‌شوند. بسیاری از مقاله‌های خام خوب صرفاً به دلیل ارائه ضعیف رد می‌شوند. ما برای جلوگیری از چنین مسئله‌ای، بایدها و نبایدها را برای آماده‌سازی بهتر مقاله‌های خام برجسته می‌کنیم تا به تبع آن، احتمال بیشتر پذیرش مقاله خام افزایش یابد.

پیش از آغاز هرگونه پروژه پژوهشی، عاقلانه است که کمی در مورد موضوع پیشنهادشده جستجو کنیم. از افراد در مورد موضوع و احتمال استنادشدن آن در صورت انتشار مقاله خام، پرسش کنیم. همچنین، به فراخوان‌های ژورنال‌های مختلف نگاهی بیاندازیم. این فراخوان‌ها برای مقاله‌ها به‌طور مشخص بیان می‌کنند که ژورنال‌ها به دنبال چه نوع مقاله‌هایی هستند. همچنین، با شرکت‌ها گفت‌وگو کنید تا متوجه شوید که مهم‌ترین مسئله و اولویت بازاریابی‌شان چیست. گاهی اوقات، مراکز پژوهشی همچون موسسه علوم بازاریابی^۲ یا موسسه مطالعه بازارهای کسب‌وکار^۳ بیانیه‌هایی را در خصوص نیازهای پژوهشی انتشار می‌دهند. فیلم‌های ویدیویی متعددی نیز در اینترنت وجود دارند که در مورد روش‌های یافتن موضوع‌های پژوهشی بحث می‌کنند؛ مانند یک جستجوی ساده در Google «یافتن موضوع‌های پژوهشی» و مقاله‌ها، راهنمایی‌های ناشرها، و ویدیوهایی که در Youtube به‌آسانی در دسترس هستند. انجام به‌موقع موضوع‌های پژوهشی جذاب، شانس قبولی مقاله خام را برای پذیرش در انتشار افزایش می‌دهد زیرا، از آنجایی که استناد یک عامل مهم در پذیرش مقاله خام به‌شمار می‌آید، سردبیران بیشتر به دنبال بررسی اصالت و ارتباط مقاله‌های خام هستند. پیش از آغاز هرگونه پروژه پژوهشی، پرسش‌های زیر را از خود بپرسید: ۱. آیا این پژوهش پیشنهادی جدید و جذاب است؟ ۲. آیا چالش‌برانگیز است؟ ۳. آیا این کار ارتباط مستقیمی با موضوع‌های جذاب روز دارد؟ و ۴. آیا راه‌حلی‌هایی را برای هرگونه مسئله دشواری ارائه خواهد داد؟ پژوهشگران باید به‌طور شفاف توجیه کنند، آن نوع از سهمی را که در مقاله ادعا شده است.

با دنبال‌نمودن ساختار متداول مقاله‌های ژورنال‌های آکادمیک، مابقی این مقاله را به شش

1. Impact Factor
2. Marketing Science Institute
3. Institute for the Study of Business Markets

بخش تقسیم می‌کنیم. نخست، ما عنوان مقاله، چکیده، و کلیدواژه‌ها را بررسی می‌کنیم. دوم، ما بر مقدمه و مرور ادبیات یک مقاله تمرکز می‌کنیم. از این‌رو، اگرچه همه مقاله‌های خام مانند پژوهش‌های آزمایشی یا مطالعه موردی توصیفی، آزمون فرضیه ندارند، مقاله‌های خامی که آزمون فرضیه‌ها انجام می‌دهند، به دلیل کیفیت پایین فرضیه‌هایشان به‌طور فراوان رد می‌شوند. در نتیجه، ما در مورد فرضیه‌های مقاله بحث می‌کنیم. بخش چهارم با روش‌شناسی پژوهش در یک مقاله و تحلیل‌های جانبی سروکار خواهد داشت. در پایان، ما به یافته‌ها و نتیجه‌گیری یک مقاله در بخش پنجم و ششم می‌پردازیم.

عنوان یک مقاله

به‌طور معمول، یک مقاله خام منتشرشده با یک مقدمه کلی شروع می‌شود و سپس به مرور ادبیات، فرضیه‌ها، پیشنهادهای پژوهشی^۱، یا اهداف پژوهش، روش‌شناسی و تحلیل پژوهش، سپس یافته‌ها و در پایان، به بحث و نتیجه‌گیری می‌رسد. هرچند، زمانی که ما یک مقاله می‌نویسیم، همیشه با بدنه مقاله آغاز می‌کنیم، یعنی چارچوب مفهومی و داده‌ها (کمی یا کیفی) که اساس مقاله را تشکیل می‌دهند. وقتی این موارد کامل شدند، ما می‌توانیم به سوی مقدمه حرکت کنیم و به نتیجه‌گیری برگردیم. در واقع، آخرین چیزی که ما باید آن را تعیین کنیم، عنوان است. البته در اینجا، نباید موضوع پژوهش با عنوان مقاله اشتباه گرفته شود. هدف از عنوان، برانگیختن خواننده درباره مقاله، و دعوت از او برای خواندن آن است. عنوان، یک فرصت را در مقاله برای نویسنده فراهم می‌کند (وقتی با پژوهشی که آن‌ها در گذشته در این زمان تکمیل کردند، مخالفت شده است).

ما پیشنهاد می‌کنیم که نویسندگان عنوان پیشنهادی خود را ارسال کنند (نه چیزی بیشتر) به شش نفر که هیچ مشارکتی در پژوهش نداشته‌اند، و دو پرسش زیر را از آن‌ها بپرسند:

۱. با دیدن این عنوان، چه انتظاری از مقاله دارید؟

۲. آیا این عنوان شما را به خواندن مقاله بر می‌انگیزاند؟

پرسش اول مهم است، زیرا اگر نویسندگان پاسخ‌های گوناگونی دریافت کنند، به منزله ضعیف‌بودن عنوان است، چراکه عنوان بسیار مبهم است؛ اگر نویسندگان شش پاسخ مشابه دریافت کنند اما آن‌ها چیزی نباشد که نویسندگان انتظارش را داشته‌اند، در نتیجه، عنوان ضعیف است،

۱. پیشنهادهای پژوهشی یا Research Propositions فرضیه‌هایی هستند که با توجه به ادبیات نظری ایجاد و توسعه می‌یابند اما به مرحله پیمایش نمی‌رسند و مورد آزمون قرار نمی‌گیرند، برخلاف Hypothesis. و.

چراکه همراه‌کننده است. پاسخ‌ها به پرسش دوم به نویسندگان خواهند گفت که اگر مقاله خام منتشر شود آیا به‌تدریج در دنیای انباشته از پژوهش‌های آکادمیک دوام خواهد آورد. به محض آن‌که نویسندگان پاسخ‌های شش نفر را دریافت کردند، آن‌ها می‌توانند با افراد تماس گرفته و در خصوص پاسخ‌هایشان بحث کنند. عنوان یک مقاله اولین اثرگذاری را در خواننده ایجاد می‌کند و انتظاراتی را از آن‌چه در مقاله خواهد بود، به‌وجود می‌آورد. نویسندگان باید همیشه برای خواننده بنویسند و به یاد داشته باشند که اغلب خواننده نخستین، داور است. مگر این‌که یک مقاله تاثیر خوبی را بر اولین خواننده ایجاد کند که دیگر نیازی به خواننده دوم نیست.

ما پیشنهاد می‌کنیم که عنوان خوب باید دارای کمترین واژگان احتمالی باشد که به اندازه کافی محتوای مقاله را توصیف می‌کنند و توجه خواننده را به‌دست آورند. به عنوان یک قاعده کلی، عنوان‌های اثرگذار مسئله اصلی مقاله را شناسایی می‌کنند؛ موضوع مقاله را مشخص می‌کنند؛ دقیق، نامبهم، خاص، به‌دور از جزئیات غیرضروری، و کامل هستند؛ و اغلب اختصارهای معمول را دربر نمی‌گیرند. یک عنوان خوب خوانندگان را جذب می‌کند.

چکیده یک مقاله

چکیده به عنوان یک تبلیغات برای مقاله بکار می‌رود. همچنین، در بسیاری از وب‌سایت‌های ژورنال‌ها فقط مشترکین ژورنال (به صورت فردی، دانشگاهی یا شرکتی) می‌توانند به کل مقاله بدون هزینه دسترسی داشته باشند ولی همه افراد می‌توانند به چکیده مقاله دسترسی یابند. بنابراین، چکیده باید جذابیت معناداری را در مقاله به منظور توجیه خرید آن ایجاد نماید، برای مثال، پرسش پژوهش، چارچوب پژوهش، روش‌شناسی پژوهش، و/یا یافته‌ها. هزینه داندلود خود مقاله بسته به ژورنال و سیاست‌های آن می‌تواند بین ۲۵ تا ۷۵ دلار باشد. بنابراین، ایده خوبی است که پیش از ارائه مقاله خام به ژورنال، در مورد چکیده بیشتر جستجو کنید زیرا، همان‌قدر که چکیده می‌تواند خواننده را به خریدن مقاله ترغیب کند، می‌تواند داور را نیز تحت تاثیر قرار دهد و یک سوگیری مناسب در مورد مقاله خام ایجاد نماید.

سه نوع مهم از چکیده وجود دارند. چکیده خبری (توصیفی) موضوع‌های پوشش داده‌شده در مقاله را اشاره می‌کند، به‌طوری که خواننده می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا کل مقاله را بخواند یا نه. چکیده آگاهی‌بخش، مقاله را بر اساس ساختار (برای مثال، مقدمه، روش‌ها، نتایج، و بحث) خلاصه می‌کند بدون این‌که این واژگان به‌طور آشکار در چکیده نشان داده شوند. در پایان، چکیده ساختاریافته سربرگ‌های مورد نظر ژورنال را دنبال می‌کند. برای مثال، انتشارات Emerald

چکیده را با تقسیم به سربرگ‌های زیر پی می‌گیرد: هدف، طرح/ روش‌شناسی/ رویکرد، یافته‌ها، محدودیت‌ها/ راهکارهای پژوهش (در صورت نیاز)، راهکارهای عملی (در صورت نیاز)، راهکارهای اجتماعی (در صورت نیاز)، و اصالت/ ارزش. نویسنده باید به‌دقت بررسی کند که نوع چکیده تناسب داشته باشد با ژورنالی که می‌خواهد مقاله را در آنجا بارگذاری کند.

ما پیشنهاد می‌کنیم که دوباره شش نفر را که دخالتی در پژوهش نداشته‌اند، شناسایی کنید (البته در موسسه شما نباشند) و صرفاً چکیده خود را ارسال و پرسش‌های زیر را از آن‌ها بپرسید:

۱. آیا چکیده به‌طور واضح نوشته شده و آیا عاری از سخنان نامفهوم است؟
۲. آیا پژوهش اشاره‌شده در این چکیده برای شما جالب توجه است؟
۳. آیا این پژوهش سهم معناداری را در رشته مورد نظر ایفا می‌کند؟
۴. آیا شما مایل هستید تا ۵۰ دلار یا ۵۰ یورو برای دانلود مقاله‌ای که در این چکیده آمده، پرداخت کنید؟

برای دریافت پاسخ‌های مطلوب به این پرسش‌ها، چکیده باید به یافته‌های پژوهش و سهم آن در دیدگاه‌های مفهومی، ملاحظات روش‌شناختی، و فعالیت‌های مدیریتی از میان دیگر موارد متمرکز شود. چکیده تنها جایی است که نویسنده می‌تواند پژوهش خود را البته در ۱۵۰ تا ۲۰۰ واژه خلاصه کند. در این صورت چه مطالبی را باید در این فضای کوچک گنجانند؟ ما باور داریم که در وهله اول نویسندگان باید پرسش پژوهش یا تمرکز پژوهش را بیان کنند: به چه چیزی قرار است دست یابند و به چه علت این پژوهش مرتبط، جالب توجه و/ یا مهم است. سپس، چکیده باید یک خلاصه یک یا دو جمله‌ای از روش‌شناسی پژوهش (مطالعه موردی، پیمایش، و/ یا آزمایش) و زمینه پژوهش (صنعت) ارائه دهد. بقیه چکیده باید بر یافته‌های پژوهش متمرکز شود. پس از همه، این دلیلی است که چرا نویسنده این پژوهش را انجام داده، و چرا افراد مقاله‌های ژورنال را می‌خوانند. نویسندگان نیاز دارند تا بسیار صریح باشند در گفتن این که آن‌ها چه پیدا کردند و چرا آن‌ها مهم هستند. ما به‌طور فراوان مقاله‌هایی را دریافت می‌کنیم که در چکیده آن، هیچ‌گونه اشاره‌ای به یافته‌ها نشده است، گویا نویسندگان نمی‌خواهند افراد چیزی بدانند تا وقتی که آن‌ها کل مقاله را بخوانند. هرچند، اگر افراد ندانند که در مقاله چه چیزی اشاره می‌شود، آن‌ها به خود زحمت دانلود، خواندن، یا استناد به آن را نمی‌دهند.

چکیده زمانی باید نگاشته شود که مقاله پایان یافته باشد تا اطمینان دهد که نویسنده به‌طور درست متن را خلاصه کرده و خواننده را ترغیب به خواندن کند. عبارات فنی نباید بکار روند و به هیچ رفرنسی نباید استناد شود. بیانیه‌هایی که فاقد شفافیت هستند باید کنار گذاشته شوند. نویسنده

نباید در چکیده انتظار زیادی به وجود آورد. ممکن است یک یا چند هفته طول بکشد که بتوان یک چکیده عالی نوشت و این بخش، جایی است که عجله کردن می‌تواند سبب آسیب جبران‌ناپذیری بر موفقیت یک نویسنده وارد آورد. از این‌رو، زمان، اولویت ندارد؛ بلکه جمله‌بندی دقیق و تفکر شفاف حیاتی هستند.

کلیدواژه‌های یک مقاله

کلیدواژه‌ها برای فهرست‌نویسی استفاده می‌شوند. کلیدواژه‌های مناسب می‌توانند بر خواننده در موقعیت مقاله اثر بگذارند و همچنین، شانس را برای استنادشدن مقاله تعیین کنند. همچنین، کلیدواژه‌ها سردبیر را در انتخاب داوران مناسب برای مقاله خام کمک می‌کنند. واژگان و عبارات‌های منتخب باید انعکاسی از موضوع‌های اصلی مقاله باشند، اما باید از بکارگیری واژگانی با معانی گسترده اجتناب شود. در اینجا، همچون سایر بخش‌ها، توصیه می‌کنیم که تنها باید از عبارات اختصار و نامیهم استفاده شوند که در آن رشته جا افتاده هستند.

مقدمه و مرور ادبیات یک مقاله

برای نوشتن یک مقدمه خوب در مقاله، سه هدف مهم وجود دارد: خواننده را بر پرسش پژوهش یا هدف مقاله متمرکز کند، یک چارچوب مناسب از رفرنس برای خواننده ارائه دهد و سهم مقاله را در آن رشته شناسایی کند؛ و خواننده را متقاعد سازد که یک دلیلی برای انجام این پژوهش وجود دارد.

برای این که مقاله خام پذیرش شود، کلیدی است که داوران و نویسندگان، چارچوب استواری از رفرنس داشته باشند. بخش مقدماتی مقاله باید چارچوب کاملی از پژوهش را شامل پیشرفت‌های تاریخی، دانش موجود، و جهت‌گیری نظری ارائه نماید. اگر نوشتن مقدمه به اندازه کافی شفاف نباشد و نتواند داور را به ذهن نویسنده نزدیک کند، این یک فرصت مناسب برای دیدن چیزها از طیف‌های مختلف است که نویسنده مقاله را با آنچه داور در برخی از مواقع بر پایه تعارض مد نظر داشته، ارزیابی می‌کند. هنگامی که نویسندگان به نظرهای داور پاسخ می‌دهند، بارها، پاسخ‌هایی را از نویسندگان دریافت کرده‌ایم که بیان می‌کنند «منظور ما این نیست». چنین اتفاقی، اگرچه، تقصیر خود نویسنده است، چرا که مقاله خام‌شان یک چارچوب مورد نظر از رفرنس را در ذهن داور ایجاد نکرده است.

مرور ادبیات و توسعه نظری نیز پایه‌های مقدماتی یک مقاله خوب به حساب می‌آیند. این جنبه‌ها ممکن است که در بخش‌های جداگانه‌ای تیترا شوند، یا در قالب یک مقدمه کلی جای

گیرند. در عین حال که لازم است پایه دانش پژوهش مورد نظر را به‌طور کامل توضیح دهیم تا خواننده بتواند ارزیابی خوبی از کار داشته باشد، لازم نیست تا به هر منبع ممکن استناد کنیم یا به دوره‌های قبل از تاریخ رجوع کنیم. ما به‌طور مرتب مقاله‌های ۳۰ تا ۴۰ صفحه‌ای دریافت می‌کنیم که ۱۰ صفحه یا بیشتر از آن مربوط به رفرنس است. تنها مرتبط‌ترین آثار منتشرشده پیشین برای استنادکردن نیاز هستند. این ایده خوبی است تا پیش از آن که یکی از آن‌ها شروع به انتقاد کند، به چارچوب نظری و یافته‌های پژوهشی سایر پژوهشگران احترام بگذاریم.

به‌طور معمول، نویسندگان در بخشی از مقدمه، یک شکاف یا نواقصی را در ادبیات موجود یا وجود یک تناقض را در پژوهش‌های پیشین عنوان می‌کنند و بحث می‌کنند که چطور پژوهش‌شان این شکاف‌ها را پوشش خواهد داد و تناقض‌های ممکن را در پژوهش‌های پیشین تشریح می‌کنند. همچنین، نویسندگان نیاز دارند تا تشریح کنند که چرا این شکاف در دانش یا نقص در پژوهش‌های پیشین دارای اهمیت است (برای مثال، چگونه این شکاف مانع پیشرفت در آن رشته می‌شود، این شکاف چطور می‌تواند شرکت‌ها را منجر به تصمیم‌های اشتباه کند یا باعث یک دیدگاه جهت‌دار از یک پدیده شود). بنابراین، مقدمه به مجموعه‌ای از پرسش‌ها پاسخ می‌دهد: مسئله چیست؟ راه‌حل‌های فعلی چیست؟ کدام راه‌حل بهترین است؟ مهم‌ترین محدودیت در نظریه فعلی چیست؟ چگونه این محدودیت‌ها مشکل‌ساز هستند؟ و شما چه چیزی می‌خواهید به‌دست آورید؟ در پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها، کانون موضوعی یک مقاله به‌طور معمول از کل به جزء و دوباره به کل است. واژگان یا عباراتی چون «هرچند»، «نامشخص»، «بدیع»، و «برای اولین بار» خواننده را متقاعد می‌کند که انجام این پژوهش ضروری است؛ اگرچه چنین واژگانی را نباید بیش از اندازه استفاده نمود.

برای مثال، یک مقاله ممکن است نتایج و روش‌های جدید و اصیلی ارائه نماید یا نتایجی را که در گذشته منتشرشده، عقلانی جلوه دهد. همچنین، یک مقاله ممکن است که مروری از یک رشته خاص یا خلاصه‌ای از یک موضوع خاص ارائه دهد. مرورهای ادبیات، نقاط کلیدی را در ادبیات موجود مرتبط با موضوع خاص می‌پیمایند. با توصیف، خلاصه‌سازی، و ارزیابی دقیق کارهای قبلی مرتبط با موضوع، هر مرور باید یک سهم معنادار نسبت به درک ما از موضوع با ارائه چارچوب (هایی) یکپارچه و/یا مسیریابی برای پژوهش‌های آتی بسازد.

هرچند، فقط به این دلیل که برخی از پژوهش‌ها در گذشته انجام نشده‌اند، نمی‌تواند توجیهی باشد که یک پژوهش در حال حاضر انجام شود. همچنین، نویسندگان نباید گزارشی را چاپ کنند که فایده علمی ندارد، کاری که زمان آن گذشته باشد، به‌زور تکرار شده باشد/ تکرار شده کارهای

قبلی باشد^۱؛ یا پژوهشی با نتایج نادرست، غیرقابل قبول یا غیرقابل توجیه باشد. پژوهشی که صرفاً توصیفی است و فاقد کاربردهای نظری، چندان جذابیتهایی ندارد. برخی اوقات ما پژوهش‌هایی را می‌بینیم که اگرچه بسیار خوب انجام شده‌اند اما به اندازه کافی سهم مهمی نسبت به ادبیات موجود ایجاد نمی‌کنند زیرا، برای مثال، آن پژوهش صرفاً توصیفی است، فایده کاربردی ندارد یا فقط به‌طور دقیق پژوهش پیشین را تکرار می‌کند. همچنین، نویسندگان باید آگاه از مقاله‌های خامی باشند که «سلامی»^۲ نام دارند، یعنی مقاله‌های خامی که بر اساس پایگاه کوچکی از داده‌ها که معنادار هستند، انجام شده‌اند. باید دقت شود که برخی از ژورنال‌ها مانند مدیریت بازاریابی صنعتی مطالعات موردی^۳ را قبول می‌کنند، اما لطفاً نتایج یک مطالعه موردی را به تمام بازار تعمیم ندهید! به‌طور خلاصه، مقاله‌های خام باید چیزهای جدید، جذاب، و چالش‌برانگیز را ارائه دهند که (اغلب) ارتباط مستقیمی با موضوع‌های داغ روز دارند، و راه‌حلی را برای مسائل پیچیده ارائه نمایند. مقدمه نیاز دارد تا به پرسش «برای چی؟» پاسخ دهد.

همزمان با عنوان و چکیده، ایده خوبی است تا قدری درباره مقدمه جستجو شود. نویسندگان می‌توانند فقط مقدمه را به شش نفری که با پژوهش ارتباط ندارند، بفرستند و از آن‌ها بخواهد تا موارد زیر را شرح دهند:

۱. پرسش پژوهش یا سهم مقاله؛

۲. چارچوب زیربنایی پژوهش؛ و

۳. شکافی که این پژوهش پر خواهد کرد و اهمیت انجام دادن آن.

چنانچه پاسخ به سه پرسش بالا در میان افراد متنوع باشد، نگارش شفاف نیست و نیازمند اصلاح است. اگر پاسخ‌ها آن چیزی نباشد که نویسندگان انتظارش را دارند، نگارش نیاز به شفاف‌سازی دارد؛ و اگر این افراد بگویند که شکاف اهمیت کمی دارد، نویسندگان باید مطرح کنند که شکاف واقعاً مهم است (یا مقاله خام را به ژورنال دیگری بارگذاری کنند).

فرضیه‌های یک مقاله

بگذارید به یک مقاله پژوهشی مرسوم که به آزمودن فرضیه‌ها می‌پردازد، نگاهی بیندازیم. پژوهشگران سهم پژوهش را از قبل در مقدمه شناسایی کرده‌اند و سپس، وارد جزئیات یک

۱. اشاره به این دارد که برخی از نویسندگان اصرار دارند تا از یک پایان‌نامه یا پژوهش، به‌زور دو نسخه مقاله منتشر کنند بدون این که تفاوت معناداری نسبت به یکدیگر ایجاد کرده باشند. و.

2. Salami

3. Case Studies

چارچوب نظری شدند که پیش‌بینی می‌کند چگونه این سهم‌ها می‌توانند اثبات شوند. این چارچوب مفهومی، که پایه پژوهش را تشکیل می‌دهد، به‌درستی ایجاد و توسعه داده شده است؛ و تعاریف مفهومی سازه‌ها^۱ بسیار دقیق هستند تا اعتبار پیش‌بینی‌ها، فرضیه‌های مشخص توسعه یافته، و آزمون‌شده تعیین شوند. اما چه چیزی یک فرضیه خوب را می‌سازد؟ شاید بهترین پاسخ به این پرسش نگاه انداختن به نظرهای داوران در مورد فرضیه‌های ضعیف توسعه یافته باشد.

داوران به‌طور فراوان گالیه می‌کنند در مورد فرضیه‌هایی که بدیهی هستند و نتایجی که انتظار می‌روند تا فرضیه‌ها حمایت‌شان نکنند که البته یک خبر بسیار ناگوار خواهد بود. این که در گذشته در مورد یک فرضیه خاص پژوهشی انجام نشده است توجیهی بر پیشنهاد آن و آزمونیدن چیزهایی که همه می‌دانند، نخواهد بود.

از دیگر گالیه رایج داوران می‌توان به فرضیه‌های مرکب اشاره کرد، یعنی فرضیه‌ای که شامل مولفه‌های مختلفی باشد. رد این فرضیه‌ها، توضیح‌های متعددی خواهد داشت و تایید آنها (رد نشدن) نیز برای تفسیر به وسیله همان عامل دشوار است.

برخی اوقات داوران و سردبیران متحیر می‌شوند از مقاله‌های خامی که فرضیه‌های بسیاری دارند و تعجب می‌کنند که چرا پژوهشگران نتوانسته‌اند متمرکزتر کار کنند. برخی اوقات نویسندگان تلاش می‌کنند تا تعداد فرضیه‌ها را با گروه کردن به زیر - فرضیه‌های فراوان کاهش دهند (الف، ۱ب، ۱پ، ات، ۲الف، ۲ب، ۲پ، ...) هرچند، این کار، داوران را به‌ندرت فریب می‌دهد.

فرضیه‌ها باید از ایجاد و توسعه‌های نظری مشتق شوند، اما داوران اغلب در نظرهای خود مبنی بر رد مقاله یادآور می‌شوند که فرضیه‌ها با تئوری مرتبط نبوده و بسیار ساده در یک خلاء (فضای تهی) مطرح شده است. داور تعجب می‌کند از آنچه نویسندگان هنگام انجام پژوهش فکر می‌کردند با آنچه که آن‌ها در مقاله می‌نویسند. وقتی داوران متعجب می‌شوند، مقاله‌ها رد می‌شوند. برخی اوقات نویسندگان فرضیه‌هایی را می‌نویسند که اثرهای صفر را پیش‌بینی می‌کنند^۲. یک فرضیه با اثر صفر در واقع بیانگر موقعیت پیش‌فرضی است که فرضیه اثر ندارد، تفاوت ندارد (برای مثال، اثرهای برابر)، ارتباطی بین متغیرها وجود ندارد و الخ. هرچند، در آمارهای کلاسیک، فرضیه صفر نمی‌تواند آزمون شوند. برای پیشبرد دانش (و در نتیجه، برای آزمون درست فرضیه‌ها در آمارهای کلاسیک)، نویسندگان نیاز دارند تا نشان دهند که این فرضیه یک اثر، ارتباط، تفاوت، و الخ دارد

1. Conceptual definitions of constructs

۲. در اینجا نویسنده به فرضیه‌های H_0 و H_1 نظر دارد. به‌طور معمول، ادعا در فرضیه H_1 مطرح می‌شود. و.

(این اثر فرضیه متقابل^۱ یا فرضیه یک است). به این معنی که آن‌ها نیاز دارند به رد (تکذیب) فرضیه‌های صفر تا نشان دهند که فرضیه یک تایید شده است (برای مثال، این یک تفاوت، رابطه، اثر، و الخ است).

اگر نویسندگان نتوانند فرضیه صفر را رد کنند، نتایج‌شان به‌سادگی بی‌حاصل می‌شوند.^۲ نتایج صفر منجر به پیشبرد دانش نمی‌شود زیرا دلایل مختلفی وجود دارد که می‌تواند نتایج را بی‌معنا کند. برای مثال، ممکن است اندازه نمونه آنقدر کوچک باشد که اثر را شناسایی کند (موضوع قدرت) و یک دلیل می‌تواند این باشد که تئوری نادرست است (در واقع، بسیاری از نتایج صفر اشتباه‌های نوع ۲ هستند^۳). یک احتمال معمول دیگر فرضیه‌هایی هستند که به صورت بدون جهت^۴ بیان می‌شوند (برای مثال، متغیرهای الف و ب اثرهای متفاوتی دارند)، اما تفسیر رد آن‌ها به این بستگی دارد که آیا عدم توازن این دو مثبت است یا منفی (برای نمونه، اثر الف بزرگ‌تر یا کوچک‌تر از اثر ب است). این مسئله ممکن است در پژوهش در مورد روابط بین متغیرها رخ دهد. در حالی که ممکن است یک رابطه بین دو عامل وجود داشته باشد، ممکن است دو برداشت متفاوت از یک رابطه نیز وجود داشته باشند (برای مثال، برداشت‌ها از عامل الف با عامل ب متفاوت است). اینکه کدام برداشت مثبت‌تر یا منفی‌تر است، اغلب به آگاهی مرتبط است، اما به‌طور معمول مورد بحث قرار نمی‌گیرد. یک فرضیه خوب باید یک پیش‌بینی مشخص را شامل شود به‌طوری که از الگوی نتایجی که نویسنده انتظار آن را دارد، خیلی شفاف باشد.

1. Alternative Hypothesis

۲. برای تاییدشدن فرضیه H_1 نیاز است تا فرضیه H_0 رد شود. فرضیه H_0 نقیض ادعاست. و.
۳. دو نوع خطا در مورد فرضیه‌ها وجود دارد. خطای نوع اول، زمانی است که فرض H_0 درست باشد و پژوهشگر به اشتباه آن را رد کند، که آن را با آلفا (α) نشان می‌دهند. خطای نوع دوم، زمانی است که فرض H_0 نادرست باشد و پژوهشگر به اشتباه آن را بپذیرد، که آن را با بتا (β) نشان می‌دهند. خطای نوع اول به‌طور معمول بین ۰/۰۵، و ۰/۰۱ است. خطای نوع اول و نوع دوم برخلاف همدیگر عمل می‌کنند. با افزایش خطای نوع اول، خطای نوع دوم کاهش می‌یابد و بالعکس. (ویراستار از آقای دکتر محمود شیرازی که اطلاعات آماری پیشارو را مدیون دانش ایشان هستیم، تشکر می‌کند). و.

۴. فرضیه‌ها می‌توانند به صورت بدون جهت یا جهت‌دار نوشته شوند. برای مثال، پژوهشگر ممکن است بیان کند: متغیر الف بر متغیر ب اثر دارد. رد یا تایید شدن این فرضیه، کمکی به علم نمی‌کند و هر نتیجه‌ای که رخ دهد، یک توجیه برای آن وجود دارد. مرور ادبیات دقیقاً برای زمانی است که پژوهشگر می‌خواهد فرضیه را ایجاد و توسعه دهد. فرضیه بدون جهت ناشی ضعف مطالعاتی پژوهشگر و درک ناقص او از ادبیات است. بنابراین، امروزه بیشتر ژورنال‌های معتبر ارزشی برای فرضیه‌های بدون جهت قائل نیستند، چرا که به ادبیات بی‌توجه است. و.

در پایان، وقتی فرضیه‌ها ایجاد و توسعه داده می‌شوند، نویسندگان بیشتر بر خطای نوع ۱ متمرکز می‌شوند، یعنی رد فرضیه صفر H_0 زمانی که H_0 درست است (برای مثال، گفتن این که متغیر الف اثر مثبت بیشتری نسبت به متغیر ب بر متغیر وابسته دارد، در حالی که این درست نیست) و خطای نوع ۲ را نادیده می‌گیرند، یعنی فرضیه صفر H_0 رد نشود، در زمانی که فرضیه متقابل H الف درست است (برای مثال، نتایج بی‌معنی هستند در حالی که در واقعیت اثر الف بیشتر از اثر ب است). برای اجتناب از خطای نوع ۲، نویسندگان باید توجه داشته باشند که مطالعه‌شان از قدرت کافی برخوردار است (برای مثال، توانایی شناسایی روابط معنادار آماری وقتی که این روابط واقعاً وجود دارند). این نیازمند بکارگیری سنجش‌های معتبر و اجتناب از کدگذاری بی‌دقت داده‌ها، استفاده از رویه‌های استاندارد در صورتی که نویسندگان، آزمایشی را انجام می‌دهند، و استفاده از تعداد نمونه‌های بالا است. با در نظر گرفتن هر دو نوع خطا، ایجاد فرضیه‌ها بهتر، و در نتیجه، توسعهٔ بهتری از مبانی نظری خواهیم داشت (Mitchell & Jolley, 2006).

برخی از خطوط راهنما جهت آماده‌سازی فرضیه‌های عالی چه هستند؟

۱. اجتناب از فرضیه‌های بدیهی، اجتناب از فرضیه‌هایی که همه می‌دانند، و اجتناب از فرضیه‌هایی که دانش جاافتاده‌ای محسوب می‌شود؛
۲. کسب اطمینان از این که هر فرضیه بر یک آیتم آزمایش‌پذیر تمرکز دارد؛
۳. محدود کردن تعداد فرضیه‌ها در یک مقاله خام؛
۴. ارتباط فرضیه‌ها با توسعه نظری در مقاله خام شما؛
۵. هنگام نوشتن فرضیه‌ها، اطمینان کسب کنید که از فرضیه‌های صفر اجتناب کردید و به اثرهای جهت‌دار و الگوهای روشن از نتایج مورد انتظار بپردازید؛ و
۶. هنگام نوشتن فرضیه‌ها مسائل مربوط به خطای نوع ۲ را فراموش نکنید.

روش‌شناسی پژوهشی یک مقاله

روش‌شناسی یک مقاله پژوهشی که خوب نوشته شده باشد، دو هدف اولیه را دنبال می‌کند: نشان می‌دهد که استانداردهای علمی قابل‌قبولی را در انجام پژوهش دنبال شده است و قادر است تا دیگر پژوهشگران، پژوهش شما را تکرار کنند و نتایج‌شان می‌تواند با پژوهش شما مقایسه شوند. مقاله‌های خامی که به صورت تجربی بر مدیریت بازاریابی صنعتی تمرکز دارند، می‌توانند خواه در یک روش‌شناسی پژوهشی موردی^۱ یا روش‌های کمی بکار روند. در ادامه این بخش، ما

ملاحظه‌های روش‌شناختی و تحلیلی را نمایش می‌دهیم. ما به‌طور خاص بر روش‌های پژوهش موردی متمرکز می‌شویم.

ملاحظه‌های روش‌شناختی

در حالی که پژوهشگران یک مجموعه بسیار وسیعی از روش‌شناسی‌ها را برای انتخاب کردن در اختیار دارند، روش‌های انتخاب‌شده باید توجیه‌پذیر بوده و با اهداف پژوهش مرتبط باشند (چرا و چطور روش انتخاب‌شده، به روش درست به اهداف پژوهش می‌پردازد؟). باید این‌گونه پرسید که: آیا روش‌شناسی مورد استفاده در پژوهش شفاف است؟ آیا این روش‌شناسی برای پرسش پژوهش مناسب است؟

روش‌ها محدودیت‌هایی دارند؛ پژوهشگر نیاز دارد تا درباره این محدودیت‌ها آگاهی یابد (برای مثال، توضیح‌های اضافی ممکن را در بخش محدودیت‌های بحث پایانی مقاله خام صحبت کنید). نباید فرض کرد که محدودیت‌ها بی‌نهایت انعطاف‌پذیر هستند؛ در برخی موارد، روش‌شناسی ناجور می‌شود. همچنین محدودیت‌ها به مسیرهای احتمالی در پژوهش‌های آتی اشاره می‌کنند. البته روش‌ها دارای پیش‌فرض‌هایی هستند. برای مثال، یک روش تحلیلی ممکن است به داده‌ای نیاز داشته باشد که به صورت نرمال و/یا متوالی توزیع شده باشند، در حالی که روش دیگر برای متغیرهای اسمی یا ترتیبی مورد استفاده، به داده‌های نامتوازن نیاز داشته باشد. عدم موفقیت در شناسایی و برآورده کردن الزام‌ها برای یک تکنیک تحلیلی مشخص یک نقص عمده است و منجر به رد مقاله خام خواهد شد.

به نظر می‌رسد که بیشتر روش‌های پژوهش یک چرخه متداول را با یک یا چند روش دنبال می‌کنند که به‌طور ناگهانی رواج می‌یابند. پژوهشگران نگاه می‌کنند که چه چیزهایی به‌تازگی منتشرشده و تلاش می‌کنند تا برای پروژه پژوهشی‌شان، روش‌های رایج فعلی را بکار برند. پژوهشگر باید همیشه روش‌شناسی را با نیازهای پژوهش مرتبط سازد نه پژوهش را با نیازهای روش‌شناسی. به‌مراتب، ما مقاله‌های خامی را می‌بینیم که یک «چکش» معین را برای مسائل نامناسب بکار می‌گیرند. برخی اوقات، یک پیچ‌گوشتی نیاز است. چکش را در جعبه ابزار خود برای پروژه آتی نگه دارید.

پژوهشگر نباید همیشه با انتخاب یک روش، محتاطانه عمل کند؛ روش‌های جدید می‌توانند بینش‌های جدید ارائه دهند و مباحث تازه‌ای را به‌وجود آورند (برای مثال به پیشرفت‌های فعلی

پیرامون تجزیه و تحلیل تطبیقی کیفی مجموعه فازی، مدل معادله‌های ساختاری^۱ واریانس یا کوواریانس محور/ حداقل مربعات جزئی^۲، مدلسازی بیزین^۳، مدلسازی چند - سطحی^۴، و تجزیه و تحلیل ساختار رویداد^۵ و همچنین به مدل‌های محاسباتی مانند مدلسازی عامل محور^۶، شبیه‌سازی‌ها و فعالیت‌های آن در بازاریابی صنعتی^۷ و مدیریت زنجیره تامین، نگاه بیندازید).

پژوهشگر نباید از وام‌گرفتن روش‌شناسی از رشته‌های دیگر برای بررسی مسئله پژوهشی واهمه داشته باشد. روش‌شناسی‌های بکاررفته در دیگر رشته‌ها بیشتر می‌توانند برای تشریح مسائل بازاریابی به صورت موفق مورد استفاده قرار گیرند، که به‌طور فراوان دیدگاه‌های روشنگر و منحصر به فرد را ارائه می‌دهند.

یک روش‌شناسی که از روش‌های چندگانه در یک توالی گام‌به‌گام استفاده می‌کند، به‌طور طبیعی ارزش افزوده ارائه می‌کند. هر مرحله، مرحله پیشین را تکمیل، آن را می‌سازد، و سهم خاصی را اضافه می‌کند. این مورد می‌تواند شامل روش‌های آمیخته (برای مثال، یک مطالعه کیفی برای تعریف مفاهیم و کلیت مدل، یک پیمایش کمی را با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری دنبال می‌کند)، یا استفاده از یک روش یکسان در مراحل مختلف (مانند آزمایش‌های متعدد، جایی که نتایج/ خروجی‌های یک آزمایش، ورودی را برای آزمایش‌های بعدی به دنبال آن، ارائه می‌دهد).

هرچند، همیشه ملاحظه‌های روش‌شناختی مناسب شامل یک بحث (بیشتر با یک نمایش تصویری) از کلیت فرایند یا مدل پژوهش هستند. در پژوهش‌های کمی، این می‌تواند شامل منطق زیربنایی از یک مدل علت و معلولی (علی)^۸ (مانند یک مدل علمی) برای استفاده در مدلسازی معادله‌های ساختاری باشد، (این می‌تواند در زمینه ایجاد و توسعه فرضیه‌ها^۹ انجام شود)، یا برای پژوهش‌های کیفی، می‌تواند طرح کلی یک چارچوب پژوهش باشد (مانند مدل ابعادی از مفاهیم مورد علاقه) که در کنار داده‌ها قرار گرفته‌اند. اگر مدل یا چارچوب پیش‌فرض، برای مدل انتخاب‌شده، درست و کامل باشد (برای مثال، برای رویکردهای تئوری پایه‌ای)، می‌توان یک بررسی اجمالی از فرایند شفاف پیشرفت پژوهش و مراحل استدلال را ارائه نمود.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Partial Least Squares (PLS)
3. Bayesian Modeling
4. Multi-Level Modeling
5. Event Structure Analysis
6. Agent-Based Modeling
7. Business-to-Business Marketing
8. Causal Model
9. Hypotheses Development

مثل دیگر بخش‌های مقاله خام‌تان، شما برای اثبات ارزیابی‌تان از این بخش به اخذ نقطه‌نظرهای سایر افراد نیاز دارید. بخش روش‌شناسی را به شش نفر بفراستید و بپرسید که آیا روش‌شناسی استفاده‌شده در این پژوهش روشن و متناسب با پرسش پژوهش است؟ اگر پاسخ «خیر» دریافت کردید، شما به اصلاح بخش روش‌شناسی یا انجام دوباره پژوهش نیاز دارید.

ملاحظه‌های تحلیل

تحلیل‌های کمی

زمانی که به مرحله تجزیه و تحلیل می‌رسیم، پژوهشگر نیاز دارد تا پرسش‌های زیر را پاسخ دهد: آیا تحلیل استفاده‌شده در این پژوهش شفاف است؟ آیا تحلیل برای پرسش‌های پژوهش مناسب است؟ بیشتر پژوهش‌های کمی که در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی بارگذاری می‌شوند، از ابزارهای پیمایش برای جمع‌آوری داده استفاده می‌کنند. زمانی که از طرح یک پاسخ‌دهنده برای پاسخگویی به پرسشنامه استفاده می‌شود، سوگیری روش مشترک^۱ یک نگرانی است که باید حل شود، به‌ویژه وقتی که هر دو متغیر مستقل و وابسته، سنجش‌های ذهنی مشتق شده از یک منبع یکسان باشند. سوگیری روش مشترک به انحراف‌های روابط مشاهده‌شده از روابط «حقیقی» اشاره می‌کند که از شباهت روش‌های استفاده‌شده برای اخذ داده ناشی می‌شود. این سوگیری می‌تواند در تخمین‌های پایایی و روایی سازه‌های پنهان و همچنین، تخمین روابط تجربی بین سازه‌ها (تورم یا مسطح) باشد. پژوهشگر باید در مرحله طرح پژوهشی پیش از رویداد^۲ از راه استفاده از منابع متفاوت اطلاعات برای سازه‌های مستقل و وابسته (برای مثال با پاسخ‌دهندگان متعدد، داده عینی، یا فاصله زمانی)، یا با در نظر گرفتن راه‌حلهایی در طراحی و اجرای پیمایش (مانند استفاده از روش‌های مختلف- مصاحبه، مقاله/ پرسشنامه مکتوب، و الخ- و فرمت‌های پاسخ برای جمع‌آوری داده برای سازه‌های مستقل و وابسته؛ شامل یک سنجش از سبک پاسخ‌دهی، مدیریت احساسات، یا مطلوبیت اجتماعی؛ استفاده از یک متغیر نشانگر ایده‌آل، یک متغیر که روابط نظری آن با متغیرهای جذاب در پژوهش قابل پیش‌بینی نیست) از سوگیری روش مشترک اجتناب کند یا آن را به کمینه برساند. همان‌طور که گفته شد، اخذ اطلاعات از دو طرف جوانب (خریدار-فروشنده) همیشه به پرسیدن از یک طرف و در نتیجه، پرسیدن از پاسخ‌دهندگان یکسان برای تخمین دیدگاه

1. Common Method Bias
2. Ex-ante

طرف مقابل ترجیح داده می‌شود. همچنین، رویکردهای پس از رویداد^۱ باید برای تایید و در صورت لزوم، کاهش سوگیری روش مشترک با رویه‌های آماری متنوع مورد استفاده قرار گیرند. بکارگیری مدل‌های پیچیده‌تر (مانند، ورود اثرهای تعاملی غیرخطی)، حدس زدن هدف پیمایش را از سوی پاسخ‌دهندگان مشکل می‌کند و در نتیجه، منجر به کاهش سوگیری روش مشترک می‌شود. آزمون تک عاملی هارمن^۲ فاقد حساسیت لازم است و بنابراین ناکافی است برای اثبات این که سوگیری روش مشترک یک نگرانی نیست. در عوض، پژوهشگر باید تلاش کند تا از آزمون‌های خبره‌تر مثل عامل پنهان مشترک^۳ یا روش‌های متغیر نشانگر مشترک استفاده کند. توصیه می‌شود تا ترکیبی از طرح پژوهش متعدد پیش از رویداد و راه‌حل‌های تحلیل آماری پس از رویداد استفاده شود.

برای پژوهش‌های کمی، عملیاتی کردن سازه (مثل جمله‌بندی سنج‌ها) و آزمون‌های پایایی و روایی باید به‌طور روشن نشان داده شوند. اغلب، داوران می‌خواهند موارد معینی را ببینند که ممکن است در نسخه منتشرشده مقاله نیاید (برای مثال، تحلیل عاملی تاییدی برای همه سازه‌ها)؛ از این‌رو، این اطلاعات باید در یک پیوست ارائه شوند.

آزمون‌های سنجش قدرت یک تحلیل است که باید انجام شود. برای مثال، پژوهشگر نباید صرفاً مدل را برای کل نمونه اجرا کند، بلکه او باید ناهمگونی را در نمونه آزمون کند (به وسیله تحلیل دسته پنهان، مقایسه دو نیمه بخش شده، یا تحلیل‌های چندگروهی، به‌ویژه اگر فرضیه‌ها درباره علل ناهمگونی باشند).

پژوهشگران نیاز دارند تا آگاه باشند که تعداد زیادی از روش‌های کمی که به‌طور معمول در بازاریابی صنعتی و مدیریت زنجیره تامین استفاده شده‌اند، علیت را تایید نمی‌کنند (این تنها از راه مدل‌های علمی تعیین می‌شود). از این‌رو، بیشتر پژوهش‌ها به مسئله «علیت معکوس^۴» می‌پردازند (برای مثال، آیا در واقع، این سازه وابسته مشتق شده از سازه مستقل است؟) این مسئله باید مورد بحث قرار بگیرد و شاید حتی به عنوان بخشی از تحلیل مورد آزمایش قرار گیرد (برای مثال، آزمون علیت گرنجر^۵) یا این که نیاز باشد مدل‌های بازگشتی^۶ مورد ملاحظه قرار گیرند.

-
1. Ex-post Approaches
 2. Harman's One Factor Test
 3. Common Latent Factor
 4. Reversed Causality
 5. Granger-Causality Tests
 6. Recursive Models

تحلیل‌های کیفی

در مورد پژوهش‌های کیفی، نیاز است تا یک روایت و منطق شفاف ارائه شود در مورد این‌که پژوهشگر چطور به یک نتیجه یا تفسیر معین می‌رسد. بیشتر اوقات، مقاله‌های خام به صورت مختصر بیان می‌کنند که «تحلیل محتوا انجام شد» بدون این‌که هیچ‌گونه جزئیات بیشتری ارائه دهند.

به‌ویژه، مطالعه‌های موردی و مصاحبه‌ها هر دو یک اقلیت محدودی را از مطالعه‌های پژوهشی منتشرشده در سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۶ تشکیل می‌دهند (Di Benedetto & Lindgreen, 2017). از این‌رو، از ۴۱۲ مقاله منتشرشده در این دوره، مطالعه‌های موردی و مصاحبه به ترتیب در ۱۷ درصد و ۲۰ درصد از مقاله‌های منتشرشده را به خود اختصاص می‌دهند. به علاوه، ما شواهدی پیدا کردیم مبنی بر این‌که کیفیت پژوهش مطالعه‌های کیفی که در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی منتشرشده‌اند، در طی سالیان افزایش یافته است (Beverland & Lindgreen, 2010) و بنابراین، ما بارگذاری‌های مقاله‌های با کیفیت بالا را تشویق خواهیم کرد که در آن از مطالعه‌های موردی و مصاحبه استفاده می‌کنند.

پژوهش با روش موردی^۱ یک بررسی (توصیف) عمیق از یک وضعیت یا پدیده خاص است. پژوهش ممکن است روی یک شرکت، قرارداد، فروش، موضوع دوجانبه، یا یک شبکه تمرکز کند. همچنین، یک تحلیل موردی نمی‌تواند بیشتر از تمرکز خاص از همان مورد مطالعه، قیاس شود؛ یک مورد، فقط یک نشانگر است. پژوهشگران باید بیان کنند که چرا وضعیت‌هایی که آن‌ها مطالعه می‌کنند برای آشکار کردن ابعاد جدید یک پدیده خارجی یا یک گروه از پدیده‌ها، جذاب است.

هرچند، این تمرکز محدود مطالعه‌های موردی به معنای فاقد ارزش بودن آن‌ها نیست. در واقع، به دلیل فرایند گسترده خرید در بسیاری از تصمیم‌های خرید صنعتی، و همچنین زمان مورد نیاز برای توسعه روابط خریدار - فروشنده^۲ در موقعیت‌های شرکتی، یک مطالعه موردی گسترده ممکن است که تنها راهی برای دستیابی به یک درک از فرایندهای زیربنایی در بازاریابی صنعتی باشد. با این اوصاف، ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی همیشه از مطالعه‌های موردی باکیفیت استقبال کرده است. اما یک پژوهش موردی خوب شامل چه مواردی می‌شوند؟

یکی از ویژگی‌های پژوهش‌هایی با روش موردی، توانایی پژوهشگر در کندوکاو وضعیت‌های خاص است، به‌طوری که جزئیات بسیاری را ارائه می‌دهد که در یک پژوهش کمی جامع از دست

1. Case Method Research
2. Buyer-Seller Relationships

می‌روند (Yin, 1994). مطالعه موردی بر یک موضوع تمرکز می‌کند نه بر یک میانگین یا نتایج معمول. با وجود این، پژوهشگران با روش موردی، ممکن است به تقلید از پژوهشگران کمی، مورد را به بازارهای گسترده‌تری تعمیم دهند. در چنین شرایطی، آن‌ها بسیاری از جزئیات پژوهش موردی را غنی می‌کنند، اما دور می‌شوند و در مقابل، تحلیل‌شان را بر سازه‌های نظری عام‌تر متمرکز می‌کنند. اما چگونه می‌توان مبتنی بر یک نمونه موضوع را تعمیم داد؟ پژوهش کمی، در درجه اول در بازارهای مشتری استفاده شده است، و به دنبال کشف عوامل مستقل و میانجی فعالیت‌ها و نتایج است تا پیوندهای نظری را در میان مولفه‌هایی برای فرایند تصمیم خرید توسعه دهد. به تدریج، داوران بر این پرسش متمرکز می‌شوند که «تئوری کجاست؟» نویسندگان به وسیله تعمیم دادن و حذف کردن مباحث جزئیات پاسخ می‌دهند، جزئیاتی که می‌تواند برای خواننده کاملاً جالب و آموزنده باشند.

پژوهشگران موردی نباید از بحث تئوری به‌خصوص در ارائه چارچوب مورد مطالعه غافل بمانند. کدام یک از ابعاد تئوری موجود با توصیف مورد مطالعه تطابق دارد؟ با همراستایی مستقیم مورد مطالعه و با کمی توجه به تئوری، بسیاری از پژوهشگران موردی دوباره به چرخه باز می‌گردند. وضعیت «الف» یک ویژگی یا فرایند را نشان می‌دهد که در حال حاضر در وضعیت «ب» توصیف شده است و تئوری جدیدی را در بر نمی‌گیرد. ضعف دیگر پژوهشگران موردی تلاش برای ایجاد کردن یک مورد مطالعه بزرگ است به جای آن که یک مجموعه‌ای از موردهای تطبیقی را توسعه بدهند (به دنبال تفاوت‌ها هستند تا شباهت‌ها و بحث می‌کنند که چرا آن‌ها ممکن است رخ دهند)، یا بر یک مجموعه‌های طولی از موردها تمرکز می‌کنند که به یک وضعیت بیش از یک دوره گسترده زمانی چشم دارند. ما به تطبیق مبتنی بر تئوری با پژوهش‌های موردی طولی نیاز داریم. پژوهش با روش موردی یک فرصت را برای تشریح کامل پدیده‌های پیچیده فراهم می‌کند، اما پژوهشگران موردی تمایل دارند تا در فرایند عجله کنند. آن‌ها فقط با یک طرف رابطه مصاحبه می‌کنند و جویا می‌شوند که یک طرف رابطه چگونه ممکن است وضعیت طرف دیگر را در طول مطالعه درک کند. این بسیار بهتر است که در بررسی مورد مطالعه، با هر دو طرف مصاحبه صورت بگیرد. دیگر این که، صرف انجام یک مصاحبه در یک شرکت یا سازمان به‌طور کامل نمی‌تواند توصیف‌کننده افکار آن شرکت یا سازمان باشد؛ مصاحبه‌های متعدد در سطوح مختلف برای تشریح دیدگاه‌های متفاوت و مشابه در یک مورد مطالعه نیاز است. در همین راستا، پژوهشگران موردی باید فراتر از واحد فروش و بازاریابی گام بردارند و مصاحبه‌هایی را با مشتریان و مشتریان‌شان داشته باشند. هرچند که به دلیل ماهیت آن، بازاریابی صنعتی شامل مجموعه‌ای از روابط دوطرفه خریدار

- فروشنده است. این امر به‌ویژه در موارد مبتنی بر شبکه مشهود است. اگر سازمان‌های فروشنده با آشکار نمودن نام‌های مشتریان مخالف باشند، شاید پژوهشگران موردی باید با خریداران، کار خود را شروع کنند و از آن‌ها اطلاعات تماس سازمان‌های فروشنده را بگیرند. این کار، دست بالای زنجیره تأمین را بکار خواهد گرفت تا دست پایین زنجیره تقاضا را.

هر جا که ممکن باشد، پژوهشگران مطالعه موردی باید از داده‌های کمی برای تکمیل داده‌های کیفی در بخشی از فرایند پژوهش روش موردی بهره بگیرند. داده فروش واقعی ادراک مدیریتی را تقویت خواهد کرد (یا سوگیری‌های مدیریتی را نشان می‌دهد). حتی اگر، در یک مطالعه موردی، مواد تجربی نتیجه‌گیری‌ها را حمایت نکنند و تمرکز بر فرایندهای پیچیده، جزئی، و زیربنایی باشد. و در گزارش کردن خروجی‌ها، مستندسازی ارتباط فعالیت‌ها به خروجی‌ها بسیار ارزشمند هستند و به افزایش درک ما از وضعیت‌ها و پیامدهای تصمیم‌های اتخاذشده کمک می‌کند (نکته: به همین ترتیب، پژوهشگران کمی داده‌های کیفی روشنگر را به‌خوبی اضافه می‌کنند برای افزایش درک نتایج کمی به وسیله ارائه کردن یک زمینه کامل‌تر از نتایجی که به‌دست آمده‌اند. این واقعاً یک فرصت برای انجام پژوهش به صورت همکارانه^۱ است).

شروط^۲ مفید برای انجام و گزارش‌دهی در مورد مطالعه‌های موردی مطرح شده است (برای مثال، نگاه کنید به Eisenhardt 1989; 1991). برای مثال، یک مقاله نیاز دارد تا روش‌های نمونه‌گیری مطالعه و نمونه‌های مورد مطالعه را در نظر بگیرد. چگونه و چرا موردهای خاص انتخاب شده‌اند؟ یک مسئله مهم دیگر به چگونگی جمع‌آوری داده‌ها برای ایجاد موردهای مطالعه ارتباط دارد. کدام نوع از داده استفاده شده است (داده اولیه و/ یا ثانویه)؟ چنان‌چه یک شرط مصاحبه، مصاحبه عمیق^۳ است، بنابراین این شرط باید در مقاله گزارش شود. به‌خصوص آن‌که برای مطالعه‌های موردی کیفی مهم است که چگونه پژوهشگر موردی، مورد(ها) را تحلیل کرده است، برای نمونه، فرایندهای پشت سر پدیده مورد علاقه. داده می‌تواند در داخل یا در امتداد موردها تحلیل شود؛ و ابزارهایی مانند SQR: NUD*IST بیشتر اوقات می‌توانند ابزاری مفیدی باشند. انجام روش‌های باز، محوری، و منتخب باید برای بررسی گونه‌های نظری در نظر گرفته شوند (Strauss & Corbin, 1998). بخش روش‌شناسی مقاله باید در خصوص این مسائل بحث کند. نکته پایانی که در این‌جا اشاره می‌شود روش‌های بهبود کیفیت یک پژوهش مطالعه موردی هستند. برای مثال، آیا پژوهشگران مطالعه موردی معیارهای معتبر، انتقال‌پذیر، اطمینان‌پذیر، تاییدپذیر، یکپارچه، متناسب، فهم تمهیم‌پذیر، و

1. Co-operative Research
2. Protocols
3. In-depth Interviews

کنترل را به منظور بهبود امانت یافته‌های‌شان بکار می‌گیرند؟

به عنوان آخرین نکته، پژوهشگر باید هوشیار باشد که روش‌های کیفی پیچیده و پیشرفته‌ای در دسترس هستند که می‌توانند چارچوب دقیقی را برای مقایسه و تفسیر نظام‌مند مطالعه‌های موردی ارائه دهند.

کثرت در روش‌شناسی

در هر دو تحلیل کیفی و کمی، مسئله تاثیر زمان بسیار مهم است اما اغلب در پژوهش نادیده گرفته می‌شود: سازه مستقل ممکن است بر سازه وابسته اثر بگذارد، اما نه بلافاصله. از این‌رو، چنین مسائل زمانی در تحلیل برای مدل مهم است (چه راهکارهایی برای کسب داده دارد) تا بتوان فواصل زمانی را آزمایش کرد. مطالعه‌های کیفی، برای مثال تحلیل فرایند مانند تحلیل ساختار رویداد، می‌تواند یک درک جزئی از هر پدیده ارائه دهد، اما تنها آن هم به‌ندرت در مطالعه‌های بازاریابی شرکتی و مدیریت زنجیره تامین استفاده شده است.

در مجموع، ما مدافع تکرر در روش‌شناسی هستیم. مدلسازی معادله ساختاری (برای پژوهشگران کمی) و، به میزان کمتر، مطالعه‌های موردی مبتنی بر تحلیل محتوا (برای پژوهشگران کیفی) ممکن است در این حوزه غالب باشند اما روش‌شناسی‌های بسیار غنی نیز غیر از این موارد وجود دارند. استفاده از روش‌های سایر رشته‌ها یک چیز خوب برای تقویت دقت تحلیلی و روش‌شناختی است و می‌تواند سهم‌های مطالعه را مبتنی بر استفاده روش توسعه دهد.

همچون سایر بخش‌های مقاله، شما به تایید شدن ارزیابی‌تان از این بخش از راه اخذ عقیده دیگران نیاز دارید. بخش تحلیل را برای شش نفر ارسال کنید و از آن‌ها تقاضا کنید که آیا تجزیه و تحلیل بکاررفته در این پژوهش روشن است و برای پرسش پژوهش مناسب است؟ در صورت دریافت پاسخ «خیر»، شما به اصلاح بخش تحلیل و بازنگری پژوهش نیاز دارید.

یافته‌های یک مقاله

همان‌طور که از عنوان پیدا است، این بخش یک نمایش توصیفی از آن چیزی است که در پژوهش یافت شده است. می‌توان بین یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین که شناسایی شده‌اند، تفاوت‌هایی را برجسته کرد. این بخش می‌تواند شامل نتایج یک پیمایش، نتایج آزمون فرضیه‌ها، مدل رگرسیون، مدلسازی معادله ساختاری / حداقل مربعات جزئی، یا دیگر انواع تحلیل‌ها، و همچنین خلاصه‌ای از ابعاد کلیدی یک مطالعه کیفی باشد. بدین معنی که بخش یافته‌های پژوهش باید با پژوهش کمی و کیفی که در اوایل مقاله خام بدان اشاره شده، مرتبط

باشد. البته همیشه بخش یافته‌ها در یک مقالهٔ مروری یا یک مقالهٔ نظری نیست زیرا در واقع، یافته‌ای وجود ندارد.

یکی از متداول‌ترین مشکلات زمانی است که نویسندگان هنگام آماده‌سازی این بخش از مقاله خام‌شان، یافته‌ها را با تفسیر و بحث ترکیب می‌کنند. در واقع، بسیاری از مقاله‌ها بخشی را تحت عنوان «یافته‌ها و بحث» یا «نتایج و بحث» دارند. بنابراین، این بخش آمیخته‌ای از یافته‌ها و چگونگی تناسب آن با توسعهٔ مبنای نظری نویسنده یا پرسش(های) پژوهش است. در حقیقت، متأسفانه موضوع نادری نیست که در سراسر این بخش یافته‌ای پیدا نشود و فقط ظاهراً یک حمایت از ادراک اصیل نویسنده از پدیده بررسی می‌شود. در حالی که تعداد کمی از نویسندگان قادرند یافته‌ها را و سپس بحث‌شان را در یک بخش «یافته‌ها و بحث» ارائه کنند، پس همیشه بهتر است که این دو مولفهٔ کلیدی مقاله را از هم جدا کنیم. بخش «یافته‌ها» باید به‌طور معین شفاف باشد. یک بخش «یافته‌های» واقعی نباید هیچ‌گونه تفسیر یا نتیجه‌گیری داشته باشد.

ابتدا اجازه دهید تا به نمایش داده‌های کمی نگاه کنیم. به هنگام نگارش بخش یافته‌ها، نویسنده باید همان ترتیبی را دنبال کند که در چارچوب مقاله آمده است. چنانچه مجموعه‌ای از فرضیه‌ها مطرح شده است، نویسنده باید همان ترتیب استفاده‌شده در توسعهٔ چارچوب پژوهش مقالهٔ خام را دنبال کند. اگر نویسنده مجموعه‌ای از فرضیه‌ها دارد، باید یافته‌های هر فرضیه را به همان ترتیب ارائه دهد. مشابه با مدل رگرسیون یا دیگر مدل‌ها، یافته‌ها را به موازات با تئوری یا مدل توسعه‌یافته در اوایل مقاله ارائه دهید. وقتی که نویسندگان یافته‌ها را به صورت متفاوت ارائه می‌دهند، درک یافته‌ها برای خوانندگان و داوران دشوار می‌شود، از آنچه که نویسنده ابتدا بیان کرده با آنچه که آن‌ها کشف می‌کنند. به هنگام ارائه نتایج کمی در این بخش، نویسنده می‌تواند اطلاعات توصیفی را مانند میانگین‌ها، مدها، میانه‌ها، و اندازه‌های واریانس به نمایش بگذارد. همبستگی‌ها، آمارهای معنادار، درجه‌ها، و سطوح اطمینان، از آمارهای کلیدی دیگر تکنیک‌های تحلیلی هستند. هرچند، نویسندگان اغلب فراموش می‌کنند تا خطای بتا^۱ یا هر نوع آمارهای قدرتی را ارائه دهند؛ این‌گونه آمارها می‌تواند به قانع‌شدن خواننده از نتیجه‌گیری تحلیل کمک کند. در واقع، زمانی که فقط خطای آلفا^۲ را در نظر می‌گیریم، پژوهشگران ممکن است تا نتیجه‌گیری نادرستی به‌دست آورند!

در نمایش یافته‌های داده‌های کیفی باید بسیار مراقب بود. سندلوفسکی و لیمان^۳ (۲۰۱۲) این

1. Beta Error
2. Alpha Error
3. Sandelowski & Leeman

یافته‌ها را به این صورت تعریف می‌کنند: «محتوای اطلاعاتی یا سنتزهای موضوعی (تماتیک)، تئوری‌های بنیادی، توصیف‌های پدیدارشناسی، توصیف‌ها یا تشریح‌های قوم‌نگاری یا روایتی/گفتمان، یا دیگر تفسیرهای منسجم و یکپارچه» که از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، و اسناد مولفه‌های سازمانی بررسی‌شده به‌دست می‌آیند. این یافته‌ها باید در یک روشی ارائه شود که به‌طور شفاف برای خوانندگان توصیف شود تا آنچه را که اتفاق افتاده، به‌طور کامل درک کنند. این بخش جایی نیست که نویسندگان چستی همه ابزارها و چرایی اتفاق افتادن‌شان را تفسیر کنند.

برای راهنمایی خواننده، نویسنده می‌تواند از جدول‌ها و شکل‌ها استفاده کند، چراکه این موارد اغلب کارآمدترین راه برای نمایش یافته‌ها هستند. هرچند، یک جدول طولانی، که به‌راحتی می‌توان در متن خلاصه نمود، نباید جدول شود. ضروری است که عناوین شکل‌ها و جدول‌ها حاوی اطلاعات روشن و کافی باشند تا خود-توضیح‌دهنده باشند؛ و جدول‌ها نباید خیلی شلوغ باشند. شکل‌ها و جدول‌ها نباید اطلاعات توصیف‌شده در جاهای دیگر مقاله را تکرار کنند. باید از مقیاس‌هایی که به‌درستی انتخاب شده و محورهای مناسب برای اندازه‌های برچسب استفاده شود، و نمادها به‌راحتی دیده شوند و مجموعه داده‌ها به‌راحتی از هم تفکیک شوند.

مثل سایر بخش‌های مقاله‌تان، برای تایید ارزیابی‌تان از این بخش به اخذ عقیده‌های دیگران نیاز دارید. بخش یافته‌ها را برای شش نفر ارسال کنید و از آن‌ها بپرسید که آیا یافته‌های ارائه‌شده و تفسیری که به‌طور منطقی از دل‌شان برآمده، شفاف هستند. به همین ترتیب، همه شکل‌ها و جدول‌ها را برایشان بفرستید و بپرسید که آیا آن‌ها واضح هستند؟ آیا آن‌ها می‌توانند هدف از هر شکل یا نموداری را بدون پشتیبانی متن بفهمند؟ آیا هر شکل یا نمودار مهم است؟ آیا چیزی از قلم افتاده است؟ در صورت دریافت پاسخ «خیر»، شما به اصلاح جدول‌ها و شکل‌ها نیاز دارید.

بحث یک مقاله

همان‌طور که اشاره شد، سه هدف مهم برای یک مقدمه خوب وجود دارد: خواننده را بر پرسش یا هدف پژوهش مقاله متمرکز کند، چارچوب مناسبی از رفرنس‌ها را برای خواننده فراهم کند؛ و طرح کند شکاف دانشی را که این مقاله می‌خواهد آن را پر کند. بخش بحث، جایی است که نویسندگان به خواننده نشان می‌دهند که چگونه این سه هدف را تحقق بخشیدند. نویسندگان در این بخش از مواد توصیفی بخش یافته‌ها به یک بحث معنادار و عمیق چرخش می‌کنند یا به پرسش (های) پژوهش پاسخ می‌دهند، و نشان می‌دهند که چگونه سهم دانشی که در ابتدا توصیف شده، حالا تایید شده است. اکنون یافته‌ها می‌توانند با چارچوب رفرنس و توسعه نظری که در

بخش‌های پیشین مقاله ایجاد شده، ارتباط داده شوند.

در حالی که بخش‌های پیشین مقاله بر اساس دانش موجود (مقدمه و توسعه نظریه، و فرضیه‌ها، الخ)، پروتکل‌های مشخصی مانند (روش موردی، طرح آزمایشی، روش‌شناسی پیمایش، و روش‌های تحلیلی) و حقایق مشاهده‌پذیر (داده‌های پژوهش کیفی و کمی) بودند، بخش بحث این اجازه را به نویسندگان می‌دهد که نتایج پژوهشی‌شان را با توجه به موارد زیر دنبال کنند: توضیح دهید که چگونه نتایج با پرسش یا اهداف اصلی اشاره‌شده در بخش مقدمه ارتباط دارد. یک پیوند منطقی را از داده‌ها و یافته‌ها به سمت نتیجه‌گیری ایجاد کنید.

برای هر یک از نتایج مطرح‌شده تفسیر ارائه دهید.

همسودن نتایج خود را با سایر نتایجی که گزارش‌شده نشان دهید و هرگونه تفاوتی که وجود دارد، چگونگی و چرایی را توضیح دهید.

اهمیت پژوهش و لزوم چاپ آن را بیان کنید.

به هر محدودیتی در پژوهش اشاره کنید و بیان کنید که چرا با وجود این محدودیت‌ها، این پژوهش مهم است و بر پایه دانش ما می‌افزاید.

تعمیم‌های منطقی پژوهش را توصیف کنید و مسیر پژوهش آتی را ارائه نمایید.

در انجام این کار، نویسندگان نباید حرفی بزنند که ورای آن چیزی باشد که نتایج می‌توانند پشتیبانی کنند؛ و همچنین نباید اصطلاحات یا ایده‌های جدیدی را معرفی کنند.

از واژگان غیرکمی (مانند کم/ زیاد، به‌شدت، بزرگ، به‌سرعت، چشم‌گیر، عظیم، قابل‌ملاحظه، بیش از اندازه، اکثریت/ اقلیت، الخ) باید اجتناب شود، زمانی که این واژگان اغلب با واژگانی مانند بسیار، کاملاً، کمی، الخ همراه می‌شوند.^۱ در واقع، صراحت واژگان کمی همیشه ترجیح داده می‌شود.

نتیجه‌گیری‌های یک مقاله

بخش نتیجه‌گیری آخرین جایی است که نویسنده می‌تواند نشان دهد که این مقاله سزاوار پذیرش و چاپ بوده است. این بخش جایی است که نویسندگان دایره پرسش‌هایی که در ابتدای مقاله مطرح شده را با پاسخ گفتن از نتایج به‌دست‌آمده، می‌بندند. یک بخش نتیجه‌گیری شفاف به داوران کمک می‌کند تا به‌آسانی کار نویسنده را قضاوت کنند.

چه چیزهایی باید در بخش نتیجه‌گیری گنجانده شود؟ نویسندگان باید نتیجه‌گیری‌های

۱. منظور این است که در این بخش وقتی نویسندگان می‌خواهند نتایج یافته‌ها را به صورت توصیفی بیان کنند این‌گونه بیان نکنند که: با توجه به نتایج ما متغیر الف تاثیر بسیار عظیمی بر متغیر ب دارد. و.

جهان شمول و جزئی را در رابطه با اهداف پژوهش‌شان ارائه کنند. نویسندگان باید نشان دهند که چگونه توانسته‌اند پرسش‌های پژوهش را پاسخ دهند و چگونه سهمی را در دانش موجود ایجاد کرده‌اند. با توجه به حجم بالای پژوهش‌هایی که امروزه انجام شده، نویسندگان باید نشان دهند که چرا پژوهش‌شان مهم و معنادار است. همچنین نویسندگان می‌توانند به کاربردها، دامنه‌ها، و محدودیت‌های یافته‌های خود در صورت نیاز اشاره کنند، و به پژوهش‌های آتی پیشنهاد دهند و اشاره کنند که این راه ادامه دارد.

برخی از موارد نباید در بخش نتیجه‌گیری گفته شوند. نویسنده نباید مقاله را خلاصه کند (چکیده برای همین کار است) یا بیانیه‌های بدیهی از نتایج خود بسازد. البته، نویسنده نباید در خصوص تاثیر پژوهش خود اغراق کند اما، از سوی دیگر، نباید هنگام بحث از نتایج، با استفاده از واژگانی که نااطمینانی را می‌رسانند مانند «ممکن است»، «احتمالاً»، یا «شاید» به‌طور اتفاقی کار خود را خراب کند.

اگر ژورنالی که هدف نویسنده است، بخواهد، مقاله باید شامل کاربردهای مدیریتی شفاف از پژوهش باشد. کاربردها نباید فراتر از توانایی داده‌ها جهت توجیه کردن بسط داده شوند.

متأسفانه، بسیاری از نویسندگان، با نوشتن نتیجه‌گیری‌های ضعیف، سایر بخش‌هایی را که به‌خوبی نوشته شده بودند، خراب می‌کنند. این آخرین جایی است که نویسنده می‌تواند بر تصمیم‌های خود پشیمانی یا رد مقاله خام اثر بگذارد. درست مانند عنوان، که نویسنده اولین احساس خواننده را در مقاله ایجاد می‌کند، بخش نتیجه‌گیری، آخرین احساسی است که با خواننده می‌ماند.

سایر ملاحظه‌ها

با وجود این که بیش از ۲۵۰ ژورنال بازاریابی به زبان انگلیسی در سراسر دنیا منتشر شده است (به اضافه بسیاری از ژورنال‌های بازاریابی که به زبان‌های دیگر منتشر می‌شوند)، و ژورنال‌های جدیدی که به صورت روزانه روی کار می‌آیند، نویسندگان باید ژورنالی را انتخاب کنند که مناسب پژوهش‌شان باشد. نویسندگان نیاز دارند تا ژورنال‌های نامزد را بررسی کنند تا ژورنال مناسب را با اهداف و قلمروشان، نوع مقاله، مخاطب، و موضوع‌های داغ روز پیدا کنند. اجازه دهید تا در ادامه درباره این موضوع و دیگر مسائل قدری بیشتر بحث کنیم.

نویسندگان ممکن است از همکاران خود برای تصمیم‌گیری در خصوص ژورنال درست کمک بگیرند. همچنین مقاله‌هایی که در فهرست منابع هستند، شاید نویسنده را در انتخاب ژورنال مناسب هدایت کنند. با در نظر گرفتن مخاطب ژورنال، آیا هدف، دستیابی به متخصصان، پژوهشگران

چند رشته‌ای، و/ یا مخاطب عمومی است؟ و آیا خواننده ژورنال جهانی است یا محلی؟ بسته به پاسخ(ها)، بنابراین سبک نگارش و اطلاعات، نیاز به تعدیل خواهد داشت. برای یافتن موضوع‌های داغ روز، به نویسندگان توصیه می‌شود تا به‌طور مرتب به چکیده‌های مقاله‌های اخیر منتشر شده در ژورنال مورد نظر نگاه کنند، و همچنین بخوانند بیانیه‌هایی که توسط سردبیر ژورنال بیان شده است.

همچنین، دانستن این مهم است که ژورنال‌ها، حتی در موضوع‌های مشابه، خوانندگانی را با پیشینه‌های متفاوت جذب می‌کنند، و به همین خاطر، هر ژورنال سبک خودش را دارد. برای احساس کردن سبک، نویسندگان باید سایر مقاله‌های آن ژورنال مورد نظر را بخوانند و به‌شدت نیاز دارند تا به راهنمای نویسندگان ژورنال پایبند باشند، وقتی مقاله‌ها به صورت ضعیف آماده می‌شوند این یک نشانه از عدم رعایت و احتمالاً رد کامل است.

محتوای هر مقاله، ضروری است، و بنابراین مقاله باید یک پیام روشن، مفید، و علمی جذاب را در بر گیرد. همچنین، نحوه ارائه هر مقاله، کلیدی است. مقاله باید افکار نویسنده را در یک الگوی منطقی منتقل کند تا خواننده به همان نتیجه‌گیری نویسنده برسد. بنابراین، مقاله باید ساخته شود در فرمتی که بهترین و پرتیراز از مواد نویسنده باشد و باید به سبکی نوشته شود که به‌طور شفاف پیام وی را مخابره کند. برای مثال، مواد استنادشده نویسندگان باید در سراسر مقاله یکدست حفظ شوند و سبک ترجیحی ژورنال را دنبال کنند. به‌طور معمول توصیه می‌شود تا از استناد به ارتباطات شخصی، مشاهدات منتشر نشده، مقاله‌هایی که بارگذاری شده اما برای انتشار پذیرش نگرفته‌اند، و همچنین به مقاله‌هایی که فقط به زبان محلی منتشر شده‌اند و کنکاش آن برای خواننده بین‌المللی دشوار است، اجتناب شوند. نویسندگان باید از استناد بیش از حد به خود و ژورنال، پرهیز کنند. املا و واژگان نیاز دارد تا به انگلیسی استاندارد پایبند باشد؛ زیرا سایر املاها منجر به سردرگمی شده و در نتیجه باید از آن اجتناب شود؛ و اصطلاحات^۱ آن رشته باید رعایت شود. از حروف اختصار باید پرهیز شود - مگر آن‌هایی که در آن رشته به‌طور کامل جا افتادند - چنانچه از حروف اختصاری استفاده می‌شود باید در اولین جای استفاده در چکیده و متن اصلی، واژگان اصلی به‌طور کامل تعریف شوند.

یک مقاله ایده‌آل به‌طور معمول شامل ۲۵ تا ۴۰ صفحه است که فقط حاوی داده‌های ضروری است. چکیده از ۱۰۰-۱۵۰ واژه است. مقدمه تا دو صفحه، بخش مرور ادبیات و فرضیه‌ها بین چهار تا شش صفحه، بخش روش‌ها حدود دو تا پنج صفحه، بخش نتایج و بحث بین ۱۰ تا ۱۵ صفحه،

1. Terminology

و نتیجه‌گیری حدود یک تا سه صفحه هستند. تعداد رفرنس‌ها می‌تواند بین ۲۰ تا ۵۰ باشند. تعداد شکل‌ها و جدول‌ها می‌تواند هر کدام بین چهار تا شش عدد باشند.

با توجه به فضای محدود ژورنال‌ها (و زمان محدود برای داوران به منظور ارزیابی مقاله‌های بارگذاری‌شده) مهم است که نویسندگان، سردبیران و داوران را متقاعد کنند که مقاله سزاوار منتشر شدن است. بنابراین، ما توصیه می‌کنیم که در پایان هر صفحه، نویسندگان از خودشان بپرسند: «در این صفحه چه کردم تا داور را متقاعد کنم که این مقاله ارزش انتشار را دارد؟» این گام ساده می‌تواند احتمال پذیرش مقاله را به شدت افزایش دهد.

نویسندگان می‌توانند یک بخش اظهاریه را در نظر بگیرند تا از افرادی که به آن‌ها کمک کردند (نکته: از آنها بپرسید که می‌توان نام‌شان را اشاره کرد)، برای مثال، کارشناسان فنی، سازمان‌های حامی و (در نسخه آخر مقاله‌های پذیرفته‌شده) داوران و سردبیر(ان)، تشکر کنند.^۱ همچنین اظهاریه، وابستگی پژوهش به پروژه‌ها یا برنامه‌ها را به همراه شماره قرارداد (سازمان حمایت‌کننده) یا رفرنس بیان می‌کند.

نتیجه‌گیری‌ها

این مقاله خلاصه‌ای از افکار ماست درباره این‌که چگونه موفقیت انتشار را افزایش دهیم. هر مقاله با یک پرسش یا هدف آغاز می‌شود، و سپس یک چارچوبی ارائه می‌دهد که در قالب آن نویسندگان از خواننده می‌خواهند تا پژوهش‌شان را ارزیابی کند. دانش موجود بررسی، و یک چارچوب نظری طراحی شده است، و اغلب اوقات، فرضیه‌ها ایجاد و توسعه داده شدند. هر مقاله توضیح می‌دهد روش‌شناسی، یافته‌ها، و تمام آن چیزی که این معانی را می‌دهد. این مهم است، که این مقاله در طول راه نشان دهد که یک اثری بر آنچه که ما درباره بازارهای شرکتی می‌دانیم، ایجاد می‌کند.

ما به‌طور ویژه در مورد مناسب بودن عنوان مقاله، و از نقش چکیده صحبت کردیم و این‌که چگونه یک چکیده‌ای که مناسب نوشته‌شده می‌تواند شانس پذیرش شدن، خوانده شدن، و استناد

۱. این بخش متأسفانه در میان نویسندگان و ژورنال‌های ایرانی به‌ندرت اتفاق می‌افتد. هر نظری که از سوی داور یا سردبیر به نویسنده داده می‌شود تنها با هدف بهبود مقاله است. از این‌رو، نویسندگان حرفه‌ای همیشه قردان این نظرها هستند و در پایان مقاله در یک بخش جداگانه، از افرادی که پیش از ارسال مقاله به ژورنال، به آن‌ها مشورت دادند و از دو یا سه داور که حتی نام‌شان را نمی‌دانند و در پایان، از سردبیر که فرصت ارائه مقاله را در ژورنال داده است، تشکر می‌کنند. این امر باعث افزایش اعتبار نویسندگان می‌شود. و.

شدن یک مقاله را افزایش دهد. پس از آن، ما در مورد مقدمه مقاله بحث کردیم. سپس مسائل مربوط به روش‌شناسی را در نظر گرفتیم. برای روش‌شناسی‌های کمی، به فرضیه‌ها پرداختیم و تاکید کردیم که یک مقاله پژوهشی که بخش روش‌شناسی آن خوب نوشته شده، دو هدف را دنبال می‌کند: این که نویسنده از استانداردهای علمی قابل قبول در انجام پژوهش استفاده نموده و سایر پژوهشگران می‌توانند مطالعه‌شان را تکرار کنند و نتایج‌شان می‌تواند با سایر نتایج مقایسه شود. برای روش‌شناسی‌های کیفی، ما به‌طور ویژه بر پژوهش روش موردی تمرکز کردیم. سپس به سوی توضیح بخش یافته‌های پژوهش و بحث از این یافته‌ها حرکت کردیم.

ما امیدواریم که این مجموعه از نظرها، در آینده به نویسندگان کمک خواهد کرد تا آماده کنند مقاله‌هایی را که به سلامت از فرایند بارگذاری در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی و سایر ژورنال برتر عبور کنند.

اظهاریه‌ها

در گذشته، بخش‌هایی از این مقاله در سرمقاله همین ژورنال نمایش داده شده بود. همچنین، این مقاله فرایند داوری سنتی را در نظر نگرفته است.

منابع

- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). What Makes a Good Case Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in Industrial Marketing Management, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 56–63.
- Di Benedetto, C. A., & Lindgreen, A. (2018). The Emergence of Industrial Marketing Management as the Leading Academic Journal in Business-to-Business Marketing. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 5–12.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2010). Assessing the Contribution of Leading Mainstream Marketing Journals to the International Marketing Discipline. *International Marketing Review*, 27(5), 491–518.

- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2006). Research Design Explained (6th ed.). Andover: Wadsworth Publishing.
- Sandelowski, M., & Leeman, J. (2012). Writing Usable Qualitative Health Research Findings. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1401-1413.
- Soutar, G. N., & Murphy, J. (2009). Journal Quality: A Google Scholar Analysis. *Australasian Marketing Journal*, 17(3), 150-153.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research* (2nd ed.). Newbury Park, CT: Sage Publications.
- Touzani, M., & Moussa, S. (2010). Ranking Marketing Journals Using the Search Engine Google Scholar. *Marketing Education Review*, 20(3), 229-247.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

فریدون باوند

این مقاله ترجمه‌ای است از:

- LaPlaca, P., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2018). How to write really good articles for premier academic journals. *Industrial Marketing Management*, 68(1), 202-209.

نظر ۹۸

پیشگفتار مترجم

این مقاله به جعبه سیاه فرایند داوری پاسخ می‌دهد، به این که چرا مقاله‌هایی که نویسندگان به ژورنال‌های معتبر و پیشرو می‌فرستند، رد می‌شوند. پس از بیان اشتباه‌های رایج نویسندگان و رعایت نکردن خطوط راهنمای ژورنال، بیشترین دلیل رد شدن یک مقاله، فقدان ایجاد یک سهم مهم در ادبیات آن موضوع است. نویسندگان باید پیش از پرداختن به سهم‌های مقاله خام‌شان، درک درستی از ادبیات داشته باشند و با مرور آن بتوانند شکاف قانع‌کننده‌ای از ادبیات نمایش دهند. راه‌حل نویسندگان برای پر کردن آن شکاف‌ها سهم یا رمغان آن پژوهش است که چرایی انجام آن را پاسخ می‌دهد. سهم‌ها باید در آن حوزه جذاب باشند. ژورنال‌ها یک رابط بین مخاطبان و نویسنده هستند. ژورنال‌ها باید درک درستی از بازار داشته باشند تا بتوانند مقالاتی را منتشر کنند که نیاز جامعه هدف باشد تا بتوانند عملکرد بهتری نسبت به دیگر رقبایشان داشته باشند. در نتیجه، مقالاتی که نتوانند از نگاه ژورنال، اهداف مخاطبان را مرتفع کند و بار مالی بر دوش ژورنال بگذارد، از شانس کمتری برای پذیرش برخوردار خواهد شد. همچنین باید در نظر داشت که به لحاظ فنی، تمام مقالات بررسی شده‌اند و ژورنال از مخاطب می‌خواهد تا با خیال راحت به نتایج مقاله تکیه کند. از این رو، داوران نقش قابل تأملی در پذیرش یا رد مقاله دارند. اما تصمیم نهایی پس از دریافت نظرها و توصیه‌های داوران در مورد رد یا انتشار مقاله خام با سردبیر است. امروزه ژورنال‌ها از اهمیت زیادی برخوردار هستند و بخش زیادی از اعتبار نویسندگان از همکاری با ژورنال‌ها تأمین می‌شود. منظور از ژورنال آکادمیک پیشرو، ژورنال‌های رهبری است که تقریباً سرفصل پژوهش‌های آینده یک رشته مشخص را برای پژوهشگران تعیین می‌کنند و از هیئت تحریریه، سردبیر، و داوران قدرتمندی استفاده می‌کنند که نویسندگان تمایل بالایی برای همکاری با آنان دارند. اما برای کاهش این ابهام و کمی کردن شاخص ژورنال‌های پیشرو، انجمن مکاتب کسب و کار یکی از شاخص‌های قابل قبول و معتبر نزد جوامع دانشگاهی جهان است که در رشته‌های علوم انسانی، ژورنال‌های شاخص را بر اساس داده‌های آماری و شورایی متشکل از استادان مجرب در آن رشته‌ها رتبه‌بندی می‌کند. منطبق با عرف بین‌المللی، ژورنال‌هایی که رتبه ۳ به بالاتر (یعنی ۳، ۴، و ۴*) دارند، به عنوان ژورنال پیشرو قلمداد می‌شوند و ژورنال‌هایی که رتبه ۱ یا ۲ را دارند، ژورنال‌های دنباله‌رو نام می‌گیرند. ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی در رتبه ۳ قرار دارد و از ژورنال‌های پرکار و پرجا در حوزه بازاریابی صنعتی در چند سال اخیر برشمرده می‌شود. نویسندگان این مقاله، به‌ویژه نویسنده اول این مقاله، سال‌ها به عنوان سردبیر مشغول به فعالیت بوده‌اند و این مقاله حاصل تجربیات چندین دهه نویسندگان است.

این مقاله توصیه می‌کند که نویسندگان باید به یاد داشته باشند که نقد داوران در تندترین حالتش، یک فرصت برای بهبود مقاله است و بهترین پاسخ در صورتی که حتی اگر داوران با تندترین نقدها از مقاله پذیرایی کردند، اظهار قدردانی و سپاسگزاری از وقتی است که داوران روی آن مقاله صرف کردند. نکته‌هایی که در این مقاله اشاره می‌شود، می‌تواند در تغییر نوع رابطه بین داور و نویسنده کمک شایانی داشته باشد و خیلی از ابهام‌ها را مرتفع کند. همچنین، خوانندگان این مقاله به راحتی می‌توانند از وظایفی که هر یک از اعضای ژورنال مانند سردبیر (Editor)، داور (Reviewer)، و نویسنده انتظار می‌رود، آگاه باشند و برخورد حرفه‌ای را در هر موقعیتی که یک نویسنده ممکن است با آن مواجه شود، تمرین کنند.

در پایان لازم می‌دانم تا نهایت سپاس و قدردانی را از مدیر محترم جناب آقای دکتر فدایی به جای آورم که لطف ایشان سبب شد تا امکان ترجمه این مقاله ارزشمند میسر شود. همچنین از همکار محترم، سرکار خانم اولیایی نیز تشکر می‌کنم که با مساعدت و همکاری ایشان این ترجمه اکنون به دست خوانندگان می‌رسد.

فریدون فدایی

تبار ۹۸

عنوان مقاله: چگونه اصلاح کنید، و اصلاح خیلی خوب، برای ژورنال‌های آکادمیک پیشرو^۱

پیتر لاپلاکا^۲ – آدام لیندگرین^۳ – ژول وائِم^۴ – آنتونی دی بندِتو^۵
مترجم مازیار چابک

چکیده:

بیشتر ژورنال‌های آکادمیک پیشرو در همه رشته‌ها به‌طور معمول، نرخ رد مقاله ۸۰ درصد، ۹۵ درصد، یا بالاتر دارند. همه ژورنال‌ها مقاله‌هایی را ترجیح می‌دهند که سهم‌های نوآورانه معناداری در آن رشته ایجاد نمایند. اصلاح کردن یک مقاله خام و پاسخ درست‌دادن به نظرهای داوران و سردبیر، اغلب چالش‌برانگیز است. این مقاله بحث می‌کند که چگونه به‌طور موثر یک مقاله خام را مطابق با نظرهای داوران و سردبیر برای ژورنال‌های آکادمیک پیشرو اصلاح (جزئی یا کلی) کنیم. ما یک مجموعه‌ای از اطلاعات و نکته‌ها را برای کمک به نویسندگان در طول تلاش‌شان ارائه می‌دهیم، و یک فرایند کمتر دشوار را ایجاد می‌کنیم تا احتمال یک خروجی مثبت را بهبود دهیم.

کلیدواژه‌ها: نوشتن آکادمیک، ژورنال‌های آکادمیک پیشرو، نرخ موفقیت انتشار، داوری کردن، اصلاح کردن.

۱. این مقاله در سال ۲۰۱۸ در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی منتشر شده است.

2. Peter LaPlaca, University of Connecticut, 24 Quarry Drive, Vernon, CT 06066, USA (Corresponding author)

3. Adam Lindgreen, Department of Marketing, Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg C, Denmark

4. Joëlle Vanhamme, Edhec Business School, 24 Avenue Gustave Delory, CS 50411, 59057 Roubaix Cedex 1, France

5. Anthony Di Benedetto, Fox School of Business, Temple University, Alter Hall 523, 1801 Liacouras Walk, Philadelphia, PA 19122-6083, USA

برای پژوهشگران جوان، فرایند بازبینی یک جعبه سیاه گیج‌کننده به نظر می‌رسد. در مسیر مقاله خام^۱، برخی از چیزها در طول یک دوره چند ماهه اتفاق می‌افتد، و نتیجه، یک پاسخ-تصمیم سردبیر. برای همه ما اعضای آکادمی‌ها، فرایند آشنا است. نویسنده به‌دقت می‌نویسد و نمونه‌خوانی می‌کند و در نتیجه، بهترین نسخه‌اش را برای سردبیر ژورنال هدف می‌فرستد. بعد هنگام انتظار فرا می‌رسد. حتی اگر وب‌سایت به‌طور شفاف یک زمان دوماهه معمول را برای این فرایند مشخص کند، تأخیر، غیرقابل تحمل به نظر می‌رسد. نویسنده ممکن است هرگاه به پیگیری آنلاین روی آورد، اگر از آن ژورنال قابل‌دسترس باشد. مقاله خام با داوران است. و، در نهایت مقاله خام در دستان سردبیر است و یک تصمیم با ایمیل به‌زودی در راه خواهد بود. خبر خوب این است که نویسنده به اصلاح و بارگذاری مجدد مقاله خام با در نظر گرفتن ملاحظات بیشتر دعوت شده است! پس خبر بد دفع می‌شود. سه داور، شش صفحه انتقادات و توصیه‌ها از هر داور، برخی از نظرها ممکن است که متناقض یکدیگر باشند، یک‌سری از نظرها غیرممکن به نظر می‌رسند، و به‌ویژه داور سوم انگار که از مقاله خام به چند دلیل خوشش نمی‌آید. پس از شوک هیجانی اولیه، که ممکن است چند روز بعد فروکش کند، نویسنده نظرها را دوباره می‌خواند، متعهد می‌شود به بهبود مقاله خام و در دُور بعد پذیرش را می‌گیرد.

آنچه درون آن جعبه سیاه اتفاق می‌افتد، می‌تواند مرموز به نظر برسد و قدری ترس‌آور. هدف این مقاله، ارائه راهنما برای فرایند اصلاحات است. ما برخی از اشتباه‌های مبتدیان را بررسی می‌کنیم که می‌تواند به رد کامل^۲ منجر شوند. ما به درون فرایند داوری در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی^۳ نگاه می‌اندازیم. ما همچنین، راهبردهایی را ارائه می‌دهیم درباره اینکه چگونه به داوران پاسخ دهیم، در صورتی که آنها دعوت به اصلاح و بارگذاری مجدد کنند یا رد کامل. ما امیدواریم که راهنمای ارائه‌شده در اینجا به دیدگاه نویسندگان برای جلوگیری از تصمیم رد کامل کمک می‌کند، و مقاله‌های خام اصلاح داده‌شده را توسعه می‌دهیم و پاسخ می‌دهیم به داورانی که مطمئن هستیم به مقاله خام تمایل دارند و سردبیرانی که مقاله خام را تا پذیرش همراهی می‌کنند.

1. Manuscript

2. Desk Rejection

3. Industrial Marketing Management

ما بقیه مقاله را در بخش‌های زیر پی می‌ریزیم. نخست، ما فرایند داوری را تشریح می‌کنیم و پیشنهادهایی می‌دهیم درباره اینکه چگونه مقاله‌های خام توسط سردبیر رد نشوند، حتی پیش از آن، مقاله خام برای رسیدن به داوران شانس دارد. دوم، ما سری می‌زنیم به تصمیم رد کامل مقاله خام توسط سردبیر، به‌ویژه در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی، و اشاره می‌کنیم به اینکه چگونه و چرا این تصمیم بیشترین عامل در سال‌های اخیر است. سوم، ما تصمیم رد داوران را و بهترین گام بعدی نویسنده را در این مورد می‌سنجیم. چهارم، ما پیشنهادها و توصیه‌هایی را به نویسندگان مشخص می‌کنیم، درباره اینکه چگونه پاسخ بدهند به دعوت به اصلاح و بارگذاری مجدد مقاله خام‌شان. پنجم، ما به‌طور خلاصه فرایند انتشار را نمایش می‌دهیم. در پایان، ما با خلاصه‌ای از توصیه‌ها نتیجه‌گیری می‌کنیم، به‌ویژه متناسب با پژوهشگران آکادمیک جوان.

فرایند داوری و اصلاح

پیش از آنکه نویسندگان مقاله خام‌شان را بارگذاری کنند، آنها باید از یک رد اولیه اجتناب کنند به واسطه این عامل که مقاله خام‌شان متناسب با مأموریت ژورنال نیست. در نتیجه، ما به‌شدت نویسندگان را توصیه می‌کنیم که به‌دقت توضیح‌ها را بخوانند، آنچه مربوط به مأموریت ژورنال‌ها (مانند ژورنال‌هایی که نویسندگان قصد بارگذاری دارند) و همچنین سرمقاله منتشرشده توسط سردبیر(ان) فعلی است. این سرمقاله‌ها روی وب‌سایت ژورنال‌ها در دسترس هستند. سرمقاله‌ها اغلب برجسته می‌کنند آنچه را که سردبیر پیش از بارگذاری مقاله خام مهم می‌داند. خواندن سرمقاله‌ها ممکن است که گویا به نظر برسد، اما مقاله‌های خام به‌طور فراوان توسط سردبیر کاملاً رد می‌شوند، ساده است زیرا، با مأموریت ژورنال متناسب نیستند. نویسندگان بی‌دقت ممکن است که یک مقاله روانشناسی-مصرف‌کننده را به ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی ارسال کنند، پس از انجام یک جستجوی سریع در لیست ژورنال‌های آکادمیک با کلیدواژه «بازاریابی» در نام ژورنال، بدون توجه به اینکه مقاله خام، متناسب با مأموریت ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی و مقاله‌های خام در حال انتشار مرتبط با بازاریابی شرکتی^۱، نیست. بدیهی است که از یک اشتباه مثل این به‌آسانی اجتناب می‌شود: ژورنال‌های هدف خود را از لیست خارج کنید، بیانیه مأموریت یا قلمرو ژورنال را بخوانید، چندی از آخرین مقاله‌هایشان را دانلود کنید، و تناسب را با قلمرو ژورنال ارزیابی کنید.

از دلایل دیگری که باعث می‌شوند تا در قدم اول مقاله خام رد شوند این است که مقاله خام جذابیت محدود دارد یا این که تنها مسائل محلی را پوشش می‌دهد (مانند نوع نمونه، جغرافیا، محصول

1. Business to Business

خاص). به‌طور روشن نیاز است تا در آغاز آنچه اهمیت و کاربرد مقاله خام است، گفته شود؛ و مقاله خام نیاز دارد تا جذاب و درخور باشد. نویسندگان نیاز دارند تا در سخن ژورنال سهیم باشند، برای مثال، با رفرنس دادن به مقالات مرتبط از همان ژورنال. همچنین، مقاله‌های خام نباید یک استفاده تکراری از روش‌های شناخته‌شده داشته باشند. و نباید یک مزیت تدریجی جزئی را در ادبیات نمایش دهند، یا در قلمرو، محدودشده باشند. حتی در مورد مقاله‌های خامی که بداعت و مزیت معناداری در ادبیات ایجاد می‌کنند، نویسندگان ممکن است که در یک الگوی آشکار این مزایا را توضیح ندهند یا مزایا به‌خوبی یک شکل مرتب‌شده نباشند. این موارد در نتیجه، می‌تواند برای سردبیر یک نکته داشته باشد، در مورد افرادی که بر مقاله خام پیش از بارگذاری رسمی یادداشت گذاشتند، زیرا این جدی بودن را نشان می‌دهد و آن که دست‌کم این افراد شایستگی لازم را در مقاله خام پیدا کردند.

همچنین، دلایل برای یک رد اولیه ممکن است که در راهی ریشه داشته باشد که مقاله خام آماده شده است. آیا مقاله خام از شرایط لازم بارگذاری برخوردار است؟ آیا مقاله خام پوشش مناسبی از ادبیات مربوطه ارائه می‌دهد؟ روی صفحه اینترنتی ژورنال، راهنمای نویسندگان برای این که چگونه مقاله خام را سازماندهی و نمایش بدهیم، وجود خواهد داشت. برخی از ژورنال‌ها به اعداد عربی یا رومی برای بخش و زیربخش عناوین نیاز دارند، برخی از ژورنال‌ها ندارند. بسیاری از ژورنال‌ها نحوه رفرنس دهی را در متن به این شکل ترجیح می‌دهند (Smith et al., 2012)، در حالی که دیگر ژورنال‌ها یک عدد را در قلاب ترجیح می‌دهند مثل {۱}. برخی از ژورنال‌ها یک بحث از کاربردهای مدیریتی^۱ می‌خواهند، در حالی که دیگر ژورنال‌ها نمی‌خواهند. همه ژورنال‌ها یک سبک دلخواه برای فهرست منابع دارند؛ بیشترشان (ولی نه همه!) اصرار می‌کنند که رفرنس‌ها به ترتیب حروف الفبا باشند. در همه موارد، نویسندگان باید خیلی نزدیک به راهنما پایبند باشند. این ارزش یک یا دو ساعت زمان برای تغییر دادن سبک رفرنس‌ها تا همسویی با شرایط ژورنال صرف می‌کند، ولی این نشان می‌دهد که این زمانی که از نویسنده برای «چیزهای کوچک» گرفته شده است، درست‌اند، و این همیشه یک احساس خوب را بر سردبیر ایجاد می‌نماید.

یکی دیگر از پرسش‌های پرتکرار در مورد کیفیت و سبک نوشتن است. آیا سطح انگلیسی از استانداردهای غیرقابل قبول در مقاله خام است؟ در صورت لزوم، ما توصیه می‌کنیم که نویسندگان مقاله خام‌شان را برای ویرایش حرفه‌ای رونوشت^۲ بفرستند (همه ژورنال‌های مهم و بزرگ یک دستیار زبان آماده می‌کنند؛ به وب‌سایت‌شان نگاه کنید). یک تعداد از اشتباه‌های سبکی کوچک یک

1. Managerial Implications

۲. منظور ارسال مقاله به یک ویراستار ادبی است. م.

مقاله امیدبخش را تنزل نمی‌دهد، اما اگر سبک انگلیسی بسیار ضعیف باشد، منجر به سردرگمی می‌شود، حتی درک آن نکات واقعاً مهم که توسط نویسنده ایجاد شده بودند را با مشکل مواجه می‌سازد، نتیجه آن رد شدن خواهد بود. مقاله‌های خامی که توسط یک فرد حرفه‌ای چک شده باشند، شانس رد کامل را به کمینه می‌رسانند. ما خوانندگان را به مقاله قبلی ارجاع می‌دهیم، منتشرشده در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی که توضیح می‌دهد چگونه یک مقاله واقعاً خوب برای ژورنال‌های آکادمیک پیشرو بنویسیم (LaPlaca et al., 2017). آن مقاله از تمرین‌های خوبی را برای افزایش شانس چاپ بحث می‌کند.

فرایند داوری و اصلاح برای ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی در شکل (۱) نشان داده شده است. وقتی که سردبیران یک مقاله خام را دریافت می‌کنند، آنها به یک مقاله خام دریافت‌شده اظهار می‌کنند پیش از آن که سه داور مناسب و در دسترس را شناسایی کنند. راه‌های مختلفی برای انجام آن وجود دارد (اغلب یک ترکیب از این راه‌ها است). برای مثال، سردبیران ممکن است که نویسندگان نامبرده در فهرست منابع را دعوت کنند، آنها ممکن است داورانی را از بانک داده ژورنال‌ها پیدا کنند که از آن کلیدواژه‌ها استفاده می‌کنند، آنها ممکن است یا از خبرگان در این رشته مشورت بگیرند که آنها را پیش از این می‌شناسند یا از راه جستجوی در google پیدا می‌کنند. یک کپی بی‌نام‌ونشان برای هر داور ارسال می‌شود، و داوران جواب می‌دهند به تأیید این که آنها به داوری مقاله خام تمایل دارند (اگر یک داور به هر دلیلی تمایل به داوری نداشت، یک دعوت به داور دیگر ارسال می‌شود). یادآوری، در صورت لزوم، پس از ۶۰ روز، ۹۰ روز، و ۱۲۰ روز به داوران ارسال می‌شود که در نهایت، سردبیر سه نظر را برای مقاله خام دریافت می‌کند. داوران تا ارزیابی ساختاری مقاله خام منتظر می‌مانند و در نتیجه، یک تصمیم به سردبیر پیشنهاد می‌شود (اگرچه، این، تنها یک پیشنهاد است، و سردبیر کسی است که تصمیم نهایی را می‌گیرد).

در نتیجه، سردبیران تمام نظرها را می‌خوانند، تصمیم‌شان را می‌گیرند، و یک نامه‌ای را شامل همه این نظرها به نویسنده ارسال می‌کنند. همچنین، یک کپی از این نامه و سه نظر، برای هر یک از داوران ارسال می‌شود (انجام این کار اطمینان می‌دهد که داوران کم‌تجربه‌تر یاد می‌گیرند که چگونه دیگر داوران همان مقاله خام را ارزیابی می‌کنند). در حالی که همه نویسندگان می‌خواهند نامه پذیرش را دریافت کنند وقتی که مقاله خام‌شان را در ژورنال بارگذاری می‌کنند، این بسیار نادر است که این اتفاق در بارگذاری اولیه بیفتد. وقتی یک مقاله به‌طور کامل مردود نیست، آنچه همیشه اتفاق می‌افتد این است که داوران توصیه می‌کنند که

مقاله خام یا رد شود یا به یک اصلاح (کلی) دعوت شود^۱. اجازه دهید در گام بعدی سناریو اول را در نظر بگیریم.

رد شدن کامل مقاله خام توسط سردبیر

سردبیران یک ارزیابی اولیه از مقاله‌های خام بارگذاری شده انجام می‌دهند. در انجام آن، سردبیران شناسایی می‌کنند که آیا مقاله‌های خام به اندازه کافی اهداف اصلی سرمقاله ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی را رعایت می‌کنند، و آیا دلالتی بر قلمروی ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی دارد، و اینکه احتمال آن را دارد که به‌طور مطلوب توسط داوران ارزیابی شوند.

وقتی یک مقاله خام بارگذاری شده، نمی‌تواند در رعایت یک یا چندی از معیارهای بالا موفق شود، تصمیم به رد مقاله خام گرفته می‌شود به‌جای آن که مجدداً به داوران به عنوان یک بخشی از فرایند دآوری بی‌نام‌نشان ژورنال ارسال شود. بیشترین دلیل برای رد کامل، با سهم (های) نظری^۲ نامشخصی همراه است که مقاله خام ممکن است در مورد درک فعلی از مدیریت بازاریابی صنعتی ارائه دهد. سهم‌ها^۳ نسبتاً محدود در نظر گرفته خواهند شد، و به درجه‌ای که از یک مقاله خام انتظار می‌رود که باید برای انتشار در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی مد نظر باشد، وجود ندارند. از این حیث، نویسندگان به دلایل قانع‌کننده بسیار بهتری نیاز دارند برای آنکه چرا، آن موضوع (های) پژوهش را آزمون می‌کنند. از آزمون‌شان چه نگاه‌های مفهومی جدیدی مشتق خواهد شد، و چگونه این نگاه‌ها، پژوهش را به سوی مدیریت بازاریابی صنعتی سوق می‌دهند؟ برای مثال، چون پژوهش‌های محدودشده ممکن است یک جنبه محدود و برگزیده از مدیریت بازاریابی صنعتی را در یک کشور خاص امتحان کرده باشد که این لزوماً دلیلی برای درک پژوهش‌های بیشتر نیست^۴. آنها باید یک دلیل قوی برای چرایی انجام آن داشته باشند، در غیر این صورت، مقاله خام قدری

۱. در واقع، داوران، می‌توانند یکی از این پنج تصمیم را توصیه کنند: الف. انتشار؛ ب. اصلاح جزئی و انتشار؛ پ. اصلاح جزئی و دآوری مجدد؛ ت. اصلاح کلی و دآوری مجدد؛ و ج. رد. در این مقاله، ما دسته‌های ب، پ، و ت را با یکدیگر تحت عنوان اصلاح کلی مقاله خام توسط «داوران» در یک گروه قرار دادیم.

2. Theoretical Contribution

۳. سهم، ارمغان، یا نوآوری در پژوهش همان دلیل قانع‌کننده‌ای است که در بخش آخر مقدمه باید اشاره شود. این سهم باید جدید و حاصل دستاوردهای فکری پژوهشگر باشد. سهم‌ها ممکن است که تئوریک (برای مثال، پاسخ‌دادن به یک نقطه کور در تئوری)، مفهومی (برای مثال، ایجاد یک پنجره جدید در رابطه با وضعیت موجود، مانند معرفی یک متغیر جدید)، رابطه‌ای (رابطه بین دو متغیر که با توجه به ادبیات به آن توجه نشده بود)، و جامعه آماری خاص باشند (برای مثال، شرکت‌های کوچک). البته، سهم‌ها ممکن است در استفاده از روش تحلیل آماری جدید یا روش جمع‌آوری داده نیز وجود داشته باشند. به عبارتی دیگر، در هر بخش از مقاله ممکن است که نویسنده ادعا کند که یک سهم جدید در ادبیات ایجاد کرده است. ولی طبیعی است که ارزشمندترین نوع سهم در پژوهش، مربوط به سهم‌های نظری و مفهومی است. م.

۴. یعنی دلیل قانع‌کننده‌ای برای انجام یک پژوهش در دست نمی‌دهد. م.

در ارائه‌دادن یک سهم مفهومی مستحکم در ادبیات مدیریت بازاریابی صنعتی تنزل می‌کند. در این سناریو، سردبیر به‌طور کامل مقاله خام را رد می‌کند زیرا او معتقد است که موضوع مقاله خام برای فرایند داوری طولانی زبان آور خواهد بود^۱، وقتی که پذیرش نهایی بسیار بعید به نظر می‌رسد. داوران یک نقش مهم در حفظ دو سناریو بازی می‌کنند، که ما در بخش بعدی مد نظر داریم. پیش از انجام آن، هرچند، ابتدا ما می‌خواهیم قدری زمان صرف کنیم، در مورد این که معنی یک داور چیست.

ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی در دهه گذشته از جهت‌های مختلف رشد کرده است: هر سال بارگذاری بیشتر، رده‌های بیشتر، مقاله‌های انتشاریافته بیشتر، هر سال صفحه بیشتر، بهتر شدن کیفیت مقاله‌های منتشرشده، ارجاع‌های بیشتر، و یک افزایش در شاخص تأثیر^۲ و شهرت. حجم بزرگی از این تلاش برای دستیابی به رشد کیفیت را مدیون تلاش بیش از چهارصد نفر از افرادی است که وقت و استعدادشان را برای خدمت‌کردن به عنوان داور ژورنال اهدا کردند. اما معنی یک داور به‌ویژه برای یک ژورنال آکادمیک پیشرو چیست؟

بله، داوران مقاله‌های خام بارگذاری‌شده را ارزیابی می‌کنند و پذیرش، رد، یا اصلاح را توصیه می‌کنند. مقاله‌های خام اصلاح‌شده دست‌کم یک یا اغلب دو، سه، یا چهار بار مجدداً داوری می‌شوند. مهم‌تر از توصیه‌ها، اما نظرهای کلیدی برای نویسندگان هستند. داوران خوب این مسئولیت را بسیار جدی برعهده می‌گیرند. با وجود تدریس‌کردن و تعهد در پژوهش‌شان، داوران زمان کافی را برای ارائه نقدهای سازنده به نویسندگان درباره مقاله خام‌شان صرف می‌کنند. حتی برای مقاله‌های خامی که آنها توصیه می‌کنند، رد شوند. برای ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی، تقریباً معمول است که هر سه داور، در سه تا پنج صفحه نظر ارسال خواهند کرد، و وقتی که سردبیر همه این‌ها را برای نویسنده یک‌جا می‌گذارد، نامه نهایی می‌تواند هشت تا دوازده صفحه باشد (البته، این از مسیر سیستم سرمقاله‌ای وب-محور ما انجام می‌شود و در آنجا واقعاً «صفحه‌ها» وجود ندارند). داوران همچنین پیشنهادهایی را برای پژوهش‌الحاقی ارائه می‌دهند که می‌تواند مقاله خام را بهبود دهد، یا آنها رفرنس‌های مضاعفی که نویسنده در مقاله خامش در نظر نگرفته، پیشنهاد می‌دهند. داوران اصلاح‌هایی را برای جدول‌ها و شکل‌ها به منظور انتقال بهتر اطلاعات به خواننده پیشنهاد می‌دهند، و داوران حتی توصیه‌هایی برای اصلاح عنوان مقاله ارائه می‌دهند. اغلب، ما یک ایمیل سپاسگزاری از نویسندگانی که مقاله خامشان مردودشده، دریافت می‌کنیم و

۱. به این دلیل زبان آور خواهد بود که فرایند داوری برای ژورنال‌ها هزینه‌ور است و اگر سردبیر احتمال موفقیت یک مقاله را از طرف داوران پایین ببیند، از ارسال مقاله به داوران امتناع می‌کند. م.

آنها همیشه از کیفیت داوری که دریافت داشتند، قدردانی می‌کنند.

تعهد دیگر داوران ارائه توصیه‌ها و نقد سازنده‌شان در یک زمان رایج است. در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی، ما می‌خواهیم که همه داوری‌ها از زمانی که به داوران ارسال می‌شوند، در چهار تا شش هفته تکمیل شوند. بیشتر، اما نه همه داوران، این انتظار را برآورد می‌کنند. برای ادامه، نویسندگان سه یا چهار ماه یا بیشتر صبر می‌کنند که تقریباً برای نویسندگان و سردبیران منصفانه و محترمانه نیست. اگر داوران نتوانند بررسی‌های معین‌شان را در سررسید خواسته‌شده تکمیل کنند، خواه به علت حجم کاری یا فقدان صلاحیت برای مقاله خام تخصصی، آنها باید بلافاصله به سردبیر اطلاع دهند که داور جایگزین بتواند دعوت شود.

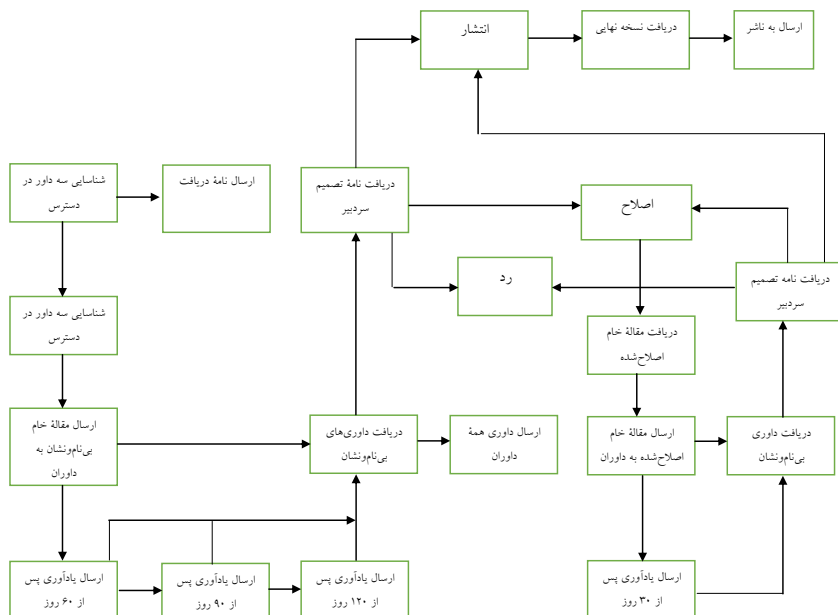
معیار عمومی که داوران در ارزیابی‌شان از یک مقاله خام مد نظر دارند (چه آنها که توصیه می‌کنند مقاله خام رد شود، چه آنها که مقاله خام را منوط به اصلاحات (کلی)، به پذیرش توصیه می‌کنند) به این اندازه است:

- آیا با مدیریت بازاریابی صنعتی مرتبط است.
- آیا سهم قابل توجهی در تئوری ایجاد می‌کند.
- آیا از احتمال خوبی برای رفرنس شدن برخوردار است.
- آیا بر اساس یک تئوری شناخته‌شده استوار است.
- آیا مواد {برای مثال، متغیرهای} موجود یا جدید را در یک پرتوی جدید نمایش می‌دهد.
- آیا محتوایش را در یک جریان منطقی نمایش می‌دهد.
- آیا محتوایش را به روشنی نمایش می‌دهد.
- آیا به عنوان یک مطالعه موردی از جذابیت برخوردار است.
- آیا به طور مناسب به کاربردهای مدیریتی می‌پردازد.
- آیا یک مرور کافی را از ادبیات پیشین در بر می‌گیرد.
- مقاله‌های خامی که تجربی‌محور^۱ هستند، داوران این نکته‌ها را به طور اضافی دنبال می‌کنند:
 - از کدام روش استفاده شده است؟
 - آیا فرضیه‌ها به طور مناسب ایجاد و توسعه داده شده‌اند؟
 - آیا اندازه نمونه مناسب است؟
 - آیا نمونه یک نمایانگر است؟

1. Empirically Based Manuscripts

۲. این جمله می‌تواند از دو راه تفسیر شود: آیا نمونه درک درستی از جامعه آماری نشان می‌دهد یا اینکه آیا نمونه استفاده‌شده برای آن پژوهش مناسب بوده است. م.

- آیا تحلیل مناسب است؟
- آیا تحلیل به‌روشنی نمایش داده شده است؟
- آیا تحلیل به‌راستی نتایج را حمایت می‌کند؟



شکل ۱. فرایند داوری و اصلاح

رد شدن مقاله خام توسط داوران

اغلب، دست‌کم برای ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی، نویسندگان خطاری را از سردبیر دریافت می‌کنند که مبتنی بر نظرها و توصیه‌های داوران، مقاله بارگذاری شده رد می‌شود. این اخطار بازخورد سردبیر و داور را نشان می‌دهد و همچنین می‌گوید که چرا مقاله خام رد شده است. دوباره، بیشترین دلیل رایج، فقدان سهم در ادبیات^۱ است. وقتی یک موضوع برای پژوهش انتخاب می‌شود، نویسندگان نیاز دارند تا از پرسش پژوهش اطمینان کسب کنند که از جذاب‌ترین پرسش‌ها در رشته مدیریت بازاریابی صنعتی باشد.

1. Lack of Contribution

اگر نویسندگان معتقد باشند که داور نفهمیده است آنچه را که آنها در مقاله‌شان تلاش می‌کنند تا بگویند (توجه: این، البته، بیشتر مواقع، نه در همه اوقات، تقصیر به‌وجود آوردن یک ناهمپی، از نویسندگان است، ناهمپی‌ها اغلب از نگارش یا تبیین مبهم و ناشفاف می‌آید)، آنها باید بلافاصله با سردبیر ارتباط بگیرند و دیدگاهشان را تشریح کنند و این‌که چرا آنها معتقدند که (با گفتن این‌که قصدشان چه بود) نظرهای داوران معتبر نیستند. پیش از اقدام کردن برای چنین افکاری، پرسیدن از اعضای هیئت علمی ممکن است ایده معقولی باشد از آنچه که آنها در مورد نظرهای داوران می‌اندیشند (بدون این‌که به آنها بگویند که با آن نظر موافق نیستند، که این گفتن می‌تواند پاسخ عضو هیئت علمی را دچار سوگیری کند). در نتیجه، سردبیر این موضوع را با داوران بحث خواهد کرد یا ممکن است در آن حوزه خاص، به دنبال عقیده یک خبره برود (برای مثال، در مورد یک روش تحلیلی خاص). اگر داوران متفاوت، نظرهای متناقضی ارائه می‌دهند (مانند بروز تبادل‌های منحصر به فرد هر یک از داورها)، نویسندگان باید این را به سردبیر نشان دهند، کسی که ممکن است تا پیشنهادهایی را بیان کند برای اینکه چگونه این تناقض را حل کند. در پایان، اما، جلب رضایت داوران برعهده نویسندگان است. باید توجه شود که، اندیشه، این است که برخی اوقات داوران صرفاً امکان‌های گوناگونی را برای بهبود مقاله خام یا حل یک موضوع در مقاله خام پیشنهاد می‌دهند. علاوه بر این، پیشنهادهایی که داوران مطرح می‌سازند، می‌توانند به یک درجه خوب باشند، اما برای هر یک از داورها منحصر به فرد است. در آن مورد، با نویسندگان است که راه مناسب را برای بهبود مقاله خام انتخاب کنند. اغلب، راه‌های ممکن مختلفی برای این‌که دست به یک موضوع یکسان بزنند، وجود دارد، و نویسندگان اولین کسانی هستند که بهتر می‌دانند کدام راه‌حل مناسب‌ترین خواهد بود. البته، نویسندگان باید به‌طور شفاف در اصلاح‌شان این نکته را تشریح کنند که چرا رویکردی که آنها برگزیدند از دیگر جایگزین‌ها بهتر است. در این باب، وقتی که نظرهای داوران ناسازگار هستند (یکی بی‌تعارف می‌گوید که مقاله خام باید طولانی‌تر باشد و دیگری می‌گوید که باید کوتاه‌تر شود)، یا نویسنده احساس می‌کند که داور علناً موضوع را جا انداخته یا توصیه‌ای می‌کند که نشدنی است، نویسنده باید برای روشن‌سازی به‌طور مستقیم با سردبیر ارتباط بگیرد.

اگرچه رد شدن همیشه ناامیدکننده است، این پایان جهان نیست. نویسندگان باید تلاش کنند تا بفهمند چرا مقاله خام‌شان رد شده است. داوران زمان لازم را برای ارائه بازخورد مهمی که می‌تواند بکار رود، صرف می‌کنند، زمانی که نویسندگان مقاله خام را اصلاح می‌کنند، آن مقاله می‌تواند در هر جای دیگری بارگذاری شود^۱. نویسندگان باید کارشان را بازنگری کنند، بازخورد داوران را

۱. منظور این است که نویسندگان می‌توانند نظرها را از داوران بگیرند اما دیگر مقاله خام را به همان ژورنال بارگذاری

انجام دهند، و در نتیجه تصمیم بگیرند که آیا این برای بارگذاری مقاله خام در جای دیگر - پس از اصلاح کردن - مناسب است. یک استراتژی محتمل می‌تواند این باشد که نویسندگان یک نامه مجلد را در پیوست می‌فرستند، و اظهار می‌کنند که مقاله خام در ژورنال دیگری رد شده بود (مانند چیزی که ذکر می‌شود)، شامل گزارش‌های داور و یک نامه با جزئیات پاسخ، و بحث می‌کنند که چگونه به هر نظر، پرداخت شده است. نویسندگان همچنین باید توضیح بدهند که چرا آنها مقاله خام‌شان را در این ژورنال جدید دوباره بارگذاری می‌کنند، برای مثال، این ژورنال، ژورنال مناسب‌تری است، مقاله خام از نتیجه داوری‌های پیشین بهبود یافته است، و از این قبیل چیزها. ما به راهبرد بالا اشاره می‌کنیم زیرا این مقاله خام می‌تواند به یک داور یکسان ارسال شود، کسی که در گذشته مقاله خام را در ژورنال دیگری رد کرده بود. البته این مورد ممکن است که یک بدشانسی بسیار بد تلقی شود که یک داور یکسان (سختگیر و منفی) در دو ژورنال متفاوت انتخاب شود، اما نویسنده باید به خاطر داشته باشد که سردبیر، مقاله خام را به خبرگان آن حوزه موضوعی ارسال خواهد کرد، و ممکن است که تنها یک تعداد محدودی از داوران در دسترس باشند. داوران خواندن یک مقاله خام را به یاد خواهند آورد که در گذشته رد شده بود و اگر آنها پی ببرند که هیچ کدام از بهبودهایی که پیشنهاد داده بودند، سعی بر آن نشده است، و مقاله خام جریان یکسانی را مثل قبل در بر می‌گیرد، روی مقاله خام مشتاقانه نگاه نخواهند کرد. حتی اگر نه همه تغییرهای توصیه‌شده بکار رفته باشد، نویسندگان باید اعتراف کنند، زیرا دو یا سه نفر از اعضای آکادمی برتر در جهان، در حوزه پژوهش آن نویسنده، مقاله خام را داوری کرده‌اند و پیشنهادهایی را برای بهبود مطرح ساخته‌اند، برخی از این پیشنهادها به‌طور مشخص باید برای بهبود مقاله خام پیش از ارسال به هر جایی انجام شوند. یکی از نویسندگان این مقاله خام در دو ژورنال سردبیر بود، وقتی یک مقاله خام در ژورنال الف رد شد کاملاً شگفت‌زده بود از دیدن اینکه بعداً همان نویسنده، همان مقاله خام را (بدون انجام هیچ اصلاح یا تغییری در متن) در همان روز به ژورنال ب بارگذاری کرده بود! این رفتار یک نویسنده بی‌تجربه است که این فرصت‌ها را از دست می‌دهد برای یادگیری از پیشنهادهایی که در داوری‌های منفی و بهبود مقاله خام نهفته بودند (نیاز به گفتن نیست که فوراً مقاله خام به‌طور کامل رد شد).

نکنند و مقاله خام را برای ژورنال دیگری بارگذاری کنند. نویسنده مجاز است در طول فرایند داوری و تصمیم‌گیری سردبیر، تا زمانی که به وی اعلام نشده باشد که نتیجه تصمیم سردبیر پذیرش و انتشار است، از آن ژورنال انصراف دهد. م.

اصلاح (کلی)^۱ مقاله خام توسط داوران

وقتی نویسندگان اصلاحات را دریافت می‌کنند و نامه را دوباره بارگذاری می‌کنند، آنها باید پیش از آن که کار اصلاحات را آغاز کنند، برای فهم کردن نامه زمان صرف کنند. ما پیشنهاد می‌دهیم که آنها پیش از بازخوانی، برای چند روز، نامه را کنار بگذارند. این بازخوانی برای خوب جذب کردن مفاد کلی نامه و همچنین نکته‌های اصلی سردبیر و داوران است. به احتمال زیاد نویسنده پذیرش مقاله خامش را که نقد شده بود، سخت خواهد یافت و در نتیجه، گارد خواهد گرفت، رنجیده‌خاطر، یا حتی خشمگین می‌شود، به‌ویژه زمانی که آنها اولین بار چنین نامه‌ای دریافت کنند. این توصیه خوبی است که نامه را کنار بگذارند تا زمانی که هیجان‌های منفی فرو نشینند، پس از آن، با یک ذهن باز به نظرها و نقدها، فرایند اصلاحات مورد توجه را آغاز کند.

همچنین نویسندگان ممکن است در زمانی که آنها تصمیم سردبیر و نظرهای داوران را دریافت می‌کنند، آن مسیر را احساس نکنند که داوران و سردبیر برای انجام فرایند به‌طور سازنده تلاش می‌کنند. این بدان معنی است که نویسندگان باید سعی کنند تا فرایند اصلاحات را به عنوان یک مسیر ببینند، یا حتی به عنوان یک فرصت، برای بهبود کارشان. این واقعاً یک موضوع ذهنی است. به خاطر داشته باشید که نامه «اصلاحات و بارگذاری مجدد» است و نه یک نامه «پاسخ به نظرهای داور». در حالی که اصلاح (و بهبود)، پاسخ‌ها را به نظرهای داور دربر خواهد گرفت، و صرف پاسخ‌دادن به آنها برای بهبود واقعی مقاله خام کافی نیست.

این برای نویسندگان آسان‌تر است تا نظرها را در یک مسیر سازنده ببینند وقتی که آنها باور دارند که داوران تلاش می‌کنند تا بهتر کمک کنند؛ وقتی که نویسندگان آشفته یا به‌هم‌ریخته هستند، زیرا آنها احساس می‌کنند که داوران بی‌انصاف‌اند. برخی از نظرها ممکن است که در زمان‌هایی تند به نظر برسند، اما نویسندگان همیشه باید برای درک آنجایی که نظرها روی آن است، تلاش کنند. این می‌تواند، برای مثال، آن باشد که مقاله خام خیلی شفاف و روشن نوشته نشده باشد و بنابراین، داوران زمان بسیار سختی را سپری کردند، تا درک کنند آنچه را که نویسنده خواسته بگوید. در نتیجه، اتخاذکردن یک ذهنیت درست، کلید واقعی اصلاح‌کردن موفق یک مقاله خام است. اگر نویسندگان در عقایدشان منعطف باشند و در یک فضای مثبت نقد را بپذیرند، اصلاحات یک مقاله خام یک کار بسیار ساده خواهد شد نسبت به شرایطی که نویسندگان نتوانند نقدپذیر باشند و مقاومت کنند در برابر تفکری که می‌گوید مقاله خام‌شان نیاز به بهبود دارد. اگر

فرایند بازنگری

نقد
۹۷

1. Major revision

تصمیم سردبیر «اصلاح و بارگذاری مجدد» بود، نویسندگان همیشه باید تلاش کنند تا بی‌توجه به کار مقرر اصلاح کنند و این یک شانس منصفانه‌ای است که اگر مقاله‌ی خام به‌طور کامل اصلاح شد، برای پذیرش نهایی یک شانس داشته باشند. البته، برخی از مواقع، در نهایت بخش‌ها یا مطالعات جدیدی به مقاله‌ی خام در پاسخ به نظرهای داوران اضافه می‌شود که این از جذاب‌ترین مرحله‌های مقاله‌ی خام پذیرش‌شده‌ی نهایی است.

بازخوانی دوباره، نگاه کردن به مقاله‌ی خام با چشم‌های جدید است و به نکته‌های جدید مطرح‌شده توسط داوران نگاه می‌اندازد. نویسندگان باید به یاد داشته باشند که کل مقاله خام را اصلاح کنند، نه فقط بخش‌هایی که داوران اشاره کردند. هرچند که یک داور ممکن است فقط یک مسئله‌ی خاص را اشاره کند، وقتی به این مسائل می‌پردازند، می‌توانند به این معنی باشد که نویسندگان نیاز دارند تا به پژوهش جدید اضافه کنند، جریان سراسر مقاله‌ی خام را بهبود بدهند، و در هر جای مقاله جدول‌ها و شکل‌ها را اصلاح کنند، و از این قبیل چیزها.

نویسندگان باید به منظور اصلاحات، زمان کافی را برای موضوع‌های مورد بحث‌شان صرف کنند، زیرا یک اصلاح خوب، کاری است که می‌خواهند، و نویسندگان باید به دنبال انجام اصلاحات پیش از موعد باشند نه پس از آن (بلافاصله، اگر امکان دارد). با این حال، برخی از بهبودها به میزان کافی از زمان نیاز دارد مانند جمع‌آوری مجدد داده‌ها، تحلیل مجدد، و الخ. در این موارد عجله نکنید یا میان‌بر نزنید.

در نتیجه، نویسندگان باید برنامه‌ریزی کنند برای اینکه چگونه می‌خواهند به مسائل مطرح‌شده در نامه بپردازند. نویسندگان باید به یاد داشته باشند که اصلاحات، یک فرصت برای بهبود سراسر مقاله خام است، نه فقط پاسخ به نکته‌های خاص مطرح‌شده توسط داوران. بسیار مهم است که داوران پیشنهادها و نظرهای صریح و دقیق ارائه‌شده دارند، نویسندگان دقیقاً می‌دانند چه باید بکنند، اما مستقیماً نمی‌دانند که چگونه آن را انجام دهند. نویسندگان باید با پرسش آغاز کنند: «حالا که ما برخی از واکنش‌ها را نسبت به مقاله‌ی خام‌مان داریم، ما چگونه می‌توانیم آن را تا حد امکان خوب انجام دهیم؟». ممکن است که مقاله‌ی خام اولیه خیلی گسترده باشد و سعی کند تا پیش از حد همه‌چیز را انجام دهد. چگونه مقاله‌ی خام می‌تواند بهتر تمرکز کند؟ مقاله‌ی خام به چه چیز نیاز دارد تا سهمی واقعی در مدیریت بازاریابی صنعتی ایجاد نماید؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، نویسندگان می‌توانند پرسش‌های پژوهش و شکاف دانشی را که مقاله‌ی خام‌شان تلاش کرده آن را حل کند، دقیق‌تر تعریف کنند.

دقت کنید که واژگان «پرسش» و «شکاف» جدا هستند، بسیاری از مقاله‌های خام تلاش

می‌کنند تا پرسش‌های پژوهش را با شکاف دانش یکی کنند، و در نتیجه، در انجام آن، از ایجاد و توسعه‌دادن کیفیت مقالهٔ خام تنزل می‌کنند. برای نشان‌دادن آنچه حقیقتاً از اصلاح یک مقالهٔ خام خواسته شده است، به ما اجازه دهید تا از کیفیات یک نامهٔ پاسخ که مقالهٔ خام اصلاح‌شده را به سردبیر ارسال کرده، بررسی کنیم (توجه کنید که نامه‌ای که نویسندگان دریافت کردند «اصلاح و بازگذاری مجدد» بود، نه نامهٔ «پاسخ {به داوران} و بازگذاری مجدد». اصلاحات بسیار بیشتر است از نامه‌هایی که فقط به نظرهای داوران پاسخ می‌دهند^۱). نویسندگان باید نامهٔ پاسخ‌شان را در یک مسیری بنویسند که نامه به دست داوران برسد بدون اینکه سردبیر نامه را بازنویسی کند. در سراسر نامه، نویسندگان باید لحن درستی را لحاظ کنند: با ادب و قدردان، با اطمینان و نیرومند. ما این را می‌نویسیم زیرا برخی اوقات یک داوری می‌تواند تند باشد، اما این مهم است که نویسندگان شخصاً داوری نکنند (به یاد داشته باشید که این یک فرایندی است که از هر دو طرف بی‌نام‌نشان است، داوران نمی‌دانند که نویسندگان چه کسانی هستند، داوران به‌سادگی در مورد مقالهٔ خام نظر می‌دهند و نویسندگان آن را دریافت می‌کنند). در مقابل، نویسندگان موفق با نظرها سروکله می‌زنند و کارشان را بازنویسی می‌کنند، آنها اصلاحات‌شان را به‌موقع تحویل می‌دهند، و کارشان را شرح می‌دهند و با داوران سروکله می‌زنند.

پاراگراف اول نویسندگان باید از سردبیر و داوران برای فرصت بهبود مقالهٔ خام و برای بازخورد ارزشمندشان تشکر کنند. نویسندگان ممکن است این فرصت را داشته باشند تا مخصوصاً نظرهای ارزشمند را برجسته کنند.

پاراگراف دوم باید بهبودهای کلی که در مقالهٔ خام ایجاد شده است، خلاصه کنند. این ممکن است که تغییرهایی را با مقیاس بزرگ در ساختار، هدف، وسعت و/ یا ایجاد و توسعه مقالهٔ خام در بر بگیرد. این پاراگراف چارچوب را برای بهبود تنظیم می‌کند (البته به عنوان اصلاحات شناخته می‌شود) و به داوران نشان می‌دهد که نویسندگان یک تلاش قابل توجهی کردند تا مقالهٔ خام‌شان بهبود یابد. این همچنین، به نویسندگان یک شانس می‌دهد تا نشان دهند که چگونه مقالهٔ خام بهبودیافته، یک سهم در آن رشته ایجاد می‌کند و چرا مقالهٔ خام باید پذیرش شود. این همچنین یک فرصت خوب برای نشان‌دادن جاهایی است که مقالهٔ خام بهبودیافته است، در بخش‌هایی که داوران بدان پرداخته بودند، یا برای نشان‌دادن اینکه چگونه نویسندگان وارد کردند پژوهش‌های جدیدی را که در زمان بازگذاری اولیه‌شان به این ژورنال منتشر شده‌اند.

۱. توجه خواهید داشت که ما این نکته را چندین بار در این مقاله مطرح می‌کنیم. چرا؟ زیرا این مورد بسیار توسط نویسندگان نادیده گرفته شد؛ آنها ناسنجیده به نظرهای داوران پاسخ می‌دهند به‌جای اینکه حقیقتاً اصلاح کنند و مقالهٔ خام‌شان را بهبود دهند.

به دنبال این، نویسندگان باید به‌طور روشن و شفاف نشان دهند که چگونه آنها به پیشنهادها و نظرهای خاص که توسط داوران ارائه شده بود، واکنش نشان دادند. داوران نباید کارشان دیدن این باشد که نویسندگان چگونه مقاله خام اولیه را در پاسخ به نظرهایشان تغییر دادند. یک راه برای دستیابی به این روشن‌سازی داوران این است که بخش‌هایی از نامه پاسخ را به هر داور اختصاص دهند (در واقع، نویسندگان به‌سادگی می‌توانند کل نامه تصمیم را در راستای نامه خودشان و در نتیجه تفسیر و پاسخ‌هایشان را در جایی که مناسب است، قرار دهند). هر بخش باید به‌طور شفاف برچسب‌گذاری شود (برای مثال، پاسخ به داور الف) و هر نظر به‌وجودآمده داور را نشان دهند، تفسیر نویسندگان از چرایی این نظر به‌وجودآمده داور، چگونه نویسندگان به اصلاحات نزدیک شده‌اند و چگونه تغییر(ها)ی به‌وجودآمده را به مقاله خام تحمیل می‌کنند. نویسندگان می‌توانند از رنگ‌های متفاوت یا از فونت‌های معمولی، ضخیم، یا ایتالیک برای تمایز پیشنهادها و نظرهای داور، و تغییرهای خاص استفاده کنند. اگر چندین داور نظر یکسان داشته باشند، این بخش همراه با پاسخ به نظرهای آن داوران تکرار خواهد شد. اینجا قانون این است که به هر یک از نظرهای داوران به‌طور جداگانه پاسخ داده شود. یک گزینه این است که هر پاسخ را با یک نظر شبیه «انجام شد» یا «از شما متشکرم، این مهم تصحیح شد» آغاز کنید و از اشاره به شماره صفحه اطمینان کسب کنید در جاهایی که تغییرها می‌توانند در مقاله خام اصلاح‌شده یافت شوند.

گاه و بی‌گاه، یک داور ممکن است یک پژوهش را انجام دهد که کاملاً مشابه آن در مقاله خام توضیح داده شد است، و می‌تواند به‌خوبی با آن یکپارچه شود. داور ممکن است با سردبیر برای نشان دادن این امکان تماس بگیرد و هویت نویسندگان را پس از پایان فرایند {داوری} درخواست کند. هنگام این اتفاق، سردبیر با نویسندگان تماس خواهد گرفت و این امکان را اشاره می‌کند و، فقط اگر نویسندگان موافقت کنند، هویت آنها را به داور افشا خواهد کرد.

پاراگراف انتهایی فرصت دیگری برای تشریح بهبود کلی مقاله خام است. برخی از ژورنال‌ها خط راهنمایی برای پاسخ به داوران دارند، که، بی‌نیاز به گفتن، باید رعایت شود. برای مثال، برخی از ژورنال‌ها درخواست می‌کنند که تغییرها در مقاله خام اصلاح‌شده با رنگ‌های مختلف برجسته شوند که داوران بتوانند آنها را به‌راحتی پیدا کنند. دیگر ژورنال‌ها ممکن است یک تعداد حداکثری از صفحه را برای پاسخ به داوران الزام کنند (دشوار به نظر می‌رسد که ضروری باشد نوشتن یک پاسخ ۷۰ صفحه‌ای برای پیوست کردن به یک مقاله خام اصلاح‌شده ۳۰ صفحه‌ای، و نه، و داوران تنها توسط درازای پاسخ تحت تاثیر قرار نخواهند گرفت). البته، نویسنده وقتی که پاسخ را به داوران می‌نویسد باید هر خط راهنما را دنبال کند. اتخاذ یک رویکرد منظم برای بهبود مقاله خام به‌آسانی

می‌تواند یک یا دو دور از اصلاحات و داوری را برای مقاله خام از بین ببرد.

در این گام از فرایند داوری، سردبیر انتظار دارد که نویسندگان به همه مسائل مطرح‌شده بپردازند، اما ضروری نیست که با همه نظرها و پیشنهادهای داوران موافق باشند. علت آن است که پژوهش آکادمیک باید مباحثه و تبادل اطلاعات را تقویت کند؛ فرایند داوری آکادمیک باید یکسان انجام شود. از این‌رو، نویسندگان باید یک پاسخ علمی به نظرها بدهند، آنها قبول می‌کنند و متقاعد می‌شوند، مستحکم، یا مؤدبانه رد می‌کنند نکته‌هایی را که نویسندگان معتقدند که پیشنهادهای داوران نمی‌تواند به بهبود مقاله خام کمک کند (یعنی، نویسندگان ممکن است که با داوران موافق نباشند یا حتی اگر آنها موافق باشند، آنها ممکن است که احساس کنند پیشنهادهای مقاله خام را بهبود نمی‌دهد یا مقاله خام در مسیری قرار می‌گیرد که نویسنده نمی‌خواهد آن را دنبال کند).

اگر نویسندگان معتقد هستند که یک نظر داور بر پایه بدفهمی است، بهتر آن است که مؤدبانه پیشنهاد دهند که فقدان شفافیت متن ممکن است که منبعی از موضوع مطرح‌شده باشد (و برای این عذرخواهی کنند) و سپس متن را بازنویسی کنند از هر مسیری که نتواند هیچ پریشانی داشته باشد. یک رویکرد مشابه می‌تواند استفاده شود برای نظرهایی که ممکن است بر پایه دانش ناکافی مربوط به داور باشد. نویسندگان نیاز دارند تا اطمینان یابند که خوانندگان می‌فهمند چه چیزی انجام، و چه چیزی نوشته شده است؛ اگر داوران نفهمند، خوانندگان ممکن نیست که هیچ کدام‌شان را بفهمند! در نتیجه، نویسندگان نیاز دارند تا یک شرح ساده‌ای در متن ارائه دهند که همه خوانندگان قادر به فهم آن باشند. این گناه خود نویسندگان است اگر متن‌شان بسیار فنی و بیش از حد از اصطلاحات استفاده می‌کند.

همراه با نویسندگانی که برای افزایش دقت و کیفیت سهم‌شان کار می‌کنند، سردبیران نیز همیشه هر تعاملی را تشویق می‌کنند. در این زمینه، سردبیران می‌خواهند تا به واقع «سردبیر» باشند تا صرف یک «جمع‌کننده نظرات داوری»، چنان‌چه آنها در صورت هر اختلاف معناداری بین داوری‌ها یا بین داور و نویسنده، داوری خواهند کرد؛ در واقع، تصمیم انتشار نهایی با سردبیر است. وقتی که نویسندگان فکر می‌کنند که آنها همه نظرها را رد کرده‌اند و مقاله خام اصلاح‌شده‌شان بهترین چیزی است که آنها می‌توانستند، نویسندگان باید برای یک یا دو روز کنار بگذارند و سپس مقاله خام و نکته‌ها را یک بار دیگر بخوانند پیش از ارسال به همه نسخه‌های در حال ویرایش (اگر نیاز بود) و پیش از بارگذاری دوباره به ژورنال. پیش از بارگذاری دوباره، همچنین توصیه می‌شود تا به بررسی مقاله‌های مرتبط جدیدی که از زمان بارگذاری اولیه {تا بارگذاری دوباره یا ثانویه} که در ادبیات منتشر شده است، بپردازند. افزودن این

مقاله‌ها احتمال ارائه مقاله خام را با یک دیدگاه جامع‌تر و به‌روزتر از موضوع، افزایش خواهد داد. در کل، همه نظرها در یک دآوری از نقطه‌نظر داور به‌طور یکسان مهم نیستند. برخی از نظرها صرفاً پیشنهادهایی برای بهبود هستند، و داوران تصمیم انجام آن را به نویسندگان واگذار می‌کنند. با این حال، در برخی نمونه‌ها، داور واکنشی را به یک یا دو نظر فرض می‌گیرد به‌خصوص اگر که بسیار مهم و وضعی لازم برای انتشار مقاله خام باشد. نویسندگان باید اطمینان یابند که آنها پی می‌برند که کدام نظرها واقعاً کلیدی هستند و می‌پردازند به این که کدام نظرها جنبه قانع‌کننده دارد (اینجا ممکن است تا نویسندگان به جمع‌آوری مجدد داده، اجرای مجدد همه تحلیل‌ها، و بازنویسی کل تئوری، زیرا تئوری دیگر مناسب‌تر است، نیاز پیدا می‌کنند، و روی هم‌رفته، کل این موارد نظره‌ای منصفانه‌ای هستند که داور برای اصلاحات کلی یا ریسک‌دار درخواست می‌کند).

زیرا برخی اوقات عقاید داوران متنوع‌اند، سردبیران انتظار دارند تا داوران نظرهایی را به‌خوبی با دلیل و مدرک، و روشن پیشنهاد دهند. با وجود این، همچنین آن نظرها باید به‌جای تمرکز بر باورهای داوران درباره مناسب‌ترین تصمیم انتشار، بر مفاد محتوای بارگذاری و دآوری‌شان تمرکز کنند. آن تصمیم تنها با سردبیر است و ممکن است، در برخی موارد، با توصیه‌های داوران متفاوت باشد.

در پایان، اگرچه نه همیشه احتمال دارد، ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی به دنبال رسیدن به یک تصمیم پذیرش نهایی در بیشتر از دو دور دآوری نیست. توجه داشته باشید، با این حال، سردبیران در نهایت در انتشار دادن بهترین مقاله‌های ممکن ذی‌نفع هستند؛ در نتیجه، نویسندگان اگر نیاز دارند، باید یک زمان اضافی برای انجام اصلاحات‌شان درخواست کنند. این مهم است که یک زمان به‌موقع را برای گسترش‌دادن درخواست کنند و تا زمان مقرر^۱ (آخرین فرصت) برای بارگذاری دوباره آن منتظر نباشند. بنابراین، اگر نویسندگان یک گسترش‌دادن را درخواست می‌کنند، آنها باید اطمینان یابند که اصلاحات را پیش از پایان گسترش‌دادن، کامل انجام می‌دهند و درخواست دیگری برای گسترش‌دادن مجدد ندارند، چه این برنامه‌ریزی بد و فقدان حرفه‌ای‌گری نویسندگان را نشان می‌دهد.

پس از آن که سردبیران مقاله خام اصلاح‌شده را دریافت کردند، آنها مقاله خام را به داورانی ارسال می‌کنند که درخواست داده بودند، اصلاحات صورت گیرد (نگاه کنید به شکل ۱). پس از ۳۰ روز، اگر ضروری باشد، داوران یک یادآوری دریافت خواهند کرد که مهلت دآوری‌شان به‌سر رسید. وقتی که دآوری‌ها اینجا هستند، یعنی یک تصمیم گرفته شده است یا انتشار مقاله خام یا اصلاحات

1. Deadline

بیشتر، یا رد مقاله خام. سرانجام، مقاله خام پذیرفته یا رد خواهد شد. در سراسر کل فرایند داوری، نویسندگان باید در ذهن داشته کنند که حتی یک اصلاح جزئی پذیرش را پس از انجام اصلاحات ضمانت نمی‌کند. در نتیجه، نویسندگان باید با یک دعوت به اصلاح جزئی با همان توجه و مراقبت همراه شوند در غیر این صورت آنها به یک اصلاح کلی دعوت خواهند شد.

برای ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی، ما به «قواعد» ارائه‌شده در جدول (۱) وفاداریم - نه همیشه سختگیرانه - همچنین، اگر ما به عنوان سردبیران در شک و تردید هستیم درباره کیفیت یک مقاله خام، ما این را در فرایند داوری قرار خواهیم داد تا اینکه بخواهیم مقاله خام را رد کنیم. آنگاه دست‌کم چهار نفر و نه فقط یک شخص مقاله خام را ملاحظه خواهند کرد (نگاه کنید به جدول ۱).

نتایج معمول برای فرایند داوری و اصلاحات مبتنی است بر داده سال ۲۰۱۴، که از ۱۰۰ مقاله خام بارگذاری‌شده، حدود ۸۰ مقاله خام از میان فرایند ارزیابی اولیه عبور کردند و برای داوری ارسال شدند. ۳۶ تا از آن مقاله‌های خام به اصلاحات دعوت شدند. بیشتر نویسندگان (۳۴ تا از مقاله‌های خام) نسخه مقاله خام اصلاح‌شده‌شان را بارگذاری کردند. از ۳۴ مقاله خام، ۱۳ مقاله خام در نهایت برای انتشار پذیرش گرفتند (یا در این دور اصلاحات یا در دور قبلی). این فرایند در شکل (۲) نشان داده شده است.

فرایند انتشار

شاید جزئیات ظریف فرایند انتشار کمتر برای نویسندگان جذاب هستند، اما، این است که نمونه نادرست از مقاله خام به نویسنده مسئول ارسال شود کسی که یک نمونه درست‌شده را از مقاله خام خواستار است. پیش از همه این اتفاق‌ها، ناشر انتقال حقوق مالکیت را به نویسنده مسئول ارسال می‌کند کسی که باید این انتقال را امضا کند. نمونه نادرست و نمونه درست‌شده از مقاله خام هر دو بر صفحه خانگی ژورنال قرار می‌گیرند. اما وقتی اینجا نمونه درست نشان داده می‌شود، معمولاً امکان درخواست تغییرات در مقاله خام وجود نخواهد داشت. اگر، برای مثال، نویسندگان پذیرش‌شان را تغییر دهند، این هنوز همان پذیرش نهایی‌شان است که روی مقاله خام‌شان نشان داده خواهد شد. اما از این نظر، نویسندگان باید یک نفس راحت بکشند: مقاله خام آنجا است، و به‌زودی به‌طور آنلاین در دسترس خواهد بود (اگر ژورنال مقاله‌های خام پذیرفته‌شده را پیش‌چاپ کند)، و به‌زودی به قدر کافی به صورت مکتوب منتشر خواهد شد.

جدول ۱. «قاعده» تصمیم‌سردبیران

داور الف	داور ب	داور پ	تصمیم
رد	رد	رد	رد
رد	رد	هیچی	رد
رد	بازنویسی و بارگذاری مجدد ^۱	بازنویسی و بارگذاری مجدد	رد
رد	بازنویسی و بارگذاری مجدد	بازنویسی کلی و بارگذاری مجدد	رد، اگر سردبیران معتقد نباشند که نویسندگان بتوانند رضایت اهداف داوران را کسب کنند؛ در غیر این صورت، اصلاح و بارگذاری مجدد
رد	بازنویسی کلی و بارگذاری مجدد	بازنویسی کلی و بارگذاری مجدد	رد، اگر سردبیران معتقد نباشند که نویسندگان بتوانند رضایت اهداف داوران را کسب کنند؛ در غیر این صورت، اصلاح و بارگذاری مجدد
رد	بازنویسی کلی و بارگذاری مجدد	اصلاح کلی و داوری مجدد	اصلاح و بارگذاری مجدد
بازنویسی و بارگذاری مجدد	بازنویسی و بارگذاری مجدد	بازنویسی و بارگذاری مجدد	رد، اگر سردبیران معتقد نباشند که نویسندگان بتوانند رضایت اهداف داوران را کسب کنند؛ در غیر این صورت، اصلاح و بارگذاری مجدد
بازنویسی و بارگذاری مجدد	بازنویسی و بارگذاری مجدد	هیچی یا رد یا بازنویسی و بارگذاری مجدد	اصلاح و بارگذاری مجدد
هیچی یا رد یا بازنویسی و بارگذاری مجدد	هیچی یا رد یا بازنویسی و بارگذاری مجدد	هیچی یا رد یا بازنویسی و بارگذاری مجدد	اصلاح و بارگذاری مجدد

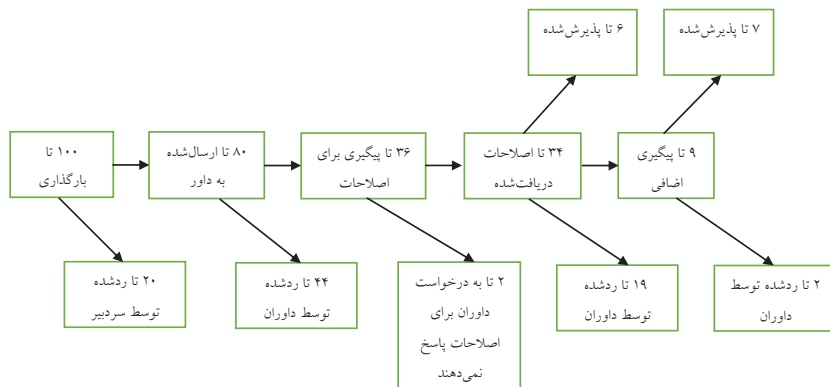
نتیجه‌گیری

این مقاله افکار ما را دربارهٔ فرایند داوری و اصلاحات خلاصه می‌کند. فرایند پاسخ‌دهی به نظرهای سردبیر و داوران و اساساً اصلاح کردن یک مقالهٔ خام برای رسیدن به نقطهٔ پذیرش

۱. به یاد داشته باشید که داوران نظرهای خود را به نویسنده اعلام می‌کنند و این فقط، نظر داور و یک توصیه به سردبیر است. م

می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. این مقاله تلاش کرده تا نکته‌ها و نمونه‌هایی را از یک تمرین مناسب به نویسندگان ارائه دهد، برای آنهایی که در این راه گام می‌نهند.

در مجموع، نویسندگان این مقاله چندین دهه به عنوان سردبیر تجربه دارند. این منصفانه است برای گفتن این‌که بسیاری از اشتباه‌های اشاره‌شده در این مقاله اشتباه‌های مبتدیانه هستند که احتمالاً در فرایند داوری به رد شدن منجر خواهند شد، اگر کاملاً رد نشوند، هنوز قابل‌پیشگیری هستند. تعدادی از اشتباه‌های مشهود و آشکار از این موارد هستند: از تناسب بین مقاله خام و مأموریت ژورنال هدف اطمینان یابید؛ انگلیسی منسجم بنویسید و از سردبیر بخش نگارش حرفه‌ای اگر ضروری بود، کمک بگیرید؛ همه خطوط راهنمای ژورنال را دنبال کنید؛ به هر یک از نظرهای داوران در اصلاحات، جداگانه پاسخ دهید (از سردبیر در مواردی که ناشفاف است، کمک بگیرید)؛ و دست‌کم تلاش کنید تا تغییرهای مهم پیشنهادشده توسط داوران را حتی در موارد رد شدن مقاله خام لحاظ کنید. این همیشه یک ایده خوبی است برای منفعت‌بردن از حکمت دو یا سه فرد مسئول در آن حوزه پژوهش، کسانی که ممکن است تند به نظر برسند، اما واقعاً تنها به دنبال بهتر شدن کیفیت مقاله خام هستند با یک سهم اثرگذار بیشتر در ادبیات، و ممکن است که پیشنهاد‌های خوبی داشته باشند درباره چگونگی انجام آن.



شکل ۲. نتایج معمول از هر ۱۰۰ بارگذاری در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی (مبتنی بر داده ۲۰۱۴)

ما امیدواریم که این مقاله به نویسندگان کمک خواهد می‌کند تا فرایند داوری مقاله خام اصلاح‌شده‌شان به‌طور موفق‌تری شود و راه را برای انتشار تسریع بخشد. به علاوه، ما امیدواریم که این مجموعه از نظرها

به دیدگاه نویسندگان از آماده‌سازی مقاله‌های خام کمک خواهد کرد تا به‌سلامتی از فرایند داوری - و - اصلاحات در ژورنال مدیریت بازاریابی صنعتی و دیگر ژورنال‌های برتر عبور کنند.

اظهاریه‌ها

بخش‌هایی از این مقاله در گذشته در سرمقاله همین ژورنال نمایش داده شده بود. همچنین، این مقاله فرایند داوری سنتی را مد نظر نگرفته است.

منابع

LaPlaca, P., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2018). How to write really good articles for premier academic journals. *Industrial Marketing Management*, 68(1), 202-209.

این مقاله ترجمه‌ای است از:

LaPlaca, P., Lindgreen, A., Vanhamme, J., & Di Benedetto, C. A. (2018). How to revise, and revise really well, for premier academic journals. *Industrial Marketing Management*, 72(1), 174-180.



عنوان مقاله: الگوی زیرساختی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران: مطالعه‌ای اکتشافی و تطبیقی جهت ارائه مسیر تحول

مهدی خیراندیش^۱ - محمدامین زارع^۲ - مهدیه مختاری^۳

دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۸

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۴

چکیده:

این پژوهش به ارائه الگویی مناسب برای حرکت شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی شدن می‌پردازد. بدین منظور، نمونه موردی شرکت استات اویل مورد مطالعه دقیق قرار گرفت و با تلفیق آن با نیازهای شرکت ملی نفت ایران، الگویی تطبیقی برای این تحول به‌دست آمد. در این پژوهش کیفی از روش تجزیه و تحلیل تم برای تحلیل داده‌های مصاحبه‌های پژوهشی با خبرگان صنعت نفت و گاز ایران و نروژ استفاده شد. در پایان، الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران در قالب ۳ تم و ۸ مقوله ارائه و همچنین جایگاه این شرکت در الگوی مذکور معین گردد. این الگو به‌گونه‌ای طراحی شده است که راهبردهای لازم را جهت اعمال هر یک از تغییرات نمایان ساخته و میزان تطابق هر کدام از راهبردها را با تم‌های تغییر اعلام‌شده توسط کارشناسان روشن می‌سازد. نتایج پژوهش نشان داد که در جهت رسیدن به یک تغییر درست، چه راهبردهایی باید مورد استفاده قرار گیرد و به چه میزان بر انجام آن‌ها پافشاری شود.

کلیدواژه‌ها: الگوی زیرساختی، بین‌المللی شدن، شرکت ملی نفتی، شرکت بین‌المللی نفتی، تحول.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی،
دانشکده مدیریت، دانشگاه
هوایی شهید ستاری، تهران،
ایران (نویسنده مسئول).
Kheirandish@ssau.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت
رفتاری، دانشکده مدیریت،
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
amin.zare.mi@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت
رفتاری، دانشکده مدیریت،
دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
mahdiyehmokhtari@gmail.com

بدون شک روزه‌روز بر شدت رقابت در بازارهای جهانی جهت ارائه محصولات و خدمات جدید افزوده می‌شود و در دهه‌های آتی، این موضوع شدیدتر نیز خواهد شد. برای اینکه بتوان در بازارهای جهانی دوام آورد و بر رقبا چیره شد، باید شیوه تفکر غلط، تمرکز بر بازارهای اشباع‌شده، عدم توازن بین نتایج کوتاه‌مدت و فرصت‌های رشد بلندمدت، تمرکز صرف بر اشتباهات انسانی، پذیرش پایان راه و تسلیم‌شدن، عدم توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تضعیف هیجان، شور و انگیزه‌های انسانی، عدم اختصاص بودجه‌ای برای تغییر و مغرورشدن به موفقیت‌های گذشته را کنار گذاشت (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶). افزایش رقابت در مقیاس جهانی به افزایش تعداد شرکت‌هایی منجر شده است که فرصت‌ها را در بازارهای بین‌المللی جستجو می‌کنند تا به اهداف‌شان دست یابند و جایگاه بازار و بقای‌شان را حفظ کنند (پهلوانی و همکاران، ۱۳۸۹). برای موفقیت در محیط بین‌المللی و داشتن صادرات مناسب، پیروی از الگویی جامع و رویکردی تعاملی در زمینه بین‌المللی‌شدن احساس می‌گردد.

تجدیدنابذیری ذخایر نفتی و ماهیت نوسانی و نااطمینانی در میزان تحقق درآمدهای نفتی دولت در کشورهای تولیدکننده و صادرکننده نفت (به‌ویژه کشورهایی که اقتصاد آن‌ها به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام متکی است)، توجیه‌کننده ضرورت مدیریت بر این صنعت است (حاجی‌میرزایی، ۱۳۸۵). در شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نفت بیش از هر زمان دیگری، به اتخاذ سبک مناسب مدیریت صادرات احساس نیاز می‌شود. عواملی چون بی‌ثباتی قیمت‌های نفت، تهی‌شدن ذخایر و افت تولید، عدم دسترسی شرکت‌های بین‌المللی به ذخایر قابل‌توجه جدید و ورود نسل جدیدی از رقبا، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته است تا بیش از پیش به اهمیت مدیریت صادرات و رقابت در عرصه بین‌المللی‌شدن در جنبه‌های مختلف صنعت اعم از فناوری‌های پیشرفته و روش‌های نوین تجارت پی ببرند (زارعی و نسیمی، ۱۳۸۶). بر این اساس، دستیابی به مدلی جامع از مدیریت صادرات و بین‌المللی‌شدن نیازی است که لازمه بقا و حرکت به‌سوی تعالی سازمان‌های صنعتی و به‌طور خاص در صنعت نفت است.

بین‌المللی‌شدن فعالیت‌های شرکت ملی نفت ایران، شرکتی که به گفته برخی کارشناسان، ۶۳ سال بعد از ملی‌شدن نفت عمده فعالیت‌های کاری آن به فروش نفت محدود بوده است؛

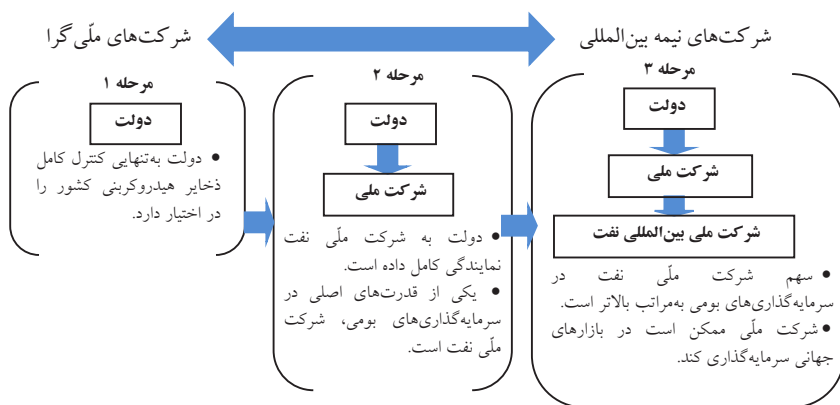
به‌گونه‌ای که بر اساس آن، هم‌اکنون گسترش فرایندهای مشترک اکتشاف و بهره‌برداری مورد تاکید مسئولان عالی قرار گرفته است (محمدی، ۱۳۹۷)، موضوعی است که طی سال‌ها ذهن بسیاری را به‌خود مشغول کرده است. نکته قابل تامل این است که برای تحول شرکت نفت ایران در قالبی بین‌المللی، به تجربه‌ای نو در صنعت نفت دنیا نیاز نیست؛ زیرا این اتفاق پیش‌تر در شرکت‌هایی نظیر استات اوایل نروژ^۱ رخ داده است؛ شرکت‌هایی که ملی و بین‌المللی هستند. مهم این است که باید به مدد این تجارب و توانایی، راه شرکت ملی نفت ایران را در این مسیر هموار نمود (صادقی و همکاران، ۱۳۹۲). امروزه کشورمان بیش از هر زمان دیگری می‌تواند از اهرم یک شرکت ملی نفت قوی یا در واقع یک شرکت بین‌المللی نفتی در راه حفظ و صیانت از منافع ملی و بهره‌گیری از تجربیاتش در راه کسب منافع ملی و سیاسی، فناورانه، اجتماعی، اقتصادی و نیروی انسانی در سایر کشورها استفاده کند که متأسفانه به دلیل عدم بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی و توجه صرف به منابع داخلی و قطع ارتباطات بین‌المللی، این مهم واقع نگردیده است. شاید همین امر باعث به خطر افتادن کنترل ذخایر داخلی شده است. صنعت نفت کشور در برهه زمانی بسیار حساس و تکرارنشده قرار دارد، از این‌رو، باید با الگوبرداری از شرکت‌های موفق، شرکت ملی نفت را در جهت حرکت به سمت بهبود و اصلاحات راهنمایی کرد. این پژوهش بر آن است تا با بهره‌گیری از تجارب شرکت استات اوایل نروژ (به دلیل ماهیت دولتی و روش مناسب مدیریت این شرکت) و نیز به کمک کنکاش در نظرهای خبرگان صنعت نفت و گاز ایران، در راستای بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران به الگویی جامع دست یابد.

مبانی نظری پژوهش

پس از پیدایش صنعت نفت تا اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، این شرکت‌های بین‌المللی نفت^۲ بودند که با در اختیار داشتن ۸۵ درصد از ذخایر هیدروکربنی آن زمان، حضور پررنگی در این صنعت داشتند. اما از حدود سال ۱۹۵۰ که موج دوم پیشامدهای اقتصاد نفت، دنیا را تکان داد، دولت‌ها و در پی آن، شرکت‌های ملی نفت^۳ به قدرت رسیدند (Jaffe & Soligo, 2007). اما از دهه ۱۹۸۰، این شرکت‌های بین‌المللی نفت بودند که رشدی ملایم را در زمینه توسعه استخراج نفت و گاز و همچنین ورود به حیطه‌های فناورانه این صنعت شروع کردند تا در نهایت، در اوایل قرن حاضر، به توان رقابت با شرکت‌های ملی نفت دست یافتند؛ با این تفاوت که این‌بار سهم زیادی از ذخایر را در اختیار نداشتند،

1. Norway Statoil
2. International Oil Companies-IOCs
3. National Oil Companies-NOCs

بلکه در زمینه‌های خدماتی و فناوریانه دارای قدرت بالایی بودند (Shuen *et al.*, 2014). در سال ۲۰۰۷، هفته‌نامه پترولیوم اینتلیجنس^۱ گزارشی از ۲۰ شرکت بزرگ دنیا از نظر دارایی ذخایر نفتی منتشر نمود که در این میان، تنها ۶ شرکت بین‌المللی نفتی حضور داشتند (Jaffe & Ellass, 2007). مالکیت شرکت‌های ملی نفتی در اختیار دولت‌ها و مالکیت شرکت‌های بین‌المللی نفتی در اختیار سرمایه‌گذاران بخش خصوصی است. بعد از افزایش ناگهانی قیمت نفت و گاز در سال ۲۰۰۳ و ایجاد قابلیت استفاده از فناوری شرکت‌های خدماتی، توانایی شرکت‌های ملی نفت افزایش یافت و تمامی این موارد باعث شکل‌گیری پدیده ملی‌گرایی منابع^۲ شد (Ledesma, 2009). شکل (۱) روند تغییرات این شرکت‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مراحل توسعه شرکت‌های ملی نفت

مدیریت شرکت ملی نفت، از چگونگی تبدیل درست تولیدهای نفتی کشور به ثروت ملی جهت تحقق توسعه پایدار تعریف می‌شود. یک شرکت ملی موثر، ورود جریان‌های مالی مناسبی را برای کشور فراهم می‌کند. به این ترتیب، بررسی کارایی و ساختار اقتصاد سیاسی شرکت‌های ملی نفت باعث دستیابی به نتایج مفید در زمینه مدیریت مناسب و تدوین راهبردهای درست شرکت‌های ملی خواهد شد (Heller & Marcel, 2012). هلر و همکاران^۳ (۲۰۱۴)، با بررسی ۱۲ شرکت ملی طبق جدول (۱) در خصوص دو پارامتر به بیان تفاوت‌های آن‌ها پرداختند.

1. Petroleum Intelligence Weekly-PIW
2. Resource Nationalism
3. Heller *et al.*

جدول ۱: بررسی کارایی و مکانیسم پاسخ‌گویی ۱۲ شرکت ملی نفت جهان

کشور	نام شرکت	کارایی فناوریانه / مکانیسم پاسخ‌گویی اقتصادی	عمومی
آفریقا			
آنگولا	سونانگول (Sonangol)	بالا	متوسط
کامرون	شرکت ملی فرآورده‌های هیدروکربنی (SNH)	پایین	دارای نواقص
غنا	شرکت ملی نفت غنا (GNPC)	متوسط	دارای نواقص
نیجریه	شرکت ملی نفت نیجریه (NNPC)	پایین	ضعیف
آسیای شرقی			
مالزی	پتروناس (Petronas)	بالا	متوسط
ویتنام	پتروویتنام (Petrovietnam - PVN)	متوسط	دارای نواقص
اروپا و آسیای میانه			
قزاقستان	کازمونای گاز (KazMunaiGas - KMG)	متوسط	رضایت‌بخش
نروژ	استات اویل (StatOil)	بالا	رضایت‌بخش
آمریکای لاتین			
برزیل	پتروبراس (Petrobras)	بالا	رضایت‌بخش
مکزیک	پمکس (Pemex)	پایین	رضایت‌بخش
خاورمیانه			
ایران	شرکت ملی نفت ایران (NIOC)	پایین	دارای نواقص
عربستان سعودی	سعودی آرامکو (Saudi Aramco)	بالا	ضعیف

منبع: (Heller et al., 2014)

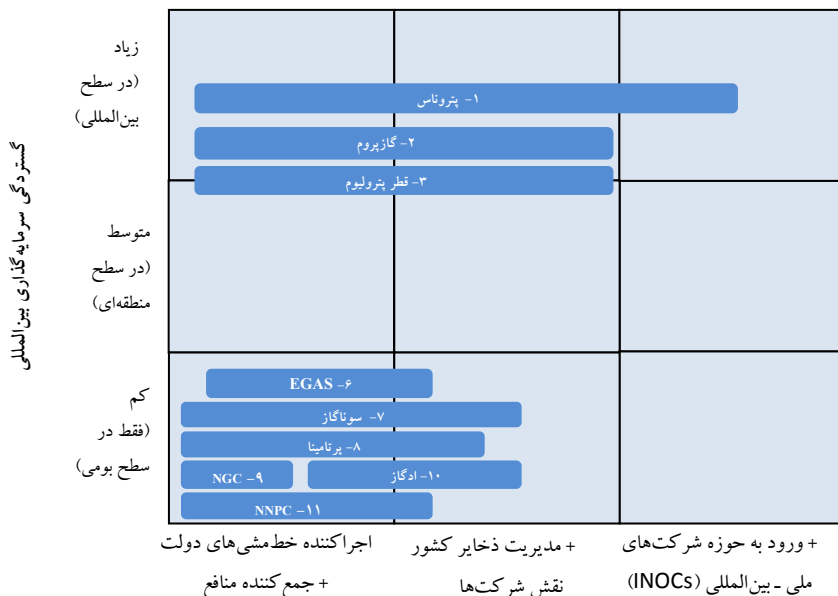
پارامتر نخست که با عنوان کارایی فناوریانه / اقتصادی^۱ خوانده می‌شود، مقیاسی کیفی است که درجه موفقیت یک شرکت ملی در رسیدن به اهداف مشخص دولتش را نشان می‌دهد. این مولفه با اقتباس از پرسش‌نامه پژوهش‌های ویکتور و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، توربر و همکاران^۳ (۲۰۱۰؛ ۲۰۱۱) و هلر و همکاران (۲۰۱۴) تدوین شده است. در این پرسش‌نامه، کارایی هر کدام از وظایف شرکت‌های ملی از جمله بهره‌وری اکتشاف، بهره‌وری تولید، رساندن سهم منصفانه^۴ درآمدها به

1. Technical/Economic Performance
2. Victor et al.
3. Thurber et al.
4. Fair Share

کشور، مدیریت توافق پایدار با شرکای بخش خصوصی و نظارت موثر بر عاملان اقتصادی و جریان وصول درآمد مورد بررسی قرار گرفته است. اما در خصوص مکانیسم پاسخ‌گویی عمومی^۱، این پارامتر همان «ضریب کنترل دولت بر منابع»^۲ سال ۲۰۱۳ است که خط‌مشی و بهره‌وری دولت در شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی به مردم را نشان می‌دهد. در جدول (۱)، این ضریب از یک مقیاس ۱۰۰ نمره‌ای تشکیل شده است که مقیاس‌های رضایت‌بخش در بازه ۷۱-۱۰۰، متوسط در بازه ۵۱-۷۰، ضعیف در بازه ۴۱-۵۰ و دارای نواقص در بازه ۰-۴۰ قرار دارند. بر اساس جدول (۱)، شرکت‌های ملی نفت فعال در کشورهای آمریکای لاتین، اروپا و آسیای میانه از حیث ارزشیابی، بر اساس این پارامتر از جایگاه مطلوبی برخوردارند.

بر اساس جدول (۱)، پژوهش شرکت ملی نفت ایران دارای کارایی فناورانه / اقتصادی پایین است. همچنین ضریب کنترل دولت بر منابع برای این شرکت در بازه ۰-۴۰ قرار گرفته که از همتای جغرافیایی خود (سعودی آرامکو) ضعیف‌تر است. لدسما^۳ (۲۰۰۹)، تفاوت وظایفی که شرکت‌های ملی نفت با توجه به کشورهای خود بر عهده دارند (شکل ۲) را مورد مطالعه قرار داد. وی اذعان داشت که برخی از شرکت‌های ملی به‌عنوان اجراکننده دستورهای دولت مانند یک جمع‌کننده منافع^۴ فعالیت می‌کنند. برخی فعالیت‌های وسیع‌تری دارند و مدیریت تجارت ذخایر کشور را عهده دارند و برخی همچنین به‌عنوان شرکت‌های تجاری نیز مشغول‌اند. شرکت‌های ملی همچنین از نظر حضور بین‌المللی نیز متفاوت هستند. برخی از آن‌ها تنها در کشور خودشان فعالیت دارند درحالی‌که، برخی در مناطق دیگری نیز حضور دارند. در واقع، تنها شرکت‌های پتروناس، قطر پترولیوم و شاید گازپروم^۵ را می‌توان به‌عنوان سازمان‌هایی بین‌المللی نام برد. این شرکت‌ها مسیر بسیار طولانی تا دستیابی به مشخصه‌های شرکت‌های بین‌المللی از جمله اکسون‌موبیل^۶، شل^۷ یا بریتیش پترولیوم^۸ در پیش‌رو دارند (Stevens, 2008).

1. Public Accountability Mechanisms
2. Resource Governance Index
3. Ledesma
4. Rent Collector
5. Gazprom-Russia
6. Exxon Mobil
7. Shell
8. British Petroleum-BP



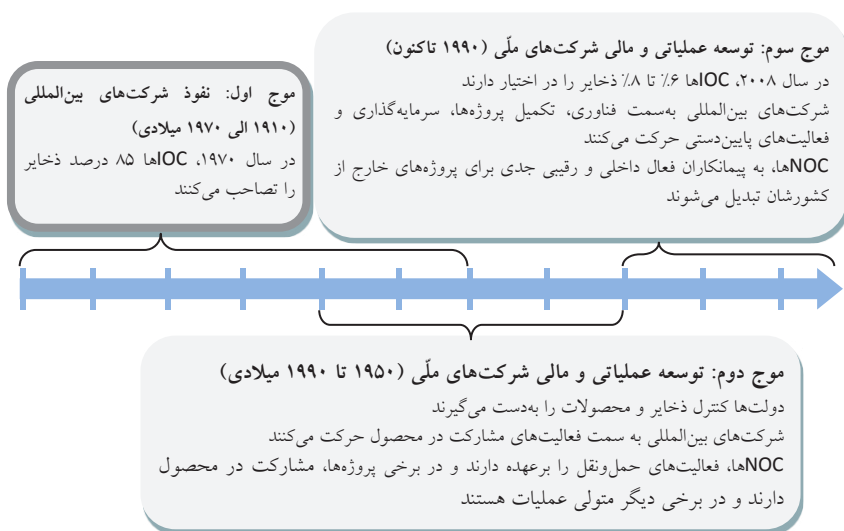
کشورها: ۱. پتروناس، مالزی (Petronas)؛ ۲. گازپروم، روسیه (Gazprom)؛ ۳. قطر پترولیوم، قطر (Qatar Petroleum)؛ ۴. سوناتراچ، الجزایر (Sonatrach)؛ ۵. سونانگول، آنگولا (Sonangol)؛ ۶. EGAS، مصر؛ ۷. سوناگاز، گینه استوایی (Sonagas)؛ ۸. پرتامینا، اندونزی (Pertamina)؛ ۹. NGC، ترینیداد و توباگو؛ ۱۰. ادگاز، ابوظبی (Adgas)؛ ۱۱. NNPC.

شکل ۲: نمایی از فعالیت‌های شرکت‌های ملی نفت

در طی ۲۰ سال گذشته، شرکت‌های ملی با وسیع‌تر کردن فعالیت‌های خود در زمینه‌هایی مانند کنترل بیشتر بر مدیریت منابع کشورهایشان، انتخاب شرکت‌های بین‌المللی جهت مشارکت در پروژه‌های نفت و گاز و همچنین تاثیر بیشتر بر توسعه ساختار آن پروژه‌ها، قدرتمندتر شده‌اند و شرکت‌های بین‌المللی ناگزیر به تمرکز بر پاسخ‌گویی به نیازهای جدید شرکت‌های ملی شدند (Racela et al., 2007). در مدل سنتی تمامی مراحل زنجیره تامین پروژه‌های نفت و گاز توسط شرکت‌های بین‌المللی و به کمک منابع مالی و انسانی آن‌ها مدیریت می‌شد و شرکت‌های ملی تنها از پروژه‌ها حمایت می‌کردند. این مدل هنوز هم در برخی کشورها استفاده می‌شود ولی در خصوص شرکت‌های ملی بالغ کارایی ندارد. هنگامی که یک شرکت ملی به تجربه بالایی در پروژه‌ها دست یابد، حضور موثرتری در عملیات آن‌ها خواهد داشت و این امر به حضور کمرنگ‌تر شرکت‌های بین‌المللی در زنجیره تامین پروژه‌های نفت و گاز منجر می‌شود. این حضور موثرتر می‌تواند ریسک

را افزایش دهد. از همین‌رو، برخی شرکت‌های ملی این جنبش را با سرعت بالاتری آغاز نموده‌اند و برخی دیگر به دلایل سیاسی محتاط‌تر حرکت می‌کنند (Ledesma, 2009).

مارسل^۱ (۲۰۰۵) در پژوهش خود بر ماهیت قراردادهای نفتی که بر روابط بین این دو گروه شرکت‌ها حکومت می‌کنند، مطالعه کرده است؛ این قراردادها از “قراردادهای انحصاری” به “قراردادهای مشارکت در تولید” و سپس “پیمان‌های خدمات” متغیر بوده است. این تغییرها، روند رسیدن دولت‌های میزبان یا شرکت‌های ملی آن‌ها به درجه بالای کنترل بر طرح‌های مشخص محصول‌ها و نتیجه‌ها را منعکس می‌کند. این رویه به‌طور خلاصه در شکل (۴) ارائه شده است. در این شکل، تاریخچه افزایش کنترل شرکت‌های ملی بر ذخایر زیرزمینی نیز نشان داده شده است.



شکل ۳: روند تحول روابط میان شرکت‌های نفت ملی و بین‌المللی در یک قرن اخیر و تغییر میزان کنترل آن‌ها بر ذخایر نفتی (Marcel, 2006)

در گذشته، شرکت‌های بین‌المللی سه برتری، دسترسی به منابع مالی، مزیت فناوری و دسترسی به خریداران نفت و گاز بر شرکت‌های ملی داشته‌اند. در ادامه شرکت‌های بین‌المللی به‌سمت کشورهای دارای ذخایر گازی رفته و در پیش چشم شرکت‌های ملی، منابع را استخراج نموده و پول هنگفتی کسب می‌نمودند. برخی از شرکت‌های ملی به این موضوع اشاره دارند که

1. Marcel

شرکت‌های بین‌المللی اغلب با دید کوتاه‌مدت مدیریت می‌شوند، درحالی‌که، شرکت‌های ملی به دنبال دید بلندمدت هستند (Ledesa, 2009). امروزه، تقریباً تمامی شرکت‌های ملی همچنان به تخصص شرکت‌های بین‌المللی نظیر نیروی کار ماهر محتاج هستند. با توجه به فرصت‌های سرمایه‌گذاری محدود و ورود روزافزون شرکت‌های بین‌المللی جدید به بازار، شرکت‌های ملی قادرند شریک تجاری خود را با نظر خود انتخاب کنند. این روابط بر اساس "اصل تکامل" شکل خواهند گرفت که آیا شرکت بین‌المللی نیازهای شرکت ملی را به وی گوشزد می‌کند یا آیا تلاشی در جهت تغییر نگرش شرکت ملی در خصوص ملزوماتش خواهد کرد؟ (Marcel, 2006).

روش‌شناسی پژوهش

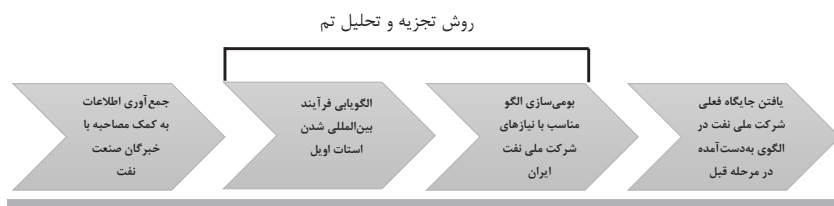
این پژوهش از منظر نوع هدف، کاربردی و از منظر ماهیت داده‌ها، پژوهشی کیفی از نوع اکتشافی با ابزار تجزیه و تحلیل تم است. برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، مقاله‌ها و سایت‌های شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی و همچنین شرکت استات اوایل مورد بررسی قرار گرفت و در روش میدانی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، داده‌های موردنیاز از خبرگان صنعت نفت و گاز استخراج شد.

روش تجزیه و تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این تحلیل شامل یک رفت‌ووبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به‌وجود می‌آیند. جامعه آماری این پژوهش، کلیه افراد خبره را در صنعت نفت شامل می‌شود. از میان این افراد، نگارندگان به قضاوت خود گروهی را جهت مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه انتخاب نمودند. حجم نمونه از روش نظری (تئوریک) و تا اشباع نظری یعنی ۱۲ مصاحبه ادامه یافت. با توجه به ضرورت جمع‌آوری داده از افراد ذی‌صلاح و ماهیت این پژوهش، نمونه‌گیری در هر مرحله از طریق روش هدفمند طبقه‌ای^۱ انجام گرفت. در روش هدفمند طبقه‌ای، می‌توان ویژگی‌های هر قسمت از الگو و همچنین پراکندگی موجود در آن‌ها را مورد شناسایی قرار داد و از انتخاب افراد از یک فکر و جناح جلوگیری به عمل آورد (Riege, 2003). به کمک این روش نمونه‌گیری کیفی، ابتدا خبرگان در هر بخش از صنعت نفت دسته‌بندی شده و سپس به‌صورت هدفمند از میان آن‌ها افرادی جهت مصاحبه انتخاب شدند.

این پژوهش در قالب فرآیندی چهار مرحله‌ای مطابق با شکل (۴) انجام شد. در بخش یکم، به کمک بررسی و مطالعه پایگاه‌های داده مختلف و پژوهش‌های پیشین، اطلاعاتی در خصوص

1. Stratified Purpose Sampling

روند تغییرهای ساختار و سرگذشت راهبردی شرکت استات اوایل نروژ به دست آمد. در ادامه، این اطلاعات به کمک مصاحبه‌هایی با افراد خبره و متخصص در زمینه صنعت نفت (متخصصان داخلی و خارجی)، تکمیل و تعدیل شد؛ به نحوی که محتوا و پرسش‌های اصلی مصاحبه از قبل پیش‌بینی و برای مصاحبه‌شونده ارسال شده بود؛ ولی جلسه‌های مصاحبه به صورت کاملاً آزاد و پویا پیش رفتند. به دلیل عدم اجازه برای ضبط مصاحبه‌ها از سوی مصاحبه‌شونده‌ها، تنها به یادداشت‌برداری از محتوای این جلسه‌ها توسط پژوهشگران کفایت شد. پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به شرکت استات اوایل در بخش پیشین و شناخت آن‌ها، فعالیت‌های شاخص و تغییرهای اساسی راهبرد و ساختار استات اوایل دسته‌بندی و کدگذاری شدند. سپس تم‌ها یا الگوهای مختلف بین‌المللی شدن استات اوایل، شناسایی و تعریف شده و به کمک فرآیند منطقی روش تحلیل تم، مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفتند.



شکل ۴: نمودار مراحل چهارگانه فرآیند پژوهش

پس از به دست آوردن الگوی استات اوایل در دو فاز قبلی، در این بخش دوباره به کمک مصاحبه با خبرگان صنعت نفت (متخصصان داخلی)، در جهت بومی‌سازی الگوی اشاره شده اقدام شد. در واقع، در این بخش محاسبه و تخمین میزان کارایی، همسویی و شباهت آن الگو با اهداف، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اقتصاد و فرهنگ شرکت ملی نفت ایران مورد مطالعه قرار گرفت. در این بخش نیز مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ خبره و متخصص به صورت کاملاً آزاد برگزار شد. در ادامه این بخش، به کمک نتایج به دست آمده و با استفاده مجدد از روش تجزیه و تحلیل تم، در جهت رسیدن به الگوی بین‌المللی شدن مطلوب، بومی و مناسب شرکت ملی نفت ایران اقدام شد؛ به نحوی که به کمک داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل این شواهد، الگوی بین‌المللی شدن مطلوب شرکت ملی نفت ایران به کمک تغییر و تعدیل فعالیت‌های شاخص در الگوی شرکت استات اوایل با استفاده از نظریات کارشناسان داخلی به دست آمد.

در نهایت، الگوی به‌دست آمده و تعدیل شده در مقایسه با فضای واقعی شرکت ملی نفت ایران قرار گرفت؛ به‌نحوی که توانایی‌ها، دارایی‌ها و فعالیت‌های فعلی و واقعی این شرکت، با فعالیت‌های اصلی، نقاط کلیدی و مراحل مختلف این الگو مقایسه شد تا جایگاه دقیق شرکت ملی نفت ایران در الگوی بین‌المللی شدنش برآورد گردد که مناسب با اهداف، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، اقتصاد و فرهنگ آن طراحی شده بود.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پس از انجام ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته (۱۰ متخصص داخلی و ۲ متخصص خارجی) اشباع نظری به‌دست آمد. مصاحبه‌ها ابتدا با پرسش‌های کلی شروع شد و سپس بر اساس مطالب بیان‌شده ادامه پیدا می‌کرد. ضمن اینکه نگارنده سعی داشت با احاطه بر موقعیت، ارتباط پرسش‌ها و پاسخ‌ها با هدف مصاحبه حفظ گردد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا متون مصاحبه‌های فاز نخست (تدوین الگوی شرکت استات اوایل) بررسی شد و با توجه به جمله‌ها و نکته‌های کلیدی مصاحبه‌ها، به کدگذاری آن‌ها پرداخته شد. پس از کدگذاری اولیه، پژوهشگران کدها را ترکیب نموده و در دسته‌های مشابه در طبقه‌های انتزاعی به نام مفاهیم قرار دادند. نمونه‌ای از این فرآیند را می‌توان در مثالی که در ادامه آمده است، مشاهده نمود:

«مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی از دسته پارامترهایی بوده است که بسیاری از افراد به اهمیت آن در صحبت‌های‌شان اشاره داشتند. نکته مهم، تاکید وافر افراد به نیاز شرکت‌ها به این مقوله بود؛ به‌نحوی که باعث ایجاد برند و شهرت برای آن‌ها گردد. در واقع، از ۱۲ نفر، ۱۰ نفر و در قالب ۱۳ کد به تاثیر مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی استات اوایل در جهت بین‌المللی شدن آن شرکت نظر و رای مثبت داده‌اند. برخی از مصاحبه‌شوندگان این چنین گفته‌اند:

[...] شرکت‌های بزرگ نفتی مانند شل، بی پی و توتال برای فعالیت‌های خود تا سال ۲۰۵۰ برنامه‌ریزی کرده‌اند و در همین راستا با مدیریت استراتژیک خود روند آینده شرکت را مورد مطالعه و پیش‌بینی قرار خواهند داد [...] . [P.2. 12] یا:

[...] این روش مدیریت استراتژیک استات اوایل که به پژوهش خانگی^۱ معروف است، شامل تحلیل گذشته، ارزیابی حال و برنامه‌ریزی برای آینده است [...] . [P.1.5]

و:

[...] به جز مدیریت هدف‌مند در امکانات، تکنولوژی و بازاریابی، آن‌ها در زمینه

شهرت و مقبولیت برند نیز فراتر هستند. آن‌ها با اقدام‌هایی نظیر راه‌سازی، ساخت مدرسه و بیمارستان و ... درست مانند یک کشور عمل می‌کنند و حامیان خاص خود را به همراه دارند [...] [P.6.4]

پس از جداسازی تمامی زیرشاخص‌ها، به کمک کدگذاری مصاحبه‌ها، در نهایت با استفاده از طبقه‌بندی مفاهیم مربوط به یک مقوله، زیرشاخص‌ها در قالب چهار تم اصلی بین‌المللی شدن استات اوایل (جدول ۲) گروه‌بندی شدند. دسته‌های مفهومی زیرشاخص‌های هر تم به کمک علایم اختصاری روش کدگذاری از یکدیگر متمایز شده‌اند. علایم اختصاری از دو بخش عددی (مربوط به عوامل چهارگانه) و حرفی (مربوط به تمایز درون‌گروهی زیرشاخص‌ها) تشکیل شده‌اند.

جدول ۲: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های چهارگانه مؤثر بر بین‌المللی شدن استات اوایل

ردیف	تم‌های اصلی	دسته‌های مفهومی زیر شاخص هر تم
۱	عوامل داخلی	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A)
		مدیریت مالی یکپارچه (1B)
		تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)
		مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدف‌مند (1D)
		انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)
		مدیریت ساختار پویا (1F)
		تغییرهای ادراکی (1G)
۲	عوامل محیطی	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)
		سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)
		تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)
		تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض‌شده استات اوایل (2D)
۳	عوامل ارتباطی	ارتباطات داخلی (3A)
		ارتباطات بین‌المللی (3B)
		مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)
۴	عوامل دانشی	به‌روزرسانی فناوری (4A)
		مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B)
		مدیریت زنجیره ارزش (4C)
		راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)

در فاز دوم تحلیل، مصاحبه‌های سری دوم یا همان مبحث بومی‌سازی، به کمک روش تجزیه

و تحلیل تم مورد ارزیابی قرار گرفت. در این بخش، با توجه به اینکه جلسه‌های مصاحبه حول محور بومی‌سازی شرکت ملی نفت ایران و نقشه تم به‌دست آمده از مرحله قبلی برگزار می‌شد، سعی در استخراج نکته‌های کلیدی قابل استفاده الگوی استات اولیه و همچنین تغییر و ایرانی‌سازی برخی بخش‌های آن بود. در ادامه این بخش، پس از کدگذاری اولیه نکته‌های کلیدی مصاحبه‌ها، کدها ترکیب و در قالب مفاهیم دسته‌بندی شدند. در پایان، از طبقه‌بندی مفاهیم مشابه و مربوط به یک مقوله، سه تم اصلی در خصوص الگوی بومی‌سازی شده بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران (جدول ۳) حاصل شد. همچنین در این جدول رابطه تطبیقی مقوله‌های الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران با هر یک از تم‌های الگوی بین‌المللی شدن استات اولیه نشان داده شده است. این رابطه با استفاده از کدهای به‌وجود آمده در دو مرحله و تطبیق آن‌ها با استفاده از روش تحلیل تم و مشابهت کدها صورت گرفته است. در جدول (۳) نیز زیرشاخه‌های مفهومی هر تم به کمک علائم اختصاری و مشابه با جدول (۲) از یکدیگر متمایز شده‌اند که به کمک این علائم الگوهای بین‌المللی شدن در ادامه آمده است.

جدول ۳: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های سه‌گانه مورد نیاز برای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

تم‌های رديف اصلي	دسته‌های مفهومی زیر شاخه هر تم	مولفه‌های تطبیقی این دسته در الگوی شرکت استات اولیه
۱ تغییر نگرش داخلی	تغییر نگرش داخلی (1A)	تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C) انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E) ارتباطات داخلی (3A)
	تغییر نگرش بین‌المللی (1B)	ارتباطات بین‌المللی (3B)
	تغییر نگرش سیاسی کلان (1C)	سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)

ادامه جدول ۳: دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم‌های سه‌گانه مورد نیاز برای بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

تم‌های ردیف اصلی	دسته‌های مفهومی زیر شاخه هر تم	مولفه‌های تطبیقی این دسته در الگوی شرکت استات اوایل
۲ تغییر ماهیت سازمانی	تغییر ماهیت مدیریت ساختار (2A)	مدیریت ساختار پویا (1F)
	تغییر ماهیت مدیریت منابع (2B)	مدیریت مالی یکپارچه (1B) مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدفمند (1D) تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض شده استات اوایل (2D)
	تغییر ماهیت مدیریت دانش (2C)	مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B) مدیریت زنجیره ارزش (4C) راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)
۳ عملیات هدف‌مندسازی	عملیات هدف‌مندسازی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (3A)	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A) مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)
	عملیات هدف‌مندسازی مدیریت فناوری (3B)	به‌روزرسانی فناوری (4A)

فرهنگ مدیریت

تعداد ۹۸

همان‌طور که نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، عوامل مختلفی در قالب الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوایل حضور داشته‌اند که بسیاری از آن‌ها نیز باید در الگوی تدوین‌شده شرکت ملی نفت ایران دخالت داده شوند. اما نکته حائز اهمیت آن است که طبق صحبت بسیاری از متخصصان و کارشناسان، تفاوتی اساسی و بنیادین بین شرکت استات اوایل و شرکت ملی نفت ایران در مقوله‌هایی همچون زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A) و تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C) وجود دارد. در واقع، این پارامترها یا نقاط کلیدی عدم تطابق که طبق نظر مصاحبه‌شوندگان جزئی از مهم‌ترین مزیت‌های استات اوایل برای حرکت به سمت بین‌المللی شدن بوده است، تفاوت‌هایی بین این دو شرکت ایجاد کرده که باعث اختلاف و فاصله زیاد بین آن دو شده است. فاصله‌ای که به علت ماهیت ذاتی و طبیعی این مزایا برای استات اوایل، هیچ‌گاه از راه مستقیم قابل کاهش نیست. یعنی شرکت ملی نفت ایران هیچ‌گاه نمی‌تواند این مزایا را در خود ایجاد کند، بلکه باید تلاشی دوچندان در سایر اقدام‌ها جهت کاهش دادن این فاصله داشته باشد. این امر در واقع همان مقوله بومی‌سازی الگو برای شرکت ملی نفت ایران را مدنظر قرار می‌دهد.

در خصوص برخی پارامترهای دیگر نیز در حرکت استات اوایل به سمت بین‌المللی شدن،

اختلاف‌نظرهایی مشاهده شد. بدین‌صورت که تعداد محدودی از کارشناسان در زمینه‌هایی چون تغییرهای قدرت و اختیارهای تفویض‌شده استات اوایل (2D)، تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)، انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)، سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)، ارتباطات بین‌المللی (3B)، مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C) و مدیریت مالی یکپارچه (1B) معتقد به ناتوانی شرکت ملی در جهت فعالیت در مسیر استات اوایل بودند. در واقع، باید اذعان داشت که بر خلاف ۹ پارامتر دیگر که توافق بالایی بر نیاز یا توانایی شرکت ملی در حرکت در جهت آن‌ها در میان کارشناسان وجود داشت، در خصوص این ۷ پارامتر توافق به نسبت کمتری مشاهده می‌شد. در حقیقت نظر کارشناسان در خصوص این ۷ پارامتر بدین معناست که شرکت ملی یا در کل فاقد امکانات و توانایی برای دستیابی به این مزایا است (در خصوص پارامترهایی چون زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)، انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)، سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)، ارتباطات بین‌المللی (3B)، مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)) یا با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی، نیازی به دستیابی به این مزایا را در خود نمی‌بیند (در خصوص پارامترهایی چون تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)، تغییرهای قدرت و اختیارهای تفویض‌شده استات اوایل (2D)). در جدول (۴) به نقاط اختلاف و قابل تغییر الگوی استات اوایل، که باید در الگوی تدوین‌شده شرکت ملی حذف یا تعدیل شود، اشاره شده است.

جدول ۴: نقاط اختلاف و قابل تغییر در الگوی تدوین شده شرکت ملی

ردیف	مؤلفه‌های الگوی شرکت استات اوایل	میزان عدم تطابق	نقاط کلیدی عدم تطابق با نیاز یا توانایی شرکت ملی نفت ایران
۱	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)	زیاد	تفاوت در بسترهای اقتصادی، سیاسی و قانونی اولیه فراهم‌سازی شرایط حرکت آسان‌تر برای استات اوایل عدم امکان فراهم‌ساختن آن شرایط برای شرکت ملی به خاطر ماهیت ذاتی آن‌ها
۲	تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)	زیاد	منحصر به فرد بودن این نوع تغییرها تفاوت‌های محتوایی در سیاست‌ها و راهبردهای دولت‌های ایران و نروژ غیرقابل پیش‌بینی بودن بخش بزرگی از تغییرها

ادامه جدول ۴: نقاط اختلاف و قابل تغییر در الگوی تدوین شده شرکت ملی

ردیف	مؤلفه های الگوی شرکت استات اوایل	میزان عدم تطابق	نقاط کلیدی عدم تطابق با نیاز یا توانایی شرکت ملی نفت ایران
۳	تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض شده استات اوایل (2D)	متوسط	مقاومت های انواع سازمان های دولتی بر حفظ و کنترل منابع شرکت ملی نفت زیر چتر خویش مشکل های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بی شمار حاصل از این تغییر قدرت که از منافع آن بیشتر است
۴	تعریف روشن سیاست ها و خط مشی های داخلی (1C)	کم	رسوخ سیاست ها و خط مشی های قدیمی در تمام بافت شرکت ملی مشکل های متعدد اجتماعی و داخلی حاصل از تغییر سیاست ها و خط مشی های داخلی
۵	انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)	متوسط	ساختار شکننده و خشک فعلی شرکت ملی نفت ایران مقاومت سیاسی و اجتماعی مدیران و کارکنان در برابر تغییر
۶	سیاست ها و تصمیم های دولتی (2B)	متوسط	مقاومت های ارگان های دولتی در برابر تغییر به علت ایجاد تعارض نهادینه شدن ارتباطات دولت و شرکت ملی و مشکل های ناشی از تغییر آن مقاومت ذی نفعان این شرایط و برخی سیاستمداران در برابر تغییر
۷	ارتباطات بین المللی (3B)	متوسط	عدم آمادگی ذهنی بدنه دولت و شرکت ملی برای قبول این نوع ارتباطات تعارض این نوع ارتباطات با برخی سیاست های کلان کشور
۸	مدیریت ادغام و همکاری بین المللی (3C)	متوسط	مشکل های سیاسی با بسیاری از کشورها تضاد و تعارض این نوع ارتباطات با برخی سیاست های کلان کشور
۹	مدیریت مالی یکپارچه (1B)	کم	حمایت مدیران، کارکنان و ذی نفعان از ساختار اقتصادی کنونی ایجاد مشکل های اقتصادی زیاد ناشی از این تغییر فراهم سازی بستری برای فساد مالی بیشتر در شرکت ملی نفت ایران

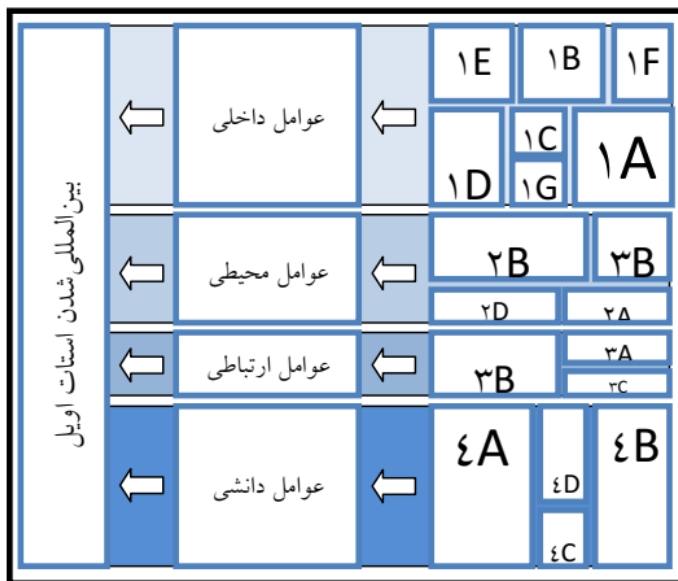
با جمع بندی بخش نخست تحلیل داده ها، می توان به نقشه تم حرکت شرکت استات اوایل
نروژ به سمت بین المللی شدن گام برداشت. در واقع، حرکت این شرکت از نظر کارشناسان، شامل ۴

تم و ۱۸ مقوله بوده که با بررسی گزاره‌های اول تا چهارم الگویابی، می‌توان اهمیت و میزان تاثیر هر کدام از مقوله‌ها (جدول ۵) بر روند حرکتی این شرکت را مورد ارزیابی قرار داد. درصد تاثیر هر کدام از تم‌ها و مقوله‌ها به کمک روش آمار توصیفی و با بهره‌گیری از تعداد کدهایی که به هر کدام تعلق گرفته، برآورد شده است. از نظر پژوهشگران، بهره‌گیری از تعداد کدها میزان اهمیت هر کدام از مقوله‌ها را نشان می‌دهد، می‌تواند معیار مناسبی برای رتبه‌بندی آن‌ها باشد.

جدول ۵: درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها از نظر کارشناسان بر الگوی بین‌المللی شدن استات اول

ردیف تم‌ها	مقوله‌ها	تعداد کدها	درصد تاثیر در کل
۱ عوامل داخلی	مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (1A)	۱۳	۸/۶٪
	مدیریت مالی یکپارچه (1B)	۱۱	۷/۳٪
	تعریف روشن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های داخلی (1C)	۳	۲/۰٪
	مدیریت منابع انسانی یکپارچه و هدفمند (1D)	۱۰	۶/۶٪
	انعطاف در برابر تغییرهای راهبردی (مدیریتی و ساختاری) (1E)	۱۱	۷/۳٪
	مدیریت ساختار پویا (1F)	۶	۴/۰٪
	تغییرهای ادراکی (1G)	۳	۲/۰٪
۲ عوامل محیطی	زیربنای سیاسی و اقتصادی اولیه (2A)	۵	۳/۳٪
	سیاست‌ها و تصمیم‌های دولتی (2B)	۱۲	۷/۹٪
	تغییرهای اقتصادی و سیاسی کشور (2C)	۹	۶/۰٪
	تغییرهای قدرت و اختیارات تفویض شده استات اول (2D)	۶	۴/۰٪
۳ عوامل ارتباطی	ارتباطات داخلی (3A)	۵	۳/۳٪
	ارتباطات بین‌المللی (3B)	۹	۶/۰٪
	مدیریت ادغام و همکاری بین‌المللی (3C)	۳	۲/۰٪
۴ عوامل دانشی	به‌روزرسانی فناوری (4A)	۲۰	۱۳/۲٪
	مدیریت دانش و پرورش نیروی متخصص (4B)	۱۵	۹/۹٪
	مدیریت زنجیره ارزش (4C)	۴	۲/۶٪
	راهبرد یادگیری سازمانی دو مرحله‌ای (4D)	۶	۴/۰٪
مجموع		۱۵۱	۱۰۰٪

با در نظر گرفتن درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها، نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی‌شدن شرکت استات اوپل در شکل (۵) نشان داده شده است.



شکل ۵: دیاگرام تم مفهومی الگوی بین‌المللی‌شدن شرکت استات اوپل

نکته نهایی در خصوص الگوی بین‌المللی‌شدن استات اوپل نیز آن است که این شرکت هر گروه از عوامل مورد نیاز خود در خصوص بین‌المللی‌شدن را به‌طور مستقل و بدون در نظر گرفتن سایر عوامل انجام داده است. در واقع، این شرکت برای به ثمر رساندن هر کدام از فعالیت‌ها، منتظر نتیجه فعالیت قبلی نشده و به‌طور همزمان و موازی، راهبردهای مختلفی را دنبال کرده است. از منظر تاریخی نمی‌توان عوامل موثر بر فعالیت‌های این شرکت را دسته‌بندی نمود. زیرا در هر برهه‌ای از تاریخ، این شرکت فعالیت‌هایی در هر گروه از عوامل پیش‌برنده خود داشته است. به همین دلیل است که در الگوی حاضر، ارتباطاتی از نوع تقدم و تاخر میان ۴ گروه عوامل اصلی و حتی زیرشاخه‌های‌شان تعریف نشده است.

در بخش دوم تحلیل داده‌ها، با بررسی نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی‌شدن شرکت استات اوپل نروژ که در بخش پیشین به‌دست آمد، اصلاح‌هایی توسط کارشناسان در جهت رسیدن به نقشه تم الگوی مناسب بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران انجام شد. با بررسی گزاره‌های

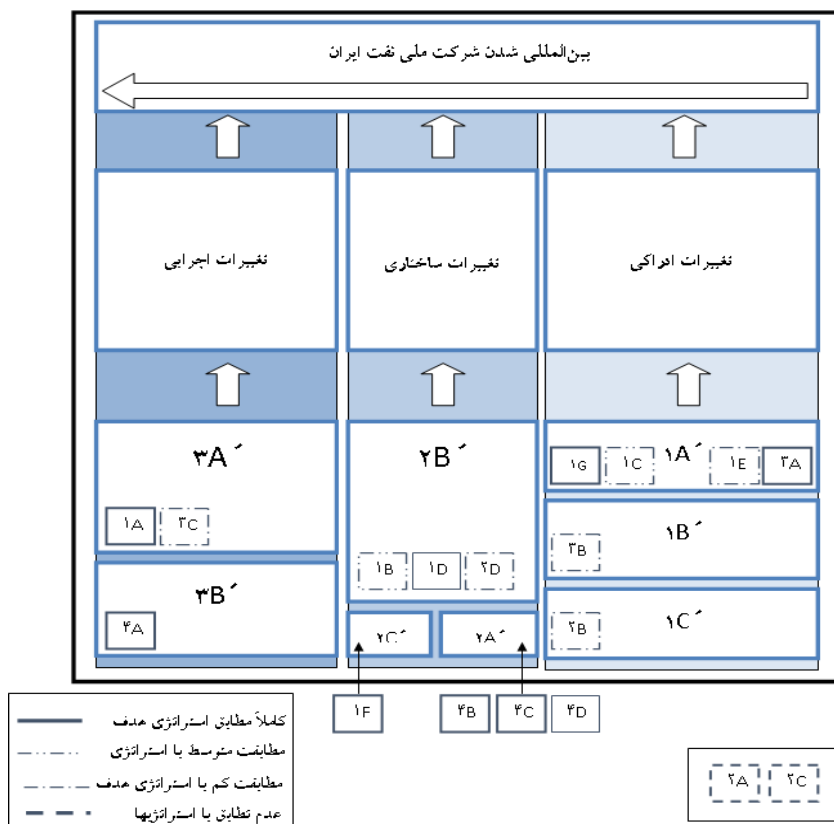
اول تا سوم بومی‌سازی، می‌توان اهمیت و میزان تاثیر هر کدام از مقوله‌ها بر الگوی مورد نیاز این شرکت را مورد ارزیابی قرار داد. در جدول (۶)، این ارزیابی‌ها بر میزان تاثیر مقوله‌ها نشان داده شده است. بر اساس این، درصد تاثیر هر کدام از تم‌ها و مقوله‌ها به کمک روش آمار توصیفی و با بهره‌گیری از تعداد کدهایی که به هر کدام تعلق گرفته، برآورد شده است.

جدول ۶: درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها از نظر کارشناسان بر الگوی بومی‌سازی شده بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

ردیف تم‌ها	مقوله‌ها	تعداد کدها	درصد تاثیر در کل
۱ تغییرهای ادراکی	تغییر نگرش داخلی (1A)	۱۱	۱۲/۵٪
	تغییر نگرش بین‌المللی (1B)	۱۲	۱۳/۶٪
	تغییر نگرش سیاسی کلان (1C)	۱۱	۱۲/۵٪
۲ تغییرهای ساختاری	تغییر ماهیت مدیریت ساختار (2A)	۵	۵/۷٪
	تغییر ماهیت مدیریت منابع (2B)	۱۶	۱۸/۲٪
	تغییر ماهیت مدیریت دانش (2C)	۴	۴/۵٪
۳ تغییرهای اجرایی	عملیات هدفمندسازی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی (3A)	۱۶	۱۸/۲٪
	عملیات هدفمندسازی مدیریت فناوری (3B)	۱۳	۱۴/۸٪
مجموع		۸۸	۱۰۰٪

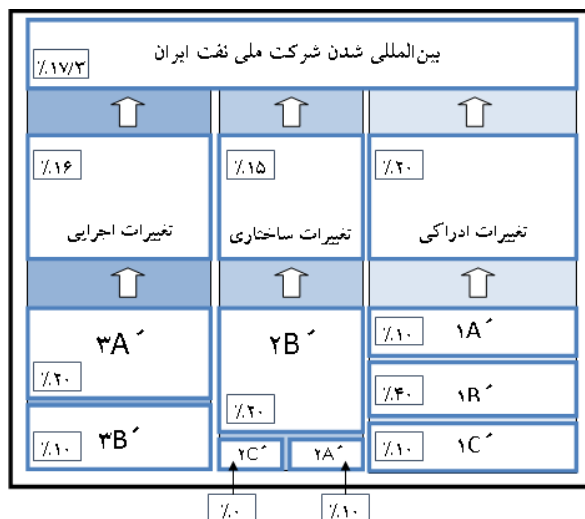
در ادامه با در نظر گرفتن درصد تاثیر تم‌ها و مقوله‌ها، و با کمک جستن از تعدیل نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت استات اوایل نروژ (شکل ۵)، نقشه تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران به دست آمد که در شکل (۶) نشان داده شده است. نکته‌ای که اینجا وجود دارد آن است که مطابقت هر کدام از تم‌های تغییر در این الگو، با تم‌های بین‌المللی شدن استات اوایل نیز نشان داده شده است. یعنی به کمک این الگو، ابتدا راهبردهای مورد نیاز در جهت هر کدام از تغییرها نمایان است و دوم اینکه میزان تطابق هر کدام از راهبردها با تم‌های تغییر مشخص می‌باشد. یعنی می‌توان فهمید در جهت رسیدن به تغییر درست، باید چه راهبردهایی استفاده نمود و به چه میزان بر انجام آن‌ها تلاش و پافشاری شود. این بخش در واقع همان بومی‌سازی الگو است که در شکل (۶) نیز مشخص شده است. نکته نهایی در خصوص این الگو آن است که برخلاف الگوی بین‌المللی شدن استات اوایل، که

با توجه به نامشخص بودن و نامنظم بودن تصمیم‌ها و اتفاق‌ها، از نظم منطقی در حرکت در قالب مقوله‌ها برخوردار نبود، شرکت ملی نفت ایران در صورتی که بخواهد به درستی حرکت خود در مسیر بین‌المللی شدن را پیش برد، ناچار است تا از یک روند منظم بهره گیرد که این توالی امور همان‌طور بر اساس شکل (۶) از تغییرهای ادراکی آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری، در انتها به تغییرهای اجرایی ختم خواهد شد. علت این امر هم مشخص است؛ در واقع با توجه به تاخیر چند دهه‌ای که آغاز حرکت بین‌المللی شدن این شرکت نسبت به شرکت استات اویل داشته و با توجه به پیشرفت و سرعت حرکت سایر شرکت‌ها و کل صنعت دنیا، شرکت ملی برای جبران عقب‌افتادگی خود تنها می‌تواند از برنامه زمانی مشخص و تعریف شده استفاده نماید.



شکل ۶: دیاگرام تم مفهومی الگوی بین‌المللی شدن بومی‌سازی شده شرکت ملی نفت ایران

به‌عنوان آخرین بخش از تحلیل داده‌ها، این پژوهش با بررسی اطلاعات مصاحبه‌ها و نقشه الگوی به‌دست آمده، سعی در یافتن جایگاه فعلی این شرکت در این حرکت دارد. به‌همین منظور، فعالیت‌هایی که تاکنون در راستای بین‌المللی‌شدن شرکت ملی نفت ایران انجام شده بود، در قالب مقوله‌هایی که در الگو ذکر شده بود، دسته‌بندی شدند و با در نظر گرفتن حد ایده‌آلی از فعالیت‌ها در هر گروه، درصد حرکت روبه‌جلوی این شرکت در هر کدام از این مقوله‌ها مشخص شد. در شکل (۷)، این درصدهای رشد، در هر کدام از بخش‌ها به‌طور مجزا مشخص شده است. به کمک این نمودار به‌راحتی روشن می‌گردد که این شرکت در چه جایگاهی از حرکت به‌سمت هدف نهایی خود قرار گرفته و چه مقدار از راه نیز باقی مانده است.



شکل ۷: داشبورد مدیریتی الگوی بین‌المللی شدن شرکت ملی نفت ایران

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌دنبال ارائه الگویی مناسب برای حرکت شرکت ملی نفت ایران در راستای بین‌المللی‌شدن در قالب فرآیندی چندمرحله‌ای انجام شد. در ابتدا، از طریق مطالعه پایگاه‌های داده مختلف و پژوهش‌های پیشین و مصاحبه‌هایی با افراد خبره و متخصص در زمینه صنعت نفت (متخصصان داخلی و خارجی)، اطلاعاتی در خصوص روند تغییرهای ساختار و سرگذشت راهبردی

شرکت استات اوایل نروژ به دست آمد و الگوی مختلف بین‌المللی شدن استات اوایل در قالب چهار تم عوامل داخلی، عوامل محیطی، عوامل ارتباطی و عوامل دانشی دسته‌بندی و کدگذاری شدند. در ادامه به کمک مصاحبه با خبرگان صنعت نفت (متخصصان داخلی) و تجزیه و تحلیل تم، الگوی شرکت استات اوایل بومی‌سازی شد. به نحوی که به کمک داده‌های جمع‌آوری شده و تحلیل این شواهد، الگوی بین‌المللی شدن مطلوب شرکت ملی نفت ایران به کمک تغییر و تعدیل فعالیت‌های شاخص در الگوی شرکت استات اوایل در قالب تم‌های تغییرهای ادراکی (تغییر نگرش داخلی، تغییر نگرش بین‌المللی و تغییر نگرش سیاسی کلان)، تغییرهای ساختاری (تغییر ماهیت مدیریت ساختار، تغییر ماهیت مدیریت منابع و تغییر ماهیت مدیریت دانش) و تغییرهای اجرایی (عملیات هدف‌مندسازی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و عملیات هدف‌مندسازی مدیریت فناوری) به دست آمدند. البته در این میان باید تفاوت‌های زیرساختی دو شرکت مدنظر باشند.

نکته مهم آن است که برخلاف الگوی بین‌المللی شدن استات اوایل از نظم منطقی در حرکت در قالب مقوله‌ها برخوردار نبود، شرکت ملی نفت ایران باید در مسیر بین‌المللی شدن از یک روند منظم بهره‌گیرد که این توالی امور از تغییرهای ادراکی آغاز و پس از طی کردن تغییرهای ساختاری، در انتها به تغییرهای اجرایی ختم خواهد شد. در گام نهایی جهت یافتن جایگاه فعلی شرکت ملی نفت ایران، فعالیت‌هایی که تاکنون در راستای بین‌المللی شدن این شرکت انجام شده بود، بررسی و با در نظر گرفتن حد ایده‌آلی از فعالیت‌ها، درصد حرکت روبه‌جلوی شرکت در هر کدام از این مقوله‌ها در قالب نمودار مشخص شد. نمودار (۷)، مانند یک داشبورد مدیریتی عمل می‌کند که همواره می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران نفتی کشور استفاده شود. البته برای بهره‌برداری بهتر از این الگو، باید طی روندهایی ثابت و منظم، شاخص‌های قابل اندازه‌گیری برای هر کدام از بخش‌ها و راهبردها تعریف شود و به‌صورت ماهانه مورد مطالعه قرار گیرند تا بتوان این الگو را به‌روزرسانی کرده و از میزان تغییرها، رشد و حرکت جهت بین‌المللی شدن مطلع شد.

شایان اشاره است که شرکت ملی نفت ایران، تنها کمتر از یک‌پنجم مسیر حرکت خود به سمت بین‌المللی شدن را طی کرده است و فقط تغییرهای مثبت در خصوص نحوه نگرش مدیران خود به بازارهای بین‌المللی به‌وجود آورده است. از این‌رو، این شرکت برای رسیدن به این اهداف و همچنین بقا و حفظ منافع ملی، چاره‌ای جز پیمودن مسیر جهانی شدن ندارد. راهبردهایی که برخی از آن‌ها برای مدیران نفتی ایران، هنوز به‌عنوان معما و نقطه مبهم و گنگی به‌صورت تعریف نشده باقی مانده‌اند. با توجه به تم‌هایی که در قالب الگوی بومی‌سازی شده شرکت ملی نفت ایران استخراج شد، می‌توان پیشنهادهایی در خصوص هر کدام ارائه داد:

- ایجاد بستر مناسب برای پذیرش تغییر با روش‌هایی چون طراحی شغل و غنی‌سازی شغل در تراز جهانی، مشارکت کارکنان در هدف یا تغییر مدیریت و اهداف نیروی انسانی.
 - ایجاد تغییر در روابط داخلی با استفاده از راهبردهایی چون مدیریت ارتباطات غیررسمی، تغییر بخش‌نامه‌ها در خصوص ارتباطات رسمی، ایجاد بستر مناسب برای برقراری ارتباطات تخصصی در قالب جلسه‌های طوفان ذهنی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به مزایای این مقوله.
 - ایجاد تغییرهای ساختاری داخلی با استفاده از روش‌هایی همچون تغییر مدیریت منابع انسانی با استفاده از راهبردهای جذب و پرورش مدیران و نیروهای متخصص و تعدیل نیروهای دارای کارکرد کم، مدیریت کاهش رسمیت و تمرکز و افزایش پیچیدگی تخصصی ساختار و حرکت به سمت انعطاف‌پذیری، تعریف درست مدیریت‌ها و دستیابی به چارت سازمانی بهینه و موثر.
 - تدارک فضای مناسب مدیریت منابع با استفاده از اقدام‌هایی چون کنترل روند منابع مالی و مدیریت درست این روند از ابتدا تا انتها به نحوی که مباحث بازگشت و جذب سرمایه را پوشش دهد، در اختیار گرفتن تنها بخشی از منابع فعلی برای دستیابی به اهدافی چون رقابت‌پذیری، متنوع‌سازی و ساده‌سازی فعالیت در بازارهای بین‌المللی.
 - حرکت به سمت هدف‌مندسازی راهبردها و برنامه‌های عملیاتی به کمک روش‌های مدیریت راهبردی شامل تحلیل فضای داخلی، تحلیل فضای خارجی از منظر سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، تحلیل رقبای بزرگ بین‌المللی و شرکت‌های نوظهور در منطقه، تحلیل تامین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان و در نهایت بهره‌گیری از این تحلیل‌ها جهت تدوین بهترین اقدام موردنیاز.
 - بهبود شرایط مدیریت قراردادهای بین‌المللی با کمک تجربه‌های سایر شرکت‌ها در خصوص انواع قراردادهای چون بیع متقابل، قراردادهای پیمانکاری، بای‌بک و... جهت کسب منافع بیشینه.
- همچنین مواردی نظیر انجام پژوهشی کیفی یا رویکرد فراترکیب با هدف استخراج مزیت‌ها و معایب شرکت‌های بین‌المللی نفتی دارای تجارب مشابه، بررسی کیفی علل عقب‌افتادگی حرکت شرکت ملی نفت ایران به سمت بین‌المللی‌شدن با در نظر داشتن سابقه و تجربه این شرکت به عنوان یک شرکت نفتی بزرگ و قدیمی، مطالعه کیفی نقاط قوت و ضعف شرکت ملی نفت ایران در زمینه‌های بین‌المللی و صادرات محصول‌های خود به بازارهای جهانی، پژوهش کمی در خصوص ویژگی‌های شرکت ملی نفت و نیازهای مرتبط با تغییر ساختار و ماهیت آن، بررسی کمی علل موفقیت شرکت‌های نیمه‌بین‌المللی و نیمه‌دولتی مانند استات اویل، پتروناس و پتروبراس به کمک تحلیل نقاط کلیدی حرکت‌شان در مسیر تغییر سیاست‌های خود، ایجاد مدل کمی بین‌المللی‌شدن شرکت استات اویل با استفاده از تحلیل داده‌های به‌دست آمده از کمی‌سازی حرکت و تغییرهای

این شرکت و در نهایت طراحی الگوی داشبورد مدیریتی پویا جهت پایش و دریافت داده‌های کمی و تشخیص جایگاه این شرکت در مسیر تغییر می‌تواند به‌عنوان موضوع‌ها و محورهای جهت پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرند.

منابع

الف) فارسی

پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده و باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی و الویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۳۶-۱۹.

حاجی‌میرزایی، سیدمحمد علی (۱۳۸۵). بررسی ضرورت و اهمیت تنظیم جریان ورود درآمدهای نفتی به اقتصاد ایران. *بررسی‌های اقتصاد انرژی*، دوره ۲، شماره ۳، صفحات ۳۱-۴.

زارعی، علی‌اصغر و نسیمی، همایون (۱۳۸۶). مدیریت نوآوری در صنعت نفت. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۳۰-۵.

صادقی، سیدکمال؛ متفکر آزاد، محمدعلی؛ پورعبداللّهان کویج، محسن و شهباززاده خیابوی، اتابک (۱۳۹۲). اثر بی‌ثباتی قیمت نفت بر رشد تولید ناخالص داخلی ایران؛ تجزیه و تحلیل مدل چرخشی مارکوف. *فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی در ایران*، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۵۲-۲۹.

محمدی، بهزاد (۱۳۹۷). شرکت‌های ایرانی از مسیر قراردادهای جدید بین‌المللی می‌شوند، *سایت شرکت ملی نفت ایران*، یازدهم آذر. قابل دسترس در: <http://www.nioc.ir/Portal/home/?news/181069/100208/100193>.

ب) انگلیسی

Heller, P. R.; Mahdavi, P. & Schreuder, J. (2014). Reforming National Oil Companies: Nine Recommendations. Natural Resource Governance Institute. <http://www.resourcegovernance.org/publications/reforming-national-oil-companies-nine-recommendations>, 17-22; 380-385.

Heller, P. R. & Marcel, V. (2012). Institutional Design in Low-Capacity Oil Hotspots. *Revenue Watch Institute, New York Google Scholar*, 1(1), pp. 41-49.

Jaffe, A. M. & Ellass, J. (2007). *Saudi Aramco: National Flagship with Global Responsibilities, The Changing Role of National Oil Companies in International Energy Markets: James A. Baker iii Institute for Public Policy of Rice University*.

Jaffe, A. M. & Soligo, R. (2007). *The International Oil Companies*. 1-48:

- James A. Baker iii Institute for Public Policy of Rice University.
- Ledesma, D. (2009). *The Changing Relationship between NOCS and IOCS in the LNG Chain*: Oxford Institute for Energy Studies Oxford.
- Marcel, V. (2005). *Good Governance of the National Oil Company*. London: Chatham House, Royal Institute of International Affairs.
- Marcel, V. (2006). Investment in Middle East Oil: Who Needs Whom. *Chatham House Report*, 1(1), pp. 11-13.
- Racela, O. C.; Chaikittisilpa, C. & Thoumrungroje, A. (2007). Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance. *International Marketing Review*, 24(2), pp. 144-163.
- Riege, A. M. (2003). Validity and Reliability Tests in Case Study Research: A Literature Review with "Hands-On" Applications for each Research Phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), pp. 75-86.
- Shuen, A.; Feiler, P. F. & Teece, D. J. (2014). Dynamic Capabilities in the Upstream Oil and Gas Sector: Managing Next Generation Competition. *Energy Strategy Reviews*, 3(1), pp. 5-13.
- Stevens, P. (2008). National Oil Companies and International Oil Companies in the Middle East: Under the Shadow of Government and the Resource Nationalism Cycle. *Journal of World Energy Law & Business*, 1(1), pp. 5-30.
- Thurber, M.; Hults, D. & Heller, P. R. (2010). *The Limits of Institutional Design in Oil Sector Governance: Exporting the Norwegian Model*. Paper Presented at the International Studies Association Annual Convention, New Orleans, LA.
- Thurber, M. C.; Hults, D. R. & Heller, P. R. (2011). Exporting the "Norwegian Model": The Effect of Administrative Design on Oil Sector Performance. *Energy Policy*, 39(9), pp. 5366-5378.
- Victor, D. G.; Hults, D. R. & Thurber, M. C. (2011). *Oil and Governance: State-Owned Enterprises and the World Energy Supply*: Cambridge University Press.



عنوان مقاله: ارزیابی معیارهای رفع انتظارات مشتریان در

سطح مدیریت کیفیت جامع با رویکرد پویایی‌های

سیستم

حسن دهقان دهنوی^۱ - زهرا دلشاد^۲

دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۱

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۷

چکیده:

موفقیت مدیریت کیفیت جامع با توانایی یادگیری، جذب، تطابق و اجرای تغییر نگرش‌های سازمان و تلفیق آن‌ها در سازمان ارتباط دارد. هدف این پژوهش، بررسی و بهبود برخی رفتارهای نامطلوب در مشتری‌مداری کیفیت جامع با استفاده از رویکرد پویایی سیستم است. در این پژوهش، با مرور ادبیات نظری و نظرسنجی از خبرگان و کارشناسان و پس از شناسایی اجزا و متغیرهای انتظارات مشتریان، شبیه‌سازی با ارائه فرضیه‌های دینامیکی شروع شده و حلقه‌های علی، نمودارهای جریان، معادله‌های ریاضی تکمیل شد. بدین منظور، از مدل پویایی سیستم‌ها با استفاده از نرم‌افزار Vensim، روشی برای یافتن ارتباط بین عوامل مرتبط با رفع انتظارات مشتریان ارائه گردید. نتایج این پژوهش، برای صنایعی قابل استفاده است که قصد برنامه‌ریزی در رفع انتظارات مشتریان را در سطح مدیریت کیفیت جامع دارند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع، انتظارات مشتریان، مدل

پویایی‌های سیستم، شبیه‌سازی، نمودار جریان.

۱. دانشیار، گروه مدیریت صنایع
دانشگاه آزاد اسلامی واحد

ایران.

hghan@iauyazd.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گ

مدیریت صنعتی، دانش

آزاد اسلامی واحد یزد، ا

(نویسنده مسئول).

lshad66@gmail.com

چالش ناشی از رقابت جهانی باعث افزایش فشار بر سازمان‌ها برای بهبود مهارت‌ها، قابلیت‌ها و کیفیت محصولات و خدمات شده است. اصول مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۱، به‌صورت گسترده در سطح جهان به‌عنوان ابزار بهبود عملکرد سازمانی، بهبود ماهیت سازمان‌ها و چگونگی رویارویی با چالش‌های ویژه بازارها مورد پذیرش قرار گرفته است. مدیریت کیفیت جامع به یکی از راهبردهای رقابتی بسیار جذاب برای شرکت‌هایی بدل شد که در جستجوی تفاوت چشمگیری با دیگران بودند. مدیریت کیفیت جامع، سازمان را تشویق به تمرکز بر نیاز مشتری به‌وسیله فرآیند بهبود و توجه به بهبود هزینه‌ها، کیفیت و رضایت مشتری می‌نماید. پایه مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر پیگیری فعالانه بهبود مستمر، درک نگرش مشتریان درون سازمان، آموزش و توسعه در تمامی ابعاد سازمانی است (تولایی و امینی، ۱۳۹۳). رویکرد پویایی سیستم کمک خواهد کرد تا بتوان دیدی کلی از سیستم داشت و به هم‌پیوستگی میان کارکردها یا چرخه‌های مختلف را به‌عنوان یک سیستم شناسایی کرد. توانایی فهم کل سیستم به همراه تحلیل تعامل میان اجزای متنوع یک سیستم یکپارچه و بدون شکستن سیستم به اجزای آن، رویکرد پویایی سیستم را به یک روش‌شناسی ایده‌آل برای مدل‌سازی شبکه‌ها تبدیل کرده است. در این پژوهش، سعی بر آن است تا با استفاده از ابزار مناسب پویایی سیستم، سناریوهای مختلف، شرایط رفع انتظارات مشتریان مورد سنجش قرار گیرد و اقدامات پیشگیرانه لازم برنامه‌ریزی شود (محقق و همکاران، ۱۳۹۵).

پویایی سیستم، بر اساس تفکری نظام‌مند طراحی گردیده و توانسته است ابزاری قدرتمند را برای درک مسائل پیچیده در اختیار مدیران قرار دهد. بکارگیری این روش، نیازمند آن است که ساختار سیستم مورد بررسی، بر اساس حلقه‌های علی و همچنین متغیرهای نرخ و حالت، ترسیم و طراحی گردند. با توجه به اهمیت و ضرورت مدیریت کیفیت جامع در فرایند رشد و توسعه سازمان‌ها، از جمله مبحث اساسی رضایت مشتریان و توجه ویژه برنامه‌ریزان توسعه کمی و کیفی به این مقوله ضرورت دارد تا نسبت به بهبود وضعیت سازمان‌ها، اقداماتی اساسی صورت گیرد. شناسایی معیارهای مرتبط با انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع، توجه پژوهشگران را به مطالعه و بررسی عوامل موثر آن در سازمان، جلب نموده است. با توجه به معیارهای مرتبط با

1. Total Quality Management

انتظارات مشتریان، ضرورت دارد تا این عوامل تاثیرگذار در صنایع مختلف، شناسایی و شبیه‌سازی شوند تا به کمک آن، مدیران صنایع بتوانند الگوی مناسبی جهت برنامه‌ریزی‌های آینده‌شان در خصوص سرمایه‌گذاری روی عوامل و راه‌کارهایی که موجب تسهیل این موضوع در سازمان می‌شود، پیدا نمایند و بر اساس آن، به تقویت و بهبود توانمندی‌های خویش پردازند. انتظار می‌رود یافته‌های به‌دست آمده بتواند به‌عنوان نمونه‌ای بارز از روند رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع باشد.

در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است:

۱. عوامل و معیارهای موثر مرتبط با انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع کدام‌اند؟
۲. آیا می‌توان با استفاده از تحلیل پویایی سیستم، معیارهای مرتبط با انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع را شناسایی کرد؟

در این پژوهش تلاش می‌شود، مدل‌سازی پویا برای غلبه بر پیچیدگی و کمک به مدیران علاقه‌مند به مدیریت کیفیت جامع در جهت رسیدن به رفع خواسته‌های مشتریان بکار گرفته شود. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر به بررسی متغیرهای موثر بر انتظارات مشتریان در صنایع تولیدی می‌پردازد، پس می‌توان بیان کرد که نتایج آن به مدیران این سازمان‌ها در راستای بررسی و بهبود برخی رفتارهای نامطلوب در مدیریت کیفیت جامع با استفاده از رویکرد پویایی سیستم در شرکت‌هایشان کمک نماید. از آنجایی که رضایت مشتری ماهیتی پویا و پیچیده دارد و بررسی آن با رویکردهای خطی، محدودیت‌هایی را در بازنمایی رفتار آن ایجاد می‌کند. بنابراین لازم است جهت بررسی آن رویکردی متناسب با ماهیت انتخاب گردد. روش پویایی سیستم این قابلیت را دارد که پویایی‌های موجود در سیستم‌های تحت بررسی را به‌خوبی منعکس کند و این رویکرد به شکلی گسترده مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته است. بنابراین در این پژوهش نیز با بهره‌گیری از این رویکرد و با لحاظ نمودن متغیر رضایت مشتری در سطح مدیریت کیفیت جامع پرداخته می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

- مدیریت کیفیت جامع و تمرکز بر مشتری

مدیران عملیاتی، کنترل بیش از نیمی از دارایی‌های سرمایه‌ای و کارکنان اغلب شرکت‌ها را در دست دارند. بنابراین، شناخت عملیات و مدیریت آن در تمام موقعیت‌های رقابتی برای

شرکت‌ها ضروری است. مدیران مسئولیت زیادی در رابطه با بقا و رشد سازمان‌های خود نسبت به سهام‌داران، تامین‌کنندگان، کارکنان و جامعه دارند. شرط موفقیت سازمان، در فعالیت مداوم تمام افراد جهت بهبود کارایی شرکت در زمینه پاسخ‌گویی سریع در یک سازمان متمرکز بر مشتری و عملیات مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع (TQM) (فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر تاکید می‌کند بر رفع خواسته مشتری، ارزیابی دقیق فعالیت‌ها، بهبود مستمر محصولات و فرایندها، و قدرتمندسازی افراد) است (سالار و همکاران، ۱۳۹۱).

کیفیت عبارت است از مجموعه خصوصیات و ویژگی‌های یک محصول یا خدمت که در برگیرنده توانایی آن در برآوردن نیازهای تلویحی و معین باشد. نیازهای معین توسط قرارداد مشخص شده و محدودیت نامیده می‌شوند؛ ولی نیازهای تلویحی تابعی از بازار هستند. این نیازهای شناخته و تعریف‌شده آن‌ها را شاخص می‌نامیم و شامل موارد ایمنی، قابلیت اطمینان، قابلیت دسترسی، تعمیرپذیری، قابلیت استفاده، قیمت و محیط هستند. تطابق محصول یا خدمت موردنظر با این مشخصات قابل اندازه‌گیری است و تعریفی کمی و کاربردی از کیفیت ارائه می‌دهد. اگر این مشخصات، نیازهای مشتری را برآورده نکنند باید تغییر یابند. مدل مدیریت کیفیت جامع پیشرفته، به‌منظور حمایت از سیستم مدیریت کیفیت جامع از یک روش یکپارچه و هماهنگ استفاده می‌کند (قماش‌پسند و سیرنژاد، ۱۳۹۷). برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع نیاز به پیاده‌سازی سیستم‌های KS، مهندسی مجدد، دایره کنترل کیفیت، ایزو، مدیریت تولید ناب داریم که از آن به مدل مدیریت کیفیت جامع پیشرفته نام برده شد. به‌طور کلی مفهوم مدیریت کیفیت:

- کیفیت یعنی برآوردن تمام اظهارات مشتریان و احتیاج‌های ضمنی آن‌ها.

- مدیریت یعنی یک هیئت اجرایی که به‌طور کامل به‌صورت کمیته و هماهنگ درآمده‌اند (دل‌بهاری و عبدی، ۱۳۹۷).

رهبری، رضایت مشتری، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر فرآیند، مشارکت تامین‌کننده و مقیاس‌های عملکرد، مفاهیم اولیه بحث مدیریت کیفیت جامع هستند و می‌تواند فنون اصلی مدیریت، فعالیت‌های بهبوددهنده و ابزارهای فنی را به‌صورتی یکپارچه و متحد تحت پوشش قرار دهد. شرکت‌های کیفیت جامع معمولاً می‌توانند از فروش محصولات خود درآمد بیشتری به‌دست آورند و نیز می‌توانند از وفاداری مشتری برخوردار شوند. هدف مدیریت کیفیت جامع، فراهم‌آوردن محصول با کیفیت برای مشتریان است که انجام این کار افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه را در پی دارد. با کیفیت بالاتر، و محصول و قیمت پایین‌تر، موقعیت رقابتی در بازار بهبود می‌یابد (سرافرازان و رزقی، ۱۳۹۶). مجموعه این فعالیت‌ها باعث می‌شوند تا سازمان آسان‌تر به سود و توسعه دست یابد. علاوه بر

این، نیروی کار از نظر شغلی احساس امنیت نموده و برای کار، محیطی لذتبخش ایجاد خواهد کرد. در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت باید بر شش مفهوم اصلی متمرکز شویم:

● مدیریتی متعهد و شریک در کار برای فراهم‌آوردن حمایت‌های بلندمدت و از بالا به پایین در سازمان

● تمرکز پایدار بر مشتریان داخلی و خارجی

● استفاده موثر و فراگیر از نیروی کار

● بهبود مستمر در کار و فرآیندهای تولید

● رفتار با تامین‌کنندگان همانند رفتار با شرکا

● استقرار سیستم سنجش عملکرد فعالیت‌ها (الهی و حیدری، ۱۳۹۴).

جدول ۱: عناصر کیفیت از دید گذشته و TQM

عناصر کیفیت	از دید گذشته	از دید مدیریت کیفیت فراگیر
تعریف	محصول‌گرا	مشتری‌گرا
تصمیم‌ها	کوتاه‌مدت	بلندمدت
تاکید	بازرسی	پیشگیری
منشا خطا	کارکنان	سیستم
مسئولیت	واحد کنترل کیفیت	همه کارکنان
حلال مشکل	مدیران	گروه‌ها
درآمد	قیمت	هزینه‌های دوره عمر، شراکت

تمرکز بر مشتری (رفع انتظارات مشتریان)

موفق‌ترین برنامه‌های TQM که تاکنون به انجام رسیده، آن‌هایی بودند که کیفیت را از دریچه دید مشتریان نگریسته و تعریف کرده‌اند. در واقع، هدف اولیه یک سازمان باید دستیابی به بالاترین سطح رضایت مشتریان در نظر گرفته شود، نه سود بیشتر؛ زیرا رضایت آنان به خودی خود روند افزایشی سود را به همراه خواهد آورد. کسی که محصولات یا خدمات سازمان را خریده یا از آن استفاده می‌کند، به‌عنوان مشتری تعریف می‌گردد. در مجموع، می‌توان مشتریان را به دو دسته تقسیم کرد: مشتریان خارجی و مشتریان داخلی.

مشتریان خارجی در بیرون از سازمان بوده، محصولات یا خدمات آن را می‌خرند. تمام کارکنانی که به نوعی در فرآیندهای تهیه و توزیع کالا یا خدمات نقش دارند باید اثر کار و وظیفه خود را در بالابردن سطح رضایت مشتریان خارجی به‌خوبی درک نمایند. عملکرد آن‌ها باید به‌گونه‌ای باشد که نه تنها مشتریان قدیمی خود را حفظ کنند، بلکه بتوانند روزه‌روز بر تعداد آن‌ها بیفزایند. در برابر مشتریان خارجی، هر سازمانی تعدادی مشتری داخلی نیز دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. در تمامی مراحل از بخش‌های مهندسی گرفته تا تولید و دیگر فرآیندها، همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می‌کند و در عوض، محصول یا خدمتی را ارائه می‌دهد. هر فرد که در فرآیندی سهم دارد، مشتری عملیات و فرآیند قبلی است و هدف کارکنان هر بخش این است که از برآورده شدن نیازها و کیفیت مطلوب بخش بعدی، اطمینان حاصل کنند. هنگامی که این روند در تمامی بخش‌های تولید، ساخت، فروش و توزیع اجرا گردد، رضایت مشتریان خارجی نیز تضمین خواهد شد (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۳).

از اساسی‌ترین نکته‌های مورد توجه در برنامه TQM، تاکید فوق‌العاده زیاد آن بر روی مشتریان داخلی و خارجی است. بیشتر کارکنان سازمان درباره مشتریان خارجی یا مصرف‌کنندگان نهایی، اطلاعات و شناخت کافی دارند؛ درحالی‌که ممکن است نسبت به مشتریان داخلی سازمان و رضایت آنان بی‌توجه باشند. به‌همین دلیل، هیچ سطح قابل‌پذیرشی برای کیفیت وجود ندارد و توجه هرچه بیشتر نسبت به نیازها، ارزش‌ها و انتظارات مشتریان، پایه ثابت تمامی فعالیت‌های سازمان است (حکیمی و بزرگزاده، ۱۳۹۷).

– ارزیابی هشت معیار مرتبط با رفع انتظارات مشتریان

- تعیین نیازها و انتظارات مشتریان: چگونگی تقسیم بازار به بخش‌ها و مشتریان به گروه‌ها توسط شرکت، فرایند جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها.
- مدیریت ارتباط با مشتریان: بررسی کارایی شرکت در مدیریت ارتباط با مشتریان و پاسخ‌گویی از راه بهبود محصولات.
- استانداردهای ارائه خدمات به مشتریان: بررسی چگونگی نهادینه – پشتیبانی – پیگیری، گسترش یافتن، مورد ارزیابی قرار گرفتن و بهبود یافتن استانداردهای ارائه خدمات.
- متعهد بودن نسبت به مشتریان: بررسی قابلیت شرکت به‌منظور توجه به موارد با اهمیت برای مشتریان و چگونگی مرتبط ساختن بهبودهای ایجادشده در محصولات با تعهد نسبت به مشتریان.
- پیگیری شکایت‌ها جهت بهبود کیفیت: بررسی کارایی فرایند بکار گرفته‌شده در دریافت

- بازخورهای مشتریان، حل شکایت آن‌ها و تبدیل این بازخوردها به بهبودهای کیفی.
- تعیین میزان رفع انتظارات مشتریان: بررسی چگونگی تحلیل داده‌های مرتبط با رفع خواسته مشتریان در بخش‌های مختلف بازار و گروه‌های مختلف مشتریان توسط شرکت و ارزیابی و بهبود این فرایند.
- نتایج به‌دست آمده از رفع انتظارات مشتریان: بررسی سطح و جهت‌گیری رفع خواسته مشتریان.
- مقایسه رفع انتظارات مشتریان: مقایسه نتایج حاصل از رفع خواسته مشتریان با نتایج به‌دست آمده از رفع خواسته مشتریان رقبا (نوری و رادفورد، ۱۳۹۴).

- پویایی سیستم‌ها

سیستم‌های پویا در اواسط دهه ۱۹۵۰ میلادی توسط آقای جی رایت فورستر^۱ استاد انستیتوی ماساچوست آمریکا ابداع شد. مدل ترسیمی آقای فورستر درباره چرخه استخدام و نحوه و ساختار تصمیم‌گیری در کارخانه با نشان دادن ساختارهای ورودی، جریان کار و بازخوردها، نشان داد که مشکل ناپایداری در استخدام و ماندگاری کارکنان، ناشی از عوامل بیرونی نیست؛ بلکه علت آن عوامل داخلی در سیستم شرکت است. این نمایشگر و مدل ترسیمی دستی، آغازگر تفکر، مطالعه، مدل‌سازی، تهیه برنامه‌های کامپیوتری و حل و فصل مسائل پیچیده سیستم‌های پویا گردید. این تفکر و شیوه، به تدریج توسط آقای فورستر و سایر استادان و متفکران دیگر رشد، گسترش و کاربرد بیشتری در مطالعه سیستم‌های مختلف پیدا کرد. این روش با درنظر گرفتن روابط بین اجزای سیستم، رفتار سیستم را پیش‌بینی می‌کند. این الگوها روشی برای فهمیدن و درک رفتار سیستم‌های پیچیده در طول زمان هستند. چیزی که روش پویایی سیستم را از روش‌های دیگر متمایز می‌سازد، استفاده از حلقه‌های بازخورد و متغیرهای جریان و حالت است که در شناخت رفتار سیستم کمک می‌کنند. اساس این روش این است که شناختن ساختار سیستم، روابط غیرخطی، تاخیرات و بازخوردها در روشن کردن رفتار سیستم به اندازه شناختن تک‌تک اجزا اهمیت دارد. همچنین این روش ادعا می‌کند، خواصی در کل سیستم وجود دارد که آن‌ها را نمی‌توان در تک‌تک عناصر یافت. در برخی حالت‌ها، رفتار کل سیستم نمی‌تواند به‌وسیله رفتار اجزای آن شرح داده شود. این روش نتیجه یک نوع نگرش سیستمی پویا است که برای توسعه محدودیت‌های مدل‌های ذهنی و توسعه ابزاری برای فهمیدن استفاده می‌شود و اینکه چگونه ساختار یک سیستم پیچیده

1. Jay Wright Forrester

رفتار آن را ایجاد می‌کند.

پویایی سیستم را می‌توان به‌عنوان روشی قلمداد کرد که تحلیل، برقراری ارتباط و یادگیری در مورد دنیای واقعی را تسهیل می‌کند. برخلاف رویکردهای ایستا که بر روابط علی خطی تاکید دارند، این رویکرد بر بازخورد بین متغیرهای سیستم متمرکز است. این تمرکز موجب می‌شود تا نگرشی جامع از دنیای واقعی ایجاد شده و پویایی‌های پیچیده درون سیستم نمایان گردد. رویکرد پویایی سیستم بر این اصل استوار است که بررسی سیستم‌ها به‌صورت ایستا، به‌تنهایی تمام جوانب پدیده را در نظر نمی‌گیرد. نتیجه راه‌حل‌های ساده در مسائل مدیریتی اغلب در کوتاه‌مدت است. از این‌رو، برای کسب نتایج خوب در سیستم‌ها باید سرمایه‌گذاری بلندمدت انجام داد. سیستم‌ها بر اساس تاخیرهای موجود و بازخوردهای سیستمی به‌وجود می‌آیند. نرخ تغییرات کوچک می‌تواند در بلندمدت نتایج را دستخوش تغییرات بزرگی کند. ویژگی مهم این رویکرد، ایجاد درک بهتری از ساختار کل سیستم است که مدلی نزدیک به واقعیت ارائه می‌دهد. از دیدگاه و نگرش سیستم‌های پویا موضوع‌ها و مسائل پیچیده و پویا در ظاهر دست‌کم دو جنبه دارند:

۱. این‌گونه مسائل دارای خاصیت پویایی و ماهیتی مقداری^۱ دارند و مرتباً در حال تغییرند.
۲. وجود نظریه بازخورد^۲. تفکر و شیوه سیستم‌های پویا درباره مسائل پویایی کاربرد دارد که دارای حلقه بازخورد هستند. سازمان‌ها، اقتصاد، جوامع و در حقیقت کلیه سیستم‌هایی که به نوعی با انسان سروکار دارند یا حتی سیستم‌های مکانیکی و الکترونیکی و نظایر آن، سیستم‌هایی با حلقه بازخورد به حساب می‌آیند. بررسی، مطالعه و مدل‌سازی آن‌ها، ابزاری برای درک درست رفتار و نتایج عملکردشان است (استرمن، ۱۳۹۵).

روش پژوهش

زمانی که یک سیستم پیچیده است، استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی به دلایل متعددی بر سایر روش‌های حل برتری دارد. در یک راه‌حل تحلیلی، مدل‌ساز ممکن نیست بتواند جنبه‌های رفتاری سیستم مورد بررسی را در قالب یک مدل تحلیلی فرمول‌بندی کند. در صورتی که در مدل شبیه‌سازی، می‌توان به‌طور مجازی هر سیستمی را با لحاظ مجموعه‌ای از مفروض‌ها در نظر گرفت. هر سیستم پویا که در طول زمان دگرگون می‌شود، یک ساختار سلسله‌مراتبی دارد و می‌توان برای هر تحول پویایی در پدیده‌های گوناگون چنین ساختاری را ارائه کرد (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Quantitative
2. Feedback

پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع مدل‌سازی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه است. جامعه آماری ما برای پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه طراحی‌شده، مدیران و کارشناسان صنایع نفت هستند که شامل ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان بودند. در پژوهش حاضر، بر اساس گام‌های موجود در روش پویایی سیستم، الگوی رضایت مشتری در مدیریت کیفیت جامع پیاده‌سازی شد. اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل بر اساس داده‌های مربوط به جامعه آماری اشاره‌شده از واحدهای مرتبط در شرکت دریافت گردید. برای آزمون مدل و سنجش میزان رفتار متغیرها از داده‌های مربوط به تولید، فروش، سطح رضایت مشتریان از محصولات شرکت استفاده گردید.

جدول ۲: معیارهای پژوهش

عوامل مرتبط با رفع انتظارات مشتریان
۱. تعیین نیازها و انتظارات مشتریان،
۲. مدیریت ارتباط با مشتریان،
۳. استانداردهای ارائه خدمات به مشتریان،
۴. متعهد بودن نسبت به مشتریان،
۵. پیگیری شکایات جهت بهبود کیفیت،
۶. تعیین میزان رفع انتظارات مشتریان،
۷. نتایج به‌دست آمده از رفع انتظارات مشتریان،
۸. مقایسه رفع انتظارات مشتریان

- نظریه پویایی سیستم‌ها

پویایی سیستم‌ها روش درک انواع مشخصی از مسائل پیچیده سیستم است. برخی از مسائل و موضوع‌های صنعتی - اجتماعی و مدیریتی، پیچیدگی دارند و با فرضیه‌های ساده بینشی و مدیریتی قابل حل نیستند. تفکر پویایی سیستم‌ها روشی برای مدل‌سازی و بررسی عوامل یک سیستم و در نهایت پیدا کردن راه‌حل مناسب است. تفکر و شیوه پویایی سیستم‌ها نوعی روش‌شناسی و شبیه‌سازی و مدل‌سازی رایانه‌ای برای تعیین چارچوب، فهم، درک و بحث درباره برخی موضوع‌ها و مسائل پیچیده مدیریتی، صنعتی، اجتماعی و حتی پزشکی است. بنابراین می‌توان بیان داشت که این موارد به‌عنوان دانش‌افزایی در رویکرد پویایی سیستم نسبت به سیستم‌های ایستا است. فرآیندی که هر مدل‌ساز برای ایجاد یک مدل پویا دنبال می‌کند، شامل گام‌های زیر است:

مشخص کردن مسئله‌ای که قرار است مدل شود و انتخاب حدود مسئله

- انتخاب موضوع: چرا یک موضوع منجر به مشکل شده است و آیا واقعاً مسئله مهمی است؟
- متغیرهای کلیدی: چه متغیرهای کلیدی و مفاهیمی را باید در نظر بگیریم؟
- افق زمانی: چه فاصله زمانی در آینده را باید در حل مسئله در نظر بگیریم؟ ریشه‌های مسئله مربوط به چه زمانی هستند؟
- ارائه یک تعریف پویا از مسئله: رفتار تاریخی متغیرهای کلیدی و مفاهیم چیست؟ رفتار آن‌ها در آینده چگونه خواهد بود؟

رسیدن به فرضیه‌ای پویا در مورد عوامل منجر به بروز مسئله

- ایجاد یک مدل اولیه از مسئله: تئوری‌های موجود در مورد رفتار مسئله چیست؟
- تمرکز درون‌زا: فرموله کردن یک تئوری جدید که پویایی را به‌عنوان نتیجه حلقه بازخورد معرفی می‌نماید.
- نگاشت: توسعه ساختار علمی بر مبنای فرضیه‌های اولیه، متغیرهای کلیدی، تعریف پویای مسئله و سایر داده‌های در دسترس با استفاده از ابزارهایی مانند: نمودارهای مرزبندی مدل، نمودارهای زیر سیستمی، نمودارهای حلقه‌های علی، نقشه‌های موجودی و جریان، نمودارهای ساختار خط‌مشی، سایر ابزارهای تسهیل‌کننده.

فرموله کردن یک مدل شبیه‌سازی برای آزمون فرضیه پویا

- تعریف ساختار و قوانین تصمیم‌گیری
- تعیین و تخمین روابط بین پارامترها، عملکردها و شرایط اولیه
- آزمون پایداری مدل با توجه به اهداف و مرزها

آزمون مدل تا هنگامی که از عملکرد درست آن مطمئن شویم

- مقایسه با تعریف پویای مسئله: آیا مدل قادر است رفتار مسئله را در حد کفایت برای اهداف پیش‌بینی نماید؟
- توانایی در شرایط حدی: آیا وقتی مدل با شرایط حدی مواجه می‌شود، از خود رفتار مناسبی نشان می‌دهد؟

● حساسیت: مدل در برخورد با عدم قطعیت در پارامترها، شرایط اولیه، مرزهای مدل و ترکیبی از این‌ها چگونه رفتار می‌کند؟

طراحی و ارزیابی سیاست‌هایی برای بهبود

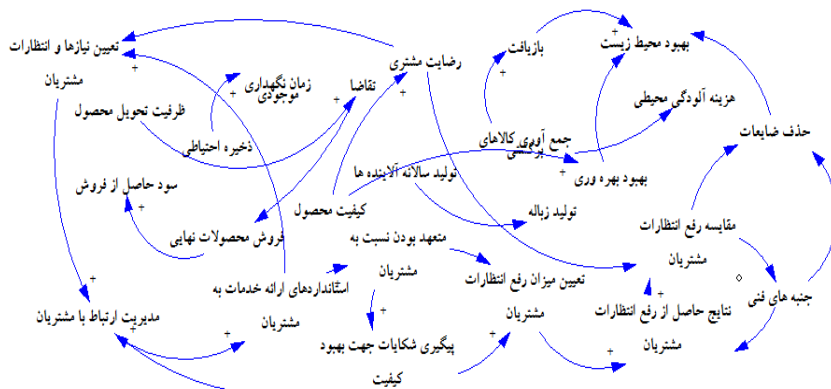
- تعریف سناریوهای (سیاست‌های) مختلف: چه شرایط مختلفی ممکن است حادث شوند؟
- طراحی خط‌مشی: چه قوانین تصمیم‌گیری، راهبردها و ساختار جدیدی ممکن است در دنیای واقعی به وجود آیند؟ چگونه می‌توان آن‌ها را در مدل نمایش داد؟
- تجزیه و تحلیل “چه می‌شود، اگر” تاثیر خط‌مشی‌های مختلف چیست؟
- تحلیل حساسیت: خط‌مشی‌های مختلف در سناریوهای مختلف تا چه حد بدون تغییر خواهند ماند؟

تجزیه و تحلیل داده‌ها

- مدل مفهومی پژوهش

هدف از این پژوهش، پیاده‌سازی الگوی رفع انتظارات مشتریان است و به این منظور، پنج‌گام که در مرحله نظریه‌ها مطرح شد به ترتیب اجرا می‌گردند. همان‌طور که بیان شد، عوامل مرتبط با رفع انتظارات مشتریان در سطح کیفیت جامع با استفاده از پیشینه پژوهشی استخراج گردیده است که در جدول (۲) بیان شده است. در این بخش، با استفاده از نظرهای مدیران و کارشناسان و با استفاده از روش مدل پویایی سیستم‌ها با استفاده از نرم‌افزار Vensim، روشی را برای یافتن ارتباط بین عوامل مرتبط با رفع انتظارات مشتریان ارائه گردید و پس از آن، به آزمون برازندگی و ارائه سیاست‌هایی برای این عوامل پرداخته شده است. افق زمانی برای این پژوهش، پنج‌سال در نظر گرفته شده است زیرا که برنامه توسعه کشور دوره‌های پنج‌ساله دارد.

این مرحله به‌عنوان ابتدایی‌ترین بخش مدل‌سازی، به دلیل نحوه جهت‌گیری و میزان اولویت‌دهی به عوامل درونی و بیرونی مدل، دارای اهمیت فراوانی است. جهت ایجاد مدل مفهومی، لازم است که ابعاد مسئله در واقعیت ایجاد گردد. در این مرحله، با توجه به اهداف مورد توجه در مدل، دیاگرام‌های تاثیر و علی طراحی می‌شود. نمودار علی در شکل (۱)، معیارهای مرتبط با رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع که با یکدیگر رابطه متقابل دارند و ارتباط بین متغیرها به نوعی مثبت است را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱: نمودار علی معیارهای پژوهش

– نمودار جریان مدل مفهومی پژوهش

در محیط این نرم افزار، متغیرها به ۵ دسته تقسیم می شوند:

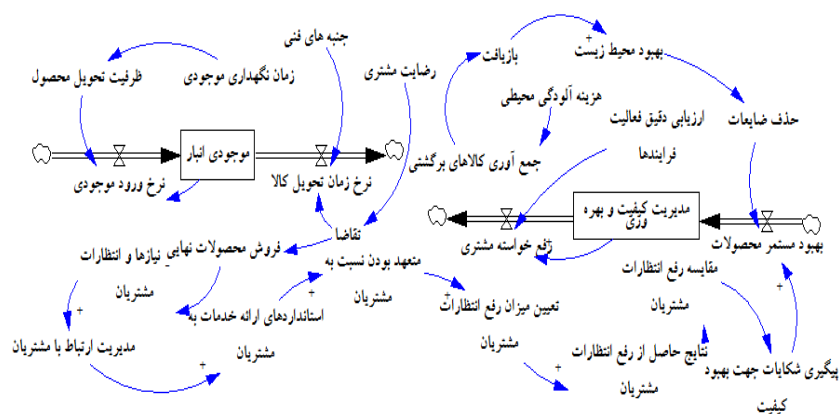
۱. حالت (مقدار سطح متغیر در طول زمان و مقادیر جدید متغیر حالت بر اساس افزایش یا کاهش تغییرات در دوره آینده به دست می آید)، ۲. نرخ (تغییر افزایشی یا کاهشی توسط متغیر نرخ و رفتار سیستم پویا را در طول زمان مشخص می کند)، ۳. ثابت (در طول زمان تغییر نخواهد کرد)، ۴. کمکی، ۵. خارجی (متغیر خروجی به صورت مستقل عمل نموده و تحت تاثیر تغییرهای متغیرهای درون مدل نیست). بر اساس ساختار علی، نمودار جریان در زیر مدل های مختلف ترسیم می گردند. در این مرحله، رفتار و عملکرد متغیرها بر پایه ماهیت و تاثیر مثبت یا منفی بر روی یکدیگر مشخص می شود. در جریان ساخت این نمودار از فرمول های کمی، روابط کیفی و توابع عددی استفاده شده است. (شکل ۲)، نمودار جریان مربوط به معیارهای مرتبط با رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع را نشان می دهد.

متغیرهای حالت در این پژوهش:

- **موجودی انبار:** تصمیم گیری درباره موجودی انبار دربرگیرنده تمامی نهادهای درگیر در زنجیره تامین می شود و تمامی کالاها را شامل می شود از جمله مواد اولیه، مواد در جریان ساخت، محصولات نهایی که توسط کارخانه ها، توزیع کنندگان و خرده فروشان نگهداری می گردد. حجم بالای موجودی ضمن افزایش قدرت پاسخ گویی زنجیره تامین نسبت به افزایش تقاضا، موجب

افزایش هزینه‌های زنجیره تامین می‌گردد. موجودی به‌عنوان متغیری است که با ورود موجودی به انبار افزایش و با تحویل موجودی به بازار کاهش می‌یابد. نرخ ورود موجودی به انبار، تابعی از کیفیت محصول و نرخ تولید است و نرخ تحویل، تابعی از میزان تقاضای بازار و ظرفیت تحویل محصول سازمان.

• **مدیریت کیفیت و بهره‌وری:** مدیریت کیفیت فراگیر اقدامی است هوشمندانه و مستمر که تاثیری قدرتمند در تامین اهداف سازمان دارد و در نهایت به رضایت مشتری، افزایش کارایی و بالا بردن توانایی رقابت در بازار ختم می‌شود و می‌تواند فنون اصلی مدیریت، فعالیت‌های بهبوددهنده و ابزارهای فنی را به‌صورتی یکپارچه و متحد تحت پوشش قرار دهد. شرکت‌های کیفیت فراگیر معمولاً می‌توانند از فروش محصولات خود درآمد بیشتری به‌دست آورند و نیز می‌توانند از وفاداری مشتری برخوردار شوند.



شکل ۲: نمودار جریان‌های پژوهش

– بسط و توسعه مدل پویایی سیستم

در این مرحله، باید ابعاد و واحدهای اندازه‌گیری تمامی متغیرها مشخص شود. سپس توابع میان این روابط به‌صورت معادله‌های ریاضی معین و داده‌های موردنیاز در جامعه آماری جمع‌آوری گردید. در انتها، متغیرها و روابط ریاضی میان آنان شبیه‌سازی می‌شود. پس از اجرای این مراحل، نمودار انباشت‌ها و نرخ‌های مدل بعد از یک مرحله اجرا، در مدت پنج سال به‌صورت رابطه (۱)

است. در مدل پویایی سیستم، متغیرهای انباشت، انتگرال متغیرهای جریان است. خالص جریان در انباشت در واقع همان نرخ تغییر متغیر انباشت است. این نوع ساختار از راه معادله (۱) نشان داده می‌شود. در رابطه (۱)، عوامل نشان‌دهنده ارزش نرخ ورودی در هر زمانی مانند S بین زمان اولیه و زمان فعلی است. متغیرهای نرخ و انباشتی که در این مدل استفاده شده‌اند به همراه روابط ریاضی هر یک در ادامه آمده است:

$$Stock(t) = \int_{t_0}^t [inflow(s) - outflow(s)] ds + stock(t_0) \quad (۱)$$

نرخ ورود موجودی - نرخ زمان تحویل کالا = موجودی انبار

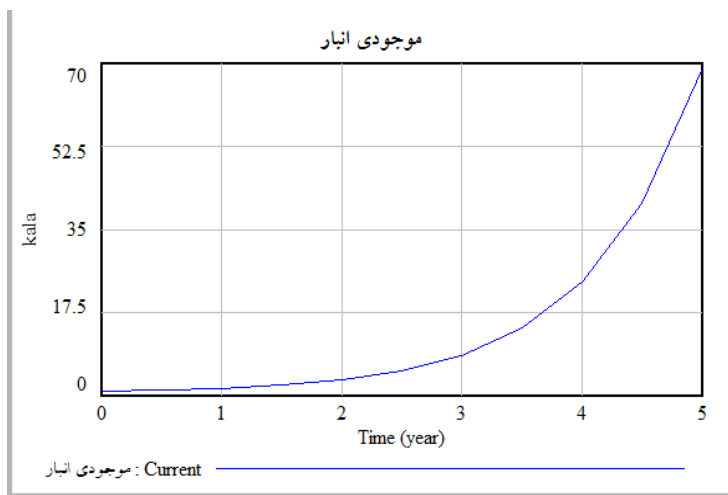
موجودی انبار $\times$ ظرفیت تحویل محصول = نرخ ورودی موجودی

جنبه‌های فنی $\times$ تقاضا = نرخ زمان تحویل کالا

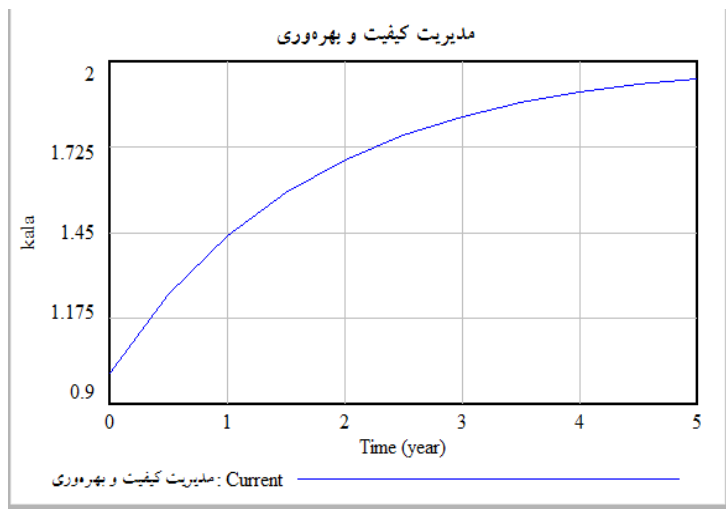
بهبود مستمر محصولات - رفع خواسته مشتری = مدیریت کیفیت و بهره‌وری

مدیریت کیفیت و بهره‌وری $\times$ ارزیابی دقیق فعالیت فرایندها = نرخ رفع خواسته مشتری

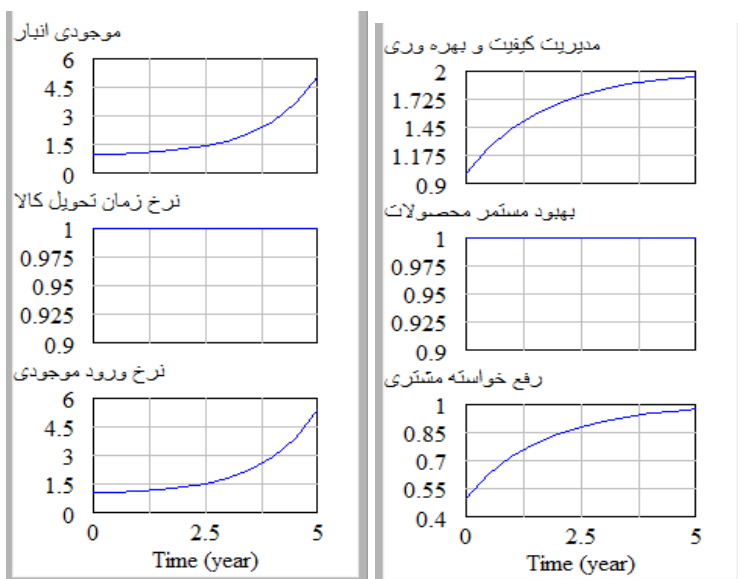
پیگیری شکایات جهت بهبود کیفیت $\times$ حذف ضایعات = نرخ بهبود مستمر محصولات



شکل ۳: نمودار شبیه‌سازی موجودی انبار



شکل ۴: نمودار شبیه‌سازی مدیریت کیفیت و بهره‌وری



شکل ۵: نمودار شبیه‌سازی انباشت‌ها و نرخ‌های مدل

- آزمون برازندگی

آزمون مدل و اعتبار آن، قابلیت اعتماد به مدل را افزایش می‌دهد و اعتماد به کاربردی بودن آن را بالا می‌برد. برای دستیابی به این اعتماد از مدل می‌توان از آزمون‌های زیر استفاده کرد:

• **آزمون ساختار:** در این بخش، تطابق مدل با واقعیت در مراحل تصمیم‌گیری و هماهنگی با قوانین موجود فیزیکی بررسی شده است.

• **آزمون حالت حدی:** در این بخش، رفتار متغیرها در حالت حدی بررسی شده است. منفی‌نشدن متغیرهای حالت و جهت حرکت اطلاعات و مواد بر اساس مفروض‌های مدل نیز از جمله موارد بررسی شده در این بخش بوده است که رفتار متغیرها این وضعیت را تایید می‌کند.

• **آزمون بُعدسنجی:** این آزمون به منظور تعیین واحد متغیرها و هماهنگی آن‌ها با واقعیت انجام و تایید شده است.

- واقعیت‌سنجی (ارائه سیاست)

برای پیشبرد سیاست‌ها، آن دسته از متغیرهایی مدنظر قرار گرفتند که در دنیای واقع، مدیران و کارشناسان، امکان و توانایی دستکاری و تغییردادنشان را دارند، مانند میزان فروش، سرمایه‌گذاری برای تحقیق و توسعه، منافع کاهش قیمت، مشتری و سیستمی، مقبولیت و اعتبار شرکت. بخش سرمایه‌گذاری، با توجه به سایر بخش‌ها، به عنوان مناسب‌ترین بخش جهت تصمیم‌های مدیریتی انتخاب شد. متغیر سرمایه‌گذاری برای تحقیق و توسعه، نقشی محوری دارد و خود توسط دو متغیر دیگر کنترل می‌شود که عبارت‌اند از درصدی از سود و درصدی از سرمایه خارجی که به پژوهش‌ها اختصاص می‌یابد. جهت رفع ایرادهای موجودی انبار، می‌توان با تغییر در زمان صدور سفارش از مرکز پخش به کارخانه تولیدی و آگاهی از موجودی اولیه در آن زمان و تعریف متغیر جدید زمان پیشبرد زنجیره به جای زمان پیشبرد سفارش، بر این مشکل چیره شد. برای دریافت اطلاعات، می‌توان از دریافت نظرها و همکاری با مشتریان و تامین‌کنندگان برای تولید بهینه و جنبه‌های فنی محصول استفاده نمود.

در طراحی این سناریوها فرض شده است که سازمان با توجه به اهمیت بهبود ارزش و رفع انتظارات مشتریان، تلاش می‌کند ارزش پیشنهادی به مشتریان را از راه عوامل اثرگذار بهبود بخشد تا بتواند سهم خود را از بازار افزایش دهد.

سیاست‌های کاربردی -

- سیاست کاهش میزان فروش از دست‌رفته: با مطالعه وضعیت فروش و متغیر فروش از دست‌رفته، مشاهده شد که میزان بالایی از تقاضا در اثر کمبود موجودی، تبدیل به فروش از دست‌رفته شده است. عدم دریافت اطلاعات به‌موقع بخش‌های مختلف زنجیره از وضعیت واحدهای دیگر، سبب بروز این بحران شده است.
- سیاست کاهش میزان موجودی: با اجرای این سیاست، ذخیره اطمینان، موجودی انبار مرکزی و موجودی انبار مرکز پخش، تا حد زیادی کاهش یافته و همچنین فروش از دست‌رفته افزایش نیافت.
- سیاست دریافت اطلاعات درست: با اجرای این سیاست، تعیین و نتایج حاصل از نیازها و انتظارات مشتریان تا حدی بهبود یافته که نشان‌دهنده واکنش سریع‌تر و درست‌تر نسبت به تغییرها است.
- سیاست کاهش هزینه تولید در سازمان: سازمان با هدف فراهم‌نمودن سود بالاتر، هزینه تولید کالا یا ارائه خدمات را کاهش می‌دهد. در این حالت با فرض عدم تغییر قیمت کالا در بازار توسط سازمان، انتظار می‌رود حاشیه سود و سود کل افزایش یابد.
- بهبود کیفیت در سازمان: از راه بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری، سازمان ارزش را از دیدگاه وی بهبود می‌دهد. انتظار می‌رود سازمان با اجرای این سیاست بتواند مشتریان خود را افزایش دهد و در جهت رفع خواسته‌های آنان و ماندن در بازار رقابتی تلاش نماید.
- کاهش عدم‌قطعیت تقاضا: تغییرپذیری تقاضای مشتریان در شرایطی که عدم‌قطعیت تقاضا کاهش یافته، ناچیز است. در شرایطی که پیش‌بینی تقاضا با اطمینان و عدم‌قطعیت پایین‌تری صورت گیرد، به ایجاد نوعی پایداری در برآورده‌سازی تقاضای مشتریان منجر خواهد شد، نرخ تولید هموار شده و قابلیت برنامه‌ریزی بالا می‌رود.

رفع سیاست‌های منفی -

- تامین‌کننده غیرقابل اطمینان: در این سناریو، زمان سفارش تا دریافت مواد اولیه، دو برابر می‌شود که نشان از عدم پاسخ‌گویی سریع تامین‌کننده دارد.
- خرابی تجهیزات و عدم اطمینان خط تولید: با توجه به اینکه کاهش ظرفیت تقاضا به افزایش زمان تحویل محصول منجر خواهد شد، پیش‌بینی می‌شود که در این حالت برآورده‌سازی تقاضای مشتریان کاهش زیادی یابد.

● تقاضای بالا و پایین: در تقاضای پایین؛ در شرایطی که تقاضا کاهش می‌یابد، امکان برآورده‌سازی تقاضای مشتریان وجود دارد و در سناریوی تقاضای پایین به‌طور معناداری بالاتر از شرایط معمول سیستم است. در حالت تقاضای بالا، به دلیل نبود موجودی، اطمینان مناسب برای مشتری و کمبود ظرفیت تولید، امکان برآورده‌سازی تقاضای نیاز مشتریان در این شرایط وجود ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه رفع انتظارات و رضایت مشتری به‌صورت یک مسئله مهم برای سازمان‌ها درآمد است. برنده یا بازنده‌بودن سازمان بر اساس درصدی از مشتریان که آن را حفظ کرده‌اند، مشخص می‌شود. رضایت مشتری به ادراک مشتری نسبت به محصولات و خدمات ارائه‌شده بستگی دارد. هرچه شرکت روی ابزارهای مرتبط با انتظارات مشتری سرمایه‌گذاری کند، کیفیت کالا از دید مشتری بیشتر شده و این امر باعث بالا رفتن فروش کالا می‌شود. در پژوهش حاضر، به‌منظور پاسخ به پرسش نخست پژوهش، عوامل و معیارهای اصلی و موثر رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع شناسایی شد، که در راستای این هدف، نخست با بررسی چارچوب نظری پژوهش و بکارگیری نظرهای خبرگان و کارشناسان، عوامل معیارهای مرتبط با انتظارات مشتریان در ۸ دسته معیارهای تعیین نیازها و انتظارات مشتریان، مدیریت ارتباط با مشتریان، استانداردهای ارائه خدمات به مشتریان، متعهدبودن نسبت به مشتریان، پیگیری شکایت‌ها جهت بهبود کیفیت، تعیین میزان رفع انتظارات مشتریان، نتایج به‌دست آمده از رفع انتظارات مشتریان، و مقایسه رفع انتظارات مشتریان بیان گردید.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش که نیازمند یک فرایند شبیه‌سازی بر اساس روش سیستم‌های پویا است، با توجه به معیارهای منتخب از رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع، می‌توان گفت که رفتارهای شبیه‌سازی شده، تا حد زیادی همان متغیرهای اصلی و موثر بر رفتار مشتری‌مداری در سطح مدیریت کیفیت جامع بوده‌اند. از این‌رو، مبتنی بر مدل به‌دست آمده و به‌منظور بهبود شرایط فعلی، سیاست‌هایی پیشنهاد و پیش از اجرا، آثار آن بر سیستم مشاهده و اصلاح گردید. به‌طور مثال، اینکه تغییرهای اعمال‌شده در مدل تا چه حد موجب بهبود رفتار عملکرد مشتری‌مداری در سطح مدیریت کیفیت جامع خواهد شد، نیازمند ارزیابی شاخص‌های استاندارد عملکرد مشتری‌مداری در سطح مدیریت کیفیت جامع است.

- توصیه‌های سیاستی

سنجش دقیق رفع انتظارات و رضایت مشتریان کار ساده‌ای نیست؛ بهتر است در کنار اندازه‌گیری میزان موجودی و فروش، اثر استانداردهای ارائه خدمات به مشتریان به‌عنوان ابزار مرتبط با انتظارات مشتری لحاظ شود. از آنجا که این استانداردها با هدف ایجاد آگاهی و تصویر بلندمدت انجام می‌شود، تاثیر آن بر فروش و سودآوری شرکت به‌صورت غیرمستقیم بوده و در بلندمدت مشخص‌تر خواهد شد.

- پیشنهادهای کاربردی

نتایج کاربردی و عملی این مدل پویا این است که با استفاده از این مدل می‌توان به نحو بهتری تاثیر متقابل متغیرهای حاضر در رفتار مشتری‌مداری در سطح مدیریت کیفیت جامع را درک کرد. می‌توان از این مدل برای نشان‌دادن آثار بلندمدت تصمیم‌های مدیریت بر کل سیستم استفاده کرد و مدیریت را در اتخاذ تصمیم‌های درست یاری داد. در حقیقت، کارکرد اصلی و اساسی رویکرد پویایی سیستم این است که در جهت اصلاح مدل ذهنی مدیران و جلب توجه آن‌ها به آثار جانبی تصمیم‌گیری‌ها برمی‌آید. همچنین این پژوهش می‌تواند شناخت مناسبی از عوامل و پیش‌نیازهای اصلی و موثر رفع انتظارات مشتریان در سطح مدیریت کیفیت جامع به سازمان‌ها می‌دهد تا از راه آن بتوانند به تخصیص و برنامه‌ریزی بهینه منابع خود جهت دستیابی به اهداف‌شان بپردازند. همچنین این پژوهش می‌تواند برای سازمان‌هایی که قصد تمرکز بر مشتری‌گرایی و رفع انتظارات مشتریان در سطح کیفیت جامع را در سازمان خویش دارند، بکار گرفته شود.

ابزارهای مرتبط با انتظارات مشتری تاثیر به‌سزایی در افزایش آگاهی مشتری دارد. استفاده از این ابزارها باعث کاهش ریسک سرمایه‌گذاری روی کالاها می‌شود. فرایند پذیرش محصولات خلاقانه و نوین، تحت‌تاثیر عامل‌های متعددی قرار دارند. بنابراین واردکردن متغیرهای بیشتر بر جذب مشتریان جدید به مدل اولیه باعث می‌شود که رفتار مدل به واقعیت نزدیک‌تر شود و مدیران بتوانند تصمیم‌های راهبردی مناسب‌تری بگیرند و با درک کامل از نیازمندی‌ها و علاقه‌مندی‌های مشتریان، نیازهای آتی ایشان را پیش‌بینی نموده و پیشنهادهای موثر و به‌هنگام را ارائه دهند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود علاقه‌مندان این حوزه پژوهشی، با واردنمودن متغیرهای کلیدی دیگر مانند تعداد خرید، میزان سوددهی، مبلغ قرارداد، زمینه فعالیت، امکانات بخش‌بندی مشتریان، بازاریابی، تبلیغات در جهت به‌دست آوردن و نگه‌داشتن مشتریان وفادار به الگو ارائه‌شده در این پژوهش، الگوهای توسعه‌یافته‌تری ایجاد نمایند.

الف) فارسی

استرمن، جان (۱۳۹۵). *پویایی‌شناسی سیستم*. ترجمه شهرام میرزایی دربانی. تهران، انتشارات ترمه، چاپ پنجم.

الهی، شعبان و حیدری، بهمن (۱۳۹۴). *مدیریت ارتباط با مشتری*. تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ سوم.

تولایی، روح‌اله و امینی، امین (۱۳۸۷). بررسی نقش الگوی تعالی مدیریت کیفیت جامع در تغییر و تحول راهبردی سازمان‌ها. *توسعه سازمانی پلیس*، دوره ۵، شماره ۲۱، صفحات ۹۷-۷۹.

حکیمی، ابراهیم‌علی و بزرگ‌زاده، علیرضا (۱۳۹۷). معیارها و رویکردهای ارزیابی اثربخشی مدیریت روابط مشتری. *همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش‌بنیان*.

داوری، دردانه (۱۳۹۵). *مباحث نوین در مدیریت تولید و عملیات*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ پنجم.

دل بهاری، وحیده و عبدی، امیر (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی. *دوفصلنامه مهندسی فرایندها*.

زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ خنیفر، حسین و حیدری، فائزه (۱۳۹۳). طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری‌محور. *تشریه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، صفحات ۷۴-۵۷.

سالار، جمشید؛ سازواری، مریم؛ حدادی، شهربانو و آقاجانی‌شیخ، مرتضی (۱۳۹۱). بررسی جایگاه CRM در بازاریابی رابطه‌مند. *اولین همایش مدیریت بازاریابی و رویکردهای نوین در بازار*، دانشگاه پیام نور مازندران واحد قائم‌شهر.

سرافرازان، محمدرضا و رزقی، هادی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت کیفیت جامع بر رقابت‌پذیری. *کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی*.

قماش‌پسند، عرفانه و سیرنژادفهییم، سیدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر کنترل کیفیت جامع بر رضایتمندی مشتریان بانک‌های خصوصی. *پنجمین کنفرانسی ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*.

محقق، علی؛ هاشمی‌پطروودی، سیدحمید و طلایی، حمیدرضا (۱۳۹۵). مدل‌سازی پویایی در زنجیره تأمین یک محصول جدید مبتنی بر رویکرد پویایی‌های سیستم. *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، دوره ۶، شماره ۲۴، صفحات ۳۶-۹.

عنوان مقاله: تفکر سیستمی بستری برای ارتقای عملکرد رهبران و اثربخشی سازمان‌های دولتی

فرج‌اله رهنورد^۱ - عمران محمدی فاتح^۲ - رضا اسدی^۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۴

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۹

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر عملکرد رهبران و اثربخشی سازمان‌های دولتی در شهر تهران انجام شد. پژوهش بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش تمامی سازمان‌های دولتی در شهر تهران بود. بر اساس جدول مورگان تعداد نمونه ۸۰ سازمان محاسبه شد. داده‌ها با استفاده از روش نمونه در دسترس از مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌های مورد مطالعه با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان داد: تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی تأثیر دارد. عملکرد رهبری بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارد و عملکرد رهبری در ارتباط بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد این بدین معناست: تفکر سیستمی با کمک به بهبود عملکرد رهبری از جمله عملکرد راهبردی، عملکرد شخصی و عملکرد تعاملی رهبری مانند: دنبال کردن برنامه‌ریزی راهبردی، اجرا و پیگیری چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمانی، همکاری و تشریک‌مساعی، تشکیل تیم‌های مؤثر، ایجاد جوّ سازمانی مناسب، تشویق به یادگیری در سازمان و... می‌تواند منجر به سطوح بالایی از اثربخشی سازمانی شود.

کلیدواژه‌ها: تفکر سیستمی، پویایی سیستم‌ها، منطق سیستم‌ها، تصمیم‌گیری اثربخش، عملکرد رهبری، اثربخشی سازمانی.

۱. دانشیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
navard@imps.ac.ir

۲. کارشناسی‌ارشد مدیریت د
موسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی (نویس
مسئول).

an_fateh@yahoo.com
۳. کارشناسی‌ارشد مدیریت اج
دانشگاه آزاد اسلامی و
جاسب

di_reza2003@yahoo.

جهان مدرن نشان می‌دهد که پیش‌بینی دلایل پدیده‌های نظام‌مند طبیعت مانند گرم‌شدن کره زمین، تخریب لایه اُزون و دیگر پدیده‌ها دشوار است، درحالی‌که این گونه فرایندها در سازمان‌ها نیز رخ می‌دهند (Palaima & Skaržauskienė, 2010). محیط‌های کسب‌وکار امروزی با درجه بالایی از عدم اطمینان محیطی مواجه هستند. شدت تغییرات در محیط، شرایط را برای سازمان‌ها تغییر داده است. پویایی و عدم اطمینان، محیط‌های کسب‌وکار را با پیچیدگی زیادی مواجه کرده است و سازمان‌ها را مجبور به تفکر در رابطه با تغییر و تطبیق راهبردهای کسب‌وکار با محیط‌های متلاطم می‌کند (Daft, 2015). سازمان‌ها در خلاء کار نمی‌کنند و هر سازمانی در محدوده محیطی مشخصی فعالیت می‌کند. محیط سازمانی از عوامل محسوس و نامحسوس تشکیل شده است که این عوامل بر تداوم حیات سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند (Adegbite *et al.*, 2018). سازمان‌ها برای رفع چالش‌های ناشی از محیط خارجی و محیط داخلی باید خود را مطابق با شرایط موجود تغییر دهند و اجزای خود را سازمان‌دهی مجدد کنند. بنابراین شناخت و درک نحوه کارکرد سیستم‌ها برای سازمان‌ها ضروری است (Holland, 1992). بسیاری از مشکل‌ها و چالش‌های بزرگ سازمان‌های امروزی، ناشی از عدم درک انسان از کارکرد سیستم‌های پیچیده است. از این‌رو، برای حل این مشکل‌ها، پژوهشگران تفکر سیستمی را پیشنهاد می‌دهند (Thibodeau *et al.*, 2016). تصمیم‌گیری اثربخش در جهان پیچیده و پویای درحال‌رشد نیازمند این است که رهبران و مدیران، نگرش سیستمی داشته باشند و ابزارهای لازم را برای آگاهی و شناخت ساختار و کارکردهای سیستم‌های پیچیده ارائه دهند (Sterman, 2000). تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند تا با گسترش وسعت دید خود در خصوص پدیده‌های پیچیده، شناخت کافی کسب کنند و با دیدن نظم و ترتیب در آشفتگی‌ها، باعث ایجاد درک بهتری از مسائل پیچیده سازمان شوند (Ackoff, 1999). بنابراین، تفکر سیستمی به‌عنوان ابزاری برای کمک به مدیران و تصمیم‌گیران در زمینه تسهیل پیچیدگی‌های مسائل سازمانی (Davis *et al.*, 2015; Iezak & Thibodeau, 2016) و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی است (Akhtar *et al.*, 2018). اهمیت تفکر سیستمی به‌عنوان پایه و اساس برای اثربخشی سازمان‌های دولتی مورد تایید است. از آنجا که در سازمان‌های دولتی، هم‌زمان اهداف و خط‌مشی‌های متفاوتی دنبال می‌شود، اثربخشی سازمانی پیچیده‌تر می‌شود (Amah & Ahiauzu, 2013). بر

اساس دیدگاه اختر و همکاران (۲۰۱۸)، توسعه قابلیت‌های تفکر سیستمی در اعضای سازمانی می‌تواند در دستیابی به اثربخشی فردی و سازمانی کمک شایانی کند. استیسی (۲۰۰۱) اشاره می‌کند که توسعه اثربخشی سازمانی و به‌ویژه نیروی انسانی، نیازمند تعامل بین افراد و سیستم‌ها هستند.

هدف پژوهش حاضر، شناخت تاثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن نقش میانجی عملکرد رهبری است. سازمان‌های دولتی در سراسر دنیا برای کاهش هزینه‌ها و پیداکردن راه کارهای اثربخش برای ارائه خدمات و محصولات زیر فشار هستند؛ این در حالی است که محیط‌های سازمان‌های پیچیده، پویا و متغیر شده است. با توجه به افزایش فشارها بر سازمان‌های دولتی، برای رسیدگی به انتظارات و نیازهای مشتریان (افراد جامعه) و ذی‌نفعان، مدیران باید راهبردهای موثر و کارامدی در موفقیت سازمان اتخاذ کنند. در همین راستا، تفکر سیستمی، تفکر پویا و مدل‌سازی گسترده تلاش‌های فکر، به‌طور جدی در برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی پیگیری و اجرا می‌شود. پیاده‌سازی اهداف توسعه پایدار که در اجلاسی در سازمان ملل در سال ۲۰۱۵ تصویب شد که بر یکپارچگی جامع ذی‌نفعان تاکید می‌کند و در عمل، نیاز به تفکر سیستمی دارد؛ چراکه تفکر سیستمی، می‌تواند گفتگو، تعامل، و همکاری میان اعضای سازمان‌ها را تسهیل نماید (Reynolds et al., 2018). مدیران سازمان‌های دولتی به تفسیر سریع تحولات، و توسعه قابلیت‌های خود، برای درک رفتارهای پیچیده، و پایش تصمیم‌گیری‌های آتی نیاز دارند (Morecroft, 2015). در واقع، ایده تفکر سیستمی ابزار مناسبی برای رهبران در مواجهه با چالش‌های پیش روی سازمان‌ها و کمک به بهبود اثربخشی سازمانی است (Ison & Shelley, 2016). تفکر سیستمی به‌عنوان یک چارچوب مفهومی میان‌رشته‌ای، با طیف وسیعی از زمینه‌ها و کاربردها، نوعی جهت‌گیری نسبت به دنیای اطراف است و نوعی مدل برای تفکر و یادگیری در مورد انواع مختلف سیستم‌های علمی، سازمانی، شخصی و عمومی ارائه می‌دهد (Emerson, 2015). تفکر سیستمی به‌عنوان ابزار کارامدی برای مدیران در برخورد با چالش‌های سازمان است که اغلب این چالش‌ها در موقعیت‌های پیچیده و گاهی متضاد به‌وجود می‌آیند. پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهند که چگونه کاربرد تفکر سیستمی، مدیران را قادر می‌سازد تا در مدیریت مسائل پیچیده و متنوع موفق شوند. تفکر سیستمی، راه موثری را برای مدیران در توصیف پیچیدگی‌های یک سیستم (Holmes, 2012)، تسهیل یادگیری گروهی و تصمیم‌گیری مشترک (Van Mai, 2010)، افزایش هماهنگی و همکاری میان مدیران سازمان‌های دولتی (Leischow et al., 2008) و موفقیت و اثربخشی عملکرد سازمانی نشان می‌دهد (Elm & Goldenson, 2012 به نقل از Shaked & Schechter, 2018).

مدیران سازمان‌های دولتی به مثابه یکی از مهم‌ترین بنیان سیستم سازمانی نقش مهمی در

کارایی این سیستم‌ها دارند (رهنورد، ۱۳۹۴). به نظر می‌رسد که یکی از مهم‌ترین ضعف‌های برخی از مدیران دولتی کشور، فقدان نگاه سیستمی به مسائل است، عدم وجود نگرش سیستمی منجر می‌شود که مدیران عملکرد مطلوبی نداشته باشند و نتوانند برای تغییرها، به‌ویژه تغییرهای تدریجی و آرام محیطی به سرعت راهبردهای درخوری اتخاذ کنند (رهنورد، ۱۳۹۴). از این رو، شناخت نگرش سیستمی و بکارگیری تفکر سیستمی از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران، ضرورتی برای درک بهتر مسائل و مشکلات این سازمان به‌شمار رفته و بکارگیری تفکر سیستمی می‌تواند بر عملکرد مدیران و اثربخشی سازمان‌های دولتی کشور موثر باشد (Akhtar et al., 2018). بنابراین، با توجه به اهمیت و جایگاه تفکر سیستمی در مدیریت و نقش آن در بهبود عملکرد افراد به‌ویژه رهبران، و همچنین اثر مثبت تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه موضوع مورد مطالعه وجود دارد. هرچند در پژوهش‌های خارجی تا حدی زیادی به این موضوع‌ها پرداخته شده است (Akhtar et al., 2018)، اما در پژوهش‌های داخلی موضوع تفکر سیستمی و بررسی اثرهای آن بر پدیده‌های سازمانی و به‌خصوص عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی، به‌خوبی تبیین نشده است. بنابراین انجام این پژوهش گامی است در راستای توسعه مبانی نظری موضوع و کمک به مدیران و سازمان‌های علاقه‌مند به تفکر سیستمی است. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که آیا تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی تأثیر دارد؟

مبانی نظری پژوهش

- تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی

در مورد مفهوم تفکر سیستمی دو دیدگاه وجود دارد. نخست آن مفهومی است که فرد با بهره‌گیری از مهارت‌های شناختی خود در مقابله با پیچیدگی‌های سیستم‌ها از آن استفاده می‌کند و دوم، تفکر در مورد سیستم برای تجزیه و تحلیل و حل مشکلاتی است که سیستم با آن مواجه است (Boardman & Sauser, 2008). مفهوم تفکر سیستمی بر مبنای فلسفه سیستم‌ها استوار است و بیان می‌کند که هر یک از فعالیت‌های انسان به‌صورت سیستم‌های باز هستند که تحت تأثیر محیط قرار دارند (Palaima & Skaržauskienė, 2010) به نقل از محمدی فاتح، ۱۳۹۶، ۳). تفکر سیستمی به‌عنوان ابزاری برای یکپارچگی و فراهم کردن زمینه تصمیم‌گیری اثربخش به‌منظور راه‌حلی پایدار در جهان پیچیده توسعه داده شده است و نقش مهمی در برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌ها دارد (Batra et al., 2010).

پاپاکیتسوس^۱ (۲۰۱۶) اشاره می‌کند که اقتصاد امروز نیازمند افرادی است که برای تصمیم‌گیری موثر هستند و باید در حل مسئله درک کاملی از سیستم‌ها داشته باشند. در اقتصادهای دانش‌بنیان امروزی، افراد و سازمان‌ها برای رقابت در اقتصاد جهانی نیازمند توسعه قابلیت‌های هوش شناختی‌شان هستند. در نتیجه، تفکر سیستمی نه تنها به افراد کمک می‌کند تا درک کلی از ساختار و رفتار سیستم‌های سازمانی داشته باشند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا راهبردهایی را برای غلبه بر مشکلات احتمالی سیستم‌ها پیدا کنند (Gharajedaghi, 2011). بر اساس دیدگاه ولدمن (۲۰۰۷)، سیستم‌های متفکر قادرند تا از راه بسط و گسترش تفکر سیستمی، سوء مدیریت در سازمان‌ها را از بین ببرند و به اثربخشی سازمانی کمک کنند. پس تئوری سیستم‌ها، ارتباط مثبتی با اثربخشی سازمانی دارد و راهی برای درک و تسهیل موانع اثربخشی سازمان‌ها است. تئوری سیستم‌ها نه تنها شامل مطالعه گسترده مرزهای یک سیستم می‌شود، بلکه حتی فرایندهای مربوط به حسابداری را تحت تأثیر قرار داده که به اثربخشی سازمانی کمک می‌کند (Heylighen, 1992). اندرادیز (۲۰۰۹) بیان می‌کند که تفکر سیستمی و تئوری یادگیری در اثربخشی و توسعه سازمانی نقش حیاتی دارند. رهنورد و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی نشان دادند که تفکر سیستمی بر عملکرد واحدهای ستادی شهرداری تهران تأثیر مثبتی دارد. چاندون و ندلر (۲۰۰۰) در پژوهش خود در مورد تغییرهای سازمانی اشاره به سودمندی روش تفکر سیستمی در اثربخشی و عملکرد بلندمدت می‌کنند. سزارینو و همکاران (۲۰۱۲) دریافتند که بکارگیری مدل‌های تفکر سیستمی در اثربخشی سازمان‌ها موثر است. در نتیجه، آن‌ها پیشنهاد می‌دهند که برای افزایش اثربخشی سازمان‌ها، بکارگیری تفکر سیستمی موثر است. اسکارزوسکین (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تفکر سیستمی در اثربخشی و کارایی یک سازمان نقش مهمی دارد. اختر و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که از دیدگاه مدیران بانک‌ها تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد.

– ارتباط تفکر سیستمی و عملکرد رهبری

رهبری، فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر، به دنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان، جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (Haq, 2011). موضوع رهبری از زمان‌های قدیم مورد علاقه بوده است و زمینه‌ای طولانی دارد (Hunt & Dodge, 2001). مدل‌های جدید رهبری همچنان در حال توسعه هستند، از جمله مدل‌های رهبری برای شکل‌دهی از سازمان‌ها است که در آن رهبر، کمتر به اقتدار مدیریتی متکی است (Schneider, 2002) و مجموعه جدیدی از ایده‌ها است که فراتر از رشته فیزیک،

1. Papakitsos

زیست‌شناسی و علوم اجتماعی است؛ و از آن با عنوان نظریه پیچیدگی یاد شده است که در واقع، نوعی پژوهش در رهبری است (Schneider & Somers, 2006). بر اساس نظریه عمومی سیستم‌ها و بر اساس تقسیم‌بندی بولدینگ، سیستم‌ها بر اساس پیچیدگی به ۹ طبقه تقسیم می‌شوند. سازمان‌های اجتماعی در طبقه هشتم این تقسیم‌بندی از نظر پیچیدگی قرار دارند که تاکنون مورد تجزیه و تحلیل عملی واقع شده است. واحد تشکیل دهنده این سیستم نه خود انسان، بلکه نقشی است که در جامعه به عهده می‌گیرد. بولدینگ رهبری را مهندسی این سطح از سیستم‌ها می‌داند (Boulding, 1956). در واقع، اگر سازمان را به عنوان یک سیستم در نظر بگیریم، مسئولیت رهبری و مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی در زیرسیستم‌ها است. رهبران با مشخص کردن اهداف، سیاست‌ها و راهبدهای سازمانی می‌توانند تداوم حیات سیستم را رقم بزنند. نظریه عمومی سیستم‌ها تا به حال تاثیر زیادی بر پژوهش‌های رهبری داشته است که توسط دیدگاه تفکر سیستمی به عنوان چارچوب مناسب مطرح شده است.

تفکر سیستمی و نظریه پویایی سیستم به رهبران کمک می‌کند تا با یادگیری مداوم، موفقیت سازمانی خود را تسهیل گردانند (Shaked & Schechter, 2018). تفکر سیستمی به رهبران سازمان کمک می‌کند تا چرایی به وجود آمدن یک پدیده را درک (Hammond, 2005) و پیچیدگی‌های امور را تسهیل کنند (Gharajedaghi, 2011). تفکر سیستمی باعث می‌شود تا رهبران تلاش کنند که هرگونه تغییر در سازمان، پویایی‌های محیطی، و تغییر و تحول‌هایی را که لازم به انجام آن است در مسیر و کارراهه شغلی کارکنان شناسایی کنند (Parylo et al., 2013). با مرور نظریه‌ها و ادبیات پژوهش مشخص می‌شود که تفکر سیستمی پیش‌بینی‌کننده عملکرد رهبری است و بر همین اساس، شاکد و شختر (۲۰۱۷) دریافتند که تفکر سیستمی، رهبران را در نگرش کل‌گرایانه، بکارگیری رویکرد چندگانه، ترغیب مستقیم، و ارزیابی دقیق مفاهیم کمک می‌کند. آنها بیان می‌کنند که تفکر سیستمی با تجهیز رهبران به نگرش کل‌گرایانه، وسیله مناسبی جهت مقابله با مشکلات در دنیای واقعی فراهم می‌آورد و ابزاری برای کمک به رهبران در پاسخ به پیچیدگی‌های در حال رشد سازمانی است (Davis et al., 2015). طبق نظر جکسون (۲۰۰۱)، تفکر سیستمی بیشترین نقش را در حل مسائل پیچیدگی امروز نسبت به سایر موضوع‌ها دارد. در همین راستا، پالیماس و اسکارساگرین (۲۰۱۰) دریافتند که قابلیت‌های تفکر سیستمی مانند تفکر پویا، تعامل محوری، منطقی سیستم‌ها، جهت‌گیری فرایند، یادگیری مداوم و درک مدل‌های ذهنی به رهبران کمک می‌کنند تا بیشتر اثربخش باشند. پس تفکر سیستمی به رهبران و مدیران سازمان کمک می‌کند تا درک درستی و روشنی از واقعیت‌های سیستم‌های اجتماعی و جهان اطراف خود داشته باشند و عملکرد مطلوب‌تری از خود نشان دهند.

دیویس و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نیز عقیده دارند که تفکر سیستمی می‌تواند بر عملکرد رهبری تاثیرگذار باشد. هرچند، نظریه‌ها و ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که تفکر سیستمی منجر به عملکرد بالای رهبران می‌شود (مینزبرگ، ۲۰۰۱؛ دراگر، ۲۰۰۴)؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های تجربی زیادی در خصوص تاثیر تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری انجام نشده است. این درحالی است که پژوهش‌های تجربی پالایما و اسکارزاسکرین^۲ (۲۰۱۰) و اسکارزاسکرین (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری تاثیر مثبتی دارد.

– ارتباط عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و مفرد نیست، بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیح‌ها و انتظارات متفاوتی است (Katsikea *et al.*, 2011). اثربخشی سازمانی روش چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز ماموریت‌های سازمان‌ها را به وسیله راهبردهای سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Qiu & Lin, 2011). اثربخشی سازمانی، به‌طور معمول در قالب میزان یا درجه‌ای است که در آن، یک سازمان اهدافش را به‌دست می‌آورد (Kim *et al.*, 2011). پژوهشگران نظریه‌های رهبری، راه‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان، انتخاب و بر مبنای آن تئوری‌های متعددی ارائه نموده‌اند (Kolb *et al.*, 2009). بر اساس دیدگاه جینگ و آوری^۳ (۲۰۱۶)، اعتقاد عمیقی وجود دارد که رهبری بین اثربخشی سازمانی و عملکرد افراد در سطح سازمانی ارتباط حیاتی ایجاد کند. تئوری رهبری راهبردی توضیح می‌دهد که چگونه رهبران عالی سازمان، فرایندهای سازمانی از جمله عملکرد مالی شرکت و بقای بلندمدت را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند و در بلندمدت، سازمانی اثربخش خلق می‌کنند (Boal & Hooijberg, 2000). یوکل (۲۰۰۶) بیان می‌کند که رهبران ارشد با نفوذ در اهداف راهبردی سازمانی، راهبردهای رقابتی، ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، انگیزش اعضای سازمانی و بهبود مهارت‌های کارکنان، به اثربخشی سازمانی دست پیدا می‌کنند. همچنین رفتارهای رهبری می‌تواند کارکنان را تشویق کند تا بهتر کار کنند و تعهد و رضایت شغلی خود را بهبود بخشند که در نهایت، این امر منجر به اثربخشی سازمانی و عملکردی بالا برای سازمان می‌شود (Jing & Avery, 2016). پژوهش‌های تجربی گوناگونی در خصوص تاثیر سبک‌های رهبری بر اثربخشی سازمانی انجام شده است؛ از جمله روکمانی و همکاران

1. Davis *et al.*

2. Palaima & Skarzauskiene

3. Jing & Avery

(۲۰۱۰) دریافتند که سبک‌های رهبری نقش مهمی در اثربخشی سازمان‌های دولتی دارند. کامرون و کوبین (۲۰۱۱) معتقد هستند سبک‌های رهبری و توانمندی‌های مدیریتی اگر با فرهنگ سازمانی هم‌راستا شود، سازمان اثربخش می‌شود. پژوهش دیگری نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری تبدیلی و تحول‌گرا با اثربخشی سازمانی در ارتباط هستند (Bussey, 201). چوی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی گروهی و سازمانی تاثیر مثبتی دارد؛ درحالی‌که سبک رهبری مشارکتی، سازمان‌دهی تیم‌ها را بهبود داده، و برنامه‌ریزی اثربخشی را به دنبال دارد. این بدان معناست که سبک‌های رهبری به جنبه‌های مختلف اثربخشی تیمی کمک می‌کند. متین و کاسکیون (۲۰۱۶) دریافتند که فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبری، هر دو بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبتی دارند. شیوا و سوار^۲ (۲۰۱۲) نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی سازمان‌های مردم‌نهاد تاثیر دارد و ساواج - ایستین و هونیکات^۳ (۲۰۱۱) نیز دریافتند رهبری بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبت دارد.

– نقش واسطه‌گرایی عملکرد رهبری در ارتباط بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی

برخلاف انجام پژوهش‌های تجربی در مورد شایستگی‌های هوش، هنوز ابهام‌هایی وجود دارد در مورد این که چه شایستگی‌هایی برای مدیران کارآمد مورد نیاز است و چگونه تفکر سیستمی به‌عنوان شایستگی هوش شناختی با عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی در ارتباط است. بویتیز و گولمن (۲۰۰۷) تفکر سیستمی را به‌عنوان شایستگی‌های هوش شناختی تعریف کرده‌اند که به معنای توانایی برای تفکر و تحلیل اطلاعات و شرایطی است که منجر به اجرای اثربخش یا بهتر کارها می‌گردد. بویتیز (۲۰۰۸) شایستگی‌ها را به‌عنوان خصوصیت‌های اساسی شخص توصیف می‌کند که این شایستگی‌ها منجر به عملکرد کارآمد و پایدار فرد می‌شود (به نقل از Palaima & Skaržauskienė, 2010). بر اساس دیدگاه دانشمندان و پژوهش‌های گوناگون (Boyatzis, 2008; Jokinen, 2005) توانایی‌ها از ۳ شاخه در مجموعه‌ای از شایستگی‌ها تشکیل می‌شوند که می‌توانند باعث بهبود عملکرد رهبری و اثربخشی سازمان گردند یا آن را پیش‌بینی کنند. این شایستگی‌ها شامل الف. شایستگی‌های هوش شناختی مانند تفکر سیستمی و شناخت الگوها؛ ب. شایستگی‌های هوش هیجانی اعم از صلاحیت‌های خودآگاهی و خودمدیریتی؛ ج. شایستگی‌های هوش اجتماعی اعم از آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات هستند. این شایستگی‌ها به‌صورت دیدگاه رفتاری

1. Choi *et al.*

2. Shiva & Suar

3. Savage-Austin & Honeycutt

راجع به هوش هیجانی، اجتماعی و شناختی هستند. مفهوم شایستگی‌های هوشی به‌ویژه هوش شناختی (تفکر سیستمی) یک ساختار نظری برای توسعه مدل‌های جدید معرفی می‌کند که صلاحیت‌های هوش رهبری را به اثربخشی مدیریت/ سازمان ارتباط می‌دهد. این شایستگی‌ها، اثربخشی سازمان را به‌صورت غیرمستقیم از راه ساختار رهبری تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. برای مثال، کیفیت بالای تعامل بین مدیر و زیردستان، عملکرد رهبری را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد و عملکرد رهبری، اثر مثبتی بر جو سازمان دارد که اثربخشی و عملکرد بهتر سازمان را نیز متأثر می‌کند (Palaima & Skaržauskienė, 2010).

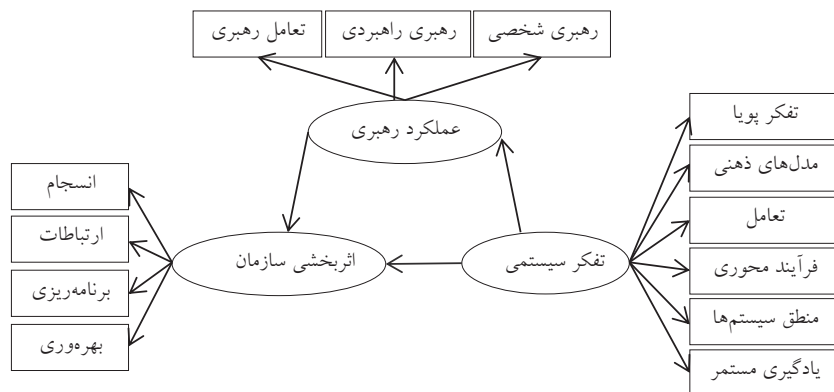
در یکی از پژوهش‌ها که به‌طور خاص بر استفاده از تفکر سیستمی در رهبری آموزشی تمرکز داشت، دریافته‌اند که تفکر سیستمی یکی از ابزارهای بسیار قوی پیش‌بینی اثربخشی و عملکرد رهبران مدارس در هنگ‌کنگ بود (Pang & Pisapia, 2012)، بنابراین رویکرد جامع رهبری بر مبنای تفکر سیستمی، نتایج مثبتی را در رابطه با عملکرد سازمانی و اثربخشی سازمانی به‌دست می‌آورد همچنین این پژوهشگران نشان دادند که رهبرانی که ثابت کردند از تفکر سیستمی به‌طور گسترده استفاده می‌کنند، تلاش زیادی برای دستیابی به اهداف سازمانی و اثربخشی سازمانی انجام می‌دهند (Pisapia & Pang, 2013). در واقع، تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند تا یک رویکرد جامع رهبری برای بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی بکار گیرند. بکارگیری چارچوب تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند تا درک کنند چه چیزی از درون (ارتباطات) و بیرون (محیط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و الخ) بر سازمان اثر می‌گذارد. بنابراین فرض می‌شود که تفکر سیستمی با کمک به رهبران در یک فرایند مستمر و منظم با ارائه دیدگاه جامع‌تری برای رهبران (Williams *et al.*, 2017) می‌تواند در اثربخشی سازمانی دخیل باشد (Hayes, 2018) از طرفی، بر اساس تئوری رهبری انعطاف‌پذیر، رهبران با تاکید بر مهارت‌هایی مانند درک سیستم‌های پیچیده، ساخت شبکه‌های اجتماعی، کار تیمی اثربخش و یافتن راه‌حل‌های متفاوت، موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شوند. بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین، تفکر سیستمی با کمک به رهبران در مورد یادگیری مهارت‌های مرتبط با پیچیدگی‌های شناختی، آگاهی از موقعیت‌ها، و با بهبود هوش اجتماعی و هوش هیجانی، به اثربخشی سازمانی کمک می‌کنند (Yukl, 2006; Boal & Hooijberg, 2000). زومادا و همکاران^۱ (۲۰۰۴) اشاره می‌کنند که تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند با ایجاد مکانی خلاق، به‌طور مداوم آموزش کارکنان خود را بهبود بخشند و اثربخشی سازمانی را ارتقا دهند. با استفاده از تفکر سیستمی مدیران با شناسایی نقاط قوت سازمان و همچنین شناسایی نقاط آسیب‌پذیر، می‌توانند در بهبود اثربخشی سازمانی اقدام نمایند.

1. Zmuda *et al.*

دیویس و همکاران (۲۰۱۵) معتقد هستند که تفکر سیستمی می‌تواند از راه کمک به رهبران بر عملکرد سازمانی موثر باشد. کنسler و همکاران^۱ (۲۰۱۲) بیان کردند، با توجه به این که رهبران با حجم زیادی از اطلاعات و داده‌ها دسترسی و سروکار دارند، اما شاید مهارت‌های لازم را برای استفاده از این اطلاعات برای بهبود اثربخشی سازمانی نداشته باشند. از این رو، تفکر سیستمی ممکن است بتواند تسهیل‌گر باشد و به مدیران کمک کند. بنابراین فرض می‌شود که تفکر سیستمی علاوه بر تاثیر مستقیم بر اثربخشی و عملکرد رهبری، می‌تواند با کمک به رهبران در اثربخشی سازمانی نیز موثر افتد.

– مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مرور مبانی نظری پژوهش و بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش شکل (۱) به‌عنوان مدل مفهومی پیشنهاد می‌شود. در این پژوهش، تفکر سیستمی به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است که بر اساس پژوهش پالیم و اسکارزوسکین (۲۰۱۰)، دارای شش بُعد است. متغیر اثربخشی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. بر اساس پژوهش‌های پاندر (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲) اثربخشی دارای چهار بُعد انسجام و پیوستگی، ارتباطات، برنامه‌ریزی / هدف‌گذاری و بهره‌وری است و عملکرد رهبری هم به‌عنوان متغیر میانجی است. ابعاد عملکرد رهبری در نظریه‌های مدرن رهبری متنوع است که بر اساس پژوهش پالیم و اسکارزاسکرین (۲۰۱۰)، ابعاد عملکرد رهبری در نظریه‌های جدید شامل رهبری شخصی، تعامل رهبری و رهبری سازمانی / راهبردی است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

1. Kensler et al.

با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- H1: تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- H2: تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری تأثیر مثبت دارد.
- H3: عملکرد رهبری بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- H4: عملکرد رهبری بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد.

روش پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، پژوهش حاضر از لحاظ مبانی معرفت‌شناسی بر پایه پارادایم اثبات‌گرایی^۲ استوار است. پژوهش از لحاظ جهت‌گیری کاربردی، و به لحاظ رویکرد از نوع فرضی - قیاس است. راهبرد پژوهش نیز از نوع پیمایشی و میدانی است. همچنین از نظر هدف، توصیفی و از نظر افق زمانی تک‌مقطعی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع پرسش‌نامه و واحد تحلیل سازمان است؛ بنابراین جامعه آماری این پژوهش تمامی سازمان‌های دولتی در شهر تهران هستند که بر اساس سایت مرکز تحقیقات آبهای زیرزمینی^۳ و مرکز آمار ایران، تعداد ۱۰۰ سازمان دولتی در شهر تهران شناسایی شدند. با استفاده از جدول مورگان نمونه ۸۰ سازمان به‌دست آمد. با توجه به این‌که پژوهش حاضر نیاز به پاسخ‌دهندگانی دارد که دانش خاصی از متغیرهای پژوهش داشته باشند؛ از این‌رو، پاسخ‌دهندگان این پژوهش، مدیران سطوح میانی و مدیران عملیاتی به‌عنوان پاسخ‌دهندگان کلیدی انتخاب شدند. در واقع، معیار انتخاب پاسخ‌دهندگان بر اساس مشارکت آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری روزانه بود. بنابراین، این دو سطح مدیریت با توجه به دانش و تجربه‌هایی که دارند و همچنین با توجه به چالش‌هایی که آن‌ها در عملیات روزانه با آن مواجه هستند - که این نیازمند استفاده از دانش و مهارت برای افزایش اثربخشی سازمانی است - به‌عنوان افراد مورد مطالعه انتخاب شدند. در هر سازمان، پرسش‌نامه‌ها به روش نمونه در دسترس بین مدیران میانی و عملیاتی توزیع گردید. در مجموعه تعداد ۷۷ سازمان در خصوص تکمیل پرسش‌نامه همکاری کردند و ۳ سازمان نیز در خصوص تکمیل پرسش‌نامه همکاری نکردند. پرسش‌نامه‌ها در یک دوره زمانی ۱ ماهه توزیع و جمع‌آوری شد.

1. Saunders *et al.*

2. Positivism

3. <https://grc.um.ac.ir>

– معرفی متغیرها و نحوه سنجش آنها

برای سنجش تفکر سیستمی از مدل پالیم و اسکارزوسکین (۲۰۱۰) استفاده شد این مدل دارای شش بُعد است که با ۳۳ پرسش مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس نظریه‌های رهبری مدرن (Fry, 2003; Yukl, 2006; Zohar & Marshall, 2004). متغیر رهبری دارای ابعاد متفاوتی هستند. بر اساس این نظریه‌ها، پالیم و اسکارزوسکین (۲۰۱۰) ابعاد رهبری را شامل رهبری شخصی، تعامل رهبری و رهبری سازمانی / راهبردی معرفی کردند. برای سنجش عملکرد رهبری از ۲۰ پرسش استفاده شد. برای سنجش اثربخشی سازمانی از مدل پاندر (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲) استفاده شد. این مدل دارای ۴ بُعد است که با ۱۴ شاخص سنجیده شد. لازم به اشاره است که شاخص‌ها در مقیاس پنج‌تایی لیکرت برای گزینه‌های خیلی کم ارزش یا مقدار ۱، برای کم‌مقدار ۲، برای متوسط مقدار ۳، برای زیاد مقدار ۴ و در نهایت برای خیلی زیاد مقدار ۵ در نظر گرفته شده است. خلاصه شاخص‌ها در پیوست (۱) آورده شده است.

– روایی و پایایی پرسش‌نامه

برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی استفاده شد. برای این منظور، دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. در این پژوهش از روش کیفی برای بررسی روایی محتوایی استفاده شد. پرسش‌نامه در اختیار ۵ نفر از متخصصان قرار گرفت و از آنها درخواست شد پس از بررسی کیفی ابزار، بازخورد لازم را ارائه دهند که بر اساس نظرهای این متخصصان، پرسش‌نامه اصلاح شد و روایی آن تایید گردید. برای بررسی پایایی، ۴۰ پرسش‌نامه اولیه توزیع شد و مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج نشان می‌دهد که مقادیر محاسبه شده آلفای کرونباخ برای متغیرها و ابعاد متغیرها بالاتر از مقدار ۰/۷۰ است و بنابراین شواهد کافی برای مناسب بودن پرسش‌نامه برای توزیع به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه بخش انجام شدند. بخش نخست، مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و سازمان‌ها بودند که بر این اساس، ۷۸ درصد پاسخ‌دهندگان مردان و ۲۲ درصد زنان هستند. ۹۲ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر بودند. ۶۳ درصد پاسخ‌دهندگان مدیران عملیاتی و ۳۷ درصد مدیران میانی بودند. ۸۶ درصد پاسخ‌دهندگان

دارای سابقه شغلی بین ۱۰ تا ۲۰ سال بودند. بخش دوم، مربوط به آمار توصیفی متغیرها از جمله میانگین نمره‌های متغیرها، انحراف از استاندارد و تعداد شاخص‌ها است که این دو بخش با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 بررسی شد. خلاصه نتایج آمار توصیفی متغیرها و ابعاد آن‌ها به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱: آمار توصیفی متغیرها و ابعاد متغیرها

متغیر	تعداد پرسش‌ها	حجم نمونه	میانگین	SD	متغیر	تعداد پرسش‌ها	حجم نمونه	میانگین	SD
تفکر پویا	۹	۷۷	۳/۴۸	۰/۲۶۱	تعامل رهبری	۸	۷۷	۳/۳۳	۰/۳۷۶
مدل‌های ذهنی	۶	۷۷	۳/۴۶	۰/۳۲۸	رهبری سازمانی / راهبردی	۷	۷۷	۳/۸۲	۰/۴۱۱
شناخت الگو	۳	۷۷	۳/۴۴	۰/۴۱۹	عملکرد رهبری	۲۰	۷۷	۳/۵۶	۰/۳۳۹
فرایند محوری	۴	۷۷	۳/۵۴	۰/۳۳۶	پیوستگی و انسجام	۴	۷۷	۳/۴۳	۰/۳۶۰
منطق سیستم‌ها	۴	۷۷	۳/۵۷	۰/۳۵۹	ارتباطات	۳	۷۷	۳/۶۱	۰/۳۸۸
یادگیری مستمر	۷	۷۷	۳/۵۸	۰/۴۱۴	برنامه‌ریزی / هدف‌گذاری	۴	۷۷	۳/۶۴	۰/۴۲۰
تفکر سیستمی	۳۳	۷۷	۳/۵۷	۰/۲۸۹	بهره‌وری	۳	۷۷	۳/۶۵	۰/۳۶۰
رهبری شخصی	۵	۷۷	۳/۵۶	۰/۴۵۶	اثربخشی سازمانی	۱۴	۷۷	۳/۵۵	۰/۳۳۹

بخش سوم، مربوط به آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به این‌که واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است، از روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار smartPLS تحلیل داده‌ها انجام شد. رینگل و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی با بررسی مقاله‌های چاپ‌شده در یک دهه اخیر، عمده‌ترین دلیل استفاده از روش حداقل مربعات جزئی را حجم نمونه کم ذکر کردند. در این پژوهش نیز حجم نمونه پایین است و برای آزمون فرضیه‌ها از روش حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش و آزمون مدل مفهومی آن، اطمینان یافتن از شاخص‌های برازش در حداقل مربعات جزئی ضروری است. در نتیجه، صحت مدل‌های اندازه‌گیری در متغیرهای برون‌زا و درون‌زا مورد بررسی قرار می‌گیرند. معیارهای اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی در جدول (۲) به‌طور خلاصه آورده شده است.

1. Ringle et al.

جدول ۲: شاخص‌های پرازش مدل در روش حداقل مربعات جزئی

مدل‌های اندازه‌گیری	
از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰/۴۰ باشد مؤید این بارهای عاملی	پایایی عاملی
مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (Hulland, 1999).	
سنجش پایایی مناسب، ارزیابی پایداری درونی ^۱ (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشان‌گر پایایی قابل قبول است (Cronbach, 1951).	آلفای کرونباخ
این شاخص به وسیله ورتس و همکاران ^۲ (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. مقدار CR برای هر سازه باید بالای ۰/۷ باشد.	پایایی ترکیبی
کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات با استفاده از معیار مقادیر اشتراکی ارزیابی می‌شود. این معیار نشان می‌دهد که چقدر از تغییرپذیری شاخص‌ها توسط سازه مرتبط به خود تبیین می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)	مقادیر اشتراکی
این معیار نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر ضریب AVE با پرسش‌های خود است. AVE نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است (Fornell & Larcker, 1981).	روایی همگرا
نشان‌دهنده این موضوع است که چه میزان از واریانس‌های شاخص‌ها توسط متغیر مکنون خود توضیح داده می‌شود. مقدار این شاخص باید از ۰/۶ بزرگ‌تر و در فاصله اطمینان ۵٪ معنادار باشد. معناداری این شاخص توسط بوت‌استرپ یا جک‌نایف به دست می‌آید (Chin, 1998).	بارهای متقابل
طبق این شاخص واریانس هر متغیر مکنون باید برای شاخص‌های مربوط به خودش بیشتر از سایر شاخص‌ها باشد. برای تشخیص این امر ابتدا جذر AVE متغیر مکنون را محاسبه می‌کنیم و سپس حاصل را با مقادیر همبستگی‌ای که این متغیر مکنون با سایر متغیرهای مکنون داشته مقایسه می‌کنیم. باید حاصل جذر AVE از مقادیر همبستگی‌ها بیشتر باشد (Fornell & Larcker, 1981).	روشن فورنل و لاکر

1. Internal Consistency
2. Werts *et al.*

ادامه جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل در روش حداقل مربعات جزئی

مدل‌های ساختاری		برازش مدل
مقادیر T	ملاک اصلی تایید یا رد فرضیه است. اگر مقدار این آمار خارج از بازه مثبت - منفی ۱/۹۶ باشد، رابطه معنادار است.	
ضریب تعیین	ضریب تعیین یا R2 شاخصی است که در بخش مدل‌های ساختاری برای اتصال بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل معادله‌های ساختاری بکار می‌رود و نشان از تاثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 معرفی می‌کند.	
معیار اندازه تاثیر	این معیار که با F2 نشان داده می‌شود شدت ارتباط میان متغیرهای مدل را تعیین می‌کند و مقادیر بالا ۰/۳۵ نشان‌دهنده اثر قوی یک متغیر بر متغیر دیگر است (Cohen, 1988).	
معیار Q2	این معیار توسط گیزر ^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل است. هنسلر و همکاران ^۲ (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ضعیف، ۰/۱۵ متوسط و ۰/۳۵ قوی را پیشنهاد دادند.	
Redundancy	نشان‌دهنده مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا که از یک یا چندسازه برون‌زا تاثیر می‌پذیرند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).	
برازش کلی		
معیار GOF	مربوط به بخش کلی مدل‌های معادله‌های ساختاری است که پژوهشگر می‌تواند پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی، پژوهش خود را بررسی و کنترل کند. برای به‌دست آوردن این معیار باید میانگین مقادیر اشتراکی را ضرب در میانگین ضریب تعیین کرد و از عدد به‌دست‌آمده جذر گرفت تا عدد مربوط به معیار GOF به‌دست آید. وتزلز و همکاران ^۳ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند	

به نقل از داوری و رضازاده (۱۳۹۳)

در این بخش، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار smartPLS مدل پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. با توجه به جدول (۲) در ادامه شاخص‌های برازش اشاره‌شده مورد بررسی قرار می‌گیرند. ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج به شرح جدول (۳) است:

1. Geisser
2. Henseler *et al.*
3. Wetzels *et al.*

جدول ۳: مدل‌های اندازه‌گیری (پایایی شاخص و روایی همگرا)

متغیر	ابعاد	بار عاملی	SIG	T	آلفا	Communality	CR	AVE
تفکر پویا	مدل‌های ذهنی	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۳۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۶۵	۰/۹۲	۰/۶۵
	شناخت الگوها	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۱۴/۸۵				
	فرایند محوری	۰/۷۸	۰/۰۰۰	۱۸/۱۵				
	منطق سیستم‌ها	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۲۳/۰۶				
	یادگیری مستمر	۰/۷۳	۰/۰۰۰	۱۲/۲۶				
	رهبری شخصی	۰/۹۱	۰/۰۰۰	۴۰/۳۵	۰/۸۵	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۷۷
تفکر پویا	تعامل رهبری	۰/۸۸	۰/۰۰۰	۲۸/۴۸				
	رهبری راهبردی	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۲۲/۵۵				
	پیوستگی و انسجام	۰/۶۶	۰/۰۰۰	۸/۲۴	۰/۸۲	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۶۴
	ارتباطات	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۲۸/۸۵				
تفکر پویا	برنامه‌ریزی/ هدف‌گذاری	۰/۸۴	۰/۰۰۰	۱۸/۷۳				
	بهره‌وری	۰/۸۵	۰/۰۰۰	۲۶/۷۰				

فرایند یادگیری

تفکر پویا

مطابق با جدول (۳) تمامی پرسش‌ها (لازم به ذکر است پرسش‌های مربوط به هر بُعد به متغیرهای آشکار تبدیل شدند. متغیرهای آشکار (مستطیل) یا مشاهده‌شده به‌گونه‌ای مستقیم به‌وسیله پژوهشگر اندازه‌گیری می‌شود شاخص‌های مربوط به هر بُعد از متغیرها در نرم‌افزار spss24 و با استفاده از دستور Transform (انتقال) و دستور Compute (حساب کردن) باهم جمع شده و میانگین گرفته شده است و هرکدام از متغیرهای پنهان به متغیر آشکار تبدیل شدند). بارهای عاملی مربوط به ابعاد متغیرها بالاتر از مقدار ۰/۴۰ هستند. مقادیر آلفای کرونباخ برای هر سه متغیر از مقدار ۰/۷۰ بالاتر است، پایایی ترکیبی و مقادیر اشتراکی نیز مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. همچنین روایی همگرا مدل نیز مطابق با ستون آخر جدول (۳) مورد تایید است. به‌منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد که نتایج به شرح جدول (۴) است:

جدول ۴: بررسی روایی واگرا مدل

اثر بخشی سازمانی	عملکرد رهبری	تفکر سیستمی
		تفکر سیستمی
	۰/۸۸	۰/۷۹
۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۷۷

طبق جدول (۴) مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها در خانه‌های زیرین قطر اصلی بیشتر است. بنابراین، می‌توان گفت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرا مدل متناسب است. پس از تایید مناسب بودن وضعیت معیارهای مدل‌های اندازه‌گیری، در این بخش مدل‌های ساختاری مورد بررسی قرار می‌گیرند که نتایج به شرح جدول (۵) است:

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری

متغیر	معیار R^2	معیار Q^2	معیار redundancy	$\overline{AVE}$	$\overline{R^2}$	معیار GOF
تفکر سیستمی						
عملکرد رهبری	۰/۶۹	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۸۶	۰/۷۰۷	۰/۶۹۶
اثر بخشی سازمانی	۰/۷۲	۰/۴۵	۰/۴۰			

مطابق با جدول (۵)، معیارهای برازش مدل‌های ساختاری نیز از شرایط مناسبی برخوردار هستند. بر اساس این، تمامی ضرایب T (جدول ۳، ستون ۵) از مقدار ۱/۹۶ بالاتر هستند. بنابراین تمامی متغیرها با ابعاد خود در سطح اطمینان بالای ۰/۹۵ معنادار هستند. معیار ضریب تعیین برای هر دو متغیر درون‌زا (عملکرد رهبری و اثر بخشی سازمان) بالای ۰/۶۷ هستند که نشان از برازش بسیار قوی مدل ساختاری دارد. مقدار Q^2 برای هر دو متغیر درون‌زا، بالای ۰/۳۵ به دست آمده، که نشان از برازش بسیار قوی مدل ساختاری است؛ و معیار redundancy نیز نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد. در نهایت، برازش مدل کلی پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، از معیار GOF استفاده شد. مطابق با جدول ۵ $\overline{AVE}$ و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 است. برای محاسبه این معیار از فرمول (۱) استفاده شد:

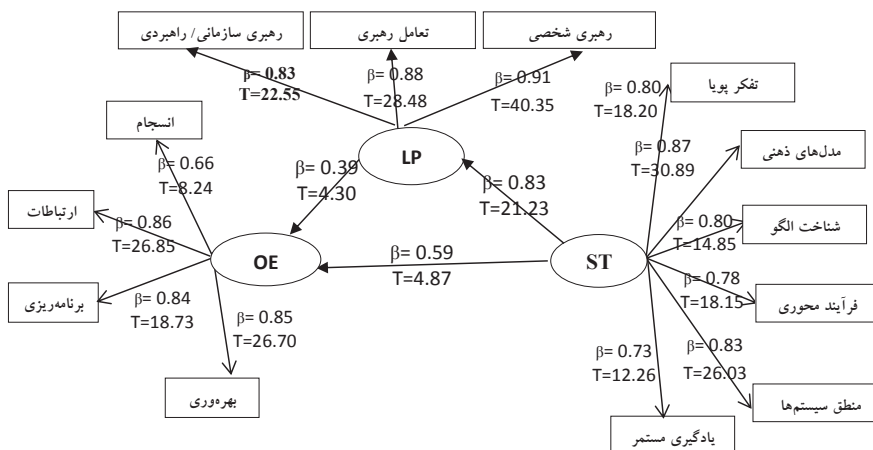
$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad (1)$$

$$GOF = \sqrt{0.68 \times 0.71} = \sqrt{0.48} = 0.69$$

بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۳۰ برازش قوی مدل را نشان می‌دهد. مقدار این شاخص برابر ۰/۶۹ شده است و از مقدار ۰/۳۰ بزرگ‌تر است و نشان از برازش بسیار مناسب مدل دارد. بنابراین، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسبودن پرسش‌ها با سازه‌های نظری است.

– آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری و مناسب بودن شاخص‌های برازش، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج فرضیه‌ها و مدل نهایی پژوهش مطابق شکل (۲) به‌دست آمد.



شکل ۲: مدل نهایی پژوهش حاصل از خروجی نرم‌افزار PLS

مطابق با شکل (۲) سه فرضیه مستقیم یعنی تاثیر تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری با ضریب مسیر ۰/۸۳، تاثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۵۹ و تاثیر عملکرد رهبری بر اثربخشی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۹ مورد تایید واقع شدند. برای آزمون فرضیه غیرمستقیم

و نهایی پژوهش از آماره VAF استفاده شد که این آماره مقداری بین ۰ تا ۱ است که هرچه قدر به عدد یک نزدیک باشد، نشان‌دهنده تاثیر زیاد متغیر میانجی است. در واقع، این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را می‌سنجد (Iacobucci & Duhachek, 2003). مقادیر VAF از راه فرمول (۲) محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{A \times B}{(A \times B) + C} \quad (2)$$

که در آن A مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی است، B مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است و C مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته است:

$$VAF = \frac{0.83 \times 0.39}{(0.83 \times 0.39) + 0.59} \cong 0.35$$

با توجه به آزمون پریچر و هایس^۲ (۲۰۰۸) در رابطه تفکر سیستمی ← عملکرد رهبری ← اثربخشی سازمانی، VAF بالاتر از ۲۰ درصد شده است. پس می‌توان نتیجه گرفت، متغیر عملکرد رهبری نقش میانجی بین دو متغیر تفکر سیستمی و اثربخشی دارد و با توجه به مقدار به‌دست‌آمده ۰/۳۵ این میانجی‌گری به‌صورت جزئی است.

همچنین برای به‌دست آوردن مقدار عدد T مربوط به فرضیه چهارم، از آزمون سوبل استفاده شد. برای این منظور از فرمول (۳) استفاده شد.

$$Z\text{-value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^1 \times s_a^2) + (a^1 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}} \quad (3)$$

$$Z\text{-value} = \frac{0.83 \times 0.39}{\sqrt{(0.39 \times 0.033^2) + (0.83 \times 0.11^2) + (0.033^2 \times 0.11^2)}} = \frac{0.324}{0.101} = 3.21$$

مطابق با آزمون VAF و آزمون سوبل^۳ فرضیه سوم مبتنی بر نقش میانجی‌گری عملکرد رهبری در رابطه بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی مورد تایید واقع شد. در جدول (۶) خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است.

1. Variance Accounted For
2. Preacher & Hayes
3. Sobel Test

جدول ۶: خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	T مقادیر	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
H1	۰/۵۹	***	۴/۸۷	۰/۰۰۰	تایید
H2	۰/۸۳	***	۲۱/۲۳	۰/۰۰۰	تایید
H3	۰/۳۹	***	۴/۳۰	۰/۰۰۰	تایید
H4	۰/۵۹	۰/۳۵	۳/۲۱	۰/۰۰۰	تایید

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به چالش‌های پیش روی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی، توسعه توانایی‌های تفکر سیستمی برای موفقیت و تداوم حیات این سازمان‌ها دارای اهمیت و ارزش بسیاری است. سازمان‌های دولتی نیازمند راهبردهایی برای توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های تفکر سیستمی اعضای خود به ویژه رهبران هستند. بنابراین، اگر مهارت‌های تفکر سیستمی و چگونگی استفاده از این مهارت‌ها درک شود، می‌تواند به اثربخشی و عملکرد سازمانی کمک کند. از طرف دیگر، تفکر سیستمی می‌تواند به رهبران، در پاسخ به پیچیدگی‌های در حال رشد سازمان‌های دولتی کمک کند. بنابراین نقش تفکر سیستمی در موفقیت سازمان‌های دولتی بسیار مهم است. با مرور مبانی نظری پژوهش، روشن شد که تعداد کمی از پژوهش‌های تجربی در مورد این که آیا تفکر سیستمی می‌تواند عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی را تحت‌تاثیر قرار دهد، انجام گرفته است. در واقع، شکاف عمده پژوهش‌های این موضوع؛ عدم آزمون نقش میانجی‌گری عملکرد رهبری در رابطه بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی بود که در این پژوهش به آن پرداخته شد. با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش (جدول ۶) و نتایج به‌دست‌آمده، فرضیه یکم (H1) پژوهش مبنی بر تاثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۵۹ و مقدار T برابر با ۴/۸۷ مورد تایید واقع شد. این بدان معناست که بکارگیری تفکر سیستمی منجر به اثربخشی سازمانی بالا می‌گردد. همچنین تفکر سیستمی این واقعیت را نشان می‌دهد که یک اقدام کوچک اگر به‌خوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد، می‌تواند پیشرفتی قابل‌ملاحظه و بزرگ در رفتار سیستم خلق کند و منجر به اثربخشی سازمان شود. نتایج پژوهش‌های اختر و همکاران (۲۰۱۸)، سزارینو و همکاران (۲۰۱۲) و اسکارزوسکین (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تفکر سیستمی در اثربخشی و کارایی یک سازمان نقش مهمی دارد. پس یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو است. فرضیه دوم (H2) پژوهش مبنی بر تاثیر تفکر سیستمی بر عملکرد رهبری با ضریب مسیر

۰/۸۳ و مقدار T برابر با ۲۱/۲۳ با سطح اطمینان بالا مورد تایید است. یعنی این که اصول تفکر سیستمی، اصول ارزشمند فعالیت رهبران است. تفکر سیستمی به رهبران کمک می‌کند به این آگاهی شناخت پیدا کنند که پدیده‌های سازمانی از عناصر مختلفی تاثیر می‌پذیرند و بر عناصر مختلفی تاثیر می‌گذارند و این پدیده‌ها به هم متصل هستند. از این رو، رهبران سازمان با کمک تفکر سیستمی می‌توانند جنبه‌های مختلف یک مسئله را به‌طور هم‌زمان ببینند و طیف وسیعی از ریشه‌های مسائل را در سازمان پیدا نمایند و با توجه به پیامدهای مختلف این مسائل، گزینه‌های مطلوبی را برای مشکلات پیش رو پیدا کنند. در راستای همسویی یافته‌های فرضیه دوم با پژوهش‌های پیشین، می‌توان گفت که پژوهش‌های هاموند^۱ (۲۰۰۵)، پاریلو و همکاران (۲۰۱۳)، کنسلر و همکاران (۲۰۱۲) و شاکید و شختر (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که تفکر سیستمی می‌تواند به بهبود عملکرد رهبران سازمان کمک کند. همچنین پالیمو و اسکارزوسکین (۲۰۱۰)، در یک پژوهش تجربی نشان دادند که شایستگی‌های هوش شناختی (تفکر سیستمی) بر عملکرد رهبری تاثیر دارد. در نتیجه، نتایج این فرضیه نیز همسو با یافته‌های پژوهش‌های پیشین است.

فرضیه سوم (H3) پژوهش مبنی بر تاثیر عملکرد رهبری بر اثربخشی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۹ و مقدار T برابر با ۴/۳۰ مورد تایید واقع شد. به عبارتی دیگر، رهبران سازمان با عملکرد مثبت خود، با نفوذ در اهداف راهبردی سازمانی، راهبردهای رقابتی، ساختار سازمانی، سیستم‌های مدیریتی و برنامه‌های مرتبط، فرهنگ سازمانی، انگیزش اعضای سازمانی و بهبود مهارت‌های کارکنان به اثربخشی سازمانی کمک می‌کنند. نتایج پژوهش‌های روکمانی و همکاران (۲۰۱۰)، کامرون و کوپین (۲۰۱۱)، بوزی^۲ (۲۰۱۳)، ساواج - ایستین و هونیکات (۲۰۱۱)، چوی و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که رهبری نقش مهمی در اثربخشی سازمانی دارند. بنابراین، یافته‌های این پژوهش مبنی بر تاثیر عملکرد رهبری در اثربخشی سازمانی همسو با پژوهش‌های پیشین است.

فرضیه چهارم (H4) پژوهش مبنی بر نقش میانجی‌گری عملکرد رهبری در رابطه بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۵ و عدد T برابر با ۳/۲۱ مورد تایید واقع شد. این بدان معناست که قابلیت‌های تفکر سیستمی مانند تفکر پویا، تعامل محوری، منطق سیستم‌ها، جهت‌گیری فرایند، یادگیری مداوم و درک مدل‌های ذهنی به رهبران کمک می‌کنند تا بیشتر اثربخش باشند. تفکر سیستمی به رهبران و مدیران سازمان کمک می‌کند تا درک درست و روشنی از واقعیت‌های سیستم‌های سازمانی خود به دست آورند و سازمانی اثربخش داشته باشند.

1. Hammond
2. Bussey

تفکر سیستمی، با کمک به بهبود عملکرد رهبری ازجمله عملکرد راهبردی، عملکرد شخصی رهبری و عملکرد تعاملی رهبری مانند دنبال کردن برنامه‌ریزی راهبردی، تلاش مداوم برای بهبود نوآوری، اجرا و پیگیری چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمانی، همکاری و تشریک‌مساعی مدیریت و اعضای سازمان، تلاش برای تشکیل تیم‌های موثر، تلاش برای ایجاد جوّ سازمانی مناسب، تشویق به یادگیری در سازمان و الخ می‌تواند منجر به سطوح بالایی از اثربخشی سازمانی شوند و این نیازمند همراهی عملکرد رهبری با نگرش سیستمی است. بررسی پیشینه تجربی پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی نقش واسطه‌گرایی عملکرد رهبری را در رابطه بین تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی مورد مطالعه قرار نداده است. همان‌طور که اشاره شد بویتیز (۲۰۰۸) و پالیماسکارزوسکین (۲۰۱۰)، تفکر سیستمی را شایستگی‌های هوش شناختی می‌دانند که این شایستگی هوش شناختی به رهبران کمک می‌کند با بهبود توانایی‌های تفکر و با تجزیه و تحلیل اطلاعات و موقعیت‌ها به اثربخشی سازمانی دست پیدا کنند. از طرفی، جوکینین (۲۰۰۵) و بویتیز (۲۰۰۸) معتقد هستند، توانایی‌های رهبران از ۳ شاخه در مجموعه‌ای از شایستگی‌ها قرار دارد که این شایستگی‌ها می‌توانند در بهبود عملکرد و اثربخشی افراد در سازمان نقش مهمی ایفا کنند. بر اساس مدل‌های نظری، شایستگی‌های هوشی با عملکرد رهبری و اثربخشی سازمانی در ارتباط‌اند. بنابراین می‌توان گفت که یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش‌های پیشین است و به نوعی شواهدی تجربی پیشین را یقین می‌بخشد.

- پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تفکر سیستمی نقش مهمی در اثربخشی و عملکرد بالای رهبری دارد. تفکر سیستمی از ابعاد کلیدی و مهم سازمان است و از عناصر مهم اثربخشی سازمانی به‌شمار می‌رود. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود تا مدیران، همواره به دنبال یادگیری و ارتقای دانش سیستم و اصول تفکر سیستمی باشند. مدیران از دانش خود برای درک جزئیات مربوط به کارها استفاده می‌کنند. مدیران باید سعی کنند وقایع پیچیده مربوط به کار را از راه نمودارهای سیستمی، توضیح و تبیین نمایند. سازمان‌های مورد مطالعه باید از برنامه‌های آموزشی خاصی برای توسعه قابلیت‌های تفکر سیستمی، نه تنها بین مدیران بلکه برای همه کارکنان در نظر بگیرند. برنامه‌های آموزشی تفکر سیستمی به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند اعتمادبه‌نفس لازم را در رابطه با تصمیم‌گیری برای مقابله با شرایط نامشخص به‌دست آورند. مدیران می‌توانند از نتایج پژوهش‌های پژوهشگران و از متخصصان تفکر سیستمی جهت یادگیری تفکر سیستمی استفاده

کنند. دانشگاه‌ها منبع اصلی توسعه قابلیت‌های تفکر سیستمی رهبران هستند.

پیشنهاد می‌شود تا رهبران در مورد اشتباه‌های خود با دیگران صحبت کنند و همچنین با زیردستان و همکاران تعامل داشته باشند. به‌طوری‌که اشتباه‌ها و موانع پیش آمده را فرصتی برای یادگیری در نظر بگیرند تا مهارت‌های مورد نیاز در مورد تفکر سیستمی را کسب کنند. رهبران باید سعی کنند توانایی‌های لازم را برای شناخت نیروهای داخلی و خارجی موثر بر تغییرات سازمانی کسب کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران میانی و عملیاتی و همچنین مدیران ارشد سازمان در عمل، تفکر سیستمی (به‌ویژه اصول تفکر سیستمی) را یاد بگیرند و از خود بروز دهند، و به مثابه سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه‌ای برای یادگیری تفکر سیستمی در سطوح پایین سازمان نیز فراهم شود.

پیشنهاد می‌شود که مدیران برای حمایت از یادگیری منابعی را اختصاص دهند و بحث در مورد ایده‌ها با دیگران را تشویق کنند و مشکلات را به عنوان فرصتی برای یادگیری در نظر بگیرند. رهبران و مدیران سازمان‌ها باید تلاش کنند فرهنگ اعتماد در سازمان را نهادینه کنند چرا که وجود جو اعتماد موجب تسهیم اطلاعات، تعهد به تصمیم‌ها، رفتار شهروندی سازمانی، اخلاق کار بالا، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می‌شود که به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند و باعث می‌شود که تصمیم‌های سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار شوند. این پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد رهبری بر اثربخشی سازمانی تاثیر مثبت دارد. بنابراین رهبران باید با همکاری و تشریک مساعی مدیریت و اعضای سازمان، تشکیل تیم‌های موثر، ایجاد جو سازمانی مناسب، تشویق به یادگیری در سازمان، نظارت و مربی‌گری، تغییر رویه‌ها به نفع کارکنان، اعطای اختیارات و توانمندسازی کارکنان و تبیین دستاوردهای وظایف کارکنان به اثربخشی سازمانی کمک کنند. رهبران باید به رعایت اخلاق و اخلاق‌مداری در سازمان توجه کنند، باید به ارزش‌های شخصی و نظرهای شخصی کارکنان توجه کنند تا اثربخشی سازمانی ارتقا یابد.

این پژوهش در سازمان‌های دولتی شهر تهران انجام شد پیشنهاد می‌شود مدل این پژوهش در سایر جوامع آمار جهت اطمینان به نتایج پژوهش آزمون شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده تاثیر سایر شایستگی‌های هوشی از جمله هوش هیجانی و هوش اجتماعی بر عملکرد رهبری بررسی شود.

برای جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر پرسشنامه از ابزارهای دیگری نظیر مصاحبه، پرسش‌های باز نیز استفاده گردد یا به‌عبارتی رویکرد پژوهش حاضر رویکرد کمی بوده است پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده رویکرد پژوهش کیفی و یا تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) اقدام شود.

– محدودیت‌های پژوهش

نمونه‌های این پژوهش محدود به سطح شهر تهران بوده و بنابراین ممکن نیست برای مقایسه نتایج پژوهش در سایر جوامع دیگر صورت پذیرد. بنابراین به‌منظور تعمیم یافته‌های پژوهش، پژوهش‌های آینده باید در جوامع مختلف انجام شود.

همکاری ضعیف بسیاری از ادارات مورد مراجعه در زمینه پاسخ‌گویی به پرسش‌ها و فراهم نکردن امکان ارتباط پرسشگران با مدیران، محدودیت بزرگی در مسیر انجام پژوهش بود. در این پژوهش، در رابطه با تفکر سیستمی و اثربخشی سازمانی ممکن است متغیر دیگری بر این رابطه تأثیرگذار باشد که ما آن را در نظر نگرفته‌ایم.

فریدون کرمی

تهران ۹۸

منابع

الف) فارسی

- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- رهنورد، فرج‌اله؛ جهانگیری، علی و محمدی‌فاتح، عمران (۱۳۹۴). *بررسی تأثیر تفکر سیستمی و مثبت‌اندیشی بر عملکرد شغلی کارکنان واحدهای ستادی شهرداری مرکزی تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- محمدی‌فاتح، عمران (۱۳۹۶). *بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر عملکرد شغلی کارکنان: مورد مطالعه واحدهای ستادی شهرداری مرکزی تهران*. هشتمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران.

ب) انگلیسی

- Ackoff, R. L. (1999). *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*: John Wiley & Sons.
- Adegbite, O. E.; Simintiras, A. C.; Dwivedi, Y. K. & Ifie, K. (2018). The Organisation Business Environment. In *Organisational Adaptations* (pp. 11-26). Springer, Cham.
- Akhtar, C. S.; Awan, S. H.; Naveed, S. & Ismail, K. (2018). A Comparative Study of the Application of Systems Thinking in Achieving Organizational Effectiveness in Malaysian and Pakistani Banks. *International Business Review*, 27(4), pp.767-776.
- Amah, E. & Ahiauzu, A. (2013). Employee Involvement and Organizational Effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 661-674.

- Andreadis, N. (2009). Learning and Organizational Effectiveness: A Systems Perspective. *Performance Improvement*, 48(1), pp. 5-11.
- Batra, R.; Lenk, P. & Wedel, M. (2010). Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand-category Personality Fit and Atypicality. *Journal of Marketing Research*, 47(2), pp. 335-347.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 515-549.
- Boardman, J. & Sauser, B. (2008). *Systems Thinking: Coping with 21st Century Problems*: CRC Press.
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory: the Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), pp. 197-208.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), pp. 5-12.
- Boyatzis, R. E. & Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. Boston: Hay Group.
- Bussey, T. R. (2013). *An Exploratory Study of Leadership Behaviour and Strategic Change in Small, High-performing, US Technology Firms*. Heriot-Watt University.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Cezarino, L. O.; Junior, F. H. & Correa, H. L. (2012). Organization Performance Evaluation Using System Thinking: A Study in Brazilian Chemical Organizations Models. *Systemic Practice and Action Research*, 25(1), pp. 81-92.
- Chandon, W. & Nadler, G. (2000). A Breakthrough Thinking Organization. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(7/8), pp. 122-130.
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), pp. 295-336.
- Choi, S. B.; Kim, K. & Kang, S. W. (2017). Effects of Transformational and Shared Leadership Styles on Employees' Perception of Team Effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), pp. 377-386.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd: Hillsdale, NJ: erlbaum.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Davis, A. P.; Dent, E. B. & Wharff, D. M. (2015). A Conceptual Model of Systems Thinking Leadership in Community Colleges. *Systemic Practice and Action*

- Research*, 28(4), pp. 333-353.
- Elm, J. P. & Goldenson, D. (2012). The Business Case for Systems Engineering Study: Results of the Systems Engineering Effectiveness Survey. *Technical Report. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA USA*.
- Emerson, R. F. (2015). *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems* by Derek and Laura Cabrera *Odyssean Press* (Vol. 18).
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), pp. 382-388.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 693-727.
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), pp. 320-328.
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Morgan Kaufmann Publishers Inc. San Francisco, CA, USA.
- Hammond, D. (2005). Philosophical and Ethical Foundations of Systems Thinking. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 3(2), pp. 20-27.
- Haq, S. (2011). Ethics and Leadership Skills in the Public Service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15(1), pp. 2792-2796.
- Hayes, F. (2018). *Systems Thinking for School Leaders: Holistic Leadership for Excellence in Education*. Cham, Switzerland: Springer: Taylor & Francis.
- Henseler, J.; Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). *The Use of Partial Least Squares path Modeling in International Marketing New Challenges to International Marketing* (pp. 277-319): Emerald Group Publishing Limited.
- Heylighen, F. (1992). Principles of Systems and Cybernetics: An Evolutionary Perspective. *Cybernetics and Systems*, 92(1992), pp. 3-10.
- Holland, J. H. (1992). Complex Adaptive Systems. *Daedalus*, 121(1), pp. 17-30.
- Holmes, I. B. (2012). And Implementation Research. *Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice*, 1175.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), pp. 195-204.
- Hunt, J. G. & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 435-458.
- Iacobucci, D. & Duhachek, A. (2003). Advancing Alpha: Measuring Reliability with Confidence. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), pp. 478-487.
- Ison, R. & Shelley, M. (2016). Governing in the Anthropocene: Contributions from

- Systems Thinking in Practice? *Systems Research and Behavioral Science*, 33(5), pp. 589-594.
- Jackson, M. C. (2001). Critical Systems Thinking and Practice. *European Journal of Operational Research*, 128(2), pp. 233-244.
- Jing, F. F. & Avery, G. C. (2016). Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 15(3), pp. 107-118.
- Jokinen, T. (2005). Global Leadership Competencies: A Review and Discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), pp. 199-216.
- Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdakis, N. & Kehagias, J. (2011). The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of World Business*, 46(2), pp. 221-233.
- Kensler, L. A.; Reames, E.; Murray, J. & Patrick, L. (2012). Systems Thinking Tools for Improving Evidence-based Practice: A Cross-case Analysis of Two High School Leadership Teams. *The High School Journal*, 95(2), pp. 32-53.
- Kim, J.; Kim, C. & Kim, J. (2011). Analysis of the Effect of Leadership and Organizational Culture on the Organizational Effectiveness of Radiological Technologist's Working Environments. *Radiography*, 17(3), pp. 201-206.
- Kolb, D. G.; Prussia, G. & Francoeur, J. (2009). Connectivity and Leadership: The Influence of Online Activity on Closeness and Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), pp. 342-352.
- Leischow, S. J.; Best, A.; Trochim, W. M.; Clark, P. I.; Gallagher, R. S.; Marcus, S. E. & Matthews, E. (2008). Systems Thinking to Improve the Public's Health. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(2), pp. 196-203.
- Lezak, S. B. & Thibodeau, P. H. (2016). Systems Thinking and Environmental Concern. *Journal of Environmental Psychology*, 46(1), pp. 143-153.
- Metin, H. & Coşkun, A. (2016). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Effectiveness of NGOs: An Empirical Study. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(2), pp. 3-16.
- Mintzberg, H. (2001). The Yin and the Yang of Managing. *Organizational Dynamics*, 29(4), pp. 306-312.
- Morecroft, J. D. (2015). *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*. John Wiley & Sons.
- Palaima, T. & Skaržauskienė, A. (2010). Systems Thinking as a Platform for Leadership Performance in a Complex World. *Baltic Journal of Management*, 5(3), pp. 330-355.
- Pang, N. S. K. & Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *Educational Management*

- Administration & Leadership*, 40(3), pp. 343-361.
- Papakitsos, E. C. (2016). Systemic Modelling for Relating Labour Market to Vocational Education. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 3(3), pp. 166-184.
- Parylo, O.; Zepeda, S. J. & Bengtson, E. (2012). Career Paths in Educational Leadership: Examining Principals' Narratives. *Alberta Journal of Educational Research*, 58(4), pp. 565-599.
- Pisapia, J. & Pang, N. S. K. (2013). Influence Actions of School Principals in Hong Kong, Mainland China and the United States: A Cross-cultural Perspective. *School Leadership & Management*, 33(1), pp. 26-42.
- Pounder, J. (1999). Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study. *Educational Management & Administration*, 27(4), pp. 389-400.
- Pounder, J. S. (2001). "New Leadership" and University Organisational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), pp. 281-290.
- Pounder, J. S. (2002). Public Accountability in Hong Kong Higher Education: Human Resource Management Implications of Assessing Organizational Effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 15(6), pp. 458-474.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), pp. 879-891.
- Qiu, J. & Lin, Z. (2011). A Framework for Exploring Organizational Structure in Dynamic Social Networks. *Decision Support Systems*, 51(4), pp. 760-771.
- Reynolds, M.; Blackmore, C.; Ison, R.; Shah, R. & Wedlock, E. (2018). The Role of Systems Thinking in the Practice of Implementing Sustainable Development Goals. In *Handbook of Sustainability Science and Research* (pp. 677-698). Springer, Cham.
- Ringle, C. M.; Sarstedt, M. & Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *Mis Quarterly*, 36(1), pp. iii-xiv.
- Rukmani, K.; Ramesh, M. & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of Leadership Styles on Organizational Effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), pp. 365-369.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education.
- Savage-Austin, A. R. & Honeycutt, A. (2011). Servant Leadership: A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational

- Effectiveness, and Barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), pp. 49-54.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13(2), pp. 209-220.
- Schneider, M. & Somers, M. (2006). Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), pp. 351-365.
- Shaked, H. & Schechter, C. (2016). Sources of Systems Thinking in School Leadership. *Journal of School Leadership*, 26(3), pp. 468-494.
- Shaked, H. & Schechter, C. (2017). Systems Thinking Among School Middle Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), pp. 699-718.
- Shaked, H. & Schechter, C. (2018). Holistic School Leadership: Development of Systems Thinking in School Leaders. *Teachers College Record*, 120(2), n2.
- Shiva, M. M. & Suar, D. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-governmental Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), pp. 684-710.
- Skaržauskienė, A. (2010). Managing Complexity: Systems Thinking as a Catalyst of the Organization Performance. *Measuring Business Excellence*, 14(4), pp. 49-64.
- Stacey, R. (2003). *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. Routledge.
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. McGraw-Hill.
- Thibodeau, P. H.; Frantz, C. M. & Stroink, M. L. (2016). Situating a Measure of Systems Thinking in a Landscape of Psychological Constructs. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(6), pp. 753-769.
- Van Mai, T. (2010). *Systems Thinking Approach as a Unique Tool for Sustainable Tourism Development: A Case study in the Cat Ba Biosphere Reserve of Vietnam*. Paper Presented at the Proceedings of the 54th Annual Meeting of the ISSS-2010, Waterloo, Canada.
- Waldman, J. (2007). Thinking Systems Need Systems Thinking. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 24(3), pp. 271-284.
- Werts, C. E.; Linn, R. L. & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), pp. 25-33.

- Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *Mis Quarterly*, 33(1), pp. 177-195.
- Williams, A.; Kennedy, S.; Philipp, F. & Whiteman, G. (2017). Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research. *Journal of Cleaner Production*, 148(1), pp. 866-881.
- Yukl, G. A. (2006). *Instructor's Manual with Test Bank [to Accompany] Leadership in Organizations*, [by] Gary Yukl. Pearson Prentice Hall.
- Zmuda, A.; Kuklis, R. & Kline, E. (2004). *Transforming Schools: Creating a Culture of Continuous Improvement*: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live*. by Berrett-Koehler Publishers.

فریدالدین عارف

تعداد ۹۸

جدول شماره ۷: خلاصه شاخص‌ها

متغیر	ابعاد	گوینده‌ها	منبع
یادگیری مستمر		گفتگو در مورد اشتباهات	شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف سازگاری با تغییرات اختصاص منابع برای حمایت از یادگیری بحث در مورد ایده‌ها با دیگران عقیده بر مشکلات به عنوان فرصتی برای یادگیری یادگیری از اشتباه‌های دیگران
		فهم جزئیات مربوط به وظایف مهم است	
		تمرکز بر بخشی از کار خود	
		افراد عهده‌دار سرپرستی بخش خود هستند	
تفکر پویا		مزایای ناشی از انسجام و یکپارچگی تعریف شده	مهم است افراد دیگر در مورد این سازمان بدانند بین کار من و کار دیگران ارتباطات متقابل وجود دارد علاوه بر تخصص خودم کسب دانش مهم است ارزیابی مشکلات با استفاده از تجزیه و تحلیل عوامل مختلف مشکلات توضیح وقایع پیچیده از طریق نمودارهای سیستمی نیروهای خارجی موثر بر تغییرهای سازمانی نیروهای داخلی موثر بر تغییرها درک روابط متقابل بین مشاغل درک موانع رشد
		مهم است افراد دیگر در مورد این سازمان بدانند	
		بین کار من و کار دیگران ارتباطات متقابل وجود دارد	
		علاوه بر تخصص خودم کسب دانش مهم است	
منطق سیستم‌ها		ارزیابی مشکلات با استفاده از تجزیه و تحلیل عوامل مختلف مشکلات	توضیح وقایع پیچیده از طریق نمودارهای سیستمی نیروهای خارجی موثر بر تغییرهای سازمانی نیروهای داخلی موثر بر تغییرها درک روابط متقابل بین مشاغل درک موانع رشد
		توضیح وقایع پیچیده از طریق نمودارهای سیستمی	
		نیروهای خارجی موثر بر تغییرهای سازمانی	
		نیروهای داخلی موثر بر تغییرها	
فرآیند محوری		درک بکارگیری فرآیندهای کسب و کار	یکپارچه‌سازی فرایندها به طور کلی برای پیشرفت سازمان به عنوان یک فرآیند سیستمی بررسی چگونگی توسعه انسجام کلی در آینده نظرها و دیدگاه‌های متنوع به عنوان منبع اطلاعات تغییر عقاید بر اساس تجربه‌های جدید اجتماعی سازی مداوم ارائه بازخوردهای مفید آگاهی از پیشرفت استفاده از خلاقیت برای آگاهی
		یکپارچه‌سازی فرایندها به طور کلی برای پیشرفت	
		سازمان به عنوان یک فرآیند سیستمی	
		بررسی چگونگی توسعه انسجام کلی در آینده	
شناخت مدل‌های ذهنی		نظرها و دیدگاه‌های متنوع به عنوان منبع اطلاعات	تغییر عقاید بر اساس تجربه‌های جدید اجتماعی سازی مداوم ارائه بازخوردهای مفید آگاهی از پیشرفت استفاده از خلاقیت برای آگاهی
		تغییر عقاید بر اساس تجربه‌های جدید	
		اجتماعی سازی مداوم	
		ارائه بازخوردهای مفید	
تشخیص الگو		آگاهی از پیشرفت	استفاده از خلاقیت برای آگاهی استفاده از استعاره برای توصیف الگوها شناسایی روندها در ساختارها تفسیر موقعیت با استفاده از آنالوگ‌های مربوطه
		استفاده از خلاقیت برای آگاهی	
		استفاده از استعاره برای توصیف الگوها	
		شناسایی روندها در ساختارها	

پالیم و اسکازوسکین (۲۰۱۰)

تفکر سیستمی

ادامه جدول شماره ۷: خلاصه شاخص‌ها

منبع	گوینده‌ها	ابعاد	متغیر
پاندر (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲)	استفاده از مهر و موم محرمانه و محدودیت‌ها در اسناد	ارتباطات	اثربخشی سازمانی
	اطلاعات تولید در خدمت اهداف مفید		
	تمایل افراد برای ارائه اطلاعات متقابل		
	آمادگی دریافت بودجه توسط سرپرست‌های واحدهای اداری	برنامه‌ریزی	
	پیگیری مداوم پیاده‌سازی و اجرای طرح‌ها		
	ترجیح مدیریت برای برنامه‌ریزی در یک چارچوب راهبردی		
	مشخص‌شده حوزه‌های اولویت حال و آینده توسط مدیریت	بهره‌وری	
	برگزاری جلسه‌های منظم برای بهبود بهره‌وری و اثربخشی		
	تقاضا برای صرفه‌جویی در استفاده از منابع سازمانی		
	ارزیابی بهره‌وری و اثربخشی بر اساس معیار ارزش تصمیمات	انسجام	
انجام اقدام‌هایی در بین کارکنان برای خلق احساس ارزشمندبودن			
کارکنان به احساس تعهد بیشتر تشویق می‌شوند			
مدیران با کارکنان آزادانه و غیررسمی صحبت می‌کنند	عملکرد راهبردی		
تلاش برای ترویج وفاداری و احساس تعلق در میان کارکنان			
بهبود وضعیت سازمان در چند سال گذشته		رهبری	
رشد سازمان در طول چند سال گذشته			
بهبود وضعیت نتایج مالی در چند سال گذشته			
پاندر (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲)	پایش و بررسی محیط‌های جهانی توسط مدیریت	عملکرد راهبردی	عملکرد رهبری
	دنبال‌کردن برنامه‌ریزی راهبردی		
	تلاش مداوم برای بهبود نوآوری		
	اجرا و پیگیری چشم‌اندازها و ماموریت‌های سازمانی	تعامل رهبری	
	بهبود وضعیت سازمان در چند سال گذشته		
	همکاری و تشریک‌مساعی مدیریت و اعضای سازمان		
	تلاش برای تشکیل تیم‌های موثر	تعامل رهبری	
	تلاش برای ایجاد جوّ سازمانی مناسب		
	تشویق به یادگیری در سازمان		
	نظارت و مربی‌گری توسط رهبران سازمان	رهبری شخصی	
تغییر رویه‌های رهبری به نفع کارکنان			
اعطای اختیارها و توانمندسازی کارکنان			
تبیین دستاوردهای وظایف کارکنان	رهبری شخصی		
رعایت اخلاق توسط مدیریت و اخلاق‌مداری در سازمان			
ارزش‌های شخصی و نظرهای شخصی			
پاندر (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۰۲)	برنامه‌ریزی برای توسعه شخصی	رهبری شخصی	
	سلامت روانی و وضعیت ذهنی		
	تعادل بین کار و زندگی شخص		

فرانز فون هابز

تبار ۹۸

عنوان مقاله: بررسی تاثیر تنوع تیم مدیریت ارشد (TMT) بر عملکرد شرکت

مهدی رسولی قهرودی^۱ - سیما بیگلر^۲ - فیروز رازنهان^۳

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۸

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۸

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر تنوع ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد (TMT) بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی می‌پردازد. در این پژوهش، تنوع تیم مدیریت ارشد به دو دسته متغیرهای پیشینه‌های مدیریتی (سن، جنسیت، سابقه، سطح تحصیلات، زمینه تحصیلات، زمینه وظیفه‌ای) و متغیرهای تجربه‌های مدیریتی (تجربه صنعتی و تجربه بین‌المللی) تقسیم شده است. همچنین شاخص‌های مالی عملکرد شامل ROI، ROA و ROS، رشد فروش، رشد دارایی‌ها، و سهم بازار است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی شرکت‌های فعال در شهر صنعتی ساوه در استان مرکزی است که تعداد ۲۱۰ پرسشنامه در میان شرکت‌های تولیدی این شهر صنعتی توزیع شد. ولی به دلیل عدم تکمیل و یا ناقص بودن اطلاعات در نهایت تعداد ۸۹ شرکت به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده تاثیر مثبت تنوع تیم مدیریت ارشد از نظر جنسیت، پیشینه وظیفه‌ای، پیشینه تحصیلات، تجربه بین‌المللی و سابقه کار بر عملکرد مالی این شرکت‌ها است. این پژوهش کاربردی دارای راه‌کارها و توصیه‌های علمی و مدیریتی است.

کلیدواژه‌ها: تنوع، تیم مدیریت ارشد، عملکرد مالی، پیشینه‌های مدیریتی، تجربه‌های مدیریتی.

۱. استادیار گروه مدیریت بازر
موسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی (توسعه)
مسئول.

souli@imps.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازر
بین‌الملل موسسه عالی آموزش
پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
r_sima@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت بازر
موسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی
ahan303@gmail.com

از زمان نخستین پژوهشی که همبریک و میسون^۱ (۱۹۸۴) انجام دادند، توجه فراوانی به کاوش در خصوص چگونگی تاثیرپذیری تصمیم‌گیری‌های مدیران از جنبه‌های انسانی آنها از قبیل ویژگی‌های روانی و زمینه‌ای، شده است. کار اصلی همبریک و میسون، ارائه این نظریه بود که سازمان، بازتاب ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد است. با توجه به بحث مدیریت ارشد، ترکیب تیم مدیریت ارشد به‌عنوان یک متغیر مهم در شکل‌دادن به نتایج سازمانی دیده می‌شود. در چند دهه گذشته، علاقه رو به رشد در تنوع و اثرات آن بر عملکرد مالی شرکت وجود داشته است. از طرفی، تنوع TMT^۲ می‌تواند دیدگاه‌های اضافی را در تصمیم‌گیری به ارمغان آورد و در نتیجه، کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش دهد (Harrison & Klein, 2007). اما از سوی دیگر، تنوع به تولید عقاید متضادتر منجر می‌شود که در یک فرایند تصمیم‌گیری، بیشتر وقت‌گیر و کمتر موثر است (Campbell & Minguez Vera, 2009). بنابراین، پاسخ مربوط به اثرات مالی مدیریت تنوع به دلیل اهمیت نقش نیروی انسانی و به‌ویژه مدیران، در پیشبرد اهداف شرکت‌ها است. از همین‌رو، پژوهش‌هایی وجود دارند که به بررسی تاثیر ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد بر عملکرد در زمینه‌های خاص پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، نوربورن و بیرلی^۳ (۱۹۸۸) پژوهشی از تاثیر ویژگی‌های مدیریتی بر عملکرد شرکت در انواع گوناگون صنایع انجام داده‌اند، به‌همین‌گونه، بوکر^۴ (۱۹۹۷)، میشل و همبریک^۵ (۱۹۹۲)، کریشان و همکاران^۶ (۱۹۹۷)، و ویرسما و بانتل^۷ (۱۹۹۲) پیامدهای ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد را برای راهبردهای متنوع‌سازی دنبال‌شده توسط شرکت‌ها مورد بررسی قرار داده‌اند. همه این پژوهش‌ها نقش مهم مدیران تیم مدیریت ارشد را نشان می‌دهند که در تحقق اهداف سازمان موثر عمل می‌کنند. همبریک و میسون (۱۹۸۴) استدلال کردند که ویژگی‌های مدیران (به‌عنوان مثال، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) و تصمیم‌هایی که می‌گیرند، سازمان‌ها را

-
1. Hambrick & Mason
 2. Top Management Team (TMT)
 3. Norburn & Birley
 4. Boeker
 5. Michel & Hambrick
 6. Krishnan *et al.*
 7. Wiersema & Bantel

تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ زیرا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با بسیاری از پایگاه‌های شناختی، ارزش‌ها و ادراکات مدیران که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مرتبط شده است. چندین پژوهش رابطه بین ویژگی‌های رده بالاتر و راهبردهای سازمانی و عملکرد را حمایت کرده‌اند. به عنوان مثال، شواهدی وجود دارد که تنوع وظیفه‌ای تیم مدیریت ارشد با بین‌المللی کردن شرکت‌ها مرتبط است (Lee & Park, 2006). تنوع تیم مدیریت ارشد در سن و سابقه و تحصیلات با نوآوری سازمانی از بانتل و جکسون^۱ (۱۹۸۹) اهمیت یافته است. با این حال، هنوز پژوهشی از بررسی تأثیر جمعیت‌شناختی رده بالاتر در سازمان انجام نشده است و همچنین، پژوهش‌های محدودی در تنوع تیم مدیریت ارشد و نتایج سازمانی دیده می‌شود.

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین تنوع ویژگی‌های مرتبط با مدیریت شرکت‌ها با عملکرد مالی شرکت‌ها است. تاکنون ادبیات موضوع درک روشنی از نفوذ تأثیرات تنوع در زمینه‌های مدیریتی بر عملکرد شرکت‌ها ارائه نداده است. بیشتر پژوهش‌ها تنها بر یک متغیر تنوع، بر اساس داده‌های یک سال، برای نمونه در مورد جنسیت یا تنوع ملیت متمرکز شده‌اند. در همین راستا، به‌طور ویژه به بررسی تنوع تیم مدیریت ارشد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت پرداخته می‌شود. در این پژوهش تنوع تیم مدیریت ارشد را به دو دسته متغیرهای زمینه‌ای مدیریتی (سن، جنسیت، سابقه، سطح تحصیلات، زمینه تحصیلات) و متغیرهای تجربه‌های مدیریتی (تجربه صنعتی، تجربه بین‌المللی، تجربه عملکردی) تقسیم کرده و بررسی نموده‌ایم.

مبانی نظری پژوهش

اغلب تیم مدیریت ارشد بر اساس عنوان رسمی مدیران ارشد در اسناد، در دسترس عموم ذکر می‌شود یا در یک پاسخ توسط مدیرعامل شرکت در نظرسنجی یا یک مصاحبه ارائه شده است (Finkelstein & Hambrick, 1996; Hambrick, 1994). با این حال، جکسون^۲ (۱۹۹۲)، استدلال می‌کند که به‌منظور بررسی تأثیر جمعیتی تیم در انتخاب‌های راهبردی، لازم به در نظر گرفتن افرادی است که در اتخاذ تصمیمی خاص درگیر هستند. این ممکن است در تیمی به‌دست آید که شامل همه مدیران ارشد نمی‌شود، اما در همان زمان، شامل مدیران و کارشناسان از سطوح سازمانی دیگر می‌شود. در راستای این استدلال، در یک پژوهش موردی طولی، پیچر و اسمیت^۳ (۲۰۰۱) مشاهده کردند که قدرت تصمیم‌گیری واقعی لزوماً همیشه به‌طور رسمی در تیم

1. Bantel & Jackson
2. Jackson
3. Pitcher & Smith

مدیران ارشد به صورت تعریف شده قرار ندارد. به طور مشابه، روبرتو^۱ (۲۰۰۳) استدلال می کند که تیم مدیریت ارشد از یک هسته پایدار و محیط پویا تشکیل شده است که با وضعیت تصمیم گیری تغییر می کند. پتی گرو^۲ (۱۹۹۲) نشان می دهد که تناقض در نتایج تجربی ممکن است به تناقض در تعریف تیم مدیریت ارشد نسبت داده شود و استدلال می کند که این موضوع تنها می تواند با استفاده از مصاحبه و مشاهده بررسی شود. منظور از تیم مدیریت ارشد، مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان هستند که نقش کلیدی در جهت گیری عملی و راهبردی سازمان دارند (Carmeli & Halevi, 2009). اعضای تیم مدیریت ارشد سازمان توسط مدیرعامل شناسایی و تعیین می شوند. مدیران ارشد که متشکل از مدیران رده بالا (که از عناوین مشابهی مانند رئیس، مدیرعامل، مدیران اجرایی، معاونان اجرایی و الخ استفاده می کنند) هستند که مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارند.

بر طبق یافته های تبیین^۳ (۲۰۱۰)، چندین پست سازمانی داخل تیم مدیران ارشد وجود دارد مانند مدیرعامل یا مدیر ارشد اجرایی (CEO)، مدیر ارشد مالی (CFO)،^۴ و مدیر ارشد عامل (COO).^۵ مدیر تیم مدیریت ارشد قادر به نفوذ در تصمیم های راهبردی و در نتیجه عملکرد شرکت است. با این حال، برخی از سمت ها مهم تر به نظر می رسند. او اضافه می کند که بالاترین مقام، مدیرعاملی شرکت است که مسئول نظارت بر تمامی فعالیت های سازمان است. سمت های دیگر که معمولاً بخشی از TMT در نظر گرفته می شود، CFO است که مسئول نظارت بر فعالیت های مالی شرکت است و COO، که مسئول برای مدیریت عملیات روزبه روز شرکت است. هر دو مدیران به طور مستقیم به مدیرعامل شرکت گزارش می دهند. دیگر سمت های TMT، به عنوان مثال، مدیر ارشد فنی، مدیر ارشد بازاریابی، و مدیر ارشد اطلاعات هستند. تصمیم هایی که این مدیران اتخاذ می کنند، همه افراد سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد که البته مسئولیت شکست یا موفقیت سازمان نیز بر عهده آنهاست. تیم های مدیریت ارشد، کلیدی راهبردی برای موفقیت سازمان ها به شمار می روند. تیم های مدیریت ارشد سازمان ها، تطبیق پذیری عملکرد بلندمدت و کوتاه مدت را از راه طراحی تصمیم های سازمانی و تخصیص منابع متعادل می کنند. در طی زمان، چنان مفید است که ارزش ها، صلاحیت، اخلاقیات و خصوصیات منحصر به فرد آنها، در نهایت در سراسر سازمان

1. Roberto
2. Pettigrew
3. Tibben
4. Chief Executive Officer
5. Chief Financial Officer
6. Chief Operating Officer

منعکس می‌شود. این توانایی اعمال قدرت و نفوذ در سراسر سازمان، تیم مدیریت ارشد را به عنصری کلیدی در موفقیت سازمان مبدل می‌سازد.

نظریه رده‌های بالا نشان می‌دهد که تیم مدیریت ارشد، ویژگی‌های منحصر به فردی نسبت به دیگر گروه‌ها در سازمان دارد. اعضای تیم مدیریت ارشد درگیر وظایف و مسئولیت‌های سپرده شده هستند و به‌طور مستقل به‌عنوان عضوی از تیم تصمیم‌گیری سازمان هستند. همبریک (۱۹۹۴) استدلال می‌کند که فرآیند تیم مدیریت ارشد متمایز از فرآیندهای گروه در سطوح سازمان و بخش‌ها است؛ زیرا اعضای تیم مدیریت ارشد با سطح بالایی از مسئولیت‌های کاری مرتبط با سازمان، ارتباط با مدیران ارشد دیگر و وابستگی مدیران ارشد به یکدیگر در تصمیم‌گیری‌های ارشد سازمان سروکار دارند. آن‌ها به‌صورت فردی به‌عنوان مدیران ارشد و به‌صورت مستقل به‌عنوان اعضای تیم تصمیم‌گیری ارشد سازمان هستند. همچنین یک تیم، تعداد کوچکی از افراد با مهارت‌های تکمیلی است که آن‌ها با یک هدف مشترک متعهد هستند و پس از تعیین اهداف عملکرد، در جهت دستیابی به اهداف اشاره شده تلاش می‌نمایند. درحالی‌که یک گروه مشتمل بر دو یا چند نفر است که در تعامل با هم واکنش نشان می‌دهند و هر شخصی از دیگری تأثیر می‌پذیرد. با توجه به نظریه رده بالای همبریک و میسون (۱۹۸۴)، ویژگی‌های فردی و ادراک مدیران، تفسیر یک وضعیت تصمیم‌گیری خاص را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انتخاب راهبرد بر اساس تصمیم‌گیری تیم به‌دست آمده است که تحت تأثیر درک و دیدگاه افراد قرار گرفته است. به‌عنوان یک نتیجه، تنوع در ویژگی‌های اعضای تیم مدیریت ارشد شرکت یافته در یک تصمیم خاص انتظار می‌رود که به تنوع دیدگاه‌ها، که به احتمال زیاد به ایجاد گزینه‌های بیشتر و ارزیابی‌هایی با دقت گزینه‌های مختلف در ابعاد متعدد منجر شود و در نتیجه، منجر به تصمیم‌گیری‌های راهبردی با کیفیت عالی می‌شود (Finkelstein & Hambrick, 1996). تنوع در تیم مدیریت ارشد، ممکن است منابع مختلفی داشته باشد. تعدادی از جنبه‌های جمعیت‌شناختی تنوع و همچنین تجارب حرفه‌ای مربوطه، در گذشته به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مهم نتایج سطح شرکت شناسایی شده‌اند. در بخش زیر، نتایج به‌دست آمده از دو دسته از ویژگی‌های مدیریتی مورد بحث قرار گرفته است، تنوع در تجارب مدیریتی و تنوع در زمینه‌های مدیریتی. پژوهشگران (به‌طور مثال Williams & O'Reilly, 1998) حوزه تنوع گروه بیان داشتند که تنوع با هزینه‌ها و منافع در ارتباط است. از یک طرف، تنوع منجر به طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها و مذاکره‌های فشرده برای دستیابی به درجه بالایی از نوآوری و خلاقیت می‌شود؛ از سوی دیگر، تنوع اغلب در تیم "شکست روند"^{۱۴} ایجاد می‌کند، مانند هزینه‌های ارتباطی، درگیری عاطفی،

1. Process Losses

اختلاف نظر و الخ. اثرهای مثبت و منفی همزمان از تنوع، پژوهشگران را بر آن ساخته تا نتیجه گیری کنند که ناهمگنی تیم "موهبتی دوگانه" (Williams & O'Reilly, 1998) یا "شمشیر دو لبه" است (Milliken & Martins, 1996). بنابراین، نتایج به دست آمده از تنوع در ویژگی های مدیران ارشد در برابر هزینه ها و مزایای مرتبط با هر یک از ابعاد خاص مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

پیشینه پژوهش

تنوع TMT اغلب به نام "شمشیر دو لبه" نامیده می شود، زیرا با اثرهای مثبت، منفی و همچنین بدون هیچ اثری وجود دارند. بنابراین شواهد تجربی روشنی وجود ندارد که به طور کلی اثرهای مثبت یا منفی تنوع بر عملکرد را نشان دهد. در چهار بخش به مرور کلی پژوهش های انجام شده در تنوع تیم مدیریت ارشد و یافته های آنها می پردازیم:

بخش نخست به روابط مثبت بین تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت اشاره دارد. نجاجی^۱ (۲۰۱۵) رابطه بین تنوع TMT و عملکرد شرکت بازاریابی نفت در کنیا را مورد بررسی قرار داده است. تنوع TMT با استفاده از ناهمگنی سن و تنوع وظیفه ای اندازه گیری شد. نتیجه نشان داد که یک رابطه مثبت بین تنوع TMT و عملکرد مالی شرکت وجود دارد. ناتان^۲ (۲۰۱۴) تنوع TMT و عملکرد کسب و کار در لندن را با استفاده از مدل رگرسیون مورد پژوهش قرار داده است. TMT با استفاده از تنوع قومی و تنوع جنسیتی اندازه گیری شد، در حالی که عملکرد با استفاده از گردش مالی مورد سنجش قرار گرفت. در پایان یک رابطه مثبت بین متغیر TMT و عملکرد پیدا کرده است. ماتوکو و همکاران^۳ (۲۰۱۳)، اثر تنوع TMT بر عملکرد سازمانی در کنیا را با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده و چندگانه پژوهش کردند. صفت های TMT این پژوهش سن، جنس، تحصیلات دانشگاهی، تصدی در بانک در سطح بالا، و تنوع وظیفه ای حرفه ای بودند. عملکرد بانک ها با استفاده از کارت امتیازی متوازن اندازه گیری شد. نتایج نشان داد که اثر قابل توجهی از تنوع TMT بر عملکرد سازمانی وجود دارد. به همین ترتیب، کارمن دیاز-فرناندز و همکاران^۴ (۲۰۱۴) رابطه مثبتی یافتند بین تنوع سطح تحصیلات TMT و عملکرد شرکت که با ROS و ROA اندازه گیری شده است. کانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۰)، واکنش بازار سهام نسبت به مدیران زن در یک منطقه آسیایی با استفاده از نمونه ۴۵ تایی از شرکت های سنگاپوری را بررسی

1. Njagi

2. Nathan

3. Mutuku *et al.*

4. Carmen Diaz-Fernandez *et al.*

5. Kang *et al.*

کرده‌اند. آن‌ها دریافته‌اند که شرکت‌های عمومی زمانی که انتصاب یک مدیر زن را اعلام می‌کنند، بازده غیرعادی مثبت را تجربه می‌کنند. آدامز و فریرا^۱ (۲۰۰۹) دریافته‌اند که Q توبین^۲ با درصد زنان در TMT به‌طور مثبت در ارتباط است. آن‌ها از نمونه ۶۳۸ تایی از ۱۰۰۰ شرکت در لیست فورچون در سال ۱۹۹۷ استفاده کرده‌اند. فرانکور و همکاران^۳ (۲۰۰۸) دریافته‌اند که شرکت‌های فعال در محیط‌های پیچیده زمانی که آن‌ها یک نسبت بالا از مدیران زن را دارا هستند، بازده غیرعادی مثبت و معنادار ماهانه ۱۷ درصد تولید می‌کنند. تنوع جنسیتی به پایگاه دانش و چشم‌انداز متنوع‌تر منجر می‌شود که برای توسعه و ارزیابی راه‌حل برای مشکلات پیچیده مورد نیاز است. آن‌ها نمونه‌ای از ۵۰۰ شرکت کانادایی استفاده کرده‌اند. پژوهشی توسط پیر و همکاران^۴ (۲۰۰۷) در مورد تاثیر تنوع گروه کاری روی عملکرد در صنعت سرمایه‌گذاری ایالات متحده نشان می‌دهد که تنوع سابقه و تنوع تحصیلات دارای یک اثر مثبت بر عملکرد است. اسمیت و همکاران^۵ (۲۰۰۶) تاثیر زنان در TMT بر عملکرد شرکت را در شرکت‌های دانمارکی با استفاده از داده‌های پانل مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها عملکرد را با استفاده از سود خالص، عملیات عادی، دارایی خالص و سود خالص پس از کسر مالیات اندازه‌گیری کردند. یافته‌های آن‌ها با یافته‌های کاتالیز^۶ (۲۰۰۴) و کارتر و همکاران^۷ (۲۰۰۳) همسو است که یک رابطه مثبت بین نسبت زن در TMT و عملکرد شرکت یافته‌اند. کر^۸ (۲۰۰۳) در یک آزمون تجربی از مجموعه‌ای از تجارب مدیریتی، دریافته است که تجارب صنعتی مدیران ارشد تاثیر مستقیمی بر رشد شرکت دارند. به‌طور مشابه، آیزنهارت و شون‌هاون^۹ (۱۹۹۰) یک رابطه مثبت بین تجربه در صنعت قبلی مدیران ارشد و رشد شرکت یافته‌اند. کارتر و همکاران (۲۰۰۳) دریافته‌اند که تنوع ملیت با عملکرد شرکت اندازه‌گیری شده توسط Q توبین، بر اساس یک نمونه از ۱۰۶۶ شرکت‌های اشاره‌شده در ایالات متحده در سال ۱۹۹۸ به‌طور مثبت در ارتباط است. این نتایج به شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد بستگی ندارد، زیرا ارهات و همکاران^{۱۰} (۲۰۰۳)، شواهدی برای تاثیر مثبت تنوع جنسیت و ملیت روی عملکرد مالی اندازه‌گیری شده توسط بازده

1. Adams & Ferreira

۲. یک معیار ارزیابی عملکرد مالی که از طریق ارزش بازار دارایی‌های فیزیکی به‌دست می‌آید.

3. Francoeur *et al.*

4. Bär *et al.*

5. Smith *et al.*

6. Catalyst

7. Carter *et al.*

8. Kor

9. Eisenhardt & Schoonhoven

10. Erhardt *et al.*

حقوق صاحبان سهام و بازگشت دارایی دریافته‌اند. همبریک و همکاران (۱۹۹۶) فرض می‌کنند که تنوع سطح تحصیلات TMT به‌طور مثبتی به تمایل بیشتر به عمل‌گرا بودن در ارتباط است. دزسو و راس^۱ (۲۰۰۸) شواهد مشابه بر اساس داده‌های پانل (۲۰۰۶-۱۹۹۲) از ۱۵۰۰ شرکت لیست‌شده فورچون به‌دست آورده‌اند. پژوهش‌های فوق عملکرد شرکت را توسط نسبت مبنای بازار یا مبنای حسابداری اندازه‌گیری کرده‌اند. راه دیگر اندازه‌گیری تاثیر تنوع بر عملکرد شرکت، بررسی واکنش سرمایه‌گذاران است. سرمایه‌گذاران تنوع را زمانی ارزیابی می‌کنند که انتصاب مدیری که تنوع TMT یا هیئت را افزایش می‌دهد، منجر به نتایج غیرعادی شود.

بخش دوم به روابط بین تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌کننده اشاره می‌کند:

دیاز-فرناندز و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی مطرح نمودند که سرمایه فکری، دارایی نامشهود سازمانی است و به سه اجزای اصلی طبقه‌بندی می‌شود: سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه‌ای. اغلب این اجزا با عملکرد شرکت در ارتباط است. آن‌ها نه تنها به منظور پژوهش اثر تنوع TMT در سرمایه انسانی روی عملکرد انجام داده‌اند، بلکه اثر تعدیل‌کنندگی راهبرد شرکت روی عملکرد را نیز مورد بررسی قرار دادند. پژوهش آن‌ها در یک مطالعه طولی برای نمونه‌هایی از شرکت‌های چندملیتی صنایع مختلف در اسپانیا صورت گرفته است و نشان داده‌اند که متغیرهای کنترلی در نظر گرفته شده تحت عنوان سن شرکت، اندازه شرکت، و اندازه تیم مدیریت ارشد، اثر منفی بر عملکرد شرکت دارند. همچنین نشان داده‌اند که تنوع سرمایه انسانی بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناسی (سن و تحصیلات) و بر حسب تنوع تجربه مدیریتی (وظیفه‌ای، صنعتی و بین‌المللی) بر عملکرد شرکت تاثیر دارند. بویل و همکاران^۳ (۲۰۱۱) به پژوهشی تحت عنوان تنوع عملکردی تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت با توجه به نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های مدیرعامل شرکت (CEO) پرداختند. پژوهش‌های گذشته نشان داده است که اثر تنوع وظیفه‌ای TMT بر عملکرد شرکت مبهم است. در این پژوهش، این موضوع را با تمرکز بر نقش یکپارچه مدیرعامل شرکت بررسی کرده‌اند. آن‌ها فرض کرده‌اند که ویژگی‌های تخصص و پیشینه مدیرعامل شرکت، به دلیل تاثیرشان در مبادله و ادغام دانش توزیع شده در TMT، رابطه بین تنوع وظیفه‌ای TMT و عملکرد شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهد. با استفاده از یک مجموعه داده از ۳۳ شرکت فناوری اطلاعات هلندی و بلژیکی، نقش تعدیلی سه مجموعه از ویژگی‌های مدیرعامل شرکت (زمینه وظیفه‌ای، وضعیت به‌عنوان بنیان‌گذار،

1. Dezso & Ross

2. Diaz-Fernandez et al.

3. Buyl et al.

و تجربه مشترک با دیگر اعضای (TMT) بر رابطه بین تنوع وظیفه‌ای TMT و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیرعامل و TMT، تعامل‌هایی در تحقق مزیت‌های بالقوه توزیع تخصص وظیفه‌ای TMT انجام می‌دهند. کارپنتر^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت‌عنوان مفهوم راهبرد و زمینه اجتماعی برای روابط بین ناهمگونی تیم مدیران ارشد و عملکرد شرکت، ارتباط بین ناهمگونی تیم مدیریت ارشد (TMT) و عملکرد شرکت را بررسی کرده است. معتقد است که اثرهای تحصیلات، تجربه کاری، و سابقه روی عملکرد، به زمینه راهبردی و اجتماعی تیم مدیریت ارشد بستگی دارد. همچنین نتیجه گرفته است که یک رابطه مثبت بین ناهمگونی تحصیلات، حوزه وظیفه‌ای و سابقه TMT و عملکرد، مشروط به تعدیل‌کنندگی راهبرد بین‌المللی یک شرکت است؛ البته روابط به وضوح در سابقه کوتاه‌مدت تیم مدیریت ارشد شدیدتر (قوی‌تر) است. میلر و تریانای^۲ (۲۰۰۹) تأثیر دو عامل، نوآوری و شهرت شرکت را بر اساس یک نمونه از ۵۰۰ شرکت بررسی کرده‌اند. آن‌ها دریافتند که نوآوری و شهرت شرکت تأثیر مثبتی بر رابطه بین تنوع ملیت و عملکرد شرکت داشته است (اندازه‌گیری‌شده توسط نسبت بازگشت سرمایه و بازگشت فروش). علاوه بر این، تنوع جنسیتی به‌طور مثبتی با نوآوری مرتبط می‌شود. افزایش تنوع در هیئت مدیره به ایده‌ها، دیدگاه‌ها و شبکه‌های متنوع‌تر منجر می‌شود که نوآوری را افزایش می‌دهد. با این حال، نوآوری و شهرت شرکت تأثیری بر رابطه بین تنوع جنسیتی و عملکرد شرکت نداشته است. کانالا و همکاران^۳ (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر روابط اعضای TMT و همچنین عدم‌اطمینان محیطی روی روابط بین تنوع TMT و عملکرد مالی، بر اساس یک نمونه ۲۰۷ تایی از شرکت‌های ایالات‌متحده پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که رابطه تنوع و عملکرد مالی مثبت‌تر می‌شود زمانی که نسبت اعضای TMT به سازمان با موقعیت یکسان افزایش می‌یابد یا زمانی که عدم‌اطمینان محیطی افزایش می‌یابد.

بخش سوم به روابط مثبت و منفی بین تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت اشاره دارد: اسمیت و همکاران (۲۰۰۶) تأثیر تنوع جنسیتی در TMT را بر عملکرد شرکت، بر اساس نمونه ۲۵۰۰ شرکت دانمارکی بررسی کرده‌اند. آن‌ها دریافتند که اثرهای عملکرد مثبت عمدتاً به مدیران زن با مدرک دانشگاهی مرتبط می‌شود. مدیران ارشد زنی که مدرک دانشگاهی ندارند، تأثیر کوچک‌تر یا ناچیزی بر عملکرد مالی دارند. ویلسون و آلتانلار^۴ (۲۰۰۹) تأثیر تنوع جنسیتی در

1. Caronter
2. Miller & Triana
3. Cannella *et al.*
4. Wilson & Altanlar

انگلستان را بررسی کردند و دریافتند که داشتن دست کم یک زن در هیئت مدیره، خطر ورشکستگی را کاهش می‌دهد. نیلسون^۱ (۲۰۱۰) تاثیر تنوع ملیت بر ورود به بازار خارجی و عملکرد مالی را بر اساس یک نمونه از ۱۶۵ شرکت سوئیسی مورد بررسی قرار داده است. نیلسون دریافت است که افزایش در تنوع ملیت در TMT، توانایی تیم را برای مقابله با چالش‌های عملیات خارجی افزایش می‌دهد. تنوع بین‌المللی TMT منجر به ورود به بازارهای خارجی می‌شود که به نوبه خود تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی شرکت دارد. پژوهش‌های دیگر نشان داده است که همگنی بیشتر TMT بر حسب تصدی، (O'Reilly *et al.*, 1993) یا جنسیت (Bohren & Strøm, 2007) با عملکرد مالی بالای شرکت در ارتباط است. پالمبرگ و همکاران^۲ (۲۰۰۹) تاثیر تنوع سن و جنسیت را بر عملکرد سرمایه‌گذاری، طبق یک پانل از شرکت‌های سوئدی مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها دریافتند که تنوع سن اثر قابل توجهی بر عملکرد شرکت ندارد. علاوه بر این، تنوع جنسیتی زمانی که تنوع منجر به هیئت بزرگ‌تر می‌شود، تاثیر منفی بر عملکرد شرکت دارد و جنسیت اثر معناداری را پس از کنترل اندازه هیئت مدیره از دست می‌دهد. علاوه بر این، همبریک و داوولی (۱۹۹۲) نشان دادند که تعارض از راه تنوع TMT یک عنصر مرکزی در شکست‌های شرکت بزرگ بوده است. بخش چهارم پژوهش‌هایی که ارتباط معناداری را بین متغیرهای تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت نیافته‌اند:

موچمی^۳ (۲۰۱۳) به پژوهشی تحت‌عنوان تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد بانک‌های تجاری بزرگ در کنیا پرداخت. هدف این پژوهش یافتن چگونگی تاثیر تنوع TMT و به‌طور خاص سن، جنسیت، سطح تحصیلات، صلاحیت‌های حرفه‌ای، اشتغال در خدمات بانکی و اشتغال در نقش فعلی در TMT بر عملکرد بانک‌های تجاری بزرگ در کنیا است. این پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه‌ها و صورت‌های مالی برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که تنوع جمعیتی در TMT اثر معناداری روی عملکرد سازمانی ندارد. ماریموتو و کولوندایسکی^۴ (۲۰۰۹) تنوع جمعیتی در مدیریت سطح ارشد و تاثیرهای آن بر عملکرد مالی شرکت را مورد بررسی قرار داده است. مدیریت سطح ارشد به هر دو، تیم مدیریت ارشد و هیئت مدیره اشاره دارد. بنابراین، هدف بررسی تجربی اثر تنوع جمعیتی در TMT و هیئت مدیره BOD با توجه به عملکرد مالی شرکت است. در این پژوهش، او از داده‌های مالی و غیرمالی شرکت‌ها در

1. Nielsen

2. Palmberg *et al.*

3. Muchemi

4. Marimuthu & Kolondaisamy

دوره ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶ استفاده کرده است. تنوع جمعیتی متشکل از تنوع قومی و جنسیتی است و عملکرد شرکت با استفاده از بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) اندازه‌گیری شد. نتایج نشان می‌دهد که تنوع جمعیتی TMT هیچ تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد مالی شرکت ایجاد نمی‌کند. تولونگ^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت‌عنوان تأثیر ترکیب تیم مدیریت ارشد بر عملکرد شرکت به بررسی روابط این دو پرداخته است. ترکیب تیم مدیران ارشد یک موضوع بزرگ در تجارت‌های بین‌المللی و پژوهش‌های مدیریتی است. این پژوهش با استفاده از ۱۸ شرکت در حوزه معدن آندونزی با ۱۷۴ مدیر اجرایی از این شرکت‌ها انجام شده است. هر فرضیه ترکیب TMT بر عملکرد شرکت را تجزیه و تحلیل کرده است. نتیجه بیان می‌کند که ترکیب TMT متشکل از تنوع، سطح آموزش، جنسیت، سن، و ملیت اثری بر عملکرد شرکت‌های معدن ندارد. فارل و هرش^۲ (۲۰۰۵) دریافتند که اضافه کردن یک زن به هیئت مدیره، به ایجاد ارزش یا زیان منجر نمی‌شود. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که با اعلام اضافه‌نمودن یک زن به هیئت مدیره در رابطه با اندازه‌گیری بازده سهام، اثر قوی وجود ندارد. ماری‌نوا و همکاران^۳ (۲۰۱۶) تنوع جنسیتی را طبق نمونه‌های ۱۰۲ تایی از شرکت‌های هلندی و ۸۴ تایی از شرکت‌های دانمارکی مورد استفاده قرار داده‌اند. با این حال، آن‌ها هیچ پشتیبانی برای تنوع جنسیتی هیئت مدیره در نمونه‌شان پیدا نکردند. همچنین رز^۴ (۲۰۰۷) پیوند معناداری میان تنوع جنسیت، ملیت و تحصیلات با عملکرد شرکت که توسط Q توبین اندازه‌گیری شده، پیدا نکرده است. فان در والت و همکاران^۵ (۲۰۰۶) بررسی کرده‌اند که سطحی از تنوع در ترکیب هیئت مدیره و نوع محیط راهبردی در سازمان عملیاتی، عملکرد مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آن‌ها یک نمونه از ۵۹ شرکت عمومی در بورس اوراق بهادار نیویورک را در طول دوره پنج‌ساله از ۲۰۰۱-۱۹۹۷ استفاده کرده‌اند و انتظار داشتند که هیئت‌های همگن عملکرد بهتری در محیط‌های عملیاتی نسبتاً باثبات و هیئت‌های متنوع‌تر در محیط‌های عملیاتی پیچیده که با پیچیدگی راهبردی بیشتری توصیف شده است، مزیت نسبی خواهند داشت. هیئت‌های متنوع‌تر، پایگاه‌های دانش متنوع‌تر و دیدگاه لازم برای توسعه و ارزیابی راه‌حل برای مشکلات پیچیده را دارا می‌باشند. هیئت‌های متنوع‌تر عملکرد بهتری را انجام نمی‌دهند و محیط راهبردی هیچ تأثیری بر رابطه بین تنوع هیئت مدیره و عملکرد مالی ندارد. همچنین کیفر^۶ (۲۰۰۵) نتایج مشابهی را

1. Tulung
2. Farrell & Hersch
3. Marinova *et al.*
4. Rose
5. Van der Walt *et al.*
6. Kiefer

با توجه به تاثیر محیط راهبردی برای ۸۰ شرکت آلمانی یافته است. ریچارد و شلور^۱ (۲۰۰۲) نیز دریافته‌اند که پیچیدگی محیط، هیچ تاثیری بر رابطه بین ناهمگنی سن TMT و عملکرد شرکت برای بیش از هزار شرکت در ایالات متحده نداشته است.

با توجه به پیشینه فوق و پژوهش‌های انجام شده، فرضیه‌های این پژوهش براساس متغیرهای مختلف تشکیل‌دهنده تنوع تیم مدیریت ارشد سازمان مطابق ذیل است:

فرضیه اول: تنوع سن TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه دوم: تنوع جنسیت TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه سوم: تنوع سطح تحصیلات TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه چهارم: تنوع زمینه تحصیلات TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه پنجم: تنوع سابقه TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه ششم: تنوع صنعتی TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه هفتم: تنوع وظیفه‌ای TMT بر عملکرد شرکت تاثیر دارد.

فرضیه هشتم: تنوع تجربه بین‌المللی TMT بر عملکرد شرکت‌ها تاثیر دارد.

جدول ۱: برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه TMT

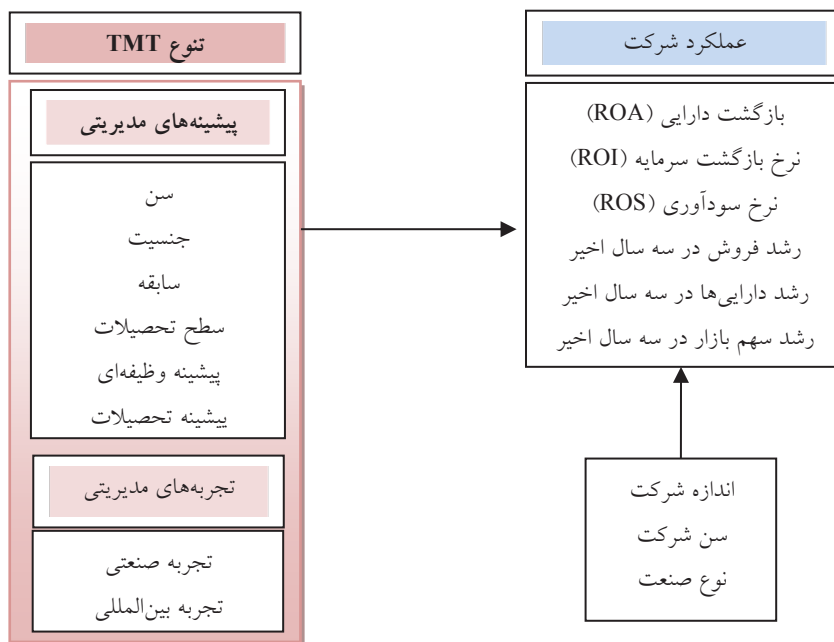
نویسندگان	سال	کشور مبدا و خلاصه
Qian et al.	۲۰۱۴	چین این پژوهش بررسی می‌کند که چگونه محیط‌های رقابتی و نهادی رابطه بین تنوع TMT و نوآوری را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند. بررسی از CEO و CTO از ۱۲۲ شرکت نشان می‌دهد که تنوع وظیفه‌ای TMT به‌طور مستقیم با تیم درگیر رابطه‌ای ندارد.
Weusthoff et al.	۲۰۱۴	آلمان این پژوهش اثر سطح تنوع فرهنگی را در هیئت‌های شرکت DAX30 در موفقیت در بین‌المللی‌شدن بررسی می‌کند. اما همبستگی مثبت اندک معناداری مشهود بود، برای فرض کردن این‌که یک موفقیت بین‌المللی بالاتر را می‌توان در شرکت‌های دارای یک مدیریت ارشد فرهنگی، متنوع یافت.
Wang et al.	۲۰۱۴	چین این پژوهش روابط بین صفات اجتماعی روانی TMT و انعطاف‌پذیری راهبردی را بررسی می‌کند که به انعطاف‌پذیری سازمانی و انعطاف‌پذیری فناوری تجزیه می‌شود.

ادامه جدول ۱: برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه TMT

نویسندگان	سال	کشور مبدا و خلاصه
Ruigrok <i>et al.</i>	۲۰۱۳	اروپا این پژوهش به بحث در مورد پیامدهای عملکرد اتخاذ یک منطقه به عنوان یک مخالف وضعیت راهبردی جهانی کمک می‌کند. این مقاله استدلال می‌کند که اثرات عملکرد یک راهبردی منطقه‌ای بسته به ویژگی‌های صنعتی که در آن MNE عمل می‌کنند و ترکیب تیم مدیریت ارشد آن (TMT) است.
Bolo Awino	۲۰۱۳	کنیا هدف پژوهش حاضر، یافتن اثر تنوع TMT و کیفیت تصمیم‌گیری در عملکرد بانک‌های تجاری در کنیا است. پژوهش نشان داد که تصمیم‌های کیفیتی اثر قابل توجهی بر فرآیندهای کسب‌وکار داخلی و یادگیری و رشد دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن دارد.
Boerner <i>et al.</i>	۲۰۱۱	آلمان نتایج مقاله حاضر از یک پژوهش طولی کمی از ۵۹ TMTs در شرکت‌های آلمانی در صنایع مختلف حاصل شده است. طول عمر TMT به عنوان یک پروکسی برای مزایا و برای معایب فرایند تعامل در تنوع TMTs تفسیر شد. درحالی‌که سطوح متوسط طول عمر تسهیل می‌کند ادغام اجتماعی و یادگیری جمعی، سطح بالایی از طول عمر ممکن است به کاهش ارتباطات خارجی و سطحی زیان‌آور از انسجام تیم کمک کند.
Chen <i>et al.</i>	۲۰۱۰	چین مقاله پیشنهاد چارچوبی را می‌دهد برای دیدگاه قدرت TMTT که برای خارج‌شدن از وضع نامساعد در پژوهش کمک خواهد کرد، بنابراین، به ترکیب و ارزیابی قدرت TMT، مشخصه‌های جمعیت‌شناختی مبتنی بر پژوهش TMTT و فرایندهای تیمی TMT، متمرکز است.
Ge & Yang	۲۰۰۹	چین این پژوهش توسعه قابلیت‌های انسانی TMT مشاهده‌شده را در شرکت‌های نوآور COPS بررسی می‌کند. یک مدل برای تجزیه و تحلیل قابلیت سرمایه انسانی TMT برای COPS نوآور توسعه می‌دهند، و یک تعامل پویا بین توسعه قابلیت‌های سرمایه انسانی TMT و محیط درحال تغییر COPS نوآور نشان می‌دهند، و قابلیت‌های سرمایه انسانی TMT برای نوآوری COPS را می‌توان از راه یادگیری تیم توسعه داده شود.

ادامه جدول ۱: برخی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه TMT

نویسندگان	سال	کشور مبدا و خلاصه
Nielsen & Nielsen	۲۰۰۸	دانمارک نتایج به‌دست‌آمده از آزمون‌های تجربی در یک نمونه از شرکت‌های فهرست‌شده عمومی در سوئیس نشان می‌دهد که میزان تنوع بین‌المللی به‌طور مثبت با احتمال داشتن یک مدیر اجرایی خارجی در ارتباط است، درحالی‌که ویژگی‌های سرمایه انسانی گرایش به استخدام یک خارجی در تیم مدیریت ارشد را توضیح نمی‌دهد. تجزیه و تحلیل بیشتر نشان می‌دهد که تنوع ملیت در سطح هیئت مدیره، و همچنین تجربه بین‌المللی تیم مدیریت ارشد، پیش‌بینی احتمال داشتن یک خارجی در تیم مدیریت ارشد ممکن است.
Auh & Menguc	۲۰۰۵	کانادا یک مدل مشروط به اینکه چگونه تنوع تیم مدیریت ارشد به‌عنوان شکلی از سرمایه انسانی عمل می‌کند و می‌تواند اثر مثبتی بر نوآوری داشته باشد. زمانی که به‌طور موثر با سرمایه مطلوب اجتماعی قوی‌تر می‌شود. زیربنای نظری ما بر این استدلال که هماهنگی بین بخشی بیشتر یک منبع سرمایه اجتماعی داخلی است، که هزینه را کاهش می‌دهد. درحالی‌که در همان زمان، مزایای مرتبط با تنوع TMT را برجسته می‌سازد.
Jarzabkowski & Searle	۲۰۰۴	انگلستان این پژوهش به دنبال پرکردن شکاف توسط توسعه دادن چارچوب مفهومی، با نمونه‌های موردی نشان داده شده، برای توضیح روابط بین تنوع TMT و اقدام جمعی TMT است. چنان‌که دستیابی برای اقدام جمعی از تیم‌های ارشد که در تنوع بالا هستند، دشوار است، شش فرآیندهای عملی از این چارچوب برای ایجاد و بهره‌برداری از ظرفیت راهبردی تیم توسعه یافته است.
Wiersema & Bantel	۱۹۹۲	ایالات متحده آمریکا یک پژوهش که رابطه بین جمعیت‌شناسی تیم مدیریت ارشد و تغییر راهبردی شرکت‌ها، با اندازه‌گیری تغییر به‌عنوان مطلق در سطح تنوع، در یک نمونه از ۵۰۰ شرکت بررسی می‌کند. ناهمگونی، و آموزش دانشگاهی بالاتر در علوم از تیم‌های دیگر نتایج نشان می‌دهد دیدگاه‌های شناختی مدیران ارشد، در مشخصات دموگرافیک یک تیم منعکس شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر را شرکت های شهر صنعتی ساوه در استان مرکزی تشکیل می دهند. از این رو، با مراجعه به جدول تعیین حجم نمونه مورگان، تعداد نمونه با توجه به روش نمونه گیری تصادفی ساده ۱۳۲ شرکت است که جهت اطمینان از کفایت داده ها، پرسش نامه در میان ۲۱۰ شرکت شهرک صنعتی ساوه توزیع گردید که در نهایت در مجموع ۹۷ پرسش نامه جمع آوری شد که از این تعداد، تنها ۸۹ پرسش نامه کامل بود و مورد تایید قرار گرفت. مهم ترین روش های گردآوری داده ها در این پژوهش بدین شرح است:

مطالعات کتابخانه ای: گردآوری اطلاعات از منابع کتابخانه ای شامل مقاله ها و کتب اینترنتی به منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش و تدوین مدل مفهومی پژوهش. مطالعات میدانی (پرسش نامه): جمع آوری داده ها و اطلاعات از جامعه آماری از راه پرسش نامه برای پاسخ به پرسش های پژوهش. این پرسش نامه ها به صورت حضوری توزیع، تکمیل و جمع آوری شدند. در

این پژوهش، برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل استنباطی، از رگرسیون سلسله‌مراتبی (با توجه به وجود متغیرهای کنترل) با استفاده از نرم‌افزار SPSS و همچنین برای شناسایی رابطه بین متغیرهای حاضر در مدل از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. متغیرهای پژوهش جهت آزمون فرضیه‌ها به سه دسته متغیرهای مستقل، وابسته و کنترلی تقسیم می‌شود.

– متغیرهای مستقل

تنوع سن TMT: به سن بیولوژیکی مدیران ارشد مرتبط می‌شود. با استفاده از ضریب تغییرات (انحراف معیار تقسیم بر میانگین) میزان تنوع سنی مدیران در تیم مدیریت ارشد سنجیده می‌شود. ارزش به‌دست‌آمده بالاتر از ضریب تغییرات، تنوع بیشتری را نشان می‌دهد.

تنوع جنسیت TMT: جنس اشاره به دو گروه مرد یا زن دارد.

تنوع سطح تحصیلات TMT: سطح تحصیلات، ترکیبی از طول تحصیلات گذرانده‌شده توسط اعضای TMT است. تنوع تحصیلاتی نشان‌دهنده میزان و وسعت در سال‌های تحصیل کسب دانش است. متغیر زمینه تحصیلات به پنج دسته بر اساس، زیر دیپلم و دیپلم، فوق‌دیپلم، کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکترا و بالاتر طبقه‌بندی شده است.

تنوع زمینه تحصیلات TMT: متغیر زمینه تحصیلات به پنج دسته بر اساس علوم پایه، فنی و مهندسی، علوم انسانی، هنر، و دیگر طبقه‌بندی شده است.

تنوع سابقه TMT: به معنی سابقه مدیر ارشد در تیم مدیریت ارشد شرکتی که در حال حاضر مشغول به فعالیت در آن است، گفته می‌شود. با استفاده از ضریب تغییرات (انحراف معیار تقسیم بر میانگین) میزان تنوع سابقه مدیران در تیم مدیریت ارشد سنجیده می‌شود. ارزش به‌دست‌آمده بالاتر از ضریب تغییرات، تنوع بیشتری را نشان می‌دهد.

تنوع حوزه وظیفه‌ای TMT: عملکرد فعلی مدیر اجرایی یک زمینه‌ای را منعکس می‌کند. تیم مدیریت ارشد به‌طور طبیعی از افراد به نمایندگی زمینه‌های مختلف عملکردی تشکیل شده است. آن‌ها دانش و تجربه مشخصی از حوزه‌های مختلف عملیات یک شرکت به ارمغان می‌آورند (Tacheva, 2007). تنوع در زمینه عملکردی به امور مالی، بازاریابی، منابع انسانی، عملیات/تولید، R&D، فناوری اطلاعات، حقوقی/مشاوره عمومی، فروش و سایر طبقه‌بندی می‌شود (Talke et al., 2010).

تنوع تجربه صنعتی TMT: مدیر ارشدی که دارای تجربه قبلی در یک صنعت متفاوت باشد با صنعتی که در آن هم‌اکنون فعالیت حرفه‌ای‌اش را انجام می‌دهد. تجربه صنعتی با به‌کارگیری متغیرهای

ساختگی^۱ اندازه‌گیری شده است. بدین‌صورت که اگر مدیر ارشد درون تیم، دارای تجربه در صنعت متفاوتی باشد با صنعت فعلی که در آن مشغول به فعالیت است، از متغیر ساختگی یک و در غیراین‌صورت، از متغیر ساختگی صفر استفاده شده است. و در نهایت برای اندازه‌گیری تنوع ایجادشده درون تیم به سبب تجربه صنعتی، از شاخص بلاو استفاده شده است (Diaz-Fernandez et al., 2015).

تنوع تجربه بین‌المللی TMT: مدیر ارشد با تحصیل یا فعالیت و کار در کشورهای خارجی، دانش و تخصص در بازارها و فرهنگ خارجی را آشکارسازی نماید. تجربه بین‌المللی با به‌کارگیری متغیرهای ساختگی اندازه‌گیری شده است. بدین‌صورت که اگر مدیر ارشد درون تیم دارای تجربه به سبب تحصیل یا به جهت کار و فعالیت در یک کشور خارجی باشد، از متغیر ساختگی یک، و در غیراین‌صورت از متغیر ساختگی صفر استفاده شده است. و در نهایت برای اندازه‌گیری تنوع ایجادشده درون تیم به سبب تجربه بین‌المللی، از شاخص بلاو استفاده شده است (Diaz-Fernandez et al., 2015).

– متغیر وابسته

از مسائل مهم در تحلیل عملکرد، انتخاب معیار برای ارزیابی آن است. به‌طور کلی، دو دسته شاخص برای ارزیابی عملکرد وجود دارد. نخست شاخص‌های مبتنی بر اطلاعات حسابداری ازجمله بازده حقوق صاحبان سهام، بازده دارایی، بازده فروش و الخ. و دوم، شاخص‌های مبتنی بر اطلاعات بازار ازجمله Tobin's Q، نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری، عملکرد مالی اشاره دارد به میزان سوددهی، بازگشت سرمایه و رشد فروش کل، نقدینگی، ROI، نسبت بدهی به دارایی‌های خالص. در این پژوهش، متغیر وابسته عملکرد مالی شرکت است که با ۶ شاخص نرخ بازگشت دارایی‌ها (نسبت سود به کل دارایی) (ROA)، نرخ بازگشت سرمایه (ROI)، نرخ سودآوری (نسبت سود به کل فروش) (ROS)، رشد فروش در سه سال اخیر، رشد دارایی‌ها در سه سال اخیر و رشد سهم بازار در سه سال اخیر اندازه‌گیری می‌شود.

نرخ بازگشت دارایی‌ها (ROA): نرخ بازده دارایی‌ها به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها مورد توجه قرار گرفته است. چگونگی سودآوری شرکت، وابسته به کل دارایی‌های آن شرکت می‌باشد. بازده دارایی، یک ایده درباره مدیریت کارآمد، در رابطه با استفاده از دارایی‌ها، در جهت تولید سود (دارایی‌های مولد) به ما می‌دهد، که از راه تقسیم سود سالیانه، به کل دارایی شرکت، محاسبه می‌شود. بازده دارایی به‌صورت درصد بیان می‌شود و برخی اوقات به بازده سرمایه‌گذاری نیز اشاره دارد. این نرخ معیار مهمی است برای نشان‌دادن درآمد شرکت، از مبلغی

1. Dummy Variables

که سرمایه‌گذاری کرده است و بهره‌وری شرکت را اندازه‌گیری می‌کند. نرخ بازگشت سرمایه (ROI): یا بازده سرمایه‌گذاری معیاری است که به‌عنوان نسبت سود خالص پس از کسر مالیات بر مجموع بدهی‌های بلندمدت، حقوق اقلیت، سهام ممتاز و سهام عادی در نظر گرفته می‌شود. با این شاخص، می‌توان فهمید که یک شرکت تا چه حد از سرمایه‌اش را برای سودآوری بیشتر استفاده بهینه کرده است. هرچه این شاخص بالاتر باشد، وضع شرکت بهتر است. بازده فروش (ROS): نسبت سود عملیاتی به درآمد را بازده فروش می‌گویند. بازده فروش، سود ناخالص به‌دست‌آمده توسط هر واحد پولی را به فروش‌رفته تعیین می‌کند (Diaz-Fernandez et al., 2015). رشد فروش: میزان رشد فروش یک شرکت از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی شرکت‌ها توسط استفاده‌کنندگان از صورت‌های مالی برای سرمایه‌گذاری می‌باشد. فروش‌های گزارش‌شده شرکت، مربوط به گذشته هستند، ولی با بررسی آن‌ها می‌توان نحوه فعالیت‌های شرکت و میزان پیروزی آن را در آینده ارزیابی نمود. سرمایه‌گذاران می‌توانند با کسب اطلاعات گذشته حدس بزنند که در آینده وضعیت شرکت چگونه خواهد بود. البته این تنها یک حدس و پیش‌بینی است و شاید وضعیت در آینده متفاوت با آنچه که حدس زده‌اند باشد. به‌هرحال، وجود اطلاعات قابل اعتماد درباره آینده بسیار بااهمیت است و این اطلاعات قابل اعتماد را بیشتر و بهتر از همه، مدیریت می‌تواند در اختیار استفاده‌کنندگان و سرمایه‌گذاران قرار دهد.

رشد دارایی‌ها: برخی از اقلام صورت‌های مالی رشد و عملکرد مناسب واحد تجاری را نشان می‌دهند و در پیش‌بینی بازدهی سال‌های آتی نقش دارند. یکی از این موارد، رشد دارایی‌ها است. به‌طور کلی، افزایش در دارایی‌های شرکت می‌تواند بیان کند که شرکت در مسیر سودآوری حرکت می‌کند، اما نکته مهم این است که با شناخت اجزای رشد دارایی‌ها و اینکه از راه کدام منابع مالی تهیه شده‌اند، می‌توان درک بهتری از این رشد داشت و با بررسی آن‌ها متوجه شد چه میزان از این رشد توان ایجاد بازده را دارد. هدف از سرمایه‌گذاری در هر دارایی یا موسسه‌ای، علاوه بر حفظ سرمایه، کسب بازده است. با توجه به اینکه رشد دارایی به نوعی سرمایه‌گذاری در شرکت را نشان می‌دهد، می‌توان انتظار داشت شرکتی که رشد دارایی بالایی دارد در سال‌های آتی بتواند بازده مناسبی به‌دست آورد و همین انتظار در تاثیر بر ارزش‌گذاری سرمایه‌گذاران بازده مورد انتظار آن‌ها را شکل می‌دهد.

رشد سهم بازار: منظور از سهم بازار بخشی از کل بازار است که موسسه موردنظر آن را به خودش اختصاص داده و برنامه‌های بازاریابی خود را در راستای رفع نیازهای آن بخش تهیه، تنظیم و اجرا می‌نماید.

– متغیرهای کنترل

در بررسی تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته ممکن است عوامل دیگری نیز موثر باشند که در نظر نگرفتن آنها موجب نتیجه‌گیری نادرست می‌گردد. در این پژوهش، تاثیر چهار متغیر کنترلی بر پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد که شامل سن شرکت، اندازه شرکت، نوع صنعت و اندازه TMT است.

سن شرکت: مجموعه سال‌های فعالیت شرکت از زمان تاسیس تاکنون به‌عنوان متغیر سن شرکت در نظر گرفته شده است.

اندازه شرکت: کارپنتر و همکاران^۱ (۲۰۰۴) توجه بیشتری داشته‌اند که اندازه تیم مدیریت ارشد به‌طور قابل‌توجهی نسبت به مطالعات تفاوت می‌کند. اندازه تیم مدیریت ارشد یک جنبه مهم از ترکیب TMT است که به روشنی تاثیر بر یافته‌های تجربی از پژوهش‌های تنوع دارد. اندازه شرکت بر اساس تعداد کارکنان مشغول به کار در شرکت اندازه‌گیری می‌شود.

نوع صنعت: متغیر نوع صنعت یک متغیر کیفی است. متغیرهای کیفی معمولاً وجود یا فقدان یک کیفیت یا صفت را نشان می‌دهند. در این پژوهش، متغیر نوع صنعت دارای ۵ صنعت است که شامل صنایعی از قبیل فلزی، شیمیایی، غذایی، دارویی و نساجی است.

اندازه تیم مدیریت ارشد: اندازه TMT به‌عنوان متغیر کنترل با توجه به تاثیر آن بر فرایند تصمیم‌گیری گروه و در نتیجه بر عملکرد شرکت در نظر گرفته شده است. با توجه به تعریف TMT به‌عنوان مدیران ارشد مشارکت داده‌شده در ایجاد تصمیم‌گیری‌های راهبرد تعریف شده به‌وسیله CEO، اندازه تیم به‌عنوان تعداد افراد در TMT اندازه‌گیری شده و به‌صورت متوسط تعداد اعضای TMT برای هر سال نشان داده می‌شود.

اندازه‌گیری تنوع تیم مدیریت ارشد: دو اندازه‌گیری متفاوت برای مجموع داده‌های گردآوری شده در سطح تیم، طبق معیارهای تعیین‌شده در نظریه مدیریت عالی (رده بالا) به کار گرفته می‌شود:

– شاخص بلو

از شاخص هرفیندال – هیرشمن یا همان شاخص بلاو^۲ (۱۹۹۷)، برای اندازه‌گیری تنوع TMT استفاده می‌شود. این شاخص به‌طور گسترده‌ای توسط دیگر پژوهشگران استفاده شده

1. Carpenter *et al.*
2. Blau

است. رایج‌ترین اندازه‌گیری برای تنوع شاخص بلو است. شاخص بلو به‌عنوان یک اندازه‌گیری بهینه تنوع، برای گرفتن تغییرهای درون یک گروه از افراد نشان داده شده است. در پژوهش‌های جامعه‌شناسی، روانشناسی و مدیریت، اغلب به‌عنوان شاخص بلاو شناخته می‌شود، زیرا توسط جامعه‌شناس پیتر بلاو به ادبیات معرفی شده است. در اقتصاد اساساً همین مقدار به‌عنوان شاخص هیرشمن - هرفیندال (HHI) تعریف شده است. در شاخص بلاو، اندازه‌گیری تنوع برای متغیرهای قطعی از قبیل تنوع وظیفه‌ای، تنوع زمینه تحصیلات، تنوع تجربه بین‌المللی، تنوع تجربه صنعتی و تنوع جنسیتی تیم مدیریت ارشد اغلب با عبارت (۱) استفاده می‌شود:

$$(1) \quad (1 - \sum p_i^2)$$

p درصد افراد در رده i ام است. با در نظر گرفتن ارزش‌های ۱-، ارزش به‌دست‌آمده بالا، نشان‌دهنده تنوع بیشتری در متغیر معین است. برای مثال تنوع وظیفه‌ای با استفاده از شاخص هرفیندال - هیرشمن اندازه‌گیری شده است. بر اساس این، ما معادله ریاضی (۲) را برای هر TMT بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده محاسبه کرده‌ایم.

$$(2) \quad H = 1 - \sum p_i^2 \rightarrow i = 1, s, s = 9$$

که در اینجا H نشان‌دهنده تنوع وظیفه‌ای و P درصد اعضای TMT در هر حوزه عملکردی را نشان می‌دهد. با توجه به این‌که در پژوهش‌های قبلی، زمینه عملکردی اعضای TMT، در ۹ دسته کلی در نظر گرفته شده است. ما طبق این طبقه‌بندی به‌منظور سازگاری با پژوهش‌های پیشین و توانایی برای استنباط نتایج قابل مقایسه عمل کرده‌ایم. در نتیجه، ۹ زمینه عملکردی شناسایی شده است: بازاریابی، فروش / خدمات به مشتریان، امور مالی / حسابداری، منابع انسانی / کارکنان، فناوری اطلاعات، عملیات / توزیع / تدارکات، R&D، پشتیبانی اداری و سایر. اگر عملکردی نشان داده نشد ($i=0$)، مقدار آن اختصاص داده می‌شود. با استفاده از معادله بالا، H می‌تواند روی مقدار بین ۰ (تنوع کم) تا ۱ (تنوع بالا) قرار گرفته شود.

دست‌کم این شاخص همیشه برابر با صفر و بیشینه‌اش بستگی به تعداد دسته‌بندی‌های هر متغیر دارد. بیشینه مقدار نظری را با فرمول (۳) می‌توان محاسبه کرد:

$$(3) \quad (K - 1) / K$$

که در آن K به تعداد دسته‌بندی‌های هر متغیر اشاره می‌کند. و به این معنی است که زمانی‌که دسته‌بندی‌های مختلف کیفی بیشتری وجود دارد، شاخص بلو بیشتر است. تعداد دسته‌بندی‌ها و بیشینه مقدار نظری برای هر متغیر تنوع را می‌توان در جدول (۲) مشاهده کرد:

جدول ۲: شاخص بلو و دسته‌بندی‌ها و مقدار نظری هر متغیر

متغیر تنوع	دسته‌بندی‌ها	مقدار بیشینه
جنسیت	۲	۰/۵۰
سطح تحصیلات	۵	۰/۸۰
زمینه تحصیلات	۵	۰/۸۰
زمینه وظیفه‌ای	۹	۰/۸۸
تجربه بین‌المللی	۲	۰/۵۰
تجربه صنعتی	۲	۰/۵۰

همانطور که در جدول (۲) دیده می‌شود، بیشینه شاخص بلو تنوع زمینه‌ای (۰/۸۸) نسبت به تنوع جنسیتی (۰/۵۰) است.

- ضریب تغییرات

آلیسون^۱ (۱۹۷۸) اشاره می‌کند که در میان اندازه‌گیری‌های تنوع، هنگامی که داده‌ها در سطح فاصله‌ای مانند سن یا زمان استفاده می‌شود همانند سطح تحصیلات، سن و سابقه TMT، ضریب تغییرات بهتر است. ارزش بالا در محاسبه انجام گرفته با ضریب تغییرات، نشان‌دهنده تنوع بیشتر است.

جدول ۳: شرکت‌های نمونه پژوهش به تفکیک نوع صنعت

ردیف	نوع صنعت	تعداد	درصد فراوانی
۱	فلزی	۳۱	۳۵٪
۲	شیمیایی	۲۷	۳۰٪
۳	غذایی	۱۱	۱۲٪
۴	دارویی	۸	۹٪
۵	نساجی	۱۲	۱۴٪
	مجموع	۸۹	۱۰۰٪

1. Allison

جدول ۴: نتایج تحلیل همبستگی پیروان

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	سن شرکت	۱											
۲	اندازه شرکت	۰/۳۴۱**	۱										
۳	اندازه TMT	۰/۰۸۵	۰/۱۰۹	۱									
۴	عملکرد	-۰/۰۴۵	-۰/۰۷۳	-۰/۰۱۱	۱								
۵	سن TMT	۰/۱۶۲	۰/۱۰۵	-۰/۲۱۵°	-۰/۰۱۶	۱							
۶	جنسیت TMT	-۰/۰۳۳	-۰/۰۴۹	-۰/۰۴۹	۰/۴۱۰**	۰/۱۰۸	۱						
۷	پیشینه‌وظیفه‌ای TMT	۰/۱۰۱	-۰/۰۶۵	۰/۶۲۰**	۰/۲۹۰**	-۰/۰۸۴	۰/۱۳۹	۱					
۸	سطح تحصیلات TMT	-۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۲۰۷	۰/۱۲۸	-۰/۰۰۳	-۰/۱۳۳	۰/۰۸۸	۱				
۹	پیشینه تحصیلات TMT	۰/۰۶۱	۰/۰۵۱	۰/۰۵۳	۰/۳۲۰**	-۰/۰۸۷	۰/۱۶۵	۰/۲۸۵**	-۰/۰۹۲	۱			
۱۰	TMT سابقه	۰/۰۴۸	-۰/۰۴۳	۰/۲۲۱°	۰/۲۶۲°	۰/۲۰۹°	-۰/۰۶۹	۰/۱۰۰	۰/۱۳۷	-۰/۱۱۸	۱		
۱۱	تجربه‌بین‌المللی TMT	-۰/۱۵۸	-۰/۰۷۰	۰/۰۴۱	۰/۳۷۴**	-۰/۲۰۸	۰/۱۱۴	۰/۰۵۰	۰/۰۷۷	۰/۰۲۶	۰/۰۵۹	۱	
۱۲	تجربه صنعتی TMT	۰/۰۹۴	-۰/۱۵۵	-۰/۰۲۶	۰/۱۹۳	-۰/۰۶۹	۰/۱۰۵	۰/۱۰۹	۰/۰۰۷	-۰/۰۳۳	-۰/۰۶۵	۰/۰۶۰	۱

** ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. * ضریب همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

نتایج مقایسه انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی در جدول (۱ پیوست) حاکی از آن است که متغیر اندازه شرکت دارای بیشترین پراکندگی است، بدین معنا که این مولفه از تنوع بیشتری برخوردار است و متغیر تنوع سن TMT دارای کمترین میزان پراکندگی است. همان‌طور که نتایج تحلیل همبستگی در جدول (۴) نشان می‌دهد، متغیر وابسته عملکرد به‌طور مثبت و معناداری با جنسیت، پیشینه وظیفه‌ای، پیشینه تحصیلات و تجربه بین‌المللی اعضای تیم مدیریت ارشد در سطح اطمینان ۹۹ درصد و همچنین با متغیر سابقه TMT در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه دارد. سن شرکت به‌طور مثبت و معناداری با اندازه شرکت در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه دارد. اندازه TMT به‌طور مثبت و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد با پیشینه وظیفه‌ای و در سطح ۹۵ درصد با سن TMT به‌طور منفی و معناداری و با سابقه

TMT به طور مثبت و معناداری رابطه دارد. سن TMT به طور مثبت و معناداری با سابقه TMT در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه دارد. پیشینه وظیفه‌ای TMT به طور مثبت و معناداری با پیشینه تحصیلات TMT در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه دارد. مقدار $F=6/109$ با سطح معناداری $\text{Sig}=0/000$ به شدت معنادار است. در نتیجه، بین متغیر وابسته و متغیر مستقل ارتباط خطی وجود دارد و می‌توان خطی بودن رگرسیون را مورد تایید قرار داد و مدل رگرسیونی برای داده‌های این پژوهش قابل قبول است.

جدول ۵: نتایج آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی با متغیر وابسته عملکرد مالی

مدل ۱			مدل ۲		
متغیر	ضرایب استاندارد شده	آماره t	معناداری	ضرایب استاندارد شده	آماره t
(Constant)		۹/۱۰۱	۰/۰۰۰		-۰/۱۶۱
سن شرکت	-۰/۰۳۷	-۰/۳۰۱	۰/۷۶۴	-۰/۰۵۴	-۰/۶۰۰
شیمیایی	۰/۰۴۳	۰/۳۴۳	۰/۷۳۳	۰/۰۰۲	۰/۰۲۰
غذایی	-۰/۰۸۶	-۰/۶۸۰	۰/۴۹۹	-۰/۰۷۱	۰/۷۵۸
دارویی	۰/۱۰۴	۰/۸۷۳	۰/۳۸۵	۰/۰۴۱	۰/۶۴۷
نساجی	-۰/۰۷۲	-۰/۵۸۷	۰/۵۵۹	-۰/۰۹۸	-۱/۰۶۱
اندازه شرکت	-۰/۰۴۷	-۰/۳۸۵	۰/۷۰۱	۰/۰۶۱	۰/۶۸۰
اندازه TMT	۰/۰۲۸	-۰/۲۴۶	۰/۸۰۶	-۰/۳۱۹	-۲/۸۰۵
سن TMT				-۰/۰۶۲	-۰/۶۸۴
جنسیت TMT				۰/۳۳۹	۴/۰۲۷
پیشینه وظیفه‌ای TMT				۰/۲۶۸	۲/۲۶۹
سطح تحصیلات TMT				۰/۱۳۷	۱/۶۱۹
پیشینه تحصیلات TMT				۰/۲۵۳	۲/۹۳۷
سابقه TMT				۰/۳۳۵	۳/۸۶۰
تجربه بین‌المللی TMT				۰/۲۷۹	۳/۳۱۸
تجربه صنعتی TMT				۰/۱۴۳	۱/۷۲۳

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود دو مدل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. مدل (۱) شامل متغیرهای کنترل و متغیر وابسته است. چهار متغیر در رابطه با عملکرد مالی شرکت‌ها به عنوان متغیر کنترل مورد استفاده قرار گرفته است: سن شرکت، نوع صنعت، اندازه شرکت و اندازه

تیم مدیریت ارشد. در مدل (۲) متغیرهای مستقل پژوهش هم به متغیرهای کنترل و وابسته اضافه می‌شود که این باعث تغییر در درجه معناداری متغیرها می‌گردد.

جدول ۶: پارامترهای مدل رگرسیون سلسله‌مراتبی

عملکرد مالی شرکت‌ها		
تعداد	۸۹	
پارامترهای نرمال	میانگین	۳/۶۱۴
	انحراف معیار	۰/۸۸۵
بیشینه کران	کامل	۰/۰۷۴
	مثبت	۰/۰۷۴
اختلاف	منفی	-۰/۰۶۱
	کلموگروف	۰/۶۹۷
سطح معناداری		۰/۷۱۶

جدول ۷: نتایج آماری مدل‌های رگرسیونی

مدل	R	ضریب تعیین R ²	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد	دوربین - واتسون
۱	۰/۱۸۳	۰/۰۳۴	-۰/۰۵۰	۰/۹۰۷	
۲	۰/۷۴۶	۰/۵۵۷	۰/۴۶۵	۰/۶۴۷	۱/۵۳۰

جدول ۸: نتایج رگرسیون و مجموع مدل‌های پژوهش با آماره‌های F

مدل	جمع مجذورات درجه آزادی (df)	میانگین ضریب F	سطح معناداری (sig)
۱ رگرسیون باقیمانده	۷	۰/۳۳۰	۰/۸۹۹
	۸۱	۰/۸۲۳	
	۸۸		
۲ رگرسیون باقیمانده	۱۵	۲/۵۵۹	۶/۱۰۹
	۷۳	۰/۴۱۹	۰/۰۰۰
	۸۸		

با توجه به نتایج بالا در جدول (۵) سطح معناداری برای تنوع سن $0/496$ TMT است. در نتیجه، می‌توان بیان نمود که $H0$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع سن TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر ندارد. سطح معناداری برای تنوع جنسیت $0/000$ TMT است. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که $H1$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع جنسیت TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر دارد. سطح معناداری برای تنوع تجربه وظیفه‌ای $0/026$ TMT است. پس می‌توان بیان نمود که $H1$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع تجربه وظیفه‌ای TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر دارد. از آنجا که سطح اطمینان مورد تایید ما ۹۵ درصد است، پس می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد $H0$ تایید می‌شود و تنوع سطح تحصیلات TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر ندارد. با توجه به نتایج بالا، سطح معناداری برای زمینه تحصیلات $0/004$ TMT است. پس می‌توان بیان نمود که $H1$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع زمینه تحصیلات TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر دارد. با توجه به نتایج بالا، سطح معناداری برای سابقه $0/000$ TMT است و می‌توان بیان نمود که $H1$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع سابقه TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر دارد. سطح معناداری برای تنوع تجربه بین‌المللی $0/001$ TMT است و می‌توان بیان نمود که $H1$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شود و تنوع تجربه بین‌المللی TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر دارد. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد $H0$ تایید می‌شود و تنوع تجربه صنعتی TMT بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر ندارد.

با توجه به جدول (۷) مقدار ضریب تعیین تعدیل‌شده ($0/465$) بیانگر آن است که $46/5$ درصد از تغییرپذیری یا واریانس کلی عملکرد مالی شرکت‌ها توسط متغیرهای مستقل مدل رگرسیونی تبیین می‌شود. مقدار $R=0/746$ نیز بیانگر مناسب‌بودن مدل و تأثیر بالای متغیرهای مستقل و کنترل بر متغیر وابسته (عملکرد مالی شرکت‌ها) است.

بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش آزمون تعدادی از متغیرهایی بود که پس از بررسی ادبیات موضوع به‌نظر می‌رسید می‌تواند بر عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر گذارند. در این پژوهش، به بررسی این موضوع پرداخته شد که آیا تنوع تیم مدیریت ارشد بر عملکرد مالی شرکت‌های شهر صنعتی ساوه تأثیر دارد؟ برای پاسخ‌گویی به این پرسش، نخست شاخص بلو یا همان شاخص هرفیندال - هیرشمن به‌عنوان معیار سنجش تنوع در نظر گرفته شد. سپس فرضیه در ارتباط تأثیر تنوع تیم مدیریت

ارشد بر عملکرد مالی شرکت آزمون شد. با به کارگیری روش های آماری متعدد از جمله رگرسیون چند متغیره در این پژوهش، در قالب ۸ فرضیه به بررسی تاثیر تنوع تیم مدیریت ارشد بر عملکرد مالی شرکت های موجود در شهر صنعتی ساوه پرداخته شد که مطابق یافته های پژوهش نتایج زیر به دست آمده است:

● سن یک متغیر مهم جمعیت شناختی است که کمک می کند تا تجارب غیر مرتبط به کار یک فرد پیش بینی شود. افرادی که دارای سنین مشابه می باشند، تجربه های مشترکی را دارند، که منجر به اشتراک گذاشتن نگرش ها و باورهایشان می شود. انتظار می رود تنوع سنی، تنوع دیدگاه در مورد مسائل راهبردی پیش رو یک شرکت را افزایش دهد. بنابراین، سن فرد انتظار می رود که دیدگاه ها و انتخاب های تصمیم گیری راهبردی را تحت تاثیر قرار دهند. از همین رو، به آزمون فرضیه تاثیر تنوع سن TMT بر عملکرد مالی شرکت پرداخته ایم. با توجه به آزمون فرضیه های پژوهش و پژوهش های پیشین، می توان گفت تنوع سن TMT بر عملکرد مالی شرکت تاثیر ندارد. بنابراین یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های، موچی (۲۰۱۳)، پالمبرگ و همکاران (۲۰۰۹)، تولونگ (۲۰۰۲)، ریچارد و شلور (۲۰۰۲) هم خوانی دارد که به این نتیجه رسیدند که تنوع سن TMT بر عملکرد مالی شرکت تاثیر ندارد. از طرفی، دیاز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۵)، نجابی (۲۰۱۵)، و ماتوکو و همکاران (۲۰۱۳) اعتقاد داشتند که تنوع سن TMT بر عملکرد مالی شرکت تاثیر دارند.

● طی سال های گذشته، تنوع تیم مدیریت ارشد از لحاظ جنسیت در میان شرکت ها رو به افزایش بوده است. مدیران ارشد زن اغلب جوان تر از همکاران مرد خود می باشند، که به موجب انتصاب مدیران زن، تنوع از نظر جنس و از نظر سن افزایش می یابد (Bilimoria & Wheeler, 2000). آدامز و فریرا (۲۰۰۹) دریافتند که زنان در هیئت مدیره تمایل به رفتار متفاوت از مردان دارند. همچنین در پژوهشی که بین سال های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۳ در ۱۰۳۹ شرکت در ایالات متحده انجام داده اند، دریافتند که زنان موقعیت نظارت بیشتری داشته و به طور قابل توجهی هیئت مدیره را تحت تاثیر قرار می دهند. پژوهش های شاخص سلامت اداری موسسه مک کینزی نشان می دهد که شرکت هایی که سه یا تعداد بیشتری از اعضای هیئت مدیره یا مدیران ارشد آنان را زنان تشکیل می دهند، نسبت به سایر شرکت های هم رده خود، از سلامت اداری بیشتری برخوردار هستند. شرکت هایی که در سلامت اداری نمرات خوبی کسب کرده اند، عملکرد مالی بسیار خوبی نیز داشته اند. به طور کلی، یافته های پژوهش شواهدی قوی در ارتباط با تاثیر مثبت تنوع جنسیت TMT، بر عملکرد مالی شرکت ها فراهم می آورد. بنابراین یافته های این پژوهش

با نتایج پژوهش‌های ناتان (۲۰۱۴)، ماتوکو و همکاران (۲۰۱۳)، کانگ و همکاران (۲۰۱۰)، آدامز و فریرا (۲۰۰۹)، ویلسون و آلتانلار (۲۰۰۹)، ولبورن و همکاران (۲۰۰۷)، فرانکور و همکاران (۲۰۰۸)، بورن و استروم (۲۰۰۷)، اسمیت و همکاران (۲۰۰۶)، کاتالیست (۲۰۰۴)، کارتر و همکاران (۲۰۰۳)، ارهات و همکاران (۲۰۰۳)، شرادر و همکاران (۱۹۹۷) که به این نتیجه رسیدند که بین تنوع جنسیتی TMT و عملکرد شرکت ارتباط مثبت وجود دارد هم‌خوانی دارد. از طرفی، پالمبرگ و همکاران (۲۰۰۹) و مرادی و همکاران (۱۳۹۴) به این نتیجه رسیدند که تنوع جنسیتی TMT تأثیر منفی بر عملکرد شرکت دارد و همچنین موچمی (۲۰۱۳)، ماری‌نوا و همکاران (۲۰۱۶)، رز (۲۰۰۷) و فارل و هرش (۲۰۰۵) و بین تنوع جنسیتی TMT و عملکرد شرکت رابطه‌ای نیافتند.

● تنوع عملکردی یکی از برجسته‌ترین پژوهش‌های جنبه‌های تنوع تیم مدیریت ارشد است. تیم مدیریت ارشد به‌طور طبیعی از افراد به نمایندگی زمینه‌های مختلف عملکردی تشکیل شده است. آن‌ها دانش و تجربه مشخصی از حوزه‌های گوناگون عملکردی شرکت به ارمغان می‌آورند. داشتن یک TMT وظیفه‌ای متنوع می‌تواند یک سازمان را قادر به اشتراک‌گذاری منابع شناختی غنی ایجادشده از طیف وسیعی از دانش، مهارت‌ها و تخصص سازد. درجه خاصی از تنوع در دانش مدیران از حوزه‌های گوناگون عملکردی یک پیش‌نیاز برای مدیریت موفق پیچیدگی عملیاتی شرکت است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیاز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۵)، نجاجی (۲۰۱۵)، ماتوکو و همکاران (۲۰۱۳)، کارپنتر (۲۰۰۲) هم‌خوانی دارد که در پژوهش‌های خود به رابطه مثبت بین تنوع تجربه وظیفه‌ای TMT و عملکرد مالی شرکت دست یافتند. همچنین بویل و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود از ویژگی‌های مدیرعامل شرکت به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده استفاده کردند و نتیجه گرفتند که ویژگی‌های مدیرعامل و TMT، تعامل‌هایی در تحقق مزیت‌های بالقوه توزیع تخصص وظیفه‌ای TMT انجام می‌دهند.

● سطح تحصیلات مدیران در پژوهش‌های گذشته با جهت‌گیری شناختی و دانش‌شان همراه بوده است. پژوهشگران (به‌عنوان مثال داتا و راجاگوپالان، ۱۹۹۸؛ ویرسما و بانتل، ۱۹۹۲) میزان تحصیل بالا را با نوآوری بیشتر، دانش، مهارت و تغییرپذیری مرتبط دانسته‌اند. از TMT با سطح تحصیلات بالاتر از متوسط، تحمل بیشتری برای درک ابهام و تغییرپذیری بیشتر را می‌توان انتظار داشت و همچنین می‌توان انتظار داشت که پایگاه دانش و شایستگی‌های موردنیاز برای دنبال‌نمودن فرصت‌های جدید و ارزیابی گزینه‌های متعدد داشته باشند. همچنین TMT توسط سطوح بالایی از تحصیلات می‌تواند در زمان مشخص در تعامل با تجزیه‌وتحلیل بیش از حد، به ضرر تصمیم‌گیری و قابلیت پردازش اطلاعات باشند. در نتیجه، انتظار می‌رود که ظرفیت

اجتماعی و شناختی TMTs مربوط به سطح تحصیلات، فکر باز، توانایی پردازش اطلاعات بیشتر، انعطاف‌پذیری و تغییرپذیری بیشتر، به احتمال زیاد نقش مهمی در تضمین موفقیت در زمینه عملکرد شرکت ایفا کنند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های موجمی (۲۰۱۳)، رز (۲۰۰۷)، سایمون و همکاران^۱ (۱۹۹۹) هم‌خوانی دارد که در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که تنوع سطح تحصیلات TMT بر عملکرد مالی شرکت تأثیری ندارد. همچنین کارمن‌دیز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۴) و همبریک و همکاران (۱۹۹۶) دریافتند که میان تنوع سطح تحصیلات TMT و عملکرد شرکت رابطه‌ای مثبت وجود دارد.

● دیدگاه رده بالاتر نشان می‌دهد که زمینه تحصیلات رسمی قادر است تا توانایی‌ها و مهارت‌های پایه مدیران را منعکس نماید (Hambrick & Mason, 1984). ویرسما و بانتل (۱۹۹۲) نشان دادند که انتخاب رشته درسی با شخصیت فردی، نگرش‌ها و سبک‌های شناختی ارتباط است. به‌طور مثال، از مدیران تحصیل کرده در رشته مهندسی می‌توان یک پایگاه شناختی تا حدودی متفاوت از کسی که در تاریخ یا قانون تحصیل کرده است، انتظار داشت. تیهانی و همکاران^۲ (۲۰۰۰) دریافته‌اند که زمینه تحصیلات، فرآیندهای تصمیم‌گیری راهبردی و پیامدهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۵)، ماتوکو و همکاران (۲۰۱۳)، بیر و همکاران (۲۰۰۷)، کارپنتر (۲۰۰۲) و در ایران نیز کردبچه و همکاران (۱۳۹۱) که در پژوهش خود نتیجه گرفتند که بین تنوع زمینه تحصیلات TMT و عملکرد مالی شرکت رابطه مثبتی وجود دارد، هم‌خوانی دارد.

● سابقه یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخص است که منجر به الگوهای متمایز فرایندهای شناختی، دقت و تصمیم‌گیری‌های مالی تصمیم‌گیرندگان می‌شود (Wiersema & Bantel, 1992). با توجه به آزمون فرضیه‌های پژوهش و پژوهش‌های پیشین، می‌توان گفت که تنوع سابقه اعضای TMT بر عملکرد مالی شرکت تأثیر دارد. بنابراین یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های ماتوکو و همکاران (۲۰۱۳)، بیر و همکاران (۲۰۰۷)، کارپنتر (۲۰۰۲) و اوریلی و همکاران (۱۹۹۳) هم‌خوانی دارد.

● تجربه بین‌المللی یک منبع باارزش دانش و تخصص در مورد یک بازار خاص یا یک منطقه و درک عمیق از نهادها و فرهنگ‌ها، خارج از چارچوب نهادی خود شرکت است. علاوه بر این، تجربه بین‌المللی مدیران دسترسی به شبکه‌های بین‌المللی را تسهیل می‌کند. تنوع وسیع در

1. Simons *et al.*

2. Tihanyi *et al.*

تجارب بین‌المللی مدیران ارشد، توانایی تیم مدیریت ارشد را برای مقابله با چالش‌های عملیات بین‌المللی بالا می‌برد. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش شواهدی در ارتباط با تاثیر مثبت تنوع تجربه بین‌المللی TMT، بر عملکرد مالی شرکت‌ها فراهم می‌آورد. بنابراین، یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیاز-فرناندز و همکاران (۲۰۱۵) و نیلسون (۲۰۱۰)، هم‌خوانی دارد.

● درحالی‌که بیشتر پژوهش‌ها بر اثر تعدیل‌کنندگی صنعت در رابطه بین تنوع TMT و عملکرد شرکت تمرکز کرده‌اند، پژوهش‌های بسیار کمی تاثیر تجربه صنعتی TMT روی عملکرد شرکت را به رسمیت شناخته‌اند (Diaz-Fernandez et al., 2015). نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های تاجپوا (۲۰۰۷) که در پژوهش خود بین تنوع تجربه صنعتی TMT و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ای نیافت، هم‌خوانی دارد. این درحالی است که، دیاز - فرناندز و همکاران (۲۰۱۵) و آیزنهارت و شون‌هاون (۱۹۹۰) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که بین تنوع تجربه صنعتی TMT و عملکرد مالی شرکت رابطه‌ای مثبت وجود دارد.

- پیشنهادهای اجرایی

✓ مرور ادبیات استدلال می‌کند که سازمان‌هایی که در تیم مدیریت ارشدشان از نظر جنسیتی متنوع هستند، بهتر از سازمان‌هایی هستند که تک جنسیتی‌اند. اگرچه، نسبت زنان در اعضای TMT کافی نیست؛ اما شرکت‌ها باید تنوع جنسیتی را به‌منظور افزایش عملکرد شرکت در دستور کارشان قرار دهند. از آنجا که بین جنسیت تیم مدیریت ارشد و عملکرد مالی شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد، توصیه می‌شود بهره‌گیری به مراتب بهتری از زنان در بازار نیروی کار داشته باشیم.

✓ با توجه به معناداربودن رابطه حوزه وظیفه‌ای تیم مدیریت ارشد و عملکرد مالی شرکت، داشتن یک TMT وظیفه‌ای متنوع می‌تواند یک سازمان را به اشتراک‌گذاری منابع غنی ایجادشده از طیف وسیعی از دانش، مهارت‌ها و تخصص قادر سازد.

✓ از آنجا که بین پیشینه تحصیلات تیم مدیریت ارشد و عملکرد مالی شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد، توصیه می‌شود به‌منظور ارتقای عملکرد مالی بهتر، اطلاعات و مهارت مجزا، اطلاعات و مهارت‌های بیشتر، دانشگاه‌ها توجه بیشتری به کیفیت آموزش داشته باشند.

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، تجربه بین‌المللی یک منبع بارز از دانش و تخصص است. همچنین، تجربه بین‌المللی مدیران دسترسی به شبکه‌های بین‌المللی را تسهیل می‌کند. بنابراین، تنوع وسیع در تجارب بین‌المللی مدیران ارشد، توانایی تیم مدیریت ارشد برای مقابله با چالش‌های

عملیات بین‌المللی را افزایش می‌دهد.

✓ سابقه یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخص است که منجر به الگوهای متمایز فرایندهای شناختی، دقت و تصمیم‌گیری‌های مالی تصمیم‌گیرندگان می‌شود. مدیران باسابقه‌تر به‌طور کلی کاهش تفکر گروهی، تنوع اطلاعات و دقت کار را افزایش می‌دهند.

- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

✓ برای اطمینان از درستی نتایج به‌دست‌آمده می‌توان این روابط را در سایر شرکت‌های مشابه با انواع صنعت‌های اشاره‌شده در این پژوهش (فلزی، شیمیایی، غذایی، دارویی و نساجی) آزمون کرد. این کار می‌تواند از انحراف نتایج جلوگیری کند.

✓ ما داده‌هایمان را از سازمان‌های تولیدی که در بخش‌های مختلف (فلزی، شیمیایی، غذایی، دارویی و نساجی) فعالیت می‌کنند، جمع‌آوری کرده‌ایم. از این‌رو، تصمیم‌پذیری یافته‌های ما به انواع دیگر سازمان‌ها (به‌عنوان مثال، شرکت‌های خدماتی) پرسش‌برانگیز است. این امکان وجود دارد که پژوهشگران آینده به بررسی دیگر شرکت‌ها در دیگر صنایع بپردازند.

✓ همچنین این امکان وجود دارد که به بررسی در مورد تصمیم‌های مدیریت ارشد، در مورد راهبردهای بین‌المللی، تنوع، ریسک‌کردن، یا راهبرد سرمایه‌گذاری، و چگونگی ارتباط این‌ها با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با اعضای TMT پرداخته شود.

✓ از آنجایی که افراد مختلف، دیدگاه‌ها و دانش‌شان از یکدیگر دارای تفاوت هستند، تنوع می‌تواند سبب ایجاد خلاقیت و نوآوری در فرایندهای تصمیم‌گیری شود (Tacheva, 2007). بنابراین، فرایندهای تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد ممکن است نقش تعدیل‌گر یا واسطه‌ای مهمی روی روابط بین تنوع تیم مدیریت ارشد و عملکرد شرکت داشته باشد.

- محدودیت‌های پژوهش

✓ با وجود این‌که اندازه نمونه در پژوهش برای دامنه تجزیه و تحلیل مناسب در نظر گرفته شده است، یافته‌ها نشان می‌دهند برخی از عوامل تنوع تیم مدیریت ارشد بر عملکرد شرکت، بدون تاثیر هستند. شاید یکی از دلایل، تنوع نسبتاً کم در تیم‌های مدیریت ارشد شرکت‌ها باشد. از این‌رو، اندازه نمونه بزرگ‌تر شاید بتواند محدودیت‌های نظری مدل پژوهش را پوشش دهد.

✓ این پژوهش تنها از یک ابزار اندازه‌گیری برای تنوع TMT، (شاخص بلو) استفاده کرده است. اگرچه این اندازه‌گیری‌ها معمولاً در پژوهش‌های تنوع استفاده می‌شود و همچنین

در دسترس‌ترین ابزار اندازه‌گیری برای اندازه‌گیری تنوع شناخته شده است، ولی کامل نیست (Tibben, 2010). بهتر است با استفاده از دیگر اندازه‌گیری‌ها به بررسی رابطه قوی بین تنوع و عملکرد شرکت پرداخته شود.

منابع

الف) فارسی

کردبچه، حمید؛ مهرگان، نادر و تقوی، بتول (۱۳۹۱). آیا کارایی شعب بانک‌ها تحت تاثیر ویژگی‌های مدیران شعب قرار دارد؟ *فصلنامه اقتصاد کاربردی*، دوره ۳، شماره ۴، پیاپی ۱۱، صفحات ۱۳۴-۱۰۹.

مرادی، محمود؛ ابراهیم‌پور، مصطفی و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۴). بررسی تاثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد. *مطالعات رفتار سازمانی*، سال چهارم، شماره ۳ (پیاپی ۱۴)، صفحات ۹۶-۶۱.

ب) انگلیسی

- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309.
- Allison, P. (1978). Measures of Inequality. *American Sociological Review*, 43(4), pp. 865-880.
- Bantel K. A. & Jackson S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, pp. 107-124.
- Bär, M.; Niessen-Ruenzi, A. & Ruenzi, S. (2007). The Impact of Work Group Diversity on Performance: Large Sample Evidence from the Mutual Fund Industry.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. V. (2000). Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions, in Davidson M J and Burke R J (eds.), *Women in Management: Current Research Issues*, Paul Chapman Publishers, London, pp. 138-163.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. United States: Free Press.
- Boeker, W. (1997). Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 152-170.
- Bøhren, Ø. & Strøm, R. Ø. (2007). Aligned, Informed, and Decisive: Characteristics

of Value-creating Boards.

- Buyl, T.; Boone, C.; Hendriks, W. & Matthyssens, P. (2011). Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance: The Moderating Role of CEO Characteristics. *Journal of Management Studies*, 48, pp. 151-177.
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), pp. 435-451.
- Cannella Jr, A. A.; Park, J. H. & Lee, H. U. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), pp. 768-784.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), pp. 207-218.
- Carpenter, M. A. & Fredrickson, J. W. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 533-545.
- Carpenter, M. A. (2002). The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 275-284.
- Carpenter, M. A.; Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), pp. 749-778.
- Carter, D. A.; Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), pp. 33-53.
- Dezső, C. L. & Ross, D. G. (2008). 'Girl Power': Female Participation in Top Management and Firm Performance. *Arbeitspapier, University of Maryland and Columbia Business School*.
- Díaz-Fernández, M. C.; González-Rodríguez, M. R. & Simonetti, B. (2015). Top Management Team's Intellectual Capital and Firm Performance. *European Management Journal*, 33(5), pp. 322-331.
- Díaz-Fernández, M.; Rosario González-Rodríguez, M. & Pawlak, M. (2014). Top Management Demographic Characteristics and Company Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), pp. 365-386.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), pp. 504-529.

فریدزاد

تبار ۹۸

- Erhardt, N. L.; Werbel, J. D. & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), pp. 102-111.
- Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005). Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), pp. 85-106.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Francoeur, C.; Labelle, R. & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), pp. 83-95.
- Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (1992). Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*, 38(10), pp. 1445-1466.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Hambrick, D. C. (1994). Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the "Team" Label. *Research in Organizational Behavior*, 16(1), pp. 171-171.
- Hambrick, D. C.; Cho, T. S. & Chen, M. J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 659-684.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1199-1228.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. *Advances in Strategic Management*, 8(3), pp. 345-382.
- Kang, E.; Ding, D. K. & Charoenwong, C. (2010). Investor Reaction to Women Directors. *Journal of Business Research*, 63(8), pp. 888-894.
- Kiefer, S. (2005). *Top Management Team Diversity and Firm Performance: Investigating German Companies*: University of Konstanz.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based Top Management Team Competence and Sustainedgrowth. *Organization Science*, 14(6), pp. 707-719.
- Krishnan, H. A.; Miller, A. & Judge, W. Q. (1997). Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams? *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 361-374.
- Lee, H. & Park, J. (2006). Top Team Diversity, Internationalization and the

Mediating Effect of International Alliances. *British Journal of Management*, 17, pp. 195-213.

Marimuthu, M. & Kolondaisamy, I. (2009). Can Demographic Diversity in Top Management Team Contribute for Greater Financial Performance? *An Empirical Discussion, the Journal of International Social Research*, Vol. 218.

Marinova, J.; Plantenga, J. & Remery, C. (2016). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), pp. 1777-1790.

Michel, J. G. & Hambrick, D. C. (1992). Diversification Posture and Top Management Team Characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), pp. 9-37.

Miller, T. & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), pp. 755-786.

Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 402-433.

Muchemi, A. W. (2013). Top Management Team Diversity and Performance of Commercial Banks in Kenya. *Unpublished PhD Thesis, University of Nairobi*.

Mutuku, C.; K'Obonyo, P. & Awino, Z. B. (2013). Top Management Team Diversity, Quality of Decisions and Performance of Commercial Banks in Kenya. *Asian Journal of Humanities and Social Sciences (AJHSS)*, 1(3), pp. 205-218.

Nathan, M. (2014). Top Team Diversity and Business Performance: Latent Class Analysis for Firms and Cities.

Nielsen, S. (2010). Top Management Team Internationalization and Firm Performance. *Management International Review*, 50(2), pp. 185-206.

Njagi, E. M. (2015). *Relationship between Top Management Team Diversity and Performance of Oil Marketing Companies in Kenya*. United States International University-Africa.

Norburn, D. & Birley, S. (1988). The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), pp. 225-237.

O'Reilly, C. A.; Snyder, R. C. & Boothe, J. N. (1993). Executive Team Demography and Organizational Change. In Huber, G. P., Glick, W. H. (2003), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York: Oxford University Press.

Palmberg, J.; Eklund, J. & Wiberg, D. (2009). Ownership Structure, Board Composition and Investment Performance. *Corporate Ownership and Control*, 7(1), pp. 117-127.

فریدزاد

تہار ۹۸

- Pettigrew, A. (1992). On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13(1), pp. 163-182.
- Pitcher, P. & Smith, A. D. (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science*, 12(1), pp. 1-18.
- Richard, O. C. & Shelor, R. M. (2002). Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), pp. 958-974.
- Roberto, M. A. (2003). The Stable Core and Dynamic Periphery in Top Management Teams. *Management Decision*, 41(2), pp. 120-131.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), pp. 404-413.
- Simons, T.; Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 42, pp. 662-673.
- Smith, N.; Smith, V. & Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), pp. 569-593.
- Tacheva, S. (2007). *Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences*. University of St. Gallen.
- Talke, K.; Salomo, S. & Rost, K. (2010). How Top Management Team Diversity Affects Innovativeness and Performance via the Strategic Choice to Focus on Innovation Fields. *Research Policy*, 39(7), pp. 907-918.
- Tibben, P. A. (2010). What is the Impact of Top Management Team Diversity on Firm Performance in Western Europe?, Utrecht University, Working Paper, <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/179119>.
- Tihanyi, L.; Ellstrand, A. E.; Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), pp. 1157-1177.
- Tulung, J. E. (2002). The Influence of top Management Team Composition on Company Performance, *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Van der Walt, N.; Ingley, C.; Shergill, G. & Townsend, A. (2006). Board Configuration: Are Diverse Boards better Boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), pp. 129-147.
- Wiersema M. & Bantel K. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91-121.
- Williams, K. Y. & O'Reilly C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20(1), pp. 77-140.

Wilson, N. & Altanlar, A. (2009). Director Characteristics, Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study.

پیوست:

جدول ۱: توصیف داده‌ها و متغیرهای پژوهش

ردیف	شاخص	حجم نمونه	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۱	سن شرکت	۸۹	۳	۵۰	۲۲/۳۱	۱۰/۹۰۴	۱۱۸/۹
۲	فلزی	۸۹	۰	۰	۰	۰	۰
۳	شیمیایی	۸۹	۰	۱	۰/۳۰	۰/۴۶۲	۰/۲۱۴
۴	غذایی	۸۹	۰	۱	۰/۱۲	۰/۳۳۱	۰/۱۱۰
۵	دارویی	۸۹	۰	۱	۰/۰۹	۰/۲۸۸	۰/۰۸۳
۶	نساجی	۸۹	۰	۱	۰/۱۳	۰/۳۴۳	۰/۱۱۸
۷	اندازه شرکت	۸۹	۴	۱۳۰۰	۱۲۱/۵	۱۷۲/۳	۲۹۶۷۶/۰۹
۸	اندازه TMT	۸۹	۲	۱۱	۵/۲۹	۱/۶۹۴	۲/۸۶۸
۹	سن TMT	۸۹	۰/۰۲	۰/۶۱	۰/۱۷۶	۰/۰۹۲۷۴	۰/۰۰۹
۱۰	جنسیت TMT	۸۹	۰	۰/۵۰	۰/۳۱۳	۰/۱۶۶۶۳	۰/۰۲۸
۱۱	پیشینه وظیفه‌ای TMT	۸۹	۰/۴۵	۰/۹۳	۰/۷۸۱	۰/۱۰۳۵۵	۰/۰۱۱
۱۲	سطح تحصیلات TMT	۸۹	۰	۰/۸۸	۰/۴۷۱	۰/۱۶۴۵۱	۰/۰۲۷
۱۳	پیشینه تحصیلات TMT	۸۹	۰	۰/۷۴	۰/۴۴۱	۰/۱۷۷۷۱	۰/۰۳۲
۱۴	TMT سابقه	۸۹	۰	۰/۸۰	۰/۴۶۰	۰/۱۶۲۰۲	۰/۰۲۶
۱۵	تجربه بین‌المللی TMT	۸۹	۰	۰/۵۰	۰/۳۳۸	۰/۱۶۷۰۲	۰/۰۲۸
۱۶	تجربه صنعتی TMT	۸۹	۰	۰/۵۰	۰/۳۱۵۳	۰/۱۸۳۷۹	۰/۰۳۴
۱۷	نرخ بازگشت دارایی‌ها (ROA)	۸۹	۱	۶	۳/۳۹	۱/۳۵۴	۱/۸۳۲
۱۸	نرخ بازگشت سرمایه (ROI)	۸۹	۱	۷	۳/۹۳	۱/۳۶۳	۱/۸۵۹
۱۹	نرخ سودآوری (ROS)	۸۹	۱	۶	۳/۵۵	۱/۰۵۵	۱/۱۱۴
۲۰	رشد فروش در سه سال اخیر	۸۹	۱	۷	۳/۷۶	۱/۱۱۸	۱/۲۵۱
۲۱	رشد دارایی‌ها در سه سال اخیر	۸۹	۱	۶	۳/۱۹	۱/۳۷۲	۱/۸۸۴
۲۲	رشد سهم بازار در سه سال اخیر	۸۹	۱	۶	۳/۸۵	۰/۹۶۰	۰/۹۲۲
۲۳	عملکرد مالی	۸۹	۱/۸۳	۵/۸۳	۳/۶۱۴۲	۰/۸۸۵۳	۰/۷۸۴

فریدون کرمی

تبار ۹۸

لطفاً در صورت تمایل به اشتراک فصلنامه، برگ اشتراک را تکمیل نمایید و پس از واریز حق اشتراک سالانه به مبلغ ۲۰۰۰۰ ریال به شماره حساب سیبا ۲۰۲۰۴۶۹۰۰۲۱۷ و شناسه واریز ۱۴۰۰۱۹۳۶۰۷۹۸ بانک ملی شعبه اردشیر در وجه مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، فرم اشتراک را همراه با اصل فیش بانکی به نشانی: تهران، میدان شهید باهنر (نیاوران)، جمال‌آباد، خیابان شهید مختار عسگری، شماره ۶، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، طبقه ششم، دفتر نشریات علمی مؤسسه ارسال فرمایید.

برای کسب اطلاعات بیشتر نیز می‌توانید با تلفن: ۲۶۱۱۶۹۰۴ تماس حاصل نمایید.
(لطفاً یک نسخه از تصویر رسید بانکی را تا هنگام دریافت فصلنامه نزد خود نگاه دارید)

برگ اشتراک نشریه فرآیند مدیریت و توسعه:

شخصی:

نام: نام خانوادگی:

میزان تحصیلات: رشته تحصیلی:

اداری:

نام دستگاه درخواست کننده: قسمت/واحد:

شماره فیش/حواله بانکی: تاریخ:

مبلغ واریزی:

نشانی برای تحویل نشریه:

استان: شهر/شهرستان:

خیابان: کوچه: پلاک:

طبقه: کد پستی:

صندوق پستی: شماره تماس: پست الکترونیک:

شماره اشتراک (در صورت مشترک بودن):



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 تعیین شده 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 پیشنهادها و 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: 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/apa-citation-style-guide> مراجعه فرمایید).
- - رسم الخط، 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 نرم افزارهای مشابه رفرنس‌دهی اشاره شوند.

سایر نکات

- هر مقاله از حدود ۲۵ صفحه کاغذ قطع وزیری (۱۷*۲۳) حروف‌نگاری شده تجاوز نکند؛
- مقاله حاوی چکیده فارسی و انگلیسی بین ۱۵۰ تا ۲۰۰ کلمه باشد؛
- کلیدواژه‌ها (دست کم 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، دورنگار 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، تقلب 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 امضای کلیه نویسندگان قابل اجرا است.

The Impact of Top Management Team Diversity on Company Performance

Mehdi Rasouli Ghahroudi¹ Assistant Professor of International Business Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran (Corresponding Author).

Sima Biglar² M. A. of International Business Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran.

Feeruz Raznahan³ Assistant Professor of Public Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran.

Abstract

This study aims to examine the impact of diversity among the members of top management team (TMT) on financial performance of manufacturing firms. Diversity components of the top management team were divided into two categories of managerial background variables (age, gender, background, education, work skills), and managerial areas (industrial and international). In addition, financial performance indicators included ROA, ROI, ROS, sales growth, assets growth and market share growth. The statistical population of the study consisted of 210 listed companies in Saveh Industrial Complex in Markazi Province in Iran, among which questionnaires were distributed. However, only 89 questionnaires were collected, which were considered the sample size of the research. Findings show positive impact of the top management team diversity in terms of gender, work skills, education, international experience and work experience on financial performance. Finally, the research has also presented theoretical and executive solutions and recommendations.

Keywords: Diversity, Top Management Team, Financial Performance, Managerial Background, Management Experience.

Systems Thinking as a Platform for the Improved Performance of Leaders and the Effectiveness of Public Organizations

Farajollah Rahnavard¹ Associate Professor, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran.

Emran Mohammadi Fateh² M. A. of Public Management, Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran (Corresponding Author).

Reza Asadi³ M. A. of Executive Management, Islamic Azad University, Jashb Branch, Tehran, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of systems thinking on the performance of leaders of public organizations in Tehran and the effectiveness of their organizations. It was an applied, descriptive and correlational research. The statistical population of the study consisted of all public organizations in Tehran. According to Morgan's table, the sample size was 80. Data were collected from top and middle managers of the organizations being studied using representative sampling method and questionnaires. Results show that systemic thinking has an impact on leadership performance and organizational effectiveness, leadership performance has an impact on organizational effectiveness, and leadership performance plays a mediating role in the relationship between systems thinking and organizational effectiveness. That is to say systems thinking can bring about high levels of organizational effectiveness with the help of improved leadership performance components including strategic performance, personal performance as well as interactive leadership performance outcomes such as: following up strategic planning, implementing and monitoring organizational perspectives and missions, collaborating with others, organizing effective teams, creating appropriate organizational climate, encouraging learning in the organization, and the like.

Keywords: Systems Thinking, System Dynamics, Systems Logic, Effective Decision Making, Leadership Performance, Organizational Effectiveness.

Evaluating the Criteria for Meeting Customer Expectations at the Total Quality Management Level, Using System Dynamics Approach

Hasan Dehghan Dehnavi¹ Associate Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Yazd Branch, Yazd, Iran.

Zahra Delshad² Ph. D. Student, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Yazd Branch, Yazd, Iran (Corresponding Author).

Abstract

Success of total quality management is associated with the ability to learn, absorb, adapt and implement changes in organizational attitudes and to integrate them into the organization. The purpose of this study is to investigate and improve some undesirable behaviors against customer-oriented total quality, using system dynamics approach. After reviewing the theoretical literature and conducting a survey with a number of experts, the criteria for customer expectations were identified. Simulation was started by providing dynamic hypotheses and following that, causal circles, flow diagrams, and mathematical equations were completed. Using the Vensim software and dynamics model, a way was provided to discover the relationships among the factors associated with customer expectations. The results of this research can be used only by industries intending to plan for meeting the expectations of customers at the total quality management level.

Keywords: Total Quality Management, Customer Expectations, System Dynamics Model, Simulation, Stream Diagrams.

An Infrastructural Model for Internationalization of Iranian National Oil Company: An Exploratory and Comparative Study for Proposing a Transformational Path

Mehdi Kheir-andish¹ Associate Professor, Department of Public Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Mohammad Amin Zare'a² Ph. D. Student, Department of Behavioral Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Mahdiyeh Mokhtari³ Ph. D. Student, Department of Behavioral Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

The aim of this research is to propose an appropriate model for transforming the National Iranian Oil Company into an international entity. Statoil Company was used in a case study; its characteristics were combined with the needs of the National Iranian Oil Company to reach a comparative model for this development. The nature of the research was qualitative and thematic analysis method was applied to analyze data which were collected from interviews with Iranian as well as Norwegian oil and gas industries experts. Next, the internationalization model for the National Iranian Oil Company was presented in the formwork of three themes and eight categories; besides, the position of the company was determined in the model. This model has been designed in such a way that it can firstly submit the strategies necessary to apply any of the changes, and secondly, can highlight the level of agreement between each strategy and the themes presented for change. Results recommend what strategies should be used and how much they should be emphasized in order to reach any appropriate change.

Keywords: Infrastructure Model, Internationalization, National Oil Company, International Oil Company, Transformation.

Descriptive Explanation of the Process of Commercial Soft Technology Diffusion in Iran's Oil Industry: Using Grounded Theory

Behzad Safaei¹ Ph.D. Student in Systems Management, Department of Management, Shiraz University, Iran.

Ali Naghi Mosleh Shirazi² Professor, Department of Management, Shiraz University, Iran (Corresponding Author).

Ali Mohammadi³ Professor, Department of Management, Shiraz University, Iran.

Moslem Alimohammadlou⁴ Associate Professor, Department of Management, Shiraz University, Iran.

Abstract

The purpose of this study is to describe the process of commercial soft technology diffusion in Iran's oil industry. The study employed grounded theory and deeply interviewed 19 experts in Iran's oil industry. According to the analysis of conducted interviews and applying open, basic and selective coding. 785 final codes, 184 concepts and 71 sub-themes were extracted. The Process for the commercial soft technology diffusion of Iran's oil industry (Causal conditions: needs and requirements of the industry, requirements of the knowledge-based economy and management, basic theme: The process of commercial soft technology diffusion; Contextual conditions: cultural, economic, political, technological, innovative and environmental contexts; Intervention conditions: Top management support, young and educated personnel, mental models of industry personnel and management style; strategies: culture development, educational activities, outsourcing and consulting services; Results: excellence of human resources, improving productivity, improving the competitiveness of the industry and improving the country's macroeconomic situation) was explained.

Keywords: Descriptive Explanation of Technology Diffusion, Soft Technology, Commercial Soft Technology, Grounded Theory, Iran Oil Industry.

Designing Talent Construct in Iranian Public Organizations, Using the Repertory Grid Method

Davood Anaraki Ardakani¹ Ph. D. Student in Human Resources Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Akbar Hasanpoor² Assistant Professor in Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Bijan Abdollahi³ Associate Professor, Department of Education Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Hossein Abbasian⁴ Assistant Professor, Department of Education Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Abstract

One major problem in public agencies in Iran is the lack of clear understanding of talent, types of talent and talent needs required for the talent management system. The main purpose of this research is to reach an understanding of talent concept from the view point of top managers and specialists in Iranian public organizations so that they can categorize the vast range of talent properties in their own organizations. Together with the repertory grid method, both qualitative and quantitative strategies were applied at the same time. Conducting structured interviews on the topic of talent with 14 subjects, their understanding of talent was extracted and the content of each repertory grid was created in the framework of bipolar personal constructs. These grids provided a basis for content analysis. Finally, collective repertory grid was drawn up and statistical analyses were performed. Results show that talent concept can be explained in the framework of a system consisting of three dimensions (innate capabilities, experience and oral communication skills, and motivation), as well as 13 constructs (mathematical intelligence, problem-solving ability, deep knowledge, high learning ability, high analytical ability, extensive skills, strong expertise, professional competence, good communication skills, work experience, commitment, continued achievements and high motivation).

Keywords: Talent, Repertory Grid, Construct, Element, Public Organizations.

Contents

Designing Talent Construct in Iranian Public Organizations: Using the Repertory Grid Method/	3
Davood Anaraki Ardakani, Akbar Hasanpoor, Bijan Abdollahi and Hossein Abbasian	
Descriptive Explanation of the Process of Commercial Soft Technology Diffusion in Iran's Oil Industry Using Grounded Theory/	27
Behzad Safaei, Ali Naghi Mosleh Shirazi, Ali Mohammadi and Moslem Alimohammadlou	
An Infrastructural Model for Internationalization of Iranian National Oil Company: An Exploratory and Comparative Study for Proposing a Transformational Path/	65
Mehdi Kheir-andish, Mohammad Amin Zare'a and Mahdiyeh Mokhtari	
Evaluating the Criteria for Meeting Customer Expectations at the Total Quality Management Level, Using System Dynamics Approach/	91
Hasan Dehghan Dehnavi and Zahra Delshad	
Systems Thinking as a Platform for the Improved Performance of Leaders and the Effectiveness of Public Organizations/	111
Farajollah Rahnavard, Emran Mohammadi Fateh and Reza Asadi	
The Impact of Top Management Team Diversity on Company Performance/	143
Mehdi Rasouli Ghahroudi, Sima Biglar and Feeruz Raznahan	

1. da_ardakani@
2. a.hasanpoor
3. biabdollahi@
4. a_abbasianec
com



Journal of *Development* *Management & Process*

Vol.31 No.2 Summer 2018 Serial 104
Indexed in ISC



Institute of
Management and Planning Studies



Editorial Board:

Farajollah Rahnavard Ahan, Ph.D.

Seyyed Mehdi Alvani, Ph.D.

Ali Asghar Pourezat, Ph.D.

Mohammad-Reza Hamidizadeh, Ph.D.

Abbas Monavarian, Ph.D.

Abdolhamid Shams, Ph.D.

Gholamreza Memarzadeh Tehran, Ph.D.

Habibollah Taherpour Kalantari, Ph.D.

Mohammad Saebi, Ph.D.

Copyright: Institute of Management & Planning
Studies

Managing Director: Masoud Nili, Ph.D.

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

Executive Director: Mitra Oliyai

Translator: Mohammad Saebi, Ph.D.

Editor: Seyyed Hossein Chabok

Secretariate Expert: Maryam Karimkhan

Designer: Maryam Roshan-Fekr

ISSN: 1735-0719

eISSN: 2252-0074

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

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

Email: info@jmdp.ir

Add: Sixth 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.