



ISSN: 2538-6409

مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه

۳۷

دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه

سال هفتم، شماره ۳ (پیاپی ۳۷)، مرداد ۱۴۰۱، جلد یک

نورو استراتژی (استراتژی عصب پایه) ظهوری نو در علم
سازمان

فاطمه سادات میر، حامد دهقانان

اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی صنعت فولاد بر
اساس شاخص‌های جذابیت بازار در راستای تدوین
استراتژی

زهرایاوری، علیرضا منصوری

تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و
عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴
شیراز

رقیه دانشمند، مینا اخباری‌آزاد

بررسی تاثیر نوآوری دوسوتوان و قابلیت‌های بازاریابی
پویا در صادرات محصولات پتروشیمی در پسا کرونا
محمد مهدی اشرفیان رهقی، حسین ملک، فروغ نظری

بررسی رابطه وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای
فرانقش با نقش میانجی انگیزه بین خدمت عمومی در
اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان

حمزه ترکمانی تمبکی، یونس دادی زاده سرخائی، مرضیه
الیکایی، محمد ترکمانی تمبکی

مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه



دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال هفتم، شماره ۳ (پیاپی ۳۷)، مرداد ۱۴۰۱

۳۷

SHIJ.ir

ISSN: 2538-6409

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: منیژه ملائی

زیرنظر شورای سردبیری
مدیر اجرایی: مهرداد فتحی

اعضای شورای علمی و داوری تحریریه: (به ترتیب حروف الفبا)

- دکتر حسنعلی آقاجانی، عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران
- دکتر مریم اخوان خرازیان، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر طیبیه امیرخانی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر فرشته امین، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- دکتر روحاله بیات، عضو هیئت علمی دانشگاه امام خمینی
- دکتر محمد تابان، عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام
- دکتر مهدی حیدری، عضو هیئت علمی دانشگاه ارومیه
- دکتر غلامحسین خورشیدی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر هاشم زارع، عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز
- دکتر ملیحه سیاوشی، عضو هیئت علمی دانشگاه هرمزگان
- دکتر سجاد شکوه یار، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر میثم شیرخدايي، عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران
- دکتر داود طالبی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر زینب طولابی، عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام
- دکتر حسین عظیمی، عضو هیئت علمی دانشگاه زنجان
- دکتر حسن فارسجانی، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- دکتر حسین کاظمی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین
- دکتر عالییه کاظمی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- دکتر نرگس مرادخانی، عضو هیئت علمی دانشگاه زنجان
- دکتر محمدمهدی مظفری، عضو هیئت علمی دانشگاه امام خمینی
- دکتر علیرضا مقدسی، عضو هیئت علمی دانشگاه امام رضا (ع)
- دکتر سیدرضا میرعسکری، عضو هیئت علمی دانشگاه گیلان
- دکتر عباس نرگسیان، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- دکتر علی یاسینی، عضو هیئت علمی دانشگاه ایلام

فراخوان پذیرش مقاله:

نشریه «مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه» توسط موسسه مطبوعاتی مطالعات کاربردی شباک و با همکاری علمی اساتید برجسته دانشگاه‌های کشور به انتشار مقالات علمی در زمینه مدیریت می‌پردازد. از این‌رو از تمام اساتید، صاحب‌نظران، کارشناسان، دانشجویان و پژوهشگران دعوت می‌شود با ارسال مقالات علمی خود از طریق وبسایت نشریه به نشانی www.ASMd.ir در پربارتر کردن این نشریه، ما را یاری نمایند. برای ارسال مقاله کافی است تا در وبسایت ثبت‌نام نموده و با ورود به پنل کاربری، مقاله خود را ثبت کنید.

محورها و موضوعات پذیرش مقاله:

- مدیریت دولتی
- مدیریت بازرگانی
- مدیریت صنعتی
- مدیریت مالی
- مدیریت بیمه
- مدیریت گردشگری
- مدیریت فناوری اطلاعات
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت توسعه
- مدیریت MBA، اجرایی و شهری
- کارآفرینی و مدیریت کسب و کار
- مدیریت دانش و مطالعات میان رشته‌ای

نشریه

نشانی: کرج، آزادگان، ابتدای بلوار مطهری، کوچه شهید سبحانی، پلاک ۲۸، واحد ۴
کدپستی: ۳۱۴۳۹۵۳۵۹۵
www.ASMd.ir
Shij.journals@gmail.com

چاپ

انتشارات هنر و علوم دانشگاهی، تلفن: ۰۲۱ ۳۳۸۴۰۷۹۲
نشانی: تهران، افسریه، ۱۵ متری اول، کوچه ۲۸، پلاک ۳۹۳

فهرست مقالات

صفحه	عنوان مقاله
۱	نورو استراتژی (استراتژی عصب پایه) ظهوری نو در علم سازمان فاطمه سادات میر، حامد دهقانان
۱۷	اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی صنعت فولاد بر اساس شاخص‌های جاذبیت بازار در راستای تدوین استراتژی زهرا یاوری، علیرضا منصوری
۳۱	تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز رقیه دانشمند، مینا اخباری‌آزاد
۳۹	بررسی تاثیر نوآوری دوسوتوان و قابلیت‌های بازاریابی پویا در صادرات محصولات پتروشیمی در پسا کرونا محمد مهدی اشرفیان رهقی، حسین ملک، فروغ نظری
۴۹	بررسی رابطه وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقش با نقش میانجی انگیزه بین خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان حمزه ترکمانی تمبکی، یونس دادی زاده سرخائی، مرضیه الیکایی، محمد ترکمانی تمبکی

نورو استراتژی (استراتژی عصب پایه) ظهوری نو در علم سازمان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰

کد مقاله: ۱۴۵۵۸

فاطمه سادات میر^{۱*}، حامد دهقانان^۲

چکیده

در حال حاضر، علاقه به استفاده از ابزارها و تکنیک‌های عصب علمی برای مطالعه رفتار انسان در سازمان‌ها افزایش یافته است. بسیاری از محققین سازمانی با استفاده از اصطلاحاتی مانند علوم اعصاب شناختی سازمانی تلاش کرده‌اند بر نقش تأثیرگذار فرایندهای مغزی در تصمیمات مدیریتی و عملکرد افراد در سازمان تأکید کنند. استراتژی عصبی یکی از حوزه‌های جدید و بکری است که هرچند کمتر به آن پرداخته شده است اما می‌تواند پارادایم حاکم بر علم استراتژیک را با تغییرات جدی روبه‌رو سازد. با توجه به اینکه در تعاریف مربوط به استراتژی جنبه‌ای انسانی بودن آن مورد توافق همه‌ی صاحب‌نظران است، استراتژی عصبی با تأکید بر تفاوت تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تلاش می‌کند به مدیران و استراتژیست‌ها کمک کند تا با شناخت نحوه‌ی عملکرد نیم‌کره‌های مغز به سبکی متعادل و کارا و اثربخش در مدیریت استراتژیک دست یابند و بتوانند از مزایای تفکر شهودی نیم‌کره‌ی چپ و تفکر منطقی نیم‌کره‌ی راست به‌طور هم‌زمان استفاده نمایند. در این مقاله تلاش کرده‌ایم به بررسی و معرفی استراتژی عصبی در مراحل مختلف مدیریت استراتژیک و کاربرد آن در سازمان بپردازیم.

واژگان کلیدی: عصب‌شناسی، علوم اعصاب، علوم اعصاب شناختی، علوم اعصاب سازمانی، استراتژی عصبی

۱- دانشجوی دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)،
f.mir@atu.ac.ir

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی،

۱- مقدمه

مدیریت استراتژیک در ۱۰ سال گذشته با معرفی ابزارهای تحلیلی جدید در فرایند تصمیم‌گیری، انقلابی را پشت سر گذاشته است که بسیاری از آن‌ها از علوم اعصاب ناشی می‌شوند و این نوید انقلابی در راه تصمیم‌گیری استراتژیک و مدل‌های اقتصادی است. همراه با این، رویکرد جدیدی در مدیریت استراتژی، تحت عنوان "عصب‌شناسی" در مطالعات سازمان به وجود آمده است (پاول، ۲۰۱۴؛ کریستوفارو، ۲۰۱۷). طبق نظر پاول (۲۰۱۱)، این یک روش جدید برای تجزیه و تحلیل رفتار انسان‌ها است، با استفاده از رویکرد اقتصاد عصبی که دانشکده‌های بازرگانی را به انجام انواع تحقیقات در بازاریابی، اقتصاد، امور مالی، رهبری و مدیریت منابع انسانی و در آخر مدیریت استراتژیک سوق می‌دهد اهمیت استراتژی عصبی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (آشر و همکاران، ۲۰۱۸). علوم اعصاب شناختی به مطالعه رابطه بین تفکر انسان و کارکردهای بیولوژیک مغز می‌پردازد. این حوزه مطالعاتی تلاش دارد توضیح دهد که چگونه اجزای فیزیکی و بیولوژیک مغز بر پدیده‌های نامشهودی همچون افکار، احساسات، رفتارها و خاطرات تاثیر می‌گذارد یا موجب آن می‌شود. در طول زمان و با تسهیل دسترسی به تکنولوژی‌های درحال ظهور «تصوربرداری مغز» این امکان فراهم شد که به جای استفاده صرفاً کلینیکی از علوم اعصاب، بتوان الگوهای عصبی افراد و گروه‌ها را بررسی کرد. در واقع تحت عنوان علوم اعصاب سازمانی مواردی مانند، تصمیم‌گیری و دیگر اقدام‌های مدیریتی، تعیین ویژگی‌های رهبری، ارزیابی وضع تیمها و ... مورد بررسی قرار می‌گیرد (والمن و بارتازار، ۲۰۱۵، ص ۱۵).

با افزایش استفاده از علوم اعصاب در سازمان، به تدریج تاثیرات عصب‌شناسی بر علوم استراتژیک نیز مورد توجه قرار گرفته است. هرچند تحقیقات کمی در این خصوص صورت گرفته است. در واقع حوزه استراتژی عصب‌پایه به کاربرد علوم اعصاب شناختی در مورد نیت استراتژیک و رفتارهای استراتژیک می‌پردازد. ویژگی‌های ساختاری مغزی انسان که متأثر از شرایط محیطی و فرهنگی یادگیری و حتی جنسیت و سن افراد می‌باشد قادر است تاثیرات شگرفی بر روی نحوه تصمیم‌گیری مدیران سازمان جایگاه رقابتی و نهایتاً عملکرد سازمان داشته باشد. (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵) اصطلاح استراتژی عصبی نسبتاً جدید است و ابتدا در مجلات علمی توسط پاول (۲۰۱۱) منتشر شده است و تاکنون هیچ تحقیق قابل توجهی در این زمینه انجام نشده است که بتواند مسیرهایی را برای تفسیر محدود آنچه به معنای مطالعات مرتبط با عصب استراتژی است باز کند. در این مقاله تلاش می‌کنیم با استراتژی عصبی و کاربرد آن در برنامه ریزی استراتژیک بیشتر آشنا شویم.

۲- ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- تعریف عصب‌شناسی

عصب‌شناسی یا نورولوژی، دانش مطالعهٔ ساختار، کارکرد و بیماری‌های دستگاه عصبی جانداران است. موضوع عصب‌شناسی بررسی دستگاه عصبی جانداران در سطوح گوناگون از سلولی و مولکولی تا آناتومی، علوم رفتاری و آسیب‌شناسی پزشکی است. این دانش یکی از زیرشاخه‌های زیست‌شناسی است و از علوم پایهٔ پزشکی به‌شمار می‌آید. واژهٔ عصب‌شناسی برگردان واژهٔ انگلیسی (Neurology) نورولوژی است ولی موارد به‌کارگیری این واژه در فارسی و انگلیسی متفاوت است. عصب‌شناسی در فارسی برابر واژه Neuroscience انگلیسی است. به جای واژهٔ عصب‌شناسی از اصطلاح علوم عصبی نیز بهره‌گیری می‌شود. عصب‌شناسی زیر شاخه‌های زیادی دارد از جمله: عصب‌شناسی بالینی یا همان نورولوژی که شاخه‌ای از دانش پزشکی است که به بیماری‌های عصبی و روش درمان دارویی آن‌ها می‌پردازد. عصب‌شناسی رفتاری (Neurobehavior) که به بررسی فرایندهای عصبی منجر به رفتارهای گوناگون در موجود زنده می‌پردازد. روان‌شناسی عصبی (Neuropsychology) که ترکیبی از دانش روان‌شناسی و عصب‌شناسی است که با تکیه بر فرایندهای عصبی به دنبال پاسخ پرسش‌های دانش روان‌شناسی می‌گردد. آناتومی عصبی (Neuroanatomy) که کار بررسی ماکروسکوپی شکل اندام‌های عصبی همانند مغز و نخاع را بر دوش دارد. عصب‌شناسی شناختی (Neurocognition) شناخت (Cognition) رویکردی در دانش روان‌شناسی است و عصب‌شناسی شناختی به مسائل این رویکرد از دریچه فرایندهای عصبی می‌نگرد. فیزیولوژی عصبی (Neurophysiology) که به چگونگی عملکرد سیستم‌های عصبی می‌پردازد. آسیب‌شناسی عصبی (Neuropathology) و علوم اعصاب (Neuroscience) (میر و یزدان‌شناس، ۱۴۰۱، ص ۱۰۱)

۲-۲- تعریف دانش علوم اعصاب یا نوروساینس

دانش مطالعه سامانه عصبی است. دانش علوم اعصاب زیرشاخه‌ای چندرشته‌ای از زیست‌شناسی است که با بهره‌گیری از فیزیولوژی، آناتومی، زیست‌شناسی تکاملی و زیست‌شناسی سلولی و مولکولی، مدلسازی ریاضی و روانشناسی به درک ویژگی‌های نوروها و مدارهای عصبی می‌پردازد. به‌طور سنتی علوم اعصاب یکی از زیر شاخه‌های پزشکی و زیست‌شناسی و داروسازی شناخته می‌شد. این دانش اکنون یک دانش میان رشته‌ای است و در واقع با دیگر رشته‌های دانش مانند روان‌شناسی، شیمی، رایانه، مهندسی، زبان‌شناسی، ریاضی، پزشکی، فیزیک و فلسفه و علوم شناختی همکاری دارد. (Shulman, 2013, p59). این دانش به دنبال پرسش‌هایی است مانند: مغز چیست و چگونه کار می‌کند و در زمان‌های مختلف چه واکنشی از خود نشان می‌دهد؟ چرا مردم

احساسات دارند؟ در حین بروز احساسات، چه تغییراتی در مغز رخ می‌دهد؟ علت‌های ریشه‌ای اختلال‌های روانی و عصبی، طراحی دارو و درمان بیماری‌های عصبی و سرطان‌ها و...

۲-۳- تاریخچه علوم اعصاب

اولین بررسی سیستم عصبی مربوط به مصر باستان است. ترپاناسیون، عمل جراحی حفاری یا تراشیدن سوراخ جمجمه به منظور بهبود آسیب‌های سر یا اختلالات روانی، یا از بین بردن فشار جمجمه، اولین بار در دوره نوسنگی ثبت شد. نسخه‌های خطی مربوط به ۱۷۰۰ سال قبل از میلاد نشان می‌دهد که مصری‌ها در مورد علائم آسیب مغزی آگاهی داشته‌اند (Mohamed W, 2008). نظرات اولیه در مورد عملکرد مغز آن را "پر کردن جمجمه" از انواع مختلف می‌دانست. در مصر، از اواخر پادشاهی میانه به بعد، مغز به منظور آماده‌سازی برای مومیایی، مرتباً برداشته می‌شد. در آن زمان اعتقاد بر این بود که قلب مقر هوش است. به گفته هرودوت، اولین مرحله از مومیایی "برداشتن یک قطعه آهن کج و بیرون کشیدن مغز از سوراخ‌های بینی و در نتیجه خارج شدن بخشی از آن بود، در حالی که جمجمه با شستشو با دارو از بقیه قسمت‌ها پاک می‌شود (Herodotus, 2009). این دیدگاه که قلب منبع آگاهی است تا زمان پزشک یونانی بقراط به چالش کشیده نشد. وی معتقد بود که مغز نه تنها با احساسات درگیر است - از آنجا که بیشتر اندام‌های تخصصی (به عنوان مثال چشم‌ها، گوش‌ها، زبان) در سر نزدیک مغز قرار دارند - بلکه محل هوش نیز بود (Breitenfeld, another, 2014). افلاطون همچنین حدس زد که مغز مقر قسمت منطقی روح است (Plato, 2009). با این وجود ارسطو معتقد بود قلب مرکز هوش است و مغز میزان گرمای قلب را تنظیم می‌کند (Finger, 2001). این نظر عموماً پذیرفته می‌شد تا اینکه پزشک رومی، جالینوس، پیرو بقراط و پزشک گلاادیاتورهای رومی، مشاهده کرد که بیماران وی توانایی صحیح در مغز خود را از دست دادند. زهراوی، ابن سینا، ابن رشد، ابن زهر، فعال در جهان اسلام قرون وسطی، تعدادی از مشکلات پزشکی مربوط به مغز را توصیف کردند. در اروپا در دوره رنسانس، وسالیوس (۱۵۶۴-۱۵۱۴)، رنه دکارت (۱۶۵۰-۱۵۹۶)، توماس ویلیس (۱۶۷۵-۱۶۲۱) و یان سوامردام (۱۶۸۰-۱۶۳۷) نیز کمک‌های زیادی به علوم اعصاب کردند (Freeman, 2009). کارهای پیشگام لوئیجی گالوانی در اواخر دهه ۱۷۰۰ زمینه را برای مطالعه تحریک الکتریکی عضلات و سلول‌های عصبی فراهم کرد. در نیمه اول قرن نوزدهم، ژان پیر فلورنس روش آزمایشی انجام ضایعات موضعی مغز را در حیوانات زنده توصیف کرد که تأثیرات آن‌ها را بر تحرک، حساسیت و رفتار توصیف می‌کند. در سال ۱۸۴۳ امیل دو بویز-ریموند ماهیت الکتریکی سیگنال عصبی را نشان داد (Finkelstein, 2013) که سرعت آن هرمان فون هلمولتز را اندازه‌گیری کرد (Harrison, 2015) و در سال ۱۸۷۵ ریچارد کاتون پدیده‌های الکتریکی را در نیمکره‌های مغزی خرگوش‌ها و میمون‌ها یافت. (Caton, 2018). آدولف بک در سال ۱۸۹۰ مشاهدات مشابهی از فعالیت الکتریکی خود به خود مغز خرگوش و سگ منتشر کرد (Coenen, 2014).

مطالعات در مورد مغز پس از اختراع میکروسکوپ و ایجاد روش رنگ آمیزی توسط کامیلو گلگی در اواخر دهه ۱۸۹۰ پیچیده تر شد. در این روش از نمک کرومات نقره برای آشکار سازی ساختارهای پیچیده سلول‌های عصبی جداگانه استفاده شد. تکنیک وی توسط سانتیاگو رامون و کاژال مورد استفاده قرار گرفت و منجر به تشکیل آموزه نورون شد، این فرضیه که واحد عملکردی مغز نورون است. (Guillery & other, 2005) گلجی و رامون و کاخال در سال ۱۹۰۶ جایزه نوبل فیزیولوژی یا پزشکی را به خاطر مشاهدات گسترده، توصیفات و طبقه‌بندی نورون‌ها در سراسر مغز به اشتراک گذاشتند. به موازات این تحقیق، کار با بیماران آسیب دیده مغزی توسط پل بروکا نشان داد که مناطق خاصی از مغز مسئول برخی از عملکردها هستند. در آن زمان، یافته‌های بروکا به عنوان تأیید نظریه فرانتس جوزف گال مبنی بر محلی سازی زبان و برخی عملکردهای روانشناختی در نواحی خاص قشر مغز مشاهده می‌شد (Greenblatt, 1995) (Kandel & other, 2000). با استفاده از مشاهدات بیماران مبتلا به صرع توسط جان هیوگلینگر جکسون که به درستی سازمان قشر حرکتی را با مشاهده پیشرفت تشنج از بدن استنباط می‌کند، محلی سازی فرضیه عملکرد را پشتیبانی می‌کند. کارل ورنیکه بیشتر نظریه تخصصی سازی ساختارهای خاص مغز را در درک و تولید زبان ایجاد کرد. تحقیقات مدرن از طریق تکنیک‌های تصویربرداری عصبی، هنوز هم از نقشه سیتو آرشیتکتونیک مغزی Brodmann (اشاره به مطالعه ساختار سلول) تعاریف تشریحی از این دوران در ادامه نشان می‌دهد که مناطق مشخص قشر در اجرای وظایف خاص فعال می‌شوند (Kandel & other, 2000).

در طول قرن بیستم، علوم اعصاب به جای مطالعات سیستم عصبی در سایر رشته‌ها، به عنوان یک رشته دانشگاهی متمایز شناخته شد. اریک کندل و همکارانش از دیوید ریوج، فرانسیس او. اشمیت و استیون کافلر نقل کرده‌اند که در تأسیس زمینه نقش مهمی داشته‌اند (Cowan & other, 2000). ریوج ادغام تحقیقات اساسی آناتومیک و فیزیولوژیکی با روانپزشکی بالینی را در انستیتوی تحقیقات ارتش والتر رید آغاز کرد، از دهه ۱۹۵۰ آغاز شد. در همان دوره، اشمیت یک برنامه تحقیقاتی علوم اعصاب را در گروه زیست‌شناسی در انستیتوی فناوری ماساچوست ایجاد کرد، زیست‌شناسی، شیمی، فیزیک و ریاضیات را گرد هم آورد. اولین بخش علوم اعصاب مستقل (که آن زمان روانشناسی نامیده می‌شد) در سال ۱۹۶۴ در دانشگاه کالیفرنیا، ایروین توسط جیمز ال. مک‌گاو تأسیس شد (James Mc, 1996). پس از آن بخش نورویولوژی در دانشکده پزشکی هاروارد که در سال ۱۹۶۶ توسط استفان کافلر تأسیس شد، دنبال شد. درک سلول‌های عصبی و عملکرد سیستم عصبی در طی قرن ۲۰ به طور فزاینده‌ای دقیق و مولکولی شد. به عنوان مثال، در سال ۱۹۵۲، آلن لویید هاکپین و اندرو هاکسلی یک مدل ریاضی برای انتقال سیگنال‌های

الکتریکی در سلول های عصبی آکسون غول پیکر ماهی مرکب ارائه دادند که آن ها آن ها را "پتانسیل های عمل" می نامند و نحوه شروع و تکثیر آن ها، معروف به مدل هاچکین - هاکسلی. در سال ۱۹۶۱-۱۹۶۲، ریچارد فیتز هیو و جی ناگومو هوچکین-هاکسلی را ساده توصیف کردند، در مدل FitzHugh - Nagumo. در سال ۱۹۶۲، برنارد کاتز انتقال عصبی را در فضای بین سلول های عصبی معروف به سیناپس مدلسازی کرد. از سال ۱۹۶۶، اریک کندل و همکارانش تغییرات بیوشیمیایی در سلول های عصبی مرتبط با یادگیری و ذخیره حافظه در آپلیزی را بررسی کردند. در سال ۱۹۸۱ کاترین موریس و هارولد لکار این مدل ها را در مدل موریس-لکار ترکیب کردند. این امر فزاینده باعث ایجاد مدل های عصبی بیولوژیکی متعدد و مدل های محاسبات عصبی شد. پژوهش ها در زمینه کارکرد عصبی، پیشینه بلندی داشته و بسیاری بنیانگذار این علم را ابن هیثم می دانند. وی در مقاله المناظر، توصیف بسیار دقیقی از مسیر بینایی انسان و نحوه عملکرد آن آورده است. در قرن ۱۸ نیز فریتسچ و هیتزیک گزارش کردند که تحریک الکتریکی نواحی خاصی از قشر مغز حیوانات باعث حرکت می گردد. بروکا و ورنیکه نیز پزشکانی بودند که در مطالعات مجزای خود از طریق کالبد شکافی نشان دادند که آسیب به نواحی خاصی از مغز، با نقایص و آسیب های زبانی همراه است. در همان زمان هوچلینگز جکسون اظهار داشت که در کارکردهای پیچیده ای نظیر درک، زبان و کارهای اجرایی، نواحی مختلفی از مغز درگیر است (لاندی-اکمن، ۲۰۰۲). در گذشته و پیش از ابداع روش های نوین بررسی مغز از جمله مطالعات تصویر برداری و ثبت سیگنال، بیماران سکنه مغزی و آسیب تروماتیک مغزی، یکی از مهم مطالعات علوم اعصاب بوده اند، چرا که با بروز آسیب در قسمتی از مغز، بخش هایی از عملکردهای آن تحت تأثیر قرار می گرفته و این فرصت به محققین داده می شده است تا به ارتباط بین عملکردهای مختلف مغز و مناطق مختلف آن پی ببرند. این دسته از مطالعات که به مطالعه آسیب معروف هستند هنوز هم متداول اند و شاکله و بنیان علوم اعصاب بر اساس این مطالعات شکل گرفته است (میر و یزدانشناس، ۱۴۰۱، ص ۱۰۴).

۲-۴- تولد علوم اعصاب شناختی

پیشرفت های بزرگ در فناوری های تصویر برداری توانست نیروی حرکت برای علوم اعصاب شناختی مدرن امروزی را فراهم کند. باید به نکته توجه داشت که این پیشرفت ها با بدون روانشناسی شناختی دست یافتنی نبودند. روانشناسان شناختی با طراحی آزمایشات و ارائه ی مدل های پردازش اطلاعات متناسب با روش های جدید، کمک شایان توجهی کردند. ذکر این نکته ضروری است که پیشرفت های جدید تصویربرداری به تنهایی منجر به گسترش و رشد تصویربرداری عملکردی نشد بلکه نواحی آسیب دیده ی مغزی این توانایی را برای مطالعه ی مغز با کمک این روش ها ایجاد کرد که پیش از این غیر ممکن بود. تفاوت میان روش های ثبت و ضبط و روش های تحریکی در علوم اعصاب شناختی بحثی بس مهم است. روش های تحریک الکتریکی مستقیم مغز به ندرت در مطالعات انسانی انجام می شوند و روش های هم ارز غیر تهاجمی همچون تحریک فراجمعه ای بیش تر انجام می شوند، این روشها شامل TMS و TDCS هستند. روش های الکتروفیزیولوژی نظیر EEG/ERP و یا ثبت تک سلولی و روش های مغناطیسی نظیر MEG مشخصات الکتریکی و مغناطیسی فعالیت نوروں ها را دنبال می کنند. در مقابل روش های تصویر برداری عملکردی نظیر FMRI و PET تغییرات فیزیولوژیکی مرتبط با خون رسانی به مغز را دنبال می کنند و به مراتب کندتر هستند و نام روش های همودینامیک موسوم اند. روش های علوم اعصاب شناختی می توانند از ابعاد مختلفی بررسی گردند: ۱. "رزولوشن زمانی" اشاره به دقت اندازه گیری زمان وقوع اتفاق دارند؛ ۲. "رزولوشن مکانی" اشاره به دقت اندازه گیری مکان وقوع اتفاق دارند. همچنین تهاجمی بودن روش نیز اشاره به این دارد که چقدر روش و تجهیزات در داخل و یا خارج بدن انجام می شود (میر و یزدانشناس، ۱۴۰۱، ص ۱۰۸).

۲-۵- علوم اعصاب سازمانی

سازمانها را می توان به عنوان سیستم های شناختی اجتماعی تفسیر کرد که توسط افرادی جمع می شوند، اطلاعات را محاسبه می کنند، تجزیه و تحلیل و تفسیر می کنند و با یکدیگر تعامل دارند. این سیستم های شناختی اجتماعی را نمی توان بدون مراجعه به بسترهای عصبی زیربنای شناختها مطالعه کرد. در سال های اخیر، علاقه به استفاده از روش ها و تکنیک های عصب علمی برای مطالعه پدیده های سازمانی افزایش یافته است (باتلر و ارشد، ۲۰۰۷؛ لی و چمبرلین، ۲۰۰۷؛ ارشد، لی و باتلر، ۲۰۱۱؛ بکر و کروپانزانو، ۲۰۱۰؛ بوگره، ۲۰۱۰؛ بکر، کروپانزانو و سانفی، ۲۰۱۱؛ باتلر، ۲۰۱۴). بگر (۲۰۱۰) ساختار رفتار عصبی-سازمانی را معرفی کرد که وی آن را به عنوان مطالعه تأثیر مغز بر رفتاری که در سازمان ها رخ می دهد تعریف کرد (ص ۲۸۹). به همین ترتیب، باتلر و ارشد (۲۰۰۷)، لی و چمبرلین (۲۰۰۷) و ارشد و همکاران (۲۰۱۱) زمینه علوم اعصاب شناختی سازمانی را برای توضیح نقش علوم اعصاب در رفتار انسان در سازمان ها معرفی کرد. لی و چمبرلین (۲۰۰۷، ص ۲۲) علوم اعصاب شناختی سازمانی را چنین تعریف کردند: "این تعریف مشابه تعریفی است که توسط باتلر و سنپور (۲۰۰۷) ارائه شده است و آن ها از علوم اعصاب شناختی سازمانی به عنوان استفاده از "روشهای عصبی علمی برای تجزیه و تحلیل و درک رفتار انسان در محیط کاربردی سازمانها" یاد می کنند. این برنامه ممکن است در سطح فردی، گروهی، سازمانی و بین سازمانی باشد ("همان، ص ۸). لی، ارشد و باتلر (۲۰۱۲) بین علوم اعصاب سازمانی (ON)، علوم اعصاب شناختی اجتماعی (SCN) و علوم اعصاب شناختی سازمانی (OCN) تمایز قائل می شوند. به طور خاص، آن ها ادعا می کنند که علوم اعصاب سازمانی بر روی آناتومی مغز و ساختارها متمرکز است، در حالی که SCN و OCN با چندین سطح تجزیه و تحلیل سروکار دارند و به تعامل بین سیستم های بیولوژیکی و شناختها علاقه مند

هستند. نویسندگان همپوشانی بین علوم اعصاب سازمانی و SCN و OCN را تأیید می کنند. به ویژه، آن ها استدلال می کنند که OCN با ON و همچنین SCN همزیستی است تا یک چارچوب نظری دقیق را تشکیل دهد که به دانشمندان کمک می کند تا از پیچیدگی های رفتار اجتماعی که در درون سازمان ها رخ می دهد" (ص ۹۲۳). به نظر میرسد که تمایز بین OCN و علوم اعصاب سازمانی سطحی است زیرا علوم اعصاب سازمانی خود را محدود به توصیف آناتومی عصبی نمی کند. بلکه هم توصیف ساختارهای مغز و هم درک مکانیسم های عصبی را که شناخت ها را اثبات می کنند در بر می گیرد. بحث من این است که هم علوم اعصاب سازمانی و هم علوم اعصاب شناختی سازمانی پدیده های یکسانی را مطالعه می کنند و از ابزار تحقیق یکسانی استفاده می کنند. به عنوان مثال، مبنای عصبی میاحی مانند تصمیم گیری، عواطف، شناختها، اعتماد، همکاری، رهبری و اخلاق توسط هر دو رشته با استفاده از روشهای عصبی علمی یکسان بررسی می شود.

بکر و کروپانزانو (۲۰۱۰) اصطلاح علوم اعصاب سازمانی را ابداع کردند که آن ها "به عنوان یک رویکرد آگاهانه و عاقلانه برای گسترش شکاف بین علوم اعصاب و علوم سازمانی" تصور می کنند (ص ۱۰۵۵). آن ها پیشنهاد می کنند که "تئوری های موجود در مورد رفتار سازمانی را می توان با ترکیب یافته ها و مضامین علم عصب شناختی در مورد چگونگی تولید مغز در شناخت، نگرش و رفتارها بهبود بخشید" (همان). بکر و همکاران (۲۰۱۱، ص. ۹۳۷) علوم اعصاب سازمانی را "چارچوبی تفسیری می داند که مشکلات جدیدی را روشن می کند و همچنین مشکلاتی را برجسته می کند که در غیر این صورت ممکن است مورد توجه قرار نگرفته باشند". بنابراین، علوم اعصاب سازمانی می تواند در پاسخگویی به س سوالاتی که تحقیقات فعلی علوم سازمان قادر به آن ها نیست، کمک کند. سه اصطلاح، علوم اعصاب شناختی سازمانی، رفتار عصبی سازمانی و علوم اعصاب سازمانی، برای توصیف همان زمینه استفاده شده است. اگرچه این ممکن است ناجور به نظر برسد، اما تعجب آور نیست زیرا علوم اعصاب سازمانی حتی به عنوان یک رشته واحد وجود ندارد. (کنستانت، ۲۰۱۸). تحقیقات در مورد رفتار سازمانی با تمرکز بر سطح کل سازمان شامل موضوعاتی نظیر سیاست های سازمانی، ساختار و طراحی سازمانی، فرهنگ سازمانی و تغییر بوده است. تجزیه و تحلیل سطح اعصاب علوم اعصاب سازمانی می تواند شامل مطالعه پایه عصبی موضوعات مشخص شده در بالا باشد. به عنوان مثال، محققان می توانند اساس عصبی فرهنگ سازمانی، تغییر یا رفتار سیاسی در سازمان ها را مطالعه کنند. در حقیقت، درک زیربنای عصبی رفتار می تواند به تبیین پدیده های سطح گروهی یا سازمانی کمک کند زیرا "بسیاری از پدیده ها در سازمان ها از نظر شناختی، تأثیر، رفتار و ویژگی های افراد که از طریق تعامل اجتماعی، تبادل و تقویت، دارای خصوصیات ظهوری هستند که در سطوح بالاتر آشکار می شوند. (کنستانت، ۲۰۱۸، ص ۱۸). شافنیل (۲۰۱۴) در مقاله ای برخی از کاربردهای علوم اعصاب را به سه حوزه تقسیم می کند که برخی اطلاعات اولیه را در این زمینه ارائه می دهند و عبارتند از: رهبری، مدیریت تغییر و نوآوری.

الف- رهبری: یافته های علوم اعصاب مانند ساخت و ساز اعتماد و ارتباط به راحتی می تواند توسط متخصصان منابع انسانی در فعالیت های توسعه رهبری آن ها اعمال شود. گمان می رود که رهبران بزرگ مسیرهایی را در مغز کارکنان خود باز می کنند که از تعامل و روابط کاری مثبت پشتیبانی می کنند. شافنیل می گوید که یافته های علوم اعصاب در اتصال نقاط بین تعامل انسان و شیوه های رهبری موثر بسیار مفید هستند. همانطور که ما به نقشه برداری از مغز انسان ادامه می دهیم، انتظار داریم اطلاعات بیشتری در مورد نحوه عملکردهای مغز و اینکه چگونه رهبران بهترین استفاده را از این دانش در رهبری افراد و سازمان ها می برند. ب- مدیریت تغییر: علوم اعصاب آنچه را که چند دهه است در میان روانشناسان و مدیران صنعتی شناخته شده است را تأیید می نماید: مردم از تغییرات می ترسند! تغییر معمولاً به عنوان یک تهدید درک می شود، چون مغز برای بقاء سخت گیر است. مغز ما به طور ناخودآگاه پنج بار در ثانیه به دنبال تهدیدات می گردد. برخی افراد ممکن است تعجب کنند که چگونه این قضیه به سازمان های امروزی مربوط است. این موضوع بسیار اهمیت دارد زیرا که محل کار با شرایط عدم اطمینان آمیخته شده است. لحظه ای در مورد رشد فزاینده ادغام سازمانها و فرایند مالکیت، از دست دادن شغل و غیره فکر کنید، این باعث شد که بسیاری از استرس ها و ترس های ناشی از عدم اطمینان ایجاد شود. درک عمیق از ترس تغییر و ناشناخته ها، پیامدهای بزرگی برای رهبران، مدیران و سایر عواملی که باعث تغییر آن ها می شود، به دنبال دارد. شافنیل اشاره می کند که با تمرکز بر جنبه های مثبت تغییرات پیشنهادی، سوالات مستقیم و گوش دادن فعالانه به نگرانی های مردم، رهبران و عوامل تغییر می توان به کاهش استرس و نگرانی برای کسانی که تحت تأثیر این تغییرات هستند، کمک کرد. اعمال این استراتژی می تواند توانایی مغز را برای تنظیم چگونگی پاسخ به تغییرات و بهبود آن را غیرقابل پیش بینی کند. به عنوان یک رهبر، شما باید درک کنید که احساس تهدید فراگیر است. دیدن همکاران یا رهبران در اطراف ما احساس نگرانی و ترس را گسترش خواهد داد و نهایتاً عدم اطمینان منفی می تواند بر حافظه، توانایی تمرکز، رضایت شغلی و غیره گذارد.

ج- نوآوری: شافنیل و همکارانش معتقدند که دانشمندان علوم انسانی دو مورد از توانایی های مغز انسان را برای نوآوری و تفکر خلاق کشف کرده اند. اول و مهمتر از همه، شبکه پیش فرض است. این شبکه قادر به فراتر رفتن یا پیش بینی کردن چیزی است که به نظر میرسد در یک مکان یا زمان متفاوت باشد. دوم، شبکه کنترل در بخشی از مغز است که مردم را بر سر وظیفه شان نگه می دارد. با استفاده از این استراتژی، رهبران می توانند با شبکه پیش فرض به تحریک نوآوری و تقویت شبکه کنترل متمرکز شوند. بر طبق این منطق، توصیه می شود که سازمان ها برنامه هایی را ایجاد نمایند و کارکنان را قادر سازند تا زمان را برای کار بر روی پروژه هایی که به آن ها الهام می شود و به نوعی سازمان را هدایت می کند، کنترل نمایند. همچنین، ممکن است سازمان ها بخواهند برخی محدودیتهای زمانی ایجاد کنند تا کارکنان هر نوع انحراف از جمله مشغولیت به تلفن های همراه را کنار گذاشته و به جای تمرکز بر چند وظیفه مختلف و وقت گیر، به یک وظیفه مشخص رسیدگی نمایند.

بزرگترین میزان بینش در مورد نحوه اعمال علوم اعصاب به افراد در محل کار، به ویژه مبحث رهبری و مسائل مربوط به آن، توسط دیوید راک و شوارتز (۲۰۰۶) ارائه شده است. گوردون و همکاران (۲۰۰۸) دو موضوع امیدوار کننده از علوم اعصاب اجتماعی را شناسایی کرده اند. اول این که بیشتر انگیزه ای که رفتار اجتماعی ما را در بر می گیرد، توسط یک اصل سازماندهی جامع برای کاهش تهدید و به دست آوردن پاداش بیشتر کنترل می شود. ثانیاً، بیش از چند حوزه تجربه اجتماعی به جای اتکا بر حداکثر رساندن پاداش و کاهش تهدید، متکی بر شبکه های مشابه مغز که برای نیاز به بقا مورد استفاده می باشند، متکی هستند (تیلور و همکاران، ۲۰۰۸) مغز همانطور که به ارضای نیازهایی همچون آب و غذا نیازمند بوده و به آن اقدام می ورزد، دقیقاً به همان صورت نیز به ارضای نیازهای نیازهای اجتماعی نیز نیاز دارد. هماهنگی که در موارد مذکور اشاره شد، ادبیات عصب شناسی در سازمان پیرامون مفهوم استراتژی عصبی بسیار بکر بوده و تحقیقات اساسی و قابل توجهی تاکنون در این خصوص صورت نگرفته است. در مورد روش های مطالعه و درک مکانیسم های روانشناختی و عصبی مورد علاقه بالقوه علوم اجتماعی و مدیریت (پاول و پوچینلی، ۲۰۱۲؛ لاوریرو-مارتینز و دیگران، ۲۰۱۵) از جمله آن ها می توان تجهیزات عصبی مانند روزنانش مغناطیسی عملکردی را ذکر کرد. تصویربرداری (fMRI)، الکتروانسفالوگرافی (EEG)، مغناطیسی انسفالوگرافی (MEG)، تحریک مغناطیسی ترانس کرانیال (TMS) و توموگرافی انتشار پوزیترون (PET)، همراه با تجهیزات روانشناختی مانند الکتروکاردیوگرام (ECG یا EKG)، پاسخ گالوانیک پوست (GSR) و ردیابی چشم همانطور که در گذشته در زمینه مدیریت استراتژیک اتفاق افتاده بود، امروزه سیستم عصبی هنوز در حال فرآیند تلفیقی است تا بتواند یک رشته جدید در مدیریت استراتژیک باشد و در حال تحکیم جایگاه خود با فناوری ها و کشفیات جدید در مورد مغز است که در مجموعه یافته های آن گنجانده شده است. در حوزه ی علوم اعصاب سازمانی پیرامون استراتژی و مدیریت استراتژیک کمتر کار شده است. لذا در این پژوهش به معرفی و شناخت این زمینه می پردازیم.

۲-۶-۲- ورود علم استراتژی به حوزه علوم اعصاب سازمانی

۲-۶-۲-۱- تعریف استراتژی

مایکل پورتر معتقد است استراتژی یعنی انتخاب این که چه کارهایی را نباید انجام دهیم به عقیده او استراتژی از جنس انتخاب است انتخاب بین گزینه های متعدد و ناشناخته ای که نیازمند تصمیم گیری هستند به گفته پورتر ماهیت استراتژی این است که فعالیت ها را متفاوت از رقبا انجام دهیم و از این طریق بتوانیم جایگاه منحصربه فردی را در صنعت به دست آوریم. آلفرد چندلر معتقد است که استراتژی فرایند تعیین آرمان ها و اهداف اساسی سازمان تعیین برنامه های اصلی دستیابی به آن آرمان ها و اهداف و نحوه تخصیص منابع به برنامه ها با محیط سازمان می باشد. گلوئیک نیز استراتژی را این گونه تعریف می کند استراتژی یعنی برنامه یکپارچه منسجم جامع جهت اطمینان از این که اهداف بنیادی سازمان محقق می شود. کریس ارجریس استراتژی را این گونه تعریف کرده شکل گیری و اجرای استراتژی شامل شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیط سازمان ارزیابی قوت ها و ضعف های درون سازمان طراحی ساختارها تعریف نقش ها به خدمت گیری افراد مناسب و توسعه سیستم پاداش مناسب برای انگیزش این افراد در جهت حرکت به سمت اهداف سازمان می باشد. استینر و مینر معتقدند استراتژی یعنی تدوین مأموریت سازمان تعیین اهداف سازمان با توجه به نیروهای درونی و بیرون سازمان شکل دهی سیاست ها و استراتژی های مشخص جهت دستیابی به اهداف و کسب اطمینان از اجرای مناسب در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد آن ها شکل گیری استراتژی را شامل فرآیند ادراکی یعنی ادراک مدیران از محیط رقابت فرآیند اجتماعی یعنی مذاکرات جمعی و فرایند سیاسی یعنی بازی های سیاسی جهت کسب قدرت و منافع بیشتر می دانند (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۱۴). یکی از جدیدترین تعاریف مربوط به آیرین دوهیم و همکارانش می باشد که مدیریت استراتژیک را فرایندی تعریف کرده اند که با آن فرایند مدیران استراتژی هایی را تدوین و اجرا می کنند تا به عملکرد بالایی دست یابند و مزیت رقابتی پایدار خلق کنند نقطه تمرکز تعریف آن ها بر بعد انسانی بودن فرایند اشاره دارد (دوهیم و همکاران، ۲۰۱۲). همان گونه که در بررسی تعاریف مختلف استراتژی مشخص است وجه انسانی بودن استراتژی وجه مشترک بین تمام تعاریف محسوب می شود زیرا هر آنجا که سخن از طراحی تدوین و یا تصمیم گیری به میان می آید فرایندهای انسانی و به تبع آن فرایندهای مغزی و عصبی ذهن نیز نقش عمده ای ایفا می کند. تصمیمات و انتخاب های استراتژیست ها و مدیران که با توجه به ساختار ذهنی آن ها صورت می پذیرد در عمل منجر به جایگاهی خاص شده و عملکرد سازمان را رقم می زند. لذا می توان گفت که عملکرد نهایی سازمان متأثر از بحث های عصب شناختی می باشد و همین امر اهمیت علوم اعصاب را در مدیریت و سازمان ها و تدوین استراتژی به صورت خاص مشخص می کند.

۲-۶-۲-۲- تعریف استراتژی عصب پایه

کلمه "نورواستراتژی" توسط پاول (۲۰۱۱) ابداع شد و از آن زمان در زبان آکادمیک استفاده می شود. این بخشی از مأموریت کلمات است: از استراتژی، در حوزه دانش مدیریت، مدیریت استراتژیک و علوم اعصاب که با مطالعه سیستم عصبی مشخص می شود. نکته قابل توجه، این است که علوم اعصاب یک علم میان رشته ای است و چندین رشته در علوم اعصاب وجود دارد که ممکن است کما بیش ارتباط مستقیمی با موضوع حوزه مدیریت استراتژیک داشته باشد از جمله علوم اعصاب شناختی (لنت، ۲۰۱۰)؛ به عبارت دیگر میتوان در تعریف استراتژی عصب پایه گفت که استراتژی عصب پایه کاربرد علم عصب شناسی در مدیریت استراتژیک می باشد استراتژی عصب پایه یعنی شناسایی درک تحلیل پیش بینی و کنترل نحوه عملکرد مغز انسان در سرتاسر

فرآیند مدیریت استراتژیک، استراتژی عصبی به تأکید طولانی مدت استراتژی بر مدیران کل متکی است. آکادمی مدیریت سیاست ها و استراتژی های تجاری را به عنوان "زمینه مربوط به نقش ها و مشکلات مدیران کل و کسانی که شرکت های چند مشاغل یا واحدهای تجاری چند منظوره را مدیریت می کنند" تعریف می کند. (پاول، ۲۰۱۱).

۳- بحث

۳-۱- مفهوم استراتژی عصب پایه

در این جا ابتدا به بررسی مفهوم استراتژی می پردازیم سپس ارتباط علم عصب شناسی و ساختار مغز با استراتژی را تحلیل می نماییم. همانگونه که اشاره شد یکی از جدیدترین و درعین حال پرکاربردترین و بکرترین حوزه های علوم مدیریتی در حوزه استراتژیک مبحث استراتژی عصبی یا استراتژی عصب پایه می باشد. بارها شاهد این بوده ایم که در تدوین برنامه ریزی استراتژیک اجرا و پایش آن سازمان های زیادی با مشکل روبرو هستند و اکثر استراتژی ها به شکست منجر می شوند در ابتدا این ناکامی ها به اجرای نادرست استراتژی نسبت داده می شد و فرض می شد مرحله تدوین و توسعه استراتژی بی نقص انجام شده و تنها در مرحله اجرا و پیاده سازی سازمان ها با مشکل روبرو می شوند باید بدانیم که گاهی هم تدوین استراتژی باعث شکست و ناکامی سازمان ها می شود (روملت، ۲۰۱۱). در کتاب بازی برد، لافی و مارتین به شکل گیری و تدوین استراتژی پرداختند و عنوان کردند استراتژی با برنامه متفاوت است استراتژی از جنس انتخاب است آن هم انتخاب هماهنگ منسجم و به دقت طراحی شده. روال منطقی شکل گیری استراتژی با تحلیل صنعت شروع می شود تحلیل ارزش مشتری در مرحله دوم صورت می گیرد تحلیل جایگاه نسبی سازمان تحلیل رقابت و در نهایت انتخاب استراتژیک رویه ای می باشد که چارچوب کتاب بازی برد را تشکیل می دهد آن ها در انتها دام های استراتژی که به نوعی همان ویژگی های استراتژی بد هستند را بیان کردند که عبارت بود از استراتژی همه کاره و فاقد اولویت، استراتژی دن کیشوت و رقابت با همه کس، استراتژی واترلو، استراتژی چیزی برای همه مصرف کنندگان، استراتژی رؤیا پردازانه و استراتژی روتین. این استراتژی ها از جنس تدوین ضعیف استراتژی هستند لذا همواره لازم به توجه است اگر سازمان به موفقیت نمی رسد شاید ضعف در طراحی نیز وجود داشته باشد و این موضوعی است که اغلب مورد غفلت واقع می شود. (لافل و مارتین، ۲۰۱۴)

تدوین و اجرا هر دو حائز اهمیت هستند و اگر سازمانی می خواهد موفق شود باید هم بر روی تدوین و هم بر روی اجرای استراتژی خود متمرکز شود یکی از دلایل بسیار جالب برای تدوین بعد و اجرای نامناسب مربوط به عصب شناسی سازمان و ویژگی های نیم کره های مختلف مغز انسان می باشد به عنوان مثال چه چیز باعث می شود که دو رهبر مختلف در دو سازمان مختلف که در یک صنعت با هم در حال رقابت هستند هنگام مواجه شدن با یک چالش به شکلی کاملاً متفاوت واکنش نشان دهند یکی از رهبران چالش را به دید فرصتی جهت بهره برداری و رشد تلقی می کند و دیگری همراه با ترس شروع به عقب نشینی یا حتی خروج از صنعت می کند همچنین در بحث تحلیل محیط این اتفاق رخ می دهد. لذا بحث تفکر استراتژیک در سازمان ها مطرح شد تفکر استراتژیک به نحوه و چگونگی فکر کردن درمورد استراتژی اشاره دارد. (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۴)

انسان ها با هم متفاوتند و همین تفاوت در نگرش دانش تجربیات و یادگیری آن هاست که باعث می شود یک موضوع واحد را به گونه های مختلفی تحلیل و ارزیابی نمایند فرایند مدیریت استراتژیک فرایندی انسانی است و انسان به همراه ویژگی های وی در قلب مدیریت استراتژیک قرار می گیرد. حتی اگر مدیرعامل سازمان ساده فرایند مدیریت استراتژیک اشراف کامل داشته باشد و با تکنیک های پیاده سازی و تدوین صحیح آشنا باشد باز هم امکان دارد در تدوین و اجرای استراتژی شکست بخورد دلیل این موضوع بیشتر از آنکه به علم و دانش استراتژی مرتبط باشد به ویژگی های عصب شناسی افراد مرتبط است که می توان آن را هنر استراتژی نامید بنابراین مبحثی فراتر از دانش و علم استراتژی در سازمان ها وجود دارد که نیازمند تجهیز شدن به ابزار روان شناسی و عصب شناسی در سازمان هاست. استراتژی عصب پایه درواقع به این موضوع می پردازد که یک استراتژیست چگونه می اندیشد، تصمیم می گیرد، دست به اقدام می زند و نهایتاً با توجه به الگوهای فکری خود، جایگاهی را در یک صنعت به دست می آورد و مزیت رقابتی حاصل شده منجر به عملکرد سازمان می شود. نحوه ی نگرش مدیران ارشد به استراتژی و تفکر استراتژیک در مفهوم استراتژی عصب پایه گنجانده شده است.

هنری مینتزبرگ معتقد است که استراتژی الگویی در جریان اقدام و تصمیمات می باشد وی و همکارانش ذکر می کنند که فرایند منظم و تحلیلی برنامه ریزی منجر به شکل گیری برنامه می شود استراتژی واقعی خیلی فراتر از مرزهای خطی برنامه ریزی می باشد وی انواع استراتژی را با توجه به نگرش های مختلف به شکل گیری استراتژی در قالب استراتژی برنامه ریزی شده، استراتژی کارآفرینانه، استراتژی ایدئولوژیکی، استراتژی چتری، استراتژی فرایندی، استراتژی گسسته، استراتژی توافق جمعی و نهایتاً استراتژی تحمیلی طبقه بندی می کند. لوئیزس هراکلیوس در پژوهشی در سال ۱۹۹۸ بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک اختلاف زیادی قائل شد وی اظهار کرد فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک فرایند برنامه ریزی گام ب گام منطقی تحلیلی و خطی است اما تفکر استراتژیک فرایندی واگرا غیرخطی و خلاقانه است او معتقد است برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک دو گونه مختلف از نحوه تفکر در مورد استراتژی هستند که لازم است تفکر استراتژیک مقدم بر برنامه ریزی استراتژیک باشد و قبل از آن صورت پذیرد هدف غایی و واقعی برنامه ریزی استراتژیک نیز باید تقویت تفکر استراتژیک باشد تفکر استراتژیک دارای

خاصیت یادگیری دو حلقه‌ای می‌باشد یعنی علاوه بر اصلاح نمودن نتیجه براساس بازخورد خود فرایند استراتژی را نیز اصلاح می‌کند که منجر به شکل‌گیری سازمانی یادگیرنده می‌گردد (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۱۱).

۳-۲- فرایند مدیریت استراتژیک

منظور از فرایند مدیریت استراتژیک نظام جامع سیستم مدیریت استراتژیک است که در سال ۲۰۰۸ توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون در کتاب پاداش تحقق استراتژی ارائه شده است این سیستم دارای شش فرایند است تدوین و توسعه استراتژی برنامه‌ریزی برای استراتژی همسوسازی سازمان برنامه‌ریزی برای اجرا و عملیاتی نمودن برنامه پیش و کنترل استراتژی آزمون و تطبیق استراتژی (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸).

۳-۳- عملکرد مغز انسان و ویژگی‌های آن

مغز انسان دارای ساختار پیچیده‌ای می‌باشد تحقیقات مختلف مشخص کردند که جنسیت افراد مه روی نحوه‌ی عملکرد مغز آن‌ها و در نتیجه رفتارهای آن‌ها مؤثر می‌باشد و این به معنای برتری داشتن جنسی بر جنس دیگر نیست بلکه منظور آن است که مردان و زنان به گونه‌ای متفاوت از مغز خود استفاده می‌کنند که آن نیز منجر به بروز رفتارهای مختلف می‌شود هر دو جنسیت می‌توانند از بهره هوشی بالایی برخوردار باشند اما دو نفر با جنسیت‌های مختلف که از نظر بهره هوشی یکسان هستند کاملاً متفاوت از مغز خود استفاده می‌کنند زنان نسبت به مردان بهتر می‌توانند از هر دو نیمکره مغزشان استفاده نمایند.

۳-۴- تصمیم‌گیری در مدیریت استراتژیک: منطقی تا شبه عقلانی و احساسی

تصمیم‌گیری در مورد مدیریت استراتژیک یک فرآیند شناختی است و منجر به انتخاب و انصراف توسط نماینده می‌شود. در این چارچوب، یک تصمیم باید با فرض عقلانیت محدود هدایت شود (سیمون، ۱۹۴۷). با پیشرفت در مطالعه مدیریت استراتژیک، هنوز پذیرفته شده است که دو عامل که هر دو دارای اطلاعات و دانش مشابه هستند، تصمیمات منطقی مورد انتظار (و مشابه) را اتخاذ می‌کنند. به عنوان اثبات تغییرناپذیری این دستور، در الگوی استراتژی پیشنهادی Teece و همکاران (۱۹۹۷)، عقلانیت به عنوان یک مقدمه ارائه می‌شود و نه به عنوان یک پارامتر که این مفهوم را تقویت می‌کند که عقلانیت همیشه باید در تصمیم‌گیری استراتژیک وجود داشته باشد. نویسندگانی مانند کلاین (۱۹۹۹) آیزنهاارت (۱۹۸۹) قبلاً درباره عناصری که بر عقلانیت فرآیند تأثیر می‌گذارند، از جمله شهود، نوشته است. حتی هربرت سایمون (۱۹۸۶) با قرار دادن موضوعات پیچیدگی، تفسیر و تأمل، سعی در درک ناهمگنی تصمیمات داشت تا شخصیتی شخصی به روند تصمیم‌گیری بدهد. چندلر (۱۹۶۲) قبلاً شهود را به عنوان نوعی رفتار متمایز کرده بود که عملکرد مدیران را متمایز می‌کرد. با این حال، او از شهود به عنوان "عملکردی" در مورد دیدگاه مدیریت نام برد. تمرکز مرتبط دیگر در مورد تصمیم‌گیری در مورد مدیریت استراتژیک به دنبال درک رفتار ناهمگن از طریق تجزیه و تحلیل فرایندهای ذهنی با استفاده از مطالعات اکتشافی و تعصبات تصمیم‌گیری است (Tversky & Kahneman, 1974) که در آن تصمیمات مختلف به دلیل ساخت میانبرهای ذهنی و تعصبات شناختی فرد اتفاق می‌افتد، اساس این تئوری (Prospect, 1979) با تمرکز بر محدودیت شناختی فرد است. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای متعهد و هماهنگ از تعهدات و اقداماتی است که برای کشف مهارت‌های اساسی برای یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است (هیت، هوکینسون و ایرلند، ۲۰۱۱). به پاول (۲۰۱۱) "مدیریت استراتژیک بر این فرض استوار است که افکار، احساسات و روابط اجتماعی مدیران کل بر فعالیتها و عملکرد شرکتها تأثیر می‌گذارد."

۳-۵- نقشه استراتژی عصب‌پایه در فرآیند مدیریت سازمان

نقش‌آفرینی استراتژی عصب‌پایه فقط محدود به مرحله تدوین استراتژی نمی‌باشد بلکه در سرتاسر فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از جایگاهی ویژه برخوردار است فرایند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله کلی تدوین اجرا و ارزیابی استراتژی می‌باشد در مرحله تدوین استراتژی لازم است مدیران ارشد ذهنی باز خلاق نوآور و همه‌جانبه نگر داشته باشند و درعین حال بتوانند از قوه برنامه‌ریزی و تحلیل خود نیز استفاده کنند در مرحله تدوین و سایر مراحل نحوه مشارکت و جلب حمایت اعضای سازمان نیز در فرایند مدیریت استراتژیک بسیار مهم است در حین اجرای استراتژی نیز استراتژی عصب‌پایه نقش بازی می‌کند بحث نحوه تخصیص منابع به واحدهای مختلف سازمانی تعارض بین واحدهای صف و ستاد بازی‌های قدرت و سیاسی افراد ذی‌نفع برای بدست آوردن جایگاه خاص عدم مشارکت برخی از اعضا در اجرای استراتژی و غیر از موارد مهمی هستند که مرتبط با استراتژی عصب‌پایه در عمل می‌باشد. یکی از جدیدترین تحقیقات در مورد استراتژی عصب‌پایه نقشه آن و کاربردهای عملی آن مربوط به پژوهش پول آر نیون می‌باشد که آن را در کتاب سیر تحول سیستم ارزیابی متوازن بیان نموده‌است. (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۱۸). استراتژی عصب‌پایه می‌تواند کمک بسزایی در رشد و ترویج تفکر استراتژیک در سازمان داشته باشد

طبق نظر آن گریت بن تفکر استراتژیک را می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی تحلیل نمود سطح فردی شامل درک کلی سازمان و محیط آن خلاقیت و ساختن چشم‌انداز آینده می‌باشد سطح سازمانی نیز شامل ترویج گفتگوی استراتژیک و استفاده از ابتکار کارکنان می‌باشد (نیون، ۲۰۱۴).

۳-۶- ارتباط علم عصب‌شناسی با تفکر استراتژیک

همانطور که گفتیم استراتژی عصب‌پایه کاربرد علم عصب‌شناسی در مدیریت استراتژیک می‌باشد استراتژی عصب‌پایه یعنی شناسایی درک تحلیل پیش‌بینی و کنترل نحوه‌ی عملکرد مغز انسان در سرتاسر فرآیند مدیریت استراتژیک. تفکر استراتژیک یعنی دید کل نگر به فرای مرزهای صنعتی که سازمان در آن مشغول رقابت است دیدن صنایع جایگزین و جانشین دیدن بازارها زیر بازارها و بخش‌های مختلف دیدن ارزش‌های پیشنهادی حال و آینده مشتری و نهایتاً انتخاب زمینه بازی مناسب تشخیص عوامل کلیدی موفقیت در آن زمینه بازی و سپس تعیین برنامه و طرح عملیاتی جهت رقابت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان و خلق ارزش پایدار برای مشتری و سهام‌داران.

در قسمت اول تعریف تفکر استراتژیک مرتبط با عملکرد نیمکره راست مغز می‌باشد علم عصب‌شناسی و استراتژی عصب‌پایه تکنیک‌هایی را بکار می‌بندند تا از طریق آن‌ها مدیران و استراتژیست‌ها بتوانند خلاقیت خود را افزایش دهند از قوه‌ی شهود خود بهتر استفاده کنند و از طرف دیگر بتوانند به کمک تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری در بین مدیران و اعضای سازمان را ارتقا دهند تا بتوان بهترین انتخاب برای زمینه بازی را انجام داد.

در قسمت دوم تعریف تفکر استراتژیک که مربوط به چگونگی رقابت در زمینه بازی موردنظر می‌باشد استراتژی عصب‌پایه به شما و سازمانتان کمک می‌کند تا نیمکره چپ مغز خود را فعال سازید و آن را مدیریت کنید تا از طریق منطق تحلیل و برنامه‌ریزی بتوانید استراتژی موفق‌تری داشته باشید در این مرحله نیز مانند مرحله قبلی استراتژی عصب‌پایه تکنیک‌هایی را مطرح می‌کند که استراتژیست و تصمیم‌گیرنده بتواند هم خودش بهتر فکر کند و هم افراد سازمانی را به سمت تفکر بهتر سوق دهد.

یکی از کاربردهای مهم یافته‌های علم عصب‌شناسی و استراتژی عصب‌پایه در تفکر استراتژیک مربوط به حوزه آموزش و یادگیری می‌باشد چگونه می‌توان یادگیری سازمانی را بهبود بخشید و سازمانی یادگیرنده ایجاد نمود استراتژی عصب‌پایه نکته‌های حائز اهمیتی در مبحث یادگیری سازمانی و بهبود تفکر استراتژیک دارد که در آن‌جا به آن اشاره می‌شود. اگرچه شیوه‌های آموزشی تحلیلی و خطی که مختص یادگیرندگان چپ مغز هستند روش کاملاً شناخته‌شده و متداول آموزشی به حساب می‌آیند اما جهت تقویت نیمکره راست مغز لازم است که به شیوه‌های آموزش بصری تمرینات مربوط با قابلیت‌های تجسم سه‌بعدی خلاقیت و خود آموزشی نیز پرداخته شود (ویلیامز، ۱۹۸۳). به عقیده ویلیامز یادگیری فقط مختص به کودکان و سنین کودکی نیست بلکه فرایندی مستمر است که در سرتاسر طول دوره عمر انسان صورت می‌گیرد پس لازم است از تکنیک‌های مختلفی در آموزش و یادگیری سازمانی استفاده شود تا بتوان هر دو نیمکره مغز را فعال نمود و افراد سازمان را درگیر فرآیند یادگیری نمود این موضوع برای مدیران ارشد سازمان‌ها استراتژیست‌ها و برنامه‌ریزان سازمانی بسیار حائز اهمیت است آن‌ها باید بدانند که چگونه و چه چیزی را باید بیاموزند و چگونه آن را به دیگران آموزش دهند حدود سی‌الی شصت درصد سیستم مغزی انسان موروثی و ژنتیکی است و حدود چهل‌الی هفتاد درصد مابقی ناشی از تأثیرات محیط می‌باشد (جنسن، ۱۹۹۸). یادگیری و تمرین عاملی مهم بر روی مهارت‌های ذهن و تغییر در سیستم مغزی انسان می‌باشد (بیل افلد، ۲۰۰۶).

مفهوم دیگری که رابطه بین تفکر استراتژیک و علم عصب‌شناسی را روشن می‌کند بحث مفهوم‌سازی افراد از واژگان با توجه به ساختارهای مغزی آن‌ها و سپس اقدام کردن براساس الگوهای ذهنی خاص خود می‌باشد به‌عنوان مثالی واضح از تحقیق جان رابرت دیو استفاده می‌کنیم تا موضوع را توضیح دهیم واژه کیفیت را در نظر بگیرید اگر در یک جلسه مثلاً جلسه مدیریت کیفیت یا استراتژی از مخاطبین خود بخواهید که کیفیت را تعریف کنند آن‌ها با توجه به ویژگی‌های ساختاری مغز خود که متأثر از تسلط یک نیمکره از مغزشان بر نیمکره دیگر می‌باشد شروع به مفهوم‌سازی واژه می‌کنند افرادی که نیمکره راست مغز آن‌ها فعال‌تر است مفهوم و برداشت کلی خود از واژه کیفیت را بیان می‌کنند و افرادی که نیمکره چپ مغزشان به نسبت نیمکره راست بیشتر فعال می‌باشد یک تعریف دقیق و سیستماتیک مثلاً تعریف ارائه‌شده در استاندارد ایزو نه هزار و یک را ارائه می‌دهند سپس افراد با توجه به مفهوم‌سازی ذهنی خود از واژه کیفیت اقدام به بهبود سیستم کیفیت می‌کنند افرادی که نیمکره راست مغزشان فعال‌تر است راه‌حل‌های ابتکاری علت‌ومعلولی ارائه می‌دهند اما افرادی که نیمکره چپ مغزشان فعال‌تر است به‌دنبال راه‌حل‌های منطقی و گام‌به‌گام می‌روند افراد دسته اول به‌شدت از شهود و خلاقیت خود بهره می‌گیرند و افراد دسته دوم از منطق خود استفاده می‌کنند.

برای مدیران استراتژیست‌ها برنامه‌ریزان و مشاوران خیلی ضروری است که این تفاوت‌ها و منشأ پیدایش آن‌ها و واگرای‌ها را درک نموده از همه نظرات استفاده کنند دیدگاه‌های تلفیقی به وجود آورند و بعد انسانی استراتژی را به‌درستی مدیریت کنند. استراتژی عصب‌پایه کمک می‌کند که بتوانیم بین تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به راحتی اختلاف قائل شویم تفکر استراتژیک تفکری عموماً وابسته به نیمکره راست مغز است و برنامه‌ریزی استراتژیک تفکری وابسته به نیمکره چپ مغز می‌باشد به‌عنوان مثال اگر از فردی که دارای نیمکره مغزی چپ فعال‌تر می‌باشد بخواهیم ک ب عنوان مثال مفهوم استراتژی را بیان کند وی به‌دنبال تعاریف استاندارد و کلاسیک می‌رود که نگاهی سیستماتیک فرایندی و منظم و خطی به استراتژی دارد اما اگر از یک

فرد که نیمکره راست مغزش فعال تر از همین سؤال را به پرسیم به یک پاسخ ابتکاری و کلی به سوال می دهد استراتژی عصب پایه ما را تشویق به استفاده از تمام قسمت های مغزمان می کند و از دیدگاه تلفیقی راست مغز چپ مغز حمایت می کند.

استراتژی عصب پایه درمورد چشم انداز و آرمان توصیه می کند که این بیانیه ها ساده و شفاف باشند و تاکید زیادی جهت به خاطر سپاری آن برای تمام اعضای سازمان دارد. استراتژی عصب پایه در خصوص دیدن فرصت ها توصیه می کند که کل نگر باشید و فقط به صنعت خود چشم ندوزید بلکه به فراتر از مرز صنایع و بازارها و حوزه ها نگاه کنید تا بتوانید فرصت ها را بهتر درک کنید (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۶۷). استراتژی عصب پایه توصیه می کند که استراتژی شما باید استراتژیک باشد به این معنی که استراتژی نباید خود را درگیر هر چیزی بکند بلکه فقط باید به بقا ادامه حیات و موفقیت سازمان فکر کند تکنولوژی سازمان شما باید در راستای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانتان از استراتژی کلی شما پشتیبانی و حمایت کند همواره به این نکته توجه داشته باشید که نوآوری باید از نظر مشتری ارزش افزوده ایجاد کند اگر مشتری نیازی به تکنولوژی شما ندارد هرچقدر هم که آن تکنولوژی باعث افزایش کیفیت و کارایی محصولات شما بشود فایده ای ندارد.

۳-۷- استراتژی عصب پایه در عمل

همان طور که بهترین استراتژی ها اگر اجرایی نشوند بی حاصل هستند تفکر استراتژیک نیز اگر عملی نشود هیچ نتیجه ای دربر نخواهد داشت در این جا به کمک تکنیک های استراتژی عصب پایه روش های علمی جهت جلب حمایت مدیران افزایش مشارکت آن ها در تصمیم گیری ها پویا نمودن جلسات استراتژی ترویج روحیه پرسشگری آموزش و یادگیری بر پایه نیمکره راست مغز و بسیاری از موضوعات مرتبط با تفکر استراتژیک و اجرای استراتژی و رویکرد عصب شناسی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

۳-۸- چگونه تفکر استراتژیک را در سازمان جاری کنیم

عملکرد استراتژیک سازمان وابستگی شدیدی به باورها و ادراکات مدیران ارشد دارد استراتژی عصب پایه به عنوان توانمندسازی برای تفکر استراتژیک به ارتقا و بهبود فکر کردن استراتژیک در سازمان کمک می کند همان طور که در تعریف استراتژی عصب پایه ذکر شد این توانمندساز برگرفته از علم عصب شناسی به ما کمک می کند که دلیل رفتارها و نوع فکر کردن افراد را بهتر درک کنیم بتوانیم ساختار مغز افراد را تحلیل کنیم رفتارهای استراتژیک اعضای سازمان را پیش بینی و نهایتاً به گونه ای کنترل کنیم که سازمان بتواند از طریق جاری سازی تفکر استراتژیک هم در سطح اول آن یعنی این که کجا رقابت کنیم و هم در سطح دوم آن یعنی این که چگونه رقابت کنیم به صورتی اثربخش عمل نماید.

تفکر استراتژیک نیازمند فرهنگ استراتژیک می باشد فرهنگی که به تقویت گفت وگوهای استراتژیک پرسشگری استراتژیک یادگیری و میل به برنده شدن بپردازد تفکر استراتژیک باید بتواند بر موانع سازمانی از جمله مشکلات ناشی از گروه اندیشی عدم مشارکت افراد نیروهای مخالف و بازدارنده حرکت سازمان فائق آید و ایده های خلاقانه و قاعده شکن را پرورش دهد همه این موارد از طریق استراتژی عصب پایه به عنوان یک توانمندساز مسیر خواهد شد. نکات مهمی که یک استراتژی است باید در جاری سازی تفکر استراتژیک در سازمان به آن ها عمل کند: خودداری از خشم و عصبانیت در طی گفتگوهای استراتژیک و جلسات. ممکن است جلسات شما با حضور افراد با سابقه تر از شما برگزار شود بدون توجه به جایگاه سازمانی تجربیات و سن و سال همواره متانت خود را حفظ نموده و مؤدبانه برخورد کنید اگر بخواهید خود را از سایرین بالاتر بدانید و دانش و تجربیات خود را به رخ آن ها بکشید یا آن ها را دست کم بگیرید قطعاً به نتیجه نخواهید رسید مواظب تمامی حرکات و برخوردهای خود باشید. استفاده از زبان بدن در طی گفت وگوها و جلسات بسیار مؤثر می باشد حالات بدنی که افراد مختلف به کمک آن ها احساسات و عواطف خود را به دیگران منتقل می کنند وابسته به عوامل بسیاری از جمله سن جنسیت فرهنگ و بسترهای اجتماعی می باشد (پیکارد، ۱۹۹۸) باید آگاه باشید که تغییر در عواطف و احساسات انسان در حالات بدنی وی بازتاب پیدا می کند لذا بسیار مهم است که در گفتگوهای استراتژیک بتوانید عواطف افراد را از روی حالات بدنی اش را تشخیص دهید و مراقب حالات بدنی خود هم باشید که پیام غلطی را به مخاطب انتقال ندهید (میرن و دیگران، ۲۰۰۵) در متقاعد کردن دیگران از منطق خود استفاده کنید و هرگز به دنبال توجیه بی منطق نباشید. به خاطر داشته باشید که انسان ها متفاوت هستند الگوهای فکری واگرا و برخی هم گرا دارند این تفاوت ها دلیلی بر برتری یک فرد بر دیگران نمی باشد لذا بر تفاوت ها به عنوان نقاط قوت خود و دیگران تاکید کنید نه به عنوان دستاویزی برای تحقیر آن ها همه افراد را به گفتن ایده های جدید خلاقانه و قاعده شکن تشویق نمایید شاید ایده ای که به ظاهر عجیب یا ساده می آید بتواند مؤثر واقع شود. بیشتر از گفتن به فکر شنیدن باشید با تمام دقت شنونده تمامی صحبت ها و گفتگوها باشید. بیشتر از یاد دادن به فکر یاد گرفتن باشید افراد مختلف با سن مختلف تجربیات متفاوت و حرفه های مختلف دارای دانش های مختلفی هستند سعی کنید یادگیرنده خوبی باشید. تفکر استراتژیک یک فرایند یادگیری جمعی است پس مشارکت و پویایی را تشویق کنید.

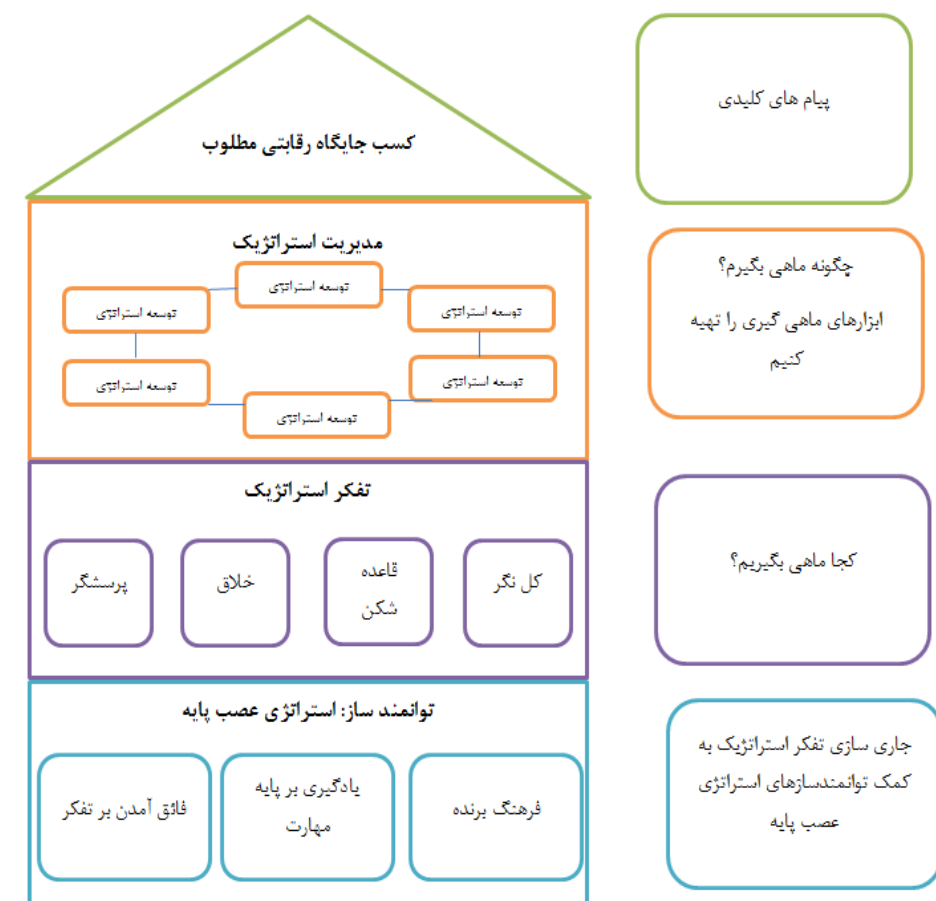
در تدوین و اجرای استراتژی توجه به عوامل نرم شامل عوامل انسانی که استراتژی را تدوین و اجرا می کنند گفتگوهای استراتژیک و فرهنگ بسیار حائز اهمیت است. یک رهبر خوب همواره سازمان را تشویق به اندیشیدن می کند پرسشگر باشید و پرسشگری را تقویت کنید و البته به تمام پرسش ها پاسخ دهید. از تصمیم گیری غیرارادی و ناآگاهانه پرهیز کنید به یاد داشته باشید فرایند استدلال ذهن انسان در درجه اول ناخودآگاه می باشد شما فکر می کنید که تصمیم درست را گرفته اید و می توانید این

کار را انجام دهید اما لازم است که قبل از اقدام کمی بیشتر فکر کنید و از مشاوره سایر اعضای سازمان بهره ببرید. انسان همواره تمایل دارد که احتمال مطلوب را در نظر بگیرد و هیچ توجهی به احتمالات نامطلوب نداشته باشد اگر قصد دارید تصمیمی استراتژیک اتخاذ کنید حتماً ریسک‌ها مخاطرات هزینه‌ها و نکات منفی آن را نیز مورد موشکافی قرار دهید. از سیستم‌های جبران خدمت مالی و غیرمالی جهت انگیزش بیشتر افراد بهره ببرید. بیشتر از این که به دنبال اخبار مثبت و تاییدها باشید به دنبال اخبار منفی و عدم تاییدها بگردید. قدرت مثال زدن صحبت کردن در مورد داستان افراد و سازمان‌های موفق و نقل قول از افراد صاحب‌نظر را در خود افزایش دهید یک جمله قصار از یکی از بزرگان حوزه مدیریت می‌تواند توجه‌ها را به شدت به سوی شما جلب کند. هرگز به وضع موجود قانع نشوید. نسبت ب ترک شغل‌ها و از دست دادن سرمایه‌های انسانی خود حساس باشید اگر نتوانید سرمایه‌های انسانی خود را حفظ کنید به‌سختی می‌توانید سازمان یادگیرنده داشته باشید. تمرکز داشته باشید تمرکز اصل کلیدی استراتژی می‌باشد شما نمی‌توانید همه‌کاره باشید و به همه کس خدمت بدهید. (اسکندری نیا و ابوالحسنی، ۱۳۹۵، ص ۹۱)

۳-۹- مدل جاری سازی استراتژی در سازمان مبتنی بر استراتژی عصبی

برای جاری سازی استراتژی در سازمان سیستمی در سال ۲۰۰۸ توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون ایجاد و توسعه یافت برای این که بتوانیم از تکنیک‌های استراتژی عصب‌پایه در ارتقاء این سیستم بهره‌مند شویم در ابتدا لازم است که سیستم ارزیابی متوازن و اجزای آن را بشناسیم و سپس به کاربرد تکنیک‌های استراتژی عصب‌پایه جهت ارتقا و بهبود این سیستم جامع پرداخته خواهد شد. کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ در مقاله‌ای تحت عنوان کارت امتیازی متوازن به سنج‌های محرک عملکرد پرداختند آن‌ها پیشنهاد دادند که عملکرد سازمان علاوه بر بعد مالی مالی دارای ابعاد مرتبط با مشتری فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری نیز می‌باشد این سنج‌ها باعث شدند که عملکرد سازمان از زوایای مختلفی مورد ارزیابی و اندازه‌گیری قرار بگیرد. کاپلان و نورتون به‌مرور کارت امتیازی متوازن خود را توسعه داده و بر این سوال تمرکز کردند که سازمان‌ها باید از چه سنج‌هایی جهت جاری سازی استراتژی استفاده کنند آن‌ها در پاسخ به این سوال بحث اهداف استراتژیک و گنجاندن آن‌ها در کارت امتیازی متوازن را مطرح کردند این اهداف استراتژیک بیانیه خلاصه‌ای از فعالیت‌هایی بودند که لازم بود در مورد هر یک از منظرهای کارت امتیازی متوازن سازمان در آن‌ها سرآمد شود اهداف استراتژیک باعث شدند که سنج‌های کارت امتیازی متوازن به‌صورت هدفمندتر انتخاب شوند سازمان‌ها به‌هنگام انتخاب سنج‌ها باید برای هر منظر از خود سوال می‌کردند که باید در چه کارهایی متعالی و سرآمد شویم و با مشخص شدن پاسخ سوال سنج‌ها را متناسب با آن اهداف انتخاب می‌کردند در همین زمان موضوع روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک مطرح شد کاپلان و نورتون اسم این منطق علت و معلول بین اهداف راه نقشه استراتژی گذاشتند. کاپلان و نورتون نهایتاً در سال دوهزار و هشت در کتاب پاداش تحقق استراتژی سیستم جامع مدیریتی تحت عنوان سیستم ارزیابی متوازن را بنیان‌گذاری کردند پنج اصل سازمان استراتژی محور از نظر آن‌ها ب شرح ذیل می‌باشد یک بسیج و به حرکت درآوردن تحول از طریق رهبری مدیریت ارشد دو ترجمه استراتژی به اصطلاحات عملیاتی سه همسوسازی سازمان برای ایجاد هم‌افزایی چهار تبدیل استراتژی به کار روزانه همه افراد سازمان پنج تبدیل استراتژی به فرایندی مستمر. (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۸)

با توجه به سیستم ارزیابی متوازن می‌توانیم استراتژی عصب‌پایه را در عمل به کار بگیریم به‌منظور شروع حرکت یک نقشه راه تشکیل می‌دهیم این نقشه راه در مسیر جاری سازی تفکر استراتژیک در سازمان اجرای اثربخش استراتژی و دستیابی به مزیت رقابتی و نهایتاً عملکرد مطلوب به ما کمک می‌کند. نام این نقشه راه خانه استراتژی عصب‌پایه می‌باشند که دقیقاً منطبق بر منطق سیستم ارزیابی متوازن و دارای همان چارچوب می‌باشد خانه استراتژی عصب‌پایه راهنمای عمل ما به تکنیک‌های استراتژی عصب‌پایه جهت جاری سازی تفکر استراتژیک در سازمان می‌باشد این خانه دارای تقسیم‌بندی‌هایی مانند منظرهای سیستم ارزیابی متوازن و مضامینی مانند مضامین ارزیابی متوازن می‌باشد. با توجه به خانه استراتژی عصب‌پایه اگر قصد داریم یک استراتژی اثربخش داشته باشیم که منجر به خلق مزیت رقابتی و ارزش پایدار شود ابتدا باید به توانمند سازها یعنی استراتژی عصب‌پایه توجه شود هنگامی که با تمرکز بر استراتژی عصب‌پایه توانستیم فرهنگ درستی شکل دهیم خودمان و اعضای سازمان می‌توانیم از یادگیری بر مبنای هر دو نیمکره مغز خود استفاده کنیم و موانع تفکر غیر استراتژیک را در هم بشکنیم آنگاه با یک ذهن کلی‌نگر خلاق پرسشگر و قاعده شکم تفکر استراتژیک را در سازمان جاری سازی می‌کنیم و می‌توانیم به درستی درک کنیم که کجا باید رقابت کنیم سپس باید به این فکر باشیم که چگونه رقابت کنیم در این‌جا با فعال سازی نیمکره‌ی چپ مغز خود به استقرار سیستم ارزیابی متوازن می‌پردازیم مضامین اهداف سنج‌ها مقادیر مطلوب و اقدامات ابتکاری را طرح‌ریزی می‌کنیم و از طریق اجرا و کنترل استراتژی به موفقیت دست پیدا می‌کنیم از جمله مضامین مورد استفاده در خانه استراتژی عصب‌پایه می‌توان به موارد ذیل توجه کرد رهبری تفکر استراتژیک سازمانی استراتژی محور متفکر و یادگیرنده توانمند در خلق بازارهای جدید حال با در نظر داشتن منطق خانه استراتژی عصب‌پایه به بررسی شش جزء سیستم ارزیابی متوازن می‌پردازیم و ذکر می‌کنیم که در هر یک از اجزای این سیستم چگونه استراتژی عصب‌پایه به ما کمک می‌کند تا بتوانیم از طریق پویا نمودن سازمان به استراتژی برنده دست پیدا کنیم.



شکل ۱: خانه استراتژی عصب پایه، (اسکندرنیا و ابولحسنی، ۱۳۹۵)

۴- جمع بندی و نتیجه گیری

در این مقاله، تلاش کردیم در راستای معرفی استراتژی عصبی، به بررسی مفاهیم عصب‌شناسی، علوم اعصاب شناختی و کاربرد آن در سازمان بپردازیم. علوم اعصاب سازمانی به عنوان یک موضوع چند رشته ای است که از علوم اعصاب و علوم اجتماعی دیگر و از روش های عصب‌شناسی استفاده می کند. با بهره گیری از این نوع دانش در مورد سازمان و عملکرد مغز و تعیین اینکه کدام سیستم های مغزی با یک رفتار خاص مرتبط هستند، محققان می توانند فرآیندهای محرک رفتار مورد نظر را بهتر درک کنند (کوهن، ۲۰۰۵). علاوه بر این، "مکانیسم های عصبی در بین همه افراد تا حد زیادی همگن است و برای پاسخگویی به شرایط مختلف سازمانی استخدام می شوند؛ به عبارت دیگر، هر نورون به همان شیوه عمل می کند و همه مغزها به روشی مشابه سازمان یافته اند" (بکر، کروپانزانو و سانفی، ۲۰۱۱، پ. ۹۳۶)

هدف این مقاله درک نقش اصلی استراتژی عصبی و علوم اعصاب شناختی در تصمیم‌گیریهای مرتبط با مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک است. باتوجه به بکر بودن این حوزه و اینکه تنها حدود ده سال است که به آن پرداخته می شود آنهم به طور محدود، به نظر می رسد اگر محققان استراتژی با محققان علوم اعصاب در مورد مشکلات تحقیقاتی خاص که تصویربرداری مغز و سایر روش های عصب علمی بتواند بینش رفتاری داشته باشد، می توانند به استراتژی عصبی کمک کنند. با توجه به ارتباط دیدگاه کوهنی، استراتژی عصبی نمی تواند تمرکز مطالعات را در زمینه استراتژی کاملاً تغییر دهد، اما می تواند یک روش جایگزین برای مقابله با برخی از پدیده های مانع در شکل گیری یک استراتژی مناسب و اجرای آن با استفاده از ابزارهای جدید باشد. علوم اعصاب شناختی یک روش جایگزین برای استفاده از تحقیقات علوم اعصاب در مدیریت استراتژیک برای اندازه گیری تاریخچه فردی، تصمیم‌گیری استراتژیک و عملکرد غیرمستقیم این تصمیم است؛ به عبارت دیگر، نقش برداری از مغز می تواند اندازه گیری دقیق نحوه فعالیت مغز مدیران در حضور محرک و نه تنها در حالی که آنها تصمیم خاصی می گیرند، بلکه در ایجاد یک اقدام استراتژیک معنی دار را نیز ارائه دهد.

در فرایند مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک، نقش قسمتهای دوگانه ی مغز بسیار تاثیرگذارند و این تاثیر هم در مراحل تدوین و هم در اجرای و جاری سازی استراتژی وجود دارد. نورواستراتژی یا استراتژی عصبی تلاش میکند مدیران را قادر کند تا بتوانند با به کارگیری یکسان از هردو نیم کره ی چپ و راست مغزشان عملکرد موثرتری داشته باشند و هم به جنبه های شهودی و خلاقانه ی استراتژی توجه کنند و هم به شیوه های منطقی و معقول آن. به نظر میرسد هم اکنون استراتژی عصبی یکی از

فضاهای اقیانوس آبی است که محققین و صاحبانظران علم مدیریت و سازمان و علوم استراتژیک می توانند با بهره مندی از آن به مزیت رقابتی پایدار و در عین حال نرم و تازه ای دست پیدا کنند که آن‌ها را جلوتر از سایر رقبایان هدایت کند.

منابع

۱. اسکندری نیا، نیما؛ ابوالحسنی، احمد (۱۳۹۵) استراتژی عصب پایه. ایران: تهران، انتشارات هیمه.
۲. میر، فاطمه سادات؛ یزدانشناس، مهدی (۱۴۰۱). عصب‌شناسی در رفتار سازمانی. مجله پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، سال پنجم، شماره ۴۶، ص ۱۰۰-۱۱۶.
3. Aragona M, Kotzalidis GD, Puzella A. (2013) The many faces of empathy, between phenomenology and neuroscience. Archives of Psychiatry and Psychotherapy, 4:5-12 http://www.archivespp.pl/uploads/images/2013_15_4/5Aragona_APP_4_2013.pdf
4. Bear MF; Connors BW; Paradiso MA (2001). Neuroscience: Exploring the Brain (2nd ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins. ISBN 978-0-7817-3944-3.
5. Becker, W.J., and Cropanzano, R. (2010). Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging field. Journal of Organizational Behavior, 31(7), 1055–1059.
6. Becker, W.J., Cropanzano, R., and Sanfey, A.G. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. Journal of Management, 37(4), 933–961.
7. Bielefeldt, Steven D. (2006), An analysis of right and left brain thinkers and certain styles if learning, American psychological association, 5th edition.
8. Breitenfeld, T.; Jurasic, M. J.; Breitenfeld, D. (September 2014). "Hippocrates: the forefather of neurology". Neurological Sciences. 35 (9): 1349–1352. doi:10.1007/s10072-014-1869-3. ISSN 1590-3478. PMID 25027011. S2CID 2002986.
9. Beugré, C.D. (2010). Brain and human behavior in organizations: A field of neuro-organizational behavior. In A.A. Stanton, M. Day, and I.Welpe (eds), Neuroeconomics and the Firm (pp. 289–303). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
10. Butler, M.J.R., and Senior, C. (2007). Toward an organizational cognitive neuroscience. Annals of the New York Academy of Sciences, 1118, 1–17.
11. "Caton, Richard - The electric currents of the brain". echo.mpiwg-berlin.mpg.de. Retrieved 2018-12-21.
12. Coenen, Anton; Edward Fine; Oksana Zayachkivska (2014). "Adolf Beck: A Forgotten Pioneer In Electroencephalography". Journal of the History of the Neurosciences. 23 (3): 276–286. doi:10.1080/0964704x.2013.867600. PMID 24735457. S2CID 205664545.
13. Cohen, J.D. (2005). The vulcanization of the human brain: A neural perspective on interactions between cognition and emotion. Journal of Economic Perspectives, 19(4), 3-24.
14. Constant D, Beugré (2018). The neuroscience of organizational behavior. Published by Edward Elgar Publishing Limited. Massachusetts 01060. USA
15. Cowan, W.M.; Harter, D.H.; Kandel, E.R. (2000). "The emergence of modern neuroscience: Some implications for neurology and psychiatry". Annual Review of Neuroscience. 23: 345–346. doi:10.1146/annurev.neuro.23.1.343. PMID 10845068.
16. Cristofaro, M. (2017). "Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution". Journal of Management History, 23(2), 170-190.
17. Duhaim, m.irene, stimper, larry and chesly, A., Julie (2012), Strategic thinking: Today's business imperative, Routledge Taylor Francis group, New York and London.
18. Finger, Stanley (2001). Origins of Neuroscience: A History of Explorations into Brain Function (3rd ed.). New York: Oxford University Press, USA. pp. 3–17. ISBN 978-0-19-514694-3.
19. Freemon, F. R. (23 Sep 2009). "Galen's ideas on neurological function". Journal of the History of the Neurosciences. 3 (4): 263–271. doi:10.1080/09647049409525619. ISSN 0964-704X. PMID 11618827.
20. Finkelstein, Gabriel (2013). Emil du Bois-Reymond: Neuroscience, Self, and Society in Nineteenth-Century Germany. Cambridge; London: The MIT Press. pp. 72–74, 89–95. ISBN 9780262019507.
21. Guillery, R (Jun 2005). "Observations of synaptic structures: origins of the neuron doctrine and its current status". Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci. 360 (1458): 1281–307. doi:10.1098/rstb.2003.1459. PMC 1569502. PMID 16147523.
22. Greenblatt SH (1995). "Phrenology in the science and culture of the 19th century". Neurosurgery. 37 (4): 790–805. doi:10.1227/00006123-199510000-00025. PMID 8559310.
23. Gordon E et al (2008) An "integrative neuroscience" platform: application to profiles of negativity and positivity bias. J Integr Neurosci 07(03):345–366.

24. Gordon, Ross; Ciorciari, Joseph; Van Laer, Tom (2018). "Using EEG to examine the role of attention, working memory, emotion, and imagination in narrative transportation". *European Journal of Marketing*. 52: 92–117. doi:10.1108/EJM-12-2016-0881. SSRN 2892967
25. Harrison, David W. (2015). *Brain Asymmetry and Neural Systems Foundations in Clinical Neuroscience and Neuropsychology*. Springer International Publishing. pp. 15–16. ISBN 978-3-319-13068-2.
26. Herodotus (2009) [440 BCE]. *The Histories: Book II (Euterpe)*. Translated by George Rawlinson.
27. James McGaugh". *The history of neuroscience in autobiography*. Volume. 4. Squire, Larry R., Society for Neuroscience. Washington DC: Society for Neuroscience. 1996. p. 410. ISBN 0916110516. OCLC 36433905.
28. Kaplan, S., Robert and Norton, P., David (2008). *Developing the strategy: vision, value gaps and analysis*, Harvard.
29. Kandel ER; Schwartz JH; Jessel TM (2000). *Principles of Neural Science* (4th ed.). New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-8385-7701-1.
30. Lafley, A.G., Martin, Roger (2014). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Publisher :Brilliance Audio; Unabridged edition
31. Lee, N., and Chamberlain, L. (2007). Neuroimaging and psychophysiological measurement in organizational research: An agenda for research in organizational cognitive neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118, 18–42.
32. Lee, N., Senior, C., and Butler, M.J.R. (2012b). The domain of organizational cognitive neuroscience: Theoretical and empirical challenges. *Journal of Management*, 38(4), 921–934.
33. Mohamed W (2008). "The Edwin Smith Surgical Papyrus: Neuroscience in Ancient Egypt". *IBRO History of Neuroscience*. Archived from the original on 2014-07-06. Retrieved 2014-07-06.
34. Nicholson, N. (1998). How hardwired is human behavior? *Harvard Business Review*, July–August, 136–147.
35. Niven, R., Paul (2014), *Balanced scorecard evolution-a dynamic approach to strategy execution*, Wiley Corporate F, A, New Jersey.
36. Ofengenden, Tzofit (2014). "Memory formation and belief" (PDF). *Dialogues in Philosophy, Mental and Neuro Sciences*. 7 (2): 34–44.
37. Plato (2009) [360 BCE]. *Timaeus*. Translated by George Rawlinson.
38. Powell, T.C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1484–1499.
39. Powell, T.C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12(3), 200–207.
40. Rumlet, Richard (2011). *good strategy bad strategy-the difference and why it matters*.
41. Schaufenbuel K (2014) *The neuroscience of leadership*. UNC, Kegan-Flagler Business School (Whitepaper
42. Taylor SE, Burklund LJ, Eisenberger NI, Lehman BJ, Hilmert CJ, Lieberman MD (2008) Neural bases of modulation of cortisol stress responses by psychosocial resources. *J Pers Soc Psychol* 95(1):197.
43. Shulman, Robert G. (2013). "Neuroscience: A Multidisciplinary, Multilevel Field". *Brain Imaging: What it Can (and Cannot) Tell Us About Consciousness*. Oxford University Press. p. 59
44. Waldman, David A., Pierre A. Balthazard (2015). *organizational Neuroscience*. Emerald Group Publishing Limited.

Neurostrategy, A new emergence in the science of organization

Fatemeh Sadat Mir^۱, Hamed Dehghanan^۲

Abstract

Strategic management has gone through a revolution in the last 10 years with the introduction of new analytical tools in the decision-making process, many of which are derived from neuroscience, and this is a revolutionary promise in strategic decision-making and economic models. Along with this, a new approach to strategy management, called "neuroscience", has emerged in organizational studies. Currently, there is a growing interest in using neuroscience tools and techniques to study human behavior in organizations. Many organizational researchers have tried to emphasize the influential role of brain processes in managerial decisions and the performance of individuals in the organization by using terms such as organizational cognitive neuroscience. Cognitive neuroscience studies the relationship between human thinking and the biological functions of the brain. This field of study seeks to explain how the physical and biological components of the brain affect or cause intangible phenomena such as thoughts, feelings, behaviors, and memories. Nerve-based strategy is the application of neuroscience in strategic management. Nerve-based strategy means identifying the understanding of predictive analysis and controlling how the human brain functions throughout the strategic management process. Base nerve strategy actually deals with how a strategist thinks, decides, takes action, and ultimately gains a foothold in an industry based on his or her thought patterns, leading to a competitive advantage. Performance is organized. Top managers' attitudes toward strategy and strategic thinking are included in the concept of basic nerve strategy. Neural strategy is one of the new and untapped fields that, although less addressed, can change the paradigm of strategic science. Given that in the definitions of strategy, the human aspect is agreed upon by all experts, neural strategy by emphasizing the difference between strategic thinking and strategic planning tries to help managers and strategists to know how to do half. Brain spheres achieve a balanced, efficient, and effective style in strategic management and can take advantage of the intuitive thinking of the Jeep hemisphere and the logical thinking of the right hemisphere simultaneously. Organizational strategic performance is highly dependent on the beliefs and perceptions of senior managers. Nerve strategy as an empowerment for strategic thinking helps to promote and improve strategic thinking in the organization. This neuroscience enabler helps us to better understand why people behave and think. Be able to analyze the structure of people's brains. Predict the strategic behaviors of members of the organization and ultimately control them so that the organization can streamline strategic thinking. In the first level it means where to compete and in the second level it means how to compete effectively. Nerve-based strategy role-playing is not limited to the strategy formulation stage, but has a special place throughout the strategic planning and management process. The strategic management process includes three general stages of strategy formulation and evaluation. Be mindful and at the same time be able to use their planning and analysis skills. In the development stage and other stages, how to participate and gain the support of members of the organization is also very important in the strategic management process. Conflict between different organizational units between the units of the power and political power and political units. In this article, we have tried to review and introduce neural strategy in different stages of strategic management and its application in the organization.

Keywords: Neurology, Neuroscience, Cognitive Neuroscience, Organizational Neuroscience, NeuroStrategy

1. Responsible author: PhD Student in Strategic Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Email: f.mir@atu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Allameh Tabatabaie University

اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی صنعت فولاد بر اساس شاخص‌های جذابیت بازار در راستای تدوین استراتژی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۳۰

کد مقاله: ۷۷۳۳۳

زهرا یآوری^{۱*}، علیرضا منصوری^۲

چکیده

انتخاب بازار برای شرکت‌هایی که بین‌المللی شده و حضور در بازارهای خارجی را به عنوان شرط بقای خود می‌بینند، یک مساله حیاتی می‌باشد. این موضوع هنگامی اهمیت بیشتری می‌یابد که سازمان‌ها با منابع محدود و لزوم استفاده بهینه از این منابع مواجه هستند و انتخاب درست بازارهای بین‌المللی تضمین کننده این موفقیت خواهد بود. این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به شناسایی شاخص‌های جذابیت بازار پرداخته است. در ادامه و بمنظور تعیین جذابیت ۴۵ کشور منتخب (که بیش از ۷۶ درصد واردات ورق فولادی در سطح دنیا در طی سال‌های گذشته را دارا می‌باشند)، ۱۱ شاخص جذابیت بازار با نظر خبرگان انتخاب و اولویت‌بندی گردیدند. با استفاده از اوزان بدست آمده، و پس از استخراج داده‌های واقعی شاخص‌های جذابیت بازار برای ۴۵ کشور منتخب، با استفاده از روش تاپسیس اقدام به اولویت‌بندی این بازارها گردید. سپس ۴۵ کشور مذکور، طبقه‌بندی گردیدند. نتایج نشان می‌دهد کشورهای اروپای غربی و حاشیه خلیج فارس به عنوان بازارهای با پتانسیل و جذابیت بالا می‌باشند. همچنین این پژوهش بازارهای جذاب جدیدی را در شرق آسیا نظیر چین، ویتنام، کره جنوبی و ژاپن معرفی می‌نماید که دارای حجم واردات و مصرف قابل توجهی می‌باشند که نیاز به استراتژی متفاوت و تدوین برنامه بازاریابی جامع دارند.

واژگان کلیدی: انتخاب بازار بین‌المللی، بازار هدف، جذابیت بازار، صنعت فولاد.

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیخ بهایی اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

yavari@shbu.ac.ir

۲- دانش آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. و مدیر صادرات شرکت فولاد مبارکه

۱- مقدمه

بین‌المللی شدن یکی از مهمترین موضوعات پژوهشی در بازاریابی بوده است. بین‌المللی شدن، طیف گسترده‌ای از تصمیمات را در برمی‌گیرد. در بین این تصمیمات، انتخاب بازار بین‌المللی به‌عنوان یکی از مهمترین موارد در پژوهش‌های بین‌المللی شدن مورد توجه قرار گرفته است (رگلدن و همکاران، ۲۰۱۵). در پژوهش‌های انتخاب بازار خارجی، چگونگی انتخاب بازارهای هدف مستلزم تحلیل اطلاعات قابل مقایسه در زمینه کشورها، صنایع، محصولات و یا مصرف‌کنندگان می‌باشد (شو و مارسچت، ۲۰۱۷). استدلال کلی در حمایت از انتخاب بازار به رقابت نامحدود بین موسسات برمی‌گردد نه اینکه جهت تصمیم‌گیری محدودیت‌هایی وجود داشته باشد (کوگان و همکاران، ۲۰۱۷). شرکتی که دارای منابع کافی برای سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی است باید بازارهای اولویت-دار را شناسایی و منابع را تخصیص دهد (مای سینسکین و همکاران، ۲۰۱۴). این مطالعه به دنبال شناسایی و تعیین شاخص‌های جذابیت‌بازار و اولویت‌بندی بازارهای شرکت فولاد مبارکه می‌باشد و در ادامه به طبقه‌بندی بازارهای انتخاب شده و تدوین استراتژی‌های بازار برای هر طبقه پرداخته‌است. بازار جهانی فولاد خصوصاً در سال‌های اخیر یک بازار کاملاً رقابتی بوده و تلاش در جهت کسب سهم بازار از جمله اولویت‌های شرکت‌های فولادساز می‌باشد. ایران نیز با توجه به داشتن مزیت نسبی در تولید فولاد و براساس برنامه‌های توسعه تعریف شده، تحقق تولید ۵۵ میلیون تن تا سال ۲۰۲۵ را در برنامه قرار داده است که از این میزان با توجه به پیش‌بینی‌های انجام شده بر اساس نرخ رشد اقتصادی کشور، ۳۵ میلیون تن در داخل کشور مصرف و ۲۰ میلیون تن برای صادرات در نظر گرفته شده است (طرح جامع فولاد، ۱۳۹۴). در برنامه مذکور گروه شرکت‌های فولاد مبارکه بدنبال تولید ۲۵ میلیون تن از ۵۵ میلیون تن می‌باشند و لذا لزوم برنامه‌ریزی دقیق و علمی از طرف این شرکت برای کسب سهم بیشتر از بازار جهانی و انتخاب دقیق بازارهای هدف احساس می‌گردد. که ضرورت انجام پژوهش حاضر محسوب می‌شود. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به سه سوال است. شاخص‌های جذابیت‌بازار در صنعت فولاد کدامند؟ اولویت بازارهای منتخب بر اساس این شاخص‌ها چگونه است؟ و استراتژی مناسب برای بازارهای منتخب چیست؟

تا آنجا که پژوهشگر بررسی کرده است، موضوع این پژوهش برای اولین بار در یک شرکت فولادسازی در داخل یا خارج از ایران انجام می‌شود و لذا بکارگیری آن در صنعت فولاد به عنوان صنعت مادر موضوع تازه‌ای است که انجام می‌گیرد. همچنین تعیین شاخص‌های مناسب جذابیت‌بازار خاص صنعت، نیز با توجه به کمبود پژوهش در صنعت فولاد از جنبه‌های نوآوری این پژوهش می‌باشد.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- انتخاب بازار بین‌المللی

در حالیکه از یک سو، ویژگی‌های (عینی) هر کشور خاص و ادراکات (ذهنی) مدیران آنها به تصمیم ورود به یک کشور مرتبط است، از سوی دیگر قصد شرکتها که برگرفته از اهداف استراتژیک می‌باشد، نقش مهمی در انتخاب بازار ایفاء می‌کند (مگنانی و همکاران، ۲۰۱۸). بسیاری از پژوهشگران تأکید دارند که تصمیمات انتخاب بازار خارجی یک عامل اساسی موفقیت در توسعه بازار بین‌المللی محسوب می‌شود (شو و مارسچت، ۲۰۱۷). انتخاب بازار بین‌المللی فرآیند انتخاب معیارهایی برای انتخاب بازار، بررسی پتانسیل بازارها، رتبه‌بندی آنها بر اساس معیارهای مورد نظر و انتخاب بازارهای مناسب برای گسترش فعالیت تعریف می‌شود. (دهدشتی شاهرخ و جعفری، ۱۳۹۱).

۲-۲- مدل‌های اولویت‌بندی بازارهای هدف

پنج مدل برای اولویت‌بندی بازارهای هدف به شرح زیر می‌توان بیان کرد (خاتمی فیروز آبادی و همکاران، ۱۳۹۵):
(الف) مدل جان جاگو، با دادن ضرایب اهمیت به شاخص‌های ذیل، بازارهای صادراتی را رتبه‌بندی می‌کند: اندازه بازار، رشد بالقوه بازار، دسترسی به بازار، ثبات اقتصادی، شرایط سیاسی، سایر.

(ب) مدل‌های کیفی اولویت‌بندی بازار:

(۱) در مدل سارابیا (۱۹۹۶) مراحل اولویت‌بندی عبارتند از: (۱) مطالعه سود بخش‌ها. (۲) تحلیل تصمیمات مناسب بنگاه در هر بخش. (۳) بررسی اثرات تصمیمات بنگاه در هر بخش. (۴) ارزیابی نهایی و تهیه ماتریس ارزیابی.

(۲) مدل سیمکین و دیب (۱۹۹۸) از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و طراحی پرسشنامه و با استفاده از معیارهای سودآوری، رشد بازار و اندازه بازار.

(۳) در مدل کیگان (۱۹۹۹) معیارهای انتخاب بازار هدف عبارتند از: قابلیت‌های بالقوه بازار، دسترسی به بازار، هزینه حمل و نقل، ارزشیابی رقابت در بازار بالقوه، تناسب محصول با بازار، توانایی ارائه خدمات.

(۴) در مدل وود و رابرتسون (۲۰۰۰) ابعاد چارچوب نهایی ارائه شده عبارتند از: عوامل سیاسی، پتانسیل بازار، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی، عوامل زیرساختی، عوامل قانونی.

۲-۳- معیارهای تعیین جذابیت بازار

جذابیت بازار به مفهوم رشد پیوسته و بالایی عوامل اقتصادی و غیراقتصادی در سطح کلان در سال‌های فعلی و پیش‌رو تعریف می‌شود. در این زمینه پتانسیل بازار مرتبط با مجموعه‌ای از متغیرهای اقتصادی، مالی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و زیرساختی با بهبود مستمر برای محیط کسب و کاری به همراه رشد مشخصی در تجارت و سرمایه‌گذاری، در نظر گرفته می‌شود (انگنکا، ۲۰۱۶). پژوهشگران درباره شاخص‌های بازار جذاب، اظهار نظرهای متفاوتی دارند. مک کوین و میلر (۱۹۸۵) در پژوهشی جذابیت بازار را در سه شاخص دسترسی، سودآوری و تغییرپذیری معرفی کردند. (تقی زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۴). کوپر (۱۹۹۲) بازار جذاب را بازاری می‌داند که در آن رقابت ضعیف بوده و تعداد رقبای کم باشد، قابلیت رشد وجود داشته باشد و نیاز مشتری به کالای مورد نظر برآورده شده باشد. دیب (۱۹۹۵) معتقد است عوامل تعیین جذابیت بخش‌ها به عواملی چون قابلیت رشد بازار، سطح و ساختار رقابت، ماهیت نیاز مشتری، گزارش کارشناسان شرکت و موانع ورود به بازار بستگی دارد. مک دانلد و دانبر (۱۹۹۵) عوامل جذابیت را به سه دسته نرخ رشد، اندازه بخش در دسترس و قابلیت‌های سوددهی تقسیم می‌کنند. طبق بررسی‌های ابرات (۱۹۹۳)، توانایی جذب خریداران، موقعیت رقابتی، اندازه بازار، رشد بالقوه بازار و تناسب بازار با اهداف و منابع سازمان، از جمله معیارهای اصلی جذابیت بازار می‌باشند. با این حال با وجود دیدگاه‌های متفاوت درباره ویژگی‌های بازار جذاب، رابطه‌ی بین جذابیت بازار و موفقیت در تجارت بر کسی پوشیده نیست [به نقل از رجوعی و شیعه زاده، ۱۳۸۷؛ صص ۵-۶].

رحمان (۲۰۰۳) مدلی جهت ارزیابی جذابیت‌های بازارها ارائه کرده است. در این مدل جذابیت به دو بخش جذابیت اندازه بازار و جذابیت ساختاری تفکیک شده است. جذابیت اندازه، بیانگر جذابیت وجود بازاری بالقوه برای محصولات است که متأثر از شاخص‌های سطح کلان، شاخص‌های سطح خرد و توانمندی‌های تجاری بنگاه می‌باشد. جذابیت ساختاری نیز خود براساس شاخص‌های هزینه، تطبیق ساختاری، خط مشی ورود به بازار و خط مشی بنگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (دهدشتی شاهرخ و جعفری، ۱۳۹۱).

۲-۴- مرور مختصری از مطالعات انجام شده در این زمینه

در جدول ۱ برخی از پژوهش‌های مرتبط خلاصه شده است.

جدول ۱ - خلاصه تعدادی از پژوهش‌های مرتبط

شماره	سال	پژوهشگر	شاخص‌های بکار گرفته شده
۱	۲۰۲۲	سیلیک و اکمرمر	توازن تجاری، مصرف، فاصله، تعرفه، سهولت کسب و کار، محدودیت‌های غیرتعرفه‌ای، عملکرد لجستیک
۲	۲۰۲۱	هاشم خانی و دیگران	جذابیت بازار (اندازه بازار، رشد سالانه بازار، سطح رقابت، حساسیت قیمتی، نرخ استخدام) و جذابیت صنعت (سهم نسبی بازار، رشد سهم بازار، محبوبیت برند، سود، پتانسیل توسعه)
۱	۲۰۱۹	ویسوتان و جها	پتانسیل بازار، ریسک، فاصله فرهنگی و جغرافیایی، عوامل خاص شرکت، اندازه شرکت
۲	۲۰۱۹	نوکارین	شاخص‌های کلان اقتصادی، بازار محصول، اندازه بازار، پویایی کسب و کار، زیر ساخت شبکه، رشد بازار، ساختار صنعت، فاصله فرهنگی، فاصله جغرافیایی
۳	۲۰۱۸	ژانگ-هوا	عوامل تولید، شرایط تقاضا، صنایع پشتیبان، رقابت، فرصت‌های محیطی، حکومت
۴	۲۰۱۷	شو و مارسچت	اندازه بازار، حاکمیت قانونی، دانش بازار محلی، زبان مشترک و عملکرد لجستیکی کشور هدف، فاصله فیزیکی و جغرافیایی
۶	۲۰۱۵	دات و همکاران	نرخ رشد، سود مورد انتظار، شدت رقابت، سرمایه مورد نیاز، سطح بکارگیری تکنولوژی
۷	۲۰۱۵	رگلند و همکاران	محیط اقتصادی، جذابیت بازار، فرد گرایی، اجتناب از عدم اطمینان، آموزش رسمی، مجاورت جغرافیایی، شباهت فرهنگی
۸	۱۳۹۸	اداره حیدر آبادی و رشیدی	اندازه بازار، نرخ رشد بازار، نیروهای رقیب در بازار، نیازهای مشتریان و سودآوری
۹	۱۳۹۷	رفیعی و همکاران	شاخص‌های تداوم بازاری، میانگین قیمت دلاری، میانگین سهم وارداتی کشور هدف، ضریب نوسان قیمت دلاری و ضریب نوسان سهم وارداتی کشور هدف
۱۰	۱۳۹۴	کاریزنوئی و همکاران	اندازه بازار، محیط، هزینه، پیش بینی سود به حجم سرمایه گذاری
۱۱	۱۳۹۴	تقی زاده یزدی و همکاران	روابط سیاسی، روابط اقتصادی، میزان رقابت، تشابه فرهنگی، رشد، اندازه بازار

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی - پیمایشی است. با بهره‌گیری از مطالعات کتابخانه‌ای، فهرستی گسترده از شاخص‌های جذابیت - بازار تعیین و سپس با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاری با افراد جامعه آماری، شاخص‌هایی که بیشترین تاثیر را در صنعت مورد نظر بر جذابیت بازار دارند، به تعداد ۱۱ شاخص در نظر گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش، از یک سو خبرگان شرکت مورد مطالعه در حوزه صادرات هستند که تعداد آنها ۱۵ نفر و متشکل از کارشناسان و سرپرستان واحد صادرات این شرکت می‌باشد و از سویی دیگر ۴۵ کشور منتخب بر اساس غربالگری بازارهای صادراتی صنعت فولاد با بهره‌گیری از شاخص‌های کلان، می‌باشد. با استفاده از پرسشنامه مقیاسات زوجی، شاخص‌های مذکور اولویت بندی شدند. نرخ ناسازگاری این پرسشنامه برابر ۰/۰۳ بدست آمد. داده‌های ثانویه برای شاخص‌های جذابیت بازار از مراجع معتبر نظیر سایت تخصصی بین المللی درحوزه فولاد (متال اکسپرت^۱)، ورد استیل^۲، CRU^۳، سایت سازمان ملل (UN)، بانک جهانی و ... و با دشواری و صرف زمان و هزینه بسیار برای اشتراک سایت‌های مذکور اخذ گردیده‌اند و لذا داده‌های استفاده شده در این پژوهش منبعی غنی برای پژوهشگران آتی این حوزه می‌باشد. در ادامه با توجه به در اختیار داشتن ضریب وزنی هریک از شاخص‌ها و همچنین مقادیر هریک از شاخص‌ها برای ۴۵ کشور منتخب مورد نظر، از روش تاپسیس برای اولویت بندی بازارها (کشورها) استفاده گردید. نرم افزار های مورد استفاده در این پژوهش، Expert Choice و Matlab می‌باشد.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطور که گفته شد این مطالعه بر فهرستی از ۴۵ کشور منتخب بر اساس غربالگری بازارهای صادراتی صنعت فولاد با بهره‌گیری از شاخص‌های کلان (منصوری و همکاران، ۱۳۹۸)، تمرکز دارد. این ۴۵ کشور منتخب، بیش از ۷۶ درصد واردات ورق فولادی در سطح دنیا در طی سال‌های گذشته را دارا می‌باشند. این پژوهش تلاش می‌کند به تعیین جذابیت این بازارهای منتخب و اولویت‌بندی آنها بپردازد. در ابتدا به تعیین شاخص‌های جذابیت‌بازار، سپس اولویت‌بندی آنها و درپایان نیز به رتبه‌بندی بازارهای منتخب پرداخته می‌شود تا به سه سوال پژوهش پاسخ داده شود.

۴-۱- تعیین شاخص‌های جذابیت بازار

در ابتدا شاخص‌های جذابیت بازار به‌کاررفته در مطالعات گذشته شناسایی و استخراج گردید (جدول ۲).

جدول ۲ - شاخص‌های جذابیت بازار

ردیف	نام شاخص
۱	میزان تقاضا برای محصول مورد نظر در بازار هدف
۲	نرخ تعرفه واردات محصول مورد نظر به بازار هدف
۳	سهم واردات کشور هدف از کل واردات جهانی محصول مورد نظر
۴	تغییر میزان واردات محصول مورد نظر در کشور هدف طی ۵ سال گذشته
۵	میزان واردات محصول مورد نظر در کشور هدف
۶	مصرف محصول جایگزین برای محصول مورد نظر در کشور هدف
۷	نرخ رشد بازار
۸	سرانه تولید محصول مورد نظر در بازار هدف
۹	سرانه مصرف محصول مورد نظر در کشور هدف
۱۰	شدت و کیفیت رقابت در کشور مقصد
۱۱	تعداد رقبا در کشور مقصد / تعداد رقبای فعال در بازار
۱۲	تنوع نام و نشان تجاری در کشور هدف
۱۳	یکپارچگی صنعت در کشور هدف
۱۴	استاندارد بودن نوع محصول ارائه شده در کشور هدف
۱۵	قدرت چانه زنی خریداران در کشور هدف
۱۶	میزان فروش قبلی شرکت در کشور مقصد
۱۷	تجربه بین المللی شرکت در تجارت خارجی
۱۸	حضور قبلی در بازار
۱۹	تمایز محصولات شرکت نسبت به محصولات دیگر
۲۰	احساس مدیریت شرکت از موفقیت در کشور هدف
۲۱	قوانین و مقررات مشوق رقابت در کشور هدف

1 . Metal Expert
2 . World Steel
3 . Commodities Research Unit

ردیف	نام شاخص
۲۲	عضویت کشور هدف در سازمان تجارت جهانی
۲۳	آزادسازی تجاری در کشور هدف
۲۴	میزان تولید محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۵	تعداد تولیدکنندگان محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۶	قدرت انحصاری تولیدکنندگان بومی (محلی) در کشور هدف
۲۷	سهم بازار رقبا در کشور هدف
۲۸	سطح قیمت محصولات مشابه با محصول مورد نظر در کشور هدف
۲۹	نقاط قوت و ضعف رقبا
۳۰	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف
۳۱	متوسط رشد واردات به کشور هدف
۳۲	میزان دسترسی به بازار مورد نظر
۳۳	میزان نو ظهور بودن بازار
۳۴	موانع غیر تعرفه ای ورود به بازار
۳۵	تناسب بازار با اهداف و منابع سازمانی
۳۶	حساسیت به قیمت در بازار مورد نظر
۳۷	هزینه حمل و نقل محصول به کشور هدف
۳۸	هزینه بیمه محصول برای حمل به کشور هدف

در ادامه با تشکیل کارگروهی ۱۵ نفره از متخصصان شرکت مورد مطالعه و پس از بررسی شاخص‌های جدول فوق، ۱۱ شاخص نهایی که بیشترین تاثیر را بر جذابیت هر بازار دارند، برای استفاده در مراحل بعدی تعیین گردید. جدول ۳ شاخص‌های منتخب موثر در جذابیت بازار در شرکت مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۳ - شاخص‌های منتخب موثر در جذابیت بازار در شرکت مورد مطالعه (منبع: پژوهشگر)

ردیف	نام شاخص	ردیف	نام شاخص
۱	نرخ تعرفه محصولات گرم	۲	مصرف سرانه فولاد
۳	مصرف ورق گرم فولادی	۴	واردات ورق گرم فولادی
۵	تعداد رقبای فعال در بازار هدف	۶	رشد واردات
۷	مصرف از محل واردات	۸	میزان فروش قبلی شرکت در هر بازار
۹	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف	۱۰	سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی
۱۱	دسترسی به بازار		

در ادامه به معرفی و تعریف شاخص‌های یازده گانه مذکور پرداخته می‌شود:

- ۱) نرخ تعرفه محصولات گرم: تعرفه شامل تعرفه‌های حمایتی ۱، آنتی دامپینگ و آنتی سوبسیدی می‌باشند.
- ۲) مصرف سرانه فولاد: بالا بودن مصرف سرانه فولاد نشان‌دهنده رشد اقتصادی بالاتر یک کشور می‌باشد.
- ۳) مصرف ورق گرم فولادی: ورق فولادی گرم کاربرد صنعتی دارد و کشورهایی که حداقل شرایط صنعتی برای تبدیل این محصول به محصول دیگر را داشته باشند، مصرف کننده این محصول خواهند بود.
- ۴) واردات ورق گرم فولادی: میزان واردات علاوه بر نشان دادن اندازه یک بازار برای ورود، مبین سوابق وارداتی و میزان قوانین و مقررات و اراده یک کشور برای واردات محصولات مورد نیاز خود نیز می‌باشد.
- ۵) تعداد رقبای فعال در بازار هدف: تعداد بیشتر رقبا نشان‌دهنده رقابت سنگین در بازار و از جمله موانع برای ورود به بازار به حساب آمده و نشان جذابیت کمتر آن بازار می‌باشد. لذا این شاخص به عنوان شاخصی منفی در تعیین جذابیت بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۶) رشد واردات: در این مطالعه متوسط رشد واردات ۵ سال گذشته بازارها ملاک عمل قرار گرفته است.
- ۷) مصرف از محل واردات: این شاخص به عنوان یک شاخص مکمل، در اینجا به صورت درصد آورده شده است و برای کشورهایی که خود تولیدکننده آن نمی‌باشند به صورت ۱۰۰ درصد یا ۱ ذکر شده است.
- ۸) میزان فروش قبلی شرکت در هر بازار: در این مطالعه متوسط تناژ فروش شرکت فولاد مبارکه در ۵ سال گذشته به کار گرفته شده است.

۹) میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف: در این مطالعه، خبرگان میزان مخاطره هر بازار را بر حسب طیف لیکرت از ۱ تا ۵ رتبه‌بندی کرده‌اند. این شاخص نیز یک شاخص منفی محسوب می‌شود.

۱۰) سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی: مقادیر این شاخص نیز طبق نظر خبرگان و با استفاده از طیف لیکرت از ۱ تا ۵ استخراج گردیده‌اند.

۱۱) دسترسی به بازار: دسترسی در این مطالعه، حمل و نقل آسان‌تر محصول از ایران به آن بازار، فاصله ایران با کشورها، قراردادن آن کشور در مسیر خطوط کشتیرانی بین‌المللی و داشتن روابط تجاری گسترده می‌باشد. مقادیر این شاخص نیز طبق نظر متخصصان با استفاده از طیف لیکرت از ۱ تا ۵ استخراج گردید.

۴-۲- اولویت‌بندی شاخص‌های جذابیت بازار

جدول ۴- اولویت‌بندی شاخص‌ها (محاسبات پژوهشگر)

اولویت	ضریب اهمیت	شاخص	ردیف
ششم	۰/۰۸۷	نرخ تعرفه ورق گرم فولادی	۱
دهم	۰/۰۴	مصرف سرانه فولاد	۲
دوم	۰/۱۱۳	مصرف ورق گرم فولادی	۳
اول	۰/۲۰۸	واردات ورق گرم فولادی	۴
یازدهم	۰/۰۲۶	تعداد رقبا فعال در بازار هدف	۵
نهم	۰/۰۴۶	رشد واردات در بازار هدف	۶
هشتم	۰/۰۸۴	نسبت مصرف از محل واردات	۷
هفتم	۰/۰۸۶	میزان فروش قبلی شرکت در بازار هدف	۸
چهارم	۰/۱	میزان مخاطره برای ورود به بازار هدف	۹
پنجم	۰/۰۹۸	سازگاری بازار هدف با اهداف و منابع سازمانی	۱۰
سوم	۰/۱۱۲	دسترسی به بازار	۱۱

به منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها، از روش (AHP) استفاده شد. در قالب کارگروه متخصصین با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی اقدام و میانگین هندسی مقایسات ملاک عمل قرار گرفت و داده‌ها با استفاده از نرم افزار Expert Choice تحلیل گردید. جدول ۴ نتایج اولویت‌بندی شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

۴-۳- تعیین جذابیت بازارها (کشورها)ی منتخب

تعیین جذابیت بازارهای منتخب در دو بند زیر تشریح می‌گردد.

۴-۳-۱- تعیین مقادیر شاخص‌های جذابیت بازار

جدول ۵ مقادیر هریک از شاخص‌های ۱۱ گانه برای ۴۵ کشور منتخب را نشان می‌دهد.

۴-۳-۲- تعیین جذابیت و اولویت‌بندی بازارهای صادراتی

با توجه به در اختیار داشتن ضریب وزنی هریک از شاخص‌ها (جدول ۴) و همچنین تعیین مقادیر هریک از شاخص‌ها (جدول ۵) در این بخش با استفاده از روش تاپسیس به اولویت‌بندی بازارها (کشورها) پرداخته می‌شود. نتایج عملیات (ترتیب اولویت کشورها) در قالب جدول ۶ آمده است.

۴-۴- طبقه‌بندی کشورهای منتخب

در بخش قبلی اولویت‌بندی ۴۵ بازار مورد بررسی تعیین شد. محدودیت منابع در هر سازمان لزوم برنامه ریزی برای استفاده حداکثری از فرصت‌ها را ایجاد می‌نماید و آنچه در این بخش ضرورت می‌یابد، طبقه‌بندی بازارهای منتخب (۴۵ بازار) و شناسایی نیازهای هر طبقه و انجام اقدامات بازاریابی بر اساس منابع در دسترس می‌باشد. برای این منظور ۴۵ کشور منتخب بر اساس اولویت‌های بدست آمده، به ۳ طبقه تقسیم می‌گردند. طبقه اول کشورهای با اولویت ۱ تا ۱۵، طبقه دوم کشورهای با اولویت ۱۶ تا ۳۰ و نهایتاً کشورهای با اولویت ۳۱ تا ۴۵ در طبقه سوم قرار می‌گیرند.

بررسی ۳ طبقه مشخص شده نشان می‌دهد شرکت فولاد مبارکه طی سالهای اخیر به تعدادی از کشورهای قرارگرفته در اولویت‌های ۳ گانه فوق محصولات خود را صادر نموده است و اما در سایر کشورها در هریک از اولویت‌های ۳ گانه هنوز موفق به حضور نگردیده است. طبیعی است استراتژی شرکت برای هر ۲ دسته بازارهایی که قبلاً موفق به حضور شده و آنهایی که هنوز امکان حضور در آنها را نیافته است، متفاوت خواهد بود. لذا در گام دوم این طبقه‌بندی، در هریک از ۳ طبقه قبلی کشورها به ۲ دسته تقسیم می‌گردند. جمع بندی مباحث فوق، طبقه‌بندی شش‌گانه بازارهای منتخب را به صورت زیر نشان می‌دهد:

- ۱) بازارهایی با جذابیت بالا که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور داشته است.
- ۲) بازارهایی با جذابیت بالا که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور نداشته است.
- ۳) بازارهایی با جذابیت متوسط که شرکت مورد مطالعه قبلاً در آنها حضور داشته است.

- (۴) بازارهایی با جذابیت متوسط که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور نداشته است.
- (۵) بازارهایی با جذابیت پایین که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور داشته است.
- (۶) بازارهایی با جذابیت پایین که شرکت مورد مطالعه قبلا در آنها حضور نداشته است.

جدول ۵- مقادیر شاخص‌های جذابیت بازار برای ۴۵ کشور (منبع: *مقال اکسپرت، ورد استیل ** محاسبات پژوهشگر)

کشور / شاخص	نرخ تعرفه ورق گرم فولادی (درصد)	مصرف سرانه فولاد (کیلوگرم)	مصرف ورق گرم فولادی (تن)	واردات ورق گرم فولادی (تن)	تعداد رقیب فعال در بازار	رشد واردات ورق گرم فولادی	نسبت مصرف از محل واردات	میزان فروش قبلی شرکت در بازار (تن)	میزان مخاطره برای ورود **	میزان تطابق با اهداف و منابع سازمانی **	دسترسی به بازار **
چین	۴.۸	۵۲۲.۸	۲۲۹۴۲۵۲۰۰	۳۸۶۰۲۰۰	۱۱	۱.۰۸۱	-۰.۰۱۲	۰	۳.۴	۳.۱	۲.۹
آمریکا	۰.۲	۳۰۱.۲	۶۱۴۶۹۴۰۰	۳۶۵۵۴۰۰	۲۲	۱.۰۰۱	-۰.۰۵۹	۰	۳.۷	۲.۹	۱
آلمان	۱۰	۴۹۹.۴	۲۴۶۵۹۷۰۰	۵۵۹۳۰۰۰	۱۸	۱.۰۵۴	-۰.۲۲۷	۹۹۷۹	۱.۸	۳.۶	۴.۲
سنگاپور	۰	۴۸۸.۲	۱۸۷۰۰	۲۳۱۳۰۰	۶	۰.۹۰۷	۱	۰	۲.۱	۲.۱	۲.۱
امارات	۴.۶	۸۴۳.۷	۱۳۰۸۰۰	۱۳۴۳۵۰۰	۱۰	۱.۰۰۸	۱	۲۸۸۸۷۱	۱.۷	۴.۹	۵
عمان	۴.۵	۳۰۹.۳	۲۴۶۱۰۰	۲۴۷۳۰۰	۴	۱.۱۰۳	۱	۸۷۶۹۶	۱.۵	۴.۷	۵
تایوان	۱.۳	۷۴۷.۱	۱۴۴۶۱۸۰۰	۱۳۳۱۳۰۰	۷	۱.۰۲۸	-۰.۰۹۲	۰	۳.۱	۲.۸	۳.۱
هند	۱۰	۲۶۵.۱	۵۱۸۰۰۰۰	۱۱۴۱۰۰۰	۱۱	۱.۰۵۲	-۰.۲۲	۰	۲.۳	۳.۴	۳.۹
نیوزلند	۳.۱	۱۶۷.۵	۵۶۶۶۰۰	۲۱۷۰۰	۱	۱.۱۷۳	-۰.۰۲۸	۰	۳	۲	۲.۴
کره جنوبی	۰	۱۱۰۶.۳	۴۷۱۱۵۵۰۰	۶۷۰۹۳۰۰	۸	۱.۰۴۲	-۰.۱۴۲	۰	۲.۵	۲.۷	۲.۶
قطر	۴.۶	۵۵۹.۳	۲۲۲۰۰	۲۲۲۰۰	۰	۱.۶۶۲	۱	۱۱۶۶۷	۱.۶	۴.۲	۵
هنگ کنگ	۰	۲۹۷.۱	۶۰۰۰۰	۶۰۰۰۰	۵	۰.۷۹۱	۱	۰	۲.۸	۲.۴	۲.۲
ژاپن	۰.۱	۵۰.۵	۴۸۲۶۸۷۰۰	۱۶۲۶۷۰۰	۳	۰.۹۹۲	-۰.۰۳۴	۰	۲.۵	۲.۹	۲.۳
سوئیس	۰.۲	۳۳۱.۸	۲۶۲۸۰۰	۴۳۱۳۰۰	۶	۰.۹۷۲	۱	۰	۱.۹	۳.۱	۳.۸
انگلستان	۱۰	۱۶۳.۱	۴۰۹۱۶۰۰	۸۳۲۴۰۰	۱۶	۱.۰۰۴	-۰.۲۰۳	۱۸۱۳۹	۱.۷	۳.۸	۴.۱
ایتالیا	۱۰	۴۱۵.۲	۱۶۴۹۱۶۰۰	۶۷۳۱۷۰۰	۲۷	۱.۰۹۶	-۰.۴۰۸	۳۳۲۰۹۳	۲	۴.۸	۴.۵
فرانسه	۱۰	۲۲۷.۱	۹۱۲۵۲۰۰	۳۶۶۵۴۰۰	۱۵	۱.۰۳۳	-۰.۴۰۲	۳۹۸۷	۲	۳.۹	۴.۲
بلژیک	۱۰	۳۳۹.۴	۷۰۱۹۳۰۰	۳۳۸۱۴۰۰	۱۹	۱.۱۶۴	-۰.۶۷	۲۰۸۶۰	۱.۷	۴.۲	۴.۴
سوئد	۱۰	۴۱۶.۲	۲۳۷۶۰۰۰	۳۰۱۰۰۰	۱۰	۱.۰۱۶	-۰.۱۲۲	۰	۲.۳	۲.۹	۳.۹
هند	۱۰	۶۶.۲	۵۹۸۱۲۹۰۰	۲۶۵۴۸۰۰	۱۰	۱.۰۰۸	-۰.۰۳۴	۴۹۶۵۷	۲.۹	۴.۱	۴.۷
اسپانیا	۱۰	۲۹۳.۳	۷۱۳۸۵۰۰	۳۱۳۳۸۰۰	۱۹	۱.۰۶۱	-۰.۴۳۹	۷۸۸۴۰	۲.۱	۴.۶	۴.۴
مالزی	۱۹.۱	۲۹۸.۶	۲۳۳۶۱۰۰	۲۳۰۵۲۰۰	۱۰	۱.۱۳۸	-۰.۹۴۶	۰	۲.۸	۳.۱	۲.۹
دانمارک	۱۰	۲۵۷.۸	۵۰۰۹۰۰	۲۸۳۴۰۰	۹	۰.۹۸۶	-۰.۵۶۶	۰	۲.۲	۲.۹	۳.۲
ایرلند	۱۰	۱۴۰.۳	۸۳۴۰۰	۸۹۷۰۰	۲	۱.۰۲۷	۱	۲۸۷	۲.۵	۲	۳
اتریش	۱۰	۴۶۹.۳	۵۴۱۹۱۰۰	۸۷۹۴۰۰	۸	۱.۰۹۳	-۰.۱۶۲	۰	۲.۱	۲.۷	۳.۴
لوکزامبورگ	۱۰	۳۳۹.۴	۹۰۵۰۰	۹۰۵۰۰	۲	۰.۹۹۶	۱	۰	۲	۲.۱	۲.۹
نروژ	۰	۲۲۰.۶	۷۵۴۰۰	۸۴۰۰۰	۴	۱.۰۴۶	۱	۰	۱.۷	۲.۲	۲.۹
پرتغال	۱۰	۲۳۶.۲	۷۱۹۴۰۰	۸۳۵۰۰۰	۱۳	۱.۰۹۳	۱	۳۴۷۶۳	۱.۹	۳.۹	۳.۶
کانادا	۰	۴۵۳.۴	۸۳۷۰۲۰۰	۱۰۶۴۲۰۰	۶	۱.۰۰۷	-۰.۱۲۷	۰	۲.۶	۳	۲.۴
کویت	۴.۶	۳۳۰.۹	۵۴۹۰۰	۵۴۹۰۰	۲	۱.۰۴۳	۱	۳۸۹۲	۲.۴	۳.۶	۳.۹
ترکیه	۷.۱	۴۴۶.۵	۱۶۰۹۲۴۰۰	۵۵۱۰۴۰۰	۲۵	۱.۱۱۳	-۰.۳۴۲	۰	۲.۸	۴.۱	۳
فنلاند	۱۰	۲۳۸	۲۷۰۳۵۰۰	۱۱۴۷۰۰	۳	۱.۰۱۷	-۰.۰۴۲	۰	۲.۲	۲.۴	۲.۷
عراق	۶	۸۴.۲	۱۶۶۷۰۰	۱۶۶۷۰۰	۳	۰.۹۷۹	۱	۵۳۸۰۸	۲.۴	۴.۵	۵
استرالیا	۱.۲	۲۲۲.۵	۲۸۱۰۸۰۰	۱۸۶۷۰۰	۴	۰.۸۷۳	-۰.۰۶۵	۰	۲.۹	۲.۸	۲.۸
بوتسوانا	۸.۲	۳۷.۸	۶۶۰۰	۶۸۰۰	۱	۰.۸۶۷	۱	۰	۴.۱	۱.۹	۱.۵
استونی	۱۰	۳۶۰.۸	۹۳۹۰۰	۱۰۳۱۰۰	۴	۱.۰۵۸	۱	۰	۲.۶	۲.۵	۳.۱
چک	۱۰	۶۶۳.۳	۱۷۷۰۴۰۰	۱۳۰۴۷۰۰	۱۰	۱.۰۳۷	-۰.۷۷۷	۰	۲.۴	۲.۶	۳.۲
اسلونی	۱۰	۵۰۰.۶	۵۰۴۷۰۰	۳۹۷۸۰۰	۶	۱.۱۱۳	-۰.۵۹	۰	۲.۷	۳.۲	۲.۹
روسیه	۴	۲۸۲.۱	۲۲۷۵۹۷۰۰	۳۵۴۷۰۰	۳	۰.۹۰۶	-۰.۰۱۶	۰	۳.۱	۲.۹	۳.۱
بحرین	۴.۵	۱۷۶.۹	۱۹۱۰۰	۱۹۳۰۰	۱	۱.۸۰۲	۱	۰	۳.۲	۲.۱	۲.۹
لهستان	۱۰	۳۷۱.۱	۴۵۰۳۵۰۰	۲۲۸۲۵۰۰	۱۹	۱.۰۵۱	-۰.۵۰۷	۷۵۸۷	۲.۶	۳.۴	۳.۸
تایلند	۴.۷	۳۳۸.۹	۷۰۴۴۱۰۰	۴۱۴۱۵۰۰	۹	۰.۹۸	-۰.۵۸۸	۵۳۶۳۸	۲.۸	۴.۱	۴
اردن	۰	۱۱۵.۸	۱۲۳۶۰۰	۱۲۳۶۰۰	۴	۰.۹۵۶	۱	۱۲۵۰	۲.۴	۳.۲	۳.۷
اروگوئه	۵.۳	۵۰.۳	۱۲۳۰۰	۱۲۳۰۰	۱	۰.۹۷۹	۱	۰	۳.۶	۳.۱	۱.۸
ویتنام	۰	۲۲۶.۵	۹۳۱۴۱۰۰	۹۲۸۲۳۰۰	۷	۱.۱۹۹	-۰.۹۹۷	۰	۳.۱	۴	۳.۵

جدول ۶- نتایج اولویت‌بندی کشورها (منبع: محاسبات پژوهشگر)

اولویت	نام کشور	ضریب اهمیت	اولویت	نام کشور	ضریب اهمیت
۱	چین	۰.۵۶۴۷۵۸۰۹۷	۲۴	عراق	۰.۱۹۷۳۵۴۲۶۷
۲	ایتالیا	۰.۴۸۶۲۳۷۸۹	۲۵	هنگ کنگ	۰.۱۹۵۰۴۵۰۳۵
۳	ویتنام	۰.۴۷۷۳۷۳۲۵	۲۶	کویت	۰.۱۸۶۹۸۷۰۹۳
۴	کره جنوبی	۰.۴۲۴۱۹۱۱۴۴	۲۷	مالزی	۰.۱۸۵۴۲۵۷۴۸
۵	آلمان	۰.۳۵۴۶۱۵۹۵	۲۸	پرتغال	۰.۱۷۷۸۹۶۰۹۹
۶	ترکیه	۰.۳۴۲۸۹۰۸۱۲	۲۹	بحرین	۰.۱۷۴۲۰۵۸۶۱
۷	امارات	۰.۳۳۳۳۳۹۲۷۸	۳۰	استرالیا	۰.۱۷۳۴۹۰۳۴۹
۸	تایلند	۰.۳۰۵۵۷۰۰۴۵	۳۱	چک	۰.۱۶۸۲۲۲۶۵۵
۹	آمریکا	۰.۳۰۴۰۱۰۷۸۹	۳۲	روسیه	۰.۱۶۶۳۷۳۰۴۷
۱۰	فرانسه	۰.۲۶۴۶۹۳۱۹۴	۳۳	اروگوئه	۰.۱۶۰۵۷۸۶۹۱
۱۱	اسپانیا	۰.۲۶۰۷۴۸۸۸۲	۳۴	انگلستان	۰.۱۵۸۳۱۵۵۱۳
۱۲	هند	۰.۲۵۹۶۱۲۹۹۲	۳۵	نیوزلند	۰.۱۵۶۶۷۲۴۱
۱۳	بلژیک	۰.۲۵۵۱۱۹۴۹۱	۳۶	لوکزامبورگ	۰.۱۵۵۷۰۲۶۲۳
۱۴	ژاپن	۰.۲۳۴۶۴۳۹۹۳	۳۷	هلند	۰.۱۵۵۶۵۰۲۵۴
۱۵	عمان	۰.۲۲۶۰۱۴۰۸۴	۳۸	استونی	۰.۱۵۱۲۳۳۷۶۲
۱۶	سوئیس	۰.۲۱۱۹۰۴۶۷۸	۳۹	ایرلند	۰.۱۴۹۶۳۲۵۳۸
۱۷	قطر	۰.۲۰۸۹۶۳۷۱۳	۴۰	اتریش	۰.۱۴۶۲۳۷۰۳
۱۸	اردن	۰.۲۰۵۷۷۰۴۵۸	۴۱	بوتسوانا	۰.۱۴۲۹۴۹۱۴۳
۱۹	نروژ	۰.۲۰۴۵۷۶۳۳۷	۴۲	دانمارک	۰.۱۳۷۱۳۷۰۱۳
۲۰	تایوان	۰.۲۰۳۲۰۶۶۱۶	۴۳	اسلوونی	۰.۱۳۶۷۸۶۰۰۶
۲۱	سنگاپور	۰.۲۰۱۳۷۲۸۷۶	۴۴	سوئد	۰.۱۳۶۷۳۴۴۶۴
۲۲	کانادا	۰.۱۹۸۳۰۶۶۲۱	۴۵	فنلاند	۰.۱۲۴۰۷۹۷۹۴
۲۳	لهستان	۰.۱۹۷۷۱۴۹۰۶			

۴-۵- تحلیل طبقه‌بندی کشورهای منتخب

۱) در این طبقه کشورهای ایتالیا، آلمان، امارات متحده عربی، تایلند، فرانسه، اسپانیا، هند، بلژیک و عمان قرار می‌گیرند. بررسی میزان واردات کشورهای فوق نشان می‌دهد حجم واردات ورق فولادی گرم در این کشورها، بیش از ۸۰ درصد از کل واردات ۴۵ کشور مورد بررسی می‌باشد. این کشورها همچنین ۵۰ درصد سهم کل واردات کشورهای دارای اولویت بالا را دارا می‌باشند. در بین کشورهای این دسته، کشورهای اروپایی نقش عمده‌ای ایفاء می‌نمایند و درحالی‌که حجم کل واردات سالانه کشورهای اروپایی از محصول مورد مطالعه نزدیک به ۳۰ میلیون تن است، حجم کل واردات ۵ کشور اروپایی دارای جذابیت بالا (ایتالیا، آلمان، فرانسه، اسپانیا و بلژیک) افزون بر ۲۲ میلیون تن و معادل ۷۳ درصد می‌باشد. متوسط صادرات ۵ سال گذشته شرکت فولاد مبارکه به کشورهای اروپایی مورد بحث در این بخش نیز حکایت از سهم ۳۸ درصدی این ۶ کشور از کل صادرات شرکت فولاد مبارکه دارد. لیکن نکته مهم در اینجا اینست که متوسط حجم صادرات فولاد مبارکه در ۵ سال گذشته ۲ درصد کل حجم واردات سالانه این ۵ کشور بوده است و نشان دهنده اینست که علیرغم حضور در این بازارها، امکان افزایش سهم بازار وجود دارد. البته اعمال قوانین و مقررات شدید حاکم بر بازار اتحادیه اروپا مثل رویه‌های آنتی دامپینگ، تعرفه‌های حفاظتی و سهمیه واردات محدودیت ایجاد می‌نماید.

امارات متحده عربی و عمان در رتبه‌های دوم و سوم از نظر میزان صادرات این شرکت برای محصول موردنظر در سال‌های قبل و با تناژ قابل توجه قرار گرفته‌اند. نکته قابل توجه برای دو کشور یاد شده علاوه بر فاصله نزدیک (دسترسی) با این دو کشور و تطابق و سازگاری با این بازارها، نداشتن تولید کننده داخلی برای محصول مورد مطالعه و در نتیجه عدم وجود قوانین و مقررات محدود کننده نظیر تعرفه‌های وارداتی است.

هند و تایلند نیز واردات قابل توجه محصول مورد نظر را داشته‌اند، لیکن با توجه به حضور تولید کننده‌های داخلی در این دو کشور، قوانین و تعرفه‌های وارداتی به عنوان موارد قابل توجه و محدودکننده برای حضور در این دو کشور تلقی می‌گردد.

۲) در این طبقه کشورهای چین، ویتنام، کره جنوبی، ترکیه، آمریکا و ژاپن قرار می‌گیرند. در بین ۶ کشور فوق به جز کشور ویتنام سایر کشورها در بین ۱۰ کشور نخست تولید کننده فولاد در دنیا قرار دارند. همچنین ۴۰ درصد کل حجم واردات ورق فولادی گرم ۴۵ کشور منتخب به ۶ کشور فوق‌الذکر انجام می‌شود و این موضوع نشان‌دهنده اندازه قابل توجه این بازارها می‌باشد. کشور چین بزرگترین تولیدکننده، مصرف‌کننده و صادرکننده فولاد در دنیا می‌باشد. به‌طوریکه ۵۰ درصد از تولید ۱/۶ میلیارد تنی کل محصولات فولادی در جهان توسط این کشور انجام می‌شود. این کشور رهبری اصلی بازار فولاد در دنیا را برعهده دارد و تصمیمات این کشور در خصوص تولید و تجارت فولاد می‌تواند کل بازار فولاد را متاثر سازد. به‌طوریکه در سال‌های گذشته هرگونه

فعل و انفعال داخلی این کشور تاثیر خود را در قالب یک حرکت یا بحران جهانی به نمایش گذاشته است. در اولویت بندی بازارهای منتخب با توجه به شاخص های مختلف، کشور چین اولویت اول را به خود اختصاص داده است که نشان از جذابیت بالای این بازار دارد و هرچند حجم واردات ۳/۸ میلیون تنی این کشور در مقایسه با سایر کشورها که در رتبه بعدی قرار گرفته اند پایین تر است، اما مصرف ۳۳۰ میلیون تنی ورق گرم فولادی در این کشور با سایر کشورها قابل مقایسه نیست و تفاوت قابل ملاحظه ای دارد که این کشور را نسبت به سایر کشورها با وزن قابل ملاحظه در رتبه نخست قرار داده است. بررسی شرایط اقتصادی این کشور نشان می دهد نرخ رشد اقتصادی بالای ۶ درصد این کشور شرایط ویژه ای را در بازار فولاد این کشور موجب گردیده است. ویتنام بزرگترین واردکننده فولاد در سطح دنیا است. این کشور به تازگی در حال راه اندازی کارخانه تولید فولاد تخت می باشد ولی میزان تولید آن به هیچ وجه پاسخگوی نیاز این کشور نبوده لذا همچنان به عنوان یک بازار جذاب مورد توجه صادرکنندگان می باشد.

کشورهای کره جنوبی و ژاپن نیز از واردکنندگان عمده ورق فولادی گرم می باشند. این کشورها همچنین از نظر تولید و صادرات فولاد در رتبه های بالا قرار دارند لیکن عمده صادرات این کشورها را ورق های فولادی گرم با گریدهای بالا و برای کاربردهای خاص و با ارزش افزوده بالا تشکیل می دهد که به کشورهای مختلف صادر می گردد. از طرف دیگر نیاز خود را به ورق های فولادی گرم معمولی (تجاری) از طریق واردات تامین می نمایند که عمده واردات به این کشورها نیز از کشور چین انجام می شود. این کشورها نیز می توانند با برنامه ریزی دقیق هدف شرکت مورد مطالعه برای صادرات قرار بگیرد.

کشور ترکیه هرچند در همسایگی ایران قرار دارد لیکن ایران دارای سهم بازاری در این کشور در زمینه محصول ورق گرم فولادی نمی باشد. این کشور در طی سال های اخیر نقش عمده ای در بازار فولاد داشته و حجم واردات ۵/۵ میلیون تنی آن نیز قابل توجه می باشد و می تواند با تدوین استراتژی مرتبط مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گیرد. کشور ایالات متحده امریکا بدلیل برخورداری از حجم بالای مصرف (۶۱ میلیون تن) و همچنین حجم بالای واردات (۳/۶ میلیون تن) بطور کلی متوجه صادرکنندگان عمده فولاد در سطح دنیا می باشد لیکن به دلیل عدم دسترسی صادرکنندگان ایرانی به این بازار که عمدتاً ناشی از روابط سیاسی دو کشور می باشد مورد توجه شرکت مورد مطالعه قرارنگرفته است.

۳) این طبقه شامل کشورهای قطر، اردن، لهستان، عراق، کویت و پرتغال می باشند. حجم واردات ۱۵ کشور دارای جذابیت متوسط ۱۲ درصد کل حجم واردات ۴۵ کشور منتخب می باشد که در این بین سهم کشورهایی که فولاد مبارکه قبلاً به آنها صادرات داشته است ۴/۵ درصد می باشد. بررسی کشورهای فوق نشان می دهد دو کشور اروپایی پرتغال و لهستان دارای حجم واردات و مصرف بالاتری نسبت به ۴ کشور دیگر می باشد که قبلاً نیز همانند سایر کشورهای اروپایی در بخش اول مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گرفته است. در بین کشورهای باقیمانده، قطر، عراق و کویت هر چند کشورهای صنعتی نیستند ولی بدلیل حسن همجواری و همسایگی تمایل متقابلی برای روابط تجاری وجود داشته و همواره فولاد مبارکه به عنوان واردکننده ای نقش آفرین در این بازارها بوده است. کشور عراق هرچند از نظر صنعتی ضعیف تر از ۲ کشور دیگر می باشد، اما بدلیل جمعیت بالاتر و شرایط ساخت و ساز در این کشور، عمده واردکننده محصول گرم فولادی به صورت ورق شده می باشد و از حجم بازار بالاتری برخوردار است. کشور اردن نیز هرچند در فاصله دورتر از ایران قرار دارد مورد توجه و هدف فولاد مبارکه قرار گرفته است.

۴) کشورهای سوئیس، نروژ، تایوان، سنگاپور، کانادا، هنگ کنگ، مالزی، بحرین و استرالیا در این طبقه قرار می گیرند. سهم کشورهای فوق ۷/۵ درصد کل حجم واردات کشورهای منتخب می باشد در بین کشورهای فوق کشورهای تایوان، کانادا و مالزی از حجم واردات و مصرف بالاتری برخوردارند. به طوریکه در سال های گذشته حجم واردات تایوان، کانادا و مالزی به ترتیب ۱/۳، ۱ و ۲/۳ میلیون تن می باشد. همچنین از نظر دسترسی، سازگاری و ریسک بازار نیز کشورهای تایوان و مالزی از موقعیت بهتری برخوردارند. هرچند نرخ تعرفه واردات در کشورهای تایوان و کانادا به مراتب پایین تر از مالزی می باشد.

سایر کشورهای این بخش هرچند از سطح مصرف و واردات پایین تری برخوردارند لیکن کشورهای نروژ و سوئیس در قالب استراتژی های قابل تدوین برای کشورهای اروپایی در طبقه اول قابل بررسی می باشند. همچنین کشورهای سنگاپور، هنگ کنگ و استرالیا هرکدام به صورت مجزا نیاز به بررسی و هدف گذاری دارند. کشور بحرین نیز با توجه به روابط سیاسی دو کشور در حال حاضر امکان صادرات به آن وجود ندارد.

۵) در این طبقه کشورهای انگلیس و ایرلند قرار می گیرند. کل کشورهایی که دارای جذابیت پایین هستند (طبقات ۵ و ۶) کمتر از ۸ درصد کل حجم واردات ۴۵ کشور منتخب را تشکیل می دهند. در بین کشورهای این بخش کشور انگلستان دارای حجم واردات و مصرف قابل توجهی می باشد.

۶) در این طبقه کشورهای جمهوری چک، روسیه، اروگوئه، نیوزلند، لوکزامبورگ، هلند، استونی، اتریش، بتسوانا، دانمارک، اسلونی، سوئد و فنلاند قرار می گیرند. در بین کشورهای فوق جمهوری چک، هلند و اتریش به ترتیب با ۱/۳ و ۱/۱ و ۰/۸ میلیون تن دارای واردات قابل توجه می باشند در بین کشورهای این بخش کشورهای اروپایی زیادی قرار گرفته اند که می توان آنها را به دو بخش اروپایی غربی و شرقی تقسیم کرد. کشورهای اروپای شرقی به شدت تحت تاثیر واردات محصول از کشورهای روسیه و اوکراین هستند بنابراین فروش محصول به آنها به معنای رقابت با این دو کشور می باشد. کشورهای اروپای غربی کمتر تحت تاثیر واردات از دو کشور فوق الذکر می باشند. در این طبقه کشور روسیه نیز قرار گرفته است. این کشور از بزرگترین کشورهای نقش آفرین و صادرکننده محصولات فولادی می باشد و بعد از کشور چین مدیریت موثری در بازار فولاد و جهت گیری های آن ایفا می -

نماید. همچنین سه کشور اروگوئه و بتساوانا و نیوزلند از سه قاره آمریکا، آفریقا و اقیانوسیه نیز در این طبقه قرار گرفته‌اند که حجم واردات و مصرف آنها بسیار پایین است و با توجه به بعد مسافت و هزینه حمل و نقل شاید در حال حاضر نتوانند به صورت عملیاتی مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گیرد.

۵- تدوین استراتژی و نتیجه گیری

- طبقه اول شامل بازارهایی با جذابیت بالا و سابقه حضور شرکت مورد مطالعه در آنها بود. قطعاً استراتژی این شرکت برای این طبقه نفوذ در بازار و افزایش سهم خود می‌باشد. کشورهای اروپایی در صدر فهرست این طبقه قرار دارند. این کشورها از تولیدکنندگان عمده فولاد در اتحادیه اروپا هستند. بازار اتحادیه اروپا از نظر محصول یک بازار استاندارد با تقاضای محصولات با ارزش افزوده بالا و گریدهای بالای فولادی می‌باشد. بنابراین با توجه به پتانسیل موجود در شرکت فولاد مبارکه برای تولید محصولات کیفی فوق‌الذکر در مقایسه با رقبای می‌تواند از شرایط رقابتی مناسب تری برخوردار باشد. از نظر قیمت، شرکت مورد نظر می‌بایست مواظب موضوع بازار شکنی و مسایل دامپینگ باشد.

شرایط پرداخت در کشورهای اروپای غربی عمدتاً شرایط فروش اعتباری ۹۰ روزه و در قالب بیمه اعتباری می‌باشد. در حال حاضر عمدتاً محصول از طریق واسطه‌های تجاری و به صورت غیر مستقیم به مصرف کنندگان نهایی در این کشورها عرضه می‌گردد. چنانچه شرکت فولاد مبارکه بتواند با ایجاد دفتر فروش مستقیم در اتحادیه اروپا در ارتباط با مصرف کنندگان نهایی قرار گیرد می‌تواند علاوه بر دریافت بازخوردهای مستقیم از بازار و کاهش هزینه‌های فروش از طریق کوتاه کردن کانال توزیع، فروش خود را به صورت اعتباری و در راستای توسعه بازار افزایش دهد.

از نظر رقابت قیمتی در کشورهای عمان و امارات تهدیدی متوجه شرکت فولاد مبارکه نمی‌باشد. ارتباط و تمرکز بر این کشورها به دلیل مزیت در بعد مسافت دارای سودمندی متقابل می‌باشد. بنابراین شرکت می‌تواند با شناسایی مصرف‌کنندگان بزرگ و عقد قراردادهای بلند مدت با آنها و ارایه قیمت و شرایط پرداخت رقابتی حضور خود در این بازارها را توسعه دهد.

به دلیل حضور تولیدکنندگان داخلی قوی در کشورهای هند و تایلند، امکان رقابت سخت‌تر از کشورهای عمان و امارات و حتی کشورهای اروپایی است. به طوریکه مساله قیمت نقش اصلی را در میزان علاقمندی خریداران در این کشورها ایفا می‌نماید و از طرف دیگر به دلیل اقدامات حمایتی و تعرفه‌ای در این کشورها امکان رقابت در قیمت به منظور کسب سهم بازار وجود ندارد و شرکت مورد مطالعه می‌بایست با احتیاط زیادی در زمینه قیمت به رقابت بپردازد.

- طبقه دوم بازارهایی با جذابیت بالا که قبلاً شرکت مورد نظر در آن‌ها حضور نداشته است معرفی می‌نماید. کشورهایی نظیر چین، ویتنام، کره جنوبی، ترکیه، آمریکا و ژاپن که متوسط حجم واردات سالانه آن‌ها به ترتیب ۳/۸، ۹/۲، ۵/۵، ۶/۷، ۳/۶ و ۱/۶ میلیون تن می‌باشد. این حجم واردات رقم قابل توجهی است که نیازمند تمرکز و داشتن استراتژی خاص برای هر یک از بازارهای مزبور می‌باشد. بررسی دلایل عدم توجه به بازارهای مذکور تاکنون توسط شرکت فولاد مبارکه نشان می‌دهد که عواملی نظیر دسترسی کمتر، احساس عدم نیاز، نیاز بازارهای مذکور به آمیخته بازاریابی متفاوت و ... موثر بوده‌است. کشورهای فوق‌الذکر حجم عمده نیازهای وارداتی خود به ورق گرم فولادی را از کشورهای تولیدکننده درهمسایگی و مجاورت خود تأمین می‌نمایند. با توجه به پتانسیل این کشورها، استراتژی شرکت، ورود به این بازارها می‌باشد. بررسی کشورهای این بخش حکایت از خصوصیات متفاوت این کشورها دارد که تغییرات جزئی در استراتژی ورود به این بازارها را می‌طلبد. کشور ویتنام در آسیا خریدار محصولات تجاری است که از نظر محصول نیاز به تغییرات خاص از طرف تولیدکننده ندارد. لیکن قیمت به عنوان بهترین ابزار رقابت در این بازار می‌باشد. با توجه به اینکه ظرفیت تولید محصول گرم فولادی بسیار پایین‌تر از ظرفیت مصرف در این کشور می‌باشد تهدیدی جدی متوجه صادرکنندگان از نظر محدودیت‌های قانونی و دامپینگ نمی‌باشد. این کشور رابطه نزدیکی با کشور چین دارد. بنابراین بسیاری از تجار این کشور از کشور چین هستند و تجار بومی کمتر مشاهده می‌شود. لذا ایجاد یک ساختار توزیع و پرورش واسطه‌های بزرگ غیر چینی در این کشور می‌تواند به استراتژی ورود در این بازار کمک نماید.

بر طبق نتایج، کشور چین به عنوان اولویت اول برای شرکت مورد مطالعه معرفی شده‌است. لذا لزوم برنامه ریزی و تمرکز بر تأمین محصولات با کیفیت و گریدهای بالا برای نفوذ در این بازار ایجاد می‌گردد. در زمینه قیمت، قطعاً شرکت باید پیشنهادات رقابتی نسبت به سایر عرضه‌کنندگان از جمله کره جنوبی، تایوان و ژاپن بدهد. محدودیت خاصی از طرف کشور چین برای واردات وجود ندارد و به نظر می‌رسد ورود به این بازار از طریق تمرکز بر تولید محصولات خاص و ارائه قیمت‌های رقابتی ممکن باشد.

کشورهای ژاپن و کره جنوبی کشورهای تولیدکننده و صادرکننده فولادهای خاص و کیفی و گریدهای بالا هستند. قطعاً استراتژی شرکت می‌تواند صادرات فولادهای تجاری مورد نیاز این دو کشور باشد که در این زمینه رقیب اصلی برای صادرات به این دو کشور، چین خواهد بود. در این خصوص ارائه قیمت‌های رقابتی در مقایسه با کشور چین می‌تواند به استراتژی ورود به این بازارها کمک نماید. همچنین این دو کشور با توجه به عرضه فولادهای کیفی به بازار ایران اکثراً دارای دفاتر تجاری می‌باشند لذا توزیع محصولات با همکاری این دفاتر می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای حضور در این بازارها باشد.

در ترکیه امکان عرضه محصولات تجاری و کیفی وجود دارد لیکن مهم‌ترین ابزار، موضوع قیمت است و شرکت فولاد مبارکه می‌تواند با ارائه قیمت‌های مناسب در این بازار به رقابت با شرکت‌های روسی و اکرانی بپردازد. حضور در این بازار از طریق واسطه‌های تجاری ممکن می‌باشد.

بازار ایالات متحده آمریکا فارغ از مسائل سیاسی بین دو کشور بازار با پتانسیل بالا می‌باشد که مورد توجه صادرکنندگان آسیایی، ترکیه، روسیه و ... می‌باشد. هر چند وضع تعرفه‌های سنگین در سال‌های اخیر محدودیت‌های زیادی را برای بسیاری از کشورها ایجاد کرده است. لیکن با توجه به عدم سابقه صادرات محصولات فولادی به این بازار توسط شرکت مورد مطالعه و در نتیجه عدم وجود تعرفه بر محصولات فولادی ایران و علیرغم عدم شناخت کافی از این بازار می‌تواند بازاری بالقوه برای محصولات فولادی گرم از ایران باشد.

- طبقه سوم کشورهای با جذابیت متوسط که سابقه حضور شرکت مورد مطالعه در آنها وجود دارد می‌باشد. قطر، اردن، لهستان، عراق، کویت و پرتغال در این طبقه قرار می‌گیرند. کشورهای قطر، کویت، اردن و عراق هرچند اندازه بازار کوچکی دارند ولی نداشتن تولید محصول گرم فولادی و عدم وجود قوانین محدودکننده لزوم حفظ و توسعه در این بازارها را ایجاب می‌کند. همچنین همسایگی به خصوص با کشورهای عراق، کویت و قطر مزیتی متقابل برای عرضه محصول به این کشورها ایجاد کرده است و از نظر قیمت نیز می‌تواند برای فولاد مبارکه ارزش آفرین باشد. کشورهای لهستان و پرتغال دارای اندازه بازار بزرگتری هستند که قبلاً نیز مورد توجه شرکت فولاد مبارکه قرار گرفته‌اند، بنابراین با توجه به قرارگرفتن این دو کشور در اتحادیه اروپا و مشمول بودن آنها بر قوانین موجود در این اتحادیه برنامه‌های ذکر شده در بخش اول و برای کشورهای اروپایی در خصوص این دو کشور نیز قابل اعمال می‌باشد.

- طبقه چهارم کشورهای با جذابیت متوسط و بدون سابقه قبلی حضور در آنها مشتمل بر کشورهای سوئیس، نروژ، تایوان، سنگاپور، کانادا، هنگ کنگ، مالزی، بحرین و استرالیا می‌باشد. در بین این کشورها تایوان، کانادا و مالزی از اندازه بازار بالاتری برخوردارند و تمرکز بیشتر از طرف شرکت مورد مطالعه می‌تواند ارزش آفرینی بالاتری داشته باشد. کشورهای مالزی و تایوان در شرق آسیا واردکننده محصولات تجاری و غیر تجاری می‌باشند. در کشور مالزی رقابت برای ورود به این بازار با صادرکننده اصلی آن منطقه یعنی کشور چین خواهد بود که ابزار قیمتی می‌تواند نقش آفرین باشد، کشور تایوان به دلیل روابط تیره سیاسی با چین، واردکننده محصول از این صادرکننده بزرگ در منطقه شرق آسیا نمی‌باشد. از طرفی این کشور خود تولیدکننده محصولات کیفی و گریدهای بالا می‌باشد، لذا این کشور بازار مناسبی برای عرضه محصولات تجاری برای ایران به شمار می‌رود. از نظر قیمت نیز وضعیت رقابت با توجه به عدم حضور کشور چین در این بازار راحت‌تر خواهد بود.

- طبقه پنجم کشورهایی با جذابیت پایین که فولاد مبارکه در آنها حضور داشته است. در این بخش فقط دو کشور انگلیس و ایرلند قرار گرفته‌اند. شرکت فولاد مبارکه در سال‌های گذشته هر چند در حجم پایین محصولات خود را به این دو کشور صادر نموده است. صادرات گذشته به این دو بازار در کنار صادرات شرکت مورد مطالعه به سایر بازارهای اروپایی و هم افزایی ایجاد شده در صادرات به چند کشور انجام شده و لذا صادرات به هر یک از بازارهای مذکور به طور مجزا فاقد جذابیت می‌باشد و اساساً عملیاتی نمی‌باشد.

- طبقه ششم کشورهایی که دارای جذابیت پایین هستند و فولاد مبارکه در آنها حضور نداشته است. پراکندگی جغرافیایی بالای این کشورها در قاره‌های آمریکا، آفریقا، اقیانوسیه و اروپای شرقی و پایین بودن حجم واردات و مصرف محصول مورد نظر به این کشورها، امکان تخصیص منابع از طرف شرکت مورد مطالعه برای سرمایه‌گذاری بر این بازارها در کوتاه مدت را توصیه نمی‌کند.

شرکت مورد مطالعه محصول خود را قبلاً به ۲۲ کشور از ۴۵ کشور منتخب صادر نموده است. بررسی ۲۲ کشور مزبور نشان می‌دهد حجم عمده صادرات به کشورهای طبقه اول (جذابیت بالا) انجام شده است. لیکن تعدادی از این کشورها در سایر بخش‌های با جذابیت متوسط و پایین قرار گرفته‌اند. همچنین این کشورها عمدتاً در مجاورت کشورمان قرار داشته، و خود تولیدکننده محصول مورد نظر نمی‌باشند و نوعاً برای تامین محصول مورد نظر به کشورمان وابسته هستند. بنابراین آنچه این مطالعه نتیجه‌گیری می‌نماید این است که شرکت فولاد مبارکه همچنان به کشورهایی که قبلاً صادرات داشته است ادامه دهد. زیرا هر چند این بازارها از اندازه کوچکی برخوردارند لیکن شرکت مورد مطالعه برای تحقق استراتژی‌های آینده خود در زمینه توسعه صادرات به بازارهای کوچک نیز نیاز خواهد داشت. هر چند سابقه صادرات به این کشورها و تمایل آنها به خرید از ایران تسهیل‌کننده این موضوع خواهد بود. علاوه بر این، کشورهای مزبور عمدتاً عاری از مشکلات قوانین و مقررات حفاظتی و محدودیت‌های تجاری هستند بنابراین افزایش رقابت ایجاب می‌کند شرکت فولاد مبارکه به تقویت رابطه خود با این کشورها بپردازد.

۶- پیشنهادها

- به شرکت فولاد مبارکه پیشنهاد می‌گردد اقدام به تدوین برنامه بازاریابی جامع متناسب با اولویت‌های تعیین شده بازارها بنماید و بر اساس آن، آمیخته مناسب برای هر بازار را تعیین کند.

- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد نسبت به ایجاد دفاتر فروش در کشورها یا مناطق هدف اقدام نماید. این اقدام می‌تواند از بازارهای با اولویت بالاتر برای ورود آغاز گردد.

- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد اقدام به ایجاد ساختار حقوقی مناسب برای کسب دانش مورد نیاز در زمینه قوانین و مقررات قیمت‌گذاری و دامپینگ برای حضور در بازارهای مختلف بهره‌گیرد.

- بازار اروپا به عنوان مهمترین بازار برای محصولات فولاد مبارکه معرفی گردید، از آن رو که استفاده از ابزار قیمت با ریسک فراوانی روبرو بوده و آنچه می تواند نفوذ بیشتر در این بازار را تضمین نماید شرایط پرداخت رقابتی است. لذا به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می گردد شرایط فروش اعتباری ۹۰ روزه و در قالب بیمه اعتباری را مورد بررسی قرار دهد.
- به شرکت مورد مطالعه پیشنهاد می گردد با شناسایی مصرف کنندگان بزرگ و عقد قراردادهای بلند مدت با آنها و ارایه قیمت و شرایط پرداخت رقابتی حضور خود در کشورهای حوزه خلیج فارس را توسعه دهد.
- با توجه به اینکه داده های مورد استفاده در این پژوهش از منابع معتبر و با صرف هزینه های زیاد به دست آمده است به پژوهشگران پیشنهاد می گردد برای انجام مطالعات مشابه و در صورت استفاده از شاخص های مشابه، از داده های این پژوهش با ذکر منبع استفاده نمایند.
- به نظر می رسد تدوین برنامه بازاریابی برای بخش های منتخب در پژوهش حاضر موضوعی برای تحقیقات آینده باشد که انجام آن تکمیل کننده فرایند این پژوهش خواهد بود.

۷- محدودیت های پژوهش

- این پژوهش صرفاً بر روی محصولات ورق گرم فولادی انجام گردیده و برای تعمیم نتایج آن به سایر محصولات و سایر صنایع می بایست دقت لازم صورت پذیرد.
- مهمترین محدودیت این پژوهش گردآوری مقادیر داده های مرتبط با ۱۱ شاخص جذابیت بازار برای ۴۵ کشور منتخب بود که با توجه به وجود مشکلات در دسترسی به سایت ها و منابع معتبر، فعالیتی وقت گیر و محدودکننده همراه با صرف هزینه های زیاد برای عضویت در سایت های مختلف بوده است.
- گردآوری داده ها از طریق مصاحبه با متخصصان، فرایندی زمان بر و انجام هماهنگی با متخصصان دارای صلاحیت از دیگر محدودیت های این پژوهش بوده است.

منابع

۱. اداره حیدرآبادی، مجید. و رشیدی، سمیه. (۱۳۹۸). مطالعه تاثیر جذابیت بازار هدف بر انتخاب بازار هدف (مطالعه موردی، بانک های اقتصاد نوین تهران). سومین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
۲. تقی زاده یزدی، محمد رضا. باقری، فاطمه. دهقان، علیرضا. و عبری، ناصر. (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت بندی بازارهای هدف صنعت گردشگری ایران با استفاده از رویکرد تصمیم گیری چند شاخه ترکیبی در محیط فازی. مدیریت بازرگانی، ۷(۲)، ۳۸۱-۴۰۶.
۳. خاتمی فیروزآبادی، سید محمد علی. دهدشتی شاهرخ، زهره. روشنی، افشان. و اخگری، علی. (۱۳۹۵). اولویت بندی بازارهای هدف صادرات محصول پسته استان یزد با استفاده از مدل ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی و تاپسیس در محیط فازی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۷۲، ۱۲۱-۱۵۴.
۴. دهدشتی شاهرخ، زهره. و جعفری، حسین. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر انتخاب بازارهای هدف صادراتی صنعت برق ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۲۴)، ۱۴۱-۱۶۰.
۵. رجوعی، مرتضی. و شیعه زاده، الهه. (۱۳۸۷). تعیین معیارهای جذابیت بازار و انتخاب بازار هدف. فصلنامه گروه مدیریت دانشگاه امام رضا (ع)، ۵، ۵-۱۲.
۶. رفیعی، حامد. میرباقری، سید شهاب. اکبرپور، حامد. و جلیلی، الهام. (۱۳۹۷). بررسی ساختار و تدوین الگوی انتخاب بازارهای صادراتی ایران؛ مطالعه موردی محصولات کیوی، سیب و انگور. دو فصلنامه راهبردهای بازرگانی، ۱۲، ۶۵-۷۶.
۷. طرح جامع توسعه فولاد ایران. (۱۳۹۴). سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران.
۸. کاریزنوئی، امیر. ناجی عظیمی، زهرا. و پویا، علیرضا. (۱۳۹۴). بکارگیری روش ترکیبی تحلیل سلسله مراتبی، شبیه سازی مونت کارلو و پرامتی به منظور اولویت بندی و انتخاب بازار مناسب. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۵(۱)، ۸۹-۱۰۶.
۹. منصوری، علیرضا. رنجبریان، بهرام. کاظمی، علی. و محمدشفیعی، مجید. (۱۳۹۸). غربالگری بازارهای صادراتی از طریق شناسایی و اولویت بندی شاخص های کلان موثر در صنعت فولاد. پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۳ (۴)، ۲۳-۵۴.
10. Celik, P., Akmermer, B. (2022). Target Market Selection for the Major Aquaculture Products of Turkey - An Evaluation on Export Markets by Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Approach. Aquaculture Studies, 22(1).
11. Dat, L. Q., Phuong, T. T., Kao, H-P., Chou, S-Y., and Nghia, P. V. (2015). A new integrated fuzzy QFD approach for market segments evaluation and selection. Applied Mathematical Modelling, 39(13), 3653-3665.

12. Hashemkhani Zolfani, S., Ebadi Torkayesh, A., Ecer, F., Turskis, Z., & Šaparauskas, J. (2021). International market selection: a MABA based EDAS analysis framework. *Oeconomia Copernicana*, 12(1).
13. Kogan, L., Ross, S.A., Wang, J. and Westerfield, M. M. (2017). Market selection. *Journal of Economic Theory*, 168, 209-236.
14. Magnani, G., Zucchella, A. and Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27, 1-20.
15. Miecniskiene, A., Stasytyte, V., and kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 10, 1160-1175.
16. Nganga, P. S. (2016). Market attractiveness, industries environment competitiveness, entry mode choice analysis, Nagasaki University's Academic Output, SITE.
17. Nukarinen, M. (2019). Systematic International Market Selection Model for a Customer Relationship Management Company. Master's Thesis. LUT University: Lappeenranta.
18. Ragland, C. B., Brouthers, L. E., and Winnier, S. M. (2015). Institutional theory and international market selection for direct selling. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 538- 555.
19. Schu, M., and Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers-A path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26, 710-723.
20. Viswanathan, S.K., and Jha, K.N. (2019). Factors influencing international market selection for Indian construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 35(5).
21. Zhong-hua, X. (2018). Study on the overseas market selection of coal engineering enterprises based on the diamond model. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 51, 255-262.

تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۸

کد مقاله: ۳۰۴۰۶

رقیه دانشمند^۱، مینا اخباری آزاد^۲*

چکیده

مقدمه: عملکرد شغلی به منظور دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر و تعیین شده، توسعه‌ی محصولات، ارائه‌ی خدمات کیفی و کسب مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت بوده و سبب افزایش و حفظ دقت و درستی در انجام وظایف می‌شود. در همین راستا امروزه یکی از مسؤولیت‌های مهم رهبران سازمان‌ها، افزایش عملکرد شغلی منابع انسانی است. پژوهش حاضر با هدف تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز انجام گرفت.

روش: پژوهش از نظر روش توصیفی - همبستگی مبتنی بر رگرسیون خطی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز می‌باشد که در سال ۱۳۹۹ در این سازمان به کار اشتغال دارند. جهت انجام پژوهش تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز، به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد. این تعداد بر اساس جدول مورگان تعیین شد. ابزار اندازه‌گیری پژوهش عبارت بودند از پرسشنامه عملکرد سازمانی پاترسون، پرسشنامه استاندارد بدبینی سازمانی دین، کلاگان و برنتس و پرسشنامه مثلث تاریک شخصیت.

یافته‌ها: داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها بعد از جمع‌آوری با نرم افزار SPSS 20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک متغیره و چند متغیره نشان داد که مولفه قدرت طلبی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش‌بینی بدبینی سازمانی می‌باشد. همچنین جامعه ستیزی و مولفه خودشیفتگی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش‌بینی بدبینی سازمانی می‌باشد. بر اساس دیگر نتایج مولفه قدرت طلبی، جامعه ستیزی و مولفه خودشیفتگی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشد و به صورت منفی و معناداری قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: می‌توان با افزایش پرداخت‌ها به کارکنان آموزش و پرورش، با توجه به سختی کار آنان و نیز قدر دانی از تلاش‌های آنان به افزایش کیفیت زندگی شغلی و کاهش بدبینی سازمانی کمک نمود.

واژگان کلیدی: سازه مثلث تاریک شخصیت، بدبینی سازمانی، عملکرد شغلی، آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز، شیراز

۱- دانش آموخته مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۲- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول).

۱- مقدمه

عملکرد شغلی به منظور دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر و تعیین شده، توسعه‌ی محصولات، ارائه‌ی خدمات کیفی و کسب مزیت رقابتی بسیار حائز اهمیت بوده و سبب افزایش و حفظ دقت و درستی در انجام وظایف می‌شود. عملکرد شغلی از موضوعات مورد توجه محققان رفتار سازمانی است و باور بر این است که باید جز اهداف اولیه تحقیقات سازمانی باشد. زیرا عملکرد شغلی از طرفی دستاوردها تاثیرات و بقای سازمان را نشان می‌دهد و از طرف دیگر تحت تاثیر خود پنداره کارکنان موضوعی که بیانگر چگونگی درک از خود و سازمان و نحوه پاسخگویی به این ادراکات است قرار دارد (سابهاروال، اهوچا، جورج و هاندا، ۲۰۱۵). عملکرد شغلی با متغیرهای مربوط به شغل مانند نگرش به شغل و رضایت شغلی و تعهد شغلی و عوامل فردی همچون انگیزش و توانایی و شناخت و همچنین عوامل محیطی و سازمانی گوناگون در ارتباط است که نشان دهنده اهمیت عملکرد سازمانی در میان کارکنان است (اوکانر و پانونن^۲، ۲۰۰۷). در همین راستا امروزه یکی از مسوولیت‌های مهم رهبران سازمان‌ها (بدون توجه به نوع، اندازه و زمینه‌ی فعالیت سازمان)، افزایش عملکرد شغلی منابع انسانی است. از سوی دیگر، مثلث تارکین شخصیت به عنوان یکی از موضوعات رایج در روانشناسی شخصیت جست و جوی چارچوب‌هایی مستدل و استوار از صفحات انسانی بوده است. افراد دارای شخصیت تارکین، نقایص هوشی و شناختی بیشتری را نشان می‌دهند. بدینی سازمانی، یکی از موضوعات مهم رفتاری است که بر عملکرد کارکنان و در نهایت بر کارآمدی و اثربخشی سازمان مؤثر می‌باشد. کارکنان شاغل در یک سازمان دارای شخصیت‌های مختلفی هستند که می‌تواند رفتار آنها را تحت تاثیر قرار دهد. یکی از عوامل فردی مهم تاثیرگذار بر عملکرد شغلی مفهوم شخصیت است. تحقیقات نشان می‌دهد شخصیت افراد را می‌توان از دو جنبه مطالعه کرد. یکی جنبه روشن یا نرمال شخصیت که به خصلت-های بهنجار و اجتماعی می‌پردازد و دیگری جنبه تاریک یا غیر نرمال شخصیت که خصلت‌های ناهنجار و غیر اجتماعی شخصیت را نشان می‌دهد. جنبه تاریک می‌تواند بخش اعظمی از رفتارها و عملکرد شغلی فرد را به ویژه در بسترهای سازمانی تحت تاثیر قرار دهد (اسمیت، والاس و جردن^۳، ۲۰۱۶). جنبه سوم شخصیت هم وجود دارد که به آن بخش نیمه تاریک گفته می‌شود. بخش نیمه تاریک شخصیت، محدوده‌ای خارج از ویژگی‌های نرمال یا جنبه روشن است و مرز میانی بین افراد سالم و بیماران روانی در نظر گرفته می‌شود. این جنبه از شخصیت بیانگر تمایلات و حالات نامطلوبی است که ریشه در انگیزه‌ها و تاکتیک‌های رفتاری مضر دارد: از قبیل ناسازگاری، خودستایی، سردی عاطفی، دورویی، ریاکاری، تهاجمی بودن، و پرخاشگری (اسپاین، هارمز و لبرتون^۴، ۲۰۱۴). هر چند با وجود ریشه‌های متفاوت تشکیل دهنده، این سه شخصیت که با عنوان مثلث تاریک شخصیتی از آنها نام برده شد، در چند ویژگی مشترک هستند؛ در هر سه شخصیت، درجاتی از منش اجتماعی بدخواهانه همراه با گرایش‌های رفتاری برای ارتقای خود، سردی عاطفی، چندرویی و پرخاشگری وجود دارد (خاکساری، ۱۴۰۰).

افرادی که دارای شخصیت تاریک هستند، در رفتارهای کاری غیرمولد درگیر می‌شوند تصمیمات غیراخلاقی می‌گیرند و به ریسک‌های نابجا و نابخردانه دست می‌زنند. از آنجایی که عملکرد وظیفه‌ای عبارت است از مجموعه فعالیت‌ها و رفتارهای مورد انتظاری که برای تکمیل وظایف شغلی ضروری‌اند و به میزانی اشاره می‌کند که هر کارمند وظایف ویژه مرتبط با شغل را تکمیل می‌کند. همان طور که جنبه‌های نرمال و بهنجار شخصیت می‌تواند بر عملکرد شغلی تاثیر بگذارد ویژگی‌های غیر نرمال یا ناهنجار شخصیت نیز می‌تواند آن را تحت تاثیر قرار دهد. وحدتی و حسونند در پژوهشی با موضوع تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر شاخصه‌های عملکرد سازمانی منابع انسانی نشان دادند که سازه مثلث تاریک شخصیت بر عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای، تاثیر منفی و معنادار دارد (وحدتی و حسونند، ۱۳۹۸). در رابطه با ویژگی‌های تاریک شخصیت مدل‌های مختلفی ارائه شده است. مدل سه تایی یا مثلث تاریک به مثابه نقطه ای کانونی در اندازه‌گیری ویژگی‌های شخصیتی ناهنجار را پولهاوس و ویلیامز^۵ در سال ۲۰۰۲ طراحی کرده‌اند (پولهاوس و ویلیامز، ۲۰۰۲). اصطلاح مثلث تاریک به سه صفت اجتماعی قدرت طلبیستی، خودشیفتگی^۶ و جامعه ستیزی^۷ که همگی بیانگر شرارت اجتماعی، سردی عاطفی، دورویی، و پرخاشگری اند اشاره می‌کند. هر چند تعداد افرادی که در سازمان‌ها به این ناهنجاری‌های شخصیتی دچارند انگشت شمار است آثار این گونه رفتارها بر عملکرد سازمان می‌تواند بسیار مخرب باشد. تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدینی سازمانی از دیگر اهدافی است که در مطالعه حاضر به آن پرداخته می‌شود (جانسون و مک‌کین^۸، ۲۰۱۲). به طور کلی مشخص نیست سازه مثلث تاریک شخصیت چه تاثیری بر عملکرد شغلی و بدینی افراد در یک سازمان می‌گذارد. از طرفی تحقیقات داخلی به بعد تاریک شخصیت به ویژه تاثیر آن بر عملکرد شغلی و بدینی سازمانی توجه اندکی کرده‌اند. با توجه به اینکه عملکرد و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جست و جوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند، باید پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شود. در ضمن چون از نتایج این پژوهش-ها می‌توان استفاده عملی کرد نیز ضرورت انجام چنین پژوهشی احساس می‌شود. از دیدگاه اجتماعی سازمان‌ها به دنبال افرادی

1 Sabherwal, Ahuja, George, Handa

2 O'Connor and Paunonen

3 Smith, Wallace, Jordan

4 Spain, Harms, LeBreton

5 Paulhus & Williams

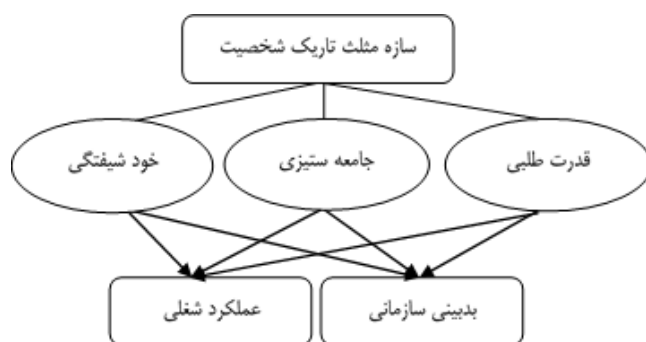
6 Narcissism

7 Anti-socialism

8 Jonason and McCain

هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند، عملکرد خوب، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد و نیز به نوبه‌ی خود کارکردهای دولت و نیز اقتصاد ملی را ارتقاء بخشد (راجش و سوگانتی^۱، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر بدبینی سازمانی، یکی از موضوعات مهم رفتاری است که در زمینه‌های مختلفی می‌تواند اتفاق بیفتد. یکی از این موارد، تغییر سازمانی است. بدبینی سازمانی از پدیده‌های نامطلوب بر عملکرد کاری کارکنان در سازمان‌هاست و طراحی مدلی برای شناسایی عوامل موثر بر بدبینی نسبت به تغییرات کنونی یا آتی در سازمان از اهمیت مضاعفی برخوردار است. مقدم و محمودی میمند پژوهشی با عنوان اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی انجام دادند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بدبینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر گرایش به رفتارهای انحرافی کارکنان دارد و سبک رهبری تبادل‌ی این اثر را تعدیل می‌کند (مقدم و محمودی میمند، ۱۳۹۷). همچنین بدبینی سازمانی، بر عملکرد کارکنان و در نهایت بر کارآمدی و اثربخشی سازمان مؤثر می‌باشد. بر این اساس، انتظار می‌رود که بدبینی کارکنان نسبت به سازمان هنگامی تشدید شود که کارکنان احساس کنند فضای سازمان با سیاست منفی آمیخته شده و همچنین اهداف سازمان مبهم هستند. مطابق با پژوهش‌های موجود، ابهام هدف پیامدهای منفی برای سازمان به همراه دارد از جمله: کاهش عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی و کاهش انگیزش کارکنان (راجش و سوگانتی، ۲۰۱۵). قابل ذکر است که بررسی رابطه و نقش هر یک از این متغیرها باعث می‌شود مدیران راهکارهای را جهت افزایش عملکرد به کارکنان ارائه دهند و همچنین توجه خاص به بدبینی سازمانی باعث خواهد شد تا با کاهش بدبینی از کارکنان در حیطه‌های کاری به نحو برتر استفاده کنند. حسن پور، نوری و کیایی پژوهشی با عنوان بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن انجام دادند. نتایج حاکی از آن است، از آن جایی که بدبینی سازمانی ویژگی ذاتی نیست، می‌تواند به وسیله سازمان‌ها مدیریت شود (حسن پور، نوری و کیایی، ۱۳۸۸).



شکل ۱- مدل پژوهش

این پژوهش با هدف تأثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز طراحی شده است. نتایج این پژوهش کمک می‌کند تا اطلاعات مفیدی عملکرد شغلی مدیران ارشد و سازمان آموزش و پرورش بدست آید و از این نظر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لازم به ذکر است که مدل مفومی تحقیق به صورت شکل ۱ است.

در این راستا فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر است:

فرضیه اصلی:

- سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز تأثیر معنادار دارد.

فرضیه های فرعی:

- سازه مثلث تاریک شخصیت بر بدبینی سازمانی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز تأثیر معنادار دارد.
- سازه مثلث تاریک شخصیت بر عملکرد شغلی کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز تأثیر معنادار دارد.

۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر روش توصیفی - همبستگی مبتنی بر رگرسیون خطی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز می‌باشد که در سال ۱۳۹۹ در این سازمان به کار اشتغال دارند. جهت انجام پژوهش تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز انتخاب شد. این تعداد بر اساس جدول مورگان به دست آمد. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس بود. ابزار اندازه‌گیری در این مطالعه پرسشنامه عملکرد سازمانی توسط پاترسون^۲ و گلدستین^۳ (پاترسون و گلدستین، ۱۹۹۰) ساخته و توسط شکرکن و ارشدی ترجمه گردیده است دارای ۱۵ سؤال می‌باشد و دارای بعد نمی‌باشد و هر سؤال از یک مقیاس چهار درجه ای همیشه (۴)، اغلب (۳)، گاهی (۲)، بندرت (۱) تشکیل شده است که حداکثر نمره در این پرسشنامه ۶۰ و حداقل نمره ۱۵ می‌باشد. قابل ذکر اس که صالحی به منظور سنجش پایایی این پرسشنامه از روش تصنیف و آلفای کرونباخ استفاده کرده است که ضریب بدست آمده برای هر کدام به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۶ در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می‌باشد. جهت تعیین روایی پرسشنامه در اختیار جمعی از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاه پیام نور شیراز و دانشگاه آزاد اسلامی

1 Rajesh and Suganthi
1 Patterson, Barry Goldstein
2 Patterson, Barry Goldstein

واحد مرودشت و همچنین تعدادی از دانشجویان سال آخر کارشناسی ارشد قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی آزمون عملکرد سازمانی در پژوهش زارعی از طریق آلفای کرونباخ $0/80$ و از طریق بازآزمایی $0/87$ بدست آمد. در پژوهش حاضر پایایی این آزمون از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن بیش از $0/7$ گزارش و تایید شد. از سوی دیگر پرسشنامه استاندارد بدبینی سازمانی توسط دین^۱ و برندس^۲ ساخته شده است. در این پژوهش منظور از بدبینی سازمانی نمره-ای است که دارای ۱۳ سوال و سه مؤلفه می‌باشد: بعد عاطفی ۴ سوال (۱ تا ۴)، بعد شناختی ۵ سوال (۵ تا ۹)، و بعد رفتاری ۴ سوال (۱۰ تا ۱۳) است. در پژوهش دین و همکاران پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ $0/82$ درصد ذکر شده است. پرسشنامه مثلث تاریک شخصیت توسط جانسون^۳ و وبستر^۴ (۲۰۱۰) در ۱۲ ماده در قالب یک پرسشنامه خود گزارشی تهیه شد که سه صفت شخصیت تاریک قدرت طلبی، جامعه ستیزی و خود شیفتگی را اندازه گیری می‌کند (جانسون و وبستر، ۲۰۱۰). این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۷) پاسخ داده می‌شود. جانسون و وبستر ضریب پایایی بازآزمایی این پرسشنامه را $0/89$ برای کل مقیاس، $0/86$ برای خرده مقیاس قدرت طلبی، $0/76$ برای جامعه ستیزی و $0/87$ برای خود شیفتگی گزارش کردند. در ایران این پرسشنامه ترجمه و ویژگی‌های روانسنجی آن بررسی شد، همبستگی گویه‌ها با نمره کل مقیاس ($0/75$ تا $0/83$) گزارش شد. همچنین همسانی درونی آن با استفاده از آلفای کرونباخ $0/81$ و پایایی تصنیف آن $0/78$ گزارش شد. قابل ذکر است که داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها بعد از جمع آوری با نرم افزار SPSS 20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل از پژوهش با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک متغیره و چند متغیره مورد سنجش قرار گرفت.

۳- یافته‌های آماری

پرسشنامه‌ها بعد از جمع آوری با نرم افزار SPSS 20 مورد تجزیه و تحلیل در دو سطح توصیفی و استنباطی قرار گرفتند. برای بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول (۱) جدول ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

	قدرت طلبی	خودشیفتگی	جامعه ستیزی	عملکرد سازمانی	بدبینی سازمانی
قدرت طلبی	۱				
خودشیفتگی	$0/575^{**}$	۱			
جامعه ستیزی	$0/472^{**}$	$0/275^{**}$	۱		
عملکرد سازمانی	$-0/347^{**}$	$-0/325^{**}$	$-0/427^{**}$	۱	
بدبینی سازمانی	$0/298^{**}$	$0/266^{**}$	$0/347^{**}$	$-0/237^{**}$	۱

$p \leq 0.01^{**}$ $p \leq 0.05^{*}$

جدول شماره ۱ آزمون همبستگی پیرسون را برای بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌شود بین قدرت طلبی با عملکرد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($r = -0/347$, $p = 0/001$). بین خودشیفتگی با عملکرد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($r = -0/325$, $p = 0/001$). بین جامعه ستیزی با عملکرد سازمانی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ($r = -0/427$, $p = 0/001$). بین قدرت طلبی با بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($r = 0/298$, $p = 0/001$). بین خودشیفتگی با بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($r = 0/266$, $p = 0/001$). بین جامعه ستیزی با بدبینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($r = 0/347$, $p = 0/001$).

جدول (۲) آزمون رگرسیون چندگانه جهت پیش بینی بدبینی سازمانی بر اساس صفات تاریک شخصیت

متغیر ملاک: بدبینی سازمانی							
متغیر پیش بین	R	R ²	F	P	β	T	P
قدرت طلبی	$0/543$	$0/294$	$34/639$	$0/001$	$0/318$	$3/749$	$0/001$
خودشیفتگی					$0/265$	$2/987$	$0/005$
جامعه ستیزی					$0/366$	$4/238$	$0/001$

جدول شماره ۲ آزمون رگرسیون چندگانه جهت پیش‌بینی بدبینی سازمانی بر اساس صفات تاریک شخصیت نشان می‌دهد. همانگونه که در این جدول مشاهده می‌شود میزان R برابر $0/543$ و میزان R² برابر $0/294$ می‌باشد. به عبارتی صفات تاریک شخصیت در کل ۲۹ درصد از واریانس نمرات بدبینی سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین هر سه مؤلفه قدرت طلبی، جامعه‌ستیزی و

1 Dean
2 Brandes
3 Jonson
4 Webster

خودشیفتگی، به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشند ($\beta=0/318$, $p=0/001$). همچنین جامعه ستیزی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشد ($\beta=0/366$, $p=0/001$) و مولفه خودشیفتگی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشد ($\beta=0/265$, $p=0/005$).

جدول ۳) آزمون رگرسیون چندگانه جهت پیش بینی عملکرد شغلی بر اساس صفات تاریک شخصیت

متغیر ملاک: عملکرد شغلی							
متغیر پیش بین	R	R ²	F	P	β	T	P
قدرت طلبی	0/600	0/360	41/406	0/001	-0/326	3/905	0/001
خودشیفتگی					-0/288	3/147	0/001
جامعه ستیزی					-0/418	4/759	0/001

جدول شماره ۳ آزمون رگرسیون چندگانه جهت پیش بینی عملکرد شغلی بر اساس صفات تاریک شخصیت نشان می دهد. همانگونه که در این جدول مشاهده می شود میزان R برابر 0/600 و میزان R² برابر 0/360 می باشد. به عبارتی صفات تاریک شخصیت در کل ۳۶ درصد از واریانس نمرات عملکرد شغلی را تبیین می کند. همچنین هر سه مولفه قدرت طلبی، خودشیفتگی و جامعه ستیزی، به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشند ($\beta=0/326$, $p=0/001$). همچنین جامعه ستیزی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشد ($\beta=0/288$, $p=0/001$) و مولفه خودشیفتگی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشد ($\beta=0/418$, $p=0/005$).

۴- بحث در مورد یافته ها

۴-۱- آزمون فرضیه اول

جهت آزمون فرضیه اول از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می شود میزان R برابر 0/543 و میزان R² برابر 0/294 می باشد. به عبارتی صفات تاریک شخصیت در کل ۲۹ درصد از واریانس نمرات بدبینی سازمانی را تبیین می کند. همچنین مولفه قدرت طلبی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشد. همچنین جامعه ستیزی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشد و مولفه خودشیفتگی به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدبینی سازمانی می باشد. نتیجه این آزمون همسو با تحقیقات وحدتی و حسنوند، حسن پور، نوری و کیایی (۱۳۹۶)، اوزگور^۱ (۲۰۱۵)، کارداغ و همکاران (کارداغ، قلیچ اوغلی و یلماز^۲، ۲۰۱۴) می باشد. در تبیین این یافته باید گفت تیپ شخصیتی «قدرت طلبی» از نظریه «نیکولو قدرت طلبی» فیلسوف ایتالیایی قرن پانزدهم میلادی اقتباس شده است و بر اساس دو دیدگاه عمده: «هدف، وسیله را توجیه می کند» و «صحبت کردن، مطابق میل مردم»، استوار می باشد. قدرت طلبی تمایل فرد برای فریب دیگران جهت رسیدن به منافع شخصی است. اصطلاح خودشیفتگی از افسانه یونانی نارسیس گرفته شده است جوانی که عاشق تصویر خود در آب رودخانه شد و تلاش وی برای در آغوش کشیدن خویش منجر به مرگش شد. شخصیت خودشیفته با نشانه های احساس خودبزرگ بینی، اشتغال ذهنی با تخیلات موفقیت، قدرت، استعداد، زیبایی، احساس همه توانی، استثمار در روابط بین فردی و فقدان همدلی مشخص می شود. جامعه ستیزی اولین اختلال شخصیتی شناخته شده در روانپزشکی بوده که تاریخچه بالینی طولانی دارد. جامعه ستیزی یک اختلال شخصیتی متداعی شده با مشکلات رفتاری و اجتماعی متعدد است که پیش آگهی قابل انتظار ضعیفی در بین اختلالات شخصیتی دارد. پسکوپات ها در کل با عباراتی همچون نداشتن احساس گناه و پشیمانی و سطوح بالای تکانشگری توصیف می شود (قمرانی، صمدی، تقی نژاد و شمسی، ۱۳۹۴). در سال های اخیر تلاش های زیادی در جهت پرداختن به سازه شخصیت تاریک شده است. در روانشناسی تکاملی (تئوری تکامل انطباقی) چارچوبی جهت شرح پدیدایی و تکامل صفات تاریک در چارچوب روابط انسانی مورد استفاده قرار گرفته است. برای مثال نتایج پژوهشی در سال های اخیر نشان می دهد که سطوح بالای شخصیت تاریک در افراد با دستکاری در محیط کار، تمایل بیش تر به استفاده از مواد مخدر، شوخی های ظلمانی، تکانشگری و هیجان خواهی همراه است (محبوبی، داوری و باقری، ۱۳۹۵).

۴-۲- آزمون فرضیه دوم

برای آزمون فرضیه دوم از رگرسیون چندگانه استفاده شد. با توجه به جدول ۶ میزان R برابر 0/600 و میزان R² برابر 0/360 می باشد. به عبارتی صفات تاریک شخصیت در کل ۳۶ درصد از واریانس نمرات عملکرد شغلی را تبیین می کند. همچنین مولفه قدرت طلبی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشد. همچنین جامعه ستیزی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می باشد و مولفه خودشیفتگی به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد

1 Ozgur
2 Karadag, Kiliçoglu, Yilmaz

شغلی می‌باشد. نتیجه این آزمون همسو با تحقیقات وحدتی و حسونند، زارعی و همکاران، حسن پور، نوری و کیایی، اوزگور و کاراداغ، قلیچ اوغلی و یلماز می‌باشد.

در تبیین رابطه خودشیفتگی و عملکرد شغلی می‌توان گفت ویژگی خودشیفته، وجود الگوی فراگیر بزرگ منشی، نیاز به تحسین و همدلی دارد، مهارت‌های بزرگ داشتن، غرور و پرمدا بودن است. این نوع شخصیت‌ها تمایل شدیدی به خودپسندی و نمایش دادن غرور دارند و به گونه‌ای رفتار می‌کنند که افراد از آنها حساب ببرند. افراد خودشیفته معتقد هستند: که استعداد ذاتی برای اثر گذاشتن بر مردم دارم، تقریباً جرأت انجام هر کاری را دارم، سعی می‌کنم عواقب رفتار خودم را بپذیرم، نگرانی چندانی در مورد موفقیت ندارم، فکر می‌کنم شخص خاصی هستم، من ابراز وجود می‌کنم، دوست دارم بر دیگران اقتدار داشته باشم، برای به دست آوردن احترامی که شایسته‌ی من است پافشاری می‌کنم. افراد خودشیفته دوست دارند خود را بالاتر از دیگران ببینند بنابراین تمام تلاش خود را به کار بسته تا از هر نظر در محیط کاری دیده شوند که همین مساله منجر به کاهش عملکرد شغلی می‌انجامد. رابطه میان خود شیفتگی و عدم انطباق پیچیده تر از سایر ناهنجاری‌های شخصیتی است. تنها یک خط مناسب، اعتماد به خود طبیعی و حس خود ارزشی مصنوعی را جدا می‌سازد. بدلیل آنکه گرایش خودشیفتگی به حرمت نفس مربوط است، زیاد نمی‌توان روی آسیب شناختی آن کار کرد. حرمت نفس ناقص بیانگر احساسات ناشایسته و بی اثر است که هیچ ارزشی ندارد و برعکس حرمت نفس اضافی بیانگر فقدان احساس با سایرین، حس خود برترینی و خودبینی می‌باشد. افراد با خود توجهی مبتکرانه به طور نادرست معتقدند که می‌توانند هر چیزی را انجام دهند و دست آوردهای آنها فراتر از ارزش واقعی آنها است. اطمینان زیادی خطرات واقعی که برای آنها قابل اجرا است را مختمومه می‌کند. در تبیین رابطه جامعه ستیزی و عملکرد شغلی می‌توان گفت جامعه ستیزها افراد عادی نیستند؛ در حالی که آنها ممکن است دارای خصوصیات عادی انسانی، مانند اشتیاق و عشق باشند، همچنین دارای ویژگی-هایی هستند که آنها را از سایر افراد متمایز می‌کند. ویژگی‌های یک جامعه ستیز شامل دروغگویی مرضی، عدم همدلی و جذابیت سطحی است. به عنوان مثال، آدولف هیتلر را به عنوان یک جامعه ستیز تعریف می‌کنند. او به علت داشتن جذابیت، خودشیفتگی و دستکاری شخصیت، ویژگی‌های بسیاری از جامعه ستیزان را نشان می‌دهد. یکی ویژگی‌های افراد جامعه، ستیز داشتن با غرایز حیوانی است. نیازهای اولیه افراد جامعه ستیز (مانند پول، غذا و آب) در الویت قرار دارد. آنها ممکن است که به قدرت برتر و مسايل روحانی نیز اعتقاد داشته باشند اما نیازهای اولیه در درجه اول اهمیت برایشان قرار دارد. آنها بر خود تمرکز بسیار دارند و خود را در مرکز جهان می‌بینند. آنها بیشتر به این فکر می‌کنند که دیگران چگونه بر آنها تاثیر می‌گذارند تا اینکه فکر کنند که اعمال آنها چه تاثیری می‌تواند بر دیگران گذارد. فرد جامعه ستیز از روی انگیزه آنی و بدون فکر عملی می‌کند. به همین دلیل آنها دائماً در معرض خطر هستند، اغلب بدون توجه به عواقب آن. دلیل بیشتر در معرض افسردگی قرار می‌گیرند. طبیعی است که افراد جامعه ستیز دارای اختلال در عملکرد شغلی باشند (عباسی، ۱۳۸۴).

۵- نتیجه گیری

همانگونه که مشاهده شد مولفه‌های قدرت طلبی، جامعه ستیزی و خودشیفتگی، به صورت مثبت و معناداری قادر به پیش بینی بدینی سازمانی می‌باشند. و همین مولفه‌ها به صورت منفی و معناداری قادر به پیش بینی عملکرد شغلی می‌باشند. بنابراین با دوری کردن از مولفه‌های قدرت طلبی، جامعه ستیزی و خودشیفتگی، می‌توان کیفیت عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش را به میزان قابل توجهی افزایش داد. این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود. از آن جمله می‌توان به طرح پژوهش اشاره کرد، از آنجا که طرح پژوهش از نوع همبستگی است امکان نتیجه گیری کلی امکانپذیر نیست چرا که رابطه‌ی بین متغیرهای این پژوهش خود تحت تأثیرهای متغیرهای زیادی مانند عوامل روانی اثرگذار، وجود تعصبات و تجربیات گذشته و عوامل و متغیرهای اجتماعی، اقتصادی و غیره هستند، که در اختیار پژوهشگر نمی‌باشند. همچنین با توجه به اینکه این پژوهش فقط روی یک نمونه و گروه کوچک انجام شده است امکان تعمیم به سایر افراد به صورت قطع و یقین وجود ندارد. و بالاخره اینکه آزمودنی‌ها همگی از میان کسانی انتخاب شده‌اند که داوطلب بوده‌اند و طبیعی است که برای انجام چنین آزمایشی امکان انتخاب تصادفی آزمودنی‌ها غیر ممکن یا بسیار پرهزینه و زمان بر است. در پایان نیز باید گفت همانگونه در پژوهش‌های پیشین مشاهده شده است و با توجه به جایگاه والای تعلیم و تربیت در جامعه و نیاز به وجود معلمان و کارکنان توانا و با انگیزه در امر آموزش و پرورش، جا دارد مسئولین آموزش و پرورش کشور-در تمام سطوح-از کیفیت زندگی شغلی معلمان و کارکنان خود مطلع گردیده و متناسب با آن، برنامه-ریزی‌های لازم را جهت اصلاح نواقص و تقویت موارد مثبت صورت داده تا کیفیت زندگی شغلی و عملکرد شغلی آنان بهبود یابد. بنابراین پیشنهادات زیر می‌تواند در زمینه افزایش کیفیت زندگی شغلی معلمان و در نتیجه بهبود عملکرد شغلی آنان موثر باشد:

- به بررسی رابطه عملکرد شغلی و بدینی سازمانی با متغیرهایی نظیر اعتماد بین فردی، میزان حقوق، سبک مدیریت مدیران و جو سازمانی نیز پرداخته شود.

- مقدمات افزایش عملکرد مثبت شغلی کارکنان را فراهم آورند. از جمله موارد قابل ذکر جهت افزایش کیفیت شغلی، دادن حقوق مکفی به کارکنان است.

- می‌توان با افزایش پرداخت‌ها به کارکنان آموزش و پرورش، با توجه به سختی کار آنان و نیز قدر دانی از تلاش‌های آنان به شکل صدور تقدیرنامه، اعزام به سفرهای زیارتی و ... و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد مداوم آنان از قبیل فراهم آوردن فرصت ادامه تحصیل، شرکت در همایش مرتبط با شغل آنان، کمک در چاپ مقالات نگارش شده توسط آنان و نیز توجه به زندگی خانوادگی،

شخصی و اوقات فراغت کارکنان از قبیل برگزاری اردوهای تفریحی در جهت ایجاد تعادل بین زندگی شغلی و غیر شغلی آنها؛ به افزایش کیفیت زندگی شغلی و کاهش بدبینی سازمانی کمک نمود.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از کلیه کارکنان زن آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز و مراجعین شرکت کننده در پژوهش کمال تشکر و امتنان را دارم.

منابع

۱. اکبر حسن پور، مجتبی کیایی، روح‌الله نوری. (۱۳۸۸). بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن. فرهنگ مدیریت، شماره هفتم، سال نوزدهم، صفحات.
۲. حسن پور، اکبر؛ نوری، روح‌الله؛ کیایی، مجتبی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۷، شماره ۱۹ - شماره پیاپی ۵۳۲۷۹۱، صفحه ۱۴۱-۱۱۹.
۳. خاکساری بهار. رابطه صفات تاریک شخصیت با آشفتگی‌های زناشویی زوجین پرستار شهر کرمانشاه در بحران کووید-۱۹. علوم پیراپزشکی و بهداشت نظامی. ۱۴۰۱؛ ۱۶ (۳): ۳۷-۳۰.
۴. عباسی، علی اصغر (۱۳۸۴). فرد جامعه ستیز می داند چگونه مردم را فریب دهد. مجله: روانشناسی جامعه « ۱۵ آذر تا ۲۰ دی ۱۳۸۴ - شماره ۲۹ (۳ صفحه - از ۲۱ تا ۲۳).
۵. قمرانی، امیر؛ صمدی، مریم؛ تقی نژاد، محدثه؛ شمسی، عبدالحسین (۱۳۹۴). شاخص‌های روانشناسی مقیاس شخصیت تاریک در دانشجویان. مجله: روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی. شماره ۲۰ علمی-پژوهشی ISC/۱۴ صفحه - از ۷۳ تا ۸۶.
۶. محبوبی قرخلو، معصومه؛ داوری، رحیم؛ باقری، نسرين (۱۳۹۵). رابطه بین مهارت‌های اجتماعی با تکانشگری و هیجان‌خواهی دانش‌آموزان متوسطه شهر تهران. مجله: روانسنجی. شماره ۱۹ (۱۲ صفحه - از ۵۶ تا ۶۷).
۷. مقدم، علیرضا؛ محمودی میمند، مهدی (۱۳۹۷). اثر بدبینی سازمانی بر گرایش به رفتارهای انحرافی. مجله: مطالعات مدیریت، بهبود و تحول « پاییز ۱۳۹۷ - شماره ۸۹ علمی-ترویجی/ISC (۱۷ صفحه - از ۷۳ تا ۸۹).
۸. وحدتی، حجت؛ حسوند، جواد (۱۳۹۸). بررسی تاثیر سازه مثلث تاریک شخصیت بر شاخصه‌های عملکرد شغلی منابع انسانی. مجله: مدیریت فرهنگ سازمانی « زمستان ۱۳۹۸، دوره هفدهم - شماره ۴ ISC (۲۰ صفحه - از ۵۱۱ تا ۵۳۰).
9. Anduz Z., Hamidpour H. The relationship between early maladaptive schemas, attachment style and marital satisfaction in couples, Proceedings of the Second Congress of Pathology families in Iran, Tehran: Beheshti University, 2006, P. 165. Persian.
10. Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. The Academy of Management Review, 23(2), 341-352.
11. Jamileh Zarei, Reza Rostami, Somaye Zamiri nejad, Roja Larijani. (2010). Childhood abuse history among male addicts in comparison with non-addict population. Procedia Social and Behavioral Sciences . 738-740.
12. Jonason, P. & McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad. Personality and Individual Differences. 53. pp. 935-938.
13. Jonason, P. K. & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. Psychological Assessment, 22, pp. 420-432.
14. Karadag, E., Kiliçoglu, G., & Yilmaz, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. Educational. Sciences: Theory and Practice, 14(1), 102-113.
15. M.Salehi, K. Niaz-Azari. (2010). Management puzzle for economic problems solution. Procedia Social and Behavioral Sciences 2. 5554-5560.
16. Naibi, H. (2013). Advanced Applied Statistics with SPSS. Tehran: Institute of Printing and Publishing University of Tehran. (In Persian)
17. O'Boyle, E. H. J., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. Journal of Applied Psychology, 97, pp. 557-579.
18. O'Connor, M. C. & Paunonen, S. V. (2007). Big Five personality predictors of postsecondary academic performance. Personality and Individual Differences, 43, pp. 971-990.
19. Ozgur, selver. (2015). The relationship between job satisfaction, perceived organizational support and organizational cynicism of OYP research assistants. European journal of Research on education , 2015, 2015, 3(2), 22-27.

20. Pato M. Examine the relationship between self-concept and attitudes about the love, Master's thesis, University martyr Beheshti. 2002.
21. Patrick Patterson, Barry Goldstein. (1990). Turning back the title VII clock: The resegregation of the American work force through validity generalization. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 33, Issue 3, Pages 452-462.
22. Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, pp. 556-563.
23. Rajesh, J. I., & Suganthi, L. (2015). Interpersonal communication satisfaction and followers' job stress and job burnout in the Indian hospitality sector. *International Journal of Hospitality and Event Management*, 1(3), 219-243.
24. Sabherwal, N., Ahuja, D., George, M., & Handa, A. (2015). A study on occupational stress among faculty members in Higher Education Institutions in Pune. *SIMSJMR) SIMS Journal of Management Research*.
25. Smith, M., Wallace, C., & Jordan, P. (2016). When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings. *Journal of Organizational Behavior*. 37(2), pp. 236-254.
26. Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 41-60.

Abstract

Introduction: This study aimed to study the Impact of Dark Triad personality on Organizational cynicism and job performance of 4th district of Shiraz staff education system. The research was descriptive-correlation study based on linear regression and it was applied in terms of purpose. The statistical population of this study includes female education staff of Shiraz District 4, who were employed in this organization in 1399.

Methods: The research was based on linear regression in terms of descriptive-correlation method and applied in terms of purpose. To do research, 100 female education staff in District 4 of Shiraz were selected. Since at least 100 people are participating in the correlation research, in this study, 100 people were selected to conduct the research. Sampling method was available. The research measuring instruments were: Patterson's Organizational Performance Questionnaire, Dean's Organizational Standard Pessimism Questionnaire and Dark Personality Triangle Questionnaire.

Results: Data from the questionnaires were analyzed after collection with 20 SPSS software. The results of the study using one-variable and multi-variable analysis of variance showed that the power-seeking component is able to predict organizational optimism positively and significantly. Also, anti-socialism and the component of narcissism are able to predict organizational optimism in a positive and meaningful way. Based on other results, the component of power-seeking, anti-socialism and the component of narcissism were able to predict job performance negatively and significantly and was able to predict job performance negatively and significantly.

Conclusion: It is possible to increase the quality of work life and reduce organizational pessimism by increasing payments to education staff, given the difficulty of their work and appreciating their efforts.

Keywords: Dark Triad personality, Organizational cynicism , job performance

بررسی تاثیر نوآوری دوسوتوان و قابلیت‌های بازاریابی پویا در صادرات محصولات پتروشیمی در پسا کرونا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۸

کد مقاله: ۲۳۶۱۸

محمد مهدی اشرفیان رهقی^{۱*}، حسین ملک^۲، فروغ نظری^۳

چکیده

ایران به عنوان دومین کشور تولیدکننده گاز و پنجمین کشور در زمینه تولید نفت خام در جهان، مستعد رشد و توسعه صنعت پتروشیمی است. این صنعت در سال‌های اخیر دارنده مقام اول صادرات غیرنفتی کشور بوده است؛ وجود تحریم‌ها و به خصوص شیوع ویروس کرونا در چند سال اخیر تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر صادرات محصولات پتروشیمی کشور داشته است. از این رو، هدف اصلی پژوهش حاضر این است که تاثیر نوآوری دوسوتوان و قابلیت‌های بازاریابی پویا در صادرات محصولات پتروشیمی در شرایط پس از کرونا بررسی کند. این پژوهش از منظر هدف کاربردی بوده و در دسته مطالعات مروری قرار می‌گیرد و در این زمینه به بررسی مطالعات انجام شده در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ پرداخته است. نتیجه این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌های صادراتی همچون صنایع پتروشیمی، برای بهبود مزیت رقابتی خود در صادرات، می‌بایست تلاش کنند تا اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان دو بعد دوسوتوانی، به طور همزمان افزایش دهند. علاوه بر این، شرکت‌ها باید برنامه‌ریزی دقیق و منظمی برای اجرای هر سه بعد قابلیت‌های پویا شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع داشته باشند.

واژگان کلیدی: نوآوری دوسوتوان، قابلیت‌های بازاریابی پویا، صادرات، محصولات پتروشیمی

۱- مدرس دانشگاه، دکترای تخصصی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (نویسنده مسئول)
m.ashrafian61@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی

۳- دانشجوی کارشناسی

۱- مقدمه

با شیوع ویروس کرونا در چین و سرایت و شیوع آن در کشورهای اروپایی و خاورمیانه، بازارهای مالی جهانی در سراسر جهان واکنش گسترده‌ای نشان دادند. از جمله اثرات جهانی شیوع ویروس کرونا عبارتند از افزایش بیکاری در جهان، تحمیل شوک‌های سنگین به اقتصاد دنیا، لطمه سنگین به تجارت خارجی کشورهای درگیر کرونا، احتمال بسته شدن درب‌های دنیا به روی تجارت خارجی و غیره. برخی از اقتصاددانان معتقدند شوک اقتصادی اپیدمی اخیر حتی بیشتر از بحران جهانی سال ۲۰۰۸ خواهد بود. حتی در صورتی که رکود جهانی را شاهد نباشیم، بعضی از اقتصادهای جهان یا رشد نخواهند کرد یا رشد اقتصادی آنها منفی خواهد بود (منتی، ۱۳۹۹). اپیدمی کووید ۱۹ همه معادلات جهانی از جمله تحقق اهداف صادراتی را مختل کرده است (حمید و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از صنایعی که در این زمینه دچار مشکل شد، صنعت پتروشیمی است. با توجه به اینکه صنعت پتروشیمی یکی از صنایع مهم در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای گوناگون جهان است و به دلیل زیاد شدن ارزش محصولات پتروشیمی؛ گسترش و تولید محصولات پتروشیمی امری اجتناب ناپذیر است. در کشور ما نیز پتروشیمی به عنوان یکی از اصلی‌ترین بخش‌های صنعتی، در ایجاد ارزش افزوده در منابع نفت و گاز پیشگام است. این صنعت به عنوان نخستین دارنده صادرات غیرنفتی کشور در جهت رونق اقتصادی، توسعه پایدار، بومی‌سازی فناوری، توسعه صنایع پایین‌دستی، اشتغال‌زایی و غیره نقش اساسی دارد (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۶). صنعت پتروشیمی به دلیل جذابیت و تنوع محصولات، سودآوری بالا و اشتغال‌زایی و سرمایه‌گذاری و صادرات، از اهمیت بالایی در اقتصاد کشور بهره‌مند است. لذا کاهش تحقق اهداف صادراتی در این صنعت به دلیل اپیدمی کووید ۱۹، همزمان با تحریم‌های نفتی، کشور را با بحران مواجه ساخته است و عدم توجه به آن می‌تواند وضعیت را از نیز بدتر کند.

در دهه‌های گذشته، به دلیل بین‌المللی شدن تجارت و ورود شرکت‌ها به بازارهای جهانی، تحقیقات مختلفی به بررسی عوامل کلیدی موفقیت و کارکرد صادراتی شرکت‌ها پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به مطالعات آکسین^۱ (۱۹۸۸)، ابی و اسلاتر^۲ (۱۹۸۹) و چتی و هملتون (۱۹۹۳)، لئونیدو، کاتسیکئاس، و پیرسی^۳ (۱۹۹۸)، دیامانتوپولوس و کاکوس^۴ (۲۰۰۷)، استویان، ریالپ و ریالپ^۵ (۲۰۱۱)، کوتوری و کراسنیقی^۶ (۲۰۱۸)، زارع و عسگری (۲۰۱۸)، خادم وطنی، محمدی و مقدم (۲۰۲۲) اشاره کرد. در این تحقیقات، پس از شناسایی عوامل مؤثر بر کارکرد بین‌المللی، راهنمایی‌های با اهمیتی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت‌ها، به لحاظ سیاست‌گذاری عمومی برای طراحی و اجرای استراتژی‌ها و سیاست‌های بازاریابی مؤثر ارائه می‌شود. از جمله استراتژی‌های مورد نیاز برای موفقیت در تجارت بین‌المللی، نوآوری دوسوتوان است (بوس پری و همکاران، ۲۰۲۰). نوآوری دوسوتوان به معنای توانایی سازمان برای همسویی با شرکت جهت پاسخگویی به تقاضای بازار، افزایش کارایی و بهبود کارکرد تجاری و در عین حال، انطباق با تغییرات اساسی در فضای نوآوری و تمرکز بر رشد محصول و انعطاف‌پذیری برای اطمینان از اثربخشی در آینده است (بوس بری و همکاران، ۲۰۱۹). دو سوتوانی در مفهوم، ابتکار به میزان نوآوری و ابتکار یک شرکت برای استفاده از منابع موجود و نیز میزان توجه شرکت به پیش‌تاز بودن رقبا اشاره دارد (یانگ و گابریلسون، ۲۰۱۸). قابلیت‌های بازاریابی پویا نیز به عنوان یکی از منابع مهم و مشخص‌کننده شرکت‌های فعال در عرصه بین‌المللی محسوب می‌شود. قابلیت‌های بازاریابی پویا از فرضیه مبتنی بر منابع به عنوان یکی از راه‌های ایجاد مزیت رقابتی ناشی می‌شود. در واقع مجموعه‌ای از فرآیندهای قابلیت بازاریابی پویا محسوب می‌شوند که شرکت‌ها برای تغییرات ایجاد شده در بازار، پاسخ‌گو هستند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد سیگنال‌ها و پیام‌های با اهمیت بازار را شناسایی کند، فرآیندها یا خدمات جدید را برآورد کند، پاسخ‌های تأثیرگذار به تغییرات بازار را طراحی و اجرا کند (بوس بری و همکاران، ۲۰۱۹).

با توجه به تأثیر کرونا بر صادرات محصولات صنعت پتروشیمی و همچنین بررسی عوامل و موانع تأثیرگذار بر این امر در بالا، تحقیق حاضر سعی دارد به طور مشخص به بررسی تأثیر دو متغیر نوآوری دوسوتوان و قابلیت‌های بازاریابی پویا بر صادرات محصولات پتروشیمی در پسا کرونا بپردازد.

۲- مرور ادبیات و مبانی نظری

به دلیل ماهیت تحقیق حاضر، قسمت مرور ادبیات در این تحقیق به چهار قسمت تقسیم شده که در ادامه توضیحات مربوطه به هر قسمت ارائه می‌گردد.

۲-۱- صنعت پتروشیمی و صادرات

صنعت پتروشیمی به عنوان دارنده مقام اول صادرات غیرنفتی کشور در جهت شکوفایی اقتصادی، توسعه پایدار، بومی کردن فن‌آوری، توسعه صنایع پایین‌دستی، ایجاد اشتغال و غیره نقش اساسی را بر عهده دارد. عمده‌ترین مزایای این صنعت در ایران، تنوع خوراک، دسترسی به آب‌های آزاد و نیروی انسانی جوان و متخصص است (عبدی، مصطفوی و سلیمانی، ۱۳۹۶). صنعت پتروشیمی

1. Axinn
2. Aahv & Slater
3. Leonidou, Katsikeas & Piercy
4. Diamantonoulios & Kakkos
5. Stoian, Rialb. & Rialp
6. Kotorri & Krasniqi

از جمله صنایعی محسوب می‌شود که نفت و گاز مهمترین بخش آن را تشکیل می‌دهد. با توجه به اینکه در حال حاضر ایران به عنوان دومین کشور تولیدکننده گاز و چهارمین کشور در زمینه تولید نفت خام در جهان محسوب می‌شود، مستعد رشد و توسعه صنعت پتروشیمی است. بدین ترتیب توسعه صنعت پتروشیمی از مقوله‌های مهم و استراتژیک کشور به شمار می‌رود. بخش پتروشیمی، محصولات متنوعی را تولید می‌کند که از بین محصولات تولید شده، پلی‌اتیلن به علت حجم زیاد و همچنین به دلیل کاربرد و اهمیت فراوان در تولید انواع لوازم پلاستیکی و صنایع غذایی از اهمیت زیادی برخوردار است. تاکنون کشورهای هند، چین، حوزه خاورمیانه و خاور دور، اروپا و حوزه جنوب شرقی آسیا، از جمله واردکنندگان محصولات پتروشیمی ایران بوده‌اند (ورهرامی و همکاران، ۱۳۹۷).

ایران پیش از تشدید تحریم‌ها و همچنین قبل از شیوع ویروس کرونا، بخشی از محصولات پتروشیمی تولیدی خود را به اروپا و آمریکا صادر می‌کرد اما با آغاز روند تحریم‌ها، بازارهای صادراتی ایران در این مناطق در اختیار کشورهای رقیب قرار گرفت. همچنین در زمان تحریم، در روند انتقال درآمد حاصل از صادرات محصولات پتروشیمی به بازارهای آسیایی و آفریقایی نیز مشکلاتی وجود داشت که این موضوع نیز تاثیر منفی بر میزان صادرات به بازارهای سنتی در آسیا و کشورهای منطقه بر جای گذاشته بود. ولی با این وجود، کشورهای چین و هند به ترتیب با سهم ۲۲ و ۱۳ درصد از بازارهای صادراتی محصولات پتروشیمی به عنوان مهمترین بازارها شناخته می‌شوند (عبدی و همکاران، ۱۳۹۶).

بررسی تاثیر کرونا بر تولید و فروش واحدهای فعال در صنعت پتروشیمی از دو بعد قابل بررسی است (Çamoğlu, 2021):
(۱) کم شدن شدید قیمت خوراک به دلیل کم شدن قیمت نفت و (۲) کم شدن فروش کالاها ناشی از محدودیت‌های صادراتی گسترده. برای انواع اقلام مورد نیاز مثل مواد ضد عفونی کننده و شوینده، ظرفیت تولید مناسبی در کشور وجود دارد. اما به دلایل مختلفی از جمله تقاضای داخلی، محدودیت برای ورود به بازارهای صادراتی و کمبود مواد اولیه برای تولید حقیقی شرکت‌های فعال، ظرفیت کمتری داشته است. ظرفیت اسمی تولید اتانول در کشور به عنوان مثال ۲۱۰ میلیون لیتر در سال می‌باشد اما تولید حقیقی معادل یک سوم این میزان است. این در صورتی است که در شرایط عادی میزان مصرف داخلی ماده ضد عفونی کننده اتانولی کمتر از تولید آن در کشور بوده، به طوری که در سال ۱۳۹۷ بالغ بر ۸۶ میلیون لیتر به خارج از کشور صادر شده است که ظرفیت اسمی تولید مواد شوینده در کشور حدود ۱۷۰۰ هزار تن است که بیش از ۹۸٪ نیاز بازار داخلی به مواد شوینده از سوی تولیدکنندگان داخلی تأمین می‌شود. این در صورتی است که تمامی واحدهای تولیدی کشور با ۵۰٪ تا ۶۰٪ ظرفیت در این بخش مشغول به کار بودند. مصرف سالانه صابون در ایران نزدیک به ۶۰ هزار تن است که حدود ۸۵٪ نیاز بازار داخلی در این بخش از سوی تولیدکنندگان داخلی تأمین می‌شود. از اوایل اسفند ۹۸ تا ۱۷ فروردین ماه ۱۴۰۰، ۲ میلیون و ۲۷۰ هزار ماسک و ۹ میلیون و ۱۰۰ هزار لیتر الکل از سوی واحدها تولید و در اختیار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی قرار گرفته است. و نیز به کمک ذخایر الکل میزان الکل تحویلی به شبکه در این مدت بیش از ۱۸ میلیون لیتر بوده است. با در نظر گرفتن به زیاد شدن درخواست برای ماسک در شرایط فعلی، مشکلی از نظر تأمین مواد اولیه برای تولید ماسک‌هایی مثل پارچه ماسک (ملون بلون و اسپان بند) در کشور وجود ندارد. در مورد عرضه کش استفاده شده در ماسک سه لایه، مشکلاتی وجود دارد که با تمرکز بر وزارت صمت و همکاری تولیدکنندگان، مقرر شده است که فوراً رفع شود. بررسی‌های میدانی و گزارش‌ها نشان می‌دهد که در حال حاضر، کمبود قابل توجهی در زمینه مواد شوینده و ضد عفونی کننده وجود ندارد، اما با توجه به زیاد شدن درخواست در این زمینه، قیمت این کالاها با رشد زیادی رو به رو است و گاهی به دلیل عدم وجود نظارت لازم، کالاها دارای قیمت ترکیبات در حال رشد است. مواد شیمیایی غیراستاندارد و بعضاً خطرناک نیز در کشور توزیع شده است که نظارت جدی در این زمینه را می‌طلبد. علاوه بر این موارد، درخواست برای اقلام بهداشتی مصرفی مانند ماسک همچنان بالاست و خطوط تولید برای زیاد شدن ظرفیت تولید راه‌اندازی شده است، اما در مجموع اولویت اول تأمین نیاز مجتمع‌های بهداشتی و درمانی کشور است و همه اینها بر صادرات محصول پتروشیمی تاثیرگذار بوده است (احمدزاده و همکاران، ۱۴۰۰).

در حیطه صنعت پتروشیمی، کم شدن فروش و درآمدهای ارزی به دست آمده از صادرات، کم شدن ارزش سهام سازمان‌های پتروشیمی، از دست دادن بازارهای صادراتی، تشدید مشکلات حمل و نقل و لجستیکی، از چالش‌های صنعت پتروشیمی کشور در مواجهه با شیوع ویروس کرونا است. در این راستا راهکارهایی از جمله اعزام هیئت‌هایی برای پیشگیری از انسداد مرزهای زمینی با کشورهای همسایه، ریزنی برای رفع محدودیت‌های حمل و نقل دریایی و تخلیه بار با کشورهای مقصد، تأمین حداکثری مواد اولیه مورد نیاز صنایع پایین دستی در بورس کالا پیشنهاد و تا حدودی عملیاتی نیز شده است.

۲-۲- نوآوری دوسوتوان

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنای دوسو (دوسمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در روانشناسی، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند، افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند. اما این اصطلاح در مورد سازمان، ابتدا توسط رابرت دانکن (۱۹۷۶) مطرح شد. دوسوتوانی سازمانی، به توانایی شرکت‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود اشاره می‌کند. گیسون و بیرکینشاو^۱

1. Gibson & Birkinshaw

(۲۰۰۴)، نیز دوستوانی سازمانی را به عنوان توانایی سازمان در کارایی و همسویی پاسخ به تقاضاهای بازار، همزمان با سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. بیرکینشاو و همکاران (۲۰۱۶) نیز مفهوم دوستوانی را در ارتباط با تغییرات ناپیوسته مطرح کرده و آن را ظرفیت سازمان برای بررسی متقابل تقاضاهای متضاد در مسیری درست و مرثر تعریف می‌کنند. دوستوانی سازمانی به دو قسمت اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم می‌شود که اکتشاف به تحقیق، آزمایش و افزایش اختلاف مربوط است، درحالی‌که بهره‌برداری از طریق بهبود اجرا و کاهش اختلاف و پراکندگی، بهره‌برداری و کارایی را افزایش می‌دهد. محققان دوستوانی استدلال کرده‌اند که تعهد در فرآیندهای بهره‌برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت طولانی‌مدت سازمان‌ها حیاتی است (جون و همکاران، ۲۰۱۳). بیرکینشاو و گاپتا^۱ (۲۰۱۳)، در یک مقاله فراتحلیلی به بررسی پژوهش‌های پیرامون دوستوانی از سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۱۲ پرداخته‌اند. آنها روند پژوهش‌های این حیطه را از سال ۲۰۰۴ به بعد، افزایشی می‌دانند. استدلال مطالعات دوستوانی این است که شرکت‌هایی که درگیر بهره‌برداری و اکتشاف از طریق "تعادل" یا "ترکیب" هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یک بعد تاکید می‌کنند، با احتمال بیشتری به عملکرد بالاتر دست خواهند یافت. طبق دیدگاه دوستوانی سازمانی تعادلی، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که ترکیبی بهینه از بهره‌برداری و اکتشاف برای تضمین موفقیت در کوتاه‌مدت و بلندمدت دارند. چون اکتشاف و بهره‌برداری برای منابع یکسان رقابت می‌کنند، تضمین تعادل بهینه اکتشاف و بهره‌برداری چالش برانگیز است. همانطور که مارس (۱۹۹۱) نیز بیان کردف دستیابی و حفظ تعادلی مناسب میان بهره‌برداری و اکتشاف برای بقای سازمان ضروری است. دیدگاه دوستوانی سازمانی ترکیبی، روی دیدگاه تعادلی بنا شده است، اما پیشنهاد می‌کند بهترین مزایای دوستوانی سازمانی از حفظ سطوح بالای هر دوی اکتشاف و بهره‌برداری ناشی شده است. در واقع در این دیدگاه، بهره‌برداری و اکتشاف، فعالیت‌های مستقلی در نظر گرفته شده است ضمن اینکه برای دستیابی به سطح بالای دوستوانی، هر دو می‌توانند و با بیشینه شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۳- قابلیت‌های پویای بازاریابی

تشدید تغییرات محیط‌های صنعتی و تجاری در دهه‌های اخیر، بسیاری از رویکردهای سنتی تدوین راهبرد در خلق مزیت رقابتی (حتی رویکرد منبع‌محور) را به نوعی منسوخ کرده است. از این رو، تعدادی از پژوهشگران به رویکردهای پویا روی آورده‌اند؛ رویکردهایی که در مجموع می‌توان آنها را در یک رویکرد جدید، تحت عنوان رویکرد قابلیت‌های پویا خلاصه کرد (اکبری و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲). قابلیت‌های پویا، یکی از دیدگاه‌های حدود دو دهه اخیر است که بر مبنای نظریه‌های جدید اقتصاد سازمانی، به خصوص دیدگاه منبع محور طرح شده و به نوعی مکمل این نظریات محسوب می‌شود (ضیایی، ۱۳۸۸). البته این رویکرد با رویکرد منبع محور تفاوت‌های زیادی دارد. تفاوت عمده جایی است که رویکرد مبتنی بر منابع از قابلیت‌ها در یک بافت ایستا سخن به میان می‌آورد، ولی چارچوب قابلیت‌های پویا، عناصر پویا را معرفی می‌کند (نکوئی زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در مقابل، اشتراک این دو دیدگاه جایی است که بر عملکرد و شایستگی‌های بنگاه تأکید دارند. تفاوت قابلیت‌های پویا با دیگر قابلیت‌های عادی نیز در این است که قابلیت‌های عادی به فعالیت شرکت‌ها در یک محیط خاص کسب‌وکار معطوف است، حال آنکه دیدگاه قابلیت‌های پویا، صراحتاً به چگونگی تأثیر محیط کسب‌وکار خارجی بر قابلیت‌های شرکت و تبدیل آنان به مزیت رقابتی می‌پردازد.

قابلیت‌های پویا در پیش‌بینی، اجرا و پاسخ به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین برای تغییر قابلیت‌های عملیاتی حیاتی هستند (سائل و گیباتر، ۲۰۱۸). بر این اساس، تیس و همکاران در سال ۱۹۹۷ با طرح نظریه قابلیت‌های پویا، افق جدیدی در نظریه مبتنی بر منابع گشودند. در تعریف تیس، قابلیت‌های پویا به مولفه‌های مبتنی بر ادراک (شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها)، اکتساب (بسیج منابع برای رسیدگی به فرصت‌ها و تهدیدها) و شکل‌دهی مجدد یا انتقال (تجدید پیوسته دارایی‌های مشهود و نامشهود شرکت) تقسیم شده است (بیرکینشاو و همکاران، ۲۰۱۶). اهمیت نظری و عملی توسعه و اعمال قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی برای سازمان در محیط‌های پیچیده و به شدت متغیر بیرونی، این امر را به موضوع پژوهش بسیاری از پژوهش‌گران تبدیل کرده است؛ به عبارت دیگر، توجه به رویکرد قابلیت‌های پویا و تمرکز بر توانایی سازمان در تجدید منابع خویش، همراستا با تغییرات محیط، در حال افزایش است. می‌توان چنین ادعا کرد که ادامه رقابت سازمان‌ها، متکی بر توسعه و تحول مداوم قابلیت‌های پویا است. این قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی هستند که با ایجاد، یکپارچه‌سازی، ترکیب مجدد و آزادسازی منابع، موجودی منابع را تغییر می‌دهند. این رویکرد وابستگی مزیت رقابتی به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی، شکل‌گیری آن توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد سازمان و همچنین مسیرهای دسترسی به آنها را مطرح می‌کند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷).

برای قابلیت‌های پویا در بازاریابی نیز به طور منحصر به فرد، تعاریفی ارائه شده است. به طوری که زولو و وینتر (۲۰۰۲) توانایی‌های بازاریابی پویا را به عنوان یک الگوی اکتسابی و منسجم از اقدام جمعی تعریف می‌کنند که از طریق آن، سازمان به طور سیستماتیک فعالیت‌های عملیاتی روزانه را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر ایجاد و اصلاح می‌کند. در واقع، توانایی‌های پویا تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی گسترش می‌یابند. هلفت (۲۰۰۷) توانایی بازاریابی پویا را به عنوان ظرفیت یک سازمان برای ایجاد، گسترش و بهبود هدفمند، پایگاه منابع خود بیان می‌کند. در اینجا منظور ما بنیان منابع، دارایی‌ها و منابع محسوس، نامحسوس و انسانی به همراه توانایی‌هایی است که سازمان در اختیار دارد، یا کنترل می‌کند یا به آنها دسترسی دارد. به عبارت

دیگر، قابلیت‌ها به عنوان بخشی از پایگاه منابع یک سازمان در نظر گرفته می‌شوند. قابلیت‌های پویا قادرند پایگاه منابع سازمان را با توجه به شرایط تغییر دهند. از جمله عناصر تقویت‌کننده کارکرد بین‌المللی، به دلیل تغییرات شدید بازارهای جهانی، اختلافات ارزی زیاد و بی‌ثباتی بازار، قادر است نقش کاهنده‌ای در روند توسعه کارکرد بین‌المللی و صادرات داشته باشد که مترادف با مفهوم پویایی است. پویایی محیطی به معنی فراوانی تغییرات درک شده در صنعت، رفتار غیرقابل پیش‌بینی مشتریان، رقبا و تغییرات اجتماعی و فرهنگی، مهارت‌های تحلیلی برای مطالعه بازار و درک رفتار مصرف‌کننده و مهارت‌های استراتژیک برای تصمیم‌گیری استراتژیک در یک محیط تجاری ناپایدار است (تیس، ۲۰۱۶).

۳- پیشینه تحقیق

پژوهش‌های زیادی در قالب دوستوانی و عملکرد بین‌المللی و صادراتی صورت گرفته که ذیلاً مورد بررسی قرار می‌گیرند. یان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان بازگشایی تأثیر نوآوری دوستوانی صادراتی بر عملکرد صادرات، بنیادهای خرد و سرمایه‌گذاری زیرساختی، بیان کردند که با استفاده از داده‌های سطح شرکت از نظرسنجی نوآوری بریتانیا (CIS) متوجه می‌شویم اکتشاف و بهره‌برداری عملکرد صادرات را بهبود می‌بخشد. ما همچنین دریافتیم که سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها این رابطه را تضعیف می‌کند. به طور متناقض، متوجه می‌شویم که دوستوانی تأثیر منفی بر عملکرد صادرات دارد و با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها به طور منفی تعدیل می‌شود.

کنجاکو منفرد و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی زعفران خراسان بر مزیت رقابتی و عملکرد با تأکید بر دانش صادراتی صورت دادند. در این راستا از پرسشنامه به منظور ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه پژوهش پس از بررسی و تایید پایایی و روایی آن بین نمونه پژوهش توزیع گردید. جامعه آماری این تحقیق، واحدهای بازرگانی فعال در زمینه صادرات زعفران در استان خراسان میباشند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون مدل از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های پویای صادراتی (سازگاری صادراتی، نوآوری صادراتی، غیرقابل پیش‌بینی بودن و انعطاف‌پذیری) بر مزیت رقابتی به صورت مستقیم و غیر مستقیم (از طریق دانش صادراتی) است. همچنین مزیت رقابتی نیز تأثیر معناداری بر عملکرد دارد. این پژوهش برای مدیران این حقیقت را روشن ساخته است که آنها با سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های پویای صادراتی می‌توانند به مزیت رقابتی و بهبود عملکرد دست یابند.

بساق‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف تبیین مزیت رقابتی شرکت‌های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوستوانی سازمانی بیان کردند که جامعه این پژوهش، شرکت‌های صادراتی ایران بودند که برای جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم‌افزار جی پاور، ۷۸ آزمودنی به عنوان حداقل تعداد نمونه انتخاب شدند. همچنین به منظور بررسی فرضیات، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده گردید. نتایج، حاکی از این امر بود که ابعاد قابلیت‌های پویا (شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع)، به طور مستقیم و با میانجی‌گری دوستوانی سازمانی، بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌های ذکرشده، قابلیت‌های پویا توانایی شرکت را برای بسیج منابع جهت جذب فرصت‌ها و دفع تهدیدها افزایش می‌دهد و با شکل‌دهی مجدد منابع دانش، اکتشاف و بهره‌برداری را نیز تسهیل می‌کند.

ژو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا و عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری پرداختند. یکی از موضوعات اصلی و پر از بحث این است که قابلیت‌های پویا بنگاه‌ها چگونه به مزیت رقابتی خود و بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شوند. در این تحقیق نشان داده شده است که قابلیت‌های پویا توسط سه بعد (قابلیت سنجش، قابلیت ادغام و قابلیت بازسازی) تعریف می‌شود و انواع مختلفی از نوآوری موجب بهبود عملکرد شرکت می‌شوند. بر اساس نمونه‌ای از ۲۰۴ شرکت چینی، نتایج حاصل از حداقل مربعات جزئی مدل‌سازی معادلات ساختاری به طور کلی استدلال‌های این پژوهش را با وجود برخی تفاوت‌های ظریف موجود در بین ابعاد مختلف قابلیت‌های پویا پشتیبانی می‌کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت تأثیر دارد.

جعفر و همکاران (۲۰۱۹) با انجام پژوهشی به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور مالزی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که قابلیت‌های پویا دارای تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت می‌باشد. باتالیا و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان نقش سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه و صادرات بر رشد شرکت‌های کوچک و متوسط، چشم‌انداز دوستوانی انجام دادند. هدف این مقاله بررسی این موضوع و استفاده از چارچوب دوستوانی دامنه برای تحلیل، این است که چرا رابطه بین سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه و ابتکارات صادراتی باعث ایجاد تنش‌های مدیریتی در صنایع با فناوری بالا و متوسط می‌شود. در این مقاله، ادعا می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه و بین‌المللی‌سازی می‌توانند اهداف متناقضی داشته باشند که مستلزم تنوع روال‌ها و رویکردهای مدیریتی است. این جنبه بسیار مهم است، به ویژه زمانی که شرکت‌های کوچک و متوسط در مراحل اولیه چرخه زندگی خود هستند و منابع محدودی دارند. اورلاندو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد صادرات از طریق متغیر میانجی منابع سازمانی و قابلیت‌های پویا پرداختند. این پژوهش به بررسی روابط بین جهت‌گیری کارآفرینی، منابع سازمانی، قابلیت‌های پویا و عملکرد صادرات می‌پردازد. جهت‌گیری کارآفرینی باعث جذب منابع مالی، اطلاعاتی و رابطه‌ای می‌شود که از این طریق بر عملکرد صادرات از طریق قابلیت‌های پویا تأثیر می‌گذارد. این مدل به صورت تجربی با ۲۶۸ نفر از مدیران شرکت‌های صادرکننده در پرتغال آزمایش می‌شود. از یازده

رابطه ده رابطه به طور مستقیم معنادار هستند که تأثیر واسطه ای منابع سازمانی و قابلیت های پویا بر عملکرد صادرات را تأیید می کند. جهت گیری کارآفرینی به جذب منابع ارتباطی و اطلاع رسانی کمک میکند، منابع ارتباطی، توسعه منابع اطلاعاتی و مالی را تقویت می کند و این سه نوع از منابع سازمانی به طور مستقیم بر توسعه قابلیت های پویا و عملکرد صادرات تأثیر میگذارد. در مورد دلالت های مدیریتی، مدیران، سیاست گذاران عمومی و محققان با هدف مشارکت در رقابت و عملکرد شرکت ها باید به وضوح درک کنند که چگونه منابع بر توسعه قابلیت های پویا متمایز تأثیر می گذارند.

ناصحی فر و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت های پویا انجام دادند. جامعه آماری در این تحقیق نیز شرکت های کوچک و متوسط در صنعت مواد غذایی است و روش نمونه گیری قضاوتی هدفمند هست. از کل پرسشنامه های ارسال شده برای نمونه آماری ۲۱۰ نفری تعداد ۱۹۳ پرسشنامه جهت تحلیل مناسب تشخیص داده شد. محقق با این تعداد پرسشنامه کار تحلیل را آغاز نمود و مدل معادلات ساختاری را اجرا کرد و برای این منظور از نرم افزار Smart Pls استفاده شد. نتایج نشان داد که ۴ بعد از ۵ بعد، قابلیت شناسایی و تصرف فرصت ها بر قابلیت پیکربندی مؤثر است و محیط کلان دارای تأثیر منفی بر قابلیت پیکربندی است. همچنین محیط خرد دارای ویژگی تعدیل گری در رابطه بین دو متغیر است. از طرف دیگر قابلیت پیکربندی بر صادرات کارآفرینانه مؤثر است.

تاکاتا (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی اثرات گرایش به بازاریابی و قابلیت های بازاریابی بر عملکرد کسب و کارها در کشور ژاپن پرداخت. این پژوهش به بررسی اثرات گرایش به بازاریابی و قابلیت های بازاریابی بر عملکرد کسب و کارها در کشور ژاپن از طریق مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی پرداخته است. نمونه مورد بررسی از ۵۶۸ نفر از تولید کنندگان ژاپنی در طول دوره سه ساله (۲۰۱۱-۲۰۱۳) تشکیل شده است. یافته ها حاکی از آن است که قابلیت های بازاریابی بر عملکرد در طی سه سال تأثیر مستقیم دارد. نتایج همچنین حاکی از آن است که قابلیت های بازاریابی مهمترین محرک عملکرد است و به دنبال آن نیروهای صنعت، به ویژه جهت گیری بازار وجود دارد. علاوه بر این، جهت گیری بازار از طریق قابلیت های بازاریابی تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد دارد. قابلیت های بازاریابی در مواردی که توان رقابتی بالایی دارند در مقایسه با توان رقابتی کم، تأثیر بیشتری در عملکرد دارند. خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به تبیین نحوه تأثیر دوستوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری پرداختند. هدف از این پژوهش تبیین نحوه تأثیر دوستوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری می باشد. برای تجزیه و تحلیل دادهها نیز از مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از وجود تأثیر مثبت و معنادار دوستوانی بر عملکرد است. نتایج متضاد تحقیق در دو رویکرد تعادلی و ترکیبی نشان داد آنچه بر عملکرد تأثیر مثبت دارد، تعادل بین دو بعد بهره برداری و اکتشاف نیست و افزایش هر یک از دو بعد می تواند به بهبود عملکرد منجر شود. جوهری نعیمی و همکاران (۱۳۹۷) تأثیر فرآیند ایجاد قابلیت پویا بر دوستوانی زنجیره تامین را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش به دنبال طراحی مدل ارتقای فرآیند ایجاد قابلیت پویا بر دوستوانی زنجیره تامین صنعت فولاد است. با توجه به روند روزافزون بهره گیری از روش مدلسازی معادلات ساختاری و قدرت آن در آزمون فرضیه ها، مدل طراحی شده با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. سازه های مدل طراحی شده، شامل دو بعد فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تامین و دوستوانی زنجیره تامین می باشد و نتایج حاصل نشان می دهد که فرآیند ایجاد قابلیت پویای زنجیره تامین بر بعد دوستوانی زنجیره تامین تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

حاجی پور و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر جهت گیری راهبردی و قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادراتی پرداختند. در این پژوهش، تأثیر جهت گیری راهبردی و قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادراتی مورد بررسی قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار LISREL و SPSS انجام شده است. نتایج حاکی از آن است که قابلیت های بازاریابی اثر مثبت معناداری بر عملکرد صادراتی داشته است. گرایش به مشتری، گرایش به رقبا و گرایش به هزینه تأثیر مثبت معناداری بر قابلیت های بازاریابی داشته در حالی که گرایش به نوآوری تأثیر معناداری بر قابلیت های بازاریابی ندارد. از سوی دیگر گرایش به مشتری و گرایش به هزینه تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد صادراتی داشته در حالیکه گرایش به رقبا و گرایش به نوآوری تأثیری بر عملکرد صادراتی نداشته است. وانگ و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که قابلیت های پویا در شرکت های کوچک و متوسط موجب حمایت آن شرکت جهت دستیابی به عملکرد پایدار میگردد. همچنین بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، قابلیت های پویا، بطور بنیادی منجر به بهبود و اعتلای کیفی عملکرد شرکت می گردد.

۴- روش تحقیق

مطالعه حاضر کاربردی بوده و در زمره مطالعات مروری قرار گرفته است. این مطالعه که در محدوده زمانی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ انجام گرفت. بررسی با استفاده از پایگاه های اطلاعاتی ایرانی و بین المللی برای یافتن مقالاتی که عناوین آنها دارای واژه های جستجوی ذیل باشند، انجام گردید: نوآوری بازاریابی، نوآوری دوستوان، قابلیت های بازاریابی پویا، صادرات، محصولات پتروشیمی، تجارت پسا کرونا. در ابتدا جستجوی کامپیوتری مقالات در پایگاه های اطلاعاتی نظیر Scopus، Science Direct و Google Scholar برای یافتن مقالاتی که عناوین آنها دارای واژه های مذکور بودند، انجام گردید. پس از جستجوی اولیه با استفاده از کلیدواژه های فوق، به مقالات اولیه استخراج شد. پس از بررسی عنوان، چکیده و متن این مقالات توسط پژوهشگر، تعداد زیادی از آنها به دلیل تکراری بودن و یا پرداختن به موضوعات غیرمربط حذف شدند؛ به طوری که در نهایت با در نظر گرفتن

تمامی معیارهای مد نظر مطالعه، تعداد محدودی از مقالات انتخاب و بررسی شدند. در ادامه جهت تجزیه و تحلیل داده ها سعی شد از روش طوفان فکری استفاده شود. یکی از روش های رایج مورد استفاده برای ایجاد ایده، روش طوفان فکری می باشد. در این مقاله از ایده پردازی با روش طوفان فکری گروهی توسط محققین صورت گرفت. معیار این ایده پردازی ها، بررسی تاثیر نوآوری دوستوان و قابلیت های بازاریابی پویا در صادرات محصولات پتروشیمی در پسا کرونا می باشد. در جلسات طوفان فکری برای خلق ایده، تاثیرات مذکور، بدون هیچ انتقادی، یادداشت شد زیرا ممکن است ایده های غیر معمول، جرقه ای برای ایجاد ایده های جدید و نو باشد؛ در نتیجه در این جلسات ایده های قابل اجرا مطرح شد که از میان آنها، بهترین ایده ها توسط محققین انتخاب شدند و در ادامه آورده شدند.

۵- یافته ها

در دنیای تجارت، فضای کسب و کار و ترجیحات مشتریان دائماً در حال تغییر، پویا و پیچیده است. برای بقا، سازمان ها لازم است تغییرات در کسب و کار و درخواست بازار را از طریق تغییرات داخلی پیش بینی کنند. این پیش بینی در حال حاضر در بازارهای بین المللی به دلیل عدم قطعیت و تنوع شدید محیط و سطح رقابت دشوارتر و اهمیت بیشتری دارد. بنابراین تمرکز بر داده ها در این محیط و تولید مبتنی بر دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. شرکت های صادراتی همچنین به منظور تقویت رقابت پذیری و بهبود کارکرد خود به دانش صادرات توجه بیشتری دارند. در این خصوص دوستوانی نوآوری در سازمان به کمک از دو قابلیت بهره برداری و اکتشاف همواره به دنبال دانش است. در حقیقت این علم و اطلاعات در سطح فعلی (عملیات) و هم در سطح جدید (اکتشاف) در سازمان حائز اهمیت است، زیرا بقا و گسترش سازمان در گرو انطباق آن با محیط فعلی و محیط طبق عدم قطعیت جدید (آینده) بستگی دارد. این امر به دلیل فعالیت بیشتر بین المللی در سازمان های صادراتی و به دلیل عدم قطعیت و تغییر مداوم محیط رقابتی بین المللی (مانند تغییر نوع کالا، نیازهای مشتری، رقبای جدید، فشارهای مالی، قوانین گوناگون، اتحاد بین سازمان ها، فناوری های جدید، و ...) اهمیت بیشتری نسبت به محیط های دیگر دارد (شنگ، ۲۰۱۷).

در عین حال رقابت بین المللی همواره با چالش مهمی به نام معرفی کالای جدید همراه بوده است. این امر به ویژه در سازمان هایی که توانایی نوآوری دارند از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا چنین سازمان هایی همواره از دانش برای خلاقیت و نوآوری استفاده می کنند. بنابراین توانایی کشف، نوآوری ریشه ای و دانش جدید را دنبال می کند و دامنه دانش سازمانی را افزایش می دهد و توانایی بهره برداری با تمرکز بر نوآوری های فرآیندهای طبق دانش موجود (جاری)، عمق دانش سازمانی را بهبود می بخشد. این سیستم با هم مجموعه ای از پارامترهای مکمل را برای گسترش علم عمومی سازمان ایجاد می کند که در سازمان های صادرات محور، به آن دانش صادرات می گویند. این موضوع هنگامی اهمیت زیادی می یابد که بر طبق مطالعات گوناگون انجام شده و ارائه شده در مقاله، یکی از کاربردهای تاثیرگذار و کاربردی دانش، خلاقیت و ابتکار در فضای رقابتی و موفقیت آن، توسعه کالا است. از این رو سازمان هایی با قابلیت دو سویی توانی با توجه به قابلیت های خود، قادرند از دانش و اطلاعات این مهم، برای گسترش کالای جدید استفاده کنند. علاوه بر موارد فوق، بررسی ها نشان می دهد که این گونه سازمان ها قادرند از قابلیت های اکتشاف نیز استفاده کنند و به دلیل آن دانش و اطلاعات، آن ها را در خود بیاموزند و به اشتراک بگذارند و در نتیجه ارزش آفرینی کنند. به سازمان های یادگیرنده ای تبدیل شوند که علاوه بر توجه به دانش، بتوانند این دانش را به یادگیری و در نهایت ایده و محصول جدید تبدیل کنند. (کوریک و همکاران، ۲۰۱۸).

بنابراین، کرونا به صناعی مانند پتروشیمی نشان داد که نباید گرفتار موفقیت های گذشته شوند و باید نگاهی آینده نگر به خود و سیستم هایشان داشته باشند. به عبارت دیگر باید در نظر داشت که بازی تجاری یک بازی بی نهایت است و نباید از منظر کوتاه مدت و محلی یا بدون داشتن افق نامتناهی به آن نگاه کرد. از این موارد میتوان به این نتیجه رسید که افکار استراتژیک باید نگاهی دوستوان به صنایع به ویژه صنعت پتروشیمی داشته باشد. نگاهی که به ناشناخته در کنار معلوم توجه دارد. تفکری که با کشف، ثبات با بی ثباتی، نظم با بی نظمی، ادغام با تضاد، سودآوری با رشد، آینده با حال و گذشته، احساس با عقلانیت، ریسک پذیری همراه با محافظه کاری را بزرگ و کوچک می داند. این دیدگاه به دنبال قطبی سازی نیست، بلکه بر اساس تضادها است (لیما و برنویدر، ۲۰۱۹).

قابلیت بازاریابی پویا، توانایی شرکت در هماهنگ کردن با فضای خارجی و عامل اصلی در کارکرد صادراتی شرکت می باشد. سازگاری به عنوان توانایی یک شرکت برای استفاده از فرصت ها و تغییر شکل پایگاه منابع خود برای انطباق با اقدامات رقبا و تهدیدات خارجی بیان می شود. سازمان هایی که قادر به سازگاری با فرصت ها و تهدیدها هستند، موفق تر از رقبا می باشند. محیط کلان که شامل فرصت های جدید بازار، تهدیدهای رقبا و نیازهای متغیر مشتری می شود، خارج از کنترل رؤسا است، از این رو مسئولین لازم است بتوانند به سرعت خود را تطبیق دهند تا از مزیت رقابتی آن نسبت به رقبا در بلندمدت اطمینان حاصل کنند. توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی می تواند به بهبود عملکرد نسبت به رقبا و کسب مزیت رقابتی کمک کند زیرا سازمان ها قادرند سریعتر با فرصت های جدید بازار سازگار شوند. در حوزه صادرات، این مقوله به درگیر شدن با فرآیندهای تازه در مواجهه با بازارهای صادراتی جدید اشاره دارد. صادرات به دلیل ماهیت پویای خود، روش های جدیدی از تفکر و عمل را ارائه می دهد که مزیت رقابتی را به همراه دارد. (فرنهایر و پاتل، ۲۰۱۷).

غیرقابل پیش بینی بودن صادرات حول محور غافلگیری، ایجاد غیرمنتظره و سعی برای پیش بینی اقدامات در بازار بین المللی ایجاد شده است. پیش بینی ناپذیری صادرات از یک سو به معنای غیرقابل کنترل است و از سوی دیگر می توان آن را به عنوان یک استراتژی سازمانی توسعه داد. اگر تصمیمات سازمان یا شرکت از سوی رقبا پیش بینی نشود، باعث مزیت رقابتی بیشتری خواهد شد. سازمان یا شرکت هایی که در یک فضای صادرات غیرقابل پیش بینی قرار دارند به احتمال زیاد مزیت رقابتی کسب می کنند. انعطاف پذیری وظایف صادراتی بر جنبه های گوناگون کارایی شرکت موثر است، زیرا به شرکت ها اجازه می دهد تا از قله های خاصی عبور کنند و جریان فرآیندهای داخلی را حفظ کنند، که این امر با استفاده از توانایی های بازاریابی پویا برای صنعت پتروشیمی به دست می آید. به طور مشابه، هوا (۲۰۰۸) بر این باور است که انعطاف پذیری معمولاً در مهارت های کارکنان و در گسترش آن ها تعبیه شده است و بنابراین بر نتایج گوناگون سازمانی تأثیر می گذارد. طبق تحقیقات قبلی، میتوان فرض کرد که توانایی شرکت را برای رو به رو با تغییرات محیطی بهبود می بخشد.

۶- نتایج و مباحث

بر اساس مطالعات انجام شده، شرکت های صادراتی مانند صنعت پتروشیمی برای بهبود مزیت رقابتی خود در صادرات، باید کوشش کنند تا اکتشاف و بهره برداری را به عنوان دو بعد قدرت دوسوتوانی افزایش دهند (شنگ، ۲۰۱۷؛ والی و جانسن ۲۰۱۷؛ کوریاک و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیما و برنویدر ۲۰۱۹). بنابراین، شرکت ها لازم است برنامه ریزی دقیق و منظمی برای اجرا داشته باشند، هر سه بعد قابلیت های پویا شامل توانایی درک فرصت ها، استفاده از فرصت ها و شکل دهی مجدد منابع داشته باشد (رینگو، ۲۰۱۷؛ تیس، ۲۰۱۸؛ هیدالگوینیت و همکاران، ۲۰۱۹). توانایی کشف فناوری های جدید رمز موفقیت شرکت های صادراتی است. رؤسای این سازمان یا شرکت ها لازم است بدانند که اکتشاف مستلزم کشف ایده های فناورانه و ارتقای تفکر خلاق، کسب مهارت های کاملاً جدید سازمانی و مدیریتی و همچنین اقدامات فعال برای ورود و تسلط بر بخش های جدید بازار است که همیشه هدف آن جذب مشتری جدید است. (شنگ، ۲۰۱۷؛ لیما و برنویدر، ۲۰۱۹). در مقابل، عملیات، مستلزم بهبود کیفیت و کاهش هزینه، نظارت مستمر بر رضایت مشتری موجود و بهبود قابلیت اطمینان محصولات و خدمات است (فرنهایر و پاتل، ۲۰۱۷؛ سیو و همکاران، ۲۰۱۵؛ اینکل و همکاران ۲۰۱۷؛ شگنگ، ۲۰۱۷).

با توجه به نتایج این تحقیق، سیاستگذاران صنعت پتروشیمی پساکرونا ی شرکتی لازم است برای حمایت از آنها در تقویت توانمندی های دوسوتوانی و بازاریابی پویای خود به منظور ایجاد مزیت رقابتی در فعالیت های صادراتی خود تلاش کنند. برای نمونه می توانند به شرکت های پتروشیمی استقلال داخلی بدهند و به آنها در اجرای سیاست ها و قوانین خاص آزادی عمل بدهند تا قادر باشند از بیشترین ظرفیت و توانایی خود برای جذب و به کارگیری دانش، کشف و بهره برداری برای مقاصد صادراتی استفاده کنند. استفاده از منابع و توانایی درک و استفاده از فرصت ها و تهدیدهای داخلی و خارجی این شرکت ها نیاز به حمایت و انگیزه دارند تا قادر باشند شرکت های خود را وقف فرآیند کسب نوآوری و حفظ مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت کنند. طبق این، ساختارهای سازمانی باید به گونه ای طراحی شود که شرکت های صادراتی پتروشیمی قادر باشند تغییرات محیطی و ایده های خلاقانه را به سرعت برآورد کنند، آنها را به خوبی با اقدامات و فعالیت های داخلی ترکیب کنند و الگویی برای دیگر شرکت ها باشند. همچنین آن ایده ها و افکار را به شرکت های دیگر منتقل کنند. علاوه بر این، دولت تشویق می شود تا برای ارتقای فعالیت ها و کارکرد شرکت های پتروشیمی برای صادرات در دوران پس از پسا کرونا و تشویق آنها به رقابت با شرکت های خارجی، منابع خاصی مانند برگزاری نمایشگاه های تجاری بین المللی، سازماندهی هزینه های حمل و نقل تجاری در بازارهای صادراتی و غیره را مهیا می کند.

منابع

۱. احمدزاده، مصطفی، و نعمی، عبدالله، و هاشمی، سیدمحمود. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه بازارهای بین المللی (نمونه کاوی: محصولات پتروشیمی). مدیریت بازرگانی، ۱۳(۲)، ۳۸۴-۴۱۱.
۲. بساق زاده، نرجس، مرادی، محمود، تمیمی، محمد. (۱۳۹۹). تبیین مزیت رقابتی شرکت های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوسوتوانی سازمانی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۳(۱)، ۲۱-۴۴.
۳. خدادادی، مرادی، یاکیده، کیخسرو. (۱۳۹۷). تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان). مدیریت صنعتی، ۱۰(۱)، ۸۵-۱۰۰.
۴. ضیایی، مظاهر. (۱۳۸۸). مفهوم قابلیت پویا و کاربرد آن برای کسب برتری رقابتی. هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۵. عبدی، سعید، بصیری، علیرضا، سلیمانی، یاسر، پیغامی، عادل. (۱۳۹۶). بررسی و نقد صادرات محصولات پتروشیمی در چهارچوب بند سیزدهم سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی. پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، ۱۷(۹)، ۱۵۷-۱۸۴.

۶. عبدی، سعید، مصطفوی نیشابوری، فهیمه سادات، سلیمانی، یاسر. (۱۳۹۶). مقاومت‌سازی صادرات صنعت پتروشیمی با استفاده از مدل اولویت‌بندی چند شاخصه Topsis، پنجمین کنفرانس بین‌المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی با رویکرد توسعه ارتباط دولت، دانشگاه و صنعت، شیراز.
۷. کنجکاو منفرد، امیررضا، هدایتی، فرقانی اله آبادی. (۱۴۰۰). تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی زعفران خراسان بر مزیت رقابتی و عملکرد با تأکید بر دانش صادراتی. اقتصاد و توسعه کشاورزی، ۳۴(۴)، ۴۶۱-۴۴۷.
۸. مرادی، محمود، یاکیده، کیخسرو، مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". ۱۳(۴)، ۱۲۶۶-۱۲۴۵.
۹. مروتی شریف‌آبادی، عندلیب اردکانی، داوود، میرزاد، جوهری نعیمی. (۱۳۹۸). طراحی مدل ارتقای دوستوانی زنجیره تأمین با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (مورد مطالعه: صنعت فولاد استان یزد). مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۱) (بهار)، ۳۵-۷.
۱۰. ممبینی، یعقوب؛ مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی؛ (۱۳۹۴). بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد "فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی"، سال چهارم.
۱۱. ناصحی فر وحید، دهدشتی شاهرخ زهره، تقوی فر محمدتقی، فرزانه حسن زاده ژاله. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا. مدیریت کسب و کار بین‌المللی
۱۲. نکوئی‌زاده، مریم، حسینی، سید محمود. قره‌چه، منیژه و حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۳). مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۲(۱)، ۲۷-۹۱.
۱۳. ورهرامی، صادقی، مهسان. (۱۳۹۶). آثار نامتقارن قیمت نفت خام بر تقاضای آن در کشورهای منتخب اپک با رویکرد تجزیه قیمت و پل پویا. فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، ۱۳(۵۲)، ۳۵-۵۹.
14. Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Managerial Influences on Export Performance. *International Marketing Review*, 6(4), 53.
15. Axinn, C. N. (1988). Export performance: do managerial perceptions make a difference?. *International marketing review*.
16. Battaglia, D., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2018). The role of R&D investments and export on SMEs' growth: a domain ambidexterity perspective. *Management Decision*.
17. Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *University of California, Berkeley*, 58 (4), 36-58.
18. Birkinshaw, J.; Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies". *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
19. Boehe, D. M., & Jiménez, A. (2016). How does the geographic export diversification-performance relationship vary at different levels of export intensity?. *International Business Review*, 25(6), 1262-1272.
20. Bucciari, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
21. Çamoğlu, S. M. (2021). The Impacts of Oil Prices, Exchange Rate and COVID-19 Pandemic on BIST Petrochemical Market. *World Journal of Applied Economics*, 7(1), 17-33.
22. Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. (1993). Firm-level determinants of export performance: a meta-analysis. *International Marketing Review*.
23. Diamantopoulos, A., & Kakkos, N. (2007). Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
24. Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *Technovation*, 60, 29-38.
25. Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539.
26. Fugazza, M. (2020). Impact of the COVID-19 Pandemic on Commodities Exports to China: UNCTAD Research Paper No. 44.
27. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
28. Hameed, N. S. S., Salamzadeh, Y., Rahim, N. F. A., & Salamzadeh, A. (2021). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *foresight*.
29. Hidalgo-Peñate, A., Padrón-Robaina, V., & Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 143-154.

30. Huang, K. F., Lin, K. H., & Peng, Y. P. (2014). Impact of export market orientation on export performance: A relational perspective. *Baltic Journal of Management*.
31. Junni, P.; Sarala, R. M.; Taras, V.; Tarba, S. Y. (2013). "Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis". *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
32. Khademvatani, A., Mohammadi, V., & Moghadam, A. (2022). Investigating Factors Impacting on Export Performance and Market Share of Petrochemical Companies in Iran: A Case Study of Persian Gulf Petrochemical Industries Company (PGPIC).
33. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of world business*, 51(1), 93-102.
34. Kotorri, M., & Krasniqi, B. A. (2018). Managerial characteristics and export performance—empirical evidence from Kosovo. *South East European Journal of Economics and Business* (Online), 13(2), 32-48.
35. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of international marketing*, 6(2), 74-102.
36. Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
37. O'Reilly, Charles A, and Tushman, Michael L, (2004) . The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, April: 74-83.
38. Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
39. Saul, C. J., & Gebauer, H. (2018). Born solution providers—Dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73, 31-46.
40. Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.
41. Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28-38.
42. Shihadeh, F., Gasimli, O., Haq, I. U., Naradda Gamage, S. K., Rajapakshe, P. S. K., & Shafiq, M. (2019). Energy, trade, urbanization and environmental degradation nexus in Sri Lanka: bounds testing approach. *Energies*, 12(9), 1655.
43. Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117-135.
44. Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
45. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
46. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533
47. Teece, J. David., & Pisano, A. Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
48. Yan, J., Tsinopoulos, C., & Xiong, Y. (2021). Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: Microfoundations and infrastructure investment. *International Business Review*, 30(1), 101766.
49. Yang, M., & Gabrielsson, P. (2018). The interface of international marketing and entrepreneurship research: review, synthesis, and future directions. *Journal of International Marketing*, 26(4), 18-37.
50. Zare, H., & Asgari, F. (2018). THE EFFECT OF EXPORTATION PROMOTION PROGRAM ON EXPORTATION PERFORMANCE OF PETROCHEMICAL PRODUCTS. *INTERNATIONAL TRANSACTION JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT & APPLIED SCIENCES & TECHNOLOGIES*, 9(6), 579-588.
51. Zhou, KZ; Li, CB. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 2010, v. 63 n. 3, p. 224-231
52. Zhou, S; Zhou, A; Feng, J & Jiang, S (2019). .Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25:5 (2019), pp. 731–747.

بررسی رابطه وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه بین خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲

کد مقاله: ۴۱۶۶۶

حمزه ترکمانی تمبکی^{۱*}، یونس دادی زاده سرخائی^۲،

مرضیه الیکایی^۳، محمد ترکمانی تمبکی^۴

چکیده

موضوع این تحقیق بررسی رابطه بین وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان بوده است. این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه کارکنان سازمان یاد شده بالا که تعداد آن ها در سال ۱۴۰۰ به ۲۶۰ نفر بالغ گردیده است. ابزار گردآوری داده ها، چهار پرسشنامه استاندارد وضوح هدف، پرسشنامه استاندارد ساویر (۱۹۹۲) که شامل ۵ سوال می باشد، پرسشنامه انگیزه خدمت عمومی، پرسشنامه استاندارد پری (۱۹۹۶) که شامل ۵ سوال می باشد، پرسشنامه تعهد سازمانی، پرسشنامه استاندارد آلن و مایر و اسمیت (۱۹۹۳) که شامل ۳ سوال می باشد، پرسشنامه رفتارهای فرانش، پرسشنامه استاندارد بلفور و وچسلر (۱۹۹۶) که شامل ۳ سوال می باشد، بوده است. در این تحقیق برای پایایی سنجی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS و شاخص CR با استفاده از نرم افزار LISREL استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel انجام گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد: بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی، بین وضوح هدف و تعهد سازمانی، بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی، بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش، بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: وضوح هدف، تعهد سازمانی، رفتارهای فرانش، انگیزه خدمت عمومی

۱- کارشناس ارشد زمین شناسی مهندسی، معاون طرح و برنامه، اداره کل آموزش و پرورش، هرمزگان، ایران (نویسنده مسئول)
Email: torkamani2788@gmail.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، ایران

۳- دانشجوی دکتری مهندسی کامپیوتر، گرایش نرم افزار، وزارت آموزش و پرورش، ایران

۴- کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دبیر آموزش و پرورش، هرمزگان، سیریک، ایران

۱- مقدمه

امروزه محیط‌های کسب و کار با چالش‌های گوناگونی از قبیل گسترده شدن تعاملات درونی و بیرونی سازمان، با نیاز به ارتباط بیشتر واحدهای سازمانی و ضرورت نظارت مستمر بر پیشرفت کارها و ... مواجه اند. بیکتون و همکاران^۱ (۲۰۰۸) رفتار شهروندی سازمانی را نوعی وضعیت مطلوب و بهینه می‌داند زیرا چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس سازمان را افزایش و از طرف دیگر نیاز به سازوکارهای کنترل پرهزینه رسمی در سازمان را کاهش می‌دهد. از انسان به عنوان شهروند سازمانی این توقع وجود دارد که رفتار کارکنان در سازمان به گونه‌ای باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از آن در خدمت اهداف سازمانی باشند (بیکتون و همکاران، ۲۰۰۸). اورگان رفتار شهروندی سازمانی را نوعی رفتار خودجوش و آگاهانه می‌داند که به صورت مستقیم از طریق سیستم پاداش دهی رسمی سازمانی تقویت نمی‌شود، اما در مجموع اثربخشی و کارایی سازمانی را افزایش می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن این رفتار، این است که ضرورت اجباری نقش مبتنی بر شرح شغل نیست، بلکه رفتاری است مبتنی بر انتخاب شخص که در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد داشت. رفتار شهروندی سازمانی معلمان به رفتارهای داوطلبانه و اختیاری آنان در مدارس که فراتر از الزامات رسمی و از پیش تدوین شده شغل معلمی آنان است، اطلاق می‌شود (آلیسا^۲، ۲۰۰۸). از طرفی تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، به لحاظ عاطفی به سازمان وابسته بوده، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد، تعهد سازمانی یک نگرش کاری است که مستقیماً با مشارکت کارکنان و تصمیم به ماندن آن‌ها در سازمان مرتبط است و به طور آشکار با عملکرد کاری مرتبط می‌باشد. تعهد سازمانی بیان‌کننده وابستگی کارکنان به سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر تعهد به این بستگی دارد که افراد چگونه آن را درک می‌کنند و سازمان چگونه از افراد حمایت می‌کند. تعهد سازمانی ارتباط عاطفی با سازمان می‌باشد که به وسیله سه عامل مهم در نگرش افراد در سازمان توصیف می‌شود.

۱- تعیین هویت: درونی ساختن اهداف و ارزش‌های سازمان

۲- عضویت: فعالیت‌هایی که افراد به عنوان قسمتی از نقش هایشان انجام می‌دهند.

۳- وفاداری: احساس تعلق به سازمان

منابع انسانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقاء، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می‌تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند. انگیزش به طور کلی حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد. مدیران با شناخت انگیزش و انگیزه‌های آنان در تحقق اهداف سازمانی با کمک کارکنان به راحتی حرکت کنند و در انجام وظایف خود موفق باشند. نظریه‌های انگیزش به دو گروه کلی، نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی تقسیم می‌شوند. نظریه‌های محتوایی عوامل و محرک‌های ایجاد انگیزه را معین می‌سازد. نظریه‌های فرایندی بر جریان و فرایند انگیزش تاکید دارد به طور خلاصه به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می‌پردازد (الوانی، ۱۳۹۳).

یکی از تئوری‌های انگیزشی محتوایی که در دو تا سه دهه اخیر در ادبیات مدیریت دولتی مورد توجه واقع شده، الگوی انگیزه خدمت عمومی^۳ (PSM) می‌باشد که توسط «پری» در سال ۱۹۹۰ مطرح شده است. پری و وایز چهار بعد یا عامل شامل: تمایل به شرکت در خط مشی گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، و ایثار و فداکاری را مطرح می‌سازند (پری و وایز^۴، ۱۹۹۰). اساس این تئوری بر این استوار است که کارکنان بخش عمومی عوامل یا ابعاد انگیزشی متفاوتی از کارکنان بخش خصوصی دارند. این الگو در پاسخ به این سوال مطرح می‌شود که چه عواملی افراد را بر می‌انگیزاند تا به مشاغل عمومی روی آورند (فردوسی پور و منتظری، ۲۰۱۲). وضوح هدف از موضوعاتی است که امروزه مطالعات فراوانی روی آن انجام شده و توجه اندیشمندان بسیاری را به خود جلب کرده است، یکی از متغیرهای که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری کند، شفافیت سازمانی است. با وجودی که شفافیت سازمانی موضوع تازه‌ای نیست، به مفهوم آن توجه زیادی نشده است و اکثر مطالعات در این زمینه، شفافیت سازمانی را در مفهوم افشای اطلاعات بررسی کرده‌اند. در مقاله حاضر، شفافیت سازمانی با ابعاد کامل‌تری در نظر گرفته شده است. موضوع سازمان شفاف نیازمند ترکیب گسترده‌ای از نگرش‌ها و ویژگی‌های مناسبی از فرهنگ مناسب است (فراهانی، ۱۳۹۲). باتوجه به اهمیت رفتارهای فراتر از نقش و تعهد سازمانی و نقش وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در آن، به دنبال پاسخ دادن به این سوال هستیم که آیا بین وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فرا نقش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه وجود دارد؟

۲- هدف تحقیق

تعیین رابطه بین وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فراتر از نقش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان

1 Becton et al.

2 Alicia

3 Public service motivation

4 Perry & Wise

۳- فرضیه های تحقیق

- بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع همبستگی است. این تحقیق کاربردی است زیرا نتیجه آن برای یک سازمان (اداره کل آموزش و پرورش مورد مطالعه) مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین در تحقیقات همبستگی، هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا بین دو یا چند متغیر کمی (قابل سنجش) رابطه ای وجود دارد و اگر رابطه وجود دارد، اندازه و حد آن چقدر است؟ (خاکی، ۱۳۸۳). به عبارت دیگر، چون در این تحقیق رابطه بین متغیرهای وضوح هدف، انگیزه خدمت تعهد سازمانی و رفتارهای فرانش مورد مطالعه قرار می گیرد، لذا تحقیق از نوع همبستگی است.

۴-۱- جامعه آماری و تعیین حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق عبارتست از کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان که تعداد آنها در سال ۱۴۰۰ با توجه به جدول زیر به ۲۶۰ نفر بالغ گردیده است. به دلیل محدودیت جامعه آماری تمامی اعضای آن به عنوان نمونه انتخاب شد و به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفت.

۴-۲- ابزار جمع آوری داده ها

در این تحقیق از چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شده است:

- (۱) پرسشنامه وضوح هدف، پرسشنامه استاندارد ساویر (۱۹۹۲) که شامل ۵ سوال می باشد.
 - (۲) پرسشنامه انگیزه خدمت عمومی، پرسشنامه استاندارد پری (۱۹۹۶) که شامل ۵ سوال می باشد.
 - (۳) پرسشنامه تعهد سازمانی، پرسشنامه استاندارد آلن و مایر و اسمیت (۱۹۹۳) که شامل ۳ سوال می باشد.
 - (۴) پرسشنامه رفتارهای فرانش، پرسشنامه استاندارد بلفور و وچسلا (۱۹۹۶) که شامل ۳ سوال می باشد.
- گزینه های هر چهار پرسشنامه برای پاسخ گویان به صورت (کاملاً موافقم، موافقم، نسبتاً موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم) طراحی شده است که امتیاز ۵ تا ۱ به آنها تعلق می گیرد. جداول ۱ تا ۴ متغیرهای تحقیق، ابعاد مربوطه و شماره سوالات مربوط به هر کدام از ابعاد را نشان می دهد.

۵- روایی و پایایی ابزار جمع آوری داده ها

۵-۱- روایی پرسشنامه

برای تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه وضوح هدف، انگیزه خدمت عمومی، رفتارهای فرانش و تعهد سازمانی از روش روایی عاملی تاییدی استفاده شد.

جدول ۱- ابعاد و سوالات وضوح هدف

ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات
وضوح هدف	۵	۱-۵

جدول ۲- ابعاد و سوالات انگیزه خدمت عمومی

ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات
انگیزه خدمت عمومی	۵	۱-۴

جدول ۳- ابعاد و سوالات تعهد سازمانی

ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات
تعهد سازمانی	۳	۱-۳

جدول ۴- ابعاد و رفتارهای فرانش

ابعاد	تعداد سوالات	شماره سوالات
رفتارهای فرانش	۳	۱-۳

۵-۲- پایایی پرسشنامه

در این تحقیق برای پایایی سنجی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS و شاخص CR^1 با استفاده از نرم افزار LISREL استفاده شد. در مدل معادلات ساختاری پس از مشخص نمودن میزان برازش مدل مورد بررسی، باید میزان پایایی مربوط به هر بعد، سازه و یا مدل را مورد ارزیابی قرار داد. شاخص CR در مدل معادلات ساختاری با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌گردد که در صورتی که این مقدار بالاتر از ۰٫۷ باشد مدل ایجاد شده شما از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد (فرونل و لارکر^۲، ۱۹۸۱). شاخص CR با استفاده از فرمول ۱ محاسبه می‌گردد.

$$p_c = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \sigma_i)} \quad (1)$$

در این پژوهش برای محاسبه پایایی پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه اولیه بین ۴۰ نفر از اعضای نمونه توزیع شد و بعد از جمع‌آوری اولیه داده‌ها، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS، آلفای کرونباخ و همچنین با استفاده از نرم افزار لیزرل شاخص CR پایایی متغیرها محاسبه گردید. شایان ذکر است از آلفای کرونباخ برای ارزیابی سازگاری درونی سنجه استفاده می‌شود به طور سرانگشتی مقدار بزرگتر از ۰/۸ آن کاملاً مناسب قلمداد می‌شود. هر چند در بسیاری از پژوهشها آلفای بالای ۰/۷ را نیز مقبول می‌دانند (هاریس و هاریس^۳، ۲۰۰۷).

۵-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت فرضیه‌ها و نوع متغیرها از آزمون‌های آماری استفاده شده است. در این بررسی از روش‌های موجود در آمار توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی مطلق، میانگین جهت بررسی و مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل و همچنین برای تحلیل عاملی و الگوسازی معادلات ساختاری نرم‌افزار Amos مورد استفاده قرار گرفت. پژوهش‌ها نشان می‌دهد در کاربرد مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با استفاده از دو نرم افزار Lisrel, Amos با هم تفاوت معناداری ایجاد نمی‌کنند. بنابراین کاربر می‌تواند به جای استفاده از لیزرل از نرم افزار آموس استفاده نماید. اما شاخص‌هایی که هر کدام ارائه می‌دهند متفاوت است. علاوه بر این نرم افزار لیزرل کاربرد های دیگری دارد که آموس فاقد آن است به عنوان مثال ضرایب همبستگی دو رشته ای و چند رشته ای فقط از طریق نرم افزار لیزرل قابل دستیابی است. این نرم افزار با استفاده از همبستگی و کوواریانس بین متغیرهای اندازه گیری شده، می‌تواند مقادیر بارهای عاملی، واریانسها و خطاهای متغیرهای مکنون را برآورد یا استنباط کند، و از آن می‌توان برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی مرتبه دوم، تحلیل عاملی تاییدی و همچنین تحلیل مسیر (مدل یابی علی با متغیرهای مکنون) استفاده کرد (ابارشی و حسینی، ۱۳۹۰: ۳۹).

۶- تحلیل توصیفی داده های تحقیق

۶-۱- توصیف کمی متغیر های تحقیق

در این قسمت مقادیر شاخص های وضوح هدف، انگیزه خدمت عمومی، تعهد سازمانی، رفتارهای فراتر از نقش در جدول ۵ ذکر شده است.

جدول ۵- مقادیر شاخص های توصیفی در خصوص متغیر های تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	میانه	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
وضوح هدف	۲۴۳	۳٫۴۴۹	۴	۰٫۶۳۸۴۱	۰٫۴۰۸	-۰٫۰۳۷	۰٫۰۱۴	۲	۵
انگیزه خدمت عمومی	۲۴۳	۳٫۴۷۹	۴	۰٫۷۸۳۸۴	۰٫۶۱۴	-۰٫۱۴۰	-۰٫۷۱۵	۲	۵
تعهد سازمانی	۲۴۳	۳٫۴۵۷	۴	۰٫۷۱۳۸۸	۰٫۵۱۰	-۰٫۱۸۶	-۰٫۱۵۳	۱٫۵۷	۵
رفتارهای فراتر از نقش	۲۴۳	۳٫۳۹۲	۴	۰٫۶۶۰۸۴	۰٫۴۳۷	-۰٫۱۱۳	-۰٫۱۷۷	۲	۵

ضمناً مقیاس محاسبه میانگین متغیرهای مستقل و وابسته جدول هیر^۴(۲۰۰۶) می باشد.

کم	متوسط	زیاد
----	-------	------

1 Composite Reliability

2 Fronell & Larker

3 Harrisand Harris

4 Hair

۳,۶۷-۵	۲,۳۴-۳,۶۶	۱-۲,۳۳
--------	-----------	--------

با توجه به جدول ۵، تحلیل شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

(۱) متغیر «وضوح هدف» دارای میانگین ۳,۴۴ انحراف معیار ۰,۶۳۸۴، چولگی ۰,۰۳۷- و کشیدگی ۰,۰۱۴ می‌باشد. اگر میانگین به دست آمده در بازه (۲,۳۳ - ۱) قرار گیرد در سطح ضعیف، اگر در بازه (۲,۳۴-۳,۶۶) قرار گیرد در سطح متوسط و اگر در بازه (۳,۶۷-۵) قرار گیرد در سطح قوی برآورد می‌گردد (هیر، ۲۰۰۶). با توجه به اینکه میانگین به دست آمده متغیر وضوح هدف در بازه (۲,۳۴-۳,۶۶) قرار می‌گیرد، بنابراین در سطح متوسط قرار دارد. منفی بودن چولگی متغیر نشان‌دهنده طولانی‌بودن توزیع به سمت چپ می‌باشد از طرف دیگر کشیدگی مثبت به این معنی است که شکل متغیر از توزیع نرمال بلندتر می‌باشد.

(۲) متغیر «انگیزه خدمت عمومی» دارای میانگین ۳,۴۷ انحراف معیار ۰,۷۸۳۸، چولگی ۰,۱۴۰- و کشیدگی ۰,۷۱۵- می‌باشد. با توجه به اینکه میانگین به دست آمده متغیر انگیزه خدمت عمومی در بازه (۲,۳۴-۳,۶۶) قرار می‌گیرد، بنابراین در سطح متوسط قرار دارد. منفی بودن چولگی متغیر نشان‌دهنده طولانی‌بودن توزیع به سمت چپ می‌باشد از طرف دیگر کشیدگی منفی به این معنی است که شکل متغیر از توزیع نرمال کوتاه تر می‌باشد.

(۳) متغیر «تعهد سازمانی» دارای میانگین ۳,۴۵ انحراف معیار ۰,۷۱۳۸، چولگی ۰,۱۸۶- و کشیدگی ۰,۱۵۳- می‌باشد. با توجه به اینکه میانگین به دست آمده متغیر تعهد سازمانی در بازه (۲,۳۴-۳,۶۶) قرار می‌گیرد، بنابراین در سطح متوسط قرار دارد. منفی بودن چولگی متغیر نشان‌دهنده طولانی‌بودن توزیع به سمت چپ می‌باشد از طرف دیگر کشیدگی منفی به این معنی است که شکل متغیر از توزیع نرمال کوتاه تر می‌باشد.

(۴) متغیر «رفتارهای فرانش» دارای میانگین ۳,۳۹ انحراف معیار ۰,۶۶۰۸، چولگی ۰,۱۱۳- و کشیدگی ۰,۱۷۷- می‌باشد. با توجه به اینکه میانگین به دست آمده متغیر رفتارهای فرانش در بازه (۲,۳۴-۳,۶۶) قرار می‌گیرد، بنابراین در سطح متوسط قرار دارد. منفی بودن چولگی متغیر نشان‌دهنده طولانی‌بودن توزیع به سمت چپ می‌باشد از طرف دیگر کشیدگی منفی به این معنی است که شکل متغیر از توزیع نرمال کوتاه تر می‌باشد.

۲-۶- آزمون نرمال بودن

قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک نمونه ای استفاده شد. نتایج نشان داد که فرض نرمال بودن برای متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود؛ چرا که سطح معنی داری آنها بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد، با توجه به قانون حد مرکزی وقتی اندازه نمونه به اندازه کافی بزرگ است (بزرگتر از ۳۰ یا ۴۰)، عدول از پیش فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها مسأله‌زا تلقی نمی‌شود (پالنت، ۲۰۰۷). لذا استفاده از رویه پارامتریک نیز جایز است (الیوت، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، وقتی حجم نمونه بزرگ است، می‌توان از توزیع داده‌ها چشم پوشی کرد (آلتن، ۱۹۹۵، جدول ۶).

جدول ۶- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	p-value
وضوح هدف	۲۴۳	۰,۰۸۸	۰,۱۵۳
انگیزه خدمت عمومی	۲۴۳	۰,۱۲۸	۰,۰۹۱
تعهد سازمانی	۲۴۳	۰,۱۱۹	۰,۱۰۱
رفتارهای فرانش	۲۴۳	۰,۰۹۲	۰,۱۰۶

۳-۶- بررسی وضع موجود متغیرهای مورد مطالعه

برای بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شد این آزمون برای متغیرهای کمی به کار می‌رود و در مواردی برای تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر یک متغیر در وضعیت مورد بررسی، استفاده می‌شود. به طوری که اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر بود، آن متغیر در پدیده مورد نظر موثر تلقی می‌شود (مومنی، ۱۳۸۶).

H₀: میانگین متغیر کمتر از حد متوسط است.

H₁: میانگین متغیر کمتر از حد متوسط نیست.

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۷ آورده شده است.

در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار نتایج حاصل از آزمون t یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که:

1 Pallant

2 Elliott

3 Altman

مولفه وضوح هدف، آماره آزمون مثبت و برابر ۸۴,۱۴۲ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها بیشتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه H_0 رد می شود. مولفه انگیزه خدمت عمومی آماره آزمون مثبت و برابر ۶۹,۱۹۱ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها بیشتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه H_0 رد می شود.

جدول ۷- نتایج آزمون t یک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای مطالعه

متغیر	میانگین نظری = ۳/۰			
	میانگین مشاهده شده	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی
وضوح هدف	۳,۴۴۵۹	۰,۶۳۸۴۱	۸۴,۱۴۲	۲۴۲
انگیزه خدمت عمومی	۳,۴۷۹۱	۰,۷۸۳۸۴	۶۹,۱۹۱	۲۴۲
تعهد سازمانی	۳,۴۵۷۴	۰,۷۱۳۸۸	۷۵,۴۹۶	۲۴۲
رفتارهای فراتر از نقش	۳,۳۹۶۲	۰,۶۶۰۸۴	۸۰,۱۱۳	۲۴۲

مولفه تعهد سازمانی آماره آزمون مثبت و برابر ۷۵,۴۹۶ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها کمتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه H_0 رد می شود. مولفه رفتارهای فراتر از نقش آماره آزمون مثبت و برابر ۸۰,۱۱۳ می باشد بنابراین اختلاف معناداری با عدد ۳ دارد. میانگین آنها کمتر از ۳,۰۰۰ و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ می باشد. بنابراین میانگین بیشتر از حد متوسط است و فرضیه H_0 رد می شود.

۴-۶- همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه

از آنجا که یکی از مفروضات استفاده از روابط علی عدم وجود رابطه هم خطی چندگانه بین متغیرها است، ضرایب همبستگی بین متغیرهای به کار رفته در پژوهش، قبل از انجام تحلیل‌های علی، به منظور بررسی عدم وجود رابطه خطی مشترک چندگانه بین متغیرها محاسبه شد (تاباچانگ و فیدل، ۱۹۹۶). ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (معکوس یا مستقیم) را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی از نظر درجه ضریب به پنج طیف ضعیف، کم، متوسط، قوی و خیلی قوی تقسیم می‌شود (مومنی، ۱۳۸۶).

جدول ۸- درجه بندی ضرایب همبستگی

ردیف	بازه	شدت رابطه
۱	۰,۰۰۰-۰,۲	ضعیف
۲	۰,۲۱-۰,۴	کم
۳	۰,۴۱-۰,۷	متوسط
۴	۰,۷۱-۰,۹	قوی
۵	۰,۹۱-۱	خیلی قوی

جدول ۹- ماتریس همبستگی متغیرهای اصلی مطالعه

متغیر	۱	۲	۳	۴
وضوح هدف	۱,۰۰۰			
انگیزه خدمت عمومی	۰,۱۰۶	۱,۰۰۰		
تعهد سازمانی	۰,۷۷۹	۰,۵۱۱	۱,۰۰۰	
رفتارهای فراتر از نقش	۰,۵۴۳	۰,۴۶۹	۰,۶۲۱	۱,۰۰۰

* تمام همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار

همان‌طور که در جدول ۹ مشخص است، تمامی همبستگی‌ها مقادیری کمتر از ۰,۸۵ داشتند، بنابراین وجود رابطه خطی مشترک چندگانه بین متغیرها رد می‌شود.

جدول ۱۰- شدت ضریب همبستگی متغیرهای اصلی مطالعه

متغیر	۱	۲	۳	۴
وضوح هدف	۱,۰۰۰			
انگیزه خدمت عمومی	ضعیف	۱,۰۰۰		
تعهد سازمانی	قوی	متوسط	۱,۰۰۰	
رفتارهای فراتر از نقش	متوسطه	متوسط	متوسط	۱,۰۰۰

بیشترین ضریب همبستگی بین دو متغیر وضوح هدف و تعهد سازمانی به مقدار (۰,۷۷۹) که در سطح قوی می‌باشد و کمترین ضریب همبستگی بین دو متغیر وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی به مقدار (۰,۱۰۶) که در سطح ضعیف می‌باشد.

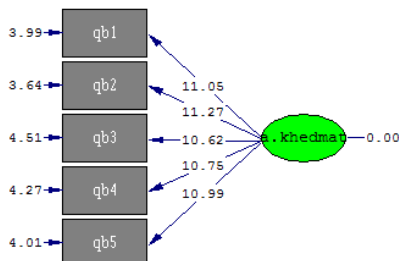
۵-۶- تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه های پژوهش

جدول ۱۱- آزمون KMO و بارتلت برای داده‌های پرسشنامه های پژوهش

پرسشنامه پژوهش		آزمون	
وضوح هدف	آزمون بارتلت	KMO آزمون	۰,۷۹۹
		مقدار χ^2	۱۸۹۴,۶۱۳
		درجه آزادی	۲۴۱
		سطح معناداری (Sig)	۰,۰۰۰
انگیزه خدمت عمومی	آزمون بارتلت	KMO آزمون	۰,۹۱۲
		مقدار χ^2	۱۴۱۵,۰۱۹
		درجه آزادی	۱۶۱
		سطح معناداری (Sig)	۰,۰۰۰
تعهد سازمانی	آزمون بارتلت	KMO آزمون	۰,۷۵۳
		مقدار χ^2	۱۰۰۲,۵۷۸
		درجه آزادی	۱۷۶
		سطح معناداری (Sig)	۰,۰۰۰
رفتارهای فراتر	آزمون بارتلت	KMO آزمون	۰,۸۸۹
		مقدار χ^2	۱۸۳۳,۵۴۰
		درجه آزادی	۱۷۷
		سطح معناداری (Sig)	۰,۰۰۰

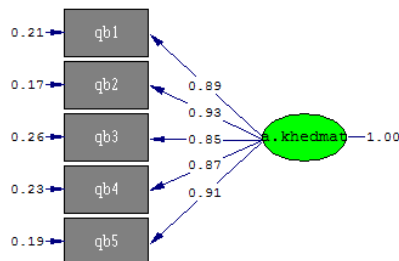
در تحلیل عاملی اکتشافی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر؛ آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. بر اساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر ۰٫۶ و نزدیک به یک و مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰٫۵ باشد. خروجی این آزمون‌ها در جدول ۱۱ ارائه گردیده است. با توجه به جدول ۱۱؛ مقدار شاخص KMO برای هر چهار پرسشنامه وضوح هدف، انگیزه خدمت عمومی، تعهد سازمانی، رفتارهای فراتر بیشتر از ۰٫۶ می باشد. لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای انجام تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از مقدار ۰٫۰۵ شده است. این مطلب نشان دهنده این موضوع است که؛ ماتریس داده‌ها یک ماتریس اتحاد^۱ نیست. به عبارت دیگر همبستگی کافی در میان داده‌ها برای تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه های پژوهش وجود دارد.

۵-۶-۱- تحلیل عاملی تأییدی متغیر «انگیزه خدمت عمومی»



Chi-Square=11.59, df=4, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

شکل ۱- مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای انگیزه خدمت عمومی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری



Chi-Square=11.59, df=4, P-value=0.00000, RMSEA=0.089

شکل ۲- مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای انگیزه خدمت عمومی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد

1 Identity Matrix

جدول ۱۲- شاخص‌های مربوط به برازندگی مدل متغیر انگیزه خدمت عمومی

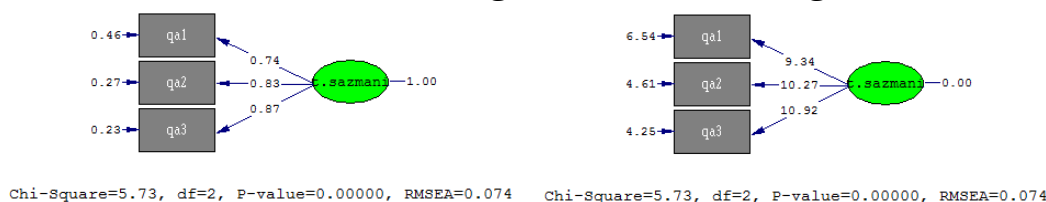
متغیر	X^2/df	RMSEA	GFI	RMR	IFI	CFI	NFI	NNFI
انگیزه خدمت عمومی	۲,۸۹	۰,۰۸۹	۰,۹۲	۰,۰۵۵	۰,۹۱	۰,۹۲	۰,۹۵	۰,۹۲
سطح مناسب	<۵	<۰,۱	>۰,۹۰	<۰,۵	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

جدول ۱۳- مقادیر AVE، شاخص CR و آلفا کرونباخ در انگیزه خدمت عمومی

متغیرهای مکنون	AVE	CR	آلفا کرونباخ
انگیزه خدمت عمومی	۰,۷۴	۰,۹۲	۰,۹۶

با توجه به جدول (۱۳) AVE متغیر انگیزه خدمت عمومی از مقدار ۰,۴ بزرگتر می‌باشد، بنابراین همگرایی سازه برای این متغیرها تایید می‌شود. مقدار CR و آلفا کرونباخ برای این متغیر تایید می‌شود چرا که مقداری بزرگتر از ۰,۷ دارند.

۶-۵-۲- تحلیل عاملی تأییدی متغیر «تعهد سازمانی»



Chi-Square=5.73, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Chi-Square=5.73, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۴- مدل اندازه‌گیری برای متغیر تعهد سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت استاندارد

شکل ۳- مدل اندازه‌گیری برای متغیر تعهد سازمانی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر «تعهد سازمانی»

در حالت معنی‌داری باید ارزش t بیشتر از مقدار ۱/۹۶ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی‌دار باشد. در شکل ۳، از آنجایی که ارزش t برای همه سؤالات بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شده است، بنابراین رابطه بین سؤالات و متغیر مورد نظر معنی‌دار بوده و بنابراین این سؤالات تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.

در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. همانطور که در شکل ۴ نشان داده شده است، بار عاملی همه سؤالات بزرگتر از ۰/۴ می‌باشد، بنابراین سؤالات تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.

با توجه به جدول ۱۴ شاخص‌های برازش مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد بودند.

جدول ۱۴- شاخص‌های مربوط به برازندگی مدل تعهد سازمانی

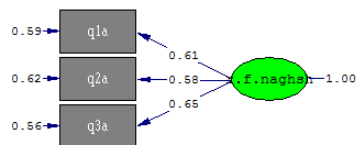
متغیر	X^2/df	RMSEA	GFI	RMR	CFI	IFI	NFI	NNFI
تعهد سازمانی	۲,۸۶	۰,۰۷۴	۰,۹۱	۰,۰۳۸	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۹۱
سطح مناسب	<۵	<۰,۱	>۰,۹۰	<۰,۵	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

جدول ۱۵- مقادیر AVE، CR و ضریب آلفا کرونباخ در تعهد سازمانی

متغیرهای مکنون	AVE	CR	آلفا کرونباخ
تعهد سازمانی	۰,۷۵	۰,۸۶	۰,۸۹

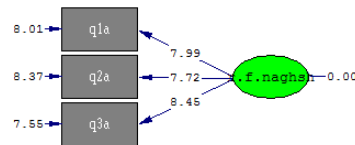
توجه به جدول (۱۵) AVE متغیر تعهد سازمانی بزرگتر از ۰,۴ می باشد، که روایی همگرایی سازه برای این متغیر را تایید می کند. مقدار CR و آلفا کرونباخ برای این متغیر تایید می شود چرا که مقداری بزرگتر از ۰,۷ دارد.

۶-۵-۳- تحلیل عاملی تأییدی متغیر «رفتارهای فرا نقش» در حالت یک سطحی



Chi-Square=5.07, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

شکل ۶- مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای رفتارهای فرا نقش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=5.07, df=2, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

شکل ۵- مدل اندازه گیری برازش شده متغیرهای رفتارهای فرا نقش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی داری

نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای «رفتارهای فرا نقش»

در حالت معنی داری باید ارزش t بیشتر از مقدار $1/96$ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی دار باشد. در شکل ۵ از آنجایی که ارزش t برای همه سوالات بیشتر از مقدار $1/96$ شده است. بنابراین لذا رابطه بین سوالات و متغیر مورد نظر معنی دار بوده و بنابراین این سوالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می شود، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از $0/4$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. همانطور که در شکل ۶ نشان داده شده است، بار عاملی همه سوالات بزرگتر از $0/4$ می باشد، بنابراین این سوالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. مطابق جدول ۱۶ شاخص های برازش مودل در سطح اطمینان ۹۰ درصد بودند.

جدول ۱۶- شاخصهای مربوط به برازندگی مدل متغیر رفتارهای فرا نقش

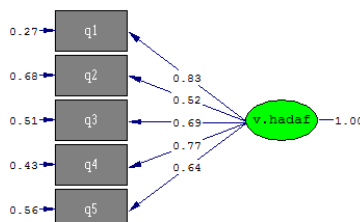
متغیر	χ^2/df	RMSEA	GFI	RMR	IFI	CFI	NFI	NNFI
رفتارهای فرانش	۲,۵۳	۰,۰۷۱	۰,۹۳	۰,۰۴۴	۰,۹۴	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۹۳
سطح مناسب	<۵	<۰,۱	>۰,۹۰	<۰,۵	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

جدول ۱۷- مقادیر AVE، شاخص CR و آلفا کرونباخ در رفتارهای فرا نقش

متغیرهای مکنون	AVE	CR	آلفا کرونباخ
رفتارهای فرانش	۰,۷۹	۰,۸۶	۰,۸۸

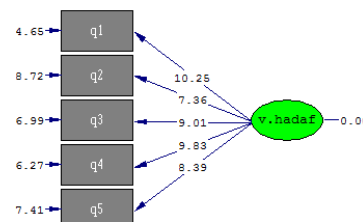
با توجه به جدول (۱۷) AVE متغیر رفتارهای فرا نقش آن از مقدار $0/4$ بزرگتر می باشد، بنابراین همگرایی سازه برای این متغیرها تایید می شود. مقدار CR و آلفا کرونباخ برای این متغیر تایید می شود چرا که مقداری بزرگتر از $0/7$ دارند.

۶-۵-۴- تحلیل عاملی تأییدی متغیر «وضوح هدف»



Chi-Square=11.35, df=4, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

شکل ۸- مدل اندازه گیری برازش شده متغیر وضوح هدف با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت استاندارد



Chi-Square=11.35, df=4, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

شکل ۷- مدل اندازه گیری برازش شده متغیر وضوح هدف با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی داری

نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیر «وضوح هدف»

در حالت معنی داری باید ارزش t بیشتر از مقدار $1/96$ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی دار باشد. در شکل ۷، از آنجایی که ارزش t برای همه سؤالات بیشتر از مقدار $1/96$ شده است، بنابراین رابطه بین سؤالات و متغیر مورد نظر معنی دار بوده و بنابراین این سؤالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می شود، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از $0/4$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. همانطور که در شکل ۸ نشان داده شده است، بار عاملی همه سؤالات بزرگتر از $0/4$ می باشد، بنابراین سؤالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. با توجه به جدول ۱۸ شاخص های برازش مدل در سطح اطمینان ۹۹ درصد بودند.

جدول ۱۸- شاخصهای مربوط به برازندگی مدل وضوح هدف

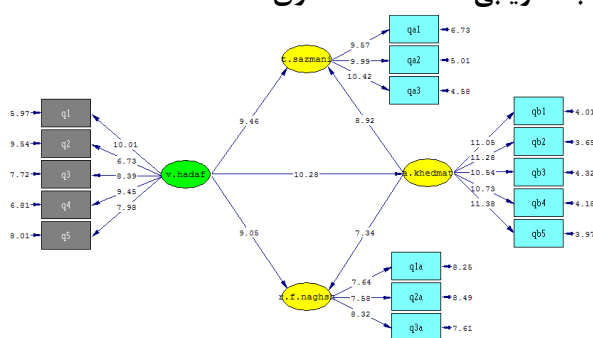
متغیر	χ^2/df	RMSEA	GFI	RMR	CFI	IFI	NFI	NNFI
وضوح هدف	۲,۸۳	۰,۰۸۷	۰,۹۱	۰,۰۳۸	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۹۱
سطح مناسب	<۵	<۰,۱	>۰,۹۰	<۰,۵	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب

جدول ۱۹- مقادیر AVE، CR و ضریب آلفا کرونباخ در وضوح هدف

آلفا کرونباخ	CR	AVE	متغیرهای مکنون
۰,۸۹	۰,۸۶	۰,۷۵	وضوح هدف

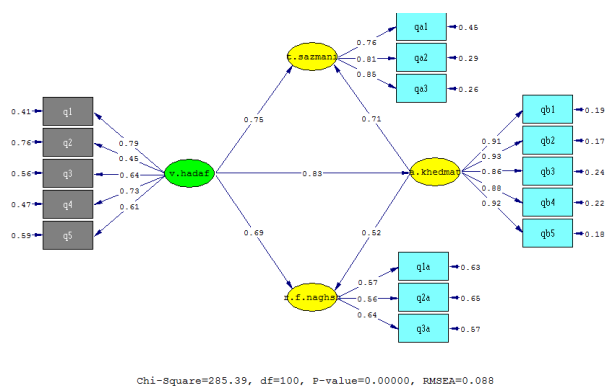
توجه به جدول (۱۹) AVE متغیر وضوح هدف بزرگتر از $0/4$ می باشد، که روایی همگرایی سازه برای این متغیر را تایید می کند. مقدار CR و آلفا کرونباخ برای این متغیر تایید می شود چرا که مقداری بزرگتر از $0/7$ دارد.

۶-۶- بررسی فرضیه های تحقیق در قالب الگویابی معادلات ساختاری



شکل ۹- مقادیر معناداری حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق

یکی از قوی ترین و مناسب ترین روشهای تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری، تجزیه و تحلیل چند متغیره است. زیرا ماهیت این گونه موضوعات، چند متغیره بوده و نمی توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می شود) حل نمود (سکاران، ۱۳۸۱). از این رو، در این تحقیق برای تایید یا رد فرضیات از روش الگویابی



شکل ۱۰- مقادیر ضرایب استاندارد شده حاصل از الگویابی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق

معادلات ساختاری با کمک نرم افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. به منظور تأیید یا رد فرضیات از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می شود. منظور از عدد معناداری در نرم افزار لیزرل همان مفهوم sig در نرم افزار spss می باشد با این تفاوت که برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معناداری آن باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد و در کل برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق بکار می رود.

عدد معناداری هر چقدر از ۱/۹۶ بزرگتر باشد نشان دهنده آن است که متغیر مستقل اثر قویتری روی متغیر وابسته دارد. منظور از ضریب استاندارد بارهای عاملی می باشد، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید و به معنای اثرگذاری بیشتر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است. اگر این مقدار کمتر از ۰/۳ باشد، متوسط اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد خوب و اگر بالای ۰/۶ باشد عالی است (قاسمی، ۱۳۸۹). لازم به ذکر است که برای سنجش متغیر بررسی رابطه بین وضوح هدف با تعهد سازمانی و رفتارهای فرا نقش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان عمل پارسلینگ ۱ انجام شده است و به ازای هر بعد، میانگین گویه های آن بعد قرار گرفته است.

آزمون فرضیه اول: بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به شکل (۹) اعداد معناداری بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی ۱۰,۲۸ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل ۱۰ ضریب استاندارد بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی ۰,۸۳ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی دارد. پس بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به شکل (۹) اعداد معناداری بین وضوح هدف و تعهد سازمانی ۹,۴۶ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و تعهد سازمانی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل (۱۰) ضریب استاندارد بین وضوح هدف و تعهد سازمانی ۰,۷۵ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی دارد. پس بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه سوم: بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به شکل (۹) اعداد معناداری بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی ۸,۹۲ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل (۱۰) ضریب استاندارد بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی ۰,۷۱ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی دارد. پس بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه چهارم: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به شکل (۹) اعداد معناداری بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی ۱۰,۲۸ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل (۱۰) ضریب استاندارد بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی ۰,۸۳ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی دارد. پس بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. اعداد معناداری بین وضوح هدف و تعهد سازمانی ۹,۴۶ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و تعهد سازمانی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل (۱۰) ضریب استاندارد بین وضوح هدف و تعهد سازمانی ۰,۷۵ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی دارد. پس بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. اعداد معناداری بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی ۸,۹۲ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی رابطه معناداری دارند. با توجه به شکل (۱۰) ضریب استاندارد بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی ۰,۷۱ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی دارد. پس بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به آزمون فرضیه پنجم: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

اعداد معناداری بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش ۹,۰۶ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و رفتارهای فرانش رابطه معناداری دارند. ضریب استاندارد بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش ۰,۶۹ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و رفتارهای فرانش دارد. پس بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. آزمون فرضیه ششم: بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

اعداد معناداری بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش ۷,۳۴ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش رابطه معناداری دارند. استاندارد بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش ۰,۵۲ می باشد که چون این عدد بین ۰,۳ و ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه متوسط و مثبت و معناداری بین دو متغیر انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش دارد. پس بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

آزمون فرضیه هفتم: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

H0: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود ندارد.

H1: بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۲۰- نتایج اجرای الگویابی معادلات ساختاری فرضیه پژوهش

روابط متغیرهای تحقیق	ارزش t	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	VAF	نتیجه	رابطه
----------------------	--------	------------	----------------	--------	-----	-------	-------

وضوح هدف و انگیزه خدمت	۱۰,۲۸	۰,۸۳	-	۰,۸۳	-	تایید	مثبت و معنادار
وضوح هدف و تعهد سازمانی	۹,۴۶	۰,۷۵	-	۰,۷۵	-	تایید	مثبت و معنادار
انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی	۸,۹۲	۰,۷۱	-	۰,۷۱	-	تایید	مثبت و معنادار
وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	-	-	۰,۸۳*۰,۷۵=۰,۶۲	۰,۶۲	۰,۵۳	تایید	مثبت و معنادار
وضوح هدف و رفتار های فرانقش	۹,۰۶	۰,۶۹	-	۰,۶۹	-	تایید	مثبت و معنادار
انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانقش	۷,۳۴	۰,۵۲	-	۰,۵۲	-	تایید	مثبت و معنادار
وضوح هدف و رفتارهای فرانقش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	-	-	۰,۶۹*۰,۵۲=۰,۳۵	۰,۳۵	۰,۴۹	تایید	مثبت و معنادار

اعداد معناداری بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش ۹,۰۶ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین وضوح هدف و رفتارهای فرانش رابطه معناداری دارند. ضریب استاندارد بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش ۰,۶۹ می باشد که چون این عدد بزرگتر از ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه مثبت و قوی و معناداری بین دو متغیر وضوح هدف و رفتارهای فرانش دارد. پس بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. اعداد معناداری بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش ۷,۳۴ می باشد، که این مقدار بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد بنابراین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش رابطه معناداری دارند. استاندارد بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش ۰,۵۲ می باشد که چون این عدد بین ۰,۳ و ۰,۶ می باشد که این نشان از رابطه متوسط و مثبت و معناداری بین دو متغیر انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش دارد. پس بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. خلاصه نتایج الگویابی معادلات ساختاری در جدول شماره ۲۰ ارائه شده است. برای تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی تحقیق، از آماره واریانس محاسبه شده (VAF) استفاده می شود. مطابق جدول ۲۰ آمار واریانس محاسبه شده رابطه:

*تأثیر وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی مساوی با ۰,۵۳ می باشد، یعنی حدود ۵۳ درصد از اثر کل وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی تبیین می شود.

*تأثیر وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی مساوی با ۰,۴۹ می باشد، یعنی حدود ۴۹ درصد از اثر کل وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی تبیین می شود.

از آنجایی که در این تحقیق نقش میانجی گری متغیرها نیز بررسی می گردد، لازم به ذکر است که، در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش متغیر میانجی بایستی اثرات مستقیم و غیر مستقیم مورد بررسی قرار گیرند. در صورتی که اثر غیر مستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد، نقش واسطه ای متغیر میانجی پذیرفته می شود. چنانچه عدد معناداری به دست آمده از این طریق بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد فرض صفر رد و فرض مقابل صفر تأیید می شود. خلاصه نتایج در جدول ۲۱ ارائه شده است.

جدول ۲۱- نتایج آزمون سوبل

فرضیه	ضریب تخمین غیر استاندارد مسیر اول	ضریب تخمین استاندارد مسیر دوم	خطای استاندارد مربوط به مسیر اول	خطای استاندارد مربوط به مسیر دوم	Z	نتیجه
وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	۰,۶۳	۰,۶۹	۰,۰۶۱	۰,۰۶۳	۶,۴	تایید
وضوح هدف و رفتارهای فرانش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	۰,۶۰	۰,۶۴	۰,۰۶۴	۰,۰۶۰	۶,۱۳	تایید

برای تعیین مسیرهای غیر مستقیم (اثر میانجیگری انگیزه خدمت عمومی) از روش بوت استرپ در برنامه ماکروی پریچر و هیز (۲۰۰۸) بر روی نرم افزار spss25 استفاده شد. جدول ۲۲ نتایج بوت استرپ را برای مسیرهای غیر مستقیم الگو نشان می دهد.

جدول ۲۲- نتایج بوت استرپ برای مسیرهای غیر مستقیم

مسیر	داده	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	۰,۳۲۴۰	۰,۳۲۵۲	۰,۰۰۱۲	۰,۰۷۷۸	۰,۲۲۳۰	۰,۳۵۴۶
وضوح هدف و رفتارهای فراتر از نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی	۰,۲۸۰۴	۰,۲۸۱۷	۰,۰۰۱۳	۰,۰۶۸۳	۰,۱۶۵۹	۰,۴۴۸۶

با توجه به جدول ۲۲ حد بالا و پایین فاصله اطمینان برای وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی، صفر را در بر نمی‌گیرد. سطح اطمینان این فاصله اطمینان ۰,۹۵ درصد و تعداد نمونه گیری مجدد بوت استرپ ۱۰۰۰ می‌باشد. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله قرار می‌گیرد، رابطه غیر مستقیم متغیرها معنی دار می‌باشد.

با توجه به جدول بالا حد بالا و پایین فاصله اطمینان برای وضوح هدف و رفتارهای فراتر از نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی، صفر را در بر نمی‌گیرد. سطح اطمینان این فاصله اطمینان ۰,۹۵ درصد و تعداد نمونه گیری مجدد بوت استرپ ۱۰۰۰ می‌باشد. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله قرار می‌گیرد، رابطه غیر مستقیم متغیرها معنی دار می‌باشد.

جدول ۲۳- شاخص‌های برازش برای مدل فرضیه اصلی

متغیر	NNFI	NFI	IFI	CFI	RMR	GFI	RMSEA	χ^2/df	متغیر
فرضیه	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۲	۰,۹۴	۰,۰۴۸	۰,۹۳	۰,۰۸۸	۲,۸۵	فرضیه
سطح مناسب	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	>۰,۹۰	<۰,۰۵	>۰,۹۰	<۰,۱	<۵	سطح مناسب
نتیجه	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	نتیجه

جدول ۲۴- میانگین و انحراف معیار و ماتریس همبستگی متغیرهای مورد مطالعه

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶
سن	۲۸,۴۱	۰,۹۴۱۰۷	-					
جنسیت	۱,۳۸۷۲	۰,۴۸۷۸۵	۰,۵۵	-				
وضوح هدف	۳,۴۴۵۹	۰,۶۳۸۴۱	۰,۶۷	۰,۴۲	۰,۶۷			
انگیزه خدمت عمومی	۳,۴۷۹۱	۰,۷۸۳۸۴	۰,۴۷	۰,۵۵	۰,۶۱	۰,۶۱		
تعهد سازمانی	۳,۴۵۷۴	۰,۷۱۳۸۸	۰,۵۹	۰,۵۳	۰,۵۱	۰,۵۳	۰,۵۵	
رفتارهای فراتر از نقش	۳,۳۹۶۲	۰,۶۶۰۸۴	۰,۶۲	۰,۴۷	۰,۶۴	۰,۵۲	۰,۶۳	۰,۵۳

علاوه بر آن نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که روابط غیر مستقیم در سطح ۰,۰۰۱ معنی دار می‌باشد.

در جدول شماره (۲۳) شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

۷- نتیجه گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد بین وضوح هدف و انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی اگر اهداف و برنامه‌های سازمان، توسط اعضای آن به وضوح درک شود، کارکنان باهم همکاری بیشتری خواهند داشت و در نتیجه انگیزه خدمت در آنها بهبود می‌یابد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد. برای اینکه بتوان تمام افراد سازمان را حول یک محور متحد کرد و نیروهای آنها را همسو ساخت تا منسجم تر به اهداف تعریف شده دست پیدا کرد باید همه چیز شفاف و روشن برای آنها تعریف شود. مدیر باید خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کند و اطمینان حاصل کند که همگی به خوبی توجیه شده‌اند و جزییات وظیفه محوله به خود را می‌دانند. اگر مدیری نتواند بخوبی آنچه را مد نظر دارد تشریح کند و کارکنان را قانع نماید شاید خودش دقیقاً به آنچه می‌خواهد اعتقاد ندارد یا هنوز برای خودش موضوع شفاف نیست. بخشی از این بیان دیدگاهها نه به گفتار بلکه که با رفتار است و شاید بتوان گفت مهمترین پیامها از این طریق منتقل می‌شود که باعث بهبود انگیزه خدمت عمومی می‌شود.

نتایج فرضیه دوم نشان داد بین وضوح هدف و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی اگر مدیران منجر به افزایش نسبت احساس دخالت کارکنان در تنظیم اهداف و روش‌های برنامه‌ریزی و رویه‌های اداری شوند در نتیجه تعهد سازمانی بهبود می‌یابد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

با این حال، زمانی که انتظارشان به طور موثری برآورده می‌شود، و نقش خود را درک می‌کنند. این در نهایت بدان معنی است که زیردستان می‌دانند که وظایفشان به هدف سازمان مربوط می‌شود (باسلت و همکاران، ۲۰۱۲). این وظیفه هدف در سازمان‌ها بسیار مهم است زیرا اجازه می‌دهد تا کارکنان زمان بیشتری را برای انجام انتظارات خود اختصاص دهند (کایلیر، ۲۰۱۶).

تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایداری مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایداری می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایداری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می ماند و بیشتر کار می کنند.

نتایج فرضیه فرعی سوم نشان داد بین انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی هر قدر انگیزه کاری کارمند و کارگر بالاتر باشد و هر قدر نگرش او به شغلش مثبت تر باشد (از کارش راضی تر باشد)، در نتیجه تعهد به سازمان بهبود خواهد یافت. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد. یکی از مهمترین موضوعاتی که سازمانها با آن مواجه هستند، چگونگی انگیزش کارکنان به این است که نقشها و وظایف خود را به خوبی انجام دهند تا این اطمینان حاصل شود که سازمان اثربخشی خود را حفظ خواهد کرد. در واقع، مجموعه ای ویژه از رفتارهای کارکنان تأثیر قابل توجهی بر موفقیت سازمان دارد؛ به ویژه رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که کارکنان برای سازمان انجام می دهند. که این موارد مرتبط با وفاداری یا تعهد کارکنان به سازمانشان است (هانت و همکاران، ۱۹۸۹).

نتایج فرضیه چهارم نشان داد بین وضوح هدف و تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی وضوح هدف از طریق انگیزه خدمت عمومی باعث افزایش تعهد سازمانی می گردد. شفافیت در اهداف سازمان و روشن بودن وظایف کارکنان باعث افزایش انگیزه آنان شده و تعهد سازمانی نیز بیشتر می شود. این یعنی هرچه کارکنان انگیزه بیشتری برای خدمت داشته باشند تعهد و وفاداری آنان بهبود میابد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد. وضوح اهداف سازمانی برای یک مدیر همانند ستاره سهیل برای یک ملوان است. این ستاره همچون قطب نمایی است که مسیر درست را برای یک ملوان مشخص می نماید. اهداف سازمانی نیز به مدیر و همه اعضاء سازمان در زمینه های تصمیم گیری، کارایی، انسجام سازمانی و ارزیابی عملکرد خط مشی های لازم را ارائه می نماید. امروزه انگیزش کارکنان به لحاظ نقش آنان در رویارویی مستقیم با ابعاد مختلف حوادث و رویدادها امری حیاتی، بدیهی و ضروری تلقی می شود. موضوع انگیزش کارکنان مسئله ایست که اگر به آن توجه کافی شود، می توان به آینده سازمان امیدوار بود؛ در غیر این صورت سازمان نخواهد توانست به اهداف مورد نظر خود دست یابد و دچار رکود شده و محیط کاری سخت، دشوار و کسالت آور داشته و فقط مصرف کننده و هزینه بر خواهد بود. انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد. از وظایف مهم مدیران در سازمانها شناسایی استعداد بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است این مسئله مدیران را ناگزیر می سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند تا تعهد آنان بهبود یابد (منتظری و همکاران، ۱۳۹۲).

نتایج فرضیه فرعی پنجم نشان داد بین وضوح هدف و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی اگر در محیط کار وظایف هر شخص مشخص باشد و نتایج کار آنان نیز مشخص باشند به تبع آن رفتارهای صادقانه و منصفانه انجام شود، کارکنان با هم همکاری بیشتری خواهند داشت و در نتیجه رفتارهای داوطلبانه و فرانشی مناسبی بر محیط کار حاکم خواهد شد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

اهمیت اهداف در سازمان های امروزی به لحاظ تعیین مسیر و جهت سازمان، تمرکز تلاش ها، و نیز کمک به کارکنان سازمان برای تعیین میزان پیشرفت خویش است (استونر و فریمن، ۱۳۷۵). رفتارهایی که فراتر از الزاماتی که برای نقش تشریح شده؛ و برای سازمان منفعت دارند، به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای عملکرد سازمانی مطرح اند. رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات مربوط به سازمان و مدیریت توجه خاصی را به خود جلب کرده است و تعاریف، عوامل تعیین کننده و پیامدهای این پدیده در محیط کار مورد بررسی قرار گرفته است. بعضی از این رفتارها عبارتند از داوطلب شدن برای انجام کارهایی که ضروری نیستند، ارائه پیشنهادات جدید برای بهبود سازمان، ضایع نکردن حقوق همکاران، شرکت داوطلبانه در کمیته های تخصصی گروه و

نتایج فرضیه فرعی ششم نشان داد بین انگیزه خدمت عمومی و رفتارهای فرانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی اگر کارکنان سازمان انگیزش درونی برای انجام کارها داشته باشند در نتیجه رفتارهای داوطلبانه و فرانشی از خود نشان خواهند داد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کایلیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

مدیران بخش خدمات دولتی باید وظایف و مشاغل سازمان های مربوطه را با هدف افزایش جذابیت آن ها از طریق ایجاد فرصت های کاری بیشتر برای کارکنان، افزایش کارهای گروهی، نمایش تاثیر و اهمیت نقش هر فرد در کل سازمان، کمک به فرد برای شناخت نتایج تلاش هایش، و ارائه ی اطلاعات و بازخورد مناسب به کارکنان در خصوص عملکردشان، بازبینی و بازسازی کنند.

مدیران می توانند جهت بالا بردن میزان انگیزه کارکنان از روشهای غنی سازی شغل، چرخش شغلی، مهندسی شغل و توسعه شغل استفاده نمایند. در بخش دولتی انگیزه خدمت عمومی افراد تحت تاثیر متغیرهایی که به عنوان پیش نیاز در این تحقیق مطرح شده اند قرار دارد. لذا مدیران بخش دولتی باید در زمینه وضعیت نقش، ویژگی های شغل، ادراک کارکنان از سازمان و رابطه رهبر - پیرو طوری برنامه ریزی و کارکنان را هدایت کنند که کارکنان با حداکثر انگیزه در سازمان به فعالیت بپردازند. بطور مثال نباید در شغل و وظایف افراد تعارض و ابهام وجود داشته باشد، مدیران کارکنان را در تصمیمات سازمان مشارکت دهند و تا حد امکان ساختار سازمان منعطف باشد. مشاغل در سازمان طوری طراحی شوند که فرد

در شغل خود تا حدی از آزادی عمل و استقلال برخوردار باشد و قابلیت ابتکار و خلاقیت و نوآوری داشته باشد. فضای سازمان باید به گونه ای باشد که افراد به راحتی نظرات و انتقادات خود را در سازمان بیان کنند. رفتار فرانقشی است که در مقابل رفتارهای درون نقشی قرار می گیرد. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی ارزیابی می شدند که در شرح شغل و شرایط احراز از شاغل انتظار می رفت ولی امروزه رفتارهایی فراتر از آنها مد نظر قرار گرفته است. این رفتارها با مفاهیم رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای فرانقشی، عملکرد زمینه ای، یا رفتارهای شهروندی سازمانی مدنظر قرار گرفته اند. امروزه این رفتارها جز جدایی ناپذیری در مدیریت عملکرد محسوب شده و در جنبه های مختلف سازمانی وارد شده اند.

نتایج فرضیه هفتم نشان داد بین وضوح هدف و رفتارهای فرانقش با نقش میانجی انگیزه خدمت عمومی در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان رابطه معنی داری وجود دارد. یعنی وضوح هدف از طریق انگیزه خدمت عمومی باعث افزایش رفتار فرانقشی می گردد. وضوح هدف باعث افزایش انگیزه کارکنان شده و در نتیجه رفتار فرانقشی نیز بیشتر می شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق کالیر (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

به جرات می توان گفت وضوح و شفافیت هدف، کلید اصلی موفقیت است، وضوح و شفافیت هدف، زیربنای موفقیت است، یکی از مهمترین عوامل رسیدن یا نرسیدن به هدف است. رابطه مستقیمی بین وضوح و شفافیت هدف با آنچه می خواهید و البته آنچه که در عمل انجام می دهید وجود دارد. با توجه به این اینکه در بخش دولتی انگیزه کارکنان بر عملکرد فردی آنها تاثیر گذار است، مدیران باید مراقب باشند که از اتخاذ تصمیمات و سیاست هایی که موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود پرهیز کنند چرا که در صورت کاهش انگیزه کارکنان عملکرد افراد کاهش پیدا کرده و نهایتاً سازمان با مشکل روبه رو می شود. بطور کلی می توان گفت که در بخش دولتی کارکنان نسبت به متغیرهای درون سازمانی حساس هستند و هر گونه تصمیم یا سیاستی در سازمان بر عملکرد کارکنان تاثیر گذار است.

رفتار فرانقشی در سازمان که از آن به رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای خودجوش هم یاد شده توجه بسیاری از محققان را در دهه اخیر به خود جلب کرده است، شهروند سازمانی تفکر و ایده ای است که مشتمل بر رفتار های متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و به عهده گرفتن وظایف و مسئولیت های اضافی، پیروی از مقررات و رویه های سازمان، حفظ و توسعه نگارش مثبت، شکیبایی و تحمل ناراضی و مشکلات کار می باشد. بر پایه تیوری ها و نظریه های سازمانی مسالمت رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می کند، بعلاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت های روز افزون جهانی، دارای اهمیت ویژه ای است. امروزه از این تلاش های فراتر از حد انتظار، داوطلبانه، سودمند و مفید، تحت عنوان رفتارهای افزون بر نقش یا رفتارهای شهروندی سازمانی یاد می کنند. این نوع از رفتارها می تواند بسیاری از مسایل و مشکلات سازمانی را حل و فصل کرده یا از بروز آن ها جلوگیری کند بنابراین می توان گفت وضوح هدف باعث بهبود انگیزه خدمت عمومی و در نتیجه رفتار فرانقشی می شود که به طور کلی منجر به بهبود، تعهد سازمانی، اثربخشی و بقای سازمان و به تبع آن بهره وری می گردد.

منابع

۱. ابارشی، احمد وحسینی، سید یعقوب. (۱۳۹۰). مدل سازی معادلات ساختاری، انتشارات آگاه، چاپ شایک: ۹۷۸۶۰۰۲۲۳۱۸۳۳
۲. استونر، فریمین (۱۳۷۵). مدیریت، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: شرکت نشر بازرگانی.
۳. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۱). نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می کنند یا سازمان وقف آنان می گردد؟. فرایند مدیریت و توسعه، ۵۵.
۴. خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۷). نقش تعهد سازمانی در بهره وری، ماهنامه پژوهشی، شماره ۵.
۵. فراهانی فاطمه. ۱۳۹۲. ایجاد استراتژی مناسب و ارتقای شفافیت سازمانی از طریق رهبری نوآور. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال بیست و سوم شماره ۷۲، زمستان ۲۲ صفحات ۷۷ تا ۲.
۶. منتظری، محمد؛ تابی، حمید؛ خادمی، زهرا (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و انگیزه خدمت عمومی مدیران سازمان های دولتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد سیرجان
7. Alicia, S. M. L. (2008). Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra Role Behaviors in a Collective Work Setting, Journal of Business Ethics, 79, 43-55. 9.
8. Allen, N.J., Meyer, J., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, Journal of occupational psychology, 63, 1-18.
9. Altman, D. G., 1995. Statistics notes: The normal distribution. BMJ, 310: 298
10. Becton, J. Bret., William F. G., Mike, S. (2008). Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisal and Reward Systems. Employee Relations, 30 (5), 494- 514.
11. Caillier, James Gerard (2016) Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours, Public Management Review, 18:2, 300-318, DOI: 10.1080/14719037.2014.984625
12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 39-50

13. Hair, J. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
14. Harris, R. B. and Harris, K. J. (2007). A Test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147, 631-655.
15. Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual, a step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3 ed.), McGraw Hill, Sydney
16. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Public Administration Research*, 6(1), 5-22.
17. Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
18. Tabachnick, B. & Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*. NEWYORK: Happer Collins College.

مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه

دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه

ISSN: 2538-6409

