



اندیشه مدیریت راهبردی ۸

دوفصلنامه علمی-پژوهشی، سال چهارم، شماره دوم - پاییز و زمستان ۱۳۸۹

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر مسئول: دکتر مصباح‌الهدی باقری

سردبیر: دکتر علی رضاییان

دبیر تحریریه: دکتر اسدالله گنجعلی

مدیر داخلی: سیدمحمدرضا سیدی

اعضای هیئت تحریریه

سیدرضا سیدجوادین استاد دانشگاه تهران
حسن دانایی‌فرد دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
حسن میرزایی اهرنجانی دانشیار دانشگاه تهران
محمدعلی بابایی زکلیکی دانشیار دانشگاه الزهراء (س)
محمد اسماعیل فدایی نژاد دانشیار دانشگاه شهید بهشتی
علی دیواندری دانشیار دانشگاه تهران
غلامرضا گودرزی دانشیار دانشگاه امام صادق (ع)
محمد طالبی استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

این دوفصلنامه بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۸۹/۹/۸ کمیسیون نشریات علمی کشور، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، حائز رتبه علمی-پژوهشی شد و نام آن از «اندیشه مدیریت» به «اندیشه مدیریت راهبردی» تغییر یافت.

مترجم: علیرضا روشن‌ضمیر

طرح جلد: رضا باقریان

۳۰۰۰۰ ریال / ۲۳۲ صفحه

چاپ: زلال کوثر

مقالات لزوماً بیان‌کننده دیدگاه دانشگاه نیست.

نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ مجاز است.

تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

تلفن: ۸۸۵۶۱۵۸۷

صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

توزیع و مشترکین: مرکز تحقیقات میان‌رشته‌ای علوم انسانی و اسلامی، اداره نشریات

تلفن: ۸۸۰۹۴۰۰۱ داخلی ۲۴۵ شماره: ۸۸۵۷۵۰۲۷

E-mail: isuandishe@gmail.com

<http://mag.isu.ac.ir>

راهنمای نگارش مقالات

از نویسندگان محترم، تقاضا می‌شود از ارسال مقالاتی که مطابق شیوه‌نامه نیست، خودداری فرمایند؛ صرفاً مقالاتی در نوبت ارزیابی قرار می‌گیرند که مطابق شیوه‌نامه نگاشته شده باشند.

- ۱- ارجاع منابع و مآخذ، در متن مقاله در پایان نقل قول یا موضوع استفاده‌شده در داخل پرانتز و به شکل زیر آورده شود:
 - ۱-۱- منابع فارسی: (نام خانوادگی مؤلف، سال نشر، جلد، صفحه)؛ مثال: (حسینی، ۱۳۷۶، ج ۲، ص ۸۳).
 - ۱-۲- منابع لاتین: (صفحه، جلد، سال نشر، نام خانوادگی مؤلف)؛ مثال: (Porter, 1998, v. 2. p.71).
 - تکرار ارجاع یا اسناد مثل بار اول بیان شود و از کاربرد کلمات همان، پیشین و... (Ibid,...) خودداری شود.
 - چنانچه از نویسنده‌ای در یک سال بیش از یک اثر انتشار یافته باشد، با ذکر حروف الفبا پس از سال انتشار، از یکدیگر متمایز شوند.
 - ۲- تمام توضیحات اضافی و همچنین، معادل انگلیسی اسامی خاص یا اصطلاحات (در صورت لزوم) با عنوان «یادداشت‌ها»، در انتهای متن مقاله آورده شود (ارجاع و اسناد در یادداشت‌ها مثل متن مقاله، روش درون‌متنی (بند ۱) خواهد بود).
 - ۳- در پایان مقاله، فهرست الفبایی منابع فارسی و لاتین (کتابنامه) به صورت زیر ارائه شود (ابتدا منابع فارسی و عربی و سپس منابع لاتین):

کتاب: نام خانوادگی و نام نویسنده، (تاریخ چاپ)، نام کتاب، نام مترجم، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، جلد. مثال: داوینچوت، تامس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو.

Samuelson, Poul (1973), *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill kogakusha.

مقاله مندرج در مجلات: نام خانوادگی و نام نویسنده (سال انتشار)، «عنوان مقاله»، نام نشریه، دوره نشریه، شماره نشریه. مثال: وارث، سید حامد (۱۳۸۴)، «رهبری بصیر و الهام بخش»، فصل‌نامه کمال مدیریت، سال سوم، ش ۸ و ۹.

Shapiro, Stewart (2002), "Incompleteness and Inconsistency", *Mind*, vol. 111.

مقاله مندرج در مجموعه مقالات یا دایره‌المعارف‌ها: نام خانوادگی و نام نویسنده (تاریخ چاپ): «عنوان مقاله»، نام کتاب (ایتالیک)، نام ویراستار، محل انتشار: نام ناشر، شماره چاپ، شماره جلد.

مثال: محمود بینا مطلق (۱۳۸۲)، «فلسفه زبان در کراتیل افلاطون»، در مجموعه مقالات همایش جهانی حکیم ملاصدرا، تهران: بنیاد حکمت اسلامی صدرا، جلد هفتم.

Rickman, H.P. (1972), "Dilthey", in *The Encyclopedia of Philosophy*, Paul Edwards (ed), New York: Macmillan Publishing Company.
 - ۴- چکیده‌ای حداکثر دارای ۳۰۰ واژه و در بردارنده عنوان و موضوع مقاله، روش تحقیق و مهم‌ترین نتایج و فهرستی از واژگان کلیدی (حداکثر ۱۰ واژه)، به طور جداگانه ضمیمه مقاله شود و در ذیل آن، رتبه دانشگاهی، دانشگاه محل خدمت، آدرس دانشگاه و پست الکترونیکی نویسنده قید گردد.
 - ۵- ترجمه انگلیسی عنوان مقاله، چکیده و کلیدواژه‌ها همراه مقاله ارسال گردد.
 - ۶- مقاله در قالب A4 با رعایت فضای مناسب در حاشیه‌ها و میان سطرها، در محیط ورد ۲۰۰۷، متن مقاله با قلم BLotus13 (لاتین TimesNewRoman10) و یادداشت‌ها و کتابنامه BLotus12 (لاتین TimesNewRoman10) حروفچینی شود.
 - ۷- عناوین (تیترها) با روش شماره‌گذاری عددی و ترتیب اعداد در عناوین فرعی مثل حروف از راست به چپ تنظیم شود.
 - ۸- برای ارزیابی مقاله فایل آن را به رایانامه نشریه ارسال کنید.
 - ۹- حجم مقاله، از ۳۰۰۰ کلمه کمتر و از ۱۲۰۰۰ کلمه بیشتر نباشد.
 - ۱۰- مقاله ارسالی نباید در هیچ مجله داخلی یا خارجی چاپ شده باشد.
 - ۱۱- مقاله ارسالی نباید همزمان به سایر مجلات فرستاده شده باشد.
 - ۱۲- «اندیشه مدیریت راهبردی»، در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.
 - ۱۳- مقاله ارسال‌شده، بازگردانده نمی‌شود.
- کلیه حقوق مادی و معنوی برای مجله «اندیشه مدیریت راهبردی» محفوظ است و آن دسته از نویسندگان محترمی که در صدد انتشار مقاله منتشر شده خود در این مجله، در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت مجله را اخذ نمایند.**
- لطفاً میزان تحصیلات، رتبه و پایه علمی، محل کار دانشگاهی، شماره تلفن منزل یا محل کار، تلفن همراه، نشانی و رایانامه خود را همراه فایل مقاله ارسال نمایید.

فهرست مقالات

- جهانگردی و وجهه ملی؛ طراحی مدلی مفهومی برای بهسازی وجهه ملی از طریق جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران ۵
نادر جعفری هفتخوانی / محمدهادی همایون
- طراحی مدل مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) ۴۳
مصباح‌الهدی باقری / اکبر عرفانی فر
- طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی ۷۹
حسن دانایی فرد / علیرضا حسن‌زاده / نورا سالاریه
- طراحی مدل ریاضی تخصیص بهینه بودجه، با رویکرد MADM بودجه حمایتی دولت از شهرداری‌های کشور ۱۰۱
عادل آذر / علی قشقایی
- بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان ۱۲۹
حسین عظیمی / علی عطافر / علی شائمی برزکی
- بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه در رضایت مشتری؛ نمونه مطالعه، گروه صنعتی ایران خودرو ۱۴۹
غلامرضا گودرزی / امین رمضانپور نامقی
- اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی؛ مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی ۱۸۳
شمس‌الدین ناظمی / مصطفی کاظمی / امیرحسین اخروی
- نمایه سال ۱۳۸۹ ۲۱۱
- فرم اشتراک ۲۲۳
- چکیده مقالات به زبان انگلیسی ۲۲۴

جهانگردی و وجهه ملی؛ طراحی مدلی مفهومی برای بهسازی وجهه ملی از طریق جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۰/۳۰

نادر جعفری هفتخوانی *

محمدهادی همایون **

چکیده

در جهان امروز، کشورها افزون بر آگاهی از نقش و وجهه در رونق جهانگردی، با تأکید بر ابعاد سیاسی و فرهنگی این پدیده، از ظرفیت آن به منظور معرفی بهینه و بهبود وجهه ملی خود نیز بهره‌های فراوانی می‌برند. تحقیقات اخیر نشان داده است که وجهه ملی هر کشور می‌تواند مرجع و شاخص مؤثری برای موفقیت تلاش‌هایی آن کشور در سطح بین‌المللی باشد. مدل‌های معتبر ارزیابی و تعیین وجهه ملی، امتیاز و طبقه‌بندی وجهه ملی هر کشور را با ترکیبی از مؤلفه‌های مختلف از جمله جهانگردی، فرهنگ و میراث فرهنگی و مردم می‌سنجند که نمایانگر ظرفیت و نقش مؤثر جهانگردی در ساخت وجهه ملی کشورهاست. در دنیای مدرن، ابزارهای اصلی شکل‌دهی وجهه ملی کشورها، رسانه‌های بین‌المللی و ابزارهای ارتباطات میان‌فرهنگی نظیر جهانگردی هستند که مرور مطالعات موجود نشان‌دهنده مزیت‌های جالب توجه جمهوری اسلامی ایران در حوزه جهانگردی و ضعف نسبی آن در برخورداری از رسانه‌های بزرگ بین‌المللی است. پژوهش حاضر که به نقش جهانگردی در بهسازی وجهه ملی کشورها می‌پردازد، در پی پاسخ به دو پرسش زیر است: رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی کشورها چیست؟ و جایگاه کنونی جهانگردی در وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران چیست؟ هدف این پژوهش، شناخت و تبیین و بیان مدلی برای رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران است. این پژوهش از نوع اکتشافی است و فرضیه نیاز ندارد.

واژگان کلیدی

جهانگردی، وجهه ملی، برندسازی ملی، ارتباط میان‌فرهنگی

Jafari@isu.ac.ir

Homayoon@isu.ac.ir

* استادیار دانشگاه امام صادق (ع) (نویسنده مسئول)

** استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

مقدمه: رابطه جهانگردی و وجهه ملی^۱ کشورها

رشد سریع جهانگردی به مثابه صنعت، موجب شده تا بسیاری از کشورها جهانگردی را مؤلفه مهمی در رشد و توسعه اقتصاد ملی بنگرند و به همین دلیل از منظر توسعه، امروزه جهانگردی براساس درآمد ناخالص داخلی، صادرات و اشتغال، مسافرت و جهانگردی، بزرگ‌ترین صنعت در جهان است. براساس گزارش سازمان تجارت جهانی در آغاز هزاره سوم با رشد پنج درصد در سال، در حال رشد است (مک‌گویکان، ۱۳۸۸، ص ۲۳۸)؛ اما با وجود همه این‌ها، جهانگردی را به عنوان پدیده‌ای نوین، از ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و حتی زیست‌محیطی می‌توان بحث و بررسی کرد. تصویر یا وجهه، محور مهمی در پژوهش‌های حوزه جهانگردی از دهه ۱۹۶۰ بوده و این باور وجود دارد که یکی از عوامل کلیدی در انتخاب مقصد، جهانگردی است و مردم براساس آن برای تداوم یا حذف هر مقصد به عنوان انتخابی ممکن عمل می‌کنند (Hunt, 2000, p.295). در جهان امروز، کشورها با تأکید بر ابعاد سیاسی و فرهنگی جهانگردی، از ظرفیت این صنعت به منظور معرفی بهینه کشور و بهبود وجهه ملی خود بهره‌های فراوانی می‌برند. تحقیقات اخیر به خوبی نشان می‌دهد که وجهه ملی هر کشور می‌تواند مرجع و شاخص مؤثری برای موفقیت تلاش‌های آن کشور در سطح بین‌المللی باشد (Anholt, 2002, p. 59). در همین رابطه، بسیاری از کشورها جایگاه و رتبه برند ملی^۲ را تعیین می‌کنند تا در نظامی جامع برای مدیریت خوش‌نامی و شهرت ملی^۳ خود به منظور ساخت هویت و وجهه ملی قدرتمند برای کشور، دولت، سازمان‌ها و مردم اقدامی کارساز انجام دهند.

مطابق مدل‌های معتبر ارزیابی برندهای ملی، رتبه برند ملی هر کشور معمولاً با ترکیبی از ابعاد مختلف سنجیده می‌شود که کمابیش عبارت‌اند از: جهانگردی، حکومت، فرهنگ و میراث فرهنگی، مردم، صادرات، و سرمایه‌گذاری و مهاجرت (Manheim, 1994; Anholt, 2002 & 2003; Olins, 2004 & 2007; Nye, 2004). بادقت معلوم می‌شود که جهانگردی ظرفیت و نقش مؤثری در میان عوامل ساخت وجهه ملی کشورها دارد و می‌تواند به خوبی نقش کلیشه‌های ملی^۴ را در شکل‌دهی به ذهنیت مصرف‌کنندگان این خدمات یا همان جهانگردان ارتقا دهد و وجهه ملی کشورها را در محیط بین‌المللی بهسازی نماید.

۱- بیان مسئله، پرسش اصلی و هدف پژوهش

با وجود طرح دائمی این موضوع که دنیا به سمت دهکده‌ای جهانی در حال حرکت است و همسان‌سازی ارزش‌های فرهنگی و باورها را در پی خواهد داشت، مطالعات تجربی نشان می‌دهد که کلیشه‌های ملی هنوز نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی به نقشه‌های ذهنی^۵ افراد از جمله جهانگردان ایفا می‌کنند و بر تصمیم‌های آنها مؤثر واقع می‌شود (Niss, 1996, p.20; Nebenzahl and Jaffe, 1996). پژوهشگران مدت‌هاست که به سیاست‌های وجهه^۶ به‌عنوان محور راهبردی روابط بین‌المللی کشورها توجه دارند؛ چراکه قدرت در صحنه رقابت بین‌المللی، برگرفته از توانایی هر ملت برای ارائه وجهه و تصویری از خود است که اهمیت آن را به صورتی قدرتمند می‌نمایاند (مانهایم، ۱۹۹۴، ص ۳۵). به همین دلیل، مفاهیمی همچون مدیریت وجهه ملی برای افزایش هدفمند وجهه هر ملت نزد مخاطبان، به عنوان ابزار سیاست خارجی استفاده می‌کنند (Giffard and Rivenburgh, 2001, p.1) و جهانی‌شدن و انقلاب رسانه‌ای، کشورها را به خود، وجهه، اعتبار و شهرت و به‌طور خلاصه، حالت و نمود بیرونی آنها آگاه‌تر کرده است (ون‌هام، ۱۳۸۱، ص ۱۱۲). ساخت برند ملی^۷ مؤلفه اصلی هماهنگی جهانی کشورها به‌شمار می‌آید (Yan, 2003, p. 447) و موضوعی مستمر و دائمی برای حضور جدی کشورها در سطح جهانی است. امروزه اکثر کشورهای جهان به‌طور کاملاً جدی درگیر مدیریت وجهه بین‌المللی خود هستند (Manheim, 1994, p. 35).

مشخص است که وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران نزد افکار عمومی جهان، متناسب با ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های فراوان کشور و در واقع، مطابق حقیقت آنچه هست، شکل نگرفته است. در دنیای مدرن، ابزارهای اصلی شکل‌دهی وجهه ملی کشورها، رسانه‌های بین‌المللی و ابزارهای ارتباطات میان‌فرهنگی نظیر جهانگردی هستند. از این رو، پژوهش حاضر که به نقش جهانگردی در بهسازی وجهه ملی کشورها می‌پردازد، در پی پاسخ به دو پرسش زیر است: ۱- رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی کشورها چیست؟ ۲- جایگاه کنونی جهانگردی در وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران چیست؟

بنابراین، در پژوهش حاضر، جهانگردی به‌مثابه متغیر مستقل و وجهه ملی، متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود. هدف این پژوهش، شناخت، تبیین و بیان مدلی برای

تیین رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی کشورها با تأکید بر جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق از نوع اکتشافی است و به فرضیه نیاز ندارد.

۲- پیشینه پژوهش

صاحب نظران یکی از نقش‌های مهم سازمان‌های ملی جهانگردی هر کشور را حفاظت از تصویر ذهنی جهانگردان ورودی برمی‌شمرند (Jefferson and Lickorish, 1991, p. 17). نام‌گذاری تجاری مقصد و چگونگی پاسخ‌گویی به برداشت‌ها و تصورات جهانگردان یا مهم‌تر از آن، چگونگی ایجاد تصویر ذهنی مناسب که هم خوشایند و گیرا و هم درست و واقعی باشد، مسئله‌ای بسیار جدی برای مراجع جهانگردی به حساب می‌آید (لامزدن، ۱۳۸۷، ص ۴۵۴). تصویر ذهنی از کشورها به‌عنوان مقاصد جهانگردی موضوع مهمی است که در حوزه جهانگردی درخور توجه و بررسی جدی قرار گرفته است (Gartner, 1993, p. 2; Echtner and Ritchie, 1993, p. 1) و اصولاً یکی از وظایف مهم سازمان‌های ملی جهانگردی کشورها، توسعه یا حفظ تصویر ذهنی جهانگردان از مقصد و جاذبه مدنظر است. این تصویر ذهنی مجموعه‌ای پیوسته از باورها و نگرش‌ها را عرضه می‌نماید که بر اساس تبلیغات میان‌فردی، مراجع تصویری، رسانه‌های نوشتاری، شنیداری یا دیداری و انواع رسانه‌های الکترونیکی نوین به وجود آمده است (لامزدن، ۱۳۸۷، ص ۴۵). از این تصویر ذهنی در حوزه ارتباطات بین‌الملل، وجهه ملی کشورها یاد می‌شود. پژوهش‌های داخلی نیز بر اهمیت نگرش جهانگردان در سفر به ایران تأکید دارند: محسنیان‌راد (۱۳۷۲) به «سوگیری جهانگردان درباره ایران و سفر به آن» اشاره می‌کند. سلیمی (۱۳۷۶) به نقل از (Lahsaeizadeh and Maleki, ۱۳۸۲) «سوگیری جهانگردان را پیش از سفر به ایران تحت تأثیر پروپاگاندا و فقدان شناخت از ایران، قوانین رسمی و مردم آن» می‌داند. لهسایی‌زاده و ملک‌کی (Lahsaeizadeh and Maleki, 1382) نیز عوامل ارتباطی و فرهنگی مختلفی از جمله «پروپاگاندا جهانگردی، پذیرش ارزش‌ها، پذیرش هنجارها، احساس امنیت، پیش‌زمینه سفر به ایران، ملیت و دین» را در تصمیم به سفر به ایران مؤثر می‌دانند. دهدشتی و آنچه‌ای (۱۳۸۳) نیز با اشاره به مخاطرات ناشی از تبلیغات وسیع رسانه‌های گروهی غرب علیه ثبات و امنیت در ایران،

به لزوم اطلاع‌رسانی برای تغییر نگرش جهانگردان خارجی به‌عنوان یکی از راهکارهای توسعه جهانگردی در ایران اشاره می‌کنند. در ادامه، برخی حوزه‌های مفهومی مرتبط با پژوهش تبیین می‌شوند.

۱-۲- جهانگردی به‌عنوان ارتباطی میان فرهنگی

ابعاد کمتر شناخته‌شده پدیده جهانگردی به‌ویژه ساختار اجتماعی-فرهنگی آن از دهه ۱۹۶۰ درخور توجه بیشتری قرار گرفت و نگاه علمی به آن توسعه یافت. جهانگردی به‌آرامی از مرزهای اقتصادی و بازاریابی خود خارج و به سایر حوزه‌های پژوهشی آن نیز توجه شد (Jafari, 2000, P. xvii). یکی از این حوزه‌ها، رویکرد فرهنگی به جهانگردی است که به‌طور خاص به حوزه مطالعات میان‌فرهنگی وارد می‌شود. در این رویکرد، جهانگردی، ارتباطی میان فرهنگی است (همایون، ۱۳۸۴، ص ۳۲؛ Jack and Phipps, 2005). همین شیوه تعامل میان فرهنگی و گرایش مردم جهان به یافتن آسان‌ترین و مؤثرترین راه برای گفت‌وگو و تبادل فرهنگی سبب شده تا نقش جهانگردی در تعاملات بین‌المللی هر روز حیاتی‌تر شود (کازمی، ۱۳۸۵، ص ۷). پذیرش جهانگردی به‌عنوان ارتباطی میان فرهنگی، آن را به فرصتی برای تعامل، تبادل و گفت‌وگو بدل می‌سازد: «جهانگردی پلی است میان فرهنگ‌های متنوع و ملل مختلف.» (بونی‌فیس، ۱۳۸۰، ص ۱۴۳). ارتباط میان فرهنگی که به‌صورت ارتباط میان مردم با فرهنگ‌های مختلف ایجاد می‌شود، سطوح مختلفی دارد که از جمله آن میان فرهنگ‌های ملی در جوامع مختلف است و در این سطح فراملی، در جریان رابطه فرهنگی، فرد در معرض سایر ارزش‌های فرهنگی قرار می‌گیرد و در نتیجه، «فرآیندی انعکاسی آغاز می‌شود که موجب تعامل مثبت میان اشخاص و فرهنگ‌ها می‌گردد. به همین علت، فرهنگ‌ها می‌توانند از گفت‌وگو به‌عنوان نماد ارتباط میان فرهنگی استفاده نمایند» (حاجیان، ۱۳۸۴، ص ۴۹). محقق دیگری نیز با تأکید بر کارکرد جهانگردی در تبادل و تعامل فرهنگی و ارتباط بین اقوام و ملل مختلف، آن را برای بقای جوامع ضروری می‌داند (شالچیان، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

گفت‌وگوی بین فرهنگی، سازوکاری جدی و مؤثر برای آگاهی‌یافتن از تنوع

فرهنگی، انتقال و تبادل مفاهیم و نزدیکی فرهنگ‌هاست. افراد از طریق گفت‌وگو متوجه می‌شوند که به گروه فرهنگی خاصی تعلق دارند و درعین حال، با فرهنگ اقوام و ملت‌های مختلف آشنا می‌شوند؛ آگاهی‌های خود را در این زمینه افزایش می‌دهند و در نهایت، ضمن همدلی، دشواری پذیرش نگرش‌ها و باورهای دیگران را بر خود هموار می‌سازند و این همان مفهومی است که در ارتباطات میان فرهنگی «آگاهی میان فرهنگی» نام برده می‌شود (Chen & Starosta, 2003, p.344). بنابراین، جهانگردی زمانی که مبتنی بر گفت‌وگو و همدلی باشد، یکی از بهترین مصادیق ارتباط میان فرهنگی است. رویکرد فرهنگی به جهانگردی را البته نباید به جهانگردی فرهنگی^۸ محدود نمود. «بیشتر تعریف‌ها از جهانگردی فرهنگی، آموختن درباره دیگران و روش و سبک‌های زندگی آنان را اصلی‌ترین عامل می‌دانند و خودشناسی در اولویت بعدی انگیزه‌ها قرار می‌گیرد. برخی محققان بر این وجه توجه بیشتری داشته‌اند و آن را «سفر برای توانمندسازی فردی» می‌نامند. پس از این، تأکید در تعریف‌ها بر توسعه، عرضه و تفسیر منابع فرهنگی به عنوان یک عنصر ضروری در جهانگردی قرار دارد.» (Dewar, 2000, p.125). واژه‌نامه توصیفی گردشگری کشور نیز تعریفی مبتنی بر موضوعات جالب توجه برای جهانگردان عرضه می‌کند و انگیزه بازدید از این گونه موضوعات مدنظر را جهانگردی فرهنگی می‌نامد: «سفرهایی به قصد دیدن محیط‌های فرهنگی از جمله مناظر، هنرهای بصری یا اجرایی، آثار باستانی، بناها، شیوه‌های خاص زندگی، ارزش‌ها و مراسم و رویدادها» (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۸۱، ص ۱۰). بنابراین، می‌توان در تعریف جهانگردی فرهنگی بر سه عامل به‌طورجدی تأکید نمود: انگیزه برای دیدار از نحوه زندگی دیگران در محیط واقعی، انگیزه برای رشد و تعالی فردی و انگیزه برای دیدن بازنمودهای فرهنگی روش زندگی مردم یعنی هنر، موسیقی، صنایع دستی و مانند آن (جعفری هفتخوانی، ۱۳۸۶). این همان نکته‌ای است که مؤلف کتاب مدیریت گردشگری فرهنگی (بونی‌فیس، ۱۳۸۰، ص ۱۳) بر آن تأکید دارد که درهرحال «آرمان جهانگردی فرهنگی عبارت است از شناخت، احترام، و فهم». به همین دلیل است که امروزه توجه به جهانگردی به‌عنوان زمینه‌ساز تفاهم بین فرهنگ‌های متنوع فراگیر شده و جهانگردی فرهنگی با توجه خاص سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان

فرهنگی کشورها در سطح ملی و بین‌المللی مواجه شده است.

۲-۲- وجهه ملی

مفهوم لغوی وجهه^۹ عبارت است از «ایده، تصویر ذهنی، تخیل یا تأثیری که هر شخص، گروه یا سازمان به مردم عرضه می‌نماید» (Sullivan T. & Hartley, 1994, p.144). در دانش روان‌شناسی نیز برابری همچون «تصویر ذهنی، خیال، صورت ذهنی، انگاره، تصوّر و تمثال ذهنی» برای آن ذکر شده است (صفوی، ۱۳۸۸، ص ۱۹۲). در علوم ارتباطات، با معادل‌هایی همچون «تصویر» (شکرخواه، ۱۳۷۰، ص ۸۷) و نیز «پندار، نما، انگاره یا تصویر خام ذهنی» (مهاجری، ۱۳۷۰، ص ۳۹۳) شناخته شده و کاربرد یافته است. در بازاریابی، وجهه را یکی از روش‌های بازاریابی عاطفی و احساسی می‌دانند که «عمدتاً قلب‌های مخاطبان را نشانه می‌گیرد تا مغز آنان را» (Kotler, 2003, p.76). در واقع، وجهه یعنی «ادراکات، باورها، تأثیرات، عقاید، دیدگاه‌ها و درک از اشیا، مردم، رویدادها یا مکان. وجهه، برداشتی ساده‌شده از چیزی است که دارنده آن گمان می‌برد واقعی است. تصاویر ذخیره‌شده ابزارهایی هستند که انسان‌ها با استفاده از آن‌ها به شناخت محیط اطراف خود و پدیده‌ها دست می‌زنند» (Hunt, 2000, p. 295).

همچنین وجهه را می‌توان ساختاری ترکیبی از موضوعی دانست که «متشکل از مجموعه تصاویری است در حافظه‌ای فردی از ابعاد مختلف واقعیت» (Mowlana, 1995, p.3). هدف از خلق وجهه، «به‌کارگیری ابزاری برای جلب پاسخ‌های عمدتاً احساسی مخاطبان است تا به‌عنوان محرک روانی مؤثری بر پاسخ‌ها، به‌صورتی غیرمستقیم اثرگذار باشد» (Watsun & Hill, 1993: 89). این کاربرد از وجهه در حوزه روابط بین‌الملل و نیز بازاریابی بین‌الملل مدت‌هاست که توجه شده و کارایی فراوانی یافته است. نمونه‌های جالب توجهی از به‌کارگیری وجهه از سوی کشورها در دو حوزه یادشده گزارش شده است (از جمله، نک: جعفری هفتخوانی، ۱۳۸۷). آنچه مهم است اینکه «کشورها نیز همانند شرکت‌ها، وجهه‌ای از خود را شکل می‌دهند که شامل باورها، عقاید و تأثیراتی در افکار عمومی و ذهن مردم سایر کشورهاست. این تصویر ذهنی، کانالی است که عموم مردم از طریق آن، کشور مدنظر را درک می‌کنند» (Jaffe

and Nebenzahl, 2001, p.13). پس «ایجاد و حفظ وجهه‌ای مثبت، ضرورتی مهم برای افراد، سازمان‌ها و حتی هر کشور است» (Benoit, 2008, p. 2179)؛ زیرا بدیهی است برخی کشورها به دلیل وجهه منفی خود در برقراری ارتباط با سایر کشورها دچار مشکلاتی شوند.

۲-۱-۲- مطالعات وجهه ملی در بازاریابی بین‌الملل

این ایده که کشورها نام و نشان یا وجهه دارند، ایده جدیدی نیست؛ ولی به علت رابطه بسیار مستحکمی که میان وجهه ملی کشورها و سرمایه‌گذاری خارجی وجود دارد، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Jaffe and Nebenzahl, 2001). شاید مفهوم برند کشور بهتر بتواند این رابطه را نشان دهد. برندسازی کشور^{۱۰} یعنی به‌کارگیری بازاریابی راهبردی برای ارتقای وجهه، محصولات و جذابیت کشور، برای استفاده در جهانگردی و جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی.

دانش بازاریابی بین‌المللی مدت‌هاست که به اهمیت و نقش تصویر ذهنی کشورها در محیط بین‌المللی توجه دارد و تأثیر آن را با عنوان «وجهه کشور خاستگاه تولید»^{۱۱} بر رفتار مصرف‌کنندگان مطالعه کرده است (Parameswaran & Yaprak, 1987). از دهه ۱۹۸۰ مطالعات فراوانی درباره موضوع «اثر کشور خاستگاه تولید»^{۱۲} در حوزه بازاریابی بین‌المللی انجام شده که منظور از آن، اثر وجهه ملی بر محصولات تولیدی هر کشور در بازارهای جهانی است. «وجهه کشورها اهمیت فراوانی برای سرمایه‌گذاران و مصرف‌کنندگان در تصمیم‌های اقتصادی آنها دارد و به همین دلیل، در واقع به میان‌بری برای تصمیم‌گیری آنها تبدیل شده است. یافته‌های اخیر بازاریابی نشان می‌دهد که کشور خاستگاه تولید به‌عنوان عامل پنجم از آمیخته بازاریابی، نقش مهمی در رفتار مصرف‌کننده دارد» (Paswan, A.K. & Sharma, 2004). به گونه‌ای که آگاهی خریدار یا مصرف‌کننده کالاها یا خدمات از کشور سازنده کالا یا عرضه‌کننده خدمات، در برداشت و تلقی از تصویر ذهنی از کشور خاستگاه تولید به‌عنوان وجهه برند،^{۱۳} بسیار حیاتی است. این بدان معناست که اگر مصرف‌کنندگان یا خریداران، در اینجا، جهانگردان، اطلاعی از کشور خاستگاه برند در اینجا، کشور مقصد جهانگردی، نداشته باشند

«به‌ندرت می‌توانند تصویر ذهنی یا وجهه درک‌شده از کشور خاستگاه تولید را به برند کالاخدمات مدنظر منسوب کنند» (حیدرزاده و خیری، ۱۳۸۷، ص ۸۰). به عبارت دیگر، «آشنایی مشتریان یا خریداران یا مصرف‌کنندگان در اینجا جهانگردان، با نام کشور سازنده کالا یا عرضه‌کننده خدمات، بر تصویری که آن‌ها در قبال آن کالاها و خدمات پیدا می‌کنند و در نتیجه، در رفتار خرید آن‌ها تأثیر به‌سزایی دارد» (کاتورا و گراهام، ۱۳۸۳، ص ۳۸۵).

درخصوص پیشینه مطالعاتی این حوزه نیز می‌توان گفت در دهه ۱۹۹۰، کاتلر به موضوع «برندسازی و بازاریابی مکانی» توجه ویژه‌ای نشان داد و در کتاب‌های خود از جمله «بازاریابی ملت‌ها»، «بازاریابی مکان‌ها در اروپا»، «بازاریابی مکان‌ها در آسیا»، به این موضوع پرداخت. وی، خلق وجهه را «یکی از روش‌های متمایزسازی» می‌داند (کاتلر، ۲۰۰۳، ص ۵۱). پژوهش مهم دیگر در این زمینه، کتاب *وجهه ملی و مزیت رقابتی*^{۱۴} (Jaffe and Nebenzahl, 2001) است که یکی از نکات اصلی آن تمایز محصول یعنی همان مفهوم «کشور به‌مثابه برند» است. مقاله پیترونهام با عنوان «ظهور برند کشورها» (ونهام، ۱۳۸۱) و نیز نشریه مدیریت برند (شماره آوریل ۲۰۰۲) که به موضوع «برندسازی یک ملت»^{۱۵} اختصاص یافت، از دیگر تلاش‌های علمی مرتبط به شمار می‌آیند. سایمون انهولت، محقق و مشاور انگلیسی و مؤلف کتاب‌های *برندسازی مقصد و برند، عدالت‌گری نوین*^{۱۶} (۲۰۰۳) که نشری، «برندسازی مکان»^{۱۷} را نیز از ۲۰۰۴ تا امروز منتشر می‌کند، یکی دیگر از پیشگامان مطالعه برند ملی است. ایده اصلی وی در کتاب اخیر آن است که کشورهای در حال توسعه می‌توانند با برندسازی کارآمد، قدرت رقابتی خود را افزایش و نابرابری اقتصادی خود را کاهش دهند. همچنین ولی‌آلینز نیز با کتاب *خودتجارت هویت‌ها*^{۱۸} (۲۰۰۴) پیوندی را میان برندسازی کشور و ورود شرکت‌ها به سطح جهانی برقرار نمود.

۲-۲-۲- مفاهیم مرتبط با وجهه: برند، جایگاه‌یابی، هویت و شهرت.

با توجه به نزدیکی این مفاهیم به مفهوم وجهه، لازم است توضیحی برای تفکیک موضوعی این واژه‌ها و اصطلاحات از یکدیگر بیان شود.

۲-۲-۱-۲-۱- برند یا شناسه

«انجمن بازاریابی آمریکا برند یا شناسه را نام، واژه، نشانه یا طرح یا ترکیبی از این‌ها می‌داند که به قصد معرفی کالاها و خدمات فروشندگان و به منظور متمایزسازی آن‌ها از سایر محصولات رقبا به کار می‌رود و دو وجه دارد: ۱- ابزاری اساسی برای خلق تمایز محصول؛ ۲- تضمین‌کننده ارزشی وعده‌داده‌شده» (کاتلر، ۱۳۸۵، ص ۱۳۲). در هر حال، «برند، نمادی است که اجزای آن، نام، لوگو و عناصر بصری دیگری نظیر تصاویر، رنگ‌ها، یا نوشتار هستند» (Bartel Sheehan, 2008, p.363). کاتلر، برند را «نامی می‌داند که معنا و رابطه‌ای را با خود یدک می‌کشد و به کالا یا خدمت مدنظر، رنگ‌ورو و تالو می‌بخشد» (Kotler, 2003, p.8). از نظر وی، تأکید برندها همواره بر منافع احساسی است نه منافع عقلی. «وجهه برند، چگونگی ادراک هر محصول یا خدمت است که در نتیجه اطلاعاتی که هر برند به مصرف‌کنندگان عرضه می‌کند، در اذهان آنان خلق می‌شود» (Bartel Sheehan, 2008, p.364). هویت برند^{۱۹} عبارت است از برداشتی که هر تولیدکننده، سازمان یا کشور از خود دارد. هرچه این دو برداشت به هم نزدیک‌تر باشند، موفقیت برند بیشتر است.

۲-۲-۲-۲- کشور به مثابه برند^{۲۰}

«فرض اساسی در برندسازی کشورها این است که نام هر کشور که دربرگیرنده وجهه‌ای است، به ما کمک می‌کند محصولات و خدمات آن را ارزشیابی کنیم و برای خرید تصمیم بگیریم. بنابراین، برند قدرتمند هر کشور، امکان خلق برداشتی بهتر از آن کشور را فراهم می‌آورد و این کار موجب افزایش ورود جهانگردان و سرمایه‌گذاری خارجی می‌شود» (Vicente, 2004, p.4). در خصوص نام کشورها به مثابه برند، باید دو موضوع را در نظر گرفت: «تمایز میان چگونگی نگاه دیگران به ما (وجهه کشور) و نحوه نگاه ما به خود (هویت کشور). این کار به خوبی دو موضوع دیگر را تبیین می‌نماید: ۱- چگونه وجهه هر کشور بر ادراک و برداشت ما از محصولات آن تأثیر می‌گذارد (کشور خاستگاه تولید) و در مقابل، چگونه وضعیت هر برند محصول بر ادراک ما از آن کشور مؤثر واقع می‌شود» (Vicente, 2004, p.5).

۲-۲-۳- وجهه کشور در برابر هویت کشور

«وجهه کشور، تصویر ذهنی آن کشور و مجموعه باورها و برداشت‌هایی است که مردم دیگر کشورها درباره آن کشور دارند. هر ملتی، وجهه‌ای دارد که می‌تواند در زمان‌های مختلف و در قبال کشورهای گوناگون تغییر کند و این وجهه، هم به ادراک مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات آن کشور، هم به ادراک سرمایه‌گذاران در آن کشور به قصد تجارت و سرمایه‌گذاری و هم به جهانگردان برای سفر به آن کشور جهت می‌دهد» (Vicente, 2004, p.4). «وجهه کشور، پدیده‌ای ثابت و تغییرناپذیر نیست؛ اما تا مدت‌ها باقی می‌ماند و به‌سختی تغییر می‌یابد» (Kotler & Gertner, 2002, p.251). این در حالی است که هویت کشور، یعنی آنچه را «مردم آن کشور» قبول دارند که هستند. «برند قدرتمند هر کشور، باید در واقعیات ریشه داشته و متصل به مردم باشد؛ هم در داخل کشور و هم در بیرون از آن. به عبارت دیگر، کشورها باید میان هویت درونی خود و وجهه بیرونی تعادل برقرار نمایند.» (Vicente, 2004, p.4).

۲-۲-۴- برندسازی کشور

برندسازی یعنی «به‌کارگیری منسجم و هماهنگ کلیه ابزارهای آمیخته بازاریابی با هدف خلق وجهه‌ای جامع، فراگیر و متمایز از برند» (Gelbrich, 2008, p.359). بر این اساس، برندسازی کشور به معنای «به‌کارگیری بازاریابی راهبردی برای ارتقای وجهه، محصولات و جذابیت هر کشور، برای استفاده در جهانگردی و جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است» (Vicente, 2004, p.13). برند کارآمد هر کشور نه تنها موجب تقویت وجهه مثبت آن کشور می‌شود، بلکه امکان مواجهه مؤثر و مدیریت تصاویر منفی را نیز فراهم می‌آورد. همچنین، «برندسازی ابزاری اساسی برای رقابتی‌تر کردن هر کشور نیز به شمار می‌آید؛ زیرا فقدان شهرتی خوب می‌تواند بر توان رقابتی کشورها نیز اثرگذار باشد. به همین علت، برندسازی کارآمد هر کشور می‌تواند موجب خلق مزیتی رقابتی در بازارهای جهانی باشد و این کار موجب خلق فرصت‌های فراوانی برای کشورها خواهد شد.» (Anholt, 2002) به نقل از (Vicente, 2004, p.13).

۲-۲-۵- نقش فرهنگ در پیشبرد وجهه کشور

صاحب‌نظران بارها بر نقش فرهنگ در ارتقا و تثبیت وجهه برند هر کشور تأکید کرده‌اند. «فرهنگ به‌طور ویژه‌ای به هر کشور گره خورده است و آن را بالابخت و ارزشمند می‌نمایاند.» (Anholt, 2003 به نقل از Vicente, 2004, p.13). نقش سازمان‌هایی که از طریق زبان‌آموزی، به توسعه و تقویت وجهه برند کشورها می‌پردازند، در غنی‌سازی وجهه برند هر کشور و تثبیت وجهه مطلوب آن، روزه‌روز بیشتر و مهم‌تر می‌شود؛ همچون شورای بریتانیا،^{۲۱} مؤسسه گوته^{۲۲} در آلمان، آلیانس فرانسه،^{۲۳} و اخیراً مؤسسه سروانتس^{۲۴} اسپانیا،

۲-۲-۶- جایگاه یابی^{۲۵}

به‌عنوان مفهومی اساسی در مدیریت ارتباطات، روابط عمومی و ارتباطات بازاریابی عبارت است از: «معرفی، تعریف و مدیریت ادراکات مرتبط مخاطبان از هر فرد، کالا، ایده یا سازمان خاص» (Zerfass, 2008, p.3822). جایگاه‌یابی، با مفهوم برند رابطه نزدیکی دارد و شهرت، اعتبار، اعتماد و برند هر سازمان می‌تواند موجب تسریع در جایگاه‌یابی در ذهن مشتریان شود. این اصطلاح که نخستین بار در سال ۱۹۶۹ به‌کار گرفته شد، بر تأثیرگذاری بر ذهن مخاطبان تأکید دارد: «جایگاه‌یابی یعنی تملک هر مفهوم یا واژه در ذهن مشتری بالقوه، مرتبط با جایگاه سازمان در میان رقبا» (Trout & Ries, 1981 به نقل از Zerfass, 2008, p.3823). جایگاه‌یابی همواره پویاست و «باید همسان با تغییراتی که در مصرف‌کنندگان، رقبا، فناوری و اقتصاد رخ می‌دهد، تغییر کند» (Kotler, 2003, p.138).

در مجموع، پس از بررسی چهار واژه وجهه، برند (شناسه)، هویت و جایگاه‌یابی می‌توان گفت این واژه‌ها ظاهراً با یکدیگر هم‌پوشانی دارند؛ ولی در واقع مفاهیمی دقیق و تخصصی به‌شمار می‌آیند. همان‌گونه که توضیح داده شد، «برند یا شناسه»، نام، واژه، نشانه، طرح یا ترکیبی از این‌هاست؛ یعنی عمدتاً به وجوه ظاهری و ملموس از هر فرد، کالا، سازمان یا کشور توجه می‌کند؛ درحالی‌که «وجهه» تصویر ذهنی و ادراکی از آن‌هاست که الزاماً بر حقیقت نیز منطبق نیست و به‌همین دلیل، هم متغیر و پویاست؛

زیرا به برداشت‌های افراد مختلف بستگی دارد و هم قابلیت تغییر با ابزارهای ارتباطی را دارد. «هویت» تأکید بر برداشت ذهنی ما، و نه دیگران، از خودمان دارد و به همین دلیل، درمقابل «وجهه» قرار می‌گیرد که به «ذهن مخاطبان» توجه دارد. اصطلاح «جایگاه‌یابی» نزدیکی بیشتری با مفهوم وجهه دارد؛ زیرا به ذهنیت و ادراک مخاطبان برای مدیریت آن‌ها توجه دارد. یعنی اگر ادراکات افراد از هر فرد، کالا، سازمان یا کشور را مدیریت کنیم تا مفهوم یا واژه‌ای را در ذهن آن‌ها در تمایز با رقبا به خود اختصاص دهیم، جایگاه‌یابی کرده‌ایم. به عبارت دیگر، جایگاه‌یابی یعنی مدیریت هدفمند وجهه در تمایز با رقبا براساس محورهای مشخص.

۲-۳- مدل‌های ساخت وجهه ملی و رابطه آن با فرهنگ و جهانگردی

پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص موضوع وجهه ملی و برندسازی کشورها نشان می‌دهد که یکی از ابزارهای مهم برای ساخت برند ملی کشور، بهره‌گیری از جهانگردی است. مدل‌های زیر این رابطه را نشان می‌دهند:

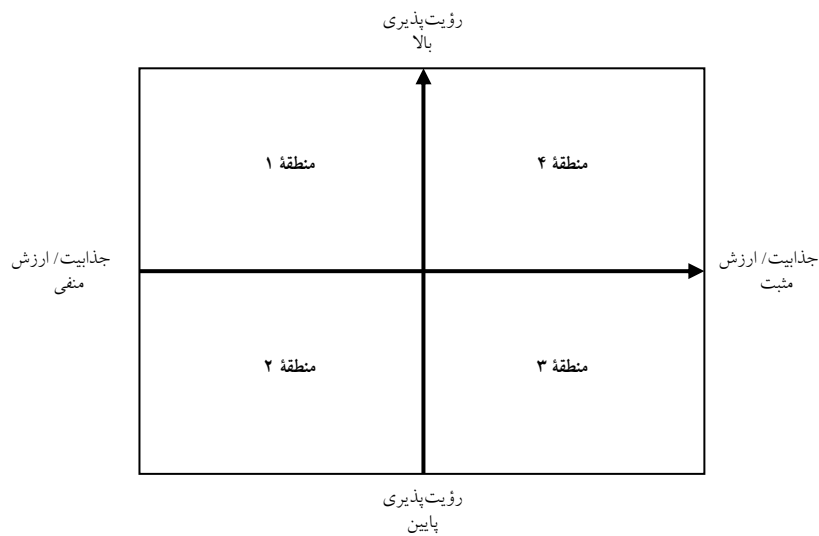
۲-۳-۱- ابعاد سه‌گانه برندسازی ملی: مدل ولی‌آلینز

ولی‌آلینز، یکی از پیشگامان توجه به برند ملی کشورها، از دهه ۱۹۸۰ که تجربیاتی نیز در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های برندسازی ملی در برخی کشورهای جهان دارد (آلینز، ۱۳۸۸)، مدلی را براساس سه مؤلفه صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و جهانگردی مطرح می‌کند که از نظر وی، همه آن‌ها باید به شکلی هماهنگ و در چارچوب برنامه‌ای فرهنگی، ورزشی و بازرگانی در پیوند با دیپلماسی عمومی کارآمدی طراحی و اجرا شوند (آلینز، ۱۳۸۸: ۳۱۴). وی برای نمونه از کشور اسپانیا نام می‌برد که از طریق برنامه جامع برندسازی ملی از سال ۱۹۷۵ به بعد توانست با تأکید بر ساخت برند موفق جهانگردی در معرفی ملت خود برنامه تبلیغاتی وسیعی را برای معرفی مدرنیزاسیون و تغییر وجهه ملی خود به راه بیاندازد و درکنار تولیدات شرکت‌های بزرگ خود در کنار نوسازی و زیباسازی شهرهای اصلی کشور و برگزاری دو دوره مسابقات ورزشی مهم در سطح جهانی (جام جهانی فوتبال ۱۹۸۲ و مسابقات

المپیک بارسلونا (۱۹۹۲) در ساخت و عرضه وجهه مطلوب خود موفقیت کسب نماید.

۲-۳-۲- وجهه ملی کشورها و راهبردهای ارتباطی ناشی از آن؛ مدل کارول مانهایم

این مدل با وضع دو شاخص «رؤیت‌پذیری»^{۲۶} و «جذابیت»^{۲۷} ماتریسی را با چهار منطقه متمایز در نظر می‌گیرد. منظور از رؤیت‌پذیری، پوشش رسانه‌ای و خبری کشور مدنظر در افکار عمومی است. منظور از جذابیت، ارزش‌ها یا عوامل محتوایی موجود در هر کشور برای شکل‌دهی به وجهه آن است؛ نظیر پیشرفت، ترقی، منابع، دارایی‌ها، توانایی‌ها، دوام، ثبات، اعتبار، و اعتمادپذیری^{۲۸} هر کشور (نمودار ۱). مانهایم براساس این مدل به طرح راهبردها و اقداماتی می‌پردازد که کشورها براساس منطقه‌ای که در آن قرار دارند، لازم است آن‌ها را انجام دهند (Manheim, 1994, p.131-134).



نمودار ۱- مدل مانهایم برای ساخت وجهه ملی کشورها

(Manheim, 2004, p.131)

۲-۳-۳- ابعاد چهارگانه برندسازی ملی؛ مدل اولیه سایمون انهولت

انهولت باتوجه به فرآیند کنونی جهانی‌سازی و رشد رقابت اقتصادی در بازارها، نیاز

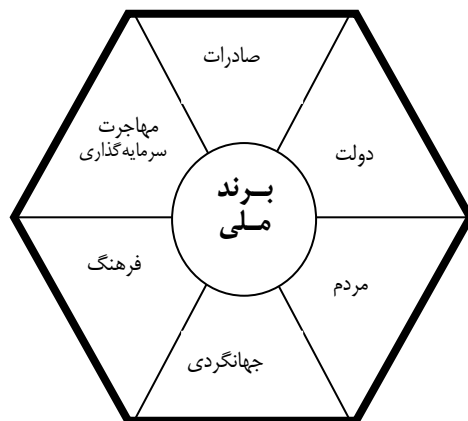
کشورها را برای برندکردن خود براساس چهار بُعد مختلف «دیپلماسی عمومی، جهانگردی، صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی» به صورت یکپارچه تأکید کرده است. البته به نظر وی «میزان تأکید کشورها روی هر یک از این ابعاد، متفاوت است و به ماهیت برند و مزیت‌های رقابتی آن کشور وابسته است» (Anholt, 2003, p.20-21). ویژگی دیدگاه انهولت آن است که دیپلماسی عمومی را یکی از ابعاد برندسازی در نظر گرفته است؛ نه آن‌گونه که الینز آن را بستر اجرا و اثربخش برای سایر ابعاد باور دارد.

۲-۳-۴- فرهنگ و قدرت نرم: مدل جوزف نای

باوجود آنکه دو موضوع اصلی این پژوهش، به ترتیب اولویت و اهمیت، «جهانگردی» و «وجهه ملی» است و این هر دو با فرهنگ مرتبطند؛ اما «قدرت نرم» مفهومی کلیدی در درک پیام این پژوهش به شمار می‌آید. «قدرت نرم توانایی کسب مطلوبیت از طریق جاذبه است که از جذابیت فرهنگ، ایدئال‌های سیاسی و سیاست‌های هر کشور ناشی می‌شود» (نای، ۱۳۸۷، ص ۲۴). منابع اصلی قدرت نرم عبارت‌اند از: «۱- فرهنگ آن کشور (آن بخش‌هایی که برای دیگران جذابیت دارد)؛ ۲- ارزش‌های سیاسی (در مواقعی که در داخل و خارج کشور مورد توجه باشند)؛ ۳- سیاست خارجی (در صورتی که مسئولانه به نظر برسد)» (نای، ۱۳۸۷، ص ۵۱). باور این پژوهش نیز آن است که جهانگردی به‌عنوان ابزار ارتباطات میان‌فرهنگی، می‌تواند بستری مناسب برای عرضه قدرت نرم یا ارزش‌های فرهنگی کشور جمهوری اسلامی ایران به جهانیان از طریق جهانگردان باشد و این ترتیب با نقشی که جهانگردی در ساخت و ارتقای وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران ایفا می‌نماید، تضمین‌کننده تأثیرات مثبت آن در انتقال ارزش‌های فرهنگی انقلاب اسلامی خواهد بود. به همین دلیل، این مقاله از میان سه منبع اصلی قدرت نرم، تأکید بیشتری بر منبع نخست یعنی فرهنگ و ارزش‌های آن دارد و به همین دلیل، در بخش‌های دیگر درباره «ارزش‌های فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» توجه بیشتری صورت می‌گیرد.

۲-۳-۵- مدل شش وجهی برند ملی: مدل تکامل یافته سایمون انهولت

انهولت با توسعه مدل چهاروجهی خود، شاخص برندهای ملی^{۲۹} را در سال ۲۰۰۵ ایجاد نمود تا وجهه و شهرت کشورهای مختلف را اندازه گیری کند و ارتقا یا کاهش آن را ردیابی نماید. وی، برند ملی را «نحوه دیده شدن هر کشور توسط دیگران» و عامل ایجاد هر مزیت رقابتی حیاتی در دنیای پرقابیت امروز برای کشورها می داند: «کشورهایی که در فضای جهانی شدن به علت رقابت برای کسب توجه، احترام و اعتماد مصرف کنندگان، سرمایه گذاران، جهانگردان، و مهاجران بالقوه، رسانه ها و دولت های کشورهای دیگر مایل اند بدانند افکار عمومی در سراسر جهان چگونه به آن ها می نگرند؟» (Anholt Nation Brands Index General Report, 2007). با دقت مشخص می شود که تعریف او بسیار نزدیک به مفهوم وجهه ملی و گاه منطبق بر آن است. تعبیرهایی همچون «دیده شدن از سوی دیگران» یا «نگرش افکار عمومی جهان به هر کشور»، بیشتر نشان دهنده مفهوم وجهه هستند تا برند. این انطباق در روش شناسی شاخص نیز به وضوح دیده می شود: «شاخص برندهای ملی، قدرت و جذابیت وجهه هر برند ملی را می سنجد و به ما می گوید که مردم در سراسر دنیا چگونه به شخصیت برند هر کشور می نگرند. برند ملی، عبارت است از حاصل جمع ادراکات درباره هر کشور و مردم آن از خلال شش بُعد از دارایی های ملی، ویژگی ها و رقابت. این ابعاد عبارت اند از: صادرات، مردم، حکومت، جهانگردی، فرهنگ و میراث و مهاجرت و سرمایه گذاری.» (پایگاه شاخص برندهای ملی، ۲۰۰۷). نمودار ۲ این ابعاد را می نمایاند:



نمودار ۲- مدل شش‌وجهی انهولت برای سنجش برند ملی کشورها
(منبع: <http://www.nationbrandindex.com>)

این شاخص با پیمایشی حدود ۲۰ هزار نفر در سطح ۲۰ کشور جهان، برای فهرستی از ۵۰ کشور منتخب سنجش می‌شود. ۲۰ کشوری که پیمایش در آنها انجام می‌گیرد در سال ۲۰۰۹ عبارت‌اند از گروه هشت کشور صنعتی دنیا به انضمام سوئد، لهستان، ترکیه، چین، هند، کره جنوبی، استرالیا، آرژانتین، برزیل، مکزیک، مصر، و آفریقای جنوبی. ۵۰ کشوری که شاخص درباره آن‌ها سنجیده می‌شود، در سال ۲۰۰۹ عبارت‌اند از همان ۲۰ کشور به اضافه اسپانیا، ایرلند، اسکاتلند، دانمارک، هلند، بلژیک، سوئیس، فنلاند، اتریش، جمهوری چک، استونی، لیتوانی، مجارستان، رومانی، تایلند، اندونزی، مالزی، سنگاپور، تایوان، نیوزلند، شیلی، اکوادور، پرو، کوبا، کلمبیا، آنگولا، امارات متحده عربی، ایران، عربستان سعودی، و کنیا.

۲-۳-۶- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از مدل‌ها

۱- وجهه ملی به‌عنوان شاخص معرفی هر ملت (کشور) در جهان امروز، اهمیتی فراوان و نقشی کلیدی در زمینه‌های مختلف فرهنگی، تمدنی، سیاسی، و اقتصادی یافته است. از همین‌رو، بر روی وجهه ملی در دو حوزه علمی «روابط بین‌الملل» و «بازاریابی بین‌الملل» مدت‌هاست که مطالعه می‌کنند.

۲- به دلیل اهمیت پیش‌گفته، کشورهای مختلف وجهه ملی خود را با طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برندسازی ملی به‌عنوان راهبردی کلان، بهبود می‌بخشند. برندسازی ملی کارآمد، منبعی برای مزیت رقابتی کشور است و به همین دلیل به‌عنوان امری شایع در حوزه روابط بین دولت‌ها و بین ملت‌ها، کاربردهای فراوانی دارد.

۳- ساخت وجهه ملی یا برندسازی ملی، ابعاد و مدل‌های مختلفی دارد. مدل‌های مختلف بیان‌شده در این پژوهش، ساخت برند ملی را به مؤلفه‌های متعددی وابسته می‌دانند؛ از جمله رؤیت‌پذیری، جذابیت، دیپلماسی عمومی، جهانگردی، صادرات، سرمایه‌گذاری، فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی، حکومت و دولت، مهاجرت و مردم.

۴- این مدل‌ها تقریباً همگی (حتی مدل مانهایم که آن‌هم ارزش‌های فرهنگی را بخشی از منابع جذابیت می‌پذیرد) به جهانگردی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی ساخت وجهه ملی توجه نشان می‌دهند و کمابیش آن را ابزاری برای انتقال ارزش‌های فرهنگی مدنظر برای شکل‌دهی به وجهه ملی مطلوب نام می‌برند.

۳- معرفی پروژه پژوهشی، روش‌شناسی و ابزار گردآوری اطلاعات

پژوهش حاضر بخشی از رساله دکتری با عنوان «تحلیل برنامه ملی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران؛ بازنگری با رویکرد بهسازی وجهه ملی» است که در گروه ارتباطات و فرهنگ دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق (ع) در سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ انجام گرفته است. این پژوهش، به دلیل آنکه قصد دارد نمونه‌ای خاص را به طور عمیق و همه‌جانبه مطالعه کند، پژوهشی کیفی از نوع سیاست‌پژوهی^{۳۰} است که با رویکرد توصیفی^{۳۱} و تجویزی^{۳۲} بر آن است تا توصیف، تحلیل، ارزشیابی و بیان راهکار (تجویز) کند. در مطالعه نمونه برنامه‌های ملی توسعه جهانگردی کشورها از مطالعه تطبیقی استفاده شده است. اطلاعات لازم برای این تحقیق از منابع موجود گردآوری و تهیه شده (مطالعات اسنادی، کتابخانه‌ای و مصاحبه تخصصی نیمه‌استاندارد) و در طراحی مدل مفهومی تحقیق از روش ترکیبی استفاده شده است.

در این پژوهش، مطابق آنچه در روش‌های تحقیق کیفی باید انجام شود (ویمر و

دومینیک، ۱۳۸۴، ص ۱۶۴) تحلیل اطلاعات از همان ابتدای فرآیند گردآوری اطلاعات شروع شد و در طول طرح تحقیقاتی ادامه یافت. اطلاعاتی که گردآوری شدند، در گروه‌های مناسب و معناداری دسته‌بندی و تبیین‌ها از درون خود اطلاعات پدیدار شدند. برای تحلیل اطلاعات کیفی گردآوری شده از تکنیک مقایسه دائمی،^{۳۳} یکی از دو نمونه تکنیک‌های شناخته‌شده تحلیل کیفی، استفاده شد که در سطحی کلی شامل چهار مرحله یا گام است: ۱- مقایسه و قراردادن وقایع در دسته‌های معین؛ ۲- تدقیق و پالایش دسته‌ها؛ ۳- جست‌وجو برای یافتن انواع روابط و مضمون‌های مشترک میان دسته‌ها؛ ۴- ساده‌کردن و ترکیب داده‌ها در ساختاری نظری منسجم (ویمر و دومینیک، ۱۳۸۴، ص ۱۶۶). اعتبار و روایی در این تحقیق نیز همانند آنچه در تحقیقات کیفی مرسوم است «با تأکید بر قابلیت اعتماد،^{۳۴} اصالت داده‌ها، مربوط بودن و موثق بودن» انجام می‌گیرد (هومن، ۱۳۸۵، صص ۶۲-۶۰). به همین منظور سعی شده از روش‌های مختلفی برای گردآوری اطلاعات استفاده شود تا با استفاده از مصاحبه در کنار تحلیل اسناد، موضوع از چند منظر گوناگون بررسی شود تا بتوان به یافته‌ها اعتماد بیشتری داشت. مسیر کسب اطلاعات و پردازش و تحلیل آن‌ها نیز به‌طور دائمی و مشروح ثبت شده تا فرآیندهای فکری حاکم بر کار پژوهش، قابلیت بازبینی داشته باشد و دقت نتایج نیز ارزیابی شود (ویمر و دومینیک، ۱۳۸۴، ص ۱۷۱). همچنین پژوهشگر تلاش می‌کند تا افزون بر «درگیری طولانی با طرح پژوهش»^{۳۵} و «توصیف دقیق و عمیق»،^{۳۶} پیشرفت کار گردآوری و تحلیل اطلاعات را مستمراً زیر نظر استادان راهنما و مشاور این پژوهش به انجام برساند تا افزون بر تدقیق بیشتر، همواره امکان اصلاح مراحل وجود داشته باشد (هومن، ۱۳۸۵، صص ۷۰ و ۷۹). «سیاست‌پژوهی» در این تحقیق عبارت است از «تحقیق درباب مسئله اجتماعی مهم به‌منظور بیان توصیه‌های عملی به سیاست‌گذاران برای حل مسئله» (ماژزاک، ۱۳۷۹، صص ۱۰-۸).

۳-۱- روش و ابزار گردآوری اطلاعات

باتوجه به موضوع این پژوهش، سند برنامه ملی توسعه و مدیریت گردشگری کشور، مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای از طریق گردآوری منابع نوشتاری و الکترونیکی مرتبط

شامل متن برنامه، نقدهای منتشرشده در قالب مقاله و مصاحبه‌های مطبوعاتی در کنار مصاحبه‌های نیمه‌استاندارد با کارشناسان و صاحب‌نظران مرتبط با برنامه یادشده، روش‌های اصلی استفاده شده محقق در گردآوری اطلاعات مربوط به آن است. جامعه خبرگان و آگاهان برنامه ملی که اطلاعات لازم می‌باید از آن‌ها گردآوری می‌شد، عبارت بودند از:

گروه اول: مسئولان وقت و کارشناسان ارشد سازمان میراث فرهنگی و گردشگری مرتبط با برنامه ملی: سه نفر شامل آقای نصرالله مستوفی (معاون سابق آموزش و تحقیقات سازمان ایرانگردی و جهانگردی و مدیر پروژه تدوین برنامه ملی)؛ آقای لودویک ریدر (مشاور ارشد پروژه)؛ آقای علیرضا رحیمی (کارشناس برنامه‌ریزی در امور هماهنگی استان‌ها و دستیار ارشد مدیر پروژه)؛

گروه دوم: مسئولان و کارشناسان ارشد مرتبط با پروژه در سازمان میراث فرهنگی و گردشگری که در سال‌های پایانی دولت هشتم در سازمان مرتبط با برنامه ملی مسئولیت داشته‌اند: دو نفر شامل خانم طاهره شالچیان (مدیرکل وقت برنامه‌ریزی سازمان تا سال ۱۳۸۳)؛ آقای اردشیر اروجی (مشاور رییس وقت سازمان گردشگری در امور آمار و برنامه‌ریزی تا سال ۱۳۸۵)؛

گروه سوم: مسئولان بعدی سازمان در رده مرتبط با برنامه‌ریزی: یک نفر، آقای همایون حمیدی (مدیرکل سابق برنامه‌ریزی سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی ۸۶-۱۳۸۵، مشاور سابق رییس سازمان در حوزه برنامه‌ریزی ۸۸-۱۳۸۶ و دبیر سابق شورای برنامه‌ریزی سازمان تا ۱۳۸۸)؛

گروه چهارم: مسئولان و کارشناسان دولتی و دانشگاهی (بیرون از سازمان میراث فرهنگی و گردشگری): شش نفر از جمله آقای منصور مدرسی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی)؛ آقای دکتر اسماعیل قادری (مرکز پژوهش‌های مجلس و عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی)؛ آقای دکتر محمد‌هادی همایون (عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق (ع))؛ آقای دکتر محمد احسانی (عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس)؛ آقای دکتر محمدرضا فرزین (عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی)؛ آقای دکتر حسام‌الدین آشنا (عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق (ع))؛

گروه پنجم: کارشناسان و دست‌اندرکاران غیردولتی مرتبط با جهانگردی که درباره برنامه ملی اظهار نظر کرده‌اند: سه نفر شامل آقای اکبر غمخوار (رئیس سابق سازمان سیاحتی بنیاد و مشاور موقت بازاریابی برنامه ملی)؛ آقای پیام مهستی (پژوهشگر و کارشناس بخش خصوصی)؛ محمد عزیزی (پژوهشگر).

نهایتاً، گردآوری اطلاعات موردنیاز از جامعه نخبگان ۱۵ نفره این پژوهش با ترکیبی از روش‌های زیر انجام گرفت: مصاحبه با چهار نفر؛ استفاده از مصاحبه مطبوعاتی منتشره: شش نفر؛ استفاده از مقالات منتشره: چهار نفر؛ به عبارت دیگر، امکان دسترسی به اطلاعات لازم از ۱۴ نفر از جامعه نخبگان پژوهش فراهم آمد.

۴- یافته‌های پژوهش

متناسب با دو پرسش اصلی این تحقیق؛ یعنی ۱- رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی کشورها و ۲- جایگاه کنونی جهانگردی در وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران، یافته‌های این پژوهش در دو بخش زیر بیان می‌شوند:

۴-۱- رابطه جهانگردی و وجهه ملی کشورها

پاسخ به این پرسش در چند مرحله انجام پذیرفت: در مرحله نخست، طرح‌های ملی جهانگردی شش کشور در حال توسعه یا عضو سازمان کنفرانس اسلامی (اوگاندا، سریلانکا، عمان، بوتان، مالدیو و اندونزی) برای نمونه برنامه‌های بازاریابی جهانگردی کشورها برای ارتقای وجهه ملی مطالعه و بررسی شد (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۸۸، صص ۱۲۶-۱۱۸؛ ۱۴۵-۱۳۹؛ ۲۱۹-۲۱۱؛ ۲۳۴-۲۲۷؛ ۲۶۳-۲۴۹). نتیجه این مطالعه تطبیقی، شناسایی ۱۷ مؤلفه بود که در تدوین برنامه استاندارد بازاریابی جهانگردی به منظور ایجاد برند ملی الزامی است. سپس این نتایج در کنار جمع‌بندی سازمان جهانی جهانگردی قرار گرفت که با مرور برنامه‌های توسعه جهانگردی در ۲۵ کشور و منطقه در سراسر جهان و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه بیان شده بود. (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۸۸ صص ۳۹-۳۷ و ۳۰۷-۳۰۴). از آن میان نیز شش مؤلفه با رویکرد تمرکز بر بازاریابی شناسایی و تعیین شد و در کنار ۱۷ مؤلفه قبلی،

جمعاً ۲۳ مؤلفه در مرحله نخست تعیین شدند. این مؤلفه‌ها پس از دسته‌بندی محتوایی نهایتاً در پنج دسته به شرح جدول ۱ قرار گرفتند که در این پژوهش، «مؤلفه‌های روشی» نامیده می‌شوند.

جدول ۱- دسته‌بندی مؤلفه‌های روشی مؤثر بر سیاست‌گذاری ملی جهانگردی کشورها مبتنی بر تصویرسازی (تنظیم از پژوهشگر)

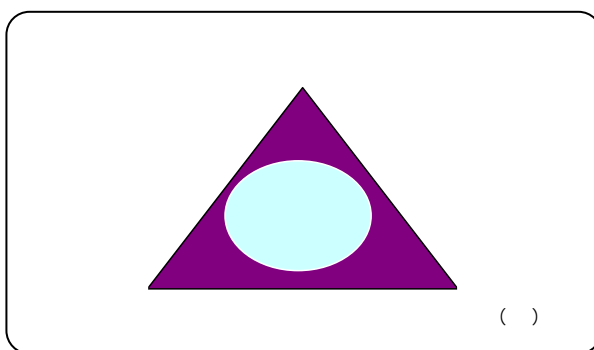
دسته ۱	دسته ۲	دسته ۳	دسته ۴	دسته ۵
برنامه‌ریزی جامع و استاندارد بازاریابی مبتنی بر هدف تصویرسازی	مشارکت و همکاری همه‌جانبه دولت و بخش خصوصی در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت	توجه به مخاطب/ مشتری/ جهانگرد و خلق محصولات و خدمات متنوع و نوآورانه	توجه جدی به مزیت رقابتی و متمایزکننده کشور در زمینه جهانگردی	تعهد سیاسی و رهبری قدرتمند در اجرا و نظارت بر برنامه
موارد ۱ تا ۱۸ و ۲۲	موارد ۱۷ و ۲۰	موارد ۱۹ و ۲۱	موارد ۶ و ۸ و ۱۷	موارد ۲۰ و ۲۳

در مرحله دوم، تلاش شد با مرور مطالعات هویت ملی و ارزش‌های فرهنگی ایرانیان، به مؤلفه‌هایی دست یابیم که بتواند نقش متغیرهای واسطه را در تأثیر جهانگردی بر وجهه ملی ایفا نماید. به همین منظور، پژوهش‌های متعددی در این زمینه بررسی شد (شایگان، ۱۳۸۰؛ رزازی‌فر، ۱۳۸۴؛ موحدی، ۱۳۸۳ و ۱۳۸۶؛ کچویان، ۱۳۸۵؛ رجایی، ۱۳۸۶؛ دوران، ۱۳۸۷؛ ابوالحسنی، ۱۳۸۷؛ سرفراز، ۱۳۸۷؛ فیاض، ۱۳۸۷؛ شورای فرهنگ عمومی، ۱۳۸۷؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۸) که نهایتاً ۲۱ ارزش شناسایی شد. پس از دسته‌بندی ارزش‌ها و ویژگی‌های به‌دست آمده و کدگذاری و مقایسه آن‌ها، مجموعه‌ای از هشت ارزش فرهنگی مطابق جدول ۲ حاصل آمد که عبارت‌اند از:

جدول ۲- مؤلفه‌های هویت فرهنگی ملی و ارزش‌های فرهنگی ایرانیان
(تنظیم از پژوهشگر)

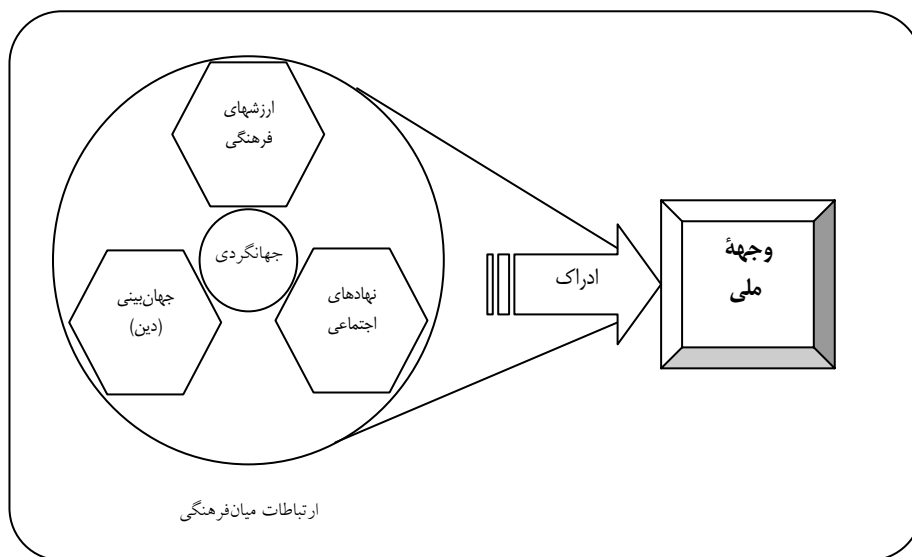
ردیف	مؤلفه‌ها
۱	اعتقاد دینی، تعبد و معنویت
۲	آزادی دینی اقوام و اقلیت‌ها
۳	نشانه‌های تمدن ایرانی (علم‌مداری، هنرپروری، ادبیات غنی)
۴	عدالت‌خواهی و عدالت‌جویی ایرانیان
۵	تنوع فرهنگی در عین یکپارچگی سرزمینی
۶	گستره پهناور و قدرت تأثیرگذاری فرهنگ ایرانی
۷	جلوه‌های مردم‌سالاری و مشارکت مردم در حکومت و اجتماع
۸	سابقه تاریخی و تمدنی ایران

با یادآوری مجدد دیدگاه این تحقیق به پدیده جهانگردی، به عنوان ارتباطی میان فرهنگی می‌توان گفت حلقه پیوند میان تئوری‌های هویت فرهنگی یا همان «مؤلفه‌های هویت فرهنگی ملی» از یک سو و «وجهه ملی» از سوی دیگر، عنصر فرهنگی «ادراک» است که خود از سه مؤلفه اصلی اجتماعی-فرهنگی تأثیر می‌پذیرد: «ارزش‌های فرهنگی، جهان‌بینی (دین)، و نهادهای اجتماعی نظیر خانواده و حکومت» (Samovar and Porter, 2003, p.11). نمودار ۳ این مدل سه‌وجهی و متغیرهای مؤثر بر ادراک را نشان می‌دهد.



نمودار ۳- مؤلفه‌های ادراک در ارتباطات میان فرهنگی
(منبع: Samovar and Porter, 2003, p.11)

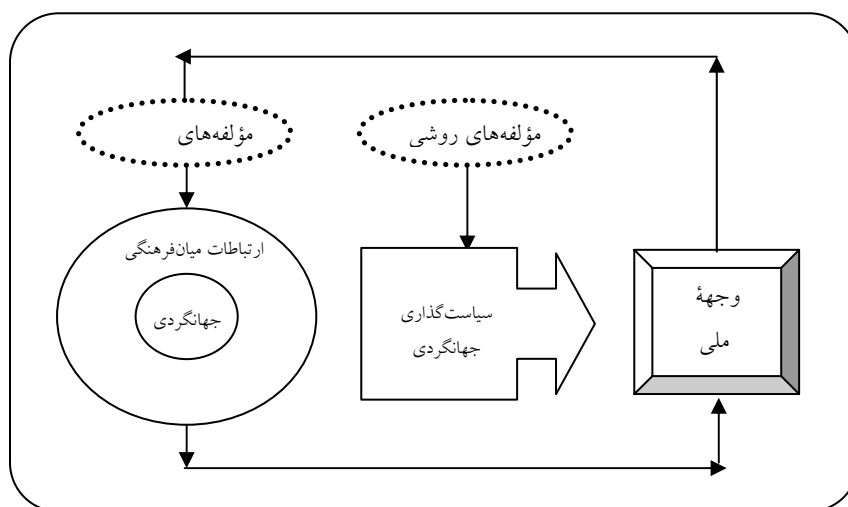
بنابراین، ارزش‌های فرهنگی پیش‌گفته (جدول ۱) را می‌توان مبتنی بر مؤلفه‌های ادراک (نمودار ۳)، در سه دسته کلی ارزش‌های فرهنگی، جهان‌بینی (دین) و نهادهای اجتماعی، دسته‌بندی و مؤلفه‌های محتوایی (واسط) اثرگذاری جهانگردی بر وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران دسته‌بندی نمود. (نمودار ۴)



نمودار ۴- مؤلفه‌های محتوایی تأثیر جهانگردی بر وجهه ملی
(تنظیم از پژوهشگر)

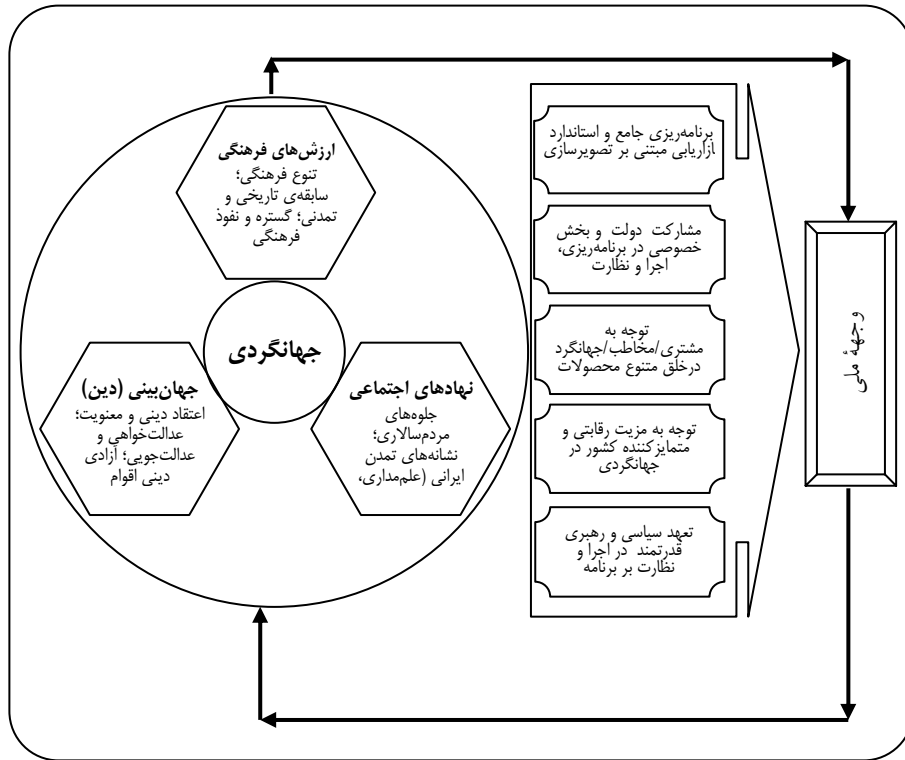
این مؤلفه‌ها که هشت ارزش فرهنگی مرتبط با جهانگردی را در بر دارند، عبارت‌اند از: «ارزش‌های فرهنگی» دربرگیرنده: ارزش ۱- تنوع فرهنگی در عین یکپارچگی سرزمینی؛ ارزش ۲- سابقه تاریخی و تمدنی ایران؛ و ارزش ۳- گستره پهناور فرهنگ ایرانی و قدرت تأثیرگذاری آن؛ «جهان‌بینی (دین)» دربرگیرنده: ارزش ۴- اعتقاد دینی و معنویت ایرانیان؛ ارزش ۵- عدالت‌خواهی و عدالت‌جویی ایرانیان؛ و ارزش ۶- آزادی دینی اقوام و اقلیت‌ها؛ و «نهادهای اجتماعی» دربرگیرنده: ارزش ۷- جلوه‌های مردم‌سالاری و مشارکت مردم در حکومت و اجتماع؛ و ارزش ۸- نشانه‌های تمدن ایرانی (علم‌مداری، هنرپروری، ادبیات غنی).

اکنون برای تکمیل مدل، دو دسته مؤلفه را در اختیار داریم؛ مؤلفه‌های روشی (جدول ۱) و نیز مؤلفه‌های محتوایی (نمودار ۴). رابطه ترکیبی و تکمیلی این دو دسته مؤلفه‌های محتوایی و روشی در فرآیند سیاست‌گذاری ملی جهانگردی به‌منظور تأثیر بر وجهه ملی در نمودار ۵ نمایش داده می‌شود:



نمودار ۵- روابط فرآیندی میان پایه‌های نظری پژوهش با مؤلفه‌های محتوایی و روشی تأثیر جهانگردی بر وجهه ملی

در نتیجه، مدل تلفیقی پیشنهادی این پژوهش به شرح زیر و مطابق نمودار ۶ ارائه می‌شود که بر مبنای آن، سه «مؤلفه محتوایی» مرتبط با جهانگردی می‌توانند بر «وجهه ملی» مؤثر باشند و شیوه این تأثیر از طریق فرآیند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ملی جهانگردی است که در این فرآیند می‌باید پنج «مؤلفه روشی» پیش‌گفته نیز توجه و تأکید قرار گیرند.



نمودار ۶- مدل تلفیقی پیشنهادی پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

همچنین کل این فرآیند بازخورد (پس فرست) دارد؛ به گونه ای که نتیجه این فرآیند، خلق یا بهسازی وجهه ملی از طریق جهانگردی (به عنوان ارتباطی میان فرهنگی) است و از سوی دیگر، وجهه ملی خلق شده یا بهسازی شده به متابئه عاملی جدید بر نوع، شدت، قوت و حجم ارتباط جهانگردی تأثیرگذار خواهد بود.

۴-۲- جایگاه جهانگردی در وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس شاخص NBI آخرین دوره اجرای شاخص برندهای ملی (NBI 2009) نتایج زیر را درخصوص رتبه بندی جمهوری اسلامی ایران مطابق مدل شش وجهی انهولت نشان می دهد. یادآور

می‌شوم داده‌ها و اطلاعات زیر که حاصل مکاتبه الکترونیکی و پیگیری مکتوب پژوهشگر از مرکز تحقیقاتی سایمون انهولت، بنیانگذار این شاخص است و مستقیماً از این مرکز دریافت شده تاکنون انتشار عمومی نیافته و برای نخستین بار با اجازه کتبی مرکز یادشده به صورت محدود در این مقاله منتشر می‌شود.

۴-۲-۱- رتبه جمهوری اسلامی ایران در فهرست کلی شاخص برندهای ملی

مطابق جدول ۳ رتبه ایران در مجموع پنجاه کشور پیمایش شده، ۵۰ و مشابه رتبه سال قبل از آن است.

جدول ۳- رتبه جمهوری اسلامی ایران در شاخص کل برندهای ملی سال ۲۰۰۹

(منبع: Anholt-GfK Roper NBI Report, 2010)

رتبه ۲۰۰۹	نام کشور	میزان امتیاز	رتبه ۲۰۰۹	نام کشور	میزان امتیاز
۲۲	چین	۵۴/۲۹	۱	ایالات متحده	۶۷/۹۸
۲۵	مصر	۵۳/۶۴	۲	فرانسه	۶۷/۳۵
۲۶	هندوستان	۵۳/۵۴	۳	آلمان	۶۷/۲۴
۳۲	ترکیه	۵۲/۰۳	۴	انگلستان	۶۶/۷۰
۳۶	مالزی	۵۰/۷۴	۵	ژاپن	۶۶/۱۳
۴۰	امارات متحده عربی	۴۹/۵۱	۶	ایتالیا	۶۶/۰۳
۴۱	اندونزی	۴۸/۹۴	۷	کانادا	۶۵/۹۸
۴۵	عربستان سعودی	۴۷/۵۳	۸	سوئیس	۶۴/۷۸
۴۹	آنگولا	۴۲/۵۴	۹	استرالیا	۶۴/۱۸
۵۰	ج.ا. ایران	۳۹/۴۳	۱۰	اسپانیا	۶۳/۵۷

۴-۲-۲- رتبه جمهوری اسلامی ایران در فهرست شاخص جهانگردی

مطابق جدول ۴، رتبه ایران در مجموع پنجاه کشور پیمایش شده، ۵۰ و مشابه رتبه سال قبل از آن است.

جدول ۴- رتبه جمهوری اسلامی ایران در شاخص جهانگردی سال ۲۰۰۹
(منبع: Anholt-GfK Roper NBI Report, 2010)

رتبه ۲۰۰۹	نام کشور	میزان امتیاز
۱	ایتالیا	۷۵/۶۴
۲	فرانسه	۷۴/۴۵
۳	اسپانیا	۷۲/۱۴
۴	ایالات متحده	۷۱/۵۷
۵	انگلستان	۷۱/۲۴
۶	استرالیا	۶۹/۹۹
۷	کانادا	۶۹/۷۰
۸	ژاپن	۶۹/۵۶
۹	آلمان	۶۹/۲۸
۱۰	مصر	۶۹/۱۹
رتبه ۲۰۰۹	نام کشور	میزان امتیاز
۱۲	برزیل	۶۷/۵۶
۱۹	چین	۶۵/۲۷
۲۲	هندوستان	۶۴/۲۵
۲۸	ترکیه	۶۱/۸۰
۳۱	مالزی	۵۹/۵۰
۳۷	اندونزی	۵۸/۲۳
۳۸	کوبا	۵۷/۱۸
۴۴	امارات متحده عربی	۵۴/۰۳
۴۸	عربستان سعودی	۵۲/۵۲
۵۰	ج.ا. ایران	۴۵/۴۸

ممکن است نقدهایی جدی به اصالت، فراگیری، روش نمونه‌گیری، پیمایش و رویکرد شاخص برندهای ملی انهولت وارد باشد؛ ولی در حال با همین روشمندی و در مقایسه‌ای ساده با سایر کشورهای جهان سوم و نیز کشورهای مسلمان، باید به این نکته توجه داشت که جمهوری اسلامی ایران جایگاهی بهتر از رتبه ۵۰ به دست نیاورده و در فهرست‌های یادشده پس از شش کشور دیگر عضو سازمان کنفرانس اسلامی، یعنی ترکیه، مصر، مالزی، اندونزی، امارات متحده عربی، و عربستان سعودی، که کمابیش با همین ترتیب در شاخص‌های مختلف قرار دارند، قرار گرفته است.

۵- بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

۵-۱- بررسی و بحث درباره پاسخ پرسش اول: رابطه میان جهانگردی و وجهه ملی کشورها چیست؟

پاسخ به این پرسش در بخش ۴-۱- همین مقاله، رابطه میان جهانگردی (به عنوان ارتباطی میان فرهنگی) با وجهه ملی کشورها را در قالب مدل مفهومی پیشنهادی (نمودار

۶) تبیین نمود. بر مبنای این مدل، سه مؤلفه محتوایی مرتبط با جهانگردی (ارزش‌های فرهنگی، جهان‌بینی یا دین و نهادهای اجتماعی) شناسایی شده‌اند که می‌توانند از طریق «فرآیند ساخت وجهه ملی یا برندسازی ملی» بر «ساخت، تغییر و ارتقای وجهه ملی» مؤثر باشند. همچنین در این فرآیند به پنج مؤلفه و ملاحظه روشی نیز به‌طور جدی توجه شده است: ۱- برنامه‌ریزی جامع و استاندارد بازاریابی مبتنی بر تصویرسازی ملی؛ ۲- مشارکت و همکاری همه‌جانبه دولت و بخش خصوصی در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت؛ ۳- توجه به مخاطب، مشتری، جهانگرد در ایجاد محصولات و خدمات متنوع و نوآورانه؛ ۴- توجه جدی به مزیت رقابتی و متمایزکننده کشور در زمینه جهانگردی؛ ۵- تعهد سیاسی و رهبری قدرتمند در اجرا و نظارت بر برنامه.

مدل پیشنهادی در حیطه متغیرهای محتوایی نوآوری دارد؛ اما رویکرد کلی حاکم بر آن ازسوی سایر مدل‌های موجود در حیطه تأثیر جهانگردی بر وجهه ملی کشورها تأیید می‌شود. از جمله مدل‌های مطرح‌شده در بخش ۲-۳ مقاله شامل مدل مانهایم (۱۹۹۴)؛ مدل انهولت (۲۰۰۲ و ۲۰۰۳)؛ مدل نای (۱۹۹۰، ۲۰۰۱، ۲۰۰۴) به نقل از نای، (۱۳۸۷)، و مدل آلینز (۲۰۰۴ و ۲۰۰۷) به نقل از الینز، (۱۳۸۸). این مدل‌ها تقریباً همگی به جهانگردی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی ساخت وجهه ملی توجه نشان داده‌اند و کمابیش از آن به‌عنوان ابزاری برای انتقال ارزش‌های فرهنگی مدنظر برای شکل‌دهی به وجهه ملی مطلوب نام می‌برند؛ اما رویکرد غالب این پژوهش، جهانگردی، به‌عنوان ارتباطی میان‌فرهنگی است و بر نقش جهانگردی در ساخت و توسعه وجهه ملی کشورها تأکید شده است.

۵-۲- بررسی و بحث درباره پاسخ پرسش دوم: جایگاه کنونی جهانگردی در وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران چیست؟

پاسخ به این پرسش در بخش ۴-۲- همین مقاله و مطابق جدول‌های شماره ۳ و ۴ بیان شد. مطابق مستندات یادشده و با توجه به رتبه اعلام‌شده برای برند ملی جمهوری اسلامی ایران (۵۰) و نیز رتبه اعلام‌شده برند ملی کشور براساس مؤلفه جهانگردی (۴۹)، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که جمهوری اسلامی ایران در مقایسه با کشورهای

مختلف جهان به‌ویژه در مقایسه با کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی در شاخص برندهای ملی، از جایگاه شایسته‌ای برخوردار نیست. اهمیت چنین نتیجه‌ای به آن دلیل است که این کشور به استناد الگوهای مختلف ساخت و جهت ملی از جهت منابع ایجاد، تثبیت و ارتقای وجهه ملی از جمله منابع، جذابیت‌ها و ارزش‌های فرهنگی از غنای جالب توجهی برخوردار است.

نظرسنجی‌های متعددی که مراکز مطالعاتی و رسانه‌های غربی در خصوص وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران در سطح جهان انجام داده‌اند (از جمله نظرسنجی مؤسسه زاگی،^{۳۷} برنامه پپا در دانشگاه مریلند،^{۳۸} نظرسنجی مرکز پژوهشی پیو،^{۳۹} نظرسنجی مشترک واشنگتن پست و شبکه تلویزیونی ای.بی.سی،^{۴۰} نظرسنجی شبکه فاکس نیوز و نظرسنجی مشترک شبکه تلویزیونی سی.ان.ان، روزنامه‌ی یو.اس.ای تودی و مؤسسه گالوپ^{۴۱}) نیز با آنکه اساساً متهم به سوگیری و غرض‌ورزی‌اند؛ ولی در عین حال نتایج کمابیش مشابهی را گزارش و در بین افکار عمومی جهانیان منتشر می‌کنند. این واقعیت که وجهه ملی کشور جمهوری اسلامی ایران نزد افکار عمومی جهان، متناسب با ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های فراوان کشور و در واقع، مطابق حقیقت آنچه هستیم شکل نگرفته، یک‌بار دیگر بر انگیزه اصلی این پژوهش تأکید می‌کند که جهانگردی از ظرفیت و نقش مؤثری در میان عوامل ساخت و جهت ملی کشورها برخوردار است و می‌تواند به‌خوبی نقش کلیشه‌های ملی را در شکل‌دهی به ذهنیت مصرف‌کنندگان این خدمات یا همان جهانگردان ارتقا دهد و وجهه ملی کشورها را در محیط بین‌المللی بهسازی نماید.

۵-۳- پیشنهادهای پژوهش

یافته‌های این پژوهش امکان تدوین و بیان ملاحظات و توصیه‌های سیاستی را در دو محور زیر فراهم می‌آورد: محور نخست؛ رابطه جهانگردی و وجهه ملی کشورها (مرتبط با سؤال اول) و محور دوم؛ جایگاه جهانگردی در وجهه ملی کنونی جمهوری اسلامی ایران (مرتبط با سؤال دوم).

۱- همانگونه که در مدل پیشنهادی ذکر شد، تأثیر جهانگردی (متغیر مستقل) بر

وجهه ملی (متغیر وابسته) از طریق چرخه سیاست‌گذاری ملی جهانگردی انجام می‌پذیرد که از نظر تخصصی، فرآیندی برنامه‌ای مبتنی بر بازاریابی است. بنابراین، لازم است مجدداً بر این واقعیت تأکید شود که موضوع وجهه ملی و اثرپذیری آن از جهانگردی، اساساً مقوله‌ای مرتبط با حوزه بازاریابی است و به همین علت، بستر مدل پیشنهادی این تأثیر و تأثر نیز برنامه‌ای جامع بازاریابی خواهد بود و سیاست‌گذاران حوزه جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران نیز می‌باید به این واقعیت توجه و بر اساس آن عمل نمایند.

۲- با توجه به موضوع یادشده، سیاست‌گذاری ملی جهانگردی برای ساخت و بهسازی وجهه ملی جمهوری اسلامی ایران باید به استانداردهای جهانی مرتبط و تخصصی متکی باشد. یافته دیگر این پژوهش، یعنی مؤلفه‌های روشی پنج‌گانه که حاصل مهندسی معکوس برنامه‌های ملی جهانگردی شش کشور منتخب است، نقاط حساس و کلیدی لازم برای جلب توجه بیشتر برنامه‌ریزان ارشد جهانگردی را در بازنگری برنامه ملی یا احتمالاً در برنامه‌ریزی‌های آتی بیان می‌نماید.

۳- گفته شد که موضوع وجهه ملی و اثرپذیری آن از جهانگردی، اساساً مقوله‌ای مرتبط با حوزه بازاریابی است و به همین علت، بستر مدل پیشنهادی این تأثیر و تأثر نیز برنامه‌ای جامع بازاریابی خواهد بود؛ اما نباید فراموش کرد که این موضوع فقط یک روی سکه واقعیت است و روی دیگر آن که معمولاً مغفول می‌ماند، حوزه فرهنگی ناظر و حاکم بر برنامه‌ریزی بازاریابی است. این توصیه بسیار مهم و کاربردی، در این پژوهش با اشاره به کارکرد فرهنگی جهانگردی و نقش آن در تثبیت و انتقال ارزش‌های فرهنگی زمینه‌ساز هویت ملی مطرح شده و متغیرهای محتوایی سه‌گانه مدل پیشنهادی این تحقیق، برگرفته از آن هستند.

۴- نگاهی مجدد به رتبه بسیار پایین جمهوری اسلامی ایران در شاخص جهانی برندهای ملی (NBI) این فرصت را آشکار می‌سازد که سیاست‌گذاران جهانگردی کشور از این پس می‌توانند و می‌باید جهانگردی را بستری برای بهسازی وجهه ملی و جهانی کشور بنگرند و بر این اساس، از ظرفیت‌های انحصاری این ابزار ارتباط میان فرهنگی در گریز از موانع مختلف سیاسی، بهره بیشتری بگیرند و به مدد آن نه تنها تبلیغات جهانی دشمنان انقلاب اسلامی را خنثی کنند (رویکرد منفعلانه)، بلکه به صدور پیام انقلاب و

ارزش‌های فرهنگی مردم ایران اسلامی بپردازند (رویکرد فعالانه). این قابلیت با تأکید بر کارکرد دوسویه، ارتباط‌محور، ارزش‌مدار و سهل و ممتنع بودن، منحصرأ در اختیار جهانگردی به عنوان ارتباطی میان فرهنگی است.

۵- نگاهی مجدد به رتبه جمهوری اسلامی ایران در شاخص جهانی برندهای ملی نشان می‌دهد که میان رتبه کشور در شاخص فرهنگ (۴۹)، و رتبه در شاخص جهانگردی (۵۰) ارتباط مستقیم وجود دارد. این بدان معناست که شناساندن فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی به جهانیان از طریق دیگر ابزارهای متنوع ارتباطات میان فرهنگی، غیر از جهانگردی، نتوانسته به موفقیت چشمگیری در ارتقای وجهه ملی کشور دست یابد. بنابراین، می‌توان این توصیه سیاستی را بیان نمود که جهانگردی، زمینه و بستر بسیار مناسبی برای بیان ارزش‌های فرهنگی مردم ایران اسلامی نیز هست و می‌باید سیاست‌گذاران به این ظرفیت جهانگردی نیز توجه کنند.

یادداشت‌ها

1. National Image
2. Nation Brand
3. National Reputation Management
4. National Stereotype
5. Mental Maps
6. Image politics
7. National Branding
8. Cultural Tourism
9. Image
10. State branding
11. Country Of Origin Image (=COO Image)
12. Country Of Origin Image (=COO Image)
13. Brand Image
14. National Image and Competitive Advantage
15. Branding the Nation
16. Brand New Justice
17. Place Branding
18. Trading Identities
19. Brand Identity
20. Country as a brand

- 21 . British Council
- 22 . Goethe Institute
- 23 . Alliance Francaise
- 24 . Instituto Cervantes
- 25 . Positioning
- 26 . Visiblity
- 27 . Valence
- 28 . Progress, Advances, Resources, Assets, Strengths, Continuity, Stability, Dependability & Reliability
- 29 . Nation Brands Index (=NBI)
- 30 . Policy Research
- 31 . Descriptive
- 32 . Prescriptive
- 33 . Constant Comparative Technique (CCT)
- 34 . Trustworthiness
- 35 . Prolong Engagement
- 36 . Rich and Thick Description
- 37 . Zogby International
- 38 . University of Maryland's Program on International Policy Attitudes (PIPA)
- 39 . Pew Research Center for the People and the Press
- 40 . the Washington Post and ABC television network
- 41 . CNN/*USA Today*/Gallup poll

کتابنامه

- ابوالحسنی، سیدرحیم (۱۳۸۷)، «مؤلفه‌های هویت ملی با رویکردی پژوهشی»، فصلنامه سیاست، مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۳۸، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۷.
- آلینز، ولی (۱۳۸۸)، «طراحی مارک‌های نشان‌دار ملی به‌مثابه اقدامی در حوزه دیپلماسی فرهنگی» در: میلسن، ژان و همکاران، دیپلماسی عمومی نوین؛ کاربرد قدرت نرم در روابط بین‌الملل (مجموعه مقالات)، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- بونی فیس، پرسیلا (۱۳۸۰)، مدیریت گردشگری فرهنگی، ترجمه محمود عبدالله‌زاده، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جعفری هفتخوانی، نادر (۱۳۸۶)، «گردشگری مذهبی؛ راهکاری برای تقویت اتحاد ملی و انسجام اسلامی»، ارائه شده به همایش بین‌المللی نقش آموزش، علوم و فرهنگ و ارتباطات در تحکیم انسجام اسلامی، سازمان آیسسکو، تهران.

همو (۱۳۸۷)، «ساخت وجهه ملی در سطح جهانی: ارتقای تصویر ملی از طریق صادرات»، ارائه شده به ، تهران.

حاجیانی، ابراهیم (۱۳۸۴)، «گفت‌وگوی بین فرهنگی و انسجام ملی»، در همبستگی ملی در ایران (مجموعه مقالات). به کوشش داریوش قمری کنفرانس بین‌المللی مدیریت بازاریابی ، تهران: مؤسسه مطالعات ملی.

حیدرزاده، کامبیز؛ خیری، بهرام (۱۳۸۷)، «ارزیابی تأثیر بین آگاهی از کشور خاستگاه مارک تجاری و تصویر ذهنی از کشور خاستگاه تولید»، فصلنامه پژوهش‌های بازرگانی، ش ۴۹ (زمستان).

دوران، بهزاد (۱۳۸۷)، هویت اجتماعی: رویکردها و نظریه‌ها، تهران: جهاد دانشگاهی.

دهدشتی شاهرخ، زهره؛ انچه‌ای، امیرحسین (۱۳۸۳)، «راهکارهای توسعه گردشگری در جمهوری اسلامی ایران برگرفته از راهکارهای کشورهای مالزی، ترکیه و تونس»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۴، بهار ۸۳.

رجایی، فرهنگ (۱۳۸۶)، مشکله هویت ایرانیان امروز، تهران: نی، چ ۴.

رزازی فر، افسر (۱۳۸۴)، «الگوی جامعه‌شناختی هویت ملی در ایران»، در همبستگی ملی در ایران (مجموعه مقالات)، به کوشش داریوش قمری، تهران: مؤسسه مطالعات ملی.

سازمان جهانی جهانگردی (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی ملی و منطقه‌ای جهانگردی. ترجمه محمود عبدالله‌زاده، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۳.

سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی (۱۳۸۱)، واژه‌نامه توصیفی گردشگری، (منضم به برنامه ملی توسعه و مدیریت گردشگری).

سرفراز، حسین (۱۳۸۷)، در تعریف فرهنگ ایرانی (مجموعه مقالات)، تهران: آگاه.

شالچیان، طاهره (۱۳۸۲)، «آثار میان‌فرهنگی و نقش گردشگری در ایجاد وفاق بین ادیان اسلام و مسیحیت»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، شماره ۳، زمستان ۸۲.

شایگان، داریوش (۱۳۸۰)، افسون‌زدگی جدید: هویت چهل‌تکه و تفکر سیار، ترجمه فاطمه ولیانی، تهران: پژوهش‌فرزان روز.

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۸)، *خبرنامه*، شماره ۱۹، اسفند ۱۳۸۸، به نقل از پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر رهبری.

شورای فرهنگ عمومی (۱۳۸۷)، *سند مؤلفه‌های هویت ملی ایرانیان*، قابل دسترس در:

<http://eccc.ir/mosavabat/۸۷۱۲۲۷۱۰۰۶۲۲-۶۰۹/۱۳۸۶-۲۵۹>

صفوی، امان‌الله (۱۳۸۸)، *فرهنگ ترجمه علوم انسانی*، تهران: ساوالان، ویرایش دوم.

فیاض، ابراهیم (۱۳۸۷)، *ایران آینده: به سوی الگویی مردم‌شناختی برای ابرقدرتی ایران*، تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.

کاتورا، فیلیپ؛ گراهام، جان ال. (۱۳۸۳)، *بازاریابی بین‌المللی*، ترجمه هاشم نیکومرام و محمدعلی عبدالوند، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، چ ۱.

کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۵)، *کاتلر در مدیریت بازار*، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، تهران: فرا، چ ۳.

کاظمی، مهدی (۱۳۸۵)، *مدیریت گردشگری*، تهران: سمت.

کچویان، حسین (۱۳۸۵)، *تطورات گفتمان‌های هویتی ایران: ایرانی در کشاکش با تجدد و مابعد تجدد*، تهران: نی.

لامزدن، لس (۱۳۸۷)، *بازاریابی گردشگری*، ترجمه دکتر ابوالفضل تاج‌زاده نمین، تهران: پیام نور.

ماژزاک، آن (۱۳۷۹)، *روش‌های سیاست پژوهی (پژوهش برای سیاست‌گذاری)*، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: تبيان.

محسنیان‌راد، مهدی (۱۳۷۲)، «دیدگاه‌های جهانگردان در سفر به ایران»، در *مجموعه مقالات نخستین کنفرانس جهانگردی جهانی، ایران و توسعه*، تهران: مهر ۱۳۷۲.

مک‌گویکان، جیم (۱۳۸۸)، *بازاندیشی در سیاست فرهنگی*، ترجمه نعمت‌الله فاضلی و مرتضی قلیچ، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

موحدی، مسعود (۱۳۸۳)، *تعیین ویژگی‌های فرهنگ ملی-اسلامی*، تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

همو (۱۳۸۶)، «نگاهی به نیم‌رخ فرهنگی ایرانیان». قابل دسترس در باشگاه اندیشه:

<http://bashgah.net/modules.php?name=Archives&op=categorizedmatn>

نای، جوزف (۱۳۸۷)، قدرت نرم، ترجمه سیدمحسن روحانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

ون‌هام، پیتر (۱۳۸۱)، «ظهور دولت مارک‌دار: سیاست فرانوگرایی انگاره و شهرت»، ترجمه سیدمهدی حسینی، فرهنگ و دیپلماسی، سال ۱، شماره ۲ و ۳، زمستان ۸۰ و بهار ۸۱.

ویمر، راجر دی. و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۸۴)، تحقیق در رسانه‌های جمعی، ترجمه کاووس سیدامامی، تهران: سروش.

همایون، محمدهادی (۱۳۸۴)، جهانگردی ارتباطی میان فرهنگی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت.

Anholt, Simon (2003). Brand New Justice: The Upside of Global Branding, Butterworth Heinemann.

Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, Methodology and Quality Control for the 2009 NBI Study.

Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, Report for 2009 NBI.

Bartel Sheehan, Kim (2008), "Brands", in Wolfgang Donsbach (ed.), *The International Encyclopedia of Communication*, USA, Blackwell Publishing, Vol. 2, p. 363-365.

Benoit, William L. (2008), "Image", in Wolfgang Donsbach (ed.), *The International Encyclopedia of Communication*, USA, Blackwell Publishing, Vol. 5, p. 2179-2181.

Chen, G.M. & Starosta, W.J. (2003), "Intercultural Awareness", in Larry Samovar and Richard Porter (eds), *Intercultural Communication; A Reader*. 10th ed., USA: Thomson Wadsworth, pp. 344- 353.

Dewar, Keith (2000), "Cultural Tourism", in *Encyclopedia of Tourism*, by Jafar Jafari (chief editor), Routledge, London & Newyork, p 125.

Echtner, C.M and Ritchie, J.R.B. (1993) "The measurement of destination image: an empirical assessment". *Journal of Tourism Studies*, No 34 (4), 3-13.

- Gartner, W.C. (1993) "Image Formation Process", *Journal of Travel and Tourism*, No 2, 191-216.
- Id. (2008), "Image", in *Encyclopedia of Tourism*, by Jafar Jafari (ed.), p.295-296.
- Gelbrich, Katja (2008), "Branding", in Wolfgang Donsbach (ed.), *The International Encyclopedia of Communication*, USA, Blackwell Publishing, Vol. 2, p. 359-363.
- Giffard, A., Rivenburgh, N. (2000), «News agencies, National images, and Global events » *journalism and mass communication quarterly*, Colombia, Vol.77 , 8-22.
- Hunt, , J.D. (2000), " Image ", in *Encyclopedia of Tourism*, by Jafar Jafari (chief editor), Routledge, London & Newyork, pp 295-296.
- Jack, G. and Phipps, A. (2005). *Tourism and Intercultural Exchange*, Channel view, Toronto.
- Jafari, jafar (chief editor) (2000). *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London & New York.
- Jaffe, Eugene D., Nebenzahl, Israel, (2001), *National Image and Competitive Advantage*, Copenhagen Business School Press.
- Jefferson, A. and Lickorish, L. (1991) *Marketing Tourism: A Practical Guide*. London: Longman.
- Kotler, Philip and Gertner, David (2002) "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *The Journal of Brand Management*, vol. 9. no.4-5, April.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Insights from A to Z*. US, John Wiley.
- Lahsaeizadeh, A. and Maleki, H. (1382), "Sociological Analysis of Factors Affecting Tourism Satisfaction", *Journal of Tourism Studies*, No 3, Winter2003, p.1-15.
- Manheim, J. B.(1994). *Strategic public diplomacy and American foreign policy: The evolution of influence*. Oxford University Press, New York.
- Mowlana, Hamid (1995), "Images and the Crisis of Political Legitimacy", in Y. Kamalipour, (ed.), *The US Media and The Middle East; Image and Perception*, Greenwood, Westport, USA, p. 3-15.
- Nebenzahl, I.D. and Jaffe, E.D. (1991), «The Effectiveness of Sponsored Events in Promoting a Country,s Image», *International Journal of Advertising*, 10(3), pp. 223-7.

- Id. (1996), «Measuring the Joint Effect of Brand and Country Image in Consumer Evaluation of Global Products», *International Marketing Review*, 13(4), pp.5-22.
- Niss, Hanne (1996), «Country of Origin Marketing Over the Product Life Cycle», *European Journal of Marketing*, 30(3), pp. 6-22.
- Parameswaran, R. and Yaprak, A. (1987), "A Cross- National Comparison of Consumer Research Measures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, Spring, pp. 33-49.
- Paswan, A. K. and Sharma, D. (2004), "Brand- country of origin (COO) knowledge and COO Image", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 144-155.
- Samovar, Larry A. and Porter, Richard E. (edits) (2003). *Intercultural Communication; A Reader*. 10th ed., USA, Thomson Wadsworth.
- Sullivan, Tim & Hartley, J. (1994), *Key Concepts in Communication and Cultural Studies*, London: Routledge, 2nd Edit.
- Vicente, Jorge de (2004), "State Branding in the 21st Century", M.A. Thesis, Under the advisement of Professor Bernard Simonin, fletcher-tufts education center. Available at: <http://fletcher.tufts.edu>.
- World Tourism Organization (1998). *Tourism 2020 vision*, available at: world-tourism.org .
- Zerfass, Ansgar (2008), "Positioning Theory", in Wolfgang Donsbach (ed.), *The International Encyclopedia of Communication*, USA, Blackwell Publishing, Vol. 8, p. 3822-3825.
- <http://www.nationbrandindex.com>
- <http://www.simonanholt.com>

طراحی مدل مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۸/۲۵
تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۰۸

مصباح‌الهدی باقری^۱
اکبر عرفانی‌فر^۲

چکیده

بی‌شک، به‌دست‌آوردن و حفظ وجهه و تصویر بیرونی مثبت، یکی از اهداف مهم تمامی سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه بسیاری از سازمان‌ها زمان، منابع و تلاش بسیاری را صرف ایجاد تصویری تأثیرگذار از سازمان یا کسب و کار خود می‌کنند؛ چرا که هرگاه سازمانی تصویر مثبتی داشته باشد، مخاطبان، ذی‌نفعان و مشتریان آن، عموماً رفتارها و تصمیمات آن سازمان و نیز تجربه‌های خود با آن را مثبت تلقی خواهند کرد؛ درحالی‌که اگر این افراد یا گروه‌ها در ذهن خود تصویری منفی از آن سازمان داشته باشند، عملکرد و رفتار آن سازمان نزد آن‌ها به شکلی غیرواقعی تحت تأثیر تلقی‌ها و برداشت‌های منفی خواهد بود. نظر به اهمیتی که مفهوم تصویر سازمانی برای سازمان‌ها و نهادهای مختلف دارد، تحقیق حاضر با دو هدف «اکتشافی» و «آزمون فرض» و با استراتژی مطالعه موردی انجام گرفته و گردآوری اطلاعات نیز در آن به سه شیوه کتابخانه‌ای، تحلیل محتوا و پیمایشی بوده است. نهایتاً، در دانشگاه امام صادق (ع) مؤلفه‌هایی همچون هویت و فرهنگ دانشگاه، دانش‌آموختگان، گزینش و سایر عوامل بدو ورود، شهرت و پیشینه خاص، ویژگی‌ها و عملکرد بخش‌های مختلف، محیط فیزیکی و نمادها، کارکنان در تماس با مخاطبان بیرونی و پوشش رسانه‌ای اخبار و مراسم مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر تصویر این دانشگاه شناسایی شده‌اند.

واژگان کلیدی

تصویر، تصویر برند، برند سازمانی، تصویر سازمانی، دانشگاه، دانشگاه امام صادق (ع)

bagheri@isu.ac.ir
akbar.erfanifar@gmail.com

۱. استادیار دانشگاه امام صادق (ع)
۲. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی (نویسنده مسئول)

مقدمه

از دهه ۱۹۹۰، علاقه فزاینده‌ای به ارزش‌داری‌های نامشهود سازمان‌ها در میان پژوهشگران دانشگاهی و شاغلان بخش صنعت پدید آمده است. از نمونه‌های شاخص این‌گونه‌داری‌ها می‌توان به هویت، تصویر و شهرت هر سازمان اشاره کرد. تحقیقاتی که در زمینه هویت، تصویر یا شهرت سازمانی انجام گرفته، گویای این مطلب است که سازمان‌هایی که تصویر مساعدتر و مثبت‌تری دارند، سبب ایجاد رضایت در مشتریان می‌شوند و در نتیجه، از وفاداری بیشتر آنان برخوردار می‌شوند. چرا که فرض بر این است که مشتری راضی، مشتری وفاداری نیز خواهد بود. بنابراین بحث درباره این‌گونه‌داری‌ها و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر آن‌ها می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان‌ها و جهت‌دهی صحیح به رفتارهای آن‌ها در قبال محیط پیرامون و مخاطبان گوناگون آن‌ها بسیار تأثیرگذار باشد. به‌طور کلی، تصویر سازمانی از موضوعاتی است که کارکرد دوگانه‌ای دارد؛ چرا که از سویی مبین اثر سازمان و اجزای آن بر محیط بیرونی و از سوی دیگر، معرف نوع نگاه محیط به سازمان می‌باشد.

۱- بیان مسئله

همان‌طور که اشاره شد، ایجاد تصویری تأثیرگذار و مثبت، برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ به گونه‌ای که آن‌ها زمان، منابع و تلاش فراوانی را صرف تبلیغ کالاها یا خدمات می‌کنند تا تصویری مثبت از خود ارائه کنند یا مثلاً در امور خیریه و عام‌المنفعه مشارکت می‌کنند تا از دیدگاه عموم، به لحاظ اجتماعی سازمانی مسئولیت‌پذیر تلقی شوند. پژوهشگران فعال در این عرصه عواملی را همچون پیشینه سازمان، هویت درون سازمانی، شهرت و میزان معروف بودن، نحوه خدمات‌دهی و... بر شکل‌گیری یا ارتقای تصویر سازمان‌ها مؤثر می‌دانند. اما با وجود این تصویر، سازمان‌های خدماتی و به‌خصوص محیط‌های آموزشی و دانشگاهی از حیثه‌هایی است که به آن‌ها کمتر توجه شده است.

با وجود اهمیت فراوان این مفهوم و نقش آن در پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها، در کشور و در مباحث دانشگاهی و نیز متون منتشر شده، به این موضوع چنان که باید

پرداخته نشده است و شاید بتوان گفت این موضوع به نحوی مغفول مانده است. لذا انجام تحقیقی به منظور شناسایی و تشریح عوامل مؤثر و مؤلفه‌های شکل دهنده «تصویر»، به خصوص با مطالعه‌ای موردی درباره «تصویر» هر دانشگاه، مفید و بلکه ضروری به نظر می‌رسد. این مسئله زمانی نمود و بروز بیشتری پیدا می‌کند که درباره نقش و اهمیت «تصویر» در ایجاد شهرت برای دانشگاه‌ها، که می‌تواند یکی از لازمه‌های مرجعیت علمی مطرح باشد، تأمل نماییم. بنابراین، پرسش‌هایی که تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به آن‌هاست، عبارت‌اند از: ۱- چه عوامل و مؤلفه‌های اصلی بر تصویر سازمانی تأثیرگذار هستند؟ ۲- چه زیرمؤلفه‌ها و شاخص‌هایی به‌عنوان سازنده مؤلفه‌های تصویر سازمانی می‌توانند عمل کنند؟

۲- پیشینه تحقیق

۲-۱- ادبیات و نظریه‌ها

به جرئت می‌توان گفت بحث تصویر سازمانی ارتباطی تنگاتنگ و نزدیک با مباحث برند و به خصوص بحث «برند سازمانی» دارد و حتی با نگاهی دقیق‌تر به ادبیات حوزه بازاریابی و برندگذاری می‌توان دریافت که اندیشمندان و صاحب‌نظران این عرصه، در سیر تاریخی رشد و تکامل این رشته مطالعاتی، ابتدا از سطح برندهای محصول متوجه سطح برندهای سازمانی شده و سپس به موازات تلاش‌های متفکران حوزه روابط عمومی، این بحث را به مفهومی تحت عنوان «تصویر سازمانی» سوق داده‌اند؛ لذا به نظر می‌رسد برای شناخت بیشتر مفهوم تصویر سازمانی، بهتر است ابتدا نگاهی به ادبیات حوزه مدیریت برند (نام و نشان تجاری) شود؛ زیرا این امر می‌تواند اطلاعات خوبی در زمینه مفهوم دارایی‌های نامشهود، ارزش آن‌ها برای سازمان‌ها و نحوه بهره‌برداری از آن‌ها در اختیار ما بگذارد.

۲-۱-۱- مروری بر ادبیات مدیریت برند

انجمن بازاریابی آمریکا^۱، برند (نام و نشان تجاری) را به صورت زیر تعریف کرده است: «نام، عبارت، نشانه، نماد، طرح روی بسته‌بندی یا ترکیبی از آن‌ها

که به منظور مشخص کردن کالاها یا خدمات هر فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن آنها از کالاها یا خدمات رقبا در نظر گرفته می‌شود». بنابراین، برندها با افزودن مشخصه‌ها و ویژگی‌هایی به محصولات شرکت‌ها، آنها را از برخی جنبه‌ها، از محصولات شرکت‌های دیگر، که برای تأمین همان نیاز طراحی شده‌اند، متمایز و متفاوت می‌سازد. این تفاوت‌ها، بسته به عملکرد هر محصول می‌تواند کارکردی، عقلانی یا ملموس باشد. همچنین بسته به آنچه هر برند نماینده و نشان‌دهنده آن است، این تفاوت‌ها ممکن است نمادین، احساسی یا ناملموس باشد. برندها می‌توانند نمایانگر سطح مشخصی از کیفیت باشند؛ به گونه‌ای که خریداران راضی بتوانند بی‌هیچ تردیدی مجدداً آن محصول را برای مصرف انتخاب کنند. رقبای هر شرکت شاید بتوانند به راحتی فرایندهای تولید و طراحی محصول را کپی‌برداری کنند؛ اما هرگز نخواهند توانست مانند آنچه آن شرکت از طریق سال‌ها فعالیت بازاریابی و عرضه محصول در ذهن مشتریان خود پدید آورده، تأثیرات ماندگاری ایجاد نمایند (Kotler & Keller, 2006, p. 257).

() عبارت است از بهره‌مند کردن محصولات و خدمات از قدرت هر برند. برندگذاری به‌طور کلی به خلق تفاوت‌ها اشاره دارد. هدف از برندگذاری، به‌وجود آوردن ارزشی است که از راه دیگری دست‌یافتنی نیست (Chan-Olmsted, 2006, p. 58). برای برندگذاری هر محصول ضروری است با دادن نام یا عناصر دیگری از برند به آن، جهت کمک به متمایز شدن آن، به مصرف‌کنندگان نشان داده شود که این محصول «چیست» و نیز اینکه این محصول به «چه» کاری می‌آید و «چرا» مصرف‌کنندگان شایسته است به آن توجه داشته باشند (Kotler & Keller, 2006, p. 257).

۳: به‌طور کلی «ارزشی» است که هر شرکت قصد دارد با انجام برنامه‌های بازاریابی برای برند خود، آن را به وجود آورد. بنابراین، ارزش ویژه برند را می‌توان به این صورت تعریف کرد: ارزش عاید شده، به لحاظ بازاریابی و مالی، که هر برند در نتیجه ترکیب عواملی همچون آگاهی، وفاداری، کیفیت ادراک شده، تصویرهای ذهنی و احساس‌هایی که مصرف‌کنندگان به آن برند ارتباط می‌دهند، به محصول یا خدمت مرتبط با خود می‌افزاید (Chan-Olmsted, 2006, p. 66). برخی از مزیت‌های

کلیدی ارزش ویژه برند عبارت‌اند از: تلقی‌ها و برداشت‌های مثبت‌تر از عملکرد محصول، وفاداری بیشتر مصرف‌کنندگان، آسیب‌پذیری کمتر در برابر اقدامات بازاریابی رقبا، متحمل شدن صدمات کمتر در بحران‌های بازاریابی، فرصت‌های بیشتر برای بسط و تعمیم برند، اثربخشی بیشتر ارتباطات بازاریابی و... (Kotler & Keller, 2006, p. 259).

۴: هویت برند شامل دو بعد است؛ ۱- بعدی که نشان‌دهنده نمود ظاهری و بیرونی هر برند است؛ مثل عناصر مشهودی همچون نام‌ها، نمادها، آرم‌ها، شعارها و بسته‌بندی‌هایی که برای شناسایی هر برند ممکن است استفاده شوند؛ ۲- بعدی که دلالت بر خصوصیات متمایز برند دارد و مشتمل بر مجموعه‌ای انحصاری از پیوندها و تداعی‌های ذهنی که نشان‌دهنده آن چیزی هستند که هر برند نماینده آن است و می‌خواهد آن را برای مشتریان انجام دهد (Chan-Olmsted, 2006, p. 60).

۵: هویت هر برند ممکن است هدف استراتژیک آن باشد؛ ولی در عمل، تصویری که از این برند در اذهان مصرف‌کنندگان شکل می‌گیرد، ممکن است بسیار متفاوت از این هویت باشد. به گفته کالر (۱۹۹۸)، این اختلاف به دلیل ساختارهای متفاوت شناخت از برند در مصرف‌کنندگان حقیقی است که در سطح آگاهی آنان از برند و تصویری ذهنی که از آن محصول دارند (یعنی میزان استحکام، مثبت‌بودن و منحصربه‌فردبودن تداعی‌های ذهنی آن‌ها از آن برند)، بازتاب پیدا می‌کند (Chan-Olmsted, 2006, p. 61).

۶: در این زمینه، را نیز می‌توان به این صورت تعریف کرد: میزان توانمندی مخاطبان در زمینه شناسایی هر برند از میان برندهای دیگر و حتی به یادآوردن وعده‌ها و تعهدات آن. این به معنای توانایی مصرف‌کنندگان در تمییز تماس و مواجهه قبلی خود با آن برند می‌باشد. ایجاد «آگاهی از برند» غالباً به عنوان اولین گام در برندگذاری در نظر گرفته می‌شود. (Chan-Olmsted, 2006, p. 61, 62).

۷: مفهومی است که در ذهن مصرف‌کنندگان جای می‌گیرد و از طریق برقراری پیوندها و تداعی‌های ذهنی مختلف با آن شکل می‌گیرد. در نتیجه، می‌توان تصویر برند را مجموعه‌ای منحصربه‌فردی از تداعی‌های ذهنی مصرف‌کنندگان هدف

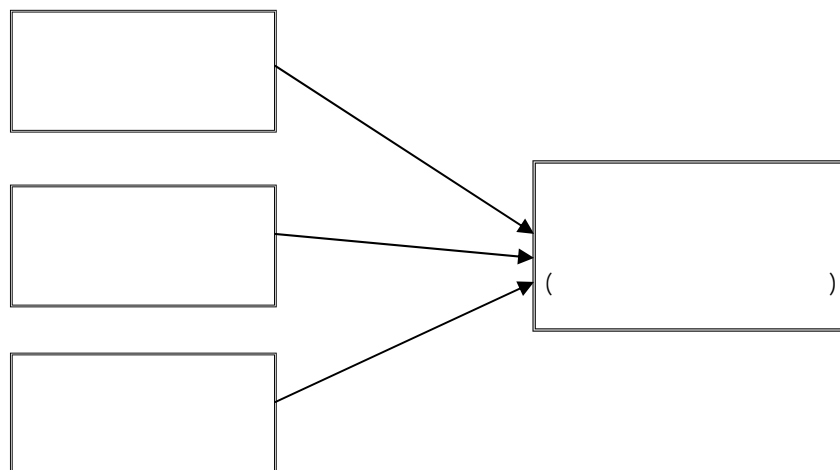
تعریف کرد که ترسیم‌کننده آن چیزی است که برند متضمن و نماینده آن است و نیز تعهد برند به مصرف‌کنندگان را نیز در بر می‌گیرد. برای استفاده‌کنندگان از هر برند، تصویر آن نیز تحت تأثیر تجربه‌هایی قرار دارد که با آن داشته‌اند؛ اما برای کسانی که از آن استفاده نمی‌کنند، این تصویر عمدتاً از طریق برداشت‌ها و در لابه‌لای باورها و نگرش‌های شخصی شکل می‌گیرد.

کِلر (۱۹۹۸) سه گونه عمده از این پیوندها و تداعی‌های ذهنی را ذکر می‌کند که به ترتیب بر انتزاعی بودن آن‌ها افزوده می‌شود: ۱- ویژگی‌ها (مربوط به محصول یا غیرمرتبط با آن، مانند قیمت یا تصور افراد از کاربرد محصول)؛ ۲- مزایا و منافع (کارکردی، نمادین، یا تجربی)؛ ۳- نگرش‌ها که بر اساس باورهای افراد درباره ویژگی‌ها و منافع هر محصول شکل می‌گیرند (Chan-Olmsted, 2006, p. 62).

^ آنچه تا بدین‌جا در حیطه ادبیات مدیریت برند ذکر

کردیم، بیشتر ناظر به برند محصولات بود و نه برند سازمان‌ها. برند سازمانی، دارایی ناملموس ارزشمندی است که تقلید و کپی‌کردن از آن برای سازمان‌های دیگر دشوار است و برای دستیابی به عملکرد مالی ممتاز و پایدار می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد (Roberts & Dowling, 2002؛ به نقل از Martenson, 2007, p. 546). مزیت نهایی برند سازمانی این است که بر پایه پیوندهای ذهنی و تداعی‌هایی که هر سازمان دارد، گزاره یا رابطه‌ای ارزشی با مشتریان پدید آورد؛ برای دیگر برندهای سازمان (یعنی برندهای محصولات)، معتبر و پذیرفتنی بودن (تخصصی بودن، درخور اعتماد بودن و دلخواه و مطلوب بودن) را به ارمغان بیاورد و در عین حال، ناقل و رسانه‌ای باشد که فرهنگ و ارزش‌ها را در درون سازمان تبیین و تشریح می‌کند (Aaker, 1996؛ به نقل از Martenson, 2007, p. 546).

فیرکلوت (۲۰۰۵، ص ۳)، با عرضه مدلی درباره سازمان‌های غیرانتفاعی عنوان کرده که ارزش ویژه برند این سازمان‌ها تحت تأثیر سه مؤلفه دیگر مرتبط با برند است. مدل عرضه شده توسط فیرکلوت به صورت زیر می‌باشد:



نمودار ۱- مدل ارزش ویژه برند سازمان‌های غیرانتفاعی فیرکلوث
(Faircloth, 2005, p. 3)

با توجه به مورد مطالعه ما، که سازمانی خدماتی و غیرانتفاعی است، بهره‌گیری از مدل فوق و شناخت اجزا و مؤلفه‌های سه‌گانه آن می‌تواند بسیار مفید و سازنده باشد. فیرکلوث در توضیح مدل خود، به شرح زیر به تأثیر هر یک از سه مؤلفه فوق بر ارزش ویژه برند سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخته است.

: شخصیت برند،^۹ به‌نوعی منحصر به فرد و

خاص بودن تصریح دارد که به مصرف‌کنندگان این امکان را می‌دهد که بین هر برند و برندهای رقیب تمایز و تفکیک قائل شوند (Venable, Rose, & Gilbert, 2003)؛ به نقل از Faircloth, 2005, p. 3. شخصیت هر برند، از کل تماس‌هایی که مصرف‌کنندگان با آن برند دارند و فعالیت‌های بازاریابی مربوط به تبلیغ آن و با جهت‌دهی مستمر از جانب ترجیحات و اولویت‌های مصرف‌کنندگان به وجود می‌آید و به طور خاص در زمینه کارکرد نمادین برند اهمیت دارد (Aaker, 1997)؛ به نقل از Faircloth, 2005, p. 3.

بر اساس نظریه‌ای با عنوان «هم‌نوایی (انطباق) برند»،^{۱۰} مصرف‌کنندگان اغلب

مایل‌اند محصولات و خدماتی را بخرند که با احساس آن‌ها به شخصیت خود سازگاری و انطباق بیشتری داشته باشد (Sirgy, 1982, به نقل از Faircloth, 2005, p. 3). برندی که شخصیتی پر قدرت، دوست‌داشتنی یا منحصربه‌فرد برای مصرف‌کننده دارد، به‌عنوان دوست و شریک در خواهد آورد و می‌تواند به تعاملات دوسویه مثبت‌تری با مصرف‌کنندگان منجر شود. برای مثال، وقتی برند سازمانی غیرانتفاعی از جانب مصرف‌کنندگان به‌منزله دوست و شریکی درخور اعتماد ادراک می‌شود یا آن سازمان پیشینه جالب توجهی دارد، این امر به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهد احساس راحتی بیشتری با آن برند داشته باشند و اولویت‌ها یا اقدام‌های خود برای خرید را بر آن مبنا شکل دهند (Faircloth, 2005, p. 3).

: به اعتقاد صاحب‌نظران، تصویر برند یکی از

عناصر اساسی و حیاتی ارزش ویژه برند محسوب می‌شود. بدون داشتن تصویر برندی مساعد و مثبت، بعید است شرکتی بتواند به نفع خود در مصرف‌کنندگان، قصد خرید یا رفتار جانب‌دارانه‌ای ایجاد کند. (کلر و لمن، ۲۰۰۶). پژوهش‌ها نیز حاکی از این است که داشتن تصویر برندی مثبت‌تر، با تمایل و رغبت مصرف‌کنندگان برای پرداخت قیمت‌های بیشتر و نیز با ارزش ویژه بیشتری برای برند، در ارتباط است (Faircloth, 2005, p. 3).

منتقل کردن تصویری از برند به فراهم‌کنندگان منابع سازمان‌های غیرانتفاعی نیز از آن لحاظ اهمیت دارد که شناخته‌شده‌بودن به اهداف و ارزش‌های غیرمنفعت‌طلبانه، یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر ایجاد رفتار مثبت حمایتی و جانب‌دارانه در مخاطبان است. درباره شخصیت برند نیز همین مسئله صدق می‌کند؛ حامیان و تأمین‌کنندگان منابع اگر این برداشت را از سازمان غیرانتفاعی داشته باشند که این سازمان شخصیتی پر قدرت و مستحکم دارد و از حیث چالش‌های مأموریتی رتبه خوبی در میان برندهای دیگر دارد، بیشتر ترغیب خواهند شد تا از آن پشتیبانی کنند (Faircloth, 2005, p. 4).

: همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد، آگاهی

از برند عبارت است از توانایی مصرف‌کننده در به‌خاطر آوردن یا بازشناسی برند مدنظر از حافظه خود در میان برندهای موجود در طبقه‌ای از محصولات. آگاهی از برند، که به

گفته آکر (۱۹۹۳) یکی از اجزا و زیرمجموعه‌های ارزش ویژه برند محسوب می‌شود، به ما کمک می‌کند که مطمئن شویم برند مدنظر به‌منظور لحاظ‌شدن در تصمیم‌گیری‌های مصرف‌کنندگان، در دسترس آنها است؛ حال یا از طریق به‌یادآوردن آن برند یا به‌واسطه تشخیص‌دادن آن در بین برندهای دیگر. هر قدر برندی در ذهن افراد از بقیه برتر باشد و زودتر به خاطر آورده شود، طبعاً احتمال بیشتری برای انتخاب‌شدن خواهد داشت. در این زمینه، برنامه‌ها و اقدامات بازاریابی با آشناکردن مصرف‌کنندگان با برندها، به آنان کمک می‌کند تا مقاصد سازمان‌های غیرانتفاعی را درک کنند و با آن احساس نزدیکی کنند. بنابراین، از چنین افرادی انتظار می‌رود پس از آشنایی با سازمان و مقاصد آن، رفتارهای حمایت‌گرانه بیشتری در آنان پدیدار شود (Faircloth, 2005, p. 4).

۲-۱-۲- مروری بر ادبیات مفهوم تصویر

در حوزه‌های تبلیغات و روابط عمومی، مفهوم تصویر در طول سال‌های گذشته را پژوهشگران و صاحب‌نظران متعددی بررسی کرده‌اند. در این زمینه، چندین تعریف و تعبیر بیان شده که در آنها به چستی تصویر و برخی از مؤلفه‌های آن اشاره شده است (جدول ۱). با نگاهی نقادانه و تحلیلی به این تعریف‌ها، درمی‌یابیم که درباره توصیف مفهوم تصویر ابهام‌هایی وجود دارد. درحقیقت، این تعریف‌ها بیش از آنکه پاسخ‌دهنده باشند، به‌نوعی سؤال‌برانگیزند. چگونه می‌توان در قالب یک یا دو جمله تصویر را تعریف کرد؛ حال آنکه به روشنی، مفاهیم متعددی وجود دارند که تصویر را به‌طور مستقیم تحت تأثیر خود قرار می‌دهند؟ لذا برای به‌دست‌آوردن مبنایی محکم برای بحث، لازم است تأمل بیشتری درباره خود مفهوم تصویر داشته باشیم.

در مجموع، باید توجه داشت که تصویر، مقوله‌ای است که به‌صورت مشترک سازمان‌ها و مجموعه گسترده‌ای از مخاطبان آنها در بازار و ذی‌نفعان عمومی آنها، ایجاد و تعریف می‌کنند و به چالش می‌کشند. لذا با پیداکردن شناخت و درکی بهتر از این مفهوم، تا حدودی می‌توان دریافت که برای تأثیرگذاری بر تصویری که دیگران از ما و سازمان ما دارند، چه باید گفت و چه باید کرد.

یکی از چالش‌هایی که در هنگام سر و کار داشتن با مقوله «تصویر» با آن مواجه می‌شویم، این است که این مفهوم از اجزا و قسمت‌های بسیار گوناگونی تشکیل شده است. گوناگونی و فراوان بودن متغیرها و عوامل مربوط به تصویر، باعث شده تا نتوان آن را به‌عنوان مفهومی کاملاً علمی مطالعه کرد؛ چرا که نمی‌توان این همه متغیر را تحت «کنترل» خود درآورد؛ اما با این حال می‌توان این متغیرها را تحت «تأثیر» قرار داد. بسیاری از این اجزا و عناصر متنوع با یکدیگر هم‌پوشانی دارند و از این‌رو، باید آن‌ها را بشناسیم و بررسی کنیم تا بتوانیم به درکی دقیق‌تر از چیستی مفهوم تصویر برسیم. این، اولین گام در زمینه شناخت نحوه تأثیرگذاری بر تصویر نهفته در اذهان ذی‌نفعان سازمان‌ها است.

جدول ۱- تعابیر مختلف از «تصویر»

(Elwell, 1998, p. 2).

سال	فیلسوف یا پژوهشگر	تعریف تصویر
۵۰۰ ق.م	زیمونیدس ^{۱۱}	کلمات، تصویر اشیا هستند (به نقل از Bowra, 1961, p. 363).
۵۰۰ ق.م	Cicero	تصاویر همانند اشیا هستند و ما از اشیا، صورت‌های آن‌ها را برمی‌گزینیم. در واقع، تصویر بیشتر از هر چیزی به زبان اشاره، که زبانی غیرکلامی است، شباهت دارد؛ البته نه تصویر گوینده، بلکه تصویر مطلبی که بیان می‌شود (به نقل از Benson, & Prosser, 1988, p. 296).
۱۹۵۹	کی. بولدینگ ^{۱۲}	تصویر، به دانش و آگاهی موجود درباره هر شیء، موضوع یا سازمان مربوط است و به عنوان ثمره و نتیجه تمامی تجربه‌های پردازش‌کننده تصویر به وجود می‌آید. بخشی از هر تصویر، همان گذشته و پیشینه خود آن است. به‌طور کلی، تصویر هر شیء یا سازمان، پیوسته در حال شکل‌گیری و تکامل است (ص ۶).
۱۹۹۱	جی. گریگوری ^{۱۳}	تصویر عبارت است از هر چیزی که بر نحوه ادراک و برداشت هر یک از ذی‌نفعان (یا تمامی آن‌ها) یا حتی بر نحوه برداشت و دریافت هر مشتری از هر سازمان، تأثیر می‌گذارد؛ این عوامل تأثیرگذار می‌توانند قیمت سهام، تبلیغات، محصولات جدید و ... باشند (ص ۶۲).
۱۹۹۱	سی. کجت ^{۱۴}	تصویرهای سازمانی با موفقیت و آینده هر شرکت عجین و هم‌پیوند هستند و در این راستا هم می‌توانند سپری در مقابل مشکلات و دشواری‌ها باشند و هم ابزاری قدرتمند برای رشد شرکت‌ها (ص ۷)
۱۹۹۵	بی. کاپلند ^{۱۵}	تصویر عبارت است از شیوه دریافت و ادراک هر شرکت از سوی ذی‌نفعان آن، از جمله عموم جامعه (ص ۳۵).
۱۹۹۵	PRSA	تصویر یعنی ادراک‌ها و برداشت‌های انباشته‌ای که جامعه از هر سازمان دارد و بر تلاش‌های آن سازمان درباره ایجاد شهرت برای خود و نیز رفتار و عملکرد آن مبتنی است (ص ۱۶۰).
۱۹۹۷	سی. بونر ^{۱۶}	تصویر شیوه‌ای است که شرکت‌ها بر اساس آن خود را از سطحی رقابتی که در آن قرار دارند، برجسته می‌سازند و نیز

سال	فیلسوف یا پژوهشگر	تعریف تصویر
		نشان‌دهنده شخصیت هر شرکت است و سمت و سوی کسب و کار آن را نیز از طریق نوع رفتار و ارتباطات آن مشخص می‌کند. تصویر هر شرکت باید با قوت در محصولات، پیام‌ها و گفتارها و اعمال و اقدامات آن نمود و بازتاب داشته باشد (ص ۳۸، ۳۹).

درابتدا، توجه روان‌شناسان در اوایل قرن بیستم، به فرایند شناختی تفکر، احساس و ادراک جلب شد. بسیاری از آنان، تصویر را «تصورات یا اندیشه‌های ذهنی که نظیر و همانندهای بصری، حسی یا مکانی واقعیت هستند»، می‌نگرند (Anderson, 1980; Denis, 1991, p. 103). بر اساس این دیدگاه، افراد تصویرهای ذهنی خود را امری بااهمیت و جدی به شمار می‌آورند و آن را مبنای اقدامات خود قرار می‌دهند، هر چند آنچه را به‌عنوان تصویر می‌بینند، نماینده حقیقی واقعیت نباشد.

از آن زمان هم که واژه «تصویر» وارد حوزه‌های بازاریابی و روابط عمومی شده است، نظریه‌پردازان یا متصدیان اجرایی این حوزه‌ها معمولاً برای توضیح و تبیین این مفهوم عبارت «مجموعه...» یا «ترکیبی از...» را به‌کار گرفته‌اند (باسکین و ارونوف، ۱۹۸۸؛ کاتلر و اندریسون، ۱۹۸۷). این مجموعه یا ترکیب که آنان در نظر دارند، معمولاً حاوی مفاهیم مختلفی است؛ از جمله نگرش‌ها، شناخت‌ها، ادراک‌ها، برداشت‌ها و باورها (Oh, 2001, p. 6).

صاحب‌نظران حوزه‌های بازاریابی و تبلیغات، گاهی می‌گویند که تصویر را عمدتاً سازمان‌ها ایجاد و تغییر و تعدیل می‌دهند؛ اما با این حال پژوهشگران عرصه روابط عمومی معتقدند که تصویر را صرفاً خود سازمان ایجاد نمی‌کند، بلکه جوامع مرتبط با آن سازمان نیز در این امر دخیل‌اند. در این میان، Moffit (۱۹۹۴، ص ۴۱)، در تعریفی نسبتاً جامع، فرایند ایجاد تصویر را به صورت زیر تعریف کرده است:

«فرایندی است چندوجهی و دارای ریشه‌هایی در عوامل سازمانی، فردی، تاریخی و فرهنگی. هر یک از مخاطبان، بر مبنای ترکیب ویژه و منحصربه‌فرد خود از این عوامل، تصویرهای متمایز و خاصی در ذهن خود دارند و هر تصویر، شامل تصویرهای قصدشده و قصدنشده، مثبت و منفی و قدرتمند و ضعیف است. امروزه، واژه تصویر را

در بسترها و زمینه‌های مختلفی استفاده می‌کنند؛ برای مثال، تصویر فروشگاه، تصویر برند، تصویر سازمان، تصویر کشور و مانند آن. مشخص است که هر یک از تصویرها، نتیجه و خروجی به‌کارگیری مفهوم تصویر در موضوعات مختلفی همچون فروشگاه، برند، محصول، شرکت و کشور است، تا در نهایت مفهومی تخصصی حاصل شود (Oh, 2001, p. 7).

۲-۱-۳- مفهوم تصویر سازمانی

مفهوم تصویر سازمانی در عرصه‌های پژوهشی، آموزشی و نیز فعالیت‌های اجرایی حوزه روابط عمومی، موضوعی اساسی و بنیادین به شمار می‌آید. بنا به گفته مافیت (۱۹۹۴)، «موضوعات و مباحث تصویر سازمانی هم برای پژوهشگران به‌عنوان سازه‌ای فرانظریه‌ای و هم برای متصدیان و فعالان در زمینه‌های عملی به‌عنوان سازه‌ای فنی تأثیرگذاری و اهمیت فراوانی دارد» (به نقل از Lee, 2004, p. 3). در واقع، به‌سختی می‌توان گفت که ایده و مفهوم تصویر سازمانی چیز جدیدی است. بنا به گفته فلاناگان (۱۹۶۷)، از متصدیان اجرایی تبلیغات، شرکت AT&T از سال ۱۹۰۸ درگیر خلق تصویر برای خود بوده است؛ اما باین‌حال، درک و تعریف مفهوم تصویر سازمانی، سالیان بسیار برای صاحب‌نظران ارتباطات سازمانی و نیز رشته‌های کسب و کاری مرتبط با آن یعنی تبلیغات، بازاریابی، مدیریت و روابط عمومی، موضوعی مبهم به شمار می‌آمد (Lee, 2004, p. 4).

نخستین نمود و بروز اصطلاح «تصویر سازمانی» در حوزه روابط عمومی را می‌توان از مقاله‌ای در «هاروارد بیزینس ریویو»^{۱۷} در سال ۱۹۵۵ ردیابی کرد. در آن زمان، تعریف رایج از «تصویر سازمانی» صرفاً وجهه و سیمایی بود که سازمانی در اذهان گروه‌ها و اجتماعات مرتبط با خود به وجود آورده و طبعاً بیشتر به جنبه‌های بصری سازمان‌ها گره خورده بود (Bristol, 1960؛ به نقل از Lee, 2004, p. 4). در دهه ۱۹۶۰، اگر نامی از مدیریت تصویر سازمانی به میان می‌آمد، بیشتر با رویکرد طراحی گرافیکی شناخته می‌شد که در آن بیشترین توجه به انتخاب نام، ترکیب حروف و واژگان، طراحی لوگو و قواعد به‌کارگیری آن، ترکیب رنگ‌ها، یونیفورم‌های شرکتی و

تولید نوشت‌افزارها، فرم‌ها و کالاهای جانبی (مانند بروشورها)، که با هدف بازاریابی برای سازمان انجام می‌گرفت، اختصاص پیدا می‌کرد (Lee, 2004, p. 4).

اما در دهه‌های اخیر، پژوهشگران برداشت‌های کاملاً متفاوتی از این مفهوم بیان داده‌اند. برای مثال، می‌یونگ‌اُه (۲۰۰۱، ص ۷)، تصویر سازمانی را از طریق خصوصیات شخصیتی سازمان‌ها توضیح می‌دهد. به گفته وی، مردم غالباً به انسانی‌سازی سازمان‌ها تمایل دارند و می‌خواهند خصوصیات شخصی و انسانی را به آن‌ها نسبت دهند؛ تا با این کار اقدامات و اعمال آن‌ها را مانند رفتارهای آدم‌ها تحلیل کنند و برای آن از عبارت‌هایی همچون «خوب»، «سخاوتمندانه»، «صمیمی» و مانند آن استفاده نمایند. با این دیدگاه، مجموع دریافت‌ها و برداشت‌های مردم از خصوصیات شخصیتی هر سازمان همان چیزی است که «تصویر سازمانی» نامیده می‌شود.

با مطالعه ادبیات تصویر سازمانی، می‌توانیم به جوانب و ابعاد بسیاری درباره آن برسیم. نخست اینکه، تصویر، مقوله‌ای فردی و شخصی است. بنا به گفته کاتلر و فاکس (۱۹۸۷، ص ۳۸)، «تصویر، ادراکی شخصی از هر موضوع یا شیء است که می‌تواند میان یک فرد با فرد دیگر بسیار متفاوت باشد». باید توجه داشت که تصویر سازمانی، دقیقاً بازتاب هر سازمان نیست، بلکه این دریافت‌کننده تصویر است که آن را از پیش خود شکل می‌دهد و مدیریت می‌کند. از آنجا که هر سازمانی به جوامع مختلفی خدمات می‌دهد و هر یک از این جوامع و گروه‌ها روابط مختلفی با سازمان دارند، غالباً هر گروهی تصویر متفاوتی از آن سازمان خواهد داشت. بنابراین، هر سازمان صرفاً تصویر معینی ندارد، بلکه این جوامع مرتبط با آن سازمان هستند که هر کدام نزد خود تصویری از آن دارند (Dowling, 1988، به نقل از Oh, 2001, p. 8).

دوم اینکه، هر تصویر، از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم افراد، از طریق برقراری ارتباط با دیگران یا از طریق رسانه‌های جمعی حاصل می‌شود. برنستین (۱۹۸۴)، تصویر سازمانی را نتیجه برهم‌کنش تمامی تجربه‌ها، احساس‌ها و برداشت‌هایی که جامعه از هر سازمان دارد، توصیف کرده است.

سوم اینکه، تصویر هر سازمان می‌تواند تا حدودی با هویت آن سازمان هم‌پوشانی داشته باشد. تصویر درحقیقت، نماینده و گویای چگونگی تجربه‌شدن هویت هر

سازمان است. اما به معنایی، تصویر سازمانی مشابه هویت سازمانی است؛ آنجا که برگ (۱۹۸۵، ص ۲۹۶) بدین گونه به آن اشاره می‌کند: «تصویر سازمانی عبارت است از درکی مشترک از اینکه ماهیت هر سازمان به‌طور کلی چیست؛ در چه حیطه‌ای فعالیت می‌کند و عملکرد آن چگونه باید باشد». با این حال، تصویر بیشتر ثمره و خروجی ادراک‌های احتیاط‌آمیز و آزمایشی مخاطبان سازمان است و «در مقایسه با هویت، کمتر جنبه بنیادین و ثابت دارد» (Cheny & Vibbert, 1987، به نقل از Oh, 2001, p. 9).

در نهایت، تصویر مشتمل بر فرایندی شناختی است. به گفته باسکین و ارونوف (۱۹۸۸، ص ۶۳)، تصویر سازمانی عبارت است از «فرایند تولید و خلق تصویر سازمانی و دریافت و به‌کارگیری آن از سوی مخاطبان». داوولینگ (۱۹۸۶) نیز شکل‌گیری تصویر را فرایندی می‌داند که سازمان آغاز می‌کند و جامعه آن را دریافت می‌کند.

در مجموع، «تصویر» هر سازمان تعیین‌کننده جو و حال و هوایی اجتماعی است که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند و از این رو، می‌تواند به‌شدت رفتار مصرف‌کنندگان را متأثر سازد؛ تصویر سازمانی روشن و پر قدرت می‌تواند باعث افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به سازمان شود و زمینه را برای خرید محصولات آن مهیا سازد. بنابراین، تصویر هر سازمان عاملی با اهمیت برای بهبود و ارتقای عملکرد آن سازمان و نیز حضوری پایدار در صحنه رقابت محسوب می‌شود. (Oh, 2001, p. 9).

: با وجود تلاش‌های بسیاری که صرف تعریف و

تبیین تصویر سازمانی شده، پژوهشگران اندکی تلاش کرده‌اند تا اصل و جوهره این مفهوم را موشکافی و تشریح کنند. شاید اوناریوس^{۱۸} (۱۹۹۳) یکی از معدود افرادی باشد که تصویر سازمانی را بر اساس مؤلفه‌ها و اجزای نهفته در آن تعریف کرده است. طبق تعریف وی، تصویر سازمانی از سه مؤلفه تشکیل شده است:

- ۱- میزان شناخته‌شده بودن: که شرط لازم هر تصویر سازمانی به شمار می‌رود؛ به این معنا که فقط سازمان‌هایی می‌توانند نقشی تأثیرگذار داشته باشند که شناخته‌شده باشند.
- ۲- شهرت: عبارت است از برآورد و ارزیابی فعالانه‌تری از جامعه که مبنای آن را تاریخچه و پیشینه سازمان یا سابقه عملکردی آن تشکیل می‌دهد.
- ۳- سابقه و پیشینه خاص (و درخشان): هر سازمان می‌تواند به واسطه آن از

سازمان‌های رقیب خود (که شاید شهرتی معادل با آن داشته باشند)، متمایز شود (Lee, 2004, p. 6).

لی‌بلانک و ان‌گین (۱۹۹۶، ص ۴۶) نیز با مطالعه متون حوزه تصویر سازمانی، مجموعه‌ای از عامل را مشخص کرده‌اند که قابلیت و توان بالقوه‌ای برای متأثر ساختن ادراک‌ها و برداشت‌های مشتریان از تصویر سازمانی شرکت‌های خدماتی دارند. این عوامل عبارت‌اند از:

- ۱- هویت سازمانی
- ۲- شهرت
- ۳- نحوه خدمات‌دهی
- ۴- محیط فیزیکی
- ۵- کارکنان در تماس (و رودررو) با مشتریان.

اولین عامل، یعنی هویت سازمانی، به شخصیت، صفات و خصوصیات متمایزکننده هر شرکت اشاره دارد (Bernstein, 1984). هویت سازمانی و تصویر سازمانی غالباً به معنای یکدیگر به کار رفته‌اند؛ اما آبرات (۱۹۸۹) تأکید دارد که هویت سازمانی، شاخصی است مرکب از نشان‌دهنده‌های فیزیکی و رفتاری که خود شرکت می‌اندیشد و کنترل می‌کند؛ درحالی‌که تصویر سازمانی، برداشت و ادراکی است همه‌جانبه و کلی که در اذهان مشتریان شکل می‌گیرد و تا حدی بر عناصری مبتنی است که تشکیل‌دهنده این تصویر هستند (به نقل از LeBlanc & Nguyen, 1996, p. 46).

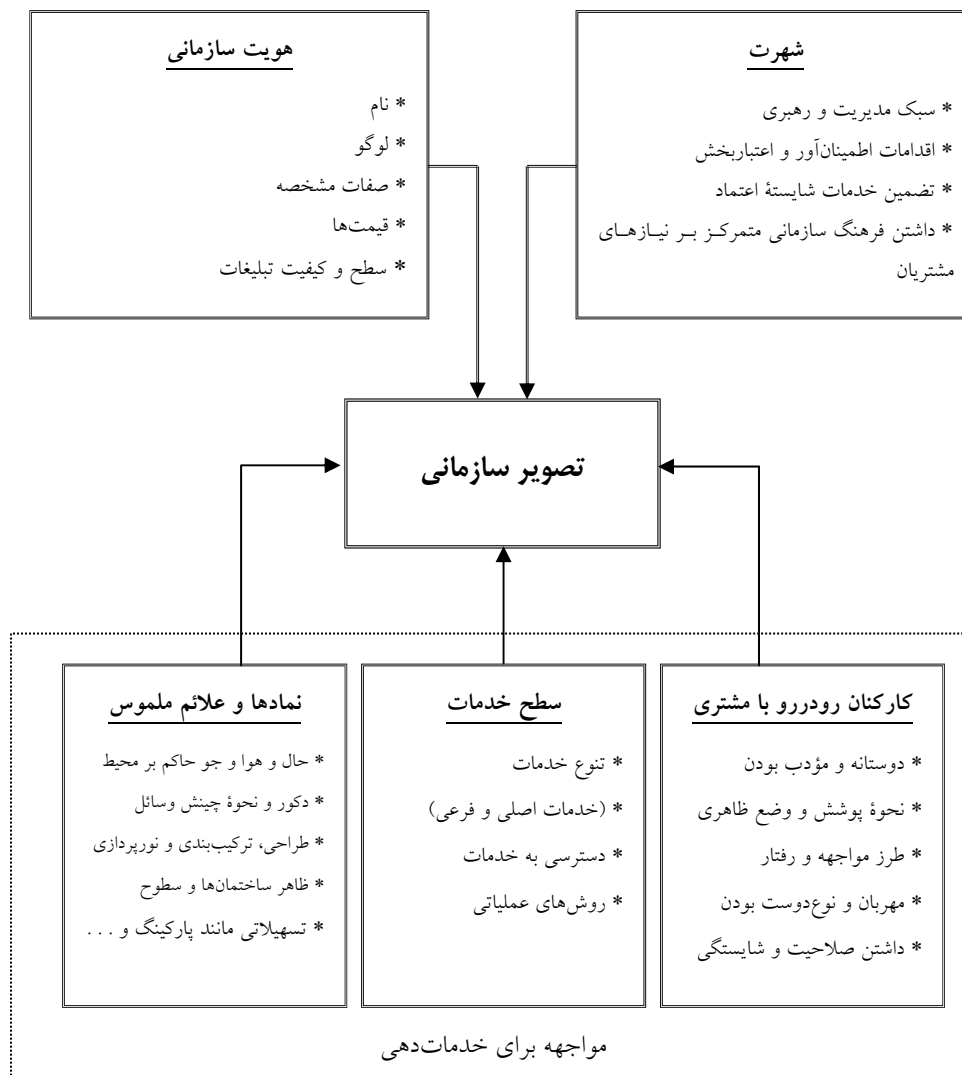
عامل دوم یعنی شهرت (یا آوازه) را هرپیگ و همکاران او (۱۹۹۴) بدین صورت توصیف کرده‌اند: انسجام و تداوم اقدامات هر سازمان در طول زمان. به عبارت بهتر، شهرت از تضمین خدمات‌دهی مطمئن و درخور اعتماد ناشی می‌شود. بنابراین، شهرت هر شرکت خدماتی، از طریق اقدامات درخور اعتماد مدیریت آن به وجود می‌آید. منظور از این اقدامات درخور اعتماد، قابلیت اطمینان و اتکایی است که مدیریت شرکت در مقاصد اعلام‌شده خود و از طریق مجموعه‌ای از شاخص‌های چشمگیر و برجسته مانند سبک رهبری، شخصیت و مهیا کردن اوضاع و حال و هوایی در سازمان که در راستای برآورده ساختن نیازهای مشتریان باشد، به اجرا درمی‌آورد (LeBlanc & Nguyen, 1996, p. 47).

نظر به اینکه خدمات مشخصه‌های اعتباری و پذیرشی فراوانی دارند، باور بر این است که نحوه و کیفیت عرضه آن‌ها و نیز نمادها و علائم موجود در محیطی فیزیکی

که خدمات در آن محیط تولید و مصرف می‌شود، برداشتها و ادراک‌های مشتریان و مخاطبان از تصویر سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نمادها و علائم موجود در محیط فیزیکی، در انتقال دادن هدف و تصویر شرکت به مشتریان، عناصری کارآمد و تأثیرگذار محسوب می‌شوند. از این گذشته، عوامل مربوط به حال و هوا و جو حاکم بر محیط، تأثیر شدیدی بر انگیزش کارکنان شرکت و نحوه مواجهه آنان در هنگام خدمات‌دهی می‌گذارد و مشخص است که عملکرد، نوع رفتار و طرز رفتار کارکنانی که با مشتری در تماس هستند و ماهیت و چگونگی تعامل بین مشتریان و کارکنان، که در زمان دریافت/ارائه خدمات رخ می‌دهد، بر برآیند و نتیجه ارزیابی‌های مشتریان از خدمات شرکت بسیار تأثیرگذار خواهد بود. (LeBlanc & Nguyen, 1996, p. 47).

عوامل و مؤلفه‌های پنج‌گانه یادشده، با ذکر جزئیات مربوط به هر مؤلفه در نمودار

۲ ترسیم شده است:



نمودار ۲- عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تصویر سازمان‌های خدماتی

(LeBlanc & Nguyen, 1996, p. 48)

: از جمله نهادهایی که برای پیشرفت یا حتی حفظ و بقا کاملاً به تصویرهای بیرونی خود وابسته‌اند، مراکز و نهادهای دانشگاهی است؛ هر چند که در پژوهش‌های مربوط، این نهادها تقریباً نادیده گرفته شده و فقط در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی در این زمینه انجام گرفته است.

در مطالعاتی که دانشگاه را به مثابه سازمان و نهادی در نظر گرفته‌اند، مباحث بسیار جالب و خاصی برای دانشگاه‌ها به لحاظ مدیریت تصویر شناسایی شده است. موضوعاتی که در عین اختصاص داشتن به دانشگاه‌ها، با دیگر سازمان‌های خدمت‌محور مشابه مانند بیمارستان‌ها و مراکز عبادتی و مذهبی نیز مشترک هستند. برای مثال، بوک (۱۹۹۲) در این زمینه به موضوعات برنامه‌های درسی، پژوهش‌محور بودن، هزینه شهریه‌ها و کیفیت آموزش اشاره می‌کند.

به گفته تئوس (۱۹۹۳)، شاید بتوان گفت برای هر دانشگاه یا مرکز آموزش عالی دیگر، تصویر (یا تصویرها) و شهرت، با ارزش‌ترین دارایی‌ها محسوب می‌شود؛ به‌خصوص در محیط بی‌ثبات امروزی که با توجه به نقش بسیار تأثیرگذار رسانه‌های جمعی، هر گونه اخلال، وقفه، بی‌نظمی یا اتفاق رسانه‌ای می‌تواند شهرت سازمان‌های استوار و مستحکم را نیز به سرعت دچار خدشه سازد. وی همچنین به این نتیجه رسیده که دانشگاه‌ها عموماً از حمایت اجتماعی مثبتی بهره‌مند هستند، ولی پیش‌آمدن رویدادهایی همچون افزایش شهریه‌ها، به‌بارآمدن رسوایی، وجود نگرانی در جامعه از بابت کیفیت آموزش و مسائلی مانند آن، دانشگاه‌ها را ملزم می‌کند که در فکر حفظ تصویرهای خود باشند.

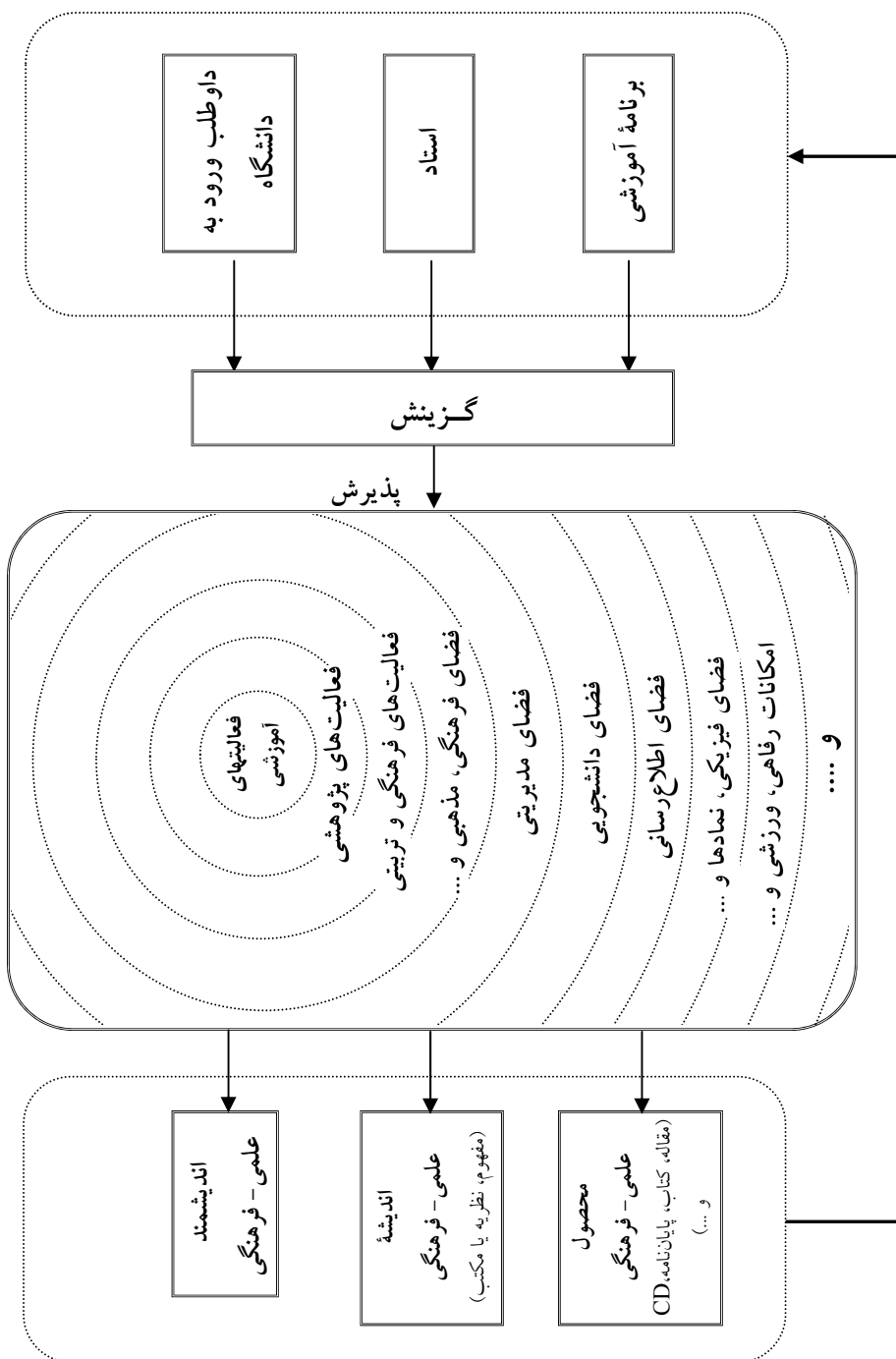
مطالعاتی که در سال‌های اخیر در زمینه شکل‌گیری تصویر نهادهای دانشگاهی انجام گرفته، بیانگر این واقعیت است که عوامل متعددی بر تصویر نهایی دریافت‌شده مخاطبان دانشگاه‌ها تأثیرگذارند. در این زمینه، کانت^{۱۹} (۱۹۹۲) دربارهٔ مدارس عالی روابط عمومی و امور اداری، عواملی همچون موقعیت جغرافیایی در کشور، نوع برنامه‌های آموزشی و غیرآموزشی، اندازه و بزرگی مؤسسه، و نوع دانشگاه (دولتی یا خصوصی بودن) را عوامل مؤثر بر تصویر آن‌ها برشمرده است. تئوس (۱۹۹۳) با بیان لیستی گسترده‌تر، عواملی همچون نمره‌ها و رتبه‌های دانشجویان پذیرفته‌شده در آزمون

ورودی، سطح اعضای هیئت علمی، میزان هزینه اختصاص یافته برای هر دانشجو، میزان تسهیلات اعطایی، حجم کتابخانه و سایر مراکز اطلاع‌رسانی و میزان بودجه عملیاتی را عوامل مؤثر بر تصویر دانشگاه‌ها نام برده و علاوه بر این‌ها به برخی از عوامل محیطی خارج از محدوده تأثیرگذاری مستقیم دانشگاه مانند روندهای جمعیتی و اقتصادی، موضوعات اجتماعی، تغییرات تکنولوژیکی و سیاست‌های عمومی نیز اشاره کرده است (Kazoleas *et al*, 2001, p. 209).

۲-۲- مدل مفهومی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی (نهادهای دانشگاهی)

با توجه به مطالب بیان شده و انجام مطالعه موردی بر روی دانشگاه امام صادق (ع)، و البته با در نظر داشتن نقاط تمایز و افتراقی که این دانشگاه را از سازمان‌های آموزشی مشابه متمایز می‌کند، مدل مفهومی نمودار ۳ را برای تصویر سازمانی نهادهای دانشگاهی پیشنهاد می‌کنیم.

این مدل که به صورت سیستمی طراحی شده، مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی نهادهای دانشگاهی را در قالب ورودی‌ها، فرایند و خروجی‌های سیستم دانشگاه نشان می‌دهد. در واقع، هر یک از اجزای این مدل مفهومی به عنوان ابعاد تصویرساز نهادهای دانشگاهی محسوب می‌شوند که طبعاً برای هر دانشگاه و مؤسسه آموزشی، بسته به نوع ساختار و اجزای سیستمی آن، متفاوت و در مواقعی منحصر به فرد خواهد بود. به بیان دیگر، با توجه به یافته‌های این تحقیق، دانشگاه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که تقریباً تمامی بخش‌های سیستم آن‌ها به عنوان مؤلفه‌های تصویرساز عمل می‌کنند و در این میان، آنچه حائز اهمیت است، میزان اثرگذاری هر یک از این بخش‌ها بر تصویر نهایی دریافت‌شده توسط مخاطب می‌باشد. در تحقیق حاضر، ضمن شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)، به طبقه‌بندی آن‌ها از حیث میزان اثرگذاری پرداخته‌ایم.



نمودار ۳- مدل مفهومی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی
 نهادهای دانشگاهی (تنظیم از پژوهشگران)

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، با دو هدف «اکتشافی» و «آزمون فرض» طراحی و انجام شده است. همان‌گونه که می‌دانیم، مطالعات اکتشافی برای درک بهتر ماهیت مسئله‌ای انجام می‌شوند که درباره آن بررسی‌های اندکی صورت گرفته باشد و درباره وضعیت که با آن روبه‌رو هستیم، اطلاعات و آگاهی فراوانی وجود نداشته باشد. همچنین در مطالعات آزمون فرض، معمولاً تلاش می‌شود تا ماهیت روابطی خاص تبیین شده یا تفاوت‌های بین گروه‌ها در یک وضعیت معین شود. این تحقیق با استراتژی مطالعه موردی و جهت‌گیری بنیادی است و گردآوری اطلاعات در آن به سه شیوه انجام شده است:

۱- روش کتابخانه‌ای: با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی مقالات علمی و نیز مراجعه به کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها؛ برای مطالعه پیشینه موضوع و جمع‌آوری اطلاعات درباره انواع نگرش‌های موجود صاحب‌نظران به مقوله تصویر سازمانی و مؤلفه‌های آن.

۲- روش تحلیل محتوا: جهت شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) از روش تحلیل محتوا استفاده کردیم. ابتدا، نتایج حاصل از تحقیقات و پایان‌نامه‌های قبلی را مبنا در نظر گرفتیم. سپس با تحلیل محتوایی دیدگاه‌های کارشناسی نخبگان دانشگاهی، مؤلفه‌های شناسایی شده پیشین را کامل‌تر و دقیق‌تر کردیم.

۳- روش پیمایشی: برای شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های تصویر سازمانی مطالعه شده این تحقیق از روش «تصمیم‌گیری گروهی» و تشکیل جلسات همفکری و تحلیل اطلاعات استفاده کردیم. برای بررسی و ارزیابی وضع فعلی تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های به دست آمده نیز از روش میدانی توزیع پرسش‌نامه و استفاده از دیدگاه‌های منابع انسانی دانشگاه استفاده کردیم. در این بخش، ابتدا با کمک گرفتن از مطالعات انجام گرفته در زمینه ادبیات نظری تحقیق و نیز بهره‌گیری از نتایج مطالعات پیشین و با همفکری استادان و کارشناسان پرسش‌نامه‌ای به منظور امتیازدهی به مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های شناسایی شده، طراحی و در میان ۶۰ نفر از «اعضای هیأت علمی»، «معاونین و مدیران دانشگاه» و «کارشناسان

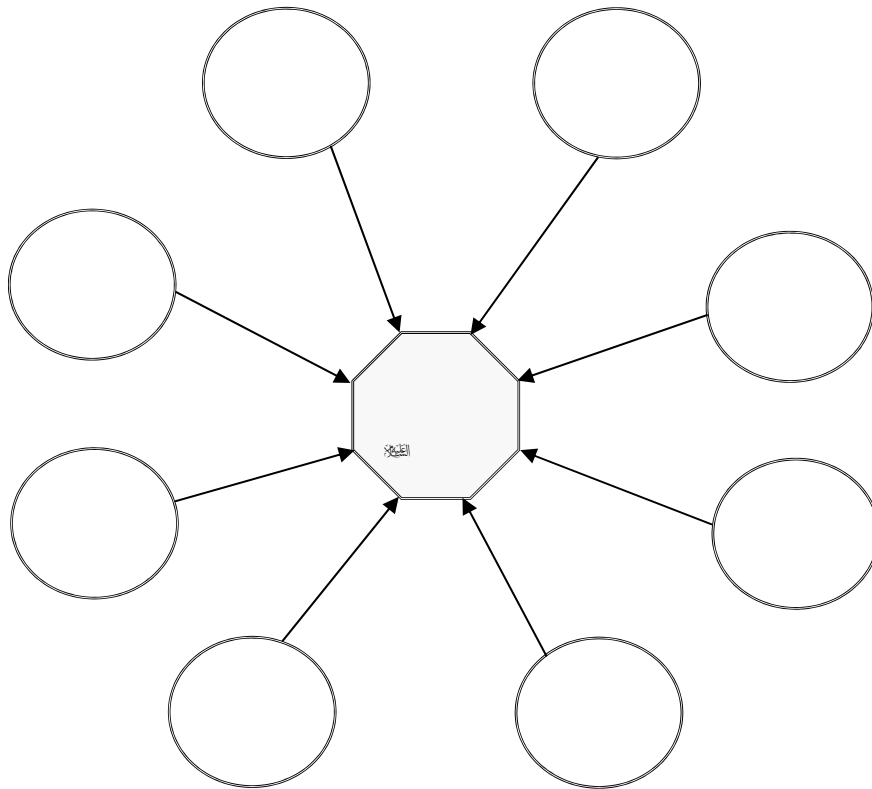
شاغل در دانشگاه» توزیع کردیم. درضمن، روایی این پرسش‌نامه با نظرخواهی از استادان و خبرگان و پایایی آن نیز با نرم‌افزار SPSS (آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۴) تأیید شد. از میان پرسش‌نامه‌های توزیع شده، ۳۵ پرسش‌نامه تکمیل شده پذیرفتنی جمع‌آوری کردیم و آن را تجزیه و تحلیل آماری قرار دادیم که نتایج آن در بخش بعد (یافته‌های تحقیق) خواهد آمد.

۴- یافته‌های تحقیق

با تجزیه و تحلیل آماری نتایج حاصل از پرسش‌نامه‌ها و با در نظر گرفتن اینکه در اجرای این تحقیق استراتژی مطالعه موردی را برگزیده بودیم، برای تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)، هشت مؤلفه و در مجموع، برای این هشت مؤلفه، ۷۷ زیرمؤلفه احصا شده است.

۴-۱- مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

با انجام مطالعات و بررسی‌های نظری و نیز اخذ نظر خبرگان دانشگاه، هشت مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) به دست آمده که در نمودار ۴ نشان داده شده‌اند:



نمودار - مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)
(تنظیم از پژوهشگران)

۴-۱- طبقه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

از آنجا که این پژوهش بر آزمون فرض آماری مبتنی است، نتایج بررسی آماری پرسش‌نامه‌ها درباره مؤلفه‌های اصلی یادشده که با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شده است، نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت هشت مؤلفه اصلی شناسایی شده برای تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)، از حیث میزان تأثیرگذاری به صورت جدول ۲ رتبه‌بندی می‌شوند:

جدول ۲- طبقه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

مؤلفه‌های درجه اول (دارای بیشترین تأثیرگذاری بر تصویر سازمانی)	مؤلفه‌های درجه دوم (دارای نقش و تأثیرگذاری در حد متوسط بر تصویر سازمانی)
<ul style="list-style-type: none"> * هویت و فرهنگ دانشگاه * دانش‌آموختگان دانشگاه * گزینش و سایر عوامل بدو ورود به دانشگاه 	<ul style="list-style-type: none"> * ویژگی‌ها و عملکرد بخش‌های مختلف دانشگاه * شهرت و پیشینه خاص دانشگاه * محیط فیزیکی و نمادهای دانشگاه * کارکنان در تماس با مخاطبان بیرونی * پوشش رسانه‌ای اخبار و مراسم دانشگاه

۴-۳- زیرمؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع) و طبقه‌بندی آنها

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، برای مؤلفه‌های اصلی یادشده، ۷۷ زیرمؤلفه شناسایی شده است که البته همانند مؤلفه‌های اصلی، همه آنها وزن یکسانی ندارند. بررسی آماری این زیرمؤلفه‌ها نشان می‌دهد که آنها به سه دسته درجه یک، درجه دو و درجه سه تقسیم می‌شوند که نتیجه آن به شرح زیر می‌باشد (جدول‌های ۳، ۴ و ۵):

۴-۳-۱- زیرمؤلفه‌های درجه اول

جدول ۳- زیرمؤلفه‌های درجه اول مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

نام مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌های درجه اول مربوطه
<u>هویت و فرهنگ دانشگاه</u>	<ul style="list-style-type: none"> - وجود جو و حال و هوای مذهبی در دانشگاه - حاکم بودن فضای سنتی / راکد یا پویا و بانشاط - فضای سیاسی دانشگاه - نوع پوشش، رفتار و ظاهر دانشجویان در جامعه - تفکیک جنسیتی دانشجویان، کارکنان و استادان دانشگاه
<u>گزینش و سایر عوامل بدو ورود به دانشگاه</u>	<ul style="list-style-type: none"> - نفس وجود گزینش برای ورود به دانشگاه - کیفیت گزینش و نوع سؤالات و شیوه انجام مصاحبه‌ها و ... - دشواری یا آسانی ورود به دانشگاه - رتبه‌های علمی دانشجویان ورودی به دانشگاه در آزمون سراسری - پذیرش در مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد پیوسته
<u>شهرت و پیشینه خاص دانشگاه</u>	<ul style="list-style-type: none"> - نسبت دانشگاه با انقلاب اسلامی - نسبت دانشگاه با ارکان حاکمیت
<u>کارکنان در تماس با مخاطبین بیرونی</u>	<ul style="list-style-type: none"> - نوع رفتار و برخورد عوامل گزینش، مصاحبه، تحقیق محلی و ...
<u>دانش‌آموختگان دانشگاه</u>	<ul style="list-style-type: none"> - موفقیت شغلی دانش‌آموختگان - میزان ورود دانش‌آموختگان به مقطع دکتری - مسئولان و افراد مشهوری که از دانش‌آموختگان دانشگاه هستند - جذب سریع یا کند دانش‌آموختگان دانشگاه به بازار کار - نوع رفتار، منش، سیمای ظاهری و پوشش دانش‌آموختگان دانشگاه

نام مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌های درجه اول مربوطه
<p>ویژگی‌ها و عملکرد بخش‌های مختلف دانشگاه</p>	<ul style="list-style-type: none"> - شخص رئیس دانشگاه - شخصیت و وجهه سیاسی رئیس دانشگاه - شخصیت فقهی و علمی رئیس دانشگاه - شخصیت و وجهه دینی رئیس دانشگاه - تلفیقی بودن دروس دانشگاه (دروس معارف اسلامی و دروس تخصصی) - اختصاص یافتن دانشگاه به حوزه علوم انسانی - سطح علمی و پژوهشی استادان - تدریس دروس زبان عربی (صرف، نحو و مکالمه) - کیفیت تدریس زبان‌های خارجی - فعالیت‌های فرهنگی مختلف در دانشگاه (اعم از فعالیت‌های معاونت دانشجویی و فرهنگی، دفتر اعزام مبلغ و...) - فعالیت‌های بسیج دانشجویی - برنامه‌ها و مراسم هیئت میثاق با شهدا (به خصوص در ایام محرم و ایام فاطمیه)

۴-۳-۲- زیرمؤلفه‌های درجه دوم

جدول ۴ زیرمؤلفه‌های درجه دوم مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

نام مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌های درجه دوم مربوطه
<u>هویت و فرهنگ دانشگاه</u>	- وجود حال و هوای دوستانه و صمیمی در دانشگاه - نوع تعامل و رابطه استادان با دانشجویان و میزان گذاشتن استادان برای آنان
<u>گزینش و سایر عوامل بدو ورود به دانشگاه</u>	- مطالبه نکردن شهریه از دانشجویان
<u>شهرت و پیشینه خاص دانشگاه</u>	- پیشینه ماهیتی یا عملکردی خاص دانشگاه - نسبت دانشگاه با حضرت امام (رحمه‌الله) و مقام معظم رهبری
<u>دانش‌آموختگان دانشگاه</u>	- انطباق آموخته‌های دانش‌آموختگان با نیازهای جامعه
<u>پوشش رسانه‌ای اخبار و مراسم دانشگاه</u>	- میزان پوشش رسانه‌ای اخبار و مراسم دانشگاه در مطبوعات و صدا و سیما - کیفیت پوشش رسانه‌ای اخبار و مراسم دانشگاه
<u>محیط فیزیکی و نمادهای دانشگاه</u>	- اندازه و بزرگی فضای دانشگاه - وجود فضای سبز وسیع و محیط باغی در دانشگاه - شلوغی یا خلوتی دانشگاه - وجود مسجد در دانشگاه و نوع معماری آن - ساختمان‌ها و محوطه دانشگاه
<u>کارکنان در تماس با مخاطبان بیرونی</u>	- نحوه پاسخ‌دهی کارکنان به تماس‌های تلفنی بیرون از دانشگاه - نحوه مواجهه نگهبان‌های دانشگاه با مراجعه‌کنندگان - نحوه رفتار کارکنانی که ارتباط مستمر با افراد بیرون از دانشگاه دارند

نام مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌های درجه دوم مربوطه
<p>ویژگی‌ها و عملکرد بخش‌های مختلف دانشگاه</p>	<ul style="list-style-type: none"> - خصوصیات و عملکرد حوزه ریاست دانشگاه - اعضای هیأت امناء دانشگاه - برنامه‌ها، عملکرد و محصولات اداره کل روابط عمومی - نشریه «پیام صادق» - رشته‌های فعلی موجود در دانشگاه - تدریس دروس معارف اسلامی (مانند طرح شهید مطهری، تفسیر، اخلاق و...) - تدریس دروس فقه و اصول فقه - حضور و غیاب منظم در کلاس‌ها - برگزاری امتحانات به صورت منظم و متناوب - برنامه‌ها، عملکرد و محصولات معاونت پژوهشی - انتشار مجلات علمی - پژوهشی و کیفیت آن‌ها - کتاب‌های منتشر شده از سوی انتشارات دانشگاه - فعالیت‌ها و محصولات مرکز تحقیقات دانشگاه - نحوه فعالیت مراکز اطلاع‌رسانی دانشگاه (کتابخانه و آرشیو نشریات) - پایان‌نامه‌های مصوب در دانشگاه - فعالیت‌ها و محصولات دفتر اعزام مبلغ - برنامه‌ها و مراسم مذهبی مختلفی که در دانشگاه برگزار می‌شود (مانند مراسم جشن سالگرد تأسیس دانشگاه و شهادت امام صادق (ع)) - فعالیت‌های معاونت دانشجویی (در زمینه ارائه اقامتگاه به دانشجویان و...) - امکانات ورزشی و تفریحی دانشگاه - امکانات رفاهی دانشگاه مانند رستوران و...

جدول ۵- زیرمؤلفه‌های درجه سوم مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)

نام مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌های درجه سوم مربوطه
<u>هویت و فرهنگ دانشگاه</u>	- نوع تعامل و رفتار کارکنان دانشگاه با دانشجویان
<u>محیط فیزیکی و نمادهای دانشگاه</u>	- گنبد مسجد دانشگاه (به عنوان نمادی برای ناظران بیرونی) - آرم دانشگاه (به عنوان نمادی برای مخاطبان بیرونی) - سردر و تابلوی دانشگاه (به عنوان نمادی برای مخاطبان بیرونی) - سایت دانشگاه (به منزله ویتربینی برای دانشگاه)
<u>شهرت و پیشینه خاص دانشگاه</u>	- جایگزینی مکانی دانشگاه با شعبه دانشگاه هاروارد (ICMS)
<u>ویژگی‌ها و عملکرد بخش‌های مختلف دانشگاه</u>	- ارتباط دانشگاه با جامعه‌الصادق (ع) - هیئت مدیره جامعه‌الصادق (ع) - نحوه فعالیت بخش اطلاع‌رسانی - امکانات و برنامه‌های بهداشتی و درمانی دانشگاه - فعالیت صندوق قرض‌الحسنه در دانشگاه و نوع خدمات آن

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۵-۱- نتیجه‌گیری

اهمیت موضوع تصویر سازمانی و نقش و تأثیر فزاینده آن در محیط رقابتی سازمان‌ها و مؤسسات خدماتی و نیز کمبود پژوهش‌های انجام‌شده در این حیطه در کشور ما، از جمله نقاط بااهمیتی است که تحقیق حاضر را متمایز می‌سازد. از این گذشته، انجام تحقیق بر روی مؤلفه‌های تصویر نهادهای دانشگاهی موضوعی است که در عین جذابیت، به آن کمتر پرداخته شده است. هدف اصلی و اساسی این تحقیق، یافتن عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تصویر هر سازمان دانشگاهی و طراحی مدلی مفهومی از آن و نیز پیدا کردن زیرمؤلفه‌ها و شاخص‌های شکل‌دهنده مؤلفه‌های اصلی تصویر بوده است.

برای نیل به اهداف فوق، پس از مطالعات و بررسی‌های نظری و نیز اخذ نظر خبرگان، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی برای تصویر سازمانی نهادهای دانشگاهی احصا شد و

با نظرخواهی از نخبگان دانشگاهی، برای مورد مطالعه این تحقیق (دانشگاه امام صادق(ع))، از حیث میزان تأثیرگذاری به سه دسته درجه اول، درجه دوم، و (در صورت وجود) درجه سوم طبقه‌بندی شد.

آن گونه که از یافته‌های تحقیق حاضر برمی‌آید، هویت و فرهنگ، دانش‌آموختگان و عوامل بدو ورود به دانشگاه‌ها، مؤلفه‌هایی هستند که نقش بی‌بدیلی در زمینه تصویرسازی برای آن‌ها دارند. طبیعتاً اهمیت این مؤلفه‌ها، توجه بیشتر به آن‌ها را می‌طلبد و در صورتی که تصویر دانشگاهی از ناحیه این ابعاد پراهمیت دچار خدشه شود، جبران آن به مراتب دشوارتر خواهد بود.

در این میان، دانش‌آموختگان هر دانشگاه، به‌عنوان خروجی‌های آن، نقش بسیار پررنگی در زمینه تصویرسازی برای آن دانشگاه دارند. این تصویرسازی، همیشه مثبت نیست و این افراد ممکن است در مواقعی به‌صورت آگاهانه یا به دلیل نداشتن اطلاعات کافی از وضع فعلی دانشگاه خود و دلایل دیگر، تصویری منفی از آن ارائه دهند؛ لذا لازم است دانشگاه‌ها به‌صورت جدی درصدد یافتن راهکارهایی مؤثر برای برقراری ارتباط فزاینده، صمیمانه و سازنده با این افراد و در کنار آن، اطلاعات روزآمد از دانشگاه به آنان باشند.

از جمله ثمره‌های تحقیق حاضر سوق‌دادن دانشگاه‌ها به مطالعه و تأمل بیشتر از پیش درباره مفهوم تصویر بیرونی خود و قائل شدن اهمیتی به‌سزا برای آن می‌تواند باشد. مسئولان و متصدیان دانشگاه‌ها پس از مطالعه این تصویر و شناخت ضعف و آسیب‌پذیری خود در این زمینه، باید وجهه همت خود را در بهبود این تصویر و برطرف کردن خدشه‌های وارد بر آن، قرار دهند. روابط عمومی هر سازمان دانشگاهی، واحدی است که بنابر وظیفه سازمانی در این زمینه می‌تواند از نقشی تأثیرگذار برخوردار باشد.

۵-۲- پیشنهاد

با توجه به ادبیات نظری، تئوری‌ها و یافته‌های تحقیق، برای بهبود وضعیت تصویر سازمانی دانشگاه مطالعه‌شده پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

- معاونت‌ها و ادارات مختلف دانشگاه، بیش‌ازپیش مفهوم تصویر و وجهه بیرونی را مطالعه کنند و به اهمیت آن واقف شوند.

- معاونت طرح و برنامه دانشگاه به‌صورت جدی ضعف بخش‌های مختلف دانشگاه را (به‌ویژه بخش‌هایی مانند اداره کل روابط عمومی و... که ارتباط فعال با محیط بیرون دانشگاه دارد و در خط مقدم تصویرسازی مثبت برای دانشگاه قرار دارند) در این زمینه شناسایی کند و راه‌حلی برای آن پیدا نماید.

- معاونت‌ها و اداره‌های مختلف دانشگاه، با بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و نیز با بررسی موشکافانه سایر مؤلفه‌های احتمالی تصویر دانشگاه نزد مخاطبان بیرونی، وجهه همت خود را برای بهبود و رفع نقایص این تصویر قرار دهند.

- اداره گزینش دانشگاه، همه‌ساله در هنگام مصاحبه با داوطلبان ورود به دانشگاه، در هنگام جذب آن‌ها و در زمان ارتباط با خانواده‌های این داوطلبان، به‌صورت نظام‌مند به شناخت ابعاد، شاخصه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار بر تصویر دانشگاه (به‌صورت جهت‌دار و با تعیین موضوعات مثبت و منفی) بپردازد.

- همان‌طور که در نتایج تحقیق حاضر مشاهده کردیم، دانش‌آموختگان دانشگاه امام صادق(ع) نقشی بی‌نظیر در تصویرسازی دانشگاه دارند. این تصویرسازی همواره مثبت نیست و در مواقعی، این افراد به صورت آگاهانه یا از روی غفلت، تصویری منفی از دانشگاه ارائه می‌دهند؛ لذا پیشنهاد می‌شود دانشگاه به‌صورت جدی درصدد یافتن راهکارهایی بهینه برای برقراری ارتباط صمیمانه با این افراد و معرفی وضعیت فعلی دانشگاه، امکانات، مقررات و تسهیلات جدید و... به آنان باشد.

-
1. Brand
 2. American Marketing Association
 3. Brand Equity
 4. Brand Identity.
 5. Brand Knowledge
 6. Brand Awareness
 7. Brand Image
 8. Corporate Brand
 9. Brand Personality

10. Brand Congruence
11. Simonides
12. K. Boulding
13. J. Gregory
14. C. Chajet
15. B. Copeland
16. C. Bonner
17. Harvard Business Review
18. Avenarius
19. Conant

Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34.

Anderson, J.R. (1980), *Cognitive Psychology and Its Implications*, San Francisco: W. H. Freeman.

Avenarius, H. (1993), "Introduction: Image and Public Relations Practice", *Journal of Public Relations Research*, Vol, 5.

Baskin, O. W. & Aronoff, C. E. (1988), *Public Relations: The Profession and the Practice*, IA: Wm. C. Brown, Publishers.

Benson, T.W. & Prosser, M.H. (1988), *Readings in Classical Rhetoric*, CA: Hermagoras Press.

Berg, P. (1985), "Organization Change as a symbolic transformation process", *Organizational Culture*, Frost, L. F. M., M. R. LOus, G. C. Lundberg, & J. Martin (Eds), Ga: Beverly Hills.

Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Eastbourne: Holt, Rhinehardt and Winston.

Bok, D. (1992), "Reclaiming the Pubic Trust", *Change*, July/August.

Bonner, C. (1997), "Image is All: Deregulation, Restructuring and Reputation in the Natural Gas Industry", *American Gas*, Vol. 79.

Boulding, K. (1969), *The Image*, MI: The University of Michigan Press.

Bowra, C.M. (1961), *Greek Lyric Poetry*, London: Oxford University Press.

Chajet, C. (1991), *Image by Design*, MA: Addison-Weley Publishing Company, Inc.

- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2006), *Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, G. & Vibbert, S. L. (1987), "Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management", *Handbook of Organizational Communication*, Joblin, F. M., L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds), CA: Newbury Park.
- Conant, J. K. (1992), "Enrollment Trends in School of Public Affairs and Administration: A Search for Winners and Losers", *Public Administration Review*, Vol. 52.
- Copeland, B. (1995), "Boosting the Corporate Image", *Indiana Business Magazine*, Vol. 39.
- Denis, M. (1991), "Imagery and Thinking", *Imagery and Cognition*, Cornolidy C. & M. A. McDaniel (Eds), New York: Springer-Verlag.
- Elwell, Tricia (1998), *The Concept of Image in Advertising and Public Relations*, The University of Houston.
- Faircloth, James (2005), "Factors Influencing Nonprofit Resource Provider Support Decisions: Applying the Brand Equity Concept to Nonprofits", *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Flanagan, G. A. (1967), *Modern Institutional Advertising*, New York: McGraw-Hill.
- Gregory, J. (1991). *Marketing Corporate Image*, Chicago: NTC Business Books.
- Kazoleas, D., Kim, Y. & Anne M.; "Institutional image: a case study"; *Corporate Communications*; Vol. 6.
- Keller, Kevin Lane & Lehman, Donald (2006), "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science*, Vol. 25.
- Kotler, Philip & Andreason, A. R. (1987), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Id. & Fox, F. A. (1985), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Id. & Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall.
- LeBlanc, Gaston & Nguyen, Nha (1996), "Cues used by customers evaluating corporate image in service firms", *Intevnational Journal of Service Industry Management*, Vol. 7.

- Lee, Betty Kaman (2004), "Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated Public in Hong Kong, " *Journal of Public Relations Research*, Vol. 16.
- Martenson, Rita (2007), "Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35.
- Moffit, M. A. (1994), "A Cultural Studies Perspective toward Understanding Corporate Image: A Case Study of State Farm Insurance", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 6.
- Oh, Mi-Young (2001), South Korean Attitudes toward Foreign Subsidiaries of Multinational Corporations (MNCs): The Influence of Corporate Image and Country of Origin Image, and the Presence of Halo Effect, Southern Illinois University.
- Roberts, P. W. & G. R., Dowling (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23.
- Sirgy, M. Joseph (1982), "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9.
- Theus, K. T. (1993), "Academic Reputations: The Process of Formation and Decay", *Public Relations Review*, Vol. 19.
- Venable, B. T., G.M., Rose & W. Gilbert (2003), "Measuring the Brand Personality of Nonprofit Organizations", *Advances in Consumer Research*, Keller, P.A. & Rook, D.W., Valdosta, GA: Association for Consumer Research, Vol. 30, 79.

طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی

تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۸۹/۹/۱۳

حسن دانایی فرد*

علیرضا حسن زاده**

نورا سالاریه***

چکیده

یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران، برانگیختن کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان است. سازمان‌های سالم به‌طور خودکار انگیزش‌آورند. عوامل متعددی بر انگیزش‌زایی سازمانی مؤثرند. بیتوجهی رفتار جان‌سوزی است که اگر بر روح و جسم سازمان چنگ بیندازد، سازمان دچار عقب‌ماندگی ذهنی و جسمی مزمن خواهد شد. هدف غایی این پژوهش طراحی نوعی سنجه برای اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی است. برای طراحی چنین سنجه‌ای، استراتژی پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی استفاده شده است. بر این اساس، ابتدا بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بی‌تفاوتی تعیین شد (پژوهش کیفی) و در مرحله دوم برای تعیین روایی سازه همبستگی سنجه بی‌تفاوتی با سه سنجه استاندارد تعهد سازمانی، ترک شغل و هویت سازمانی محاسبه شد. نتیجه حاصل نوعی سنجه (پرسش‌نامه) روا برای اندازه‌گیری بی‌تفاوتی در سازمان‌هاست.

واژگان کلیدی

بی‌تفاوتی، بی‌تفاوتی سازمانی، پژوهش ترکیبی، مصاحبه اکتشافی

hdanaee@modares.ac.ir

Hasanzadeh.alireza@gmail.com

nora_salarieh@yahoo.com

* دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

** استادیار دانشگاه تربیت مدرس

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی (نویسنده مسئول)

مقدمه

سازمان محملی است که از قبال آن کوشش‌های گروهی انسان‌ها برای تحقق اهداف معینی هماهنگ می‌کنند. در واقع، سازمان‌ها تحقق اهدافی را بر عهده دارند که از حیثه و ظرفیت و توان فردی خارج و اجرای آن تشکل جمعی و تلاش گروهی را می‌طلبد. بر این اساس، سازمان را متشکل از دو بدنه اصلی می‌دانند:

۱- بدنه یا نیمه انسانی سازمان؛ در کالبدشکافی سازمان این بخش دربرگیرنده انسان‌هایی است که کارگزاری امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های گوناگون مانند مدیر، متخصص، کارمند و کارگر... به عهده دارند.

۲- نیمه مادی سازمان؛ این بخش از عناصر مختلفی تشکیل شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: ساختمان و فضا، تجهیزات و دستگاه‌ها، مواد اولیه، امکانات پولی و مالی و اطلاعات.

نسبت‌های این اجزا تابع متغیرهایی اساسی و اصلی همچون «عملیات سازمان»، «هدف سازمان» و «محیط سازمان» می‌باشد. به‌رغم اهمیت بدنه مادی سازمان و نقش آن در تحقق اهداف سازمانی، اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون هر سازمان انگیزه و رغبت کافی برای کار و فعالیت و تشریک مساعی برای رسیدن به اهداف را نداشته باشند، سازمان پویایی اصلی و اساس خود را از دست خواهد دارد (زواره، ۱۳۷۴، ص ۶۸). یکی از پیامدهای بی‌تفاوتی به نیروی انسانی، ایجاد پدیده‌ای به نام «بی‌تفاوتی در سازمان» است. در این مقاله، پس از تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی بی‌تفاوتی سازمانی از طریق پژوهش کیفی، سنجه «بی‌تفاوتی سازمانی» تدوین شده است و سپس برای تعیین روایی سازه، همبستگی این سنجه با سه معیار مطمئن دیگر، محاسبه شده است. نتیجه، حاصل نوعی پرسش‌نامه است که می‌توان بر اساس آن بی‌تفاوتی سازمانی را اندازه‌گیری کرد.

۱- بیان مسئله

کندکاری کارکنان سازمان‌ها در ایران گریبانگیر تعدادی از سازمان‌های دولتی و بعضی از سازمان‌های خصوصی و غیردولتی است. سکوت و دل‌سردی کارکنان به سرنوشت و

برنامه‌های سازمان و درک و تفاهم مؤثر بین کارکنان و مدیریت زنگ خطری برای کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلان‌تر به کل جامعه آسیب می‌رساند. یکی از دلایل کندکاری، بی‌تفاوتی سازمانی است. در واقع، روح بی‌تفاوتی در رفتار کارکنان، انگیزه کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد و در پی کارکنان بی‌تفاوت، سازمان بی‌تفاوت شکل می‌گیرد (Keefe, 2003, p27). رفع این بی‌تفاوتی می‌تواند مسئله کندکاری را حل کند.

۲- نگاهی به مبانی نظری پدیده بی‌تفاوتی

بی‌تفاوتی هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی امید تحقق هدف یا هدف‌های خود را در وضعیتی به‌خصوص از دست می‌دهد و می‌خواهد از منشأ ناکامی خود کناره‌گیری کند. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کار خود چندان امیدی به بهبودی و پیشرفت وجود ندارد. هر مدیر باید به خاطر داشته باشد که پرخاشگری، دلیل تراشی و بی‌تفاوتی، همگی عوارض عجز و ناکامی هستند و می‌توانند بر وجود مشکلات دلالت داشته باشند (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۰۰). حیطة بی‌تفاوتی در سازمان رفتار فردی را توصیف می‌کند که به‌صورت ماشینی‌وار و بدون به‌کاربردن نبوغ و خلاقیت خود دستاوردهای سازمانی را بی‌چون‌وچرا انجام می‌دهد. طبعاً چنین پذیرش دستوری که به دور از هر گونه علاقه باشد، ممکن است در ظاهر باعث حفظ نظم سازمانی شود؛ ولی کارمند را به تلاش، پذیرش مسئولیت‌ها یا نشان‌دادن ابتکار تشویق نمی‌کند. نمود حیطة‌های بی‌تفاوتی در افراد سازمانی کاربرد عبارت «مأمور و معذور» می‌باشد. با چنین واکنشی از طرف فردی که یاریگر سازمان خوانده می‌شود؛ معلوم می‌شود که او از خود ابتکار عمل و جوششی ندارد و آنچه به‌عنوان عملکرد سازمانی از او مشاهده می‌شود، اجرای صرف دستورهای مدیران است. گاهی افراد اعتراض خود را به دستورها به‌صورت اعتراضات و اعتصابات که آشکارترین نوع بیان نارضایتی است، بروز می‌دهند و گاه غیبت زیاد بیانگر این امر است. ولی آنچه باعث تسلیم‌شدن و بی‌تفاوتی افراد می‌شود، نارضایتی عمیق و به مدت طولانی است (گیزلا، ۱۳۷۸، ص ۱۳۶). در سازمان‌ها، با نوعی چرخه کاری مواجه

هستیم. هنگامی که افراد شغل تازه‌ای اختیار می‌کنند یا در سازمان ارتقا پیدا می‌کنند، با موقعیتی پر از شور و انگیزه مواجه می‌شوند. آن‌ها درباره‌ی کسانی که قرار است با آن‌ها کار کنند یا اهدافی که قرار است محقق سازند، هیجان‌زده هستند؛ احساس می‌کنند به آن‌ها شانس داده شده که نقشی بسیار مهم را بر عهده گیرند. مسئله‌ای که بعد از این مرحله روی می‌دهد، آن است که طرز فکر آن‌ها آرام‌آرام تغییر می‌کند و شور و انگیزه آن‌ها به تدریج جای خود را به بی‌تفاوتی سازمانی می‌دهد (Keefe, 2006, p14). در این حالت، کارکنان به موفقیت‌های آن سازمان بی‌توجه هستند؛ فقط برای حقوق کار می‌کنند و سطح کاری آن‌ها در اندازه‌ای است که مانع از اخراج شدن آن‌ها شود (Keefe, 2003, 27).

علائمی که می‌توان برای فرد بی‌توجه در نظر گرفت عبارت است از:

- ۱- فرد شخصیت خود را از دست می‌دهد و به هنگام واکنش در برابر دیگران، از نظر شخصیتی و جهت منفی به خود می‌گیرد.
- ۲- کار انجام شده را معرف خود نمی‌داند.
- ۳- از نظر جسمی، فیزیکی، ذهنی و احساسی تهی می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴، صص ۱۰۳۹-۱۰۳۸).

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش بر اساس شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان اجرای هر پژوهش استفاده می‌شود (Creswell, 2003). همان‌طور که از نام استراتژی پژوهشی شیوه‌های ترکیبی پیداست، این استراتژی درباره‌ی پژوهش‌هایی صادق است که در آن پژوهشگر هم داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی را گردآوری می‌نماید. داده‌های کیفی متشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای ازپیش‌تعیین‌شده، مانند پرسش‌نامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده‌بی‌ساختار، مصاحبه و شیوه‌ی کیفی، گردآوری می‌شوند؛ درحالی‌که داده‌های کمی شامل اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر پیشاپیش طیفی از پاسخ‌ها را تعیین و از پاسخ‌دهنده

می‌خواهد که صرفاً پاسخ‌های مناسب را علامت زند. واژه ترکیب^۱ در تعریف، اشاره به این نکته دارد که برخی از شکل‌های ترکیب یا تلفیق داده‌ها در مقایسه با گردآوری صرف داده‌های کمی و کیفی یا گردآوری هر دو داده و ایجاد پیوند جعلی بین آن‌ها نقش بیشتری در یافتن پاسخ‌های مناسب‌تر به مسئله ایفا می‌کند. این حالت را می‌توان در روشی ترکیبی ملاحظه کرد. در روش‌های ترکیبی، نخست پژوهشگران می‌توانند داده‌های کمی و کیفی را گردآوری و سپس با ترکیب، یکپارچه‌سازی و مقایسه دو مجموعه داده، آن‌ها را هم‌گرا کنند. این یکپارچگی به خلاقیت نیاز دارد؛ زیرا مستلزم ادغام داده‌های عددی با داده‌های متنی است. یکپارچه‌سازی وقتی می‌تواند رخ دهد که پژوهشگران ابتدا داده‌های کیفی را برای اجرای کدگذاری تحلیل می‌کنند و سپس کدها را به عدد تبدیل می‌نمایند. پژوهشگران سپس این اعداد را با نوعی برنامه آماری یا استنباطی متناسب می‌کنند و نتایج مدنظر را به دست می‌آورند. (دانایی‌فرد، ۱۳۸۶، ص ۳۷). استراتژی این پژوهش ترکیبی اکتشافی است. ابتدا پژوهش کیفی و سپس بر اساس داده‌های کیفی نوعی روش کمی انجام می‌شود.

۴- دلایل شکل‌گیری پژوهش‌های ترکیبی

در ادبیات پارادایم، اصطلاحی تحت عنوان هم‌سنگی یا هم‌سنجی،^۲ مبانی صاحب‌نظران مطرح شده است که اشاره به این نکته دارد که آیا پارادایم‌ها می‌توانند با هم دوست شوند یا این که صرفاً با هم رقیب هستند. برخی از اندیشمندان مدعی شدند که چون هستی‌شناسی پارادایم‌ها با هم متفاوت هستند، سازش بین آن‌ها محال است. برخی دیگر با استدلال‌هایی مدعی شدند که می‌توان از منظر پارادایم‌های مختلف به پدیده‌ای نگاه کرد و دانش تولیدی را ترکیب کرد. با طرح مستمر این مباحث، مقوله‌ای تحت عنوان کثرت‌رایی مطرح شد که اشاره دارد به مشاهده هر پدیده از منظرهای مختلف. طرح این موضوع در پژوهش اجتماعی و سازمانی اشاره به این نکته داشت که بررسی هر پدیده سازمانی یا اجتماعی از زوایای مختلف به زاویه‌ای خاص مفیدتر خواهد بود. بر این اساس، تقسیم‌بندی مختلفی از کثرت‌گرایی به شرح زیر بیان شد:

۱- کثرت‌گرایی در معیارهای پژوهش؛^۳ پژوهشگر برای بررسی هر پدیده، مشابه از

چند معیار استفاده می‌کند.

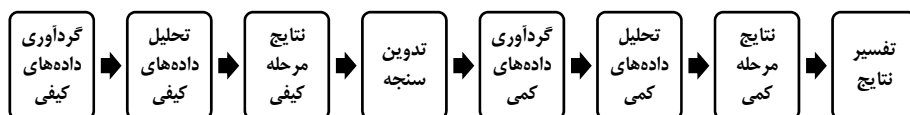
۲- کثرت‌گرایی در مشاهده‌گر؛^۴ چندین مشاهده‌گر یا چندین پژوهشگر هم‌زمان یا به‌صورت متوالی به مشاهده یا بررسی پدیده‌ای می‌پردازند.

۳- کثرت‌گرایی در نظریه؛^۵ برای مثال، برای بررسی پدیده بی‌اعتمادی به سازمان‌های دولتی، پژوهشگر بر اساس چارچوب نظری، با نگاهی جامعه‌شناسانه و با نگاه مدیریت دولتی در باب بی‌اعتمادی به دولت می‌پردازند. پژوهشگر در حالت نخست از منظر جامعه‌شناسی و در حالت دوم از منظر مدیریت دولتی به مطالعه بی‌اعتمادی می‌پردازند. این امر امکان ترکیب خلاقانه یا شکل‌دهی ایده‌های جدید را میسر می‌سازد.

۴- کثرت‌گرایی در شیوه؛^۶ به معنای ترکیب شیوه‌ها در درون یک یا دو یا چند پارادایم است (دانایی فرد، ۱۳۸۶، ص ۴۳).

۵- استفاده از پژوهش ترکیبی اکتشافی

در طرح پژوهشی اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری و تحلیل می‌شوند (نمودار ۱). بنابراین، ابتدا پدیده موشکافی می‌شود و سپس برای تعیین روابط داده‌های کیفی از داده‌های کمی استفاده می‌شود. در واقع، داده‌های کیفی، داده‌های کمی را می‌سازند.



نمودار ۱- طرح پژوهش

پس در این طرح پژوهشی:

- پژوهشگر بر داده‌های کیفی به‌جای داده‌های کمی تأکید می‌کند.
- توالی گردآوری داده‌ها به ترتیب، داده‌های کیفی و سپس کمی است.
- برای تعیین یافته‌های کیفی، پژوهشگر به داده‌های کمی متوسل می‌شود.

مزیت این طرح پژوهشی آن است که ابتدا پدیده در دست بررسی را به نحوی کامل موشکافی می‌کند، ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده پدیده را به دست می‌آورد. پژوهشگر با گوش دادن به آزمودنی‌ها ابعاد را مشخص می‌کند (دانایی فرد، ۱۳۸۶، ص ۵۵).

۶- مرحله اول پژوهش؛ پژوهش کیفی

در روش تحقیق کیفی برای دیدگاه‌های افراد تحقیق شده ارزش قائل می‌شوند و می‌کوشند تا از دیدگاه‌های آنان آگاه گردند؛ ضمن آنکه پژوهشگر و افراد تحقیق شده با هم رابطه متقابل برقرار می‌کنند. در این روش، برای جمع‌آوری داده‌های اصلی به گفته‌ها و رفتارهای مشاهده‌کردنی افراد، تکیه می‌کنند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۷، ص ۷). در این بخش، از مصاحبه اکتشافی استفاده نمودیم. برای مصاحبه در این مرحله، چارچوبی تدوین شد که در آن موضوعاتی را دربر می‌گرفت که باید در باب آن‌ها پرسش‌هایی مطرح می‌شد. در این چارچوب، در نظر گرفتیم که پس از معرفی خود و بیان علت انجام مصاحبه، تعریفی کلی از بی‌تفاوتی به عمل آید. سپس از مصاحبه‌شونده پرسیده می‌شد که آیا در اطراف خود (میان همکاران و دوستان) این پدیده را مشاهده کرده یا اینکه با احتیاط پرسیده می‌شد که آیا خود او این حالت را تجربه کرده است. در واقع، با زمینه‌سازی مناسب، مصاحبه را آغاز کردیم. در طول مصاحبه نیز تلاش کردیم، مصاحبه‌شونده را در راستای بیان ابعاد بی‌تفاوتی سوق دهیم. برای اینکه از مناسب بودن، میزان ارزیابی ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی اطمینان حاصل کنیم، صرف‌نظر از سطح سازمانی و صنعتی، اعضای مختلف چندین سازمان گوناگون در سطوح مختلف را در مطالعه، شرکت دادیم. ۱۸ زن و ۱۴ مرد به نمایندگی از اعضای سازمان و شغل‌های گوناگون در مصاحبه شرکت کردند. در واقع، این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر احساس کرد، داده‌ها تکراری شده و به حد اشباع رسیده است. در این مصاحبه، افرادی با دوره فعالیت ۷ ماه تا ۲۹ سال سابقه کاری حضور داشتند. این افراد از بین شاغلان در مؤسسه تحقیقاتی، شرکت تبلیغاتی، مدرسه، سازمان‌های دولتی و کارمندان دانشگاه انتخاب شده‌اند. در جدول ۱ فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنس و تحصیلات و حرفه بیان شده است.

جدول ۱- مصاحبه‌شوندگان به تفکیک جنس و تحصیلات و حرفه

مرد	زن
دیپلم - مدیر خدمات	دیپلم - متصدی امور اداری
دیپلم - تدارکات	دیپلم - کارمند بخش خدمات
دیپلم - کارشناس مالی	دیپلم - کارمند دبیرخانه
لیسانس - عامل ذی حساب	دیپلم - رئیس دبیر خانه
لیسانس - کارشناس ارشد مالی	فوق دیپلم - منشی
لیسانس - کارشناس مالی	فوق دیپلم - دبیر
لیسانس - معاونت مهندسی و مجری طرح	دیپلم - رئیس گروه نظارت
لیسانس - رئیس امور اداری	لیسانس - کارشناس مالی
فوق لیسانس - رئیس امور پژوهش	لیسانس - معاون مدرسه
فوق لیسانس - کارشناس ارشد مالی	لیسانس - مدیر مدرسه
فوق لیسانس - کارشناس ارشد مالی	لیسانس - دبیر
فوق لیسانس - رئیس گروه نظارت بر ارز	لیسانس - کارمند بخش صدور قبض
فوق لیسانس - مدیر تأمین دفتر منابع	لیسانس - سرپرست واحد طراحی
دکتر - پزشک کشیک	لیسانس - کارمند بخش تبلیغات
	لیسانس - کارمند بخش تبلیغات
	لیسانس - کارمند بخش تبلیغات
	لیسانس - کارمند بخش پشتیبانی
	دکتر - استاد دانشگاه

۶-۱- تحلیل داده‌های کیفی

رویکردهای مختلفی برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. رویکرد ما در تحلیل داده‌های پژوهش، رویکرد ویرایشی است. رویکرد ویرایشی^۷ در سنت فلسفی پدیدشناسی ریشه دارد که در پی درک تجارب جهان زندگی فردی است. پدیدارشناسی گوهر اصلی هر پدیده را از میان تجارب متفاوت افراد با آن پدیده بیرون می‌کشد و بر کشف گوهر خود پدیده تمرکز دارد (Boon, Johnston, Webber; 2007, p210). در این نوع سبک، مفسر مانند ویرایشگری که در پی بخش‌های معنادار، کم و زیاد کردن کلمات یا جملات، حذف کلمات غیر ضروری در متن است، وارد متن می‌شود (Miller, Crabtree, 1992). برای استخراج مفاهیم از میان حجم انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه به

دست می‌آید، عمل کدگذاری انجام می‌گیرد. کوربین و استراوس (۱۹۹۸)، صص ۶۸-۶۵) کدگذاری را نوعی تحلیل عمیق^۱ می‌دانند که در آن داده‌ها، کلمه‌به‌کلمه بررسی می‌شوند و درنهایت، کدها از لابه‌لای واژه‌ها یا عبارت‌ها خارج می‌شوند. در این مقاله، از «کدگذاری اولیه و ثانویه» برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها استفاده نمودیم. در پی آن، مضامین سازنده «بی‌تفاوتی سازمانی» احصا شده است.

۶-۲- کدگذاری اولیه

برای کدگذاری اولیه باید داده‌ها را کلمه‌به‌کلمه و خط‌به‌خط بازبینی کرد. نسخه اولیه هر مصاحبه انبوهی از داده‌ها را به همراه دارد که باید مطالعه شوند تا از میان آن‌ها مضامین پژوهش استخراج شوند. این عنوان‌ها را باید به صورت عبارت کوتاه درآورد. کلمات و عبارت‌های مشابهی ممکن است در طول مصاحبه تکرار شوند. باید تمامی آن‌ها را در نظر گرفت و عبارت‌های مشترک را در گروهی قرار داد. این عمل را «کدگذاری» و عبارت کوتاه را «کد» می‌گویند (Allen, 2003, p1). جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری‌های اولیه‌ای است که بر روی داده‌های مصاحبه انجام گرفته است:

جدول ۲- کدگذاری اولیه

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه
<ul style="list-style-type: none"> • شوق و انگیزه بالا در نیروی تازهوارد • توجه به محیط اطراف • اهمیت توجه به کارکنان • بدبینی به مدیر • بروز حالت بی توجهی در فرد • از دست دادن انگیزه • توجه به نظم و ترتیب در محیط کار • بی توجهی در رفتار • از دست دادن انگیزه • بی اهمیتی به ارباب رجوع • رفتار نامناسب با ارباب رجوع • در اولویت ندانستن ارباب رجوع • بی ارزش دانستن ارباب رجوع • اهمیت ندادن به کار کارمند • سرخوردگی از کار • حس انتقام جویی در کارمند • بی توجهی به هزینه های سازمان • بی ارتباطی دوره های آموزشی با کار فرد • بی مسئولیتی در قبال سازمان • تلاش برای ترک سازمان • استفاده از دروغ های مصلحتی • بی توجهی به هدر رفتن منابع سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • اوایل که سر کار آمدم، شاد و سر حال بودم؛ • به محیط اطرافم خیلی توجه می کردم؛ • اما کم کم فهمیدم، هر کاری هم نکنم، برای مدیر اهمیت ندارد. • من هم کم کم منزوی شدم؛ • دیگر آن شور و شوق را ندارم. • اوایل همه جا را مرتب نگاه می داشتم؛ به خصوص قفسه فایل ها را. • الان دیگر برای من مهم نیست هر جوری باشد. • با اجبار کار می کنم. • با اکراه جواب ارباب رجوع را می دهم. • روزهایی هم ممکن است اکراه به پرخاش تبدیل شود • یا اصلاً تلفن را برندارم. • به کار من هیچ بهایی داده نمی شود. • من باشم و نباشم کار انجام می شود. • من هم برای این که خودم را خالی کنم، تلفن را برمی دارم و با دوستم حرف می زنم. • سازمان کلاس آموزشی می گذارد که هیچ ربطی به کار من ندارد. • اما من شرکت می کنم برای اینکه در سازمان نباشم. • در نظرسنجی آخر دوره هم الکی نظر می دهم. • خیلی خوب بود تا باز بگذارند

۳-۶- احصای مضامین

پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری (جدول ۳) بر اساس مفهوم، بعد، مؤلفه و شاخص ارائه شده است:

جدول ۳- نتایج کدگذاری

مفهوم	بعد	مؤلفه	شاخص
بی‌تفاوتی سازمانی	۱- بی‌تفاوتی به مدیر	- به صورت فرار از پاسخگویی	- با پنهان نگه‌داشتن توانمندی‌ها - با توسل به دروغ‌های مصلحتی - با به تعویق انداختن کار مدیر
		- به صورت همراهی نکردن با مدیر	- با بهانه‌تراشی - با اهمیت‌ندادن به جلسات - با خودداری از اظهار نظر در جلسات - با در ابهام نگه‌داشتن مدیر
		- به صورت رفتار نامناسب با مدیر	- با پرهیز از رودرروشدن با مدیر - با حرف‌زدن پشت سر مدیر - با رفتار سرد و کاملاً رسمی با مدیر
	۲- بی‌تفاوتی به سازمان	- به صورت کاهش مسئولیت‌پذیری فردی	- با انجام امور شخصی در ساعات اداری - با انجام کار غیر از حوزه فعالیت سازمانی در ساعات اداری
		- به صورت افزایش بی‌دلیل هزینه‌های سازمانی	- با استفاده شخصی از امکانات سازمانی - با بی‌تفاوتی به حفظ و نگهداری اموال سازمان
		- به صورت تلاش برای ترک محل کار	- با افزایش میزان مرخصی ساعتی - با افزایش غیبت
	۳- بی‌تفاوتی به ارباب رجوع	- به صورت در اولویت ندانستن ارباب رجوع	- با محدود کردن خدمات به زمان معین - عدم پاسخگویی تلفنی به ارباب رجوع
		- به صورت سردرگم کردن عمدی ارباب رجوع	- با مدارک غیرمرتبط به کار خواستن - با به تعویق انداختن بی‌دلیل کار ارباب رجوع
		- با رفتار نامناسب با ارباب رجوع	- با اکراه جواب دادن ارباب رجوع - رفتار تند با ارباب رجوع
	۴- بی‌تفاوتی به همکاران	- به صورت کاهش همکاری با همکاران	- با همراهی نکردن در کارهای گروهی - با ایجاد بدبینی به سایرین و محیط اطراف
		- به صورت رفتار نامناسب با همکاران	- با رفتار سرد و رسمی با همکاران - با برجسته کردن ضعف‌های دیگران
	۵- بی‌تفاوتی به کار	- به صورت اهمیت‌ندادن به بهره‌وری	- با کاهش دقت کاری - با پیگیری نکردن کار - به صورت اهمیت‌ندادن به کیفیت کار - کاهش سرعت کاری - به صورت اهمیت‌ندادن به بهنگامی کار
		- بدبینی به کار	- با کار را بی‌اهمیت و بی‌ارزش تلقی کردن - با کار را مفید ندانستن

بر اساس نتایج حاصله از کدگذاری و احصای مضامین، چارچوبی پیشنهادی برای پدیده «بی تفاوتی سازمان» بیان شد. شاخص‌های این چارچوب در اختیار ۸ نفر از دانشجویان دکترای رفتار و ۲ نفر از استادان مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، قرار گرفت و در نهایت، با مدنظر قرار دادن دیدگاه‌های ایشان، پرسش‌نامه بی تفاوتی سازمانی طراحی شد که در پیوست الف ذکر شده است. برای محاسبه ضریب پایایی پرسش‌نامه، شیوه‌های مختلف به کار برده می‌شود. در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای کرونباخ پذیرفتنی باید بالاتر از ۰/۷ باشد. با توجه به اینکه آلفای به دست آمده برابر ۰/۹۳۷ شده است، نتیجه می‌گیریم که پرسش‌نامه از پایایی لازم برخوردار است. طیف پاسخ‌ها از ۱ تا ۵ است که به ترتیب بیانگر «کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم»، «موافقم»، «کاملاً موافقم» می‌باشد.

۷- مرحله دوم پژوهش؛ پژوهش کمی

تئوری هرزبرگ^۹ نقش مؤثری بر تبیین عوامل انگیزشی بر روی رضایت و انگیزه شغلی دارد. این عوامل نیز نقش حائز اهمیتی در ارتقای سطح تعهد سازمانی - افزایش وفاداری سازمانی و ایجاد هویت شغلی در فرد دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، شکل‌گیری حالت بی تفاوتی در سازمان تأثیر نامطلوبی بر سطح انگیزه کارکنان و به تبع آن بر روی سه متغیر تعهد سازمانی - وفاداری سازمانی و ایجاد هویت سازمانی خواهد داشت (Leander, 2009). به همین علت، در این پژوهش برای بررسی روایی سازه سنجه بی تفاوتی سازمانی، ارتباط میان بی تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی، بی تفاوتی سازمانی و گرایش به ترک شغل و در نهایت، بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی مدنظر قرار گرفته است. برای سنجیدن سه معیار ذکر شده از پرسش‌نامه‌های هویت سازمانی (Mael & Ashforth, 1992) پرسش‌نامه تعهد سازمانی (Meyer & Allen, 1997) و پرسش‌نامه گرایش به ترک شغل (Williams, 2003) استفاده شده است.

۷-۱- فرضیات پژوهش

۱- بی تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی رابطه‌ای معکوس با هم دارند.

۲- بی‌تفاوتی سازمانی و گرایش به ترک شغل رابطه‌ای مثبت با هم دارند.

۳- بی‌تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی رابطه‌ای معکوس با هم دارند.

۲-۷- جامعه و نمونه آماری

پس از تأیید پرسش‌نامه توسط خبرگان، ۲۸ نفر از افراد شاغل را «نمونه مقدماتی» انتخاب کردیم و پرسش‌نامه را در میان آن‌ها توزیع کردیم. شیوه نمونه‌برداری به‌کاررفته، نمونه‌برداری تصادفی است که به معنای آن است که «هر عضو از جمعیت هدف، شانس مساوی انتخاب دارد» (آذر، مؤمنی، ۱۳۸۷، ص ۴). روش نمونه‌گیری به‌منظور اجتناب از رخداد پیش‌داوری در بین جمعیت نمونه انتخاب شده است. پایایی به‌دست‌آمده برای نمونه مقدماتی با کمک نرم‌افزار spss، برابر با ۰/۹۷ شده است. واریانس جامعه مقدماتی نیز با نرم‌افزار اکسل محاسبه گردید و برابر با ۱/۷۲ شده است. با استفاده از داده‌های بالا، نمونه مورد نیاز ما برابر با ۱۹۶ نفر می‌باشد. پرسش‌نامه‌ها در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تمام تلاش خود را بنمایند تا به سؤالات در زمان مناسب، با فراغ بال و بدون خستگی و البته با صداقت کامل پاسخ دهند.

۳-۷- تحلیل داده‌های کمی

برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از تحلیل همبستگی^{۱۰} پیرسون استفاده می‌شود. تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه هر متغیر کمی با متغیر کمی دیگر است. ضریب همبستگی یکی از معیارهای استفاده‌شده در تعیین همبستگی دو متغیر می‌باشد. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می‌دهد. این ضریب بین ۱ تا -۱ است و در صورت نبود رابطه بین دو متغیر برابر صفر می‌باشد (مؤمنی، ۱۳۸۶، ص ۱۱۰). در فرضیه اول پژوهشی ارتباط میان بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی را در نظر گرفتیم. با اجرای آزمون همبستگی پیرسون برای ۱۹۶ داده جمع‌آوری شده توسط پرسش‌نامه معلوم شد که بی‌تفاوتی سازمانی و تعهد سازمانی با هم رابطه عکس دارند. درواقع، می‌توان گفت که فرضیه اول پژوهش ما تأیید شد. ضریب این همبستگی نیز برابر با ۰/۶۴۰- است. سپس

همبستگی یکایک ابعاد بی تفاوتی سازمانی را با متغیر تعهد سازمانی در نظر گرفتیم. تحلیل داده‌ها نشان داد که برای بعد «بی تفاوتی به مدیر» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۴۵۹- است. برای بعد «بی تفاوتی به سازمان» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۵۶۱- است. برای بعد «بی تفاوتی به ارباب رجوع» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۵۲۲- است. برای بعد «بی تفاوتی به همکار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۵۴۹- است. برای بعد «بی تفاوتی به کار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۶۰۳- است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید، تعهد سازمانی با تمام ابعاد بی تفاوتی سازمانی رابطه معکوس دارد.

در فرضیه دوم پژوهشی ارتباط میان بی تفاوتی سازمانی و گرایش به ترک شغل را در نظر گرفتیم. با اجرای آزمون همبستگی پیرسون برای ۱۹۶ داده جمع‌آوری شده توسط پرسش‌نامه معلوم گردید که بی تفاوتی سازمانی و گرایش به ترک شغل با هم رابطه مستقیم دارند. در واقع، می‌توان گفت که فرضیه دوم پژوهش ما تأیید گردید. ضریب این همبستگی نیز برابر با ۰/۶۲۵ است. سپس ما همبستگی همه ابعاد بی تفاوتی سازمانی را با متغیر گرایش به ترک شغل، در نظر گرفتیم. تحلیل داده‌ها نشان داد که برای بعد «بی تفاوتی به مدیر» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۴۴۷ است. برای بعد «بی تفاوتی به سازمان» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۵۳۷ است. برای بعد «بی تفاوتی به ارباب رجوع» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۴۳۷ است. برای بعد «بی تفاوتی به همکار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۵۷۰ است. برای بعد «بی تفاوتی به کار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۶۱۴ است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید گرایش به ترک شغل با تمام ابعاد بی تفاوتی سازمانی رابطه مستقیمی دارد. در فرضیه سوم پژوهشی ارتباط میان بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی را در نظر گرفتیم. با انجام آزمون همبستگی پیرسون برای ۱۹۶ داده جمع‌آوری شده توسط پرسش‌نامه معلوم گردید که بی تفاوتی سازمانی و هویت سازمانی با هم رابطه عکس دارند. در واقع، می‌توان گفت که فرضیه سوم پژوهش تأیید گردید. ضریب این همبستگی نیز برابر با ۰/۳۷۲- است. سپس ما همبستگی تک تک ابعاد بی تفاوتی سازمانی را با متغیر هویت سازمانی در نظر گرفتیم. تحلیل داده‌ها نشان داد که برای بعد «بی تفاوتی به مدیر» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۴۷۴- است. برای بعد «بی تفاوتی به سازمان» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۳۴۲-

است. برای بعد «بی‌تفاوتی به ارباب رجوع» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۲۳۱- است. برای بعد «بی‌تفاوتی به همکار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۲۶۱- است. برای بعد «بی‌تفاوتی به کار» ضریب این همبستگی برابر با ۰/۲۸۸- است. همان طور که مشاهده می‌کنید هویت سازمانی با تمام ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی رابطه معکوس دارد.

۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان طور که کانون تمرکز پژوهش نشان می‌دهد تدوین سنجه‌ای روا برای اندازه‌گیری بی‌توجهی سازمانی هدف غایی پژوهش بوده است. برای طراحی سنجه‌ای جدید که سابقه‌ای در پیشینه دانشی موجود ندارد، مصاحبه‌های کیفی روش مناسبی است، اگرچه کافی نیست. با توجه به فرهنگ پژوهشی کشور، نویسندگان در مرحله اول تلاش کرده‌اند تنوع در نمونه‌برداری در دسترس را مدنظر قرار دهند؛ ولی تردیدی نیست که نتایج پژوهش فرهنگ‌اندود است و داعیه جهان‌شمولی ندارد. برای تأیید معناداری نظری سنجه بی‌توجهی، همبستگی آن با سه سنجه استاندارد محاسبه گردید. اگر فرض رابطه معنادار بین سنجه بی‌توجهی و سه سنجه تعهد سازمانی، هویت سازمانی و ترک خدمت به ترتیب منفی، منفی و مثبت تأیید می‌شد، روایی سازه سنجه تأیید می‌شد که این امر محقق شد.

بی‌شک، کارکنان منابعی بادوام و معامله‌نشده‌ای برای سازمان به شمار می‌آیند و قادرند که سایر منابع سازمانی را در جهت درست به کار اندازند و سازمان را در راستای تحقق اهداف آن سوق دهند. رمز مزیت رقابتی باثبات و پایدار در دنیای امروز، توسعه‌دادن کارکنانی با این توانمندی‌ها است (Barney, 1991)؛ اما همان‌طور که در طول مقاله بحث شد، کارکنان بی‌توجه نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نمی‌کنند، بلکه باعث افزایش هزینه‌های سازمانی نیز خواهند شد. علاوه بر آن، فرد بی‌توجه به تحقق اهداف سازمانی نیز بی‌انگیزه می‌شود (Leander, 2009). برای جلوگیری از ایجاد بی‌تفاوتی در سازمان به مدیران توصیه می‌شود به کارمندان خود در ایجاد نگرشی کلی از رسالت سازمان کمک کنند. اگر آن‌ها رسالت سازمان را درک نمایند، فعالیت‌های خود را در راستای تحقق این اهداف سوق می‌دهند و این مانع از بروز بی‌تفاوتی در

سازمان می‌شود. کارمندان باید بدانند تا چه اندازه آزادی عمل و اختیار دارند و تا چه اندازه مدیریت از آن‌ها حمایت می‌کند. اگر کارکنان اختیار داشته باشند و از آنان حمایت شود، به دنبال اطلاعات بیشتر یا پیشنهادهای تازه می‌روند. برقراری ارتباطات صحیح میان مدیران و کارکنان، باعث می‌شود کارمندان خود را بخشی از سازمان محسوب نمایند و احساس کنند وجود آن‌ها برای سازمان ارزشمند و حیاتی است. تشویق و پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد؛ البته عادلانه بودن سیستم پرداخت پاداش نیز بسیار حائز اهمیت است. اگر کارکنان احساس کنند همکار آن‌ها کمتر از آن‌ها کار می‌کند؛ اما بیشتر از آن‌ها حقوق می‌گیرد، دچار بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی خواهند شد. در آزمون آماری مشخص شد که بین بی‌توجهی و تعهد نوعی رابطه معناداری وجود دارد که این امر تجلی روایی سازه سنجه ما دارد.

تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که کارگر سازمان خود را عضو سازمان می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند (رابینز، ۱۳۷۴، ۶۶-۲۶۵). کارمندی که دچار بی‌تفاوتی شود، خود را عضوی از سازمان احساس نمی‌کند و به تبع آن به تحقق اهداف سازمانی توجه چندانی نشان نخواهد داد. وقتی فرد خود را عضوی از خانواده کاری احساس نکند، به راحتی بر سر کار خود حاضر نمی‌شود یا حتی در صورت حضور نیز کارایی چندانی از خود نشان نمی‌دهد. تمام این عوامل به افزایش بی‌دلیل هزینه‌های سازمانی منجر خواهد شد. به همین علت، جلوگیری از شیوع بی‌تفاوتی در میان کارکنان سازمان، موضوعی بسیار مهم و تعیین‌کننده برای مدیریت و مسئولان سازمان خواهد بود. دیویسون و بینگ^{۱۱} (۲۰۰۸) در مطالعه خود تأثیر بی‌تفاوتی را بر روی ارزیابی عدالت بررسی کردند و بیان کردند که افراد ممکن است به عادلانه بودن پاداش‌ها بی‌توجه باشند. اگر افراد باور داشته باشند که پاداش ربطی به عملکرد ندارد (در این سازمان منصفانه قضاوت نمی‌شود) به معادله (کار با پاداش) حساس نیستند و انگیزه خود را از دست می‌دهند. اگر روح بی‌تفاوتی بر رفتار کارکنان حاکم شود، انگیزه کار و تلاش را از آن‌ها می‌گیرد. وقتی کارکنان احساس کنند، کار آن‌ها برای مدیر اهمیت ندارد یا در قبال کارهای آن‌ها پاداش مناسبی دریافت نمی‌کنند، از همراهی با مدیر اجتناب می‌کنند. وقتی کارکنان مشاهده کنند که همکار آن‌ها کمتر از

آن‌ها کار می‌کند؛ اما بیش از آن‌ها حقوق دریافت می‌کند، از نشان دادن توانمندی خود پرهیز می‌کنند. هنگامی که کارکنان به سرنوشت سازمان بی‌توجه شوند، به آینده سازمان نیز بی‌تفاوت خواهند بود و با ارباب‌رجوع نیز رفتار مناسبی نخواهند داشت. آن‌ها فقط به فکر دریافت حقوق خود هستند و ارباب‌رجوع در نظر آن‌ها اهمیتی نخواهد داشت. هرچه کارکنان احساس هویت بیشتری به سازمان کنند، بی‌تفاوتی کمتری تجربه خواهند کرد و هرچه احساس بی‌تفاوتی کنند میل به ترک خدمت در آن‌ها بیشتر خواهد بود. روابط آماری بین این دو سنجۀ با سنجۀ بی‌توجهی نشان‌دهنده‌ی روایی سازه سنجۀ بی‌توجهی پژوهشگران است. در عین حال برای تدقیق روایی سازه این سنجۀ بررسی روابط بین سایر سنجۀ‌های معتبر در محیط‌های سازمانی دیگر در ایران و سایر کشورها پیشنهاد می‌شود.

پیوست الف) پرسش‌نامه بی‌تفاوتی سازمانی

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	سوالات و دسته‌بندی‌ها
					بی‌تفاوتی به مدیر
					۱- برای پرهیز از قبول مسئولیت بیشتر، از اظهارنظر درباره توانایی‌هایم خودداری می‌کنم.
					۲- گاهی اوقات برای فرار از پاسخ‌گویی به دروغ‌های مصلحتی متوسل می‌شوم.
					۳- بعضی وقت‌ها خواسته‌های مدیر را از روی قصد به تعویق می‌اندازم.
					۴- گاهی اوقات که مدیر من را صدا می‌کند، خود را به نشنیدن می‌زنم.
					۵- از سر اجبار در جلسات شرکت می‌کنم و تمایلی به شرکت در جلسات ندارم.
					۶- در جلسات به جای اظهارنظر درباره صحبت‌های رد و بدل شده، سکوت می‌کنم.
					۷- مدیر را از روند کارها مطلع نمی‌کنم.

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم	سوالات و دسته‌بندی‌ها
					۸- در جلسات عمداً از نگاه کردن مستقیم به مدیر پرهیز می‌کنم.
					۹- هر از گاهی دربارهٔ احساسات منفی خود به مدیر، با بقیه حرف می‌زنم.
					۱۰- بسیار سرد و کاملاً رسمی با مدیر رفتار می‌کنم.
بی تفاوتی به سازمان					
					۱۱- بعضی روزها در ساعات اداری به امور شخصی خود می‌پردازم. (رفتن به بانک یا مدرسهٔ فرزندان)
					۱۲- ممکن است در دوره‌های آموزشی نامرتب با شغل شرکت کنم؛ اما بی‌فایده بودن این دوره‌ها را پس از اتمام آن، به سازمان اطلاع ندهم.
					۱۳- گاهی اوقات برای گذران وقت از امکانات سازمان (تلفن و اینترنت) استفاده شخصی می‌کنم.
					۱۴- خیلی خودم را به زحمت نمی‌اندازم تا در مصرف ملزومات اداری (کاغذ- خودکار) صرفه‌جویی کنم.
					۱۵- گاهی اوقات برای فرار از سازمان، از مرخصی‌های استعلاجی یا مرخصی ساعتی، بدون دلیل واقعی، استفاده می‌کنم.
					۱۶- بعضی روزها به هر بهانه‌ای، تلاش می‌کنم در سر کار خود حاضر نشوم.
بی تفاوتی به ارباب رجوع					
					۱۷- خدمات به ارباب رجوع را به زمانی معین در ساعات اداری محدود می‌کنم. (خدمات تا ظهر)
					۱۸- اغلب، پاسخ ارباب رجوع را تلفنی نمی‌دهم و ارباب رجوع را به حضور در سازمان وادار می‌کنم.
					۱۹- بعضی وقت‌ها عمداً ارباب رجوع را سردرگم می‌کنم.
					۲۰- بعضی وقت‌ها بی‌دلیل کار ارباب رجوع را به تعویق می‌اندازم.

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم	سوالات و دسته‌بندی‌ها
					۲۱- گاهی اوقات با بی‌میلی و اکراه جواب ارباب‌رجوع را می‌دهم.
					۲۲- ممکن است بعضی اوقات با حالت پرخاش با ارباب‌رجوع رفتار کنم.
بی‌تفاوتی به همکار					
					۲۳- در کارهای گروهی همراهی فراوانی از خودم نشان نمی‌دهم.
					۲۴- هر عملی که دیگران انجام دهند، از نظر من، خودشیرینی نزد مدیر است.
					۲۵- از برقراری رابطه‌ی دوستی با دیگران پرهیز می‌کنم.
					۲۶- گاهی اوقات کار دیگران را کوچک و ضعف‌های آن‌ها را بزرگ می‌کنم.
بی‌تفاوتی به کار					
					۲۷- میزان دقتم در کار کمتر شده است.
					۲۸- گاهی اوقات، وظایف خود را با جدیت پیگیری نمی‌کنم.
					۲۹- تمایلی به نوآوری و خلاقیت در کار ندارم.
					۳۰- بعضی روزها سرعت کارم پایین‌تر از حد معمول است.
					۳۱- بعضی وقت‌ها به جای امور اداری، به صحبت‌های متفرقه با دیگران می‌پردازم.
					۳۲- کار سازمان از نظر من، بی‌ارزش و بی‌فایده است.
					۳۳- تمایل بسیاری به ارتقای موقعیت خود در سازمان ندارم.

یادداشت‌ها

1. Mixing
2. Commensurability
3. Triangulation in measures
4. Triangulation in observers

5. Triangulation in theory
6. Triangulation in methods
7. Editing Approach
8. Microanalysis
9. Herzberg
10. Correlation
- 11 Davison & Bing

کتابنامه

- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۷)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سمت، ج ۲.
- پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۷)، روش تحقیق کیفی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۶)، «هم‌سازی شیوه‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های سازمانی: تأملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی»، روش‌شناسی علوم انسانی، ش ۵۳.
- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار سازمانی)، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت.
- گیزلا، گ. (۱۳۷۸)، انگیزش و مدیریت تحول، ترجمه محمدعلی گودرزی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۶)، تحلیل‌های آماری با استفاده از *SPSS*، تهران: کتاب نو.
- میرحسینی زواره، سیدمهدی (۱۳۷۴)، «بی‌تفاوتی سازمانی»، تعاون، شماره ۵۳.
- Allen, George, (2003), "A critique of Using Grounded Theory as a Research Method", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2, 1.
- Barney, J, B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Boon, S. Johnston, B. Webber, S. (2007). A Phenomenographic Study of English Faculty's Conceptions of Information Literacy: *Journal of Documentation*, 63. 2, 204-28.
- Creswell, J, W. (2003). *Research Design: Qualitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Keefe, Linda. (2003), How to Overcome organizational Indifference: *Women in Business*, 55, pg 22.
- Id. (2006), Overcome organizational Indifference: *Nonprofit world*, 24, pg.14.
- Leander, P, N. (2009). Losing the will: Automatic Reactions to the *Indifference Perceived in Others*. Unpublished master's thesis, Duke University.
- Mael, F., Ashforth, B, E. (1992). Alumni and their Alma Master: A Partial Test of the reformulated Model of Organizational Identification. *Organizational Behavior*, 13,103-123.
- Meyer, j, p., Allen, N, j. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, W.L., and Crabtree, B.F. (1992). Overview of Qualitative Research Method's, in B.F Crabtree and W.L. Miller (Eds), *Doing Qualitative Research*. Newbury Park. CA: Sage.
- Myers, K., Oetzel, J. (2003). Exploring the Dimension of Organizational Assimilation. Exploratory Design, (online), <http://www.taylorandfrancis.com>
- Strauss, A, L. Corbin J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed). Thousand Oaks. CA: Sage.
- Williams, A. (2003). Job Stress, Job Satisfaction and Intent to Leave Employment among Maternal-Child Health Nurses. Unpublished master's thesis, Marshall University.

طراحی مدل ریاضی تخصیص بهینه بودجه، با رویکرد MADM بودجه حمایتی دولت از شهرداری‌های کشور

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۹/۱

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۲

عادل آذر *

علی قشقای **

چکیده

عرضه مدل‌های مناسب بودجه‌ریزی برای اعمال مواد قوانین برنامه و تبصره‌های بودجه سالانه، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین منظور، در این مقاله که حاصل مطالعه‌ای در این باره است، در صدد عرضه مدلی برای بهینه‌سازی تخصیص اعتبار به شهرداری‌های کشور هستیم (سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور آن را توزیع می‌کنند). در این مقاله، ضمن توجه و تعیین اهمیت و وزن شاخص‌های توزیع اعتبار در سطح استانی و شهرداری‌های هر استان، نمره فاصله وضع موجود هر شهرداری تا وضع مطلوب را که رفع محرومیت است، تعیین می‌کنیم. نمره تخصیص یافته هر شهرداری را نیز محاسبه می‌کنیم و با مدل پیشنهادی، تخصیص اعتبار شهرداری‌ها را انجام می‌دهیم. مدل یادشده را براساس داده‌های سال‌های ۱۳۸۵ و ۱۳۸۶ معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری، سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و مرکز آمار ایران صورت‌بندی می‌کنیم. نتایج حاصل از مدل را با نتایج روش فعلی سازمان مقایسه می‌کنیم و نشان می‌دهیم که روش جاری سازمان، بهینه نیست.

واژگان کلیدی

تخصیص اعتبار، شهرداری، تصمیم‌گیری چندمعیاره، بهینه‌سازی

azar@modares.ac.ir

ghashghaei@isu.ac.ir

* استاد دانشگاه تربیت مدرس

** کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی (نویسنده مسئول)

مقدمه

در ایران، طی چند دهه اخیر، مشاهده می‌کنیم که روابط سنتی شهر و روستا در حال فروپاشی و مسئله تمرکز در شهرهای بزرگ در حال پیدایش است. همچنین، توزیع فضایی و مکانی جمعیت، امکانات، تأسیسات زیربنایی و سرمایه‌گذاری‌ها در سطح کشور، نامناسب صورت گرفته است که موجب تشدید مسئله تمرکز شده است. برای حل مشکل تمرکز و توزیع فضایی نامتعادل در کشور، اقدامات گوناگونی صورت گرفته است که توزیع استانی اعتبار، یکی از آن اقدامات است.

گسترش سازمان‌ها و فراگیر شدن نظام‌های مدیریت باعث شده که بودجه‌ریزی از حالت سنتی و عملیاتی به روش‌های نوین و پیشرفته سوق یابد؛ به طوری که گستره آن به مدل‌های تحقیق در عملیات و علم مدیریت کشیده شده است.

بودجه مهم‌ترین و مؤثرترین ابزاری است که می‌توان از آن برای تعیین سیاست‌ها و اولویت‌ها، برنامه‌ریزی، اصلاح و تعدیل فعالیت‌ها و کنترل، استفاده کرد؛ بنابراین شناخت صحیح این ابزار و به‌کارگیری اصولی و مناسب آن، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

میزان درخور توجهی از سرمایه‌گذاری‌های دولت را «اعتبارات عمرانی» تشکیل می‌دهد که از محل بودجه سالیانه به شهرداری‌ها اختصاص می‌یابد. این نوع اعتبارات به دو دسته «اعتبارات عمرانی استانی» و «اعتبارات عمرانی ملی» تقسیم می‌شود. تصمیم‌گیری درباره نحوه توزیع و هزینه‌کرد اعتبارات استانی شهرداری‌ها به سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور محول شده؛ ولی تصمیم‌گیری درباره اعتبارات ملی را مرکز و به صورت متمرکز انجام می‌دهد.

در این مقاله، مدلی عرضه می‌شود که بتوان مقدار معینی بودجه را بین شهرداری‌های استان‌های مختلف کشور به صورت بهینه توزیع کرد.

۱- تبیین مسئله و اهمیت موضوع

ضرورت تحقق عدالت اجتماعی و کاهش نابرابری و تمرکززدایی از وظایف مهم دولت است که این مهم در اسناد برنامه سوم به وضوح بیان شده است. برای کاهش نابرابری به

شناسایی تفاوت‌های منطقه‌ای نیاز است. تخصیص اعتبار به شهرداری‌های کشور باید به گونه‌ای صورت پذیرد که بیشترین اثربخشی را داشته باشد و آهنگ متعادل در میان آن‌ها با اهداف کمی برنامه پنج‌ساله متناسب باشد. با توجه به اینکه در حال حاضر شاخص‌های در نظر گرفته شده برای تخصیص اعتبارات بین شهرداری‌ها را سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور با چند شاخص کلی و اهمیت یکسان فرض کرده است؛ از این رو، این امر باعث می‌شود کاهش ناهمگونی بین مناطق به‌طور واقعی صورت نگیرد.

مسئله این است که با توجه به مجموعه محدودیت‌ها و نکات یادشده، اعتبارات عمرانی استانی چگونه بین شهرداری‌ها تخصیص داده شود؛ به طوری که ضمن توجه به اهمیت و وزن شاخص‌های تخصیص اعتبار، توزیع آن بین شهرداری‌هایی که محرومیت بیشتری در استان و شهر آن‌ها وجود دارد و تخصیص بودجه به آن‌ها ضروری‌تر تشخیص داده می‌شود، به‌طور متعادل صورت گیرد و باعث کاهش نابرابری شود.

از این رو، بنا به اهمیت علمی‌تر و کارآمدتر کردن روش‌های فعلی تخصیص اعتبار، بررسی برای طراحی مدلی مناسب که سایر عوامل را لحاظ کند، ضروری است. هدف این مدل تعیین میزان توسعه‌یافتگی استان‌های کشور در حوزه فعالیت‌های شهرداری‌ها و میزان محرومیت هر شهر و شهرداری در هر استان است. در این خصوص، شاخص‌های مدل برای تخصیص بهینه بودجه شناسایی و اهمیت و وزن شاخص‌های به‌کارگرفته در مدل، محاسبه شده است.

۲- اهداف

به‌طور کلی، اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- طراحی مدل در قالب مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره^۱؛
- ۲- تبیین الگوی مناسب و علمی تخصیص متعادل اعتبارات عمرانی به شهرداری‌های کشور.

۳- روش مطالعه

روش استفاده‌شده در این پژوهش، روش پژوهش عملیاتی است. اطلاعات مورد نیاز

برای اجرای پژوهش با استفاده از روش‌های میدانی، کتابخانه‌ای و مصاحبه به دست آمده است. به طور کلی، در دانش تحقیق در عملیات برای اجرای تجربه عملی، ابتدا از مدل‌سازی و عمدتاً از مدل‌های ریاضی استفاده می‌شود. بعد از ساختن مدل مناسب، تصمیم‌گیرنده می‌تواند به هر نوع تجربه اقدام کند.

بر این اساس، برای شروع کار مطالعه پس از بررسی‌های کتابخانه‌ای، موضوع تحقیق در مصاحبه با کارشناسان معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی و سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور بررسی شد. اهمیت شاخص‌های تخصیص اعتبار در سطح استانی و شهرداری‌های هر استان تعیین شد. نمره محرومیت هر استان و شهرهای هر استان مشخص شد و تخصیص بودجه بر اساس نمرات صورت گرفت.

۴- قلمرو مطالعه

مسئله بررسی شده برای بهینه‌سازی تخصیص اعتبارات (موضوع تبصره ۳ ماده ۲ قانون موسوم به تجمیع عوارض/ تبصره ۳ ماده ۴۱ قانون مالیات بر ارزش افزوده) به شهرداری‌های کشور است. به همین منظور، داده‌های مورد نیاز در خصوص شاخص‌های استانی و شهرداری‌های هر استان جمع‌آوری و عملیات میدانی در آنجا صورت گرفت.

۵- پیشینه پژوهش

بودجه به‌عنوان برنامه‌ای مالی همواره مورد توجه برنامه‌ریزان بوده است. مدل‌سازی ریاضی بودجه، به‌منظور بهینه‌کردن تخصیص آن نیز برای برنامه‌ریزان حائز اهمیت است. بدین سبب، از سال ۱۳۴۰ تاکنون مدل‌های ریاضی بی‌شماری برای مدل‌سازی بودجه در سازمان‌های مختلف عرضه شده است؛ اما همواره این سؤال مطرح بوده که رویکرد مناسب ریاضی برای بودجه‌بندی چیست؟

از مشکلات عمده‌ای که بیشتر مؤسسات اقتصادی و اجتماعی با آن مواجه‌اند، تخصیص وجوه و منابع ریالی کمیاب به فعالیت‌ها و وظایف رقیب است. این معضل برای سازمان‌های دولتی که اهداف متعارض چندگانه و منابع مالی محدودی دارند و مهم‌تر از همه، قادر نیستند سهم هر یک از فعالیت‌ها در نیل به اهداف مدنظر را تخمین

دقیقی بزنند، همچنان به قوت خود باقی است و به علاوه جدی تر نیز جلوه می کند (محرر، صارمی و منظری حصار، ۱۳۸۵، ص ۷۱).

با پیشرفت فنون ریاضی و تحقیق در عملیات (OR) تلاش برای صورت بندی بودجه در قالب مدل های ریاضی به منظور تخصیص بهینه بودجه شدت گرفت. استفاده از مدل های ریاضی به ویژه با پدید آمدن بودجه ریزی^۲ در سال ۱۳۴۴ و رویکرد بودجه ریزی بر مبنای صفر^۳ طرح و برنامه ۱۳۵۲ (۱۹۷۳) فراگیر شد. گفتنی است که بین سال های ۱۲۹۹ تا ۱۳۱۴ بیش از هر چیزی بر روی نظارت بر هزینه ها تأکید می شد و بودجه فقط به عنوان وسیله کنترل استفاده می شد. در این مرحله، بودجه بر اساس فصول و مواد و هزینه تهیه می شد. با این وجود، در سیستم بودجه طرح و برنامه به برنامه ریزی توجه فراوانی می شد و در عین حال، مدیریت و نظارت نیز می شد. شکل مطلوب برنامه ریزی به صورت متمرکز است و مسئولیت ها به رده های پایین تر تفویض می شود. در این دوره، دنتزیک^۴ روش «برنامه ریزی خطی» را به شکل کاملاً کاربردی بهبود داد و حتی از روش های نظریه بازی ها و شبیه سازی استفاده شد (آذر، ۱۳۷۴، ص ۱۰). معتبرترین مدل ریاضی که درباره بودجه ارائه شده، مدل چارنر کوپر^۵ محسوب می شود که در سال ۱۳۵۰ عرضه شده است. این مدل که اختصاصاً برای بودجه ارتش امریکا تهیه شده، مدلی سلسله مراتبی و چند مرحله ای است که آن را «مدل تجزیه اهداف تولید شده» نام نهاده اند (آذر، ۱۳۷۵، ص ۱۱۴).

لی و شیم^۶ نیز در سال ۱۳۶۳ / ۱۹۸۴ م. مدل معتبری درباره بودجه بر مبنای صفر عرضه کردند که اساس آن بر برنامه ریزی آرمانی است (آذر، ۱۳۷۵، ص ۱۱۴). یکی از مدل های جامع که بورتن^۷ و دیگران برای برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت عرضه کرده اند، به بودجه به عنوان منبعی در کنار مواد و تجهیزات توجه دارد. به علاوه، محققان در این مدل تلاش دارند که افق برنامه ریزی را در بودجه ریزی به بیش از یک سال تعمیم دهند (آذر، ۱۳۷۵، ص ۱۱۴).

دکتر عادل آذر و دکتر سیداصفهانى در سال ۱۳۷۶ مدل جامعی را برای بودجه سازمان های دولتی در ایران طراحی کرده اند. رویکرد این مدل رویکردی آرمانی است که در آن برای تخمین پارامترهای مدل از سری های زمانی باکس - جنکینز^۸ و AHP

استفاده کرده‌اند (آذر و سیداصفهان‌ی، ۱۳۷۶، ص ۲۱).

مطالعات نشان می‌دهد که طراحی مدل ریاضی بودجه به شدت تحت تأثیر عواملی همچون افق برنامه‌ریزی (زمان)، ساختار بودجه و انتظارات مدیریت و تصمیم‌گیران است. به علاوه در هر سیستم، بودجه تحت تأثیر رویکرد بودجه است.

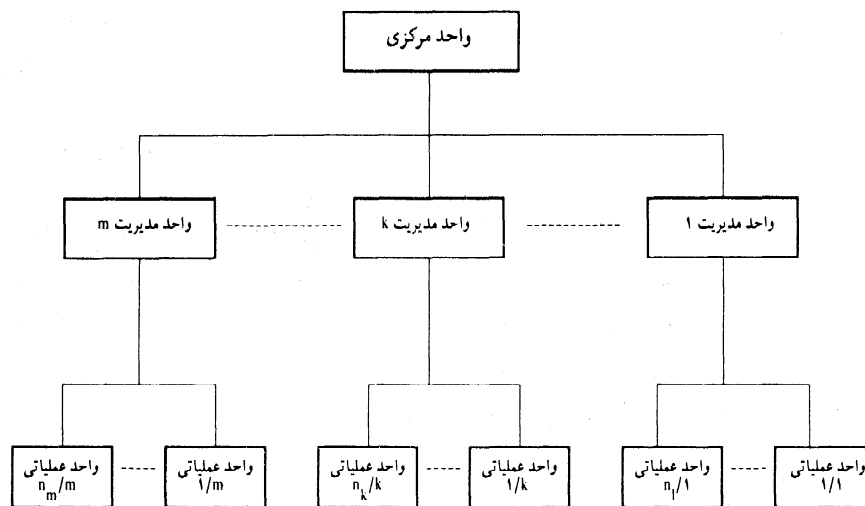
آنچه امروز در سازمان‌های دولتی، به ویژه ایران، رواج دارد، اصل سالانه‌بودن بودجه است؛ ولی نمی‌توان انکار کرد که بودجه‌های دولتی شدیداً تحت تأثیر افق برنامه‌ریزی تنظیم می‌شوند (آذر، ۱۳۷۸، ص ۱۱۵).

اگر پذیرفته شود که فنون ریاضی روش‌هایی هستند که باعث تخصیص بهینه منابع محدود به فعالیت‌های رقیب می‌شوند، پس بجاست که در سازمان‌های خصوصی و عمومی، که پیچیدگی تنظیم بودجه و تخصیص منابع به نیازها و اهداف و مصرف امکانات مالی آینده آن‌ها چنان فراوان است که با روش‌های ذهنی معمول نمی‌توان حد مناسب رضایت را به دست آورد، از مدل‌ها و فنون ریاضی استفاده کرد.

مهم‌ترین مدل‌های قطعی ریاضی که درباره رویکرد نظری بودجه‌ریزی تهیه شده است در ذیل بیان می‌شود:

۶- مدل تحلیلی - ریاضی از PPBS

معتبرترین مدلی که تاکنون درباره بودجه PPBS عرضه شده، مدل چارلز و کوپر است که آن را در سال ۱۳۵۰ / ۱۹۷۱ م. عرضه کرده‌اند. این مدل، که اختصاصاً برای بودجه ارتش آمریکا تهیه شده، همچنان از اعتبار لازم برخوردار است و کم‌وبیش از آن در متون معتبر علمی نام برده می‌شود. اساس مدل بر ساختار سازمانی بودجه طرح و برنامه است که در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱- ساختار سازمانی بودجه PPBS

در این نمودار، واحد مرکزی، ویژگی سطح عالی سازمان است و مسئولیت تعیین اهداف و تخصیص کلی منابع را بر عهده دارد. واحدهای مدیریت، سطوح میانی سازمان هستند که منابع محلی تحت کنترل خود را در محدوده اختیارات تعیین شده توسط واحد مرکزی می‌توانند تخصیص دهند. واحدهای عملیاتی پایین‌ترین سطح سازمانی هستند که مسئولیت خلق پیشنهادهای طرحی برای مسئولان واحدهای مدیریتی دارند. این ساده‌سازی، در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، شاید امر نادرستی باشد؛ اما این واقعیت را نمی‌توان انکار کرد که تمامی سازمان‌ها در قالب کلی از چنین ساختاری، صرف‌نظر از روابط داخلی و بیرونی، با محیط برخوردارند (Charnes and et al., 1971, p.166).

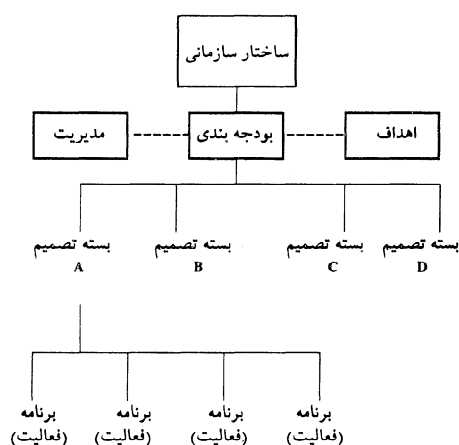
۷- برنامه‌ریزی آرمانی برای بودجه بر مبنای صفر

مسئله تخصیص بودجه در سیستم دولتی اغلب باید اهداف متضاد و چندگانه سازمان را در نظر گیرد. در چنین مواقعی که تصمیم‌گیری، شامل اهداف متضاد چندگانه است، به‌راحتی با سیستم‌های تحلیل عددی سنتی دست‌یافتنی نیست. با عنایت به چنین

پدیده‌ای، رویکرد برنامه‌ریزی آرمانی (GP) در سال‌های اخیر با توجه فراوانی مواجه شده است. برنامه‌ریزی آرمانی برای حل هم‌زمان مسئله‌ای پیچیده با اهداف چندگانه متضاد طراحی شده است.

همچنان‌که بسیاری از نویسندگان ذکر کرده‌اند، گام اساسی برای اثربخشی ZBB در بخش دولتی با تعیین و شناخت ساختار سازمانی، مدیریت، واحدهای تصمیم و اهداف آغاز می‌شود. همچنین اولین قدم آن، این است که مدیران هر واحد، تصمیم را به‌عنوان بسته تصمیم که باید شرح کاملی از فعالیت‌ها، منابع مورد نیاز، اهداف کوتاه‌مدت و اثر فعالیت پیشنهادی بر اهداف اصلی باشد، ایجاد کنند.

در وضعیتی که بسته‌های تصمیم ایجاد می‌شوند، باید به‌منظور اولویت‌بندی، رتبه‌بندی و بازنگری شوند. رتبه‌بندی بسته‌های تصمیم در قالب اولویت‌ها به مدیران اجازه می‌دهد که در هر سطح سازمان آن دسته از آرمان‌ها و اهداف را که مهم هستند، شناسایی کنند. این رتبه‌بندی همچنین، تخصیص بهینه منابع محدود را به اهداف مهم فراهم می‌آورد. از آنجا که بسته‌های تصمیم از تمامی برنامه‌ها یا فعالیت‌های جمع‌آوری شده و رتبه‌بندی شده به دست می‌آید؛ لذا تفصیل مواد بودجه را نیز فراهم می‌آورد. نمودار ۲ گام‌های اساسی بودجه بر مبنای صفر را در بخش عمومی نشان می‌دهد.



نمودار ۲- گام‌های اساسی برای ZBB کارآمد

این مدل‌ها، نشان‌دهنده اهمیت بودجه‌بندی و تخصیص بهینه منابع مالی به فعالیت‌ها هستند. بدیهی است که چنانچه فعالیت‌ها و محیط تصمیم‌گیری پیچیدگی نداشته باشد، استفاده از مدل‌های ریاضی چندان اهمیت ندارد؛ اما اهمیت رویکردهای ریاضی، زمانی روشن می‌شود که تعداد متغیرهای تصمیم و فعالیت‌ها و اهداف متضاد به گونه‌ای سرسام‌آور افزایش می‌یابد.

این رویکردهای ریاضی بیشتر تبیین‌کننده بودجه‌های عملیاتی در مؤسسات خصوصی و تولیدی هستند؛ درحالی‌که بودجه سازمان‌های دولتی چارچوب ویژه‌ای دارد که مؤلفه‌ها و آرمان‌های خاصی دارد. با این اوصاف، طراحی مدل ریاضی خاص سازمان‌های دولتی با عنایت به رویکردهای نظری بودجه‌بندی ضرورت می‌یابد (آذر، ۱۳۷۴، ص ۱۵).

از رویکرد MADM در رتبه‌بندی تعدادی از سازمان‌های ایران استفاده شده است. برای مثال، آذر و عبدالعلی‌پور (۱۳۸۵) در ارزیابی سازمان‌های بازرگانی استان‌ها، از رویکرد MADM و روش‌های SAW و TOPSIS و تکسونومی^۹ کلاسیک استفاده کرده‌اند. همچنین، میان‌آبادی و افشار (۱۳۸۷) با استفاده از سه روش میانگین‌گیری وزنی مرتب‌شده استقرایی، تخصیص خطی و TOPSIS طرح‌های تأمین آب شهری را رتبه‌بندی کرده‌اند.

در حوزه تخصیص بودجه شهرداری‌ها از این روش، چه در ایران و چه در خارج از ایران، تاکنون استفاده نشده است. در کل، پژوهشی یافت نشد که در آن با استفاده از روشی خاص به رتبه‌بندی استان‌های کشور برای تخصیص بودجه شهرداری‌ها در سطح کشور مبادرت شده باشد.

۸- مبانی نظری ریاضی

۸-۱- تصمیم‌گیری چندشاخصه

مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه^{۱۰} از مدل‌هایی است که به خانواده بزرگ‌تری از مدل‌ها به نام تصمیم‌گیری چندمعیاره^{۱۱} تعلق دارد. تصمیم‌گیری در این خانواده بر اساس چندین معیار مختلف و گاه متضاد صورت می‌گیرد. این گروه از مدل‌های تصمیم‌گیری در

بسیاری از زمینه‌ها و از جمله، در زمینه مسائل عمومی هر جامعه، مسائل دولتی و مسائل سازمانی می‌توانند کاربرد مؤثری داشته باشند (میان‌آبادی و افشار، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

تصمیم‌گیری چندمعیاره عموماً به دو دسته بزرگ «تصمیم‌گیری چندهدفه»^{۱۲} و «تصمیم‌گیری چندشاخصه»^{۱۳} تقسیم می‌شود.

در تصمیم‌گیری چندشاخصه که رویکرد به‌کاررفته در این پژوهش است، معیار تصمیم، شاخص‌ها هستند؛ اهداف به‌طور صریح بیان شده و شاخص‌ها نیز باصراحت تعیین شده‌اند. در مدل MADM، انتخاب هر گزینه از بین گزینه‌های موجود مدنظر است. از جمله مدل‌ها در رویکرد MADM در پردازش اطلاعات، بر مبنای اطلاعات داده‌شده توسط تصمیم‌گیرنده مدل جبرانی است. در این مدل، بین شاخص‌ها تبادل صورت می‌گیرد؛ بدین معنا که تغییر در هر شاخص را تغییر مخالف در شاخص یا شاخص‌های دیگر جبران می‌کنند. در این مدل، از روش‌هایی مانند «TOPSIS»^{۱۴}، «ELECTRE»^{۱۵}، تخصیص خطی^{۱۶} و «AHP»^{۱۷} استفاده می‌شود.

به‌طور کلی، در مسائل مختلف MADM خصوصیات زیر مشترک هستند:

۱- گزینه‌ها: در این مسائل، تعداد مشخصی گزینه بررسی می‌شود و درباره آن‌ها اولویت‌گذاری، انتخاب یا رتبه‌بندی صورت می‌گیرد. تعداد گزینه‌ها می‌تواند محدود یا خیلی زیاد باشد.

۲- شاخص‌های چندگانه: هر مسئله MADM چندین شاخص دارد که باید تصمیم‌گیرنده در مسئله، آن‌ها را کاملاً مشخص کند.

۳- واحدهای بی‌مقیاس:^{۱۸} برای معنادار شدن محاسبات و نتایج از طریق روش‌های عملی داده‌ها بی‌مقیاس می‌شود؛ به‌گونه‌ای که اهمیت نسبی داده‌ها حفظ شود.

۴- وزن شاخص‌ها: تمامی روش‌های MADM مستلزم وجود اطلاعاتی هستند که بر اساس اهمیت نسبی هر شاخص به‌دست‌آمده باشند. وزن شاخص‌ها را مستقیماً تصمیم‌گیرنده یا روش‌های علمی موجود، می‌توانند به معیارها تخصیص دهند. این وزن‌ها اهمیت نسبی هر شاخص را بیان می‌کنند. یکی از روش‌های مهم وزن‌دهی روش آنتروپی شانون^{۱۹} است که در این پژوهش نیز از آن استفاده شده است.

۸-۲- روش آنتروپی شانون

وقتی که داده‌های هر ماتریس تصمیم‌گیری، به‌طور کامل مشخص شده باشند، روش آنتروپی می‌تواند برای ارزیابی وزن‌ها به کار رود. آنتروپی مفهومی بسیار بااهمیت در علوم اجتماعی، علم فیزیک و نیز در نظریه اطلاعات است. آنتروپی در نظریه اطلاعات معیار عدم اطمینان است که آن را توزیع احتمال مشخص P_i بیان می‌کند. اندازه‌گیری این عدم اطمینان به وسیله شانون به صورت زیر بیان شده است:

$$E_i = S(P_1, P_2, \dots, P_n) = -K \sum_{i=1}^n P_i \ln P_i \quad (i=1, 2, \dots, m)$$

در این رابطه، K مقداری ثابت است و از آنجاکه رابطه فوق در محاسبات آماری استفاده می‌شود، به نام آنتروپی توزیع احتمال P_i نامیده می‌شود. واژگان آنتروپی و عدم اطمینان^{۲۰} در یک مفهوم به کار می‌روند. زمانی که P_i ها مساوی با یکدیگر باشند (برای مقادیر j و i داده شده) $P_i = \frac{1}{n}$ در نظر گرفته می‌شود. در هر ماتریس تصمیم‌گیری P_{ij} می‌تواند برای ارزیابی گزینه‌های مختلف به کار رود. در ماتریس تصمیم‌گیری زیر m گزینه و n شاخص (معیار) مدنظر است.

	X_1	X_2	...	X_n	
r_{11}	r_{12}	...	r_{1n}	A_1	
r_{21}	r_{22}	...	r_{2n}	A_2	
\vdots	\vdots		\vdots	\vdots	
r_{m1}	r_{m2}	...	r_{mn}	$A_M = D$	

نتایج ماتریس بالا برای شاخص j (P_{ij}) به شرح زیر است:

$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}} ; j = 1, \dots, n \quad \forall_{ij}$$

آنتروپی E_j به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$K = \frac{1}{m}$$

که مقدار E_j را بین صفر و یک نگه می‌دارد.

در ادامه، مقدار d_j (درجه انحراف)^{۲۱} محاسبه می‌شود که بیان می‌کند شاخص

مربوط (j) چه میزان اطلاعات مفید برای تصمیم‌گیری در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد. هرچه مقادیر اندازه‌گیری شده شاخصی به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده آن است که گزینه‌های رقیب از نظر آن شاخص تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند؛ لذا نقش آن شاخص در تصمیم‌گیری باید به همان اندازه کاهش یابد.

$$d_j = 1 - E_j, \forall_j$$

سپس مقدار وزن W_j محاسبه می‌گردد که در آن بهترین وزن انتخاب می‌شود:

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}, \forall_j$$

اگر تصمیم‌گیرنده از قبل وزن خاصی (λ_j) را برای هر شاخص j در نظر گرفته باشد، در این صورت، وزن جدید W_j به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$W_j = \frac{\lambda_j W_j}{\sum_{j=1}^n \lambda_j W_j}, \forall_j$$

۹- روش تحلیل داده‌ها^{۲۲}

در این روش، پس از تعیین ضریب اهمیت شاخص‌ها بر اساس دید تصمیم‌گیرنده یا استفاده از روش‌های تعیین وزن مثل آنتروپی شانون و بردار ویژه کمترین مجذورات، با استفاده از میانگین موزون، ضریب اهمیت هر یک از گزینه‌ها به دست می‌آید و بیش‌ترین تعداد آن‌ها گزینه بهینه در نظر گرفته می‌شود.

یعنی چنانچه بردار W (وزن اهمیت هر شاخص) مفروض باشد و مناسب‌ترین گزینه A^* باشد، در این صورت، A^* به صورت زیر به دست می‌آید:

$$A^* = \{ A_i | \max_i \frac{\sum_{j=1}^n W_j r_{ij}}{W_j} \}$$

و اگر $\sum W_j = 1$ باشد، در این صورت، A^* برابر است با:

$$A^* = \{ A_i | \max_i \sum_{j=1}^n W_j r_{ij} \} \quad (۱۳۷۷) \text{ (آذر، عادل و رجب زاده، علی، ۱۳۷۷)}$$

۱۰- تبیین مدل پیشنهادی

مدل پیشنهادی در دو سطح اجرا می‌شود؛ ابتدا استان‌های کشور را براساس شاخص‌های مؤثر بر تخصیص بودجه در سطح کشور رتبه‌بندی می‌کنیم و سهم هر یک از آن‌ها را از

بودجه کل مشخص می‌کنیم و سپس در سطح داخل هر استان به رتبه‌بندی شهرهای هر استان براساس شاخص‌های مؤثر در داخل استان رتبه‌بندی می‌نماییم و سهم هر شهر را از بودجه تخصیصی در سطح اول مشخص می‌کنیم.

در هر دو سطح، ابتدا شاخص‌ها را براساس دیدگاه‌های خبرگان تعیین و به روش آنتروپی شانون وزن‌دهی می‌کنیم و در مرحله بعد، یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه را براساس اوزان به دست آمده اجرا می‌کنیم.

۱-۱۰-۱- تشکیل ماتریس داده‌های هر استان

شاخص‌های تخصیص اعتبار در حوزه استان‌ها پس از تعدیل و شناسایی شاخص‌هایی که آمار آن‌ها در دسترس است، به صورت زیر به دست آمد:

۱-۱۰-۱-۱- شاخص‌های سنجش میزان محرومیت استان‌ها

از آنجا که این تحقیق به دنبال توزیع متوازن بودجه حمایتی دولت به شهرداری است، بدیهی است هر شهری که هزینه‌های بیشتری داشته باشد، از سهم بیشتری از بودجه بهره‌مند می‌شود. شاخص‌هایی که در این تحقیق برای رتبه‌بندی استان‌ها در نظر گرفته شده است، نشان‌دهنده نیازمندی هر استان به اعتبارات بیشتری است. این شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان‌های کشور، در سالنامه آماری سال ۱۳۸۵ کشور اقتباس شده است که هم‌اکنون معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری در توزیع اعتبارات استانی بدان استناد می‌کند که در طی تحقیقات، کارشناسان خبره معاونت آن را تأیید کرده‌اند. برخی دیگر از شاخص‌های مدل از میان شاخص‌های کمی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور است که برای رشد در مسیر پیشرفت تا پایان برنامه چهارم به همه استان‌های کشور ابلاغ شده است. گروهی دیگر از شاخص‌های مدل، شاخص‌های مؤثر بر افزایش هزینه‌های شهرداری است که داده‌های خام آن‌ها در سالنامه آماری کشور موجود بوده است. در ادامه، به دلایل انتخاب این شاخص‌ها اشاره خواهد شد.

بیشتر فعالیت‌های هزینه‌ای شهرداری متناسب با افزایش جمعیت فزونی می‌یابند؛

بنابراین، شاخص جمعیت هم در رتبه استان‌ها و هم شهرهای هر استان نقش به‌سزایی دارد؛ لذا در جداول شماره ۱ آورده شده است؛ اما از آنجاکه موضوع تحقیق، شهرداری‌ها هستند، بر جمعیت شهرنشین تأکید شده است. به دلیل وجود برخی از فعالیت‌های هزینه‌ای مانند «ایجاد و توسعه اماکن و فضاهای ورزشی، تفریحی و فرهنگی» و سهم قانونی ورزش و سهم نیم‌درصد کتابخانه‌ها از درآمدهای شهرداری نه تنها میزان کل جمعیت بلکه میزان جوانی جمعیت استان و شاخص «مراکز فرهنگی و هنری به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری»، «میزان باسواد نقاط شهری» و «تعداد کتابخانه به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری» نیز تأثیر مستقیمی بر میزان هزینه‌کرد در این فعالیت دارد. همچنین، به دلیل وظایفی همچون هزینه‌های «آتش‌نشانی و خدمات ایمنی»، «فضای سبز»، «جمع‌آوری زباله و مدیریت پسماند»، «سایر خدمات شهری»، «توسعه ناوگان حمل و نقل ریلی»، «توسعه ناوگان حمل و نقل اتوبوس‌رانی و مینی‌بوس‌رانی»، «توسعه ناوگان حمل و نقل تاکسی‌رانی»، «کمک به بهبود عبور و مرور شهرها» و «تملک اراضی» شاخص دیگری که دقت مدل را در خصوص این فعالیت‌ها افزایش می‌دهد، شاخص «تراکم خانوار در واحد مسکونی» است. از جمله وظیفه‌هایی که شهرداری‌ها برعهده می‌گیرد، این است که در برخی از شهرها و استان‌هایی که لوله‌کشی آب شرب در تمام مناطق شهر به میزان استاندارد ندارند، شهرداری آب‌رسانی را با تانکرهای پیش‌بینی شده انجام می‌دهد؛ لذا برای دقت مدل در این زمینه، شاخص «نسبت طول شبکه توزیع آب شهری به هزار نفر» مدنظر است. اما با توجه به آنکه طبق توضیحات بیان‌شده، این شاخص باید کاهنده باشد، در محاسبات معکوس، ارقام این شاخص قرار داده شد تا فزاینده باشد. با توجه به وظایفی مانند «کمک به بهبود عبور و مرور شهرها»، «سایر هزینه‌های عمرانی» و همچنین، حجم وسیع آسفالت‌کاری شهرداری که در نگهداری و توسعه ناوگان حمل و نقل اتوبوس‌رانی و تاکسی‌رانی نیز تأثیر به‌سزایی دارد، شاخص‌هایی باید قرار داده می‌شد که وضعیت راه‌های استان و شهرها را نیز مدنظر قرار دهد؛ به همین دلیل، شاخص‌های «نسبت آزادراه به کل راه‌ها»، «نسبت راه اصلی به کل راه‌ها»، «درصد راه فرعی آسفالت به کل راه‌ها» و «تراکم راه شهری (کل راه‌ها به مساحت استان)» را در مدل وارد کردیم.

در این تحقیق، به دنبال طراحی مدلی برای توزیع متوازن ردیف درآمدی کمک‌های دولتی به شهرداری‌ها هستیم. دولت با تخصیص این کمک مالی قصد دارد به شهرداری‌ها کمک کند. طبعاً این کمک شامل شهرداری‌هایی می‌شود که سایر منابع درآمدی آن‌ها با کمبود مواجه‌اند. شاخص‌هایی که ما را در تشخیص این کمبود یاری می‌رسانند، دو شاخص «سرانه درآمد شهرداری» و «سرانه مالیاتی» است. سه شاخص جمعیت و درآمد شهرداری و درآمد سرانه را کارشناسان سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور تأیید کرده‌اند و آن را کاربردی دانسته‌اند. به طور قطع، شاخص‌های دیگری هم برای ارتقای دقت مدل، افزودنی است که به دلیل نبود اطلاعات آماری، کاربردی نمی‌باشند.

جدول ۱- شاخص‌های استانی مرتبط با شهرداری‌ها

ردیف	اهمیت	شاخص
۱	+	شهرنشینی
۲	+	جوانی جمعیت
۳	-	میزان باسوادی نقاط شهری
۴	+	تراکم خانوار در واحد مسکونی
۵	+	نسبت جمعیت تحت پوشش کمیته امداد به کل
۶	-	سرانه درآمد شهرداری
۷	-	سرانه مالیاتی
۸	-	نسبت طول شبکه توزیع آب شهری به هزار نفر
۹	-	نسبت آزادراه به کل راه‌ها
۱۰	-	نسبت راه اصلی به کل راه‌ها
۱۱	-	درصد راه فرعی آسفالت‌ه به کل راه‌ها
۱۲	-	تراکم راه شهری (کل راه‌ها به مساحت استان)
۱۳	-	تعداد کتابخانه به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری
۱۴	-	مراکز فرهنگی و هنری به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری

متغیرهای اثرگذار بر میزان توسعه‌یافتگی استان‌ها در حوزه فعالیت شهرداری‌ها در جدول ۱ مشاهده می‌شود. در این جدول، ۱۴ متغیر معرفی شده‌اند. متغیرهایی که در ستون «اهمیت» با علامت مثبت (+) مشخص شده‌اند، آن دسته شاخص‌هایی هستند که افزایش آن‌ها با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، افزایش اعتبار تخصیص یافته به استان‌ها را منجر می‌شوند؛ برای مثال، افزایش جوانی جمعیت با فرض ثابت بودن سایر متغیرها به معنای افزایش اعتبار تخصیص یافته به استان است. شاخص‌های مستخرج از این نوع متغیرها شاخص‌های فزاینده تلقی می‌شوند. از طرفی متغیرهایی که با علامت منفی (-) مشخص شده‌اند، متغیرهایی هستند که افزایش آن‌ها به تنهایی منفی تلقی می‌شود؛ برای مثال، افزایش سرانه مالیاتی نشانه بهتر بودن وضع اقتصادی ساکنان آن استان است که در پرداخت عوارض شهرداری‌های استان درآمد بیشتری را به شهرداری‌ها عاید می‌کند و به بودجه حمایتی دولت کمتر نیازمند می‌کند. از این رو، شاخص‌های مستخرج از این نوع متغیرها شاخص‌های کاهنده هستند. برای سهولت در محاسبات، ارقام این شاخص‌ها معکوس در نظر گرفته شدند تا افزایش آن‌ها نیز به افزایش اعتبار تخصیص یافته به استان منجر شود.

۱۱- جمع‌آوری داده‌ها

داده‌های این پژوهش از دو روش ذیل جمع‌آوری شد:

- ۱- با استفاده از روش کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه تحقیق از طریق بررسی اسناد و مدارک حاصل از تحقیقات موجود در مراکز مختلفی مانند سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور و معاونت برنامه‌ریزی و راهبردی ریاست جمهوری و جستجوهای مختلف از طریق اینترنت و ترجمه مقالات؛ مطالعه و فیش‌برداری کتب، مقالات، پایان‌نامه‌های موجود در زمینه تخصیص بودجه و کاربردهای MADM و نمونه‌های مرتبط با موضوع. مشخصات دقیق منابع در بخش فهرست منابع درج شده است.
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش مصاحبه حضوری یا تلفنی با کارشناسان خبره معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی ریاست جمهوری و سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور که به حصول اطلاعات مؤثری درخصوص

شاخص‌های تخصیص بودجه منجر شد.

۱۲- یافته‌های پژوهش

با توجه به آمار و ارقام به دست آمده، به طور خلاصه وضعیت ۳۰ استان کشور به این صورت است: در شاخص شهرنشینی بیشترین مقدار قم است که ۹۳/۳۹ به دست آمده است؛ یعنی در این استان ۹۳/۳۹ درصد از مردم در شهرها در حال سکونت می‌باشند. در این شاخص، کمترین مقدار و مقدار میانگین به ترتیب ۳۷/۴۷ (فارس) و ۶۱/۷۸ است. در شاخص جوانی جمعیت که سیستان و بلوچستان با ۳۸/۸۵ نفر در هر ۱۰۰ نفر از جمعیت، در بالای جدول قرار می‌گیرد. میانگین این شاخص ۲۶ نفر به ازای هر ۱۰۰ نفر جمعیت است. شاخص میزان باسوادی نقاط شهری نشان می‌دهد که استان تهران ۹۲/۱۳ نفر از هر ۱۰۰ نفر داشته است. میانگین این شاخص ۸۷/۶۱ نفر به ازای هر ۱۰۰ نفر است. در شاخص تراکم خانوار در واحد مسکونی مشاهده می‌شود که سیستان و بلوچستان به ازای هر متر از مساحت واحدهای مسکونی خود ۱/۲۴ نفر در خود دارد که بیشترین مقدار در این شاخص است.

۱۳- وزن شاخص‌ها:

وزن شاخص‌ها به روش انترپوی شانون و با استفاده اطلاعاتی که درخصوص شاخص‌ها به دست آمده است، مشخص شده است:

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شاخص معکوس نسبت راه اصلی به کل راه‌ها بالاترین وزن و اهمیت را در توزیع اعتبارات دارد؛ به معنای آنکه هرچه راه‌های اصلی به کل راه‌ها کمتر باشد، اعتبار تخصیص یافته به آن استان بیشتر است؛ زیرا از وظایف مهم شهرداری‌ها ایجاد راه‌های اصلی می‌باشد که عمدتاً از حوزه وظایف وزارت راه و ترابری نیز خارج است.

شاخص معکوس درآمد سرانه شهرداری به لحاظ میزان تأثیر آن در تخصیص اعتبارات با وزن ۱۴/۴۴ درصد حائز رتبه دوم شده است؛ بدان معناست که هر چه درآمد سرانه شهرداری که میزان اعتبار تخصیص یافته برای هر نفر از جمعیت شهری

است کمتر باشد، بودجه حمایتی دولت از آن استان و شهرداری‌های وابسته بیشتر خواهد بود.

در پایین‌ترین رتبه‌ها، شاخص‌های تراکم خانوار در واحد مسکونی و جوانی جمعیت کمترین تأثیر را در تخصیص اعتبارات حمایتی دولت با اوزان ۰/۳۶ و ۰/۰۴ دارند؛ البته تأثیرگذاری آن‌ها به دلیل وظایفی است که برعهده شهرداری نهاده شده است. تراکم خانوار در واحد مسکونی وظیفه خطیر خدمات شهری را بر دوش شهرداری سنگین می‌کند و نشان‌دهنده نبود آپارتمان و در پی آن، درآمد ناپایدار تراکم‌فروشی است که با وجود قانونی نبودن، از منابع مهم درآمدهای محلی شهرداری‌ها هستند؛ لذا دولت باید شهرداری‌های محروم از این منبع درآمدی را حمایت بیشتری کند.

جوانی جمعیت هر استان وظایف شهرداری را در حوزه ایجاد مراکز تفریحی و ورزشی بیشتر می‌نماید؛ البته همان‌طور که گفته شد، تأثیر این شاخص در میان سایر شاخص‌ها بسیار کم است؛ ولی بی‌تأثیر نیست؛ زیرا ساخت مراکز تفریحی مانند پارک‌ها و... از جمله پروژه‌های با هزینه‌های سنگین است که در ایجاد آرامش روانی در جامعه مؤثر است.

جدول ۲- وزندهی به شاخص‌های چهارده‌گانه بر اساس آنتروپی شانون

شاخص	وزن براساس آنتروپی شانون
شهرنشینی	۰/۸۸
جوانی جمعیت	۰/۳۶
معکوس میزان باسوادی نقاط شهری	۰/۶۴
تراکم خانوار در واحد مسکونی	۰/۰۴
نسبت جمعیت تحت پوشش کمیته امداد به کل	۵/۶۲
معکوس سرانه درآمد شهرداری	۱۴/۴۴
معکوس سرانه مالیاتی	۱۳/۳۴
معکوس نسبت طول شبکه توزیع آب شهری به هزار نفر	۹/۷۹
معکوس نسبت آزادراه به کل راه‌ها	۶/۹۵

شاخص	وزن براساس آنتروپی شانون
معکوس نسبت راه اصلی به کل راهها	۱۷/۸۴
معکوس درصد راه فرعی آسفالته به کل راهها	۳/۱۴
معکوس تراکم راه شهری (کل راهها به مساحت استان)	۱۱/۵۴
معکوس تعداد کتابخانه به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری	۷/۰۱
معکوس تعداد مراکز فرهنگی و هنری به ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت شهری	۸/۴۱

۱۴- روش‌های تلفیقی MADM

در این نوع روش‌ها، نتایج حاصل از فنون تصمیم‌گیری که به رتبه‌بندی گزینه‌ها منجر شده‌اند، با یکدیگر تلفیق می‌شوند و رتبه‌بندی نهایی پیشنهادی بر اساس یکی از روش‌های تلفیقی است. از جمله این روش‌ها، روش میانگین‌گیری است که در آن میانگین رتبه‌های به‌دست‌آمده از سه روش SAW, TOPSIS و ELECTRE رتبه نهایی استان‌ها و شهرهای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود و تخصیص اعتبارات مذکور انجام می‌شود.

جدول ۳- رتبه‌بندی تلفیقی استان‌ها

متوسط رتبه‌ها	ELECTRE	TOPSIS	SAW	روش استان
۱۲/۳۳	۴	۲۵	۸	آذربایجان شرقی
۱۵/۶۷	۱۶	۱۹	۱۲	آذربایجان غربی
۱۶/۶۷	۲۲	۱	۲۷	اردبیل
۱۹/۶۷	۱۷	۲۷	۱۵	اصفهان
۲۱/۳۳	۲۳	۱۳	۲۸	ایلام
۱۷/۶۷	۱۳	۱۴	۲۶	بوشهر

متوسط رتبه‌ها	ELECTRE	TOPSIS	SAW	روشن استان
۱۸/۶۷	۲۴	۲۲	۱۰	تهران
۱۷/۰۰	۲۷	۵	۱۹	چهارمحال و بختیاری
۹/۶۷	۳	۲۳	۳	خراسان جنوبی
۱۳/۰۰	۲	۳۰	۷	خراسان رضوی
۷/۶۷	۱۰	۴	۹	خراسان شمالی
۲۳/۶۷	۲۵	۲۶	۲۰	خوزستان
۱۵/۰۰	۲۰	۳	۲۲	زنجان
۱۲/۰۰	۱۸	۷	۱۱	سمنان
۱۰/۳۳	۱	۲۹	۱	سیستان و بلوچستان
۱۴/۶۷	۷	۲۴	۱۳	فارس
۱۸/۰۰	۲۸	۲	۲۴	قزوین
۶/۳۳	۵	۱۲	۲	قم
۸/۶۷	۱۱	۱۰	۵	کردستان
۱۳/۳۳	۸	۲۸	۴	کرمان
۲۳/۶۷	۲۶	۲۰	۲۵	کرمانشاه
۱۳/۰۰	۱۴	۱۱	۱۴	کهگیلویه و بویراحمد
۱۲/۶۷	۹	۸	۲۱	گلستان
۲۴/۶۷	۲۹	۱۵	۳۰	گیلان
۷/۰۰	۶	۹	۶	لرستان
۱۵/۰۰	۱۲	۱۶	۱۷	مازندران
۲۲/۳۳	۲۱	۱۷	۲۹	مرکزی
۱۹/۶۷	۱۵	۲۱	۲۳	هرمزگان

طراحی مدل ریاضی تخصیص بهینه بودجه، با رویکرد MADM: بودجه ... ۱۲۱

متوسط رتبه‌ها	ELECTRE	TOPSIS	SAW	روشن استان
۱۸/۰۰	۳۰	۶	۱۸	همدان
۱۷/۶۷	۱۹	۱۸	۱۶	یزد

و در نتیجه، رتبه نهایی استان‌ها در جدول ۴ است:

جدول ۴- رتبه‌بندی نهایی استان‌ها

رتبه نهایی	استان
۶/۳۳	قم
۷	لرستان
۷/۶۷	خراسان شمالی
۸/۶۷	کردستان
۹/۶۷	خراسان جنوبی
۱۰/۳۳	سیستان و بلوچستان
۱۲	سمنان
۱۲/۳۳	آذربایجان شرقی
۱۲/۶۷	گلستان
۱۳	خراسان رضوی
۱۳	کهگیلویه و بویراحمد
۱۳/۳۳	کرمان
۱۴/۶۷	فارس

رتبه نهایی	استان
۱۵	زنجان
۱۵	مازندران
۱۵/۶۷	آذربایجان غربی
۱۶/۶۷	اردبیل
۱۷	چهار محال و بختیاری
۱۷/۶۷	بوشهر
۱۷/۶۷	یزد
۱۸	قزوین
۱۸	همدان
۱۸/۶۷	تهران
۱۹/۶۷	اصفهان
۱۹/۶۷	هرمزگان
۲۱/۳۳	ایلام
۲۲/۳۳	مرکزی
۲۳/۶۷	خوزستان
۲۳/۶۷	کرمانشاه
۲۴/۶۷	گیلان

بعد از اعمال وزن در شاخص‌ها و انجام محاسبات لازم به روش SAW، TOPSIS، ELECTRE امتیاز کلی هر استان محاسبه شد و رتبه‌بندی بر اساس این امتیازها صورت

گرفت. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، به ترتیب استان‌های قم، لرستان و خراسان شمالی پایین‌ترین نمره توسعه‌یافتگی را در حوزه فعالیت‌های شهرداری‌های مطالعه شده دارند که باید بیشترین اعتبارات را دریافت کنند.

۱۵- جمع‌بندی

اگر بخواهیم کارآمدی مدل طراحی شده را به اثبات برسانیم، ناچار هستیم که اثبات کنیم بین نتایج حاصل از اجرای فنون MADM و روش‌های موجود تخصیص بودجه شهرداری‌های کشور تفاوت معناداری وجود دارد.

برای تشخیص صحت این فرضیه، مبلغ ۷,۲۵۰,۵۰۰ میلیون ریال اعتبار تخصیصی به شهرداری‌ها را در وضع موجود (سال ۸۶) با روش مدل طراحی شده بین استان‌های مختلف توزیع می‌کنیم و با مبالغ توزیع شده در وضع موجود مقایسه می‌کنیم. برای مشخص شدن سهم هر استان، مبلغ مذکور بر اساس نمرات آن‌ها، تخصیص اعتبار می‌شود.

پس از مشخص شدن سهم هر استان، هر یک از مبالغ استان‌ها، بر اساس رتبه‌بندی شهرهای استان و امتیازات آن‌ها تخصیص می‌یابد.

بر مبنای آنچه رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخه MADM نامیده می‌شود و با استفاده از مدل‌های SAW, TOPSIS و ELECTRE مشخص شد که استان‌هایی مانند قم، لرستان و خراسان شمالی از جمله استان‌هایی هستند که باید به آن‌ها در تخصیص اعتبارات در حوزه فعالیت‌های شهرداری‌ها توجه ویژه شود؛ زیرا شاخص‌های نبود توسعه‌یافتگی بیشتری در مقایسه با سایر استان‌ها دارند. در نتیجه تخصیص اعتبار فوق نیز این سه استان در بالاترین سطح بین استان‌ها قرار گرفتند؛ برای مثال، اعتبارات استان لرستان در سال ۸۶ برابر ۱۱۳,۰۲۰,۲۰۲,۶۲۶ ریال بوده است که با اجرای مدل عرضه شده ۳۴۳,۲۹۵,۴۳۲,۸۴۸ خواهد شد که این افزایش اعتبارات نشان‌دهنده نیازمندی بیشتر این استان به اعتبارات حوزه فعالیت شهرداری‌هاست و نشان‌دهنده صحت فرضیه مذکور است و درباره استان قم نیز با تخصیص ۴۰۰,۱۳۲,۶۹۹,۲۹۳ ریالی در مقابل اعتبار ۷۶,۳۹۵,۳۱۰,۵۰۰ ریالی تخصیص یافته در وضع موجود، تأکید دیگری بر بهینه‌بودن تخصیص اعتبارات به روش MADM است.

توزیع عادلانه ثروت از آرزوهای همیشگی جوامع بوده و هست. نوآوری و مزیت مقاله حاضر که نتایج آن در مقایسه با مدل موجود تبلور پیدا کرده است، نزدیکی توزیع ثروت ولو به مقدار ناچیز به توزیع عادلانه است.

جدول ۵- تخصیص بودجه سال ۱۳۸۶ در مقایسه وضع موجود (مبالغ به ریال)

استان	مبلغ تخصیص یافته به روش موجود	مبلغ تخصیص یافته به روش SAW	مبلغ تخصیص یافته به روش TOPSIS	مبلغ تخصیص یافته به روش ELECTRE	اعتبار تخصیصی میانگین
آذربایجان شرقی	۴۷۳,۲۸۶,۲۴۶,۸۰۹	۲۷۵,۲۵۳,۰۹۲,۵۹۰	۱۵۱,۰۲۷,۷۸۶,۷۹۸	۶۰۱,۰۷۷,۷۲۰,۲۰۷	۳۴۲,۲۵۲,۸۶۶,۵۳۲
آذربایجان غربی	۱۳۹,۶۳۹,۷۴۳,۷۱۰	۲۳۶,۵۸۸,۷۸۸,۰۲۸	۲۴۲,۷۹۴,۸۶۵,۳۰۳	۱۵۰,۲۶۹,۴۳۰,۰۵۲	۲۰۹,۸۱۴,۳۵۷,۷۹۴
اردبیل	۷۹,۶۱۹,۷۹۱,۴۱۲	۱۷۹,۶۶۰,۲۷۲,۳۶۶	۳۰۶,۷۸۳,۳۰۵,۹۸۵	۳۷,۵۶۷,۳۵۷,۵۱۳	۱۷۴,۶۷۰,۳۱۱,۹۵۵
اصفهان	۶۲۸,۴۴۰,۳۲۱,۵۶۶	۲۱۸,۷۸۷,۶۶۱,۳۳۳	۱۴۶,۸۵۲,۴۳۲,۸۹۴	۱۵۰,۲۶۹,۴۳۰,۰۵۲	۱۷۱,۹۶۹,۸۴۱,۴۴۶
ایلام	۶۹,۴۶۱,۴۱۶,۲۵۷	۱۷۱,۰۵۷,۳۹۱,۱۶۳	۲۷۳,۳۵۱,۱۳۷,۰۹۸	۳۷,۵۶۷,۳۵۷,۵۱۳	۱۶۰,۶۵۸,۶۲۸,۵۹۱
بوشهر	۹۶,۵۹۵,۵۹۰,۴۰۸	۱۷۹,۹۵۳,۸۴۰,۶۵۷	۲۷۲,۲۰۷,۸۰۲,۵۳۶	۱۸۷,۸۳۶,۷۸۷,۵۶۵	۲۱۳,۳۳۲,۸۱۰,۲۵۳
تهران	۲,۳۸۵,۴۲۲,۶۵۲,۱۸۱	۲۶۵,۸۹۴,۸۴۸,۲۳۹	۲۱۲,۳۲۵,۷۱۷,۹۵۷	۳۷,۵۶۷,۳۵۷,۵۱۳	۱۷۱,۹۲۹,۳۰۷,۹۰۳
چهارمحال و بختیاری	۷۹,۰۷۸,۵۳۷,۰۹۴	۲۰۳,۵۵۱,۹۹۷,۶۴۲	۲۹۶,۱۶۵,۷۰۷,۰۹۳	۰	۱۶۶,۵۷۲,۵۶۸,۲۴۵
خراسان جنوبی	۷۵,۰۲۴,۵۲۷,۷۷۶	۳۶۲,۰۱۶,۸۴۱,۷۴۰	۱۹۸,۴۵۷,۲۲۶,۹۰۵	۶۷۶,۲۱۲,۴۳۵,۲۳۳	۴۱۲,۲۲۸,۸۳۴,۶۲۶
خراسان رضوی	۶۶۰,۷۳۴,۸۵۷,۲۵۵	۲۷۶,۶۸۹,۰۹۳,۸۸۵	۱۳۶,۰۰۹,۲۸۶,۲۹۹	۷۸۸,۹۱۴,۵۰۷,۷۷۲	۴۰۰,۵۳۷,۶۲۹,۳۱۹
خراسان شمالی	۷۰,۶۲۹,۸۶۲,۶۳۰	۲۷۳,۰۲۸,۸۸۰,۳۸۷	۲۹۸,۱۷۴,۷۷۶,۴۲۸	۲۶۲,۹۷۱,۵۰۲,۵۹۱	۲۷۸,۲۹۱,۷۱۹,۸۰۲
خوزستان	۱۷۲,۹۵۸,۷۲۰,۶۲۰	۱۹۴,۲۲۹,۰۱۹,۲۴۸	۱۵۰,۵۱۳,۹۴۳,۱۲۵	۳۷,۵۶۷,۳۵۷,۵۱۳	۱۲۷,۲۳۶,۷۷۳,۲۹۵
زنجان	۷۱,۴۰۴,۶۸۸,۱۱۶	۱۸۵,۲۸۰,۲۰۵,۴۸۹	۳۰۲,۳۸۰,۷۱۸,۸۷۸	۷۵,۱۳۴,۷۱۵,۰۲۶	۱۸۷,۵۹۸,۵۴۶,۴۶۴
سمنان	۶۸,۰۶۱,۰۷۸,۱۹۷	۲۴۰,۱۱۸,۲۰۱,۱۸۵	۲۹۰,۶۸۹,۳۲۱,۲۲۱	۱۵۰,۲۶۹,۴۳۰,۰۵۲	۲۲۷,۰۲۵,۶۵۰,۸۱۹
سیستان و بلوچستان	۱۲۷,۳۸۴,۷۳۶,۶۸۲	۴۸۱,۴۶۲,۷۴۲,۳۳۳	۱۴۰,۵۴۷,۷۰۴,۷۸۷	۹۳۹,۱۸۳,۹۳۷,۸۲۴	۵۲۰,۳۹۸,۱۲۸,۳۱۵
فارس	۵۱۲,۹۲۰,۶۶۸,۰۲۵	۲۳۵,۲۹۸,۴۶۷,۹۷۶	۱۶۰,۹۷۶,۷۷۷,۹۶۳	۴۱۳,۲۴۰,۹۳۲,۶۴۲	۲۶۹,۸۳۸,۷۲۶,۱۹۴
قزوین	۹۶,۰۳۷,۲۴۹,۲۷۹	۱۸۲,۱۶۶,۰۶۵,۹۲۵	۳۰۶,۵۵۷,۶۲۶,۸۴۶	۰	۱۶۲,۹۰۷,۸۹۷,۵۹۰
قم	۷۶,۳۹۵,۳۱۰,۵۰۰	۴۳۷,۲۱۵,۳۳۵,۲۷۹	۲۷۴,۸۰۷,۱۱۴,۹۳۲	۴۸۸,۳۷۵,۶۴۷,۶۶۸	۴۰۰,۱۳۲,۶۹۹,۲۹۳
کردستان	۹۹,۸۹۵,۱۷۷,۷۱۹	۳۰۷,۱۱۲,۸۲۳,۵۷۰	۲۸۶,۵۶۱,۶۱۰,۱۵۷	۲۶۲,۹۷۱,۵۰۲,۵۹۱	۲۸۵,۵۴۸,۶۴۵,۴۳۹
کرمان	۱۵۹,۰۷۹,۴۶۰,۸۷۰	۳۲۶,۴۹۴,۳۷۶,۱۳۷	۱۴۴,۴۹۰,۰۱۶,۶۱۰	۳۰۰,۵۳۸,۸۶۰,۱۰۴	۲۵۷,۱۷۴,۴۱۷,۶۱۷

۱۵۳,۷۳۲,۶۰۶,۴۷۱	۳۷,۵۶۷,۳۵۷,۵۱۳	۲۴۲,۱۴۹,۰۶۳,۹۷۶	۱۸۱,۴۸۱,۳۹۷,۹۲۴	۱۰۹,۳۹۸,۲۵۵,۶۴۶	کرمانشاه
۲۳۲,۲۲۵,۵۴۱,۸۶۸	۱۸۷,۸۳۶,۷۸۷,۵۶۵	۲۷۵,۴۹۵,۳۱۵,۴۵۴	۲۳۳,۳۴۴,۵۲۲,۵۸۶	۶۳,۴۷۶,۳۴۴,۴۷۱	کهگیلویه و بویر احمد
۲۶۰,۲۴۰,۰۹۳,۳۵۲	۳۰۰,۵۳۸,۸۶۰,۱۰۴	۲۸۹,۱۸۷,۰۸۸,۳۳۵	۱۹۰,۹۹۴,۳۳۱,۶۱۸	۹۶,۹۸۹,۶۴۸,۳۱۱	گلستان
۱۴۰,۲۲۱,۳۱۰,۹۶۶	۰	۲۷۰,۸۵۷,۳۳۴,۱۸۴	۱۴۹,۸۰۶,۵۹۸,۷۱۴	۱۴۲,۹۰۶,۹۹۹,۳۷۶	گیلان
۳۴۳,۲۹۵,۴۳۲,۸۴۸	۴۵۰,۸۰۸,۲۹۰,۱۵۵	۲۸۷,۲۶۹,۶۵۷,۵۶۲	۲۹۱,۸۰۸,۳۵۰,۸۲۶	۱۱۳,۰۲۰,۲۰۲,۶۲۶	لرستان
۲۴۳,۶۷۴,۱۴۷,۸۶۸	۲۶۲,۹۷۱,۵۰۲,۵۹۱	۲۵۸,۶۰۰,۳۱۱,۳۷۴	۲۰۹,۴۵۰,۶۲۹,۶۳۹	۱۴۸,۶۶۱,۳۱۷,۵۲۹	مازندران
۱۶۱,۷۸۰,۲۶۴,۶۶۳	۷۵,۱۳۴,۷۱۵,۰۲۶	۲۵۷,۳۴۹,۱۹۳,۱۹۸	۱۵۲,۸۵۶,۸۵,۷۶۵	۱۰۴,۱۰۷,۰۸۶,۸۶۹	مرکزی
۲۰۴,۱۱۷,۴۹۴,۴۸۹	۱۸۷,۸۳۶,۷۸۷,۵۶۵	۲۴۰,۷۴۹,۲۲۱,۲۴۵	۱۸۳,۷۶۶,۴۷۴,۶۵۷	۱۳۷,۲۵۸,۴۳۶,۱۵۶	هرمزگان
۱۶۶,۱۰۹,۴۲۷,۹۲۲	۰	۲۹۱,۹۴۹,۳۲۵,۰۳۵	۲۰۶,۳۷۸,۹۵۸,۷۳۰	۹۹,۹۹۹,۳۴۷,۷۹۷	همدان
۲۰۴,۵۱۳,۳۱۸,۰۸۲	۱۵۰,۳۶۹,۴۳۰,۰۵۲	۲۴۴,۵۱۸,۶۰۹,۸۲۱	۲۱۸,۷۵۱,۹۱۴,۳۷۲	۹۲,۶۱۱,۷۴۴,۱۱۲	یزد

با توجه به بررسی‌های انجام شده در این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های مربوط برای تخصیص اعتبارات کشوری، تمرکز اصلی خود را بر مناطق محروم و توسعه‌نیافته متوجه کنند.

سپس با توجه به شاخص‌های ذکر شده، به تخصیص عادلانه و متوازن توجه و تمرکز بیشتری داشته باشند.

و در نهایت، از توجه بیشتر به شهرهای توسعه‌یافته و عموماً کلان‌شهرها جلوگیری کنند تا به نوعی مانع تخصیص بهینه نباشند.

یادداشت‌ها

1. MADM
2. ZBB
3. ZBB, PPBS
4. Dantzig
5. Charnes, A. and Cooper, W.W.
6. Lee M.S. and J.P. shim
7. Burton R. M.
8. Box Jenkins
9. Taxonomy
10. MADM
11. MCDM

12. MODM
13. MADM
14. technique for order preference by similarity to ideal solution
15. elimination et choice translation reality
16. Linear Assignment
17. analytical hierarchy process
18. incommensurable units
19. Shannon Entropy
20. Uncertainty
21. degree of diversification
22. simple additive weighting

AHP	:	Analytical Hierarchy Process
Compensatory Methods	:	مدل غیر جبرانی
Degree of Diversification	:	درجه انحراف
ELECTRE	:	Elimination Et Choice Translation Reality
Incommensurable Units	:	واحدهای بی‌مقیاس
MODM	:	Multiple Objective Decision Making
Shannon Entropy	:	آنترپی شانون
SAW	:	Simple Additive Weighting
TOPSIS	:	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
Uncertainty	:	عدم اطمینان

کتابنامه

آذر، عادل (۱۳۷۴)، «طراحی مدل ریاضی برنامه‌ریزی هزینه در سازمان‌های دولتی؛ رویکرد قطعی و فازی»، پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشگاه تهران، به راهنمایی میرمهدی سیداصفهان‌ی.

همو (۱۳۷۵)، «بررسی تحلیلی - تطبیقی از بودجه‌بندی در شرایط قطعی و فازی (مطالعه موردی)»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدرس، سال اول، شماره ۱، بهار ۱۳۷۱، صص ۱۳۴ - ۱۱۳.

آذر، عادل؛ رجبزاده، علی (۱۳۸۷)، *تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)*، تهران: نگاه دانش.

آذر، عادل؛ عبدالعلی‌پور، امیرحسین (۱۳۸۵)، «ارزیابی سازمان‌های بازرگانی استان‌ها با رویکرد MADM»، *پژوهشنامه بازرگانی*، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۱۵۷-۱۸۹.

سالنامه آماری فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی سال ۱۳۸۵ کشور، تهران: مرکز آمار ایران، بهمن ۸۸.

آذر، عادل؛ سیداصفهان‌پور، میرمه‌دی (۱۳۷۶)، «طراحی مدل ریاضی بودجه در سازمان‌های دولتی ایران- رویکرد آرمانی با استفاده از سری‌های زمانی باکس- جنکینز و AHP»، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدرس علوم انسانی*، دوره دوم، شماره ۲.

محقق، علی؛ صارمی، محمود و منظری حصار، مه‌دی (۱۳۸۵)؛ «به‌کارگیری مدل ریاضی مناسب به منظور تخصیص اعتبارات عمرانی استانی فصول بودجه به شهرستان‌های استان خراسان». *فصلنامه دانش مدیریت*، بهار ۷۲.

میان‌آبادی، حجت؛ افشار، عباس (۱۳۸۷)، «تصمیم‌گیری چندشاخصه در رتبه‌بندی طرح‌های تأمین آب شهری»، *آب و فاضلاب*، ۶۶.

Charnes A., Cooper, W.W. and et al. (1971), *Studies in Mathematical and Managerial Economics*, North Holland Publishing Company.

بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۱۵

حسین عظیمی *

علی عطاfer **

علی شامی برزکی ***

چکیده

این پژوهش را که برگرفته از نتایج رساله دکتری تحت همین عنوان می‌باشد، با هدف بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی، اجرا کرده‌ایم. روش پژوهش، همبستگی از نوع پیمایشی است و اعتبار پرسش‌نامه محقق‌ساخته با آلفای کرونباخ ۰/۹۷۹۴ و روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوا و آزمون تحلیل عاملی تأیید شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، از نوع نمونه‌برداری هدفمند است و پرسش‌نامه‌ها را بین ۹۳۴ نفر از نمونه‌های آماری، مشتمل بر مدیران و کارشناسان ذی‌ربط فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان، توزیع کرده‌ایم. با توجه به هدف اصلی پژوهش، برای بررسی میزان تأثیر عوامل مدیریتی و سازمانی بر فساد اداری-مالی در سازمان‌های دولتی و روابط علی بین متغیرها، از نرم‌افزار AMOS استفاده کرده‌ایم. نتایج نشان داد که در سازمان‌های دولتی، از بین ۱۴ عامل سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی، این ۹ عامل، تعیین‌کننده‌اند: نظام پرداخت، بستر کنترل و نظارت، ارتباطات، جرائم و قوانین فساد، گروه‌های غیررسمی، شفافیت، اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی، قوانین و مقررات اداری و عوامل روانی و ۳ عامل تعیین‌کننده از بین ۵ عامل مدیریتی مؤثر بر فساد اداری-مالی، شامل ضعف مدیران در رهبری و هدایت، ضعف مدیران در نظارت و کنترل و ضعف مدیران در بسیج منابع و امکانات، است.

واژگان کلیدی

فساد اداری-مالی، سازمان‌های دولتی، عوامل مدیریتی و سازمانی

dr.hosseinazimi@gmail.com

Attafar@yahoo.com

shaemi@gmail.com

* استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه زنجان (نویسنده مسئول)

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

*** استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۱- بیان مسئله

فساد اداری مالی، انجام دادن اعمال اداری توسط مأموران دولتی به شکل ناقص و غیرصادقانه می باشد (کمیسیون مستقل ضد فساد، ۱۹۹۸)^۱. سازمان شفافیت بین المللی (۲۰۰۳)، فساد اداری مالی را سوءاستفاده از قدرت و نیروهای دولتی و عمومی در جهت منافع شخصی تعریف می کند. سوءاستفاده شامل به کار بردن استانداردهای غیراخلاقی و غیرقانونی می باشد. برخی محققان، فساد اداری-مالی را از نظر رفتاری، سوءاستفاده از نیروهای عمومی برای منافع شخصی تعریف می کنند (Park, 2003; VanKlaveren, 1989; Heidenheimer, 2002)؛ درحالی که تحلیلگران اندکی، ممکن است بر سر تعریف فساد اداری-مالی، در معنی سوءاستفاده از نقش ها و منابع عمومی برای منافع شخصی، بحث داشته باشند، بر سر دلایل فساد اداری-مالی، توافق اندکی وجود دارد (Robinson, 2004). به عبارت دیگر، دیدگاه های صاحب نظران درباره دلایل و عوامل مؤثر بر فساد اداری-مالی، یکسان نیست و نظریات متعددی در این خصوص وجود دارد (Tsegaye, 2003). یکی از دلایل این تعدد، چندبعدی نگریستن هرکدام از نظریه پردازان به مقوله فساد از لحاظ مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، حقوقی، مدیریتی و روان شناسی می باشد (Amundsen, 2000; Andving & Fjeldstad, 2001; Williams, 2000). با این حال، از میان همه این دلایل و عوامل، ابعاد مشترک زیر از فساد اداری مالی فهمیده می شود:

۱- مبادله: فساد اداری مالی بر مبنای تعامل بین حداقل دو طرف (شریک) است (Ashforth & Anand, 2003; Heidenheimer, 2002). بین عرضه کننده ای فاسد و دریافت کننده ای با فساد مواجه شده شخصی که آغازکننده مبادله فساد است و شخصی که آن را می پذیرد (Van Duyne, 2001). این مبادله سود و پاداش است که به صورت داوطلبانه رخ می دهد و با توافق دوطرفه انجام می شود (Park, 2003).

۲- نقض (تخطی از) هنجارها: فساد اداری مالی رفتاری غیراخلاقی است (Brasz, 2001; Van Duyne, 2001; Nye, 1970) که شامل انحراف از هنجارهای قانونی (Khan, 1996) یا انحراف از ارزش های اخلاقی است (Brasz, 1970).

۳- سوءاستفاده از قدرت: کسانی که کارهای فاسد انجام می دهند، قدرت، اختیار،

موقعیت یا دانشی را که به آن‌ها سپرده شده، برای منافع و مزیت شخصی خود به کار می‌گیرند (Ashforth & Anand, 2003; Huntington, 1989; Khan, 1996; Nye, 1967; Pitt & Abratt, 1986; Tanzi, 1995; Treisman, 2000; Van Duynes, 2001).

۴- پنهان‌کاری: انجام‌دهندگان کارهای فاسد، اجتماعی مخفی و صمیمی و نزدیک را تشکیل می‌دهند که برآن اساس، به صورت مخفی، بر اهداف غیرقانونی و سودهای روابط مبادله‌ای خود، توافق دارند. ضمن اینکه، علاوه بر محدودیت‌های موقعیتی، احتمال ادامه‌دادن و توسعه کارهای فاسد، به اعتماد طرفین بستگی دارد (Van Duynes, 2001).

بنابراین در رابطه مفسدانه، حداقل ۴ بعد وجود دارد که مشتمل است بر: ۱- مبادله؛ ۲- نقض (تخطی از) هنجارها؛ ۳- سوءاستفاده از قدرت؛ ۴- پنهان‌کاری که از این طریق، به سازمان‌ها و کشورها، آسیب‌های بسیاری وارد می‌کنند. نظام اداری در ایران نیز، همانند سایر کشورها، از فساد اداری مالی و آسیب‌های آن مصون نبوده و به دلایل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، موجب عقب‌ماندگی کشور و بروز دغدغه‌ها و نگرانی‌های متعدد در رأس نظام شده است (دانایی فرد، ۱۳۸۵). علاوه بر اینکه دغدغه‌ها و نگرانی‌ها درباره آثار سوء فساد اداری مالی بر مشروعیت نظام جمهوری اسلامی در سطح کلان وجود دارد، متوجه آثار و پیامدهای فساد در سطح سازمان‌های دولتی نیز بوده و پژوهش‌های متعددی را با خود به همراه داشته است. با این حال، اغلب پژوهش‌ها در این حوزه و حتی نوع نگاه سازمان بین‌المللی شفافیت به این مقوله، به صورت کلان و با در نظر داشتن عوامل فراسازمانی از قبیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه بوده و در ریشه‌یابی موضوع در سازمان‌های دولتی، عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر در بروز فساد اداری مالی لحاظ نشده‌اند یا در حاشیه بوده‌اند؛ مانند مطالعات فرهادی‌نژاد (۱۳۸۲)، فرخ‌سرشت (۱۳۸۳)، سامتی (۱۳۸۵)، دانایی فرد (۱۳۸۵)، خضری (۱۳۸۶)، فانی و علیزاده‌ثانی (۱۳۸۶)، رفیع‌پور (۱۳۸۶)، Brown (2005)، سازمان بین‌المللی شفافیت (۲۰۰۳)، Fokuoh (2008) و Mevliyar (2008). همچنین مطالعات فرخ‌سرشت (۱۳۸۳)، محمودی (۱۳۸۴)، شفیع‌خورشیدی (۱۳۸۵)، دانایی فرد (۱۳۸۵)، قلی‌پور و نیک‌رفتار (۱۳۸۶)، حسینی و مهدی‌زاده‌اشرفی (۱۳۸۶)، دادگر و نظری (۱۳۸۸)، Amundsen (2000)، Yaser (2005)، Seldadyo & Haan (2006).

Seleim (2009) و Alatas & Cameron (2009), Scanlan (2008), Kimuyu (2007) بخش‌هایی از عوامل سازمانی مؤثر بر فساد اداری مالی را بررسی کرده‌اند. لذا، در این زمینه، خلأ پژوهش‌های مدیریتی با رویکرد عوامل سازمانی و مدیریتی کاملاً محسوس است. به عبارت دیگر، مدیران سازمان‌ها ابزارهای علمی لازم را، برای شناسایی و آسیب‌شناسی عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر در بروز فساد اداری مالی و شیوه‌های مواجهه با این پدیده، به دلیل کمبود مطالعات فراگیر در این زمینه، در دست ندارند. در این پژوهش، پژوهشگران، بر اساس آنچه از ادبیات و مبانی نظری و مطالعات و پژوهش‌های مختلف استناد کردند و از طریق ابزارهای سنجش اعتبار و روایی بررسی کردند، نشان داده‌اند که عوامل سازمانی و مدیریتی متعددی در بروز فساد اداری مالی تأثیر دارد که هفت عامل از عوامل اصلی و زیرمجموعه‌های آن‌ها عبارت است از: ۱- عوامل ساختاری (تشکیلات اداری، قوانین، سیستم‌ها و روش‌ها)؛ ۲- فرهنگ سازمانی؛ ۳- ارتباطات (ویژگی روابط، گروه‌های غیررسمی)؛ ۴- عوامل روانی؛ ۵- نظام پرداخت؛ ۶- سیستم نظارت و کنترل (بستر کنترل و نظارت، تشکیلات نظارت و کنترل)؛ ۷- وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و هدایت، نظارت و کنترل). در این پژوهش، محققان به دنبال یافتن پاسخی برای این مسائل بوده‌اند که علاوه بر عوامل فردی و عوامل فراسازمانی، کدام یک از عوامل مدیریتی و سازمانی در بروز فساد در سازمان‌های دولتی مؤثرند؟ آیا بین هر کدام از عوامل مؤثر بر فساد اداری-مالی، تعامل خاصی وجود دارد؟ می‌توان الگوی خاصی برای عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر در بروز فساد ترسیم کرد؟

۲- چارچوب نظری پژوهش

از نظر اندیشمندان، عوامل متعددی در بروز فساد اداری مالی تأثیر دارند که از آن جمله، می‌توان به دسته‌بندی زیر اشاره کرد (Kuhlmann, 2008):

- ۱- ویژگی‌های فردی؛ مانند سن، جنسیت، ملیت، نژاد، مهارت، تحصیلات، پیشینه اجتماعی و مقام؛
- ۲- مشخصه‌های سیستم سازمان؛ مانند استراتژی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی،

سیستم‌های جبران، توسعه پرسنل و افق‌های شغلی؛
۳- محیط در سطح کلان؛ مانند عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور.

در بحث نظری، این عوامل در سه عامل پرسنل، سازمان و محیط خلاصه می‌شوند. به‌طور خلاصه، این عوامل برای توضیح و تبیین ظهور و گسترش رفتار فاسد در سازمان‌ها منطقی به نظر می‌آید. بنابراین، باید به آن‌ها بیشتر دقت کرد. با توجه به سه عامل اصلی فوق، سه جنبه اصلی را می‌توان تشخیص داد:

اول: رابطه بین اشخاص، گروه‌ها و سازمان، به نظر می‌رسد که از اهمیت فراوانی برای مفاهیم نظری مرتبط با فساد اداری مالی در سازمان‌ها برخوردار است. از جهت نظری، این مفاهیم به دلیل وابستگی متقابل بین اجزای کار و اجزای ساختاری است. بنابراین، رویکردها باید به فساد اداری مالی در سطح سازمانی، گروهی و فردی توجه کند و وابستگی بین این سطوح را تحلیل کند.

دوم: سازمان‌ها بر فعالیت فاسد تأثیر می‌گذارند. برای نمونه، ممکن است اشخاص یا گروه‌هایی که در مواقع دیگر اخلاق دارند، در موقعیت‌های خاصی در رفتار فاسد حل شوند. اگر فعالیت شخص یا رفتار گروه به عناصری از ساختار سازمانی وابسته باشد، واضح است که مشخصه‌هایی مانند قوانین، سبک یا اصول رهبری، ساختار موقعیت‌ها، سلسله مراتب و مانند آن اهمیت می‌یابد؛ اما مهم‌تر از این، به نظر می‌رسد، نگاهی به فرآیندهای ساختاری که اعمال فاسد را ایجاد می‌کند، آموزنده باشد در بیان اینکه چرا فساد اداری مالی اغلب در مدت زمانی طولانی ماندگار است.

سوم: اگر «رفتار نادرست»^۲ متضاد رفتار درست در سازمان‌ها فرض شود، در این صورت به هنجاری نیاز است برای کشیدن خطی بین رفتار پذیرفته شده و رفتاری که نمی‌توان آن را تحمل کرد. در نهایت، بحث درباره فساد اداری- مالی، شامل بیان معیار واضحی برای تعیین «رفتار نادرست» و «درست» نیز می‌شود. بنابراین، هنجارهای قانونی و سیستم قانونی نقش مهمی در تحلیل فساد اداری مالی دارند. دیدگاه‌ها و رویکردهای نظری دیگری نیز درباره فساد اداری مالی وجود دارد که برای نمونه می‌توان به دیدگاه‌های زیر اشاره کرد:

- ۱- رویکردهای مطرح شده دربارهٔ فساد اداری مالی از قبیل رویکرد هزینه‌فایده، رویکرد محرومیت نسبی، رویکرد رانت‌جویی و رویکرد حامی‌پیرو.
- ۲- نظریه‌های مختلف دربارهٔ فساد اداری مالی از قبیل تئوری نهادی‌سازی، تئوری نرمال‌سازی فساد در سازمان‌ها، تئوری توجیه‌پذیری و تئوری رفتار طراحی شده.
- ۳- مدل‌های مختلف از قبیل مدل تخصیص منابع، مدل کشف فساد، مدل جنبه‌های شناختی و ارادی شخص فاسد در اقدام به عمل فاسدانه و مدل مبتنی بر اخلاق سازمانی.
- ۴- دیدگاه‌های مختلف از قبیل دیدگاه اخلاق‌گرایان، دیدگاه‌های موجود در زمینهٔ رفتار اخلاقی (دیدگاه سودباوری، فردباوری، حقوق اخلاقی، عدالت)، وجدان کاری، دیدگاه کارکردگرایان، دیدگاه آسیب‌شناسی اجتماعی، دیدگاه تضاد ارزشی و دیدگاه کارکردی فرهنگ.

بر اساس یکی از این نظریات، در نظریهٔ نهادی‌سازی، اعمال فاسدانه بخشی از ساختار سازمانی می‌شوند و به فساد اداری مالی مشروعیت داده می‌شود (Tsegaye, 2003). یا طبق رویکرد هزینه‌فایده، ارتکاب فساد اداری مالی، مانند بسیاری از اعمال انسان، ریشهٔ عقلایی دارد؛ یعنی هنگامی فرد مرتکب فساد اداری مالی می‌شود که از دیدگاه او، منافع مورد انتظار از هزینه‌های اقدام مدنظر، بیشتر باشد. در این راستا، فساد اداری مالی را جرم می‌دانند. از این دیدگاه، ارتکاب فساد برای مجرم، هزینه‌ها و منافع را دربردارد که مجرم هزینه‌های احتمالی را که خطر کشف جرم و مجازات است، قبل از اقدام محاسبه می‌کند. عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی متعددی در محاسبات فرضی و عقلایی فرد خاطی تأثیرگذار است و زمینه را برای سوق وی به سمت ارتکاب به فساد اداری مالی فراهم می‌کند. برای دستیابی به چارچوب مناسب برای این پژوهش، علاوه بر گردآوری ادبیات موضوعی و مبانی نظری جامع و بررسی مفهومی آن‌ها، پژوهش‌ها و مطالعات در زمینهٔ موضوع پژوهش را نیز گردآوری کردیم. در این راستا، دسته‌بندی‌ها و تحلیل‌های متعددی را بررسی کردیم تا در نهایت، با تلفیق آن‌ها و بومی‌سازی متغیرها و گویه‌های موضوع بحث، چارچوب نظری و ابزار علمی مناسب را برای این پژوهش به دست آوردیم. برای رعایت تلخیص در این مقاله، به تعدادی از پژوهش‌ها اشاره می‌کنیم. برای نمونه، (Seldadyo & Haan, 2006)، ۷۰ نمونه

از پژوهش‌های دربارهٔ فساد اداری مالی را بررسی کردند و برخی عوامل مدیریتی و سازمانی را در بروز فساد اداری مالی مؤثر می‌دانند که عبارت‌اند از: سطح دستمزدها، نابرابری درآمدها، اختلاف در قدرت، ساختار سازمانی، عوامل کنترلی و نظارتی، بوروکراسی بیش‌ازحد، مقررات پیچیده و زائد و میزان مسئولیت کارکنان. Fokuoh (2008) نیز دامنه‌ای از مقالات چاپ‌شده، طی سال‌های ۱۹۶۷ تا ۲۰۰۵، را بررسی کرد و نشان داد که هرچه تبعیض‌ها، شکاف‌ها و فاصله بین کارکنان و مدیران افزایش می‌یابد، فساد در سازمان نیز افزایش می‌یابد. وی با توجه به نتایج پژوهش‌های مختلف، نشان داد که مهم‌ترین عامل بروز فساد اداری- مالی، حقوق و دستمزد و در مجموع، عامل اقتصادی بوده است؛ زیرا دستمزدهای کم، عاملی برای ترغیب فرد برای جبران کمبودها می‌باشد. ضمن اینکه، قدرت‌های مازاد، اعتماد بیش‌ازحد و سیستم کنترل نامناسب، از دیگر عوامل مؤثر در بروز فساد اداری مالی می‌باشند.

بررسی مطالعات و پژوهش‌های حوزهٔ فساد اداری مالی، نشان داد که هرکدام از پژوهشگران، به دلیل رعایت تحدید مصادیق، از زاویه‌ای خاص به این موضوع پرداخته‌اند؛ لذا برای جامعیت این پژوهش، پژوهش‌هایی را مدنظر قرار دادیم که بر مبنای جمع‌بندی کلی از ادبیات و مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده بود و ابزار نهایی را منطبق بر هفت عامل اصلی بحث‌شده در بخش بیان مسئله، شناسایی کردیم و پس از آزمون اعتبار و روایی، از آن استفاده کردیم.

۳- سؤال پژوهش

با توجه به آنچه در «بیان مسئله» و هدف اصلی آن گفتیم، سؤال پژوهش آن است که:

* عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر فساد اداری مالی در سازمان‌های دولتی

کدام‌اند؟

* از نظر اثرگذاری بر فساد اداری مالی در سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و

زنجان، عوامل سازمانی و مدیریتی از چه الگویی تبعیت می‌کنند؟

۴- روش پژوهش ۴-۱- نوع و روش تحقیق

این پژوهش از نوع توسعه‌ای است که از روش تحقیق همبستگی از نوع پیمایشی استفاده کرده است.

۴-۲- جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل همه مدیران، معاونان و افراد صاحب‌نظر در سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و زنجان است. هدف از انتخاب این دو شهر، مقایسه نتایج حاصل از بررسی کلان‌شهری با شهری متوسط، در سازمان‌های دولتی مشابه بود. ضمن اینکه با توجه به مشخص نبودن حدود و مقدار دقیق عناصر بررسی شده، جامعه آماری را نامحدود تلقی کردیم.

۴-۳- روش نمونه‌گیری و تعداد حجم نمونه

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند^۳ می‌باشد. با توجه به نامعلوم بودن انحراف استاندارد جامعه (S)، باید با گزینش تعدادی نمونه آماری، انحراف استاندارد نمونه (s) را برآورد می‌کردیم. به این دلیل، برای تعیین حجم نمونه، ابتدا نمونه‌ای ۴۰ نفره را برگزیدیم و بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، ضمن به‌دست آوردن میزان آلفا (برابر با ۰/۹۷۹۴) که نشان‌دهنده پایایی و اعتمادپذیری فراوان پرسش‌نامه مقدماتی بود، واریانس یا مجذور انحراف استاندارد نمونه (S^2) (برابر با ۰/۵۷۵۶) را به‌دست آوردیم. نتایج آزمون آلفای کرونباخ، درباره پرسش‌نامه مقدماتی، به این شرح است:

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****
 RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
 N of Cases = 40.0

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
1.1083	.7154	1.4846	.7692	2.0753		.5756

Reliability Coefficients 58 items
 Alpha = .9794 Standardized item alpha = .9792

با جایگزینی میزان واریانس نمونه (s^2) در فرمول کوکران و با فرض اشتباه قابل قبول (d) برابر با ۰/۰۵ و سطح اطمینان ۹۵ درصد، که بر اساس آن ضریب اطمینان ($Z_{a/2}$)، برابر با ۱/۹۶ می‌باشد، میزان حجم نمونه را برابر با ۸۸۴ نفر به دست آوردیم. فرمول کوکران و نحوه محاسبات آن به صورت زیر است:

$$n = \frac{(Z_{a/2})^2 \cdot s^2}{d^2} = \frac{(1.96)^2 * .5756}{(.05)^2} = 884$$

در این پژوهش، در مجموع، به ۱۱۰ سازمان دولتی در دو استان اصفهان و زنجان مراجعه کردیم (در هر استان ۵۵ سازمان) که در کل، ۹۲ سازمان دولتی با این طرح همکاری کردند (۵۰ سازمان در استان زنجان و ۴۲ سازمان در استان اصفهان؛ البته از نظر نوع سازمان، از همه ۵۵ نوع سازمان، پرسش‌نامه‌ها را جمع‌آوری کردیم). در مجموع، ۱۰۱۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری کردیم. ۷۶ پرسش‌نامه را، به دلیل بی‌دقتی و رعایت نکردن شیوه درست در نحوه تکمیل، کنار گذاشتیم و ۹۳۴ پرسش‌نامه تأیید شده، برای استفاده در تحلیل‌ها باقی ماند. با توجه به اینکه در این پژوهش، ۸۸۴ نمونه آماری داریم، به ۸۸۴ پرسش‌نامه نیز نیاز داریم. بنابراین، ۵۰ پرسش‌نامه بیشتر داریم. از ۹۳۴ پرسش‌نامه تأیید شده، ۴۹۵ پرسش‌نامه مربوط به سازمان‌های دولتی شهر زنجان و ۴۳۹ پرسش‌نامه مربوط به سازمان‌های دولتی شهر اصفهان است.

نمونه‌های آماری این پژوهش را در دو سطح مدیریتی و کارشناسی تقسیم کردیم؛ به گونه‌ای که مدیران و معاونان و رؤسای دوایر را در سطح مدیریتی قرار دادیم و سایر افراد صاحب‌نظر را، از قبیل کارشناسان تخلفات اداری و رسیدگی به شکایات، دبیران و بازرسان طرح تکریم و تحول اداری، کارشناسان حراست و همچنین استادان دانشگاه، در سطح کارشناسی جای دادیم. در مجموع، از ۹۳۴ نفری که پرسش‌نامه‌های آن‌ها را برای بررسی در این طرح تأیید کردیم، ۲۵۹ نفر (۲۷/۷ درصد) را در سطح مدیریتی و ۶۰۴ نفر (۶۴/۷ درصد) را در سطح کارشناسی قرار دادیم و ۷۱ نفر (۷/۶ درصد) نیز در سطح مشخصی جای نمی‌گرفتند.

۵- ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی ابزار

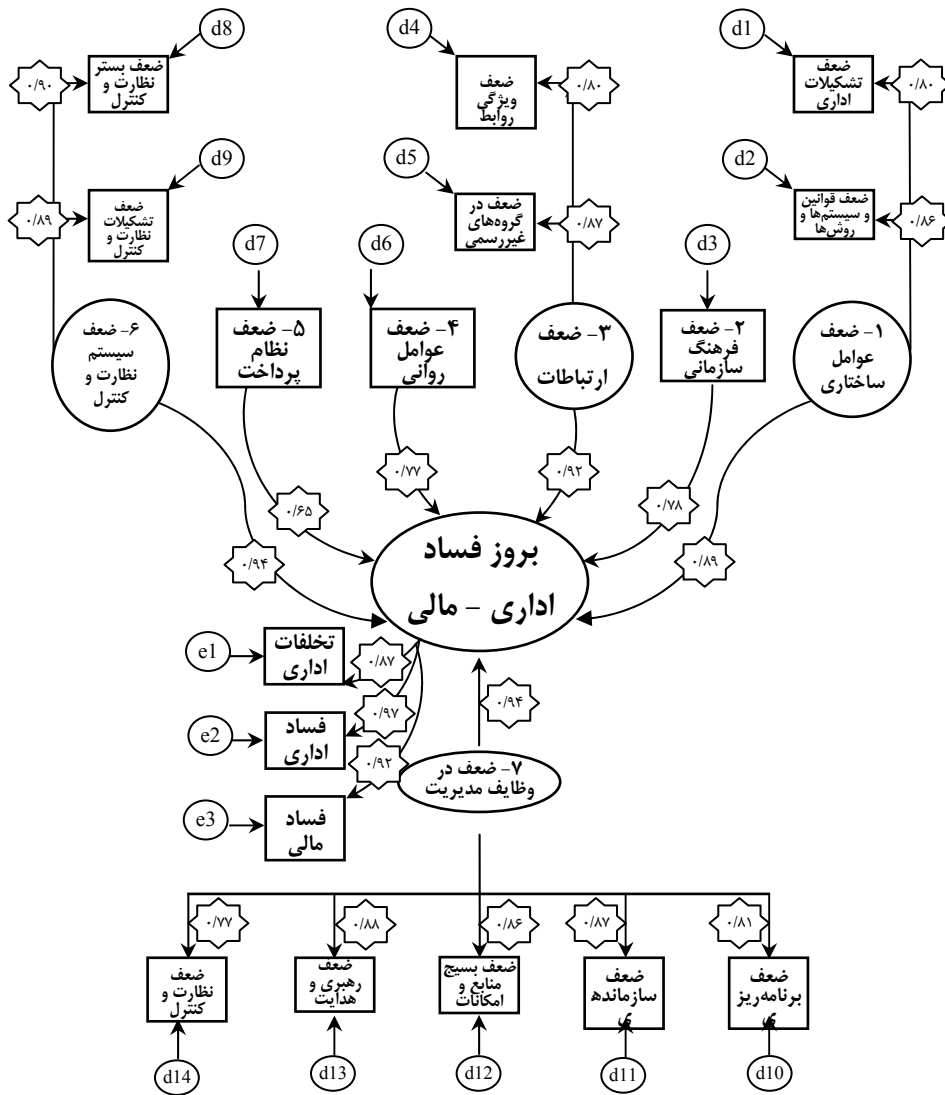
منابع کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه مبتنی بر بررسی «فساد ادراک شده»^۴، دو ابزار عمده‌ای است که در این پژوهش از آن‌ها، برای گردآوری داده‌ها، استفاده کردیم. در این راستا، برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه مقدماتی و نهایی، از طریق نرم‌افزار SPSS، آزمون آلفای کرونباخ را انجام دادیم. در مطالعه مقدماتی، نتیجه این آزمون برابر با ۰/۹۷۹۴ بود که نشان‌دهنده پایایی و اعتمادپذیری فراوان پرسشنامه مقدماتی است. ضمن اینکه، پس از اصلاح پرسشنامه مقدماتی و توزیع پرسش‌نامه‌های نهایی نیز پایایی ابزار را سنجیدیم و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۸۱۱ به دست آمد.

برای سنجش روایی پرسش‌نامه مربوط به عوامل مؤثر بر فساد اداری-مالی، ابتدا از آزمون کیزر مایر و بارتلت استفاده کردیم. نتایج آزمون کیزر مایر ($KMO = 0/980 > 0/7$) (= کفایت تعداد پرسش‌نامه‌ها را برای انجام دادن آزمون تحلیل عاملی، تأیید می‌کند. همچنین، آمار بارتلت ($BT=32230/529$)، مناسب بودن داده‌ها را برای تحلیل عاملی نشان می‌دهد. به گونه‌ای که سطح معناداری حاصل، مطلوب است ($Sig = 0/000$). بنابراین، تناسب داده‌ها، برای آزمون تحلیل عاملی، پذیرفتنی است. پس از انجام دادن آزمون تحلیل عاملی، عوامل زیرمجموعه هر کدام از عوامل اصلی (عوامل ساختاری، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، عوامل روانی، نظام پرداخت، سیستم نظارت و کنترل، وظایف مدیریتی) با استفاده از روش برآورد مؤلفه‌های اصلی و بر اساس ماتریس همبستگی و روش دوران واری ماکس، ماتریس بارهای عاملی در حالت دوران یافته مرتب شد و هفت عامل فوق تأیید شد. به عبارت دیگر، با اجرای مراحل و آزمون‌های فوق، پاسخ سؤال اول را به دست آوردیم و عوامل اصلی و زیرمجموعه‌های مؤثر بر فساد اداری مالی را شناسایی کردیم.

۶- یافته‌ها و نتایج پژوهش

با توجه به شناسایی عوامل اصلی و زیرمجموعه‌های مؤثر بر فساد اداری مالی، بر اساس ادبیات و مبانی نظری پژوهش و نتایج مطالعات و پژوهش‌های انجام شده و سنجش اعتبار و روایی ابزار محقق ساخته، برای پاسخ به سؤال دوم و تعیین الگوی اثرگذاری

عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر فساد اداری مالی، از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS استفاده کردیم. مدل معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی است برای آزمودن فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده^۵ و متغیرهای مکنون^۶. با این رویکرد، می‌توان پذیرفتنی بودن مدل‌های نظری را، در جامعه‌های خاص، با استفاده از داده‌های همبستگی، آزمود. ویژگی اصلی نرم افزار AMOS، انجام دادن تحلیل عاملی و برازش مدل‌های تحلیل مسیر است. برای پاسخ به این سؤال که عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر بر بروز فساد اداری مالی در سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و زنجان از چه الگویی تبعیت می‌کنند، از این نرم افزار استفاده می‌کنیم. در این مدل، فساد اداری مالی، متغیر وابسته است و ضعف عوامل سازمانی و مدیریتی، مشتمل بر هفت عامل اصلی و عوامل فرعی و گویه‌های زیرمجموعه این عوامل، متغیر مستقل. رابطه بین این عوامل (متغیرهای ساختاری) را به صورت تحلیل مسیر، بیان کردیم و نتایج آن را در نمودار ۱ درج کردیم.



نمودار ۱- الگوی اثرگذاری عوامل سازمانی و مدیریتی بر فساد اداری مالی در سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و زنجان

اندازه‌های نسبی ضرایب مسیر در نمودار تحلیل مسیر، بیان می‌کند که کدام یک از عوامل علی از پیش تعیین شده از طریق داده‌ها بهتر پشتیبانی می‌شود. همان‌طور که از نمودار ۱ مشخص است، در آزمون مدل تحقیق، الگوی عوامل سازمانی و مدیریتی مؤثر

بر فساد اداری مالی بیانگر آن است که از میان متغیرهای ساختاری در این پژوهش، متغیرهای ۱- ضعف در وظایف مدیریت، ۲- ضعف سیستم نظارت و کنترل ۳- ضعف ارتباطات؛ به ترتیب با ضریب $0/942$ ، $0/938$ و $0/918$ بیشترین اثر را در مدل دارند. در این مدل، متغیرهای دیگر نیز، اثر درخور توجهی در فساد اداری مالی دارند. بنابراین، در این مدل، متغیرهای ساختاری از مدل نظری حمایت می‌کند. ضمن اینکه، شاخص برازش تطبیقی مدل با میزان $0/9 > CFI = 0/945$ و شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد نیز با میزان $0/05 < RMSEA = 0/023$ ، مدل فوق را پذیرفتنی نشان می‌دهد و بیانگر برازش خوب مدل است.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

آنچه در این پژوهش بیشتر به آن توجه کردیم، شناسایی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری مالی و تعیین الگوی اثرگذاری این عوامل در سازمان‌های دولتی شهرهای اصفهان و زنجان است. در این راستا، نتایج حاصل از نرم‌افزار AMOS و مدل معادلات ساختاری بر مبنای تحلیل مسیر، نشان داد که در سازمان‌های دولتی از بین ۱۴ عامل سازمانی مؤثر بر فساد اداری مالی، این ۹ عامل تعیین‌کننده‌اند: نظام پرداخت، بستر کنترل و نظارت، ارتباطات، جرائم و قوانین فساد، گروه‌های غیررسمی، شفافیت، اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی، قوانین و مقررات اداری و عوامل روانی و ۳ عامل تعیین‌کننده از بین ۵ عامل مدیریتی مؤثر بر فساد اداری مالی، شامل ضعف مدیران در رهبری و هدایت، ضعف مدیران در نظارت و کنترل و ضعف مدیران در بسیج منابع و امکانات است.

این نتایج نشان می‌دهد که در وهله اول، باید موضوع نظام پرداخت در سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار باشد و تبعیض در پرداخت حقوق، توزیع فرصت‌های شغلی و ارتقای بین کارکنان، تشویق و تنبیه به کمترین میزان برسد. از این نظر، نتایج به‌دست‌آمده، با مطالعات پژوهشگرانی از قبیل (Scanlan (2008)، (Fokuoh (2008) و الوانی و جفره (۱۳۸۴) همخوانی دارد. همچنین، نحوه نظارت در سازمان‌های دولتی، از نظر فراهم کردن بستر کنترل و نظارت دقیق، مستمر و بهنگام، باید بازبینی شود؛ چراکه ضعف در این زمینه‌ها، با توجه به فعال نبودن سیستم نظارت عمومی (مردم، نهادهای

مدنی و رسانه‌ها) و متناسب نبودن شدت مجازات متخلفان با جرائم انجام شده و به موقع نبودن مجازات و قاطع نبودن در اجرای آن، زمینه عقلایی را برای ارتکاب فساد اداری مالی فراهم می‌کند. از این نظر، نتایج به دست آمده، با مطالعات پژوهشگرانی از قبیل (Amundsen (2000)، Seldadyo & Haan (2006)، قلی‌پور و نیک‌رفتار (۱۳۸۶) و دادگر و نظری (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

موضوع مهم دیگر درباره نتایج این پژوهش، تأثیر قوانین و مقررات اداری در بروز فساد اداری مالی است. تعدد قوانین، پیچیدگی‌ها و ابهام‌های موجود در قوانین، وجود قوانین بد و نامناسب، سکوت یا ابهام قانون در تشخیص و اثبات برخی از مصادیق فساد، طولانی بودن فرایندها و روش‌های اجرای کار و آگاه نبودن ارباب رجوع از آن فرایندها، زمینه لازم برای بروز فساد اداری مالی را فراهم کرده است. این موضوع، به دلیل بهره‌مند نبودن نظام اداری از فناوری اطلاعات و اتوماسیون پیشرفته اداری و نامناسب بودن پایگاه‌های اطلاع‌رسانی (از نظر شفافیت، کامل بودن، سرعت و صحت) تشدید می‌شود و کارکنان را به سمت ارتکاب فساد سوق می‌دهد. از این نظر، نتایج به دست آمده با مطالعات پژوهشگرانی از قبیل Seldadyo & Haan (2006)، جوهری (۱۳۸۴)، الوانی و جفره (۱۳۸۴) و قلی‌پور و نیک‌رفتار (۱۳۸۶) حسینی و مهدی‌زاده اشرفی (۱۳۸۶) همخوانی دارد. البته، نباید از تأثیر ضعف مدیران در انجام دادن وظایف مدیریتی، به‌ویژه ضعف در بسیج منابع و امکانات، ضعف در رهبری و هدایت و ضعف در نظارت و کنترل، غافل بود.

۸- محدودیت‌های پژوهش

در این پژوهش، چندین محدودیت اساسی وجود داشت که عمدتاً، درباره کمبود منابع علمی، نحوه تنظیم و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و استان‌های تحت پوشش برای توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها بود.

۱- اولین محدودیت پژوهش، کمبود طرح‌های پژوهشی کاملاً مرتبط و رقیب با این پژوهش بود. این کمبودها، الگوسازی و تدوین مدل مفهومی معتبر را دشوار کرد. به گونه‌ای که زمان زیادی از پژوهش، صرف جستجو و ترجمه متون خارجی شد.

۲- در اکثر مواقع، به دلیل حساسیت موضوع، مدیران و کارشناسان ذی ربط، حاضر به همکاری با محققان نبودند. در این خصوص، با پیگیری‌های متعدد، بهترین راه برای تکمیل پرسش‌نامه‌ها، گرفتن نامه از استانداری‌های اصفهان و زنجان و تأکید آن‌ها برای تکمیل اجباری (و نه اختیاری) پرسش‌نامه‌ها بود.

۳- به دلیل محدودیت زمانی و امکان‌ناپذیری پوشش همه استان‌ها، جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها فقط به مراکز استان‌های اصفهان و زنجان محدود شد که این امر، در تعمیم‌پذیری نتایج خلل وارد می‌کند؛ لذا استفاده از نتایج این پژوهش، در مراکز استان‌های اصفهان و زنجان امکان‌پذیر است.

۴- به دلیل استفاده از ادراک و دریافت‌های ذهنی، اندازه‌گیری ابعاد فساد اداری مالی در معرض انحرافات و تعصبات است؛ بنابراین، این پژوهش، شامل محدودیت‌های رایج در انواع پژوهش‌هایی است که از اطلاعات خودارزیابی‌کرده^۷ استفاده می‌کنند.

۹- پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

۱- با توجه به اینکه نمونه‌های آماری این پژوهش، همه سازمان‌های دولتی مستقر در مراکز استان‌های اصفهان و زنجان بودند، پیشنهاد می‌کنیم برای تعمیم‌پذیری نتایج به کل ایران، در سایر استان‌ها نیز این پژوهش اجرا شود و نتایج به دست آمده از سازمان‌های مشابه در استان‌های مختلف، با همدیگر مقایسه شود.

۲- با توجه به اینکه سؤال‌ها و متغیرهای بررسی شده در این پژوهش، برای همه سازمان‌های دولتی یکسان بود، برای بررسی دقیق‌تر در هر سازمان، به دلیل اقتضائات و ویژگی‌هایی که هر سازمان برای خود دارد، پیشنهاد می‌کنیم، مطالعات عمیق‌تر در هر سازمان، با در نظر گرفتن آن ویژگی‌ها و اقتضائات انجام شود و رابطه بین موانع و مشوق‌های مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری مالی، به تفکیک هر سازمان بررسی شود.

۳- پیشنهاد می‌کنیم، با توجه به نتایج به دست آمده از عوامل تعیین‌کننده و تأثیرگذار در بروز فساد اداری مالی، تلاش شود تا از این عوامل برای تعیین شاخص‌های عمومی و اختصاصی برای ارزیابی میزان فساد یا سلامت اداری در هر کدام از سازمان‌های دولتی (بنا بر اقتضائات آن سازمان‌ها) استفاده شود و برای بومی‌سازی شاخص‌های

درون‌سازمانی اقدام شود.

۴- همچنین برای بررسی فساد در سازمان‌های دولتی و خصوصی، پژوهش‌های کامل‌تری نیاز است.

یادداشت‌ها

1. Independent Commission Against Corruption
2. Acting Evil
3. Judgment
4. Perceived Corruption
5. Observed
6. Latent
7. Self-Estimated

کتابنامه

- الوانی، سیدمهدی؛ جفره، منوچهر (۱۳۸۴)، «ارائه یک الگوی نظری برای کنترل و مهار فساد اداری»، *اقتصاد و مدیریت*، شماره ۷۰.
- جوهری، محمد (۱۳۸۴)، «فساد اداری، علل و عوامل آن»، *تعاون*، شماره ۲۳.
- حسینی، مهدی؛ مهدی‌زاده‌اشرفی، علی (۱۳۸۶)، «عوامل مؤثر بر فساد اداری»، *فصلنامه مدیریت*، سال چهارم، شماره ۸.
- خضری، محمد (۱۳۸۶)، «نگاه نهادی به فساد اداری: شش رویکرد در شکل‌گیری زمینه‌های فساد»، *مطالعات راهبردی*، شماره ۲۹.
- دادگر، یدالله؛ نظری، روح‌الله (۱۳۸۸)، «بررسی شاخص فساد مالی در ایران و کشورهای برگزیده جهان»، *اطلاعات سیاسی و اقتصادی*، شماره ۲۶۳ و ۲۶۴.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۵)، «کنترل فساد اداری: اصلاح مدیریت دولتی یا تدوین راهبرد ملی پیشگیری از فساد»، *مدیریت و توسعه*، شماره ۲۸.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۶)، *سرطان اجتماعی فساد*، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- سامتی، مرتضی و همکاران (۱۳۸۵)، «بررسی اثر آزادی اقتصادی بر فساد مالی: (مطالعه موردی با رویکرد Panel Data)»، *پژوهش‌های اقتصادی ایران*، سال هشتم، شماره ۲۸.

شفیعی خورشیدی، علی اصغر (۱۳۸۵)، *فساد اقتصادی و روش های پیشگیری از آن*، تهران: مرکز مطالعات و توسعه قضایی.

فانی، علی اصغر؛ عزیزاده ثانی، محسن (۱۳۸۶)، «تأثیر فساد اداری بر توسعه انسانی جوامع»، *اخلاق در علوم و فنون و فناوری*، سال دوم، شماره ۱ و ۲.

فرخ سرشت، بهزاد (۱۳۸۳)، «بررسی عوامل مؤثر در بروز فساد اداری مالی به منظور ارائه الگویی جهت کاهش اثرات آن در روند توسعه جمهوری اسلامی ایران»، *دانش مدیریت*، شماره ۶۶.

فرهادی نژاد، محسن (۱۳۸۲)، «بررسی تطبیقی فساد اداری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه»، *تحول اداری*، دوره هفتم، شماره ۴۵.

قلی پور، رحمت الله؛ نیک رفتار، طیبه (۱۳۸۶)، «فساد اداری و راهکارهای مناسب برای مبارزه با آن»، *مجلس و پژوهش*، سال سیزدهم، شماره ۵۳.

محمودی، مهدی (۱۳۸۴)، «نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری»، *تدبیر*، شماره ۶۰.

Alatas, V. Cameron, L. (2009) "Gender, Culture, And Corruption: Insight From an Experimental Analysis", *Southern Economic Journal* , Vol. 75, No. 3, PP 663-680.

Amundsen, I. (1999) "Political Corruption: An Introduction to the Issues", *Working Paper* Vol. 99 No. 7, Chr. Michelsen Institute, Bergen. <http://www.cmi.no/publications/1999/wp/wp1999-7.pdf>. Accessed 25 Nov 2005.

Id. (2000) "*Research on Corruption; A Policy Oriented Survey*", Chr. Michelsen Institute (CMI) & Normalization Institute of International Affairs.

Andving, J.C. and Fjeldstad, O. (2001) "Corruption: A Review of Contemporary Research", *CMI Report R 2001: 7*, Chr. Michelsen Institute, Bergen, <http://cmi.no/publications/publication.cfm?Pubid=861>, Accessed 11 Nov 2005.

Ashforth, B.E. and Anand, V. (2003) "The Normalization of Corruption in Organizations", *Research in Organizational Behavior* No.25, PP. 1-25.

Brasz, H.A. (1970) "The Sociology of Corruption", in A. J. Heidenheimer (ed.), *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis* (Holt, Rinehart and Winston, New York), PP. 41-45.

- Brown, S.F. (2005) "*Corruption and Causability: A Multi-Country Panel Data Model*", With Implications For International Corporate Policy, Touro University International. PP 9-27.
- Fokuoh, E. A. (2008) "The Fight Against Corruption And Its Implications For Development In Developing And Transition Economies", *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 11, No. 1, PP 76-87.
- Heidenheimer, A.J. (2002) "Perspectives on the Perception of Corruption", in A.J. Heidenheimer and M. Johnston (eds.), *Political Corruption: Concepts and Contexts* (Transaction Publisher, New Brunsw ick, NJ), PP. 141–154.
- Huntington, S.P. (1989) "Modernization and Corruption", in A.J. Heidenheimer and M. Johnston (eds.), *Political Corruption: A Handbook* (Transaction Publishers, New Brunswick, NJ), PP.253–264.
- Independent Commission Against Corruption, (1998) "*A Major Mvestigation Into Corruptionin the Former State Rail Authority of New South Wales*", Independent Commission Against Corruption, Sydney.
- Khan, M. (1996) "A Typology of Corrupt Transactions in Developing Countries", *IDS Bulletin* Vol. 27, No.2, PP. 12–21.
- Kimuyu, P. (2007) "Corruption, Firm Growth and Export Propensity In Kenya", *International Journal of Social Economics*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 34, No. 3, PP197-206.
- Kuhlmann, T. M. (2008) "Understanding Corruption in Organizations - Development And Empirical Assessment of an Action Model", *Journal of Business Ethics*, No. 82, PP 477-495.
- Mevliyar, Er. (2008) "Corruption from the Islamic Perspective: Some Recommendations For The MENA Region, International", *Journal of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, Vol. 1, No. 1, PP 31-51.
- Nye, J.S. (1967) "Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis", *American Political Science Review* Vol. 61, No.2, PP. 417–427.
- Park, H. (2003) "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis", *The Multinational Business Review* Vol. 11, No.2, PP. 29–48.
- Pitt, L.F. and Abratt, R. (1986), "Corruption in Business–Are Management Attitudes Right? ", *Journal of Business Ethics* Vol. 5, No.1, PP. 39–44.
- Robinson, M. (Ed.), (2004) "*Corruption and Development: An Introduction*", Routledge, London.

- Scanlan, G. (2008) "Offences Concerning Directors And Officers of Company: Froud And Corruption In The United Kingdom- The Present And The Future", *Journal of Financial Crime*, Vol. 15, No. 1, PP 22-37.
- Seldadyo, H. Haan, J. (2006) "The Determinants of Corruption: A Literature Survey And New Evidence", *Paper Prepared For The 2006 EPCS Conference*, Turku, Finland, 20-23, April.
- Seleim, A. (2009) "The Relationship Between Culture And Corruption: A Cross- National Study", Alexandria University, EGYPT, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, PP 165-184.
- Tanzi, V. (1995) "Corruption, Arm's-Length Relationships, and Markets", in G. Fiorentini and S. Peltzman (eds.), *The Economics of Organised Crime* (Cambridge University Press, Cambridge, MA), PP. 161–180.
- Transparency International, (2003) "*Global Corruption Report 2003*", available at: www.transparency.org.
- Treisman, D. (2000) "The Causes of Corruption: A Cross-National Study", *Journal of Public Economics* No.76, PP. 399–457.
- Tsegaye, S. (2003) "*Strategies For Effective Coalition Between Government Organs And Local Community Associations in the Fight Against Corruption*", A Draft Report Submitted to The Coordinators of the 2003 International Policy Research Workshop on Local Government Development Organisations, March.
- Van Duyne, P.C. (2001) "Will Caligula Go Transparent? Corruption in Acts and Attitudes", *Forum on Crime and Society* 1(2), PP. 73–95.
- Van Klaveren, V.J. (1989) "The Concept of Corruption", in Heidenheimer, A. J., Johnston, M. and LeVine, V.T. (Eds), *Political Corruption: A Handbook*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, PP. 89-91.
- Williams, R. (ed.), (2000) "*Explaining Corruption, The Politics of Corruption*", (Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham).
- Yaser, M.M. (2005) "A Complex System Model For Understanding the Causes of Corruption: Case Study- Turkey", University of North Texas.

بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه در رضایت مشتری؛ نمونه مطالعه، گروه صنعتی ایران خودرو

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۰۲

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۰۷

غلامرضا گودرزی*

امین رمضانپور نامقی**

چکیده

این تحقیق درصدد معرفی و بیان رویکرد نوین مدیریت هزینه، یعنی مدیریت راهبردی هزینه و سپس بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه و فنون آن بر رضایت مشتری (در شرکت ایران خودرو) است. سؤال اصلی پژوهش این است که آیا اجرای فنون مختلف مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو بر اساس تعاریف معتبر از مدیریت راهبردی هزینه، به بهبود رضایت مشتری و در نتیجه، بهبود موقعیت راهبردی این شرکت منجر شده است.

بدین منظور، پس از طرح ادبیات بحث و واکاوی ریشه‌های نظری مدیریت راهبردی هزینه، همچنین شرح مهم‌ترین فنون زیرمجموعه آن، این پژوهش با معرفی فعالیت‌های شرکت ایران خودرو در حوزه مدیریت هزینه (به‌ویژه طرح ارزان‌سازی خودروی سمند) ابعاد دوگانه رضایت مشتری (هزینه و ارزش مشتری) را قبل و بعد از اجرای طرح مذکور (سال ۱۳۸۵) از طریق تدوین پرسش‌نامه و اجرای پژوهش پیمایشی بررسی می‌نماید.

تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، حاکی از آن است که برخلاف انتظار، قیمت خودرو (هزینه‌های خودرو) پس از اجرای طرح، از دیدگاه مشتری تغییر معناداری نشان نمی‌دهد و علاوه بر آن، در عامل ارزش مشتری نیز کاهش معناداری مشاهده می‌شود.

واژگان کلیدی

مدیریت راهبردی هزینه، رضایت مشتری، مدیریت هزینه، هزینه‌یابی

r-goodarzi@hotmail.com

ramazanpour@gmail.com

* استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

** کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی (نویسنده مسئول)

مقدمه

دههٔ اخیر تغییرات عمده‌ای را در حوزهٔ حسابداری به‌ای تمام‌شده و حسابداری مدیریت شاهد بوده است. این تغییرات ناشی از محیط رقابتی، با رقابت فزاینده به سبب معرفی فناوری‌های تولیدی و اطلاعاتی نوین، افزایش تمرکز بر روی مشتری و به‌اصطلاح مشتری‌مداری و رشد بازارهای جهانی است (Elkeley, 2006, p.36).

مدیریت راهبردی شاخه‌ای از مدیریت است که به دنبال بهبود موقعیت راهبردی شرکت است که در آن مزیت رقابتی به استمرار موفقیت منجر می‌شود. راهبرد مجموعه‌ای از اهداف و برنامه‌های عملیاتی است که چنانچه بدان‌ها نائل شود، مزیت رقابتی مدنظر حاصل خواهد شد. مدیریت راهبردی شامل شناسایی و اجرایی کردن این اهداف و برنامه‌ها است.

اما مدیریت راهبردی هزینهٔ رویکردی از مدیریت هزینه است که نشان‌دهندهٔ تغییر نقش سنتی مدیریت هزینه به نقش راهبردی است. مدیریت راهبردی هزینه عبارت است از اجرای فنون مدیریت هزینه به نحوی که هزینه‌ها کاهش یابند و به‌طور هم‌زمان موقعیت راهبردی شرکت ارتقا پیدا کند. یکی از شاخص‌های مهم تعیین‌کنندهٔ موقعیت راهبردی شرکت، رضایت مشتری است که کاهش یا افزایش آن مستقیماً و به تأکید نظریه‌پردازان بر موقعیت راهبردی شرکت تأثیر خواهد گذاشت (Elkeley, 2006, p.57).

شرکت ایران خودرو در زمینهٔ تحقیقات و اجرایی کردن فنون مدیریت هزینه، همواره در کشور یکی از شرکت‌های پیشرو بوده است؛ به‌نحوی که با همکاری استادان و محققان مختلف، کتب متعددی در این زمینه چاپ کرده است. بر اساس ادبیات مدیریت راهبردی هزینه، چنانچه فعالیت‌های شرکت ایران خودرو در زمینهٔ مدیریت هزینه موفقیت‌آمیز بوده باشد و به بهبود رضایت مشتریان (موقعیت راهبردی) این شرکت انجامیده باشد، می‌تواند الگوی بومی بسیار مناسبی در این زمینه تلقی شود.

هدف اولیهٔ این تحقیق معرفی و بیان رویکرد نوین مدیریت هزینه، یعنی مدیریت راهبردی هزینه، به شکلی تقریباً جامع است. در ادامه، این تحقیق با تمرکز بر رضایت مشتری از میان دغدغه‌های اصلی مدیریت راهبردی هزینه، نقش مدیریت راهبردی

هزینه را در رضایت مشتری با عنایت به دو حوزه هزینه و ارزش در رضایت مشتری، در قالب پژوهشی در گروه صنعتی ایران خودرو بررسی می‌کند.

۱- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱- راهبرد و مدیریت راهبردی

عده‌ای از دانشمندان از جمله گلوک به جای تعریف راهبرد از واژه‌های دیگری همچون سیاست سازمان، برنامه‌ریزی درازمدت سازمان و مدیریت راهبردی سازمان نام می‌برند. این در حالی است که برای هر یک از این واژه‌ها تعابیر مختلف، با طیف گسترده‌ای از مفاهیم و معانی وجود دارد. «چندلر» که برای اولین بار واژه راهبرد را به کار برد، آن را به این صورت تعریف می‌کند: «راهبرد به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌هاست». اما مدیریت راهبردی، جریانی از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که به ایجاد یک یا چند راهبرد مؤثر برای تسهیل دستیابی به هدف‌های سازمانی منجر می‌شود. پورتر مدیریت راهبردی را به گونه دیگری تعریف می‌کند. وی معتقد است تعیین و مدیریت موضع‌گیری (موقعیت) نسبی مؤسسه در درون صنعت مربوط به خود، مدیریت راهبردی نام دارد (Elkelety, 2006, p.40).

پورتر در مباحث خود در خصوص راهبرد، مجموعه‌ای از راهبردها را با عنوان راهبردهای رقابتی عام معرفی می‌کند. مسئله اساسی در راهبرد رقابتی، عبارت است از موقعیت نسبی مؤسسه در درون صنعت مربوط به خود. موضع‌گیری نشان‌دهنده آن است که آیا سودآوری مؤسسه در مقایسه با میانگین صنعت ذی‌ربط بالاست یا پایین. این راهبردها عبارت‌اند از رهبری هزینه (در صنعت)، تمایز (در محصول)، و تمرکز (بر بازار خاص) (Porter, 1998, p.34).

۱-۲- از مدیریت سنتی هزینه تا مدیریت راهبردی هزینه

ریشه‌های مدیریت سنتی هزینه به زمانی بازمی‌گردد که کانون توجه به کل زنجیره ارزش معطوف نبود. مدیریت سنتی هزینه در محیط کسب و کاری نه چندان چالشی و

نه چندان پایدار، توسعه پیدا کرد که در آن تولید عامل اصلی رقابت محسوب می‌شد. وظیفه اصلی سیستم‌های هزینه‌ای ثبت و گزارش‌دهی فعالیت‌های گذشته با توجه به هزینه و سود (در قالب گزارش‌های دوره‌ای) بود (Berliner and Brimson 1988, p.86).

مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد سیستم‌های سنتی مدیریت هزینه برای نیازمندی‌های محیط کسب و کار امروز ناکافی هستند. بر اساس نوشته جانسون و کاپلان (1991, p.234) سیستم‌های مدیریت سنتی هزینه عمدتاً بر هزینه‌های کوتاه‌مدت تمرکز دارند. برای کاهش اثرگذاری این هزینه‌ها، سیستم‌های مدیریت هزینه هرچه بیشتر باید به هزینه‌های بلندمدت محصول متمرکز شوند. هزینه‌های بلندمدت محصول هزینه‌های طراحی، توسعه و مهندسی، همچنین هزینه‌هایی که از حوزه‌های خارج از شرکت نشئت می‌گیرند (بازاریابی، توزیع، هزینه‌های خدمات) به‌علاوه هزینه‌های ثابت که با خروجی تولید مرتبط هستند، شامل می‌شود.

امروزه، اهمیت نسبت نیروی کار مستقیم و سربار تغییر کرده است و موضوع این‌گونه مطرح می‌شود که نه تنها سربار نسبتی فزاینده از هزینه کل را تشکیل می‌دهد، بلکه اکنون سربار تولید بیانگر چیزی در حدود یک‌سوم کل هزینه‌های ساخت در هر شرکت نوعی است؛ به‌علاوه سربار اداری (هزینه‌های فروش، عمومی و اداری) که بالغ بر ۳۰ تا ۵۰ درصد از کل هزینه‌های تولید است (Alkeley, 2006, p.46).

سیستم‌های مدیریت هزینه باید تأثیری راهبردی بر هزینه‌ها داشته باشند. عموماً بیشتر سیستم‌های هزینه بر مرحله تولید از چرخه عمر محصول متمرکز شده‌اند (Tatikonda and Tatikonda, 1994). سیستم‌های هزینه استاندارد نخستین مثال‌ها از این نوع سیستم‌های هزینه هستند که توجه خود را بر فرآیندهای تولید تمرکز می‌کنند.

سازمان‌ها در حال حاضر دریافته‌اند که باید بتوانند همگام با محیط متغیری که پیش رو دارند، حرکت کنند. در چنین وضعیتی سازمان‌ها تولد رویکرد جدیدی از حسابداری را شاهد بوده‌اند که عبارت از «مدیریت راهبردی هزینه» است. برای تعریف این رویکرد ابتدا باید به ریشه‌های مفهومی آن در حسابداری و مدیریت بازگشت.

اصطلاح «مدیریت هزینه» غالباً به اشتباه تعریف شده است. این موضوع بعید به نظر نمی‌رسد؛ زیرا «مدیریت هزینه» از دو مفهوم تشکیل شده است؛ «حسابداری بهای

تمام شده» و «حسابداری مدیریت»، که خود بارها در معرض تفسیر نادرست قرار داشته‌اند (Hansen and Mowen, 2000, p.2).

مدیریت هزینه هم مفهوم حسابداری بهای تمام شده و هم مفهوم حسابداری مدیریت را در بر می‌گیرد. حسابداری بهای تمام شده حوزه‌ای از حسابداری است که اطلاعات مرتبط با مقدار ارزش چیزهای مختلف را ثبت، اندازه‌گیری و گزارش می‌کند؛ اما حسابداری مدیریت، مباحثی همچون تحلیل سربه‌سر، مقادیر سفارش اقتصادی و محاسبه تغییرات میان هزینه‌های واقعی و هزینه‌های استاندارد را شامل می‌شود (Cooper, 1997, p.46). مدیریت هزینه فراتر از تمام این‌ها، به استفاده از اطلاعات هزینه برای تصمیم‌گیری می‌پردازد.

در محیط کسب و کار امروز، مدیریت هزینه برای بسیاری از سازمان‌ها به مهارتی حیاتی برای بقا تبدیل شده است؛ اما اینکه به‌سادگی هزینه‌ها را کاهش داد، کافی نیست، بلکه به‌جای آن هزینه‌ها باید به‌طور راهبردی مدیریت شوند (Cooper and slagmulder, 1998).

در ادبیات موضوع، مدیریت راهبردی هزینه در تعابیر مختلفی مدنظر قرار گرفته است. کوپر و اسلاگمولدر (1998) عنوان کرده‌اند که مدیریت راهبردی هزینه عبارت است از «اجرای فنون مدیریت هزینه به‌گونه‌ای که به‌طور هم‌زمان موقعیت راهبردی شرکت را ارتقا بخشد و هزینه‌ها را کاهش دهد» (در تحقیق حاضر، از میان تعاریف بیان شده، این تعریف را پذیرفته‌ایم). آن‌ها سه نوع ابتکار مدیریت هزینه را معرفی می‌کنند، مبنی بر اینکه بر اثر فنون کاهش هزینه موقعیت راهبردی شرکت می‌تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد (بهبود پیدا کند، افول یابد یا ثابت بماند). شایان ذکر است که در این مطالعات، کوپر و اسلاگمولدر «رضایت مشتری» را عامل اصلی و تعیین‌کننده تأثیر بر موقعیت راهبردی شرکت در نظر گرفته‌اند.

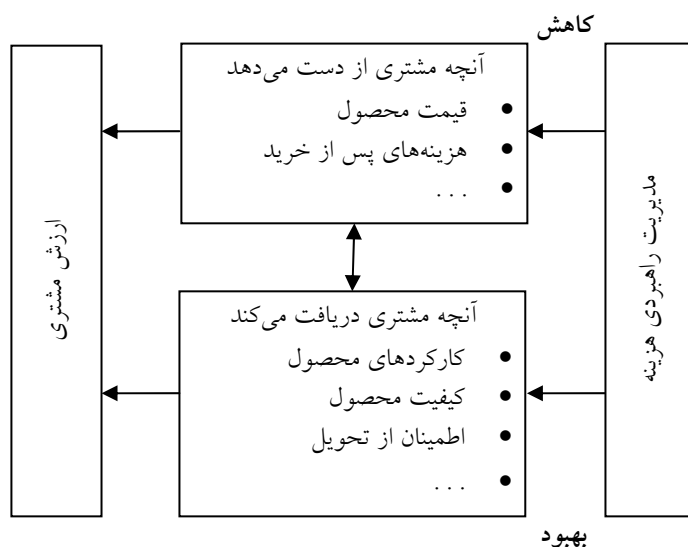
علاوه بر این، کوپر (1997, p.89) معتقد است مدیریت راهبردی هزینه نیازمند این است که تمام جنبه‌های تولید و تحویل محصول را دربر بگیرد؛ از جمله تأمین قطعات خریداری شده، طراحی و ساخت این محصولات. فهم پیچیده ساختار هزینه هر سازمان می‌تواند در جست‌وجوی مزیت رقابتی پایدار حاصل شود. این نکته‌ای است که شنک

و گووینداراجان بر آن تأکید کرده‌اند. (Shank and Govindarajan, 1993, p.6ff).
 آن‌ها مدیریت راهبردی هزینه را این‌گونه تعریف می‌کنند: «استفاده مدیریتی از اطلاعات صریح هزینه که در یک یا تعداد بیشتری از چهار گام مدیریت راهبردی جهت‌دهی شده باشد: ۱- فرموله کردن راهبردها؛ ۲- مرتبطسازی این راهبردها در سازمان؛ ۳- توسعه و اعمال تاکتیک‌هایی برای اجرای راهبردها؛ ۴- توسعه و اعمال کنترل‌هایی برای نظارت بر دستیابی به اهداف».

بنابراین، مدیریت راهبردی هزینه حوزه تمرکزی وسیعی دارد. این حوزه به کاهش مستمر هزینه‌ها و کنترل هزینه‌ها محدود نمی‌شود، بلکه فراتر از آن به استفاده مدیریت از اطلاعات هزینه برای تصمیم‌گیری بازمی‌گردد. همچنین، مدیریت راهبردی هزینه به استفاده از فنون مدیریت هزینه که موقعیت راهبردی هر شرکت را بهبود می‌بخشد و هم‌زمان هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، محدود نیست؛ زیرا هزینه یگانه عامل مهم در توفیق شرکت نیست، بلکه ارزش و درآمد نیز عوامل حیاتی در موفقیت شرکت‌ها به شمار می‌روند (McNair & et al., 2000).

مدیریت راهبردی هزینه بر کاهش هزینه به شیوه سنتی متمرکز نمی‌شود، بلکه لازمه آن حذف هزینه‌های غیرضروری است. هنگامی که شرکت‌ها هزینه را به شکل تصادفی قطع و حذف می‌کنند، درحقیقت، رشد و توسعه خود را به تأخیر انداخته‌اند. این فرآیند می‌تواند به وجود آورنده تعارض داخلی عمده‌ای باشد؛ به ارتباط با مشتریان آسیب وارد کند و خطر دست‌نیافتن به اهداف راهبردی کسب و کار را افزایش دهد (Elkeley, 2006, p.66).

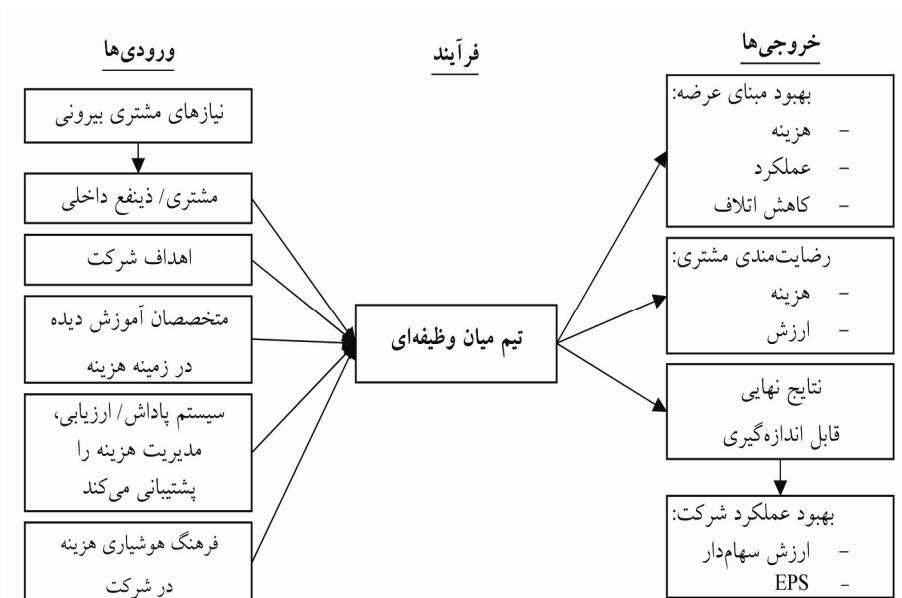
علاوه بر این، مدیریت راهبردی هزینه اثربخش باید به شرکت در ایجاد و شناسایی راهبردهای برتر کمک کند که به خلق مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود. مزیت رقابتی عبارت است از خلق ارزشی بیشتر برای مشتری در ازای هزینه یکسان یا پایین‌تر از آنچه رقبا پیشنهاد می‌کنند یا خلق ارزشی یکسان در ازای هزینه‌ای پایین‌تر از آنچه رقبا عرضه می‌کنند. ارزش مشتری عبارت است از تفاوت میان آنچه هر مشتری دریافت می‌کند و آنچه از دست می‌دهد (Ansari et al. 1997, p.67). نمودار ۱، دو بعد ارزش مشتری و نقش بالقوه مدیریت راهبردی هزینه را نشان می‌دهد.



نمودار ۱- مدیریت راهبردی هزینه و ابعاد ارزش مشتری

مدیریت راهبردی هزینه باید بر ویژگی‌های موجود در ابعاد ارزش مشتری تأثیر بگذارد (میزان خسران و ازدست‌دادن مشتری را بکاهد و دریافتی او را افزایش دهد) تا قادر باشد به افزایش ارزش مشتری و در نتیجه، بهبود موقعیت راهبردی هر شرکت، کمک کند.

مرکز مطالعات پیشرفته حوزه خرید^۱ از دانشگاه ایالت آریزونا، با هدف معرفی برترین اقدامات در مدیریت هزینه زنجیره تأمین از نگاه مدیریت خرید و عرضه،^۲ مطالعاتی را در سال ۲۰۰۲-۲۰۰۰ انجام دادند. مدل اصلی معرفی شده در این مطالعه برای مدیریت راهبردی هزینه در شکل فوق عرضه شده است. در این مطالعه، فورچون ۵ شرکت از ۵۰۰ شرکت برتر معرفی شده را که در فعالیتهای مدیریت راهبردی هزینه پیشرو تلقی می‌شدند، انتخاب کرد. تیم میان‌وظیفه‌ای در شرکت سازنده اصلی مستقر گردید که عهده‌دار مدیریت راهبردی هزینه است (Ellram, 2002a, p.12).



نمودار ۲- فرآیند مدیریت راهبردی هزینه

مدل فوق از جنبه‌های مختلفی می‌تواند در مطالعه حاضر مفید واقع شود. توضیحات بیشتر در خصوص جنبه‌های اشتراک این مدل با مطالعه حاضر در توضیح روش تحقیق مطالعه بیان شده است.

۱-۳- فنون مدیریت راهبردی هزینه

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، مدیریت راهبردی هزینه پس از سیاست‌گذاری و تعیین اهداف در شرکت، جهت اجرا به مجموعه‌ای از فنون ختم می‌شود که گستره وسیعی را دربرمی‌گیرد. این پژوهش قادر نیست تمام این فنون را شرح و بررسی کند و ارتباط میان آن‌ها را به‌طور کامل روشن کند؛ لذا در این قسمت، سعی می‌شود مهم‌ترین فنون مدیریت راهبردی هزینه البته بیشتر با توجه به دیدگاه الکلتی (۲۰۰۶) و کوپر (۱۹۹۷، ۱۹۹۸ و ۲۰۰۰) معرفی شود.

۱-۳-۱- هزینه‌یابی هدف

هزینه‌یابی هدف تعاریف متعددی دارد؛ اما تمامی آن‌ها بر کاهش هزینه‌ها تأکید دارند. هورواث^۳ با در نظر گرفتن کل طول عمر محصول، هزینه‌یابی هدف را این‌گونه تعریف می‌کند: هزینه‌یابی هدف هر مجموعه روش‌های مدیریتی و ابزارهایی است برای هدایت هزینه‌ها، تعیین اهداف فعالیت‌ها، طراحی و برنامه‌ریزی محصول جدید، تأمین کنترل‌های اولیه برای مرحله‌های بعدی عملیات و حصول اطمینان از اینکه این محصولات به اهداف سودآوری تعیین‌شده در طول عمر خود خواهند رسید (Horvath, 1993, p.90).

کوپر و اسلاگمولدر^۴ با تأکید بر منظرهای هزینه، کیفیت و عملکرد هزینه‌یابی هدف را به این صورت تعریف کرده‌اند: هزینه‌یابی هدف رویکردی ساختاریافته برای تعیین هزینه در طول عمر محصول است؛ به طوری که تعیین کند محصول مدنظر با چه شاخص‌های عملکردی و کیفیت باید تولید شود تا در هنگام فروش با قیمت پیش‌بینی‌شده به میزان سود دلخواه در طول عمر خود دست یابد (انصاری و آقای، ۱۳۸۳، ص ۳۲).

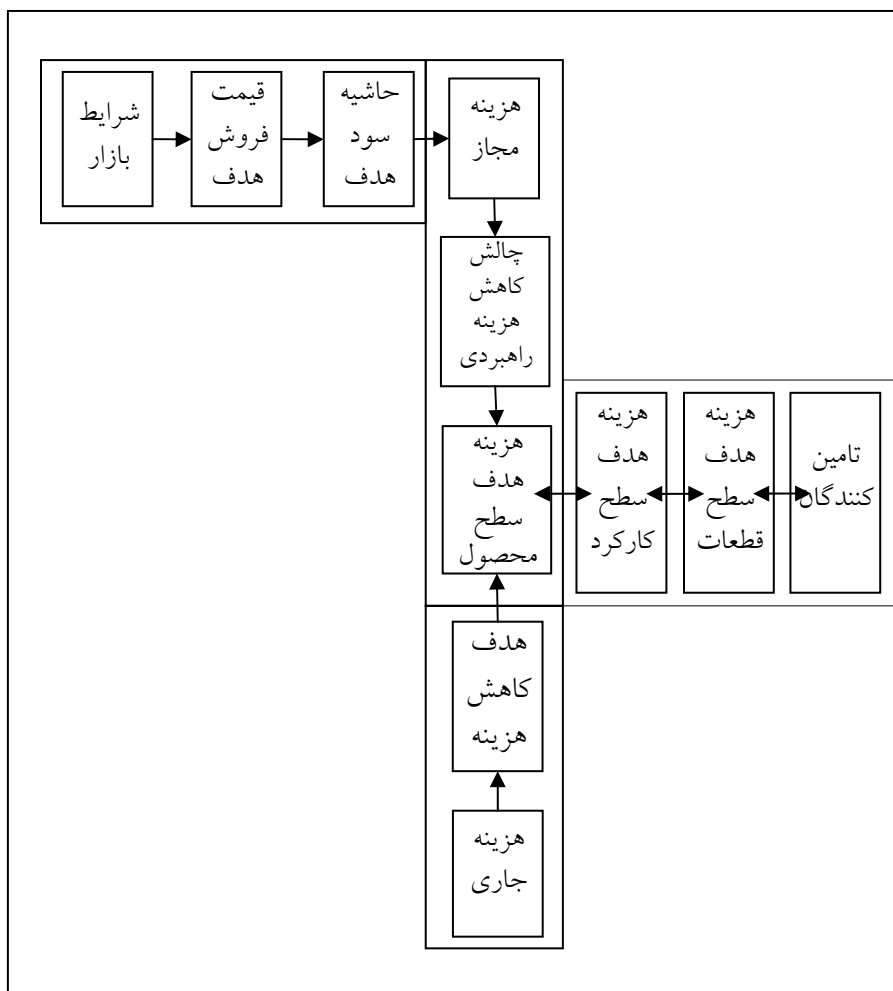
روش سنتی برنامه‌ریزی سود که بسیاری از شرکت‌ها استفاده می‌کنند، روش جمع هزینه^۵ نام دارد. این روش، در ابتدا هزینه‌های تولید را برآورد می‌کند؛ سپس سود لازم را برای به دست آوردن قیمت به آن می‌افزاید. اگر بازار برای پرداخت این قیمت رغبتی نشان ندهد، شرکت سعی می‌کند راه‌های کاهش قیمت را پیدا کند. هزینه‌یابی هدف، از قیمت بازار و سود مورد نیاز شروع و هزینه مجاز محصول را تعیین می‌کند. طراحی محصول و فرآیند برای کاهش هزینه محصول تا هزینه مجاز انجام می‌شود (انصاری و آقای، ۱۳۸۳، ص ۳۶).

مثلاً بقا سه محور دارد که هر محور از آن معرف یکی از ابعاد مهم محصول است که عبارت‌اند از: بهای تمام‌شده؛ قیمت فروش؛ کیفیت و کارکرد. فقط محصولاتی که در جهت ارزش‌های این سه بعد بیان‌کننده ارزش برای مشتری باشند، شانس موفقیت دارند. برای هر یک از این سه بعد دامنه‌ای تعیین می‌شود که با مشخص کردن حداقل و حداکثر ارزش‌ها از دیدگاه مشتری، این دامنه تعریف می‌شود. منطقه‌ای که از اتصال

نقاط حداکثر و حداقل ارزش‌ها برای هر یک از ابعاد مذکور تعیین می‌شوند، به اصطلاح منطقه بقا می‌نامند.

اگر منطقه بقای محصول وسیع باشد، انتخاب راهبرد پیش‌گامی هزینه و تمایز محصول موفقیت‌آمیز است. منطقه بقا وقتی وسیع است که اختلاف بین حداقل و حداکثر ارزش در هر یک از ابعاد محصول وسیع باشد. وقتی مؤسسات بدون اتلاف رقابت می‌کنند، منطقه بقا خیلی تنگ می‌شود و تولید محصولی متمایز در زمان طولانی‌تر امکان ندارد (حجازی و البدوی، ۱۳۸۴، ص ۵۴).

فرآیند هزینه‌یابی هدف به سه مرحله عمده تقسیم می‌شود: اولین بخش هزینه مجاز هر محصول را معرفی می‌کند؛ این هزینه‌ای است که محصول جدید باید با این قیمت ساخته شود تا حاشیه سود هدف آن با فروش محصول با قیمت فروش هدف تحصیل شود. دومین بخش، هزینه هدف سطح محصول را معرفی می‌کند که فقط در صورتی که طراحان محصول خلاقیت و تلاش چشمگیری به کار برند، دست‌یافتنی است. سومین بخش هزینه‌های هدف سطح قطعات است. از قطعه‌سازان و تأمین‌کنندگان بنگاه اقتصادی انتظار می‌رود که راه‌حلهایی را برای انتقال قطعات به هزینه‌های هدف خود با تحصیل بازده‌های مناسب خود را پیدا کنند (انصاری و آقایی، ۱۳۸۳، ص ۴۱).



نمودار ۳- فرآیند هزینه‌یابی هدف (حجازی و البدوی، ۱۳۸۴، ص ۲۸)

۱-۳-۲- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)

یکی از ابزارهای مدیریتی برای ایجاد توانایی در تعیین هزینه‌های واقعی در ارتباط با تولید هر محصول یا خدمت فن «هزینه‌یابی فعالیت»^۶ است که کوپر^۷ و کاپلان^۸ و همکار آنان جانسون^۹ به وجود آوردند. هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت صاحبان کار و

فرآیند را به سمت شناسایی و ردیابی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و تخصیص دقیق آن‌ها به فعالیت‌هایی که در فرآیند تولید محصول یا خدمتی نقش دارند، هدایت می‌کند. این فن‌هنگامی شکل گرفت که مدیران متوجه شدند اطلاعات حسابداری سنتی که به صورت دفتر کل تهیه می‌شد، برای ارزیابی اثربخشی تصمیماتی که به تخصیص منابع مربوط است، دیگر مفید نیست، بلکه فقط برای حسابرسان و دیگر افراد خارج سازمان که به دنبال پاسخ‌گویی مالی خود بودند، رضایت‌بخش است. در سال ۱۹۸۸م. کوپر و کاپلان بیان کردند که یکی از مشکلات جدی سازمان‌ها، در روش سنتی تخصیص هزینه‌های غیرمستقیم (سربار) است. نزدیک‌تر شدن به قرن ۲۱، به‌علت پیچیده‌تر شدن فرآیند تولید محصولات و خدمات، بخش اعظم هزینه‌ها را متوجه هزینه‌های سربار می‌کرد. بنابراین، دیگر امکان نداشت که هزینه‌های سربار را همچون گذشته به شکل یکنواخت و گاهی اختیاری روی همه محصولات یا خدمات سرشکن کرد (کوپر، ۱۳۸۲، ص ۲۳).

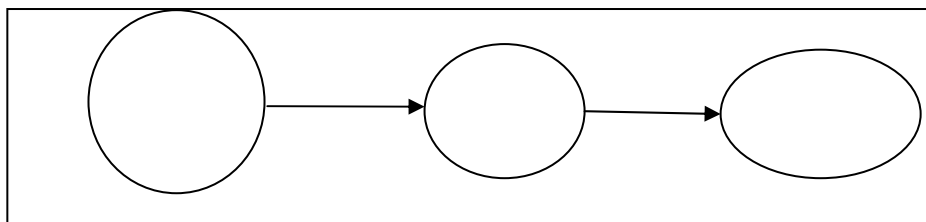
تخصیص غلط هزینه‌های سربار می‌تواند باعث اشتباه در تخمین‌های هزینه‌ای تولید شود؛ در نتیجه، مدیران را دچار تصمیم‌گیری‌های نادرست کند. کوپر و کاپلان شیوه هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت موسوم به ABC را جایگزینی برای سیستم‌های سنتی حسابداری معرفی کردند. بر اساس روش ABC، فرآیند تولید محصول یا خدمت به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها دیده می‌شود. منابعی که این فعالیت‌ها مصرف می‌کنند، تعیین می‌شود و سپس، فعالیت‌ها به محصولات، خدمات یا مشتریان تخصیص داده می‌شوند. هنگامی که رابطه بین فعالیت و محصول یا خدمت یا مشتری به دست آمد، آنگاه می‌توان هزینه‌های غیرمستقیم (سربار) را به‌درستی به آن محصولات، خدمات یا مشتریان تخصیص داد. به بیان ساده‌تر، ابتدا باید دانست که چه فعالیت‌هایی باید برای تولید هر محصول یا خدمت انجام شود؛ سپس، هزینه‌های آن محصول یا خدمت محاسبه شود.

پیش از ایجاد مفاهیم هزینه‌یابی فعالیت، هنگامی که هزینه‌های هر محصول یا خدمت بر اساس هزینه‌های مستقیم (هزینه مواد و دستمزد) محاسبه می‌شد، هزینه‌های غیرمستقیم به شکل یکنواخت روی همه محصولات یا خدمات سرشکن می‌شد و به این ترتیب، کل هزینه‌های تولید محصولات یا خدمات محاسبه می‌شد. اما با افزایش

شکاف بین نسبت هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم، این شیوه محاسبه هزینه‌ها و تولید نیز کارایی خود را از دست داد (کوپر، ۱۳۸۲، ص ۶۹).

برای اجرای هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، دو رویکرد موجود است؛ در رویکرد اول، بخش حسابداری، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) را می‌توان با جمع‌آوری و محاسبه مستقیم هزینه‌ها توسط ابزار ABC انجام داد. رویکرد دوم که مبتنی بر «مدل‌سازی فعالیت‌های»^۱ سازمان و تخصیص هزینه‌ها به آن فعالیت است، برای مدیران اثرگذارتر خواهد بود؛ زیرا به آنان اجازه می‌دهد تا هزینه‌های فعالیت‌های خود را توسط تهیه مدل‌های معنادار فعالیت‌های سازمان و تهیه جزئیات ارتباطات بین این فعالیت‌ها آغاز کنند.

روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، منابع مصرفی را به فعالیت‌های در حال عمل در سازمان مرتبط می‌سازد و سپس، بین این فعالیت‌ها و محصولات و خدمات تولیدشده ارتباط مستقیم برقرار می‌گرداند (نمودار ۴).



نمودار ۴- ارتباط میان اجزای مختلف روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت

روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت عوامل کمی (محرک‌های هزینه یا عناصر هزینه‌ساز)^۱ را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد؛ یعنی عواملی که هر سازمان را متحمل هزینه می‌سازد. به عبارت دیگر، این روش عواملی را که باعث تخصیص هزینه‌ها از حسابی به حساب دیگر می‌شود، در نظر می‌گیرد. هنگامی که این عوامل شناسایی شدند، روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) از اطلاعات هزینه‌ای سنتی برای تعیین اثر وقوع هر یک از آن عوامل استفاده می‌کند. سناریوهای جایگزین می‌تواند برای تعیین اثر هزینه‌ای آن‌ها به وسیله مشخص کردن ارتباط بین سناریوها با هر یک از عناصر

هزینه‌ساز ارزیابی شوند.

«فعالیت‌ها»، «اقلام هزینه» را تولید می‌کنند و برای این کار از «منابع» مصرف می‌کنند. برای تعیین هزینه هر فعالیت، منابعی را که فعالیت مزبور از آن‌ها استفاده می‌کند، باید شناسایی کرد. مسئله مهم روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت این است که منابعی که در ارتباط با هر فعالیت شناسایی می‌شوند، مانند زمانی که خریدار برای ارزیابی فروشندگان صرف می‌کند، در دفتر کل به عنوان هزینه ثبت نمی‌شود. منابعی که در دفتر کل شناسایی می‌شوند، فقط به حقوق دستمزد واحد خرید محدود می‌شود.

۱-۳-۳- هزینه‌یابی کایزن

راهبرد کایزن، مهم‌ترین مفهوم در مدیریت ژاپنی و رمز موفقیت رقابتی این کشور است. کایزن به معنای تغییر و بهبود مستمر و مداوم، توأم با مشارکت همه افراد در شرکت یا سازمان (مدیریت ارشد، مدیران و کارگران) به کار گرفته می‌شود. در ژاپن، برای ایجاد آگاهی به کایزن در بین مدیران و کارگران، روش‌های بسیاری به کار گرفته شده است. کایزن وظیفه‌ای همگانی است. کایزن راز ادراک تفاوت‌های موجود میان روش‌های مدیریتی در ژاپن و غرب است.

اساس راهبرد کایزن، وقوف و تأکید بر این نکته است که اگر قرار باشد شرکتی پایدار بماند و سود کسب کند، در وهله اول باید درصدد کسب رضایت مشتری و تحقق نیازهای او برآید. بنابراین، ایجاد بهبود در زمینه‌هایی همچون کیفیت، هزینه و برنامه‌ریزی (میزان تولید و زمان تحویل) به عاملی اساسی و عمده تبدیل می‌شود و کایزن راهبرد بهبود بر اساس نیازها و درخواست‌های مشتری است. در کایزن، فرض بر این است که تمام فعالیت‌ها باید به افزایش میزان رضایت مشتری منجر شود (حجازی، ۱۳۸۴، ص ۸۷).

«هزینه‌یابی کایزن»، یعنی حفظ سطوح هزینه فعلی برای تولید محصولات در جریان ساخت و اجرای کار نظام‌مند برای کاهش هزینه‌ها تا سطح مطلوب.

دو نوع هزینه‌یابی کایزن وجود دارد:

۱- فعالیت‌های هزینه‌یابی کایزن در کارخانه یا قسمت مشخص که برای هر کار

زمان خواهد شد.

۲- فعالیت‌های هزینه‌یابی کایزن برای محصول مشخص که به‌عنوان طرح‌های مشخص، با تأکید بر «تجزیه و تحلیل ارزش»^{۱۲} انجام می‌گیرند.

هدف اصلی هزینه‌یابی کایزن، پیگیری سرسختانه فعالیت‌های کاهش هزینه در تمام مراحل ساخت، به‌منظور کمک به حداقل رساندن فاصله بین اهداف سود (سود مطرح‌شده در بودجه) و سود تخمینی است. این رویکرد هم از نظر مفهومی و هم از نظر روش اجرا با مدیریت هزینه که در سیستم هزینه‌یابی استاندارد اعمال می‌شود، متفاوت است (ذگردی، ۱۳۷۹، ص ۳۲۲).

هزینه‌یابی کایزن در شرکت‌های خودروسازی ژاپنی، خارج از سیستم هزینه‌یابی استاندارد، به‌عنوان بخشی از سیستم هزینه اجرا می‌شود. از نظر وجودی، هزینه واقعی هر اتومبیل، در آخرین دوره بودجه، هزینه کایزنی است که باید در دوره‌های بعد، به‌منظور رسیدن به سود هدف کاهش یابد. اعمال هزینه‌یابی کایزن دو نوع است؛ یکی، شامل اعمال اجرای کارایی واقعی کایزن است، در زمانی که تفاوت بین هزینه واقعی و هزینه هدف بعد از محصول جدید و بعد از سه ماه زیاد باشد و دیگری، شامل اعمال متوالی اجرای هر دوره برای کاهش تفاوت بین سود تخمینی و هدف است.

موضوع دوم هزینه‌یابی کایزن، رسیدن به اهداف کاهش هزینه برای هر بخش به‌سبب طرح سود کوتاه‌مدت است. روش‌های دیگری به دلیل تفاوت بین هزینه‌های متنوع و ثابت ایجاد شده است؛ برای مثال، کاهش انواع هزینه‌های مواد مستقیم، پوشش انرژی و حقوق کارکنان با انجام هزینه‌یابی کایزن در هر واحد انجام می‌شود.

هزینه‌یابی کایزن در مقایسه با هزینه‌یابی استاندارد در بسیاری از موضوعات به کاهش بیشتر در هزینه‌ها کمک می‌کند. در نتیجه، ممکن است برای کارکنان و مدیران با فشار روانی همراه و مسئله‌ساز باشد.

سیستم هزینه‌یابی کایزن با گام‌های آن در سه بخش زیر تشریح می‌شود:

۱- آماده‌سازی و تهیه بودجه و تعیین مقدار هدف برای کاهش هزینه؛

۲- فعالیت‌های کایزن با تمرکز بر کارخانه؛

۳- اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل فاصله بین اهداف هزینه و هزینه‌های واقعی.

۱-۳-۴- هزینه یابی چرخه عمر

دوره عمر از مفاهیم مطرحی است که از دیدگاه‌های مختلف مانند دیدگاه بازاریابی، تولیدکنندگان، مشتریان و اجتماع بررسی می‌شود. دوره عمر محصول عبارت است از فاصله زمانی بین طراحی تا عرضه محصول جدید به بازار و توقف تولید آن به دلیل نبود تقاضای کافی برای آن در بازار. بنابراین، چرخه عمر محصول، تمام فعالیت‌های لازم از طراحی محصول و خرید مواد اولیه برای ساخت آن تا تحویل محصول ساخته شده و ارائه خدمات پس از فروش را دربرمی‌گیرد (امری اسرمی، ۱۳۸۴).

هزینه یابی چرخه عمر محصول یکی از فنون مدیریت هزینه است که برای شناسایی و هدایت هزینه محصولات در طول چرخه عمر محصول استفاده می‌شود. منظور اصلی از هزینه یابی چرخه عمر محصول این است که باید قبل از ایجاد و تعهد هزینه‌های ظرفیت، آن را کنترل یا حذف کرد و این کار را نمی‌توان بعد از ایجاد هزینه‌های ظرفیت و در طی فرآیند اجرای عملیات تولید انجام داد (Maher, 1994).

هزینه یابی چرخه عمر، باید به همراه روش‌های مفید طراحی، استفاده شود. برخلاف انتظار، هزینه یابی چرخه عمر و سایر فنون اندازه‌گیری عملکرد فقط می‌تواند راهنما و نشان‌دهنده راه‌های بهبود باشند و نمی‌توانند به خودی خود چیزی را اصلاح و بهبود بخشند. هزینه‌های طول چرخه عمر محصول، اغلب به سه گروه زیر تقسیم می‌شوند:

- ۱- هزینه‌های مراحل قبل از ساخت، شامل هزینه‌های تحقیق و توسعه، هزینه‌های طراحی، نمونه‌سازی، آزمایش و ایجاد کیفیت در محصولات؛
- ۲- هزینه‌های ساخت محصول، شامل هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ساخت محصولات؛

۳- هزینه‌های مراحل بعد از ساخت، شامل هزینه‌های فروش، بازاریابی، توزیع بسته‌ای، حمل، نمونه‌های رایگان، تبلیغات، خدمات پس از فروش و تضمین عملکرد محصولات (امری اسرمی، ۱۳۸۴).

۱-۳-۵- مهندسی ارزش

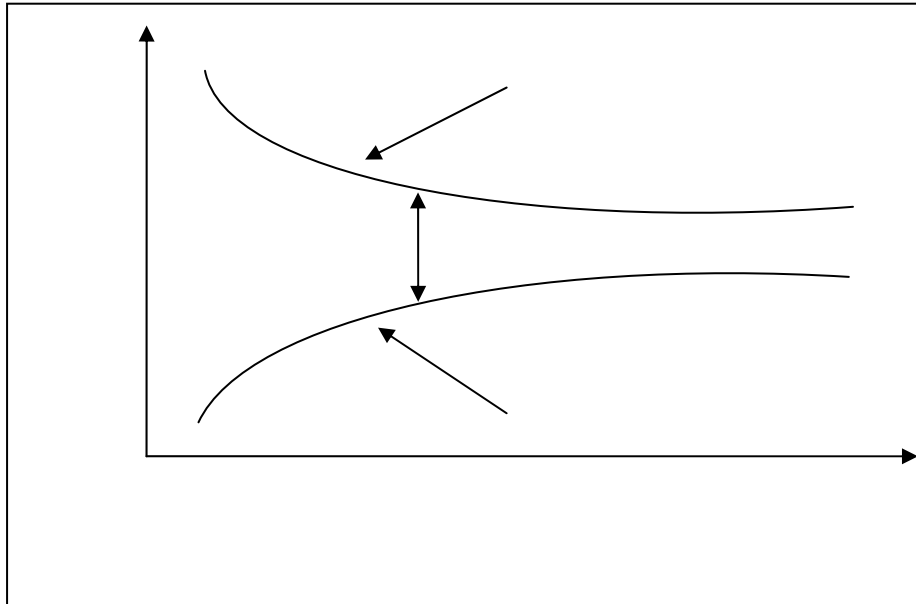
از دیدگاه انجمن مهندسی ارزش آمریکا،^{۱۳} مهندسی ارزش روشی نظام‌مند با فنون

مشخص است که کارکرد محصول یا خدمات را شناسایی می‌کند و برای آن کارکرد، ارزش مالی ایجاد می‌کند؛ به نحوی که آن کارکرد در کمترین هزینه با حفظ قابلیت اطمینان و کیفیت مدنظر انجام گیرد. مهندسی ارزش روش بسیار مهمی است که برای مصرف بهینه بودجه تخصیص داده شده است (ربانی، ۱۳۸۳، ص ۲۶). در ادامه، تعریف واژگان کلیدی حوزه مهندسی ارزش به همراه مروری اجمالی به مراحل اجرای مهندسی ارزش بیان می‌شود:

ارزش: کمترین هزینه برای فراهم کردن وظیفه خدمات مورد نیاز در زمان و مکان مطلوب و با کیفیت مدنظر است. در ساده‌ترین شکل، ارزش برابر است با بها تقسیم بر هزینه.

بها: کمترین هزینه‌ای که به وسیله آن عملکرد اساسی هر جزء کاری دست‌یافتنی است. هزینه: مجموع نیروی انسانی، مواد نگهداری و هزینه‌های غیرمستقیم مورد نیاز برای تولید هر محصول و نگهداری آن در طول عمر محصول (توکلی مقدم، ۱۳۸۲). بالاترین میزان برگشت می‌تواند زمانی انجام گیرد که در اولین مرحله از عمر طرح قرار داریم. می‌توان گفت در مرحله اولیه طراحی، اجرای مهندسی ارزش بسیار مؤثر است؛ زیرا نظریه‌ها هنوز به صورت مفاهیم وجود دارند. کارفرما و طراح در این مرحله در تصمیمات خود انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و تغییرات، آثار کمتری بر برنامه زمان‌بندی طرح دارد.

هر طرح به طور معمول از پنج مرحله فرموله کردن مفاهیم، طراحی اولیه، طراحی نهایی، ساخت، عملیاتی و نگهداری، تشکیل شده است. اجرای مهندسی ارزش برای یافتن پاسخ به این سؤال است که چه راه حل دیگری، کارکرد مدنظر، فرآیند، محصول یا اجرای آن را با هزینه کمتری محقق می‌سازد. بنابراین، هرچه از زمان عمر طرح بگذرد، ظرفیت کاهش هزینه کم می‌شود. نمودار ۵ کاهش در ظرفیت بالقوه صرفه‌جویی هزینه‌ها را با توجه به عمر آن توصیف می‌کند.



نمودار ۵- صرفه جویی هزینه‌ها (ربانی، ۱۳۸۳، ص ۷۴)

فرآیند اجرای مهندسی ارزش بر اساس روش شناسی سیو^{۱۴} شامل سه مرحله اصلی زیر است:

مرحله پیش مطالعه: برای آموزش اعضای تیم درباره طرح و تعریف اهداف و کارکرد آن به کار می‌رود.

مرحله مطالعه اصلی: مطالعه روی بخش‌های با هزینه بالا و ارزش پایین هدایت می‌شود که شامل شش مرحله است:

۱- مرحله اطلاعات؛ ۲- مرحله تحلیل کارکرد؛

۳- مرحله خلاقیت (ایجاد)؛ ۴- مرحله ارزیابی؛

۵- مرحله توسعه؛ ۶- مرحله ارائه.

مرحله پس از مطالعه (اجرا): در این مرحله، نظریه‌ها می‌توانند واقعی شوند. کارفرما معمولاً اجرای ایده انتخاب شده و خلاصه اهداف گزارش را دنبال می‌کند

(ربانی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۶).

۱-۳-۶- الگوبرداری (بهینه‌یابی)

یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند خود را به‌سوی بهترین‌ها و پیشرفت و توسعه هدایت کنند، این است که چشم‌های خود را در برابر رقبا و بهترین تجربیات جهانی در تمام زمینه‌های مورد نیاز بازنگهدارند. بدین لحاظ، امروزه الگوبرداری از بهترین‌ها در دنیای رقابتی امری بدیهی و مشروع به حساب می‌آید.

واژه «benchmark» قبل از اینکه در ادبیات مدیریت مطرح شود، در علوم مهندسی ساختمان و نقشه‌برداری به کار گرفته شده است؛ بدین معنا که «benchmark» شاخصی است که سایر نقاط و موقعیت‌های خود را با آن مقایسه می‌کنند و تطبیق می‌دهند. اما در مدیریت «الگوبرداری عبارت است از جستجو برای یافتن بهترین تجربیات صنعت یا خدمات برای رسیدن به بیشترین سطح عملکرد» (علاقیند راد، ۱۳۸۰).

در الگوبرداری، این تفکر حاکم است که فناوری و اطلاعات موجود به فرد یا شرکت و سازمان خاصی تعلق ندارد. صاحبان اندیشه‌های نو باید دائماً به دنبال کشف و خلق محصولات جدید باشند. در ایران، الگوبرداری از بهترین‌ها روشی جدید است که هنوز جایگاه حقیقی خود را پیدا نکرده است.

تولد الگوبرداری به معنای امروزی آن به سال ۱۹۷۹ برمی‌گردد که شرکت زیراکس آمریکا به‌سبب کاهش سهم بازار خود و عرضه محصولات مشابه با قیمت ارزان‌تر توسط رقبا، مجبور شد در رقابت با شرکت‌های رقیب خود از این روش استفاده کند.

اصولاً فرآیند کار در الگوبرداری، با توجه به فرهنگ و اوضاع کار چهار مرحله

دارد:

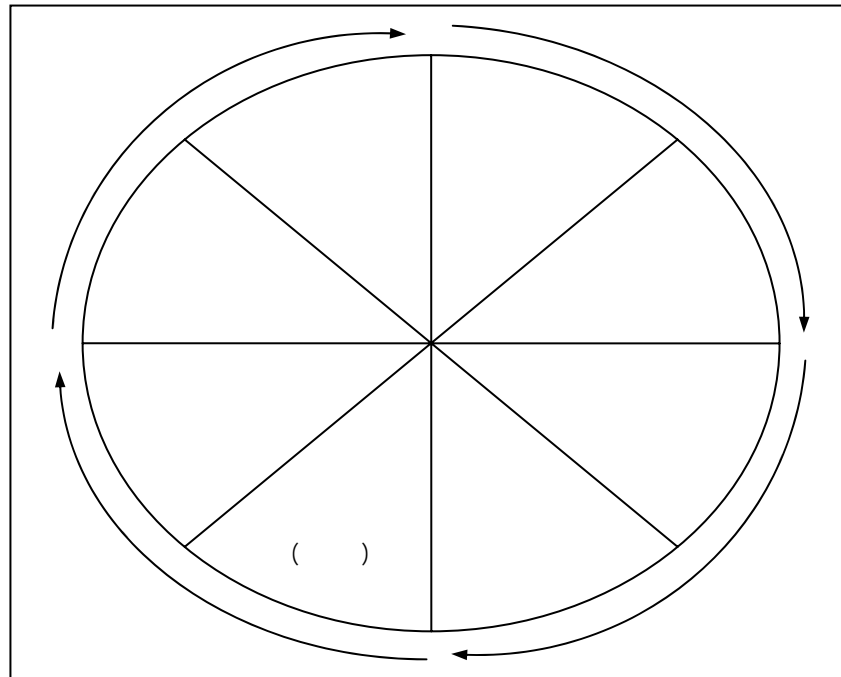
۱- برنامه‌ریزی؛

۲- تجزیه و تحلیل؛

۳- تلفیق؛

۴- عمل یا اجرا (توأم با بازخورد).

چرخه الگوبرداری را در هر شرکت یا مؤسسه می‌توان به شرح زیر ترسیم کرد:



نمودار ۶- چرخه الگوبرداری
(علاقه‌مند راد، ۱۳۸۰)

۱-۳-۷- هزینه کل مالکیت

هزینه کل مالکیت به‌عنوان رویکردی برای مدیریت بر هزینه‌های حقیقی اجرای کسب و کار با تأمین‌کننده‌ای خاص، در فرآیندی خاص یا در تصمیم برون‌سپاری خاصی تعریف می‌شود. TCO شامل قیمت، هزینه‌های اداری، کاربری، آموزش یا اسقاطی می‌شود که اغلب در زمانی که تصمیم به اجرای فرآیند یا خرید گرفته می‌شود، نامشهود هستند. ال‌رام مطالعه‌ای را بر روی ۵ شرکت از میان ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون انجام داده است که این شرکت در زمینه فعالیت‌های مدیریت راهبردی هزینه پیشرو تلقی می‌شدند. جالب‌توجه است این شرکت‌ها برای فهرست متنوعی از انواع خریدهای راهبردی، از تحلیل TCO استفاده می‌کنند؛ از جمله خرید تجهیزات سرمایه‌ای، توسعه

محصول جدید، برون‌سپاری، منبع‌یابی کالا و خدمات و غیره. یکی از نقاط مشترک میان شرکت‌های مذکور این است که همگی معتقدند تحلیل TCO باید در قالب تیمی انجام شود تا اثربخش باشد. (Ellram, 2002b, p.26).

به زبان ساده، مفهوم هزینه کل مالکیت بیانگر این است که با خرید یا در اختیار گرفتن هر کالا یا خدمت، کار به پایان نرسیده است، بلکه هزینه‌های شما ادامه خواهد داشت. تقریباً اغلب شرکت‌ها و سازمان‌ها، هنگامی که برای اولین بار اقدام به راه‌اندازی سیستمی می‌کنند، از این واقعیت ساده غفلت می‌کنند. از همین رو، تحقیقات مؤسسات پژوهشی مرتبط با فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که معمولاً هر سازمان یا شرکت کوچک و بزرگی در مواجهه با فناوری اطلاعات، چرخه‌ای را طی می‌کند که ابتدا با شیفتگی و هیجان آغاز می‌شود و پس از چند ماه با شوکی مایوس‌کننده ادامه می‌یابد و سرانجام، سازمان بر سر دوراهی ناگزیری از تصمیم‌گیری خواهد بود.

شرکت تحقیقاتی گارتنر که در صنعت فناوری اطلاعات معروف است، عوامل مؤثر در محاسبه هزینه کل مالکیت را چنین توصیف می‌کند: «TCO شامل تمام هزینه‌های ممکن در ارتباط با خریداری، نصب، مدیریت، پشتیبانی و به‌کارگیری ابرساختار فناوری اطلاعات درون هر سازمان در سراسر چرخه حیات آن از مرحله تهیه، توسعه و برپاساختن، تا هنگام به‌دورانداختن یا تغییر عمده آن است». چگونگی محاسبه TCO را می‌توان از طریق فرمول زیر تشریح کرد:

$$TCO = \frac{\sum_{t=1}^{t=end\ of\ project} one\ time\ costs + recurring\ costs\ (t)}{project\ duration}$$

در این فرمول:

One time costs: هزینه‌هایی است که در واقع، در ابتدای شروع طرح انجام می‌شود؛ مانند خریدهای تجهیزات یا حق امتیازهای نرم‌افزاری یا هزینه‌هایی که یک‌بار و در انتهای طرح یا دریافت تجهیز ممکن است، اتفاق بیفتد.

Recurring costs: هزینه‌هایی که به‌صورت دوره‌ای انجام می‌شود؛ مواردی از قبیل نگهداری و به‌روزرسانی و حق امتیاز (کارشناسی) سالانه و همچنین، هزینه‌های پشتیبانی.

Project duration: دوره حیات مورد انتظار سرمایه‌گذاری شده. برخی از سازمان‌ها ممکن است مثلاً ۵ سال در نظر بگیرند؛ ولی برخی سازمان‌ها نیز این زمان را محدود نمی‌دانند و لذا برای TCO مجموع هزینه‌های انجام‌شده مداوم در نظر گرفته می‌شود (Ellram and Siferd, 1998, p.59).

تجزیه و تحلیل هزینه کل مالکیت رویکردی است که از ارزیابی و اندازه‌گیری قیمت فراتر می‌رود تا تمام هزینه‌های توأم با انجام کسب و کار با تأمین‌کننده‌ای خاص، که اغلب هزینه‌های نامشهود هستند یا هزینه تعقیب و پیگیری گزینه‌های مختلف، مانند استفاده از فرآیندهای جایگزین یا درون‌سپاری در مقابل برون‌سپاری، را مدنظر قرار دهد (Ellram, 2002b, p.45).

۱-۴- رضایت مشتری

رضایت مشتری امری فراتر از تأثیری مثبت بر روی تلاش‌های به‌عمل‌آمده در شرکت است. این امر نه تنها کارکنان را به فعالیت وادار می‌کند، بلکه منبع سودآوری نیز برای شرکت تلقی می‌شود. رضایت مشتری مزایای بسیاری برای شرکت ایجاد می‌کند و سطوح بالاتر از رضایت مشتریان، به وفاداری آن‌ها منجر می‌شود. با مرور ادبیات مرتبط با موضوع، با دو رویکرد برای تعریف رضایت مواجه می‌شویم:

در رویکرد اول، رضایت حالتی است که پس از مصرف محصول یا استفاده از خدمت، برای مشتری حاصل می‌شود.

در رویکرد دوم، رضایت فرآیند درک و ارزیابی مشتری از تجربه مصرف محصول یا استفاده از خدمات است.

علاوه بر این، مشتری رضایت‌مندی را از جنبه‌های متعددی که در ادامه بیان می‌شود، تجربه می‌کند:

- به‌طورکلی و بر اساس محصولات سازمان؛
- ویژگی‌های ممتاز عملکردی محصولات سازمان؛
- نحوه برقراری تماس و نحوه تعامل با مشتری (نحوه عرضه محصول برای فروش، نحوه تحویل و ارسال کالا برای مشتری، خدمات پس از فروش و ارائه تعمیرات

- مورد نیاز، نحوه بررسی شکایات، انتقادات و دیدگاه‌های مشتری و...؛
- نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پیش از خرید محصول؛
 - نحوه برقراری ارتباط سازمان با مشتری پس از خرید محصول.
- دانشمندانی همچون پراسورمان و گرون روس رضایت مشتریان را در کیفیت خدمات می‌دانند و برای اندازه‌گیری آن دو ابزار زیر را معرفی می‌کنند:
- ۱- مقیاس کیفیت خدمات؛^{۱۵}
 - ۲- مدل فنی عملیاتی کیفیت خدمات.^{۱۶}
- مقیاس کیفیت خدمات، از طریق مقایسه انتظارات مشتری از کیفیت با ادراکات او از کیفیت دریافت شده، کیفیت خدمات (رضایت مشتری) را محاسبه می‌کند. در مدل فنی عملیاتی کیفیت خدمات، کیفیت فنی شامل آن چیزی است که عرضه می‌شود و کیفیت عملیاتی چگونگی عرضه آن را دربرمی‌گیرد.

۱-۵- ارزش مشتری

ارزش، تفاوت بین مزایای دریافتی و هزینه پرداختی توسط مشتری برای رسیدن به آن مزیت است. مزایای حاصل، شامل درک مشتری از بهره به دست آمده از مشخصات فیزیکی و ظاهری محصول و راهی است که تقاضا و نیاز مشتری به محصول را برآورده می‌سازد. مشخصات هر خودرو شامل دو جنبه از ویژگی‌های فیزیکی محصول (وزن، اندازه، قدرت) و خصوصیات ظاهری (زیبایی و راحتی) آن است. هزینه‌ها شامل قیمت پرداختی و هزینه‌های حمل و نقل، نصب و راه‌اندازی، آموزش و هزینه‌های چرخه عمر مانند نگهداری، تعمیر و تعویض است (انصاری و آقایی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۸).

محصولات و خدمات شاخص‌هایی از ارزش مشتری هستند که از طریق محصولات کیفی، خدمات برتر برای مشتری، قیمت‌گذاری عادلانه و غیره ارزیابی می‌شوند. ارزش مشتری را با قیمتی که مشتریان تمایل به پرداخت آن دارند و رضایت خاطر آنان از محصولات و خدمات اندازه‌گیری می‌کنند (Elkeley, 2006, p.76).

۲- معرفی واحد مدیریت مهندسی هزینه شرکت ایران خودرو

مدیریت مهندسی هزینه از آذر سال ۱۳۸۲ به عنوان مدیریتی جدید در معاونت مرکز مهندسی تأمین محصول تشکیل شد. مأموریت اصلی مدیریت مهندسی هزینه به شرح زیر ابلاغ شده است:

«بالابردن ظرفیت مسئله‌یابی و شناسایی زمینه‌های کاهش راهبردی هزینه در کل زنجیره ارزش ساز شرکت به منظور تعریف طرح‌های بهبود و نظارت بر اجرای آن در واحدهای صاحب مسئله».

بر اساس این مأموریت، چهار وظیفه نیز برای این مدیریت تدوین شده است که عبارت‌اند از:

۱- تیم‌سازی برای شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه با کمک معاونت‌های مربوط در بخش‌های مختلف زنجیره ارزش ساز و هدایت راهبردی تیم‌های کاهش هزینه؛

۲- تکوین و توسعه عملیات برای فعالیت‌های مختلف در زنجیره ارزش ساز شرکت یا تمرکز بر بعد هزینه؛

۳- بیان مسئله شناسایی شده با شناسنامه‌های شخص به واحدهای ذی‌ربط و همکاری در حل آن‌ها؛

۴- تعریف نظام بازخور یعنی هزینه‌ای به مراکز مسئول در مجموعه شرکت. بخشی از برنامه‌ها و طرح‌های اجرا شده در این مرکز در راستای مدیریت هزینه از قرار زیر می‌باشند:

۱- تهیه برنامه بلندمدت سود؛

۲- برنامه‌ریزی هزینه؛

۳- شناسایی و تعیین کارکردهای اساسی و ثانوی ممکن در هر خودرو؛

۴- تدوین دستورالعمل‌های لازم برای تهیه بانک‌های اطلاعاتی جامع مبتنی بر فهرست بی.او.ام^{۱۷} محصول به منظور استقرار مدیریت هزینه هدفمند؛

۵- تهیه برنامه مدیریت زنجیره تأمین در چارچوب مدیریت هزینه هدفمند؛

۶- برنامه اجرایی کردن مدیریت هزینه‌یابی هدفمند؛

۷- اجرای کارگاه‌ها و روش مهندسی ارزش برای کاهش هزینه‌های تولید قطعات

مختلف؛

۸- برنامه فرآیندسازی هزینه‌یابی هدف؛

۹- برنامه محاسبه هزینه کیفیت.

۲-۱- طرح ارزان‌سازی خودروی سمند

واحد مدیریت مهندسی هزینه، تحقیقات و اجرایی کردن روش‌ها و راهبردهای مختلف کاهش هزینه در شرکت ایران‌خودرو را بر عهده دارد؛ اما مرکز تحقیق و توسعه ایران‌خودرو واحد سازمانی در ایران‌خودرو محسوب می‌شود که در ارتباط با سایر بخش‌های شرکت متولی فعالیت‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای است. در سال ۱۳۸۴، این مرکز طرحی را به صورت ضربتی و مجزا از فعالیت‌های واحد مدیریت مهندسی هزینه آغاز کرد که طرح ارزان‌سازی سمند نام گرفت. این طرح حدوداً یکسال طول کشید. فعالیت‌های کاهش هزینه انجام‌شده در این طرح بیشتر با تمرکز بر تغییرات مهندسی مواد و تغییر در مونتاژ محصول صورت پذیرفت.

هدف از اجرای این طرح، عرضه ارزان‌ترین نمونه خودروی سمند به مشتریان بود که البته جامعه مشتریان هدف آن به سازمان تاکسی‌رانی و به عبارتی تاکسی‌داران تغییر پیدا کرد. پس از اتمام این طرح در سال ۱۳۸۵، اولین خودروهای سمند تاکسی تولیدشده، ناشی از تغییرات این طرح در زمستان ۱۳۸۵، تولید و تحویل مشتریان شدند و تولید سمند تاکسی به صورت پیشین (قبل از ۱۳۸۵) متوقف شد.

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف در رده تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و همچنین، به لحاظ روش و ماهیت، توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای تعیین میزان رضایت یکی از مشتریان شرکت ایران‌خورو و تأثیر روش‌ها و تلاش‌های کاهش هزینه در این شرکت بر روی ابعاد مختلف رضایت مشتری با توجه به ادبیات پژوهش، از پرسش‌نامه استفاده شده است. با بهره‌گیری از نتایج مذکور، میزان رضایت مشتریان از محصولی واحد در دو عامل ارزش و هزینه، قبل و بعد از اجرای

طرح ارزان‌سازی خودروی سمند ارزیابی شده است. سپس، نتایج این ارزیابی در دو دوره متفاوت و میزان اثربخشی روش‌ها و تلاش‌های کاهش هزینه در شرکت ایران‌خودرو از دیدگاه مدیریت راهبردی هزینه تجزیه و تحلیل شده است.

شایان ذکر است که تحقیق حاضر در جهات متعددی با الگوبرداری از تحقیق الرام (۲۰۰۲b) در مرکز مطالعات پیشرفته خرید (CAPS) در دانشگاه ایالت آریزونا انجام شده است. در تحقیق CAPS، پنج شرکت از میان ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون انتخاب شده‌اند که در اجرای تلاش‌های مدیریت هزینه پیشرو تلقی می‌شدند. در تحقیق حاضر نیز شرکت ایران‌خودرو انتخاب شده است که یکی از شرکت‌های معتبر فعال در حوزه صنعت ایران است و در اجرای روش‌های کاهش هزینه پیشرو محسوب می‌شود.

وجه تشابه دیگر اینکه در مدل CAPS، تیمی چندوظیفه‌ای متولی بررسی و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی هزینه است. در پژوهش حاضر نیز طرح ارزان‌سازی خودروی سمند را که کانون تمرکز این تحقیق است، تیمی در برهه زمانی محدود و به‌طور متمرکز انجام داده است.

آخرین نکته گفتنی در این خصوص، انتخاب عامل رضایت مشتری به‌عنوان عامل مهم تأثیرپذیرنده از مدیریت راهبردی هزینه است که با توجه به تحقیقات کوپر و اسلاگمولدر (۱۹۹۸a) و تحقیقات CAPS و شکستن عامل رضایت مشتری به زیرعامل‌های هزینه و ارزش مشتری نیز با توجه به مدل الرام (۲۰۰۲b) در تحقیقات CAPS انجام شده است.

۳-۱- جامعه آماری تحقیق

با توجه به اجرای طرح ارزان‌سازی سمند در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵ و اینکه محصول عملیاتی این طرح با توجه به ادعای شرکت ایران‌خودرو، تاکسی‌های سمند واگذار شده از زمستان ۱۳۸۵ به بعد است، جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو گروه مختلف است: گروه اول، صاحبان خودروی تاکسی سمند مدل ۱۳۸۴ و قبل از آن و گروه دوم، صاحبان خودروی تاکسی سمند مدل زمستان ۱۳۸۵ و بعد از آن.

با توجه به گستردگی مکانی جامعه تحقیق، جامعه این تحقیق به خودروهای

تاکسی سمند زیرمجموعه سازمان نظارت بر تاکسی‌رانی شهر تهران محدود شده است.

۳-۲- نمونه‌گیری و حجم نمونه

در این پژوهش، از نمونه‌گیری تصادفی ساده برای توزیع و گردآوری داده‌ها استفاده شده است. تعداد نمونه با استفاده از فرمول Z برای داده‌های کیفی با ضریب اطمینان ۹۵٪ و مقدار آلفا ۱/۹۶، همچنین، دقت برآورد بر اساس نظر استادان هشت‌صدم ($\epsilon=0/08$) و مقدار موفقیت برای بهترین تقریب ۰/۵ در نظر گرفته شده است (آذر، ۱۳۸۴).

این تحقیق دو جامعه آماری و در نتیجه، دو نمونه دارد. جامعه اول، مالکان خودروی سمند تاکسی (در حوزه شهر تهران) است که خودروی آن‌ها تولید سال ۱۳۸۴ و قبل از آن است. جامعه دوم، مالکان خودروی سمند تاکسی زمستان ۱۳۸۵ و بعد از آن هستند. بنا بر اطلاعات تقریبی به‌دست‌آمده از سازمان نظارت بر تاکسی‌رانی شهرستان تهران، جامعه اول بالغ بر ۵۲۰۰ نفر و جامعه دوم تقریباً ۴۸۰۰ نفر می‌باشند. بر همین اساس و با استفاده از فرمول Z تعداد نمونه برای جامعه اول و دوم، هر دو معادل ۱۴۶ نفر محاسبه می‌شود که در این پژوهش، ۱۵۶ نفر برای جامعه اول و ۱۵۰ نفر برای جامعه دوم توزیع پرسش‌نامه صورت گرفته است.

۳-۳- ابزار تحقیق

در این پژوهش، برای بررسی رضایت دو جامعه مختلف از مالکان خودروی سمند تاکسی در دو بعد هزینه و ارزش از روش میدانی (بهره‌گیری از دیدگاه مالکان خودرو سمند تاکسی از طریق پرسش‌نامه) استفاده شد. برای تدوین پرسش‌نامه، ابتدا ابعاد دوگانه متغیر رضایت مشتری، با توجه به مدل انتخابی از ادبیات پژوهش برای پایان‌نامه، به‌دقت بررسی شد و شاخص‌های مطرح‌شده برای سنجش این ابعاد استخراج شد. همچنین، یکی از پرسش‌نامه‌های رواسازی‌شده از تحقیقات پیشین در حوزه مدیریت هزینه در شرکت ایران‌خودرو نیز بررسی شد. در نهایت، با توجه به شاخص‌های استخراج‌شده، سؤالات اصلی و فرعی پرسش‌نامه اصلی طراحی شد و طیف لیکرت مقیاس کمی‌سازی مطالعه در پرسش‌نامه برگزیده شد.

پرسش‌نامه تهیه شده با توجه به مطالعات قبلی و دیدگاه خبرگان روایی دارد. ابتدا با بررسی ادبیات موضوع در ابعاد دوگانه رضایت مشتری، شاخص‌های اصلی هر بعد شناسایی شده (روایی محتوا)؛ سپس، برای تعیین اعتبار این شاخص‌ها تغییرات مورد نیاز با توجه به نظر استادان محترم و خبرگان اعمال شده است (قابلیت سنج‌ها در تبیین نمونه‌های مدنظر). برای سنجش پایایی این پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طوری که در جدول زیر مشاهده می‌شود، اندازه آلفا از نظر آماری مقاداری پذیرفتنی به دست آمده است.

اندازه آلفا	مقیاس رضایت مشتری
۰/۷۵۰	هزینه
۰/۷۷۱	ارزش مشتری
۰/۷۰۱	کل پرسش‌نامه

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به ماهیت آن‌ها روش‌های مختلفی وجود دارد که در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از تخمین فاصله‌ای میانگین دو جامعه آماری نرمال با انحراف معیار نامعلوم استفاده شده است که خود از فرمول‌های آزمون T-Student بهره می‌گیرد.

در این پژوهش، برای بررسی ابعاد دوگانه رضایت مشتری در دو جامعه مدنظر (قبل از اجرای طرح و پس از اجرای طرح ارزان‌سازی سمنند)، میانگین رضایت مشتری دو جامعه در دو بعد هزینه و ارزش مشتری را با پرسش‌نامه تخمین زده‌ایم. سپس، آزمون تخمین فاصله‌ای میانگین دو جامعه آماری را با انحراف معیار نامعلوم، معلوم می‌کند که آیا میانگین رضایت مشتریان خودروی سمنند تاکسی شرکت ایران‌خودرو، در ابعاد هزینه و ارزش مشتری، قبل و بعد از انجام طرح مذکور، تغییری کرده است یا خیر.

از میان مالکان خودروی سمنند تاکسی، ۷۷٪ از نظر نوع فعالیت به‌صورت

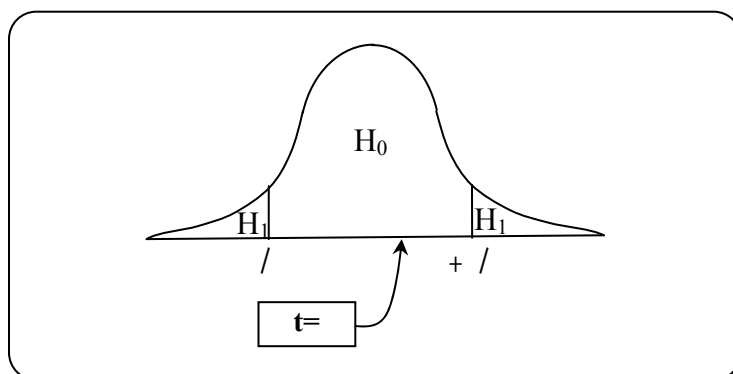
تمام وقت (به‌عنوان شغل اصلی) و ۲۳٪ به‌صورت پاره‌وقت (به‌عنوان شغل دوم) فعالیت داشتند. از نظر سابقه کار نیز ۳۱٪ تاکسی‌دارها سابقه کمتر از ۳ سال، ۵۸٪ سابقه ۳ تا ۱۰ سال، ۶٪ سابقه بیشتر از ۱۰ سال داشتند و ۵٪ افراد نمونه هم این سؤال را بی‌پاسخ گذاشته بودند.

۴-۱-۱-۴ آزمون فرضیات اصلی
 ۴-۱-۱-۴ فرضیه شماره یک

اجرای روش‌های مدیریت راهبردی هزینه در تغییر قیمت از دیدگاه مشتری اثرگذار بوده است.

فرضیه آماری

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0 \\ H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0 \end{cases}$$



نمودار ۷- توزیع نرمال جامعه (فرضیه اول - هزینه)

این توزیع از نوع دودنباله است و با توجه به اینکه آلفای مدنظر ۵٪ است (اطمینان ۹۵٪)؛ لذا مقدار بحرانی برای توزیع t مطابق با جدول، برابر با ۱/۹۶ خواهد بود. با توجه به داده‌های اس.پی.اس.اس، مقدار t از مقدار t بحرانی کوچک‌تر است و لذا با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که اختلاف معناداری بین میانگین مقدار رضایت از شاخص

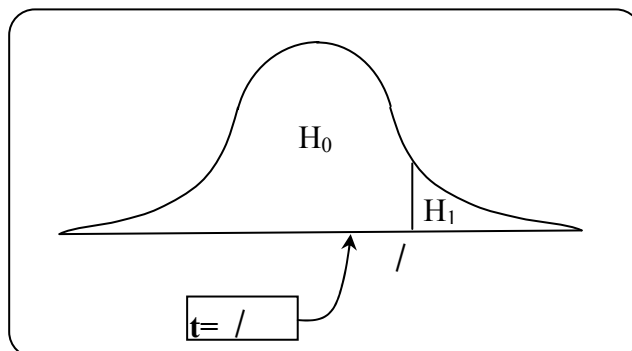
هزینه بین دو جامعه آزمون شده وجود ندارد. بدین ترتیب، H_0 تأیید می‌شود؛ یعنی فرضیه پژوهشی رد می‌شود. پس با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت اجرای روش‌های مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو تأثیر چشمگیری بر رضایت مشتریان خودروی سمند تاکسی، از منظر شاخص هزینه نداشته است.

۴-۱-۲- فرضیه شماره دو

اجرای روش‌های مدیریت راهبردی هزینه در افزایش ارزش مشتری اثرگذار بوده است.

فرضیه آماری

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 - \mu_2 \leq 0 \\ H_1: \mu_1 - \mu_2 > 0 \end{cases}$$



نمودار ۸- توزیع نرمال جامعه (فرضیه دوم: ارزش مشتری)

این فرضیه، جهت‌دار و توزیع آن از نوع یک‌دنباله است و با توجه به اینکه آلفای مدنظر ۵٪ است (اطمینان ۹۵٪)؛ لذا مقدار بحرانی برای توزیع t مطابق با جدول، برابر با ۱/۶۴۵ خواهد بود. با توجه به داده‌های اس.پی.اس مقدار t برای این آزمون از مقدار t بحرانی کمتر است و در منطقه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، با اطمینان ۹۵٪

می توان گفت که فرضیه دوم پژوهشی نیز رد و فرض H_0 پذیرفته می شود. بنابراین، با ۹۵٪ اطمینان می توان گفت اجرای روش های مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو نه تنها به بهبود شاخص ارزش مشتری از شاخص های رضایت مشتری منجر نشده، بلکه به کاهش ارزش مشتری نیز شده منجر است.

۵- نتیجه گیری

درباره فرضیه اول تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت، اجرای روش های مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو از منظر شاخص هزینه تأثیر چشمگیری بر رضایت مشتریان خودروی سمند تاکسی، نداشته است. توضیح اینکه با توجه به ادبیات موضوع بحث فنون مدیریت راهبردی هزینه باید به کاهش هزینه های محصول منجر شوند؛ اما در مورد کاوی پژوهش حاضر این اتفاق نیفتاده است. شرکت ایران خودرو و واحد تحقیق و توسعه از طریق اجرایی کردن فنون مدیریت هزینه، هزینه های تولید کاهش داده اند؛ در حالی که این تفاوت به وجود آمده بیشتر در جهت افزایش سودآوری شرکت ایران خودرو به کار گرفته شده است. به عبارت دیگر، کاهش صورت گرفته در هزینه های تولید خودروی سمند تاکسی، به قیمت گذاری آن به طور صحیح منعکس نشده است. شایان ذکر است هزینه هایی که مشتری در خصوص خودرو متقبل می شود، فقط شامل هزینه خرید خودرو نیست. سایر هزینه های مهم که بر روند نارضایتی یا نداشتن بهبود رضایت اثرگذار بوده اند، عبارت اند از: هزینه خدمات پس از فروش، هزینه های قطعات یدکی و خدمات تعمیرات و هزینه های گارانتی، بهای خودرو در قبال ارزش دریافتی و غیره.

درباره فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت اجرای روش های مدیریت هزینه در شرکت ایران خودرو به بهبود شاخص ارزش مشتری از شاخص های رضایت مشتری منجر نشده، بلکه به کاهش ارزش مشتری نیز انجامیده است. به عبارت دیگر، تلاش های صورت گرفته برای کاهش هزینه های تولید خودرو، سمند تاکسی بیشتر از طریق تغییر در کیفیت مونتاژ قطعات و کیفیت مواد اولیه مورد استفاده، صورت پذیرفته اند. به نظر می رسد مالکان خودروی سمند تاکسی تولیدی پس از طرح

ارزان‌سازی به دلیل نزول کیفیت ساخت قطعات و دلایل دیگر، از منظر ارزش مشتری درجه پایین‌تری از رضایت را نشان می‌دهند.

برای بهبود اجرای روش‌های مدیریت راهبردی هزینه شرکت ایران خودرو پیشنهادهای ذیل بیان می‌شود:

۱- شرکت ایران خودرو می‌تواند از روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت برای محاسبه دقیق بهای تمام‌شده محصولات و تخصیص دقیق‌تر هزینه استفاده کند. در حال حاضر، بسیاری از شرکت‌های معتبر جهان از جمله خودروسازان از این روش استفاده می‌کنند.

۲- به نظر می‌رسد بهتر است شرکت ایران خودرو، به جای جایگزینی مواد اولیه مونتاژ محصولات، با دیدگاهی بلندمدت به تغییر در طراحی محصولات و کاهش هزینه از مبدا و به اصطلاح «design to cost» بپردازد. ضمن اینکه اجرای این روش کاملاً هم‌راستا با اجرایی کردن هزینه‌یابی هدف نیز است که شرکت ایران خودرو در حال حاضر مدعی اجرای آن است.

یادداشت‌ها

1. Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) Research
2. purchasing and supply management (PSM)
3. Horvath
4. Cooper, Slagmulder
5. cost plus
6. activity costing
7. Cooper
8. Kaplan
9. Johnson
10. activity modeling
11. cost drivers
12. value analysis (VA)
13. Society of American Value Engineers (SAVE)
14. SAVE
15. services quality scale
16. functional / technical model of services quality
17. Bill of Material (BOM)

کتابنامه

- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۴)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران: سمت، چ ۱۲، ج ۱ و ۲.
- امری اسرمی، محمد (۱۳۸۴)، «هزینه‌یابی دوره عمر و روش‌های آن»، *حسابدار*، ش ۱۶۸، ص ۳۴.
- انصاری، شاهد؛ آقایی، آفرین (۱۳۸۳)، *هدف‌گذاری هزینه*، تهران: ساپکو.
- توکلی مقدم، رضا؛ شکاری، امیر (۱۳۸۲)، «مهندسی ارزش»، *تدبیر*، ش ۱۳۲، ص ۳۲.
- حجازی، رضوان و البدوی، امیر (۱۳۸۴)، *هزینه‌یابی بر مبنای هدف*، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ذگردی، حسام‌الدین (۱۳۷۹)، *سیستم‌های کاهش هزینه*، تهران: ساپکو.
- ربانی، مسعود (۱۳۸۳) *مدیریت/ مهندسی ارزش*، تهران: شرکت مشارکتی ار-وی-توف.
- علاقبند راد، مجتبی (۱۳۸۰)، «معرفی تکنیک الگویابی»، *تدبیر*، ش ۸۲، ص ۲۲.
- کوپر، رابین (۱۳۸۲) *هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت*، ترجمه محمد عزیزی، تهران: سازمان حسابرسی.
- Ansari, S., Bell, J., Cypher, J., Dears, P., Dutton, J., Ferguson, M., Hallin, K., Marx, C., Ross, C. and Zampino P. (1997), *Target costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, New York: McGraw- Hill.
- Berliner, C. and Jacob Brimson (1988), *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, Robin, and Regine Slagmulder (1997), *Target Costing and Value Engineering*, Portland: Productivity Press.
- Id. (1998), "Strategic Cost Management: What is Strategic Cost Management?", *Management Accounting*, Jan. Vol.79, No.7.
- Id. (1998), "Strategic Cost Management: The Scope of Strategic Cost Management", *Management Accounting*, Jan., Vol.79, No.8.
- Id. (1998), "Strategic Cost Management: Extra-Organizational Cost Analysis", *Management Accounting*, Jan., Vol.80, No.1.

- Id. (1998), "Strategic Cost Management: Cost Management Beyond the Boundaries of the Firm", *Management Accounting*, Jan. Vol.79, No.9.
- Id. (1999), *Supply Chain Development for the Lean Enterprise*, Portland: Productivity Press.
- Elkeley, Ibrahim (2006), Towards a Conceptual Framework for Strategic Cost Management- The Concept, Objectives, and Instruments, Chemnitz University of Technology.
- Ellram, Lisa M., and Sue P. Siferd (1998), "Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management", *The Journal of Business Logistics*, Vol.19, No.1.
- Id. (2002), *Strategic Cost Management in the Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective*, Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS Research), Arizona State University.
- Id. (2002), *TCO- Adding Value to the Supply Chain*, Arizona State University, W.P. Carey School of Business, Department of Supply Chain Management.
- Hansen, R. and Mowen, M. (2000), *Cost Management: Accounting and Control*. 3rd ed., Ohio: South Western College Publishing.
- Horvath, P. (1993), *Target Costing: A State-of-the Art Review*. A CAM-I Research Project, Bedford (UK): IFS International Ltd.
- Johnson, H. and Robert Kaplan (1991), *Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.
- Maher, M. and Deakin, E. (1994), *Cost Accounting*, 4th ed., USA: Richard D. Irwin.
- McNair, C., Polutnik, L., and Silvi, R. (2000), "Cost Management and Value Creation: The Missing Link", *European Accounting Review*, Vol.10, Issue 1.
- Porter, Michel (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. New York, The Free Press.
- Shank, John K., and Govindarajan, Vijay (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Tatikonda, L. and Tatikonda, M. (1994), "Tools for Cost-effective Product Design Development", *Production and Inventory Management Journal*, Vol.35, Issue 2, pp.22-28.

اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی؛ مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی^۱

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۶/۳۰

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۹/۲۸

شمس‌الدین ناظمی*

مصطفی کاظمی**

امیرحسین اخروی***

چکیده

این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که برای بهبود وضع فعلی کیفیت جامع در صنعت در دست مطالعه، چه بخش یا بخش‌هایی از آن در اولویت بهبود قرار دارند. برای این منظور، ابتدا مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع در این صنعت، شناسایی و سپس وضع موجود این عناصر و اهمیت آن‌ها تعیین شده است. برای تعیین مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها، از عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت کیفیت جامع استفاده شده است. همچنین با استفاده از روش دلفی برای متناسب‌سازی این عوامل با صنعت در دست مطالعه، توافق جمعی خبرگان اخذ شد. سپس، با استفاده از AHP گروهی-فازی، وزن مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها تعیین شد. علاوه بر این، پرسشنامه ارزیابی وضع موجود را تیم جامع‌تری تکمیل کرد. در این تحقیق، به‌طور کلی چهار مؤلفه و شانزده زیرمؤلفه بررسی شدند. پس از تعیین وزن عناصر از سویی و شکاف آن‌ها از سوی دیگر، با محاسبه شکاف موزون، اولویت بهبود تعیین شد و زیرمؤلفه‌های کار تیمی، مشارکت کارکنان و پاداش در اولویت اول تا سوم قرار گرفتند.

واژگان کلیدی

مدیریت کیفیت جامع، عوامل کلیدی موفقیت، AHP فازی، اولویت بهبود

nazemi_shm@um.ac.ir

kazemi@um.ac.ir

amirokhravi@yahoo.com

* دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

** دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

*** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

مقدمه

امروزه اوضاع حاکم بر بازارهای جهانی، محدودیت منابع، رقابت‌های بسیار فشرده و... سازمان‌ها را به سوی اتخاذ راهبردهای مناسب سوق داده است. یکی از این راهبردها، مدیریت کیفیت جامع است که اجرای راهبردهای حیاتی هر سازمان را تضمین می‌کند و در واقع، برنامه‌تغییر از لایه‌های بالای سازمان شروع و به لایه‌های پایین سازمان منتقل می‌شود و چنانچه به‌طور مناسب در سازمان به‌کار گرفته شود، موجب ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش مشارکت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و کارکنان و درنهایت، تعالی کسب و کار می‌شود. TQM با وعده کسب نتایج برتر، در بین روش‌های گوناگون، از جایگاه خاصی برخوردار است؛ اما برخلاف وعده کسب نتایج اقتصادی و اجتماعی ارزشمند، متأسفانه اجرای TQM، آن‌طورکه انتظار می‌رفت، موفقیت‌آمیز نبوده است. این نداشتن موفقیت، علاوه بر اتلاف زمان و هزینه، اثر مخرب دیگری نیز دارد و آن مقاومت سازمان به تغییرات بعدی است (رستمی، ۱۳۸۱). البته دلایلی برای این نداشتن موفقیت، در قالب عوامل کلیدی موفقیت، مطرح شده است.

با توجه به گستردگی فعالیت‌ها، اولویت‌بندی مسائل به‌منظور بررسی و بهبود آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. همچنین، با وجود محدودیت منابع سازمان، اگر این منابع به یک اندازه در بخش‌های مختلف تخصیص یابد و روی اولویت‌ها متمرکز نشود، انتظار موفقیت چندانی نمی‌توان داشت؛ چرا که گلدرات (۱۳۸۵، صص ۹۸-۸۳) معتقد است بخش‌های مختلف هر سازمان مانند حلقه‌های زنجیر می‌باشند؛ بنابراین باید ضعیف‌ترین حلقه را شناسایی و تقویت نمود تا استحکام کل زنجیر ارتقا یابد. در غیر این صورت، زنجیر از ضعیف‌ترین حلقه دچار آسیب خواهد شد.

در این تحقیق، تلاش شده است تا پس از شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع در صنعت مطالعه‌شده، وزن و وضع موجود هرکدام از آن‌ها مشخص شود تا اولویت بهبود در صنعت مطالعه‌شده، تعیین شود. در اکثر تحقیقات مشابه تحقیق حاضر، به دو رویکرد توجه شده است؛ یا به ارزیابی وضع موجود پرداخته شده یا عناصر مشخصی، با توجه به وزن آن‌ها، اولویت‌بندی شده‌اند. در این تحقیق، به‌منظور اولویت‌بندی، از روشی ترکیبی استفاده شده است که حاصل نوعی تلفیق بین دو حالت

فوق است. از آنجاکه TQM راه حلی مناسب برای دستیابی به کیفیت است (محمدی و شغلی، ۱۳۸۵، صص ۳۹-۳۲)، برای شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت و زیرمؤلفه‌های آن‌ها، از الگوی مدیریت کیفیت جامع استفاده شده است. برای این منظور مطالعه‌ای در زمینه عوامل کلیدی موفقیت^۲ در TQM صورت پذیرفته است.

به‌طورکلی، این تحقیق درصدد پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:

- ۱- با توجه به مؤلفه‌های موفقیت در TQM، چه مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌هایی در بهبود کیفیت جامع در این صنعت مؤثرند؟
- ۲- نظر خبرگان درباره اهمیت هرکدام از این مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها چیست؟
- ۳- در حال حاضر، هرکدام از این مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها در چه وضعیتی قرار دارند؟

- ۴- با توجه به اهمیت و وضع موجود مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها که در سؤالات ۲ و ۳ آمده است، کدام یک از عناصر در اولویت بهبود قرار دارند؟
- همچنین هدف اصلی این تحقیق، شناسایی، سنجش اهمیت و ارزیابی وضع موجود مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع و تعیین اولویت‌های بهبود در صنعت مطالعه‌شده بوده است.

۱- مراحل تحقیق

این تحقیق در پنج مرحله انجام شده است:

مرحله اول؛ شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های TQM: در این بخش از تحقیق، با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی ادبیات موضوع و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، مجموعاً چهار مؤلفه و شانزده زیرمؤلفه شناسایی شدند.

مرحله دوم؛ متناسب‌سازی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها با استفاده از نظریات تیم تصمیم: مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های به‌دست‌آمده از مرحله اول، با استفاده از روش دلفی^۳ و نظریات تیم تصمیم، به‌منظور متناسب‌سازی، بررسی شدند. این تیم شامل بیست و یک نفر از خبرگان صنعت مطالعه‌شده بود. درنهایت، توافق جمعی که هدف روش دلفی است (Kerstin, 2001, p.96)، در همان مرحله اول به دست آمد و ضرورتی به جمع‌آوری

نظریات اعضای پانل دلفی، در مراحل بعدی نبود.

مرحله سوم؛ سنجش اهمیت عناصر با استفاده از AHP گروهی فازی و تخصیص وزن نرمال شده به هر یک از عوامل: تیم تصمیم نظریات خود را درباره هر مقایسه زوجی، در طیف شش تایی از اهمیت یکسان تا کاملاً مهم بیان نمودند. هر کدام از اعداد این طیف نیز، بیانگر سه عدد می‌باشند. مثلاً عدد ۲ بیانگر سه عدد (۱/۵ و ۱ و ۰/۵) در محاسبات می‌باشد. برای اطمینان به مقایسات زوجی، نرخ سازگاری^۴ نیز محاسبه شد. در AHP فازی، از روش چانگ استفاده شده است و نیز شاخص‌های سازگاری برای هر کدام از جداول، محاسبه شده است. علت استفاده از AHP فازی آن است که AHP معمولی، به دلیل بی‌توجهی به مبهم بودن اطلاعات نقد شده (Deng, 1999, pp. 215-231)، و برای این اوضاع، AHP فازی و اعداد مثلثی توصیه شده است (شیشه‌بری و حجازی، ۱۳۸۹، صص ۶۶-۵۹).

مرحله چهارم: از آن‌جا که در بررسی وضع موجود، تعداد بیشتر مشارکت‌کنندگان ارزش محسوب می‌شود، به توصیه تیم تصمیم، ۲۹ نفر دیگر به تیم اضافه شدند و پرسشنامه^۵ این مرحله در اختیار ۵۰ نفر قرار گرفت. برای ارزیابی وضع موجود هر زیرمؤلفه، پرسش‌هایی در طیف پنج تایی لیکرت، مطرح شد. این پرسشنامه که برگرفته از پرسشنامه‌های تحقیقات مرتبط بود، علاوه بر استفاده از ادبیات موضوع، تأیید استادان و خبرگان صنعت، روایی محتوایی و صوری آن را تأیید کرد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۷۰). با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16 مقدار آلفای کرونباخ ۰/۹۷/۱ به دست آمد که بر همسانی درونی پرسشنامه و سازگاری پاسخ‌های افراد با همه عناصر پرسشنامه تأکید دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۶۶). در نهایت، میانگین امتیازات پرسش‌های هر زیرمؤلفه، امتیاز آن زیرمؤلفه را مشخص کرد.

مرحله پنجم؛ تعیین اولویت‌های نهایی برای بهبود کیفیت: از آن‌جا که هر چه وزن عنصر بیشتر باشد، در اولویت بالاتری قرار دارد؛ امتیازات نیز باید با این تعبیر همسو باشند. برای همسوسازی امتیازات مرحله چهارم با وزن‌های به دست آمده از مرحله سوم، شکاف امتیازات در مقایسه با حالت مطلوب، یعنی امتیاز پنج، محاسبه شد؛ تا بتوان آن‌ها را در وزن‌های به دست آمده از مرحله سوم ضرب نمود. در واقع، در این مرحله،

وزن‌های به‌دست‌آمده از مرحله سوم در شکاف امتیازات مرحله چهارم ضرب شدند و اولویت‌نهایی برای بهبود کیفیت جامع، به دست آمد. به‌منظور یکپارچه‌نمودن این عملیات، نرم‌افزاری در محیط اکسل طراحی شد. در این نرم‌افزار، محاسبات AHP گروهی فازی با استفاده از ادبیات این روش تصمیم‌گیری (آذر و فرجی، ۱۳۸۱، صص ۲۵۷-۲۵۰) اجرا شد و با مثال‌های مختلف حل شده، آزموده شد. همچنین، از این نرم‌افزار در مواقع مشابه نیز استفاده شد و تأیید شد. اعداد به‌دست‌آمده از مراحل سه و چهار، در این نرم‌افزار وارد شد و پس از تعیین وزن عناصر به روش گروهی فازی و نیز تعیین شکاف، اولویت‌نهایی بهبود تعیین شد.

۲- پیشینه تحقیق

مدیریت کیفیت جامع^۶ (TQM)، رویکرد مدیریتی منسجم، برای برآوردن نیازهای مشتریان است که با مشارکت کلیه کارکنان حاصل می‌شود (Jain, 2000) و بسیاری از سازمان‌ها در سرتاسر جهان آن را پذیرفته‌اند (خنیفر و حیدرنیا، ۱۳۸۵، صص ۱۱۶-۸۷). بررسی سه‌کلمه‌ای تشکیل‌دهنده "مدیریت کیفیت جامع"، به درک عمیق‌تر این عبارت کمک می‌کند. واژه "مدیریت"، یعنی کیفیت در سازمان مدیریت می‌شود، نه اینکه فقط به وسیله بازرسی و کنترل، نگهداری و حفظ شود و به مدیران ارشد متعهد اشاره دارد. واژه "کیفیت" یعنی عرضه آنچه مشتریان و مدیران نیاز و انتظار دارند. واژه "جامع" نیز به این معناست که TQM، همه افراد و همه امور سازمان را دربر می‌گیرد و به هر فرد درگیر در این فرآیند اشاره دارد (آقایی، ۱۳۷۹؛ Sahney & et al, 2004). به‌رغم پراکندگی دیدگاه‌ها درباره مؤلفه‌های TQM، عناصر مشترکی در این تعاریف وجود دارد (ریاحی، ۱۳۸۱، ص ۵۲).

۳- مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع

تقریباً پس از طرح اولیه مدیریت کیفیت جامع (Crosby, 1984; Juran & Deming, 1982) Gryna, 1988، بحث عوامل مؤثر بر کیفیت جامع، مطرح شده است که در طول سال‌های مختلف، بسیاری از محققان، تکمیل کرده‌اند و به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت

در TQM، توسعه یافته است (کاظمی و هوشیار، ۱۳۸۱، صص ۵۷-۵۱). در زمینه مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع، در اکثر تحقیقات، به نحو مناسبی از AHP استفاده نشده است؛ از این رو، مبنای اصلی این مطالعه، تحقیق چین و همکاران (۲۰۰۲) است. در سایر تحقیقات، فقط به معرفی عوامل کلیدی موفقیت در TQM پرداخته شده است و آن‌ها را به مؤلفه و زیرمؤلفه تقسیم نکرده‌اند. البته در تحقیق چین و همکاران (۲۰۰۲)، زیرمؤلفه‌های مطرح شده، محدود هستند. بنابراین، زیرمؤلفه‌هایی که در سایر تحقیقات آمده‌اند، اما در تحقیق ایشان به آن‌ها اشاره نشده است، به‌عنوان زیرمؤلفه پیشنهاد شد تا صاحب‌نظران، درباره آن‌ها اظهار نظر نمایند. عوامل موفقیت در TQM به چهار مؤلفه کلی تقسیم شده است: مؤلفه سازماندهی، مؤلفه سیستم‌ها و فنون، مؤلفه ارزیابی و بازخور و مؤلفه کارکنان (Chin & et al, 2002, pp.707-715). پس از تعریف مختصری از هرکدام از این چهار مؤلفه، زیرمؤلفه‌های مربوط به هرکدام از آن‌ها معرفی شده است.

۳-۱- سازماندهی^۷

سازماندهی، دربرگیرنده عوامل دخیل در طرح TQM است که با برنامه‌ریزی راهبردی سازمان، برنامه‌ها و ابزار لازم برای این طرح و ارتقای بهبود مستمر، همراه است. سازماندهی، نیازمند رهبری و تعهد مدیریت ارشد و ارتقای مشارکت کارکنان است (Chin & et al, 2002, p.709). پس از بررسی و جمع‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت TQM در تحقیقات متعدد، پنج زیرمؤلفه برای سازماندهی شناسایی شدند. اولین زیرمؤلفه، مدیریت و رهبری^۸ است. رفتار مدیران بایستی که حس اعتماد را برای کارکنان خود فراهم آورد و نقش مربی را برای آن‌ها داشته باشند (Tamimi, 1998, pp.71-79). لازمه این امر برقراری ارتباط فعال مدیران با کارکنان در زمینه تعهد به کیفیت است (Tari & et al, 2004, pp.483-501). همچنین، مدیران می‌باید در مسیر تحقق اهداف سازمان حرکت نمایند (Tamimi, 1998, pp.71-79) و مسئولیت‌پذیری فراوانی به کیفیت داشته باشند (Zehir & Sadikoglu, 2010). از جمله نکات دیگری که در این بحث مطرح شده است، می‌توان به هدایت فعال برنامه TQM (Tari & et al,)

چشم‌انداز مبتنی بر بهبود کیفیت (Zehir & Sadikoglu, 2010)، بهبود مستمر سیستم مدیریت و پیگیری فعال توسعه توسط آن‌ها (Llusar & et al, 2009, pp.1-22) اشاره کرد. دومین عامل، تعهد مدیریت ارشد^۹ است که به معنی تعهد عملی در قبال کیفیت است (Jun & et al, 2004, pp.59-72) و میزان تعهدپذیری آن‌ها به عملکرد کیفی و پشتیبانی آن‌ها از فرآیند بهبود کیفیت بلندمدت را تأکید می‌کند (Karuppusami & Bayraktar, 2007, pp.379-391). این امر جز با مشارکت مدیریت ارشد (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) و تعهد آن‌ها به ارتقای مستمر کیفیت به‌عنوان هدف اولیه (Tamimi, 1998, pp.71-79)، محقق نخواهد شد. در این راستا، میزان هدف‌مندی مدیران برای عملکرد کیفی و اطلاع آن‌ها از TQM و نیز میزان طرح مسائل کیفیت و TQM در جلسات و ایجاد محیط عملیاتی مناسب توسط مدیران (Karuppusami & Bayraktar, 2007, pp.379-391؛ Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574)، تأثیر به‌سزایی در موفقیت TQM خواهد داشت.

چشم‌انداز^{۱۰} صنعت، از دیگر عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت TQM می‌باشد که در تحقیقات دیگران به آن اشاره شده است (Baidoun, 2004, pp.127-144؛ Rahman & Bullock, 2005, pp.73-83). چشم‌انداز نیز مانند سایر عوامل، در برخی تحقیقات به‌عنوان عامل اصلی ذکر نشده و در عامل مدیریت و رهبری (Llusar & et al, 2009, pp.1-22؛ Zehir & Sadikoglu, 2010) یا به‌طور ضمنی (Antony & et al, 2002, pp.551-566؛ Wali & et al, 2003, pp.3-14؛ Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391) بحث و بررسی شده است. محققان بر این باورند که باید برای هر صنعت، چشم‌اندازی شفاف (Chin & et al, 2002, pp.707-715؛ Warwood & Roberts, 2004, pp.1109-17؛ Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) و جامع (Rahman & Bullock, 2005, pp.73-83) وجود داشته باشد؛ به‌نحوی که این چشم‌انداز تعهد کارمندان را به بهبود کیفیت (Das & et al, 2008, pp.52-72) و عملکرد (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) برانگیزاند؛ لذا، چشم‌انداز باید برای کارکنان روشن شده باشد (Rahman & Bullock, 2005, pp.73-83؛ Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574).

چهارمین زیرمؤلفه سازماندهی، برنامه‌ریزی راهبردی^{۱۱} است. برنامه‌ها باید واضح و مشخص و اهداف کیفی در آن‌ها درخور توجه باشند. همچنین هماهنگی برنامه‌های کیفیت با سایر برنامه‌ها از جمله نکات ضروری در بحث برنامه‌ریزی راهبردی به شمار می‌رود (Jun & et al, 2004, pp.59-72). هر شرکت باید اهداف کیفی اختصاصی برای خود داشته باشد (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391). در برنامه‌ریزی راهبردی لازم است برنامه تجاری کوتاه‌مدت و نیز برنامه بهبود کیفیت اثربخش بررسی شود (Das & et al, 2008, pp.52-72). از جمله نکات مهمی که در بحث برنامه‌ریزی راهبردی مطرح می‌شود، وجود فرآیند برنامه‌ریزی جامع و ساختاریافته، توجه به مشتریان (Tari & et al, 2004, pp.483-501)، تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان در برنامه‌ها و گویایی و همه‌پذیری متن راهبرد است (Zehir & Sadikoglu, 2010). پس از آنکه برنامه‌ریزی انجام شد، از بازبینی و به‌روزرمودن سیاست‌ها و راهبردها نباید غافل ماند (Llusar & et al, 2009, pp.1-22).

آخرین عامل در سازماندهی، محدودیت‌های نهادی^{۱۲} است که یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت TQM مطرح شده است (Park, 1997). از جمله آن‌ها، می‌توان به محدودیت‌های زمانی اشاره کرد که مانع اثربخشی TQM می‌شوند (Jun & et al, 2004, pp.59-72). مسئله دیگر، بحث پشتیبانی مالی (بودجه یا سرمایه‌گذاری) کافی برای اجرای TQM است. تلاش برای تصحیح قوانین مشکل‌زا برای اجرای TQM و نیز کاهش دستورالعمل‌های دیوان‌سالار، از نکات مهمی است که در راستای مقابله با محدودیت‌های نهادی پیشنهاد شده است (Park, 1997).

۳-۲- سیستم‌ها و فنون^{۱۳}

TQM محدوده وسیعی از نگرش‌ها و ابزار را در بر می‌گیرد. سیستم‌ها و فنون مؤلفه‌ای کلیدی در مدیریت کیفیت است. تحلیل فرآیند، سازمان‌ها را به ارزیابی میزان دستیابی به نتایج مدنظر و نیز نظارت بر حرکت صحیح تلاش‌های صورت‌گرفته در راستای بهبود مستمر، یاری می‌کند (Chin & et al, 2004, pp.707-715). نتایج حاصل از پیشینه تحقیق، به شناسایی پنج زیرمؤلفه منجر شد.

اولین عامل، مدیریت فرآیند و تضمین کیفیت^{۱۴} است که محققان درباره آن عرصه‌های نسبتاً متنوعی را مطرح کرده‌اند. از جمله آن‌ها می‌توان به روش‌ها و فرآیندهای آماری، خودکاربودن فرآیندها و بازرسی‌ها (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، بازرسی و آزمایش‌های نهایی (Zehir & Sadikoglu, 2010)، وجود تنوع اثربخش در بازرسی، نظارت مرتب بر عملکرد محصولات اولیه و کاهش نرخ خرابی آن‌ها (Das & et al, 2008, pp.52-72) و بازدارندگی خودکار فرآیندها از خطا (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) اشاره کرد.

از بهبود مستمر^{۱۵} نیز، تحت عنوان یکی از عوامل موفقیت در TQM سخن به میان رفته است که منظور از آن نکاتی است که می‌توانند در اجرای بهبود مستمر کمک نمایند. در این راستا، مسائلی همچون تعریف و تبیین حوزه‌های بهبود، کنترل مستمر و بهبود فرآیندهای کلیدی، برنامه‌ریزی برای کاهش زمان و هزینه‌های ازدست‌رفته در فرآیندهای داخلی (Tari & et al, 2004, pp.483-501)، پیگیری ویژه برای بهبود مستمر (Zehir & Sadikoglu, 2010)، بهبود مستمر سیستم کیفیت (Das & et al, 2008, pp.52-72) بحث و بررسی شده است. نکته دیگری که در زمینه بهبود مستمر در تحقیقات پیشنهاد شده است، تشویق و تقویت مطالعات مستمر و بهبود محصولات، خدمات و فرآیندها (Fuentes & et al, 2004, pp.425-442) است.

سومین زیرمؤلفه سیستم‌ها و فنون، تمرکز بر مشتری^{۱۶} است. از جمله نکاتی که درباره تمرکز بر مشتری بیان شده است، می‌توان به تعریف کیفیت توسط مشتریان (Jun & et al, 2004, pp.59-72)، راضی‌نمودن مشتری و برآوردن انتظارات آن‌ها (Fuentes & et al, 2004, pp.425-442)، آگاهی از نیازهای حال و آینده مشتری، اندازه‌گیری مرتب و نظام‌مند رضایت مشتریان، رابطه نزدیک و ارتباط متعدد با مشتری، بازدید متعدد مشتریان از صنعت (Zehir & Sadikoglu, 2010) برآورد رضایت سالانه مشتری و مطالعه بازار به منظور جمع‌آوری پیشنهادهای بهبود محصولات اشاره نمود. درباره ارتباطات پس‌ازفروش نیز، مباحثی همچون پشتیبانی، دریافت و بررسی شکایات (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)؛ (Das & et al, 2008, pp.52-72) و تلاش سازماندهی شده برای ارائه خدمات پس از فروش (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574)

(574) مطرح شده است.

زیرمؤلفه چهارم، مدیریت تأمین‌کنندگان^{۱۷} است. به‌منظور ارتباط مؤثر و موفقیت‌آمیز با تأمین‌کنندگان، پیشنهادهای گوناگونی در تحقیقات شده است. از جمله آن‌ها، می‌توان به داشتن برنامه‌های مشترک با تأمین‌کنندگان (Jun & et al, 2004, pp.59-72)، ارتباطات بلندمدت با آن‌ها (Das & et al, 2008, pp.52-72)، اعتماد به تعداد اندکی از تأمین‌کنندگان، آموزش آن‌ها توسط شرکت، کمک‌های فنی، روشن‌بودن مشخصات بیان‌شده به آنان (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، درگیری تأمین‌کنندگان در فرآیند توسعه و ایجاد محصول و همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان برای بهبود فرآیندها (Zehir & Sadikoglu, 2010) اشاره نمود. در بخش دیگری از تحقیقات، مسائل مربوط به نحوه انتخاب تأمین‌کنندگان بررسی شده است. استفاده از سیستم رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان، انتخاب آنان بر اساس زمان‌بندی (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، قیمت (Fuentes & et al, 2004, pp.425-442) و تعهد به کیفیت (Zehir & Sadikoglu, 2010)، از جمله نکات مهمی است که درخور توجه محققان قرار گرفته است.

آخرین زیرمؤلفه در بحث سیستم‌ها و فنون، طراحی محصول^{۱۸} است. پیش از تولید محصولات جدید و ورود آن‌ها به بازار، باید در طراحی آن‌ها تجدیدنظر شود و توجه شود که محصولی که طراحی می‌شود، قابلیت تولید، مونتاژ و اجرایی شدن را داشته باشد (Zehir & Sadikoglu, 2010). محققان همچنین بر این باورند که واحدهای اثربخش در فرآیند توسعه محصول، باید با یکدیگر مشارکتی (Das & et al, 2008, pp.52-72) هم‌هانگ (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391) داشته باشند و به‌نوعی، بین این واحدها، کار تیمی شکل گیرد. حمایت مدیریت ارشد از تحقیق و توسعه^{۱۹} و فناوری‌های جدید (Tamimi, 1998, pp.71-79) روشن و واضح‌بودن مشخصات و روش کار محصول (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، و درنهایت، الگوگیری از محصولات رقبا (Das & et al, 2008, pp.52-72) برخی دیگر از نکاتی هستند، که برای موفقیت صنعت در طراحی محصول و در راستای موفقیت TQM، در تحقیقات مختلف، مطرح شده‌اند.

۳-۳- ارزیابی و بازخور^{۲۰}

ارزیابی و بازخور، پیوند راهبرد و عمل را به همراه دارد (Sinclair & Zairi, 1995, pp.42-45). اطلاعات مرتبط با کیفیت از سویی و دریافت بازخور از مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان، رقبا و سایر ذی‌نفعان از سوی دیگر، سبب توسعه بهبود مستمر است (Rao & et al, 1997, pp.335-346). ارزیابی، معمولاً ابزاری است که برای شناسایی مسائل کیفی، تبیین نقاط قوت و تشخیص نواحی بهبود استفاده می‌شود (Chin & et al, 2002, pp.707-715). در ادامه سه زیرمؤلفه بررسی می‌شود.

اولین زیرمؤلفه، ارزیابی عملکرد^{۲۱} است. برای اندازه‌گیری اثربخش کیفیت (Jun & et al, 2004, pp.59-72)، پیشنهاد شده است تا طرز کار و عادات کاری، طبق سیاست‌ها، راهبردها و استانداردهای عملکرد ممیزی و بازبینی منظم شود (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) و از ارزیابی داخلی و خارجی استفاده شود (Park, 1997). پس از ارزیابی، بهتر است برای بهبود، نتایج به‌دست‌آمده با نتایج مدنظر مقایسه شوند. مسئله دیگر، آن است که ارزیابی عملکرد کارمندان، به‌منظور حمایت از برنامه‌های کیفی (Tari & et al, 2004, pp.483-501) انجام شود و دنبال عیب‌جویی و انتقاد نباشد (Das & et al, 2008, pp.52-72).

دومین عامل در ارزیابی و بازخور، ارتباطات^{۲۲} است. ارائه بازخور به کارمندان درباره عملکرد کیفی آنان (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391) یا به عبارت دیگر، دسترسی کارمندان به اطلاعات نتایج، نکته‌ای است که در بخش ارتباطات به آن اشاره شده است. همکاری طولانی‌مدت بین کارمندان و ایجاد مشارکت مناسب بین آن‌ها (Llusar & et al, 2009, pp.1-22) میزان آگاهی کارمندان از کیفیت را ارتقا می‌بخشد (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391). برای ارزیابی وضعیت ارتباطات، شاخص‌هایی بیان شده است. از جمله آن‌ها می‌توان به وجود ارتباط پایین-بالا، بالا-پایین و افقی در طول ستاد (Tari & et al, 2004, pp.483-501) و ارتباط روان و فراتر از ساختار رسمی (Llusar & et al, 2009, pp.1-22) اشاره نمود.

پاداش^{۲۳} آخرین زیرمؤلفه مطرح‌شده در این مؤلفه است. برای دستیابی به بهبود کیفیت، وجود برنامه‌های تشویقی امری ضروری است (Bayraktar & et al, 2008, pp.52-72).

pp.551-574). بنابراین، کارمندان یا تیم‌ها شناسایی می‌شوند و مرتبط با اهداف کیفی تشویق می‌شوند (Jun & et al, 2004, pp.59-72). برای تحقق این امر، لازم است دستورالعمل‌های روشن برای تشویق و تنبیه وجود داشته باشد و این دستورالعمل‌ها به صورت شفاف اجرا شوند. در نتیجه، مدیران شاهد تحریک اثربخش تعهد کارمندان به بهبود کیفیت خواهند بود (Das & et al, 2008, pp.52-72). در راستای اعمال سیاست‌های تشویقی، انتصاب موقعیت‌های اداری و علمی نیز باید براساس مهارت‌های لازم آن موقعیت باشد (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574).

۳-۴- کارکنان^{۲۴}

بخشی از مسائل مربوط به این مؤلفه، دربرگیرنده بحث فرهنگ نیز می‌باشد؛ چرا که در عوامل کلیدی موفقیت در TQM، بحث کار تیمی و مشارکت کارکنان نیز مطرح می‌شود (Park, 1997؛ Chin & et al, 2002, pp.707-715) که مشارکت می‌تواند توانایی افراد را در حل مسائل و بهره‌برداری از فرصت‌ها ارتقا بخشد (Pun, 2001, pp.323-342). آموزش^{۲۵} اولین زیرمؤلفه کارکنان است. آموزش تکنیک‌های شناسایی و حل مسئله به کارمندان (Tari & et al, 2004, pp.483-501)، آموزش مهارت‌های کاری ویژه به آن‌ها (Zehir & Sadikoglu, 2010) و ارائه آموزش‌های مرتبط با بهبود کیفیت (Jun & et al, 2004, pp.59-72؛ Llusar & et al, 2009, pp.1-22)، از جمله مواردی است که در تحقیقات پیشنهاد شده است. برای آنکه فعالیت‌های آموزشی، به نحو مطلوبی اجرا شوند، دسترسی به منابع آموزش (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، وجود منابع مالی (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574) و تشویق کارمندان برای پذیرش آموزش و حضور در سمینارها یا دوره‌های آموزشی (Das & et al, 2008, pp.52-)، بسیار ضروری به نظر می‌رسند.

زیرمؤلفه دوم، مشارکت کارکنان^{۲۶} است. احساس مسئولیت همه اعضای صنعت به کیفیت (Jun & et al, 2004, pp.59-72) و خروجی بدون خطا (Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391)، مشارکت همه اعضا در بهبود محصولات، خدمات و فرآیندها (Fuentes & et al, 2004, pp.425-442) و تعهد شدید کارمندان به موفقیت

صنعت (Das & et al, 2008, pp.52-72) و کیفیت آن (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-) (574) از جمله نکاتی است که در تحقیقات به آن‌ها اشاره شده است. یکی دیگر از راه‌های تقویت مشارکت کارکنان، اجرای سیستم پیشنهادهاست (Llusar & et al, 2009,) (Zehir & Sadikoglu, 2010 pp.1-22).

موضوع آخرین زیرمؤلفه‌ای که در مؤلفه کارکنان به آن اشاره شده است، وجود روحیه و کار تیمی^{۳۷} در سازمان است. تشکیل تیم‌های حل مسئله در صنعت (Zehir & Sadikoglu, 2010)، وجود تیم‌های میان‌وظیفه‌ای (Jun & et al, 2004, pp.59-72) یا حلقه‌های کیفیت (Das & et al, 2008, pp.52-72) و حمایت از آن‌ها (Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574)، استفاده از ساختار سازمانی خاص نظیر کمیته کیفیت، به‌منظور حمایت از بهبود کیفیت (Tari & et al, 2004, pp.483-501) و جافتادن کار تیمی در صنعت راه مدنظر برای انجام کار (Fuentes & et al, 2004, pp.425-442) از جمله مسائل و پیشنهادهایی است که محققان در این زمینه بیان کرده‌اند.

جمع‌بندی نظریات محققان درباره مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها، در جدول ۱ آمده است. جدول ۲، مؤلفه‌ها و زیرمجموعه هر یک را که از مرور ادبیات و پیشینه به‌دست آمده، نشان می‌دهد. به‌عبارت دیگر، این جدول مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پیشنهادی است تا با استفاده از نظریات تیم تصمیم، با وضعیت صنعت مطالعه متناسب انجام شود.

جدول ۱- زیرمؤلفه‌ها در سایر تحقیقات

مؤلفه سوم		مؤلفه دوم					مؤلفه اول					محققان		زیرمؤلفه‌ها		
															۳	۲
✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	Park, 1997	۱
✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Tamimi, 1998, pp.71-79	۲
✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Motwani, 2001, pp. 27-30	۳
✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Antony & et al, 2002, pp.551-566	۴
✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Chin & et al, 2002, pp.707-715	۵
✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Wali & et al, 2003, pp.3-14	۶
✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	Baidoun, 2004, pp.127-144	۷
✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	Jun & et al, 2004, pp.59-72	۸
✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Grover & et al, 2004, pp.4031-53	۹
✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	Warwood & Roberts, 2004, pp.1109-17	۱۰
✓	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	Rahman & Bullock, 2005, pp.73-83	۱۱
✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✓	Metri, 2005, pp.61-72	۱۲
✗	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Ju & et al, 2006, pp.373-393	۱۳
✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	Grover & et al, 2006, pp.447-468	۱۴
✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	Tari & et al, 2004, pp.483-501	۱۵
✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	Karuppusami & Gandhinathan, 2007, pp.379-391	۱۶
✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	Awan & et al, 2008, pp.187-203	۱۷
✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	Bayraktar & et al, 2008, pp.551-574	۱۸
✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	Das & et al, 2008, pp.52-72	۱۹

اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی... ۱۹۷

مؤلفه اول					مؤلفه دوم					مؤلفه سوم			مؤلفه چهارم			محققان زیرمؤلفه‌ها	
۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۱	۲	۳		
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Salaheldin & Mukhalalati, 2009, pp.1-14	۲۰
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Salaheldin, 2009, pp.215-237	۲۱
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Llugar & et al, 2009, pp.1-22	۲۲
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Zehir & Sadikoglu, 2010	۲۳
۱۵	۱۶	۴	۱۰	۳	۱۸	۱۳	۱۸	۱۵	۷	۶	۱۱	۸	۲۰	۱۷	۹	فراوانی مستقیم	
۵	۵	۸	۴	۱۵	۴	۵	۴	۳	۱۱	۸	۵	۶	۴	۵	۱۰	فراوانی غیرمستقیم	
۲۰	۲۱	۱۲	۱۴	۱۸	۲۲	۱۸	۲۲	۱۸	۱۸	۱۴	۱۶	۱۴	۲۴	۲۲	۱۹	جمع کل	

✓ عامل در تحقیق نیامده است. ✗ عامل در تحقیق آمده است. ✗ به صورت ضمنی به عامل اشاره شده است.

جدول ۲- مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر بهبود کیفیت جامع

سازماندهی	سیستم‌ها و فنون	ارزیابی و بازخور	کارکنان
مدیریت و رهبری	مدیریت فرآیند و تضمین کیفیت	ارزیابی عملکرد	آموزش
تعهد مدیریت ارشد	بهبود مستمر	ارتباطات	مشارکت کارکنان
چشم‌انداز	تمرکز بر مشتری	پاداش	کار تیمی
برنامه‌ریزی راهبردی	مدیریت تأمین‌کنندگان		
محدودیت‌های نهادی	طراحی محصول		

۴- یافته‌ها

اطلاعات توصیفی دو تیم شرکت‌کننده در تحقیق، در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- جایگاه سازمانی، سن، تحصیلات و سابقه کار اعضای تیم‌های تصمیم

جایگاه سازمانی	مدیر عالی	مدیر میانی	سرپرست	کارشناس	جمع کل
تیم شماره یک	۳	۱۳	-	۵	۲۱
تیم شماره دو	۳	۲۱	۲۰	۶	۵۰
سن	کمتر از ۲۵	۲۵ تا ۳۵	۳۵ تا ۴۵	بیشتر از ۴۵	جمع کل
تیم شماره یک	-	۱۴	۷	-	۲۱
تیم شماره دو	-	۳۲	۱۷	۱	۵۰
تحصیلات	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتر	جمع کل
تیم شماره یک	-	۱۴	۷	-	۲۱
تیم شماره دو	۷	۳۳	۱۰	-	۵۰
سابقه کار	کمتر از ۳	بین ۳ تا ۹	بین ۹ تا ۱۵	بیشتر از ۱۵	جمع کل
تیم شماره یک	۳	۶	۱۰	۲	۲۱
تیم شماره دو	۵	۱۹	۲۰	۶	۵۰

۴-۱- مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع در صنعت مطالعه‌شده

به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت جامع در صنعت مطالعه‌شده، نظریات خبرگان جمع‌آوری شد. با توجه به توافق جمعی، همان مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های به دست آمده از ادبیات موضوع، عوامل مؤثر بر کیفیت جامع تشخیص داده شد.

۴-۲- اهمیت یا وزن مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها

پیش از تعیین وزن، نرخ سازگاری ماتریس‌ها محاسبه شد. اگر این نرخ بیشتر از ۰/۱ باشد، ماتریس ناسازگار است (Ying & Chang, 2009, pp.277-281). برای نمونه، در جدول ۴، برای محاسبه نرخ سازگاری، نظریات عضوی از تیم که وارد جدول نموده است، به معادل مقدار وسط آن‌ها در طیف فازی تبدیل شده‌اند.

جدول ۴. ماتریس معادل برای محاسبه شاخص‌های سازگاری

کارکنان	ارزیابی و بازخور	سیستم‌ها و فنون	سازماندهی	
۲	۱/۵	۲/۵	۱	سازماندهی
۱	۱/۵	۱	۰/۴	سیستم‌ها و فنون
۰/۶۷	۱	۰/۷۷	۰/۶۷	ارزیابی و بازخور
۱	۱/۵	۱	۰/۵	کارکنان
۴/۶۷	۵/۵	۵/۳۷	۲/۵۷	جمع

در این مرحله، ابتدا وزن هر عامل به‌دست‌آمده و سپس میانگین اوزان هر ردیف محاسبه شده است. پس از این عملیات، وزن‌های به‌دست‌آمده به‌صورت ستونی، با اعداد ماتریس معادل، به‌صورت سطری ضرب شده‌اند. میانگین این اعداد برآوردی از λ است. سپس، شاخص‌های سازگاری با استفاده از روابط زیر، تعیین شده است.

$$CI = (\lambda - n) \div (n - 1) \quad CR = CI \div RI$$

مقدار n برابر است با تعداد عواملی که مقایسه می‌شوند. مقدار RI نیز تابع مقدار n است. اگر $n=4$ باشد، آنگاه RI برابر است با 0.90 محاسبات، در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- محاسبه شاخص‌های سازگاری

λ	A*W	وزن	کارکنان	ارزیابی و بازخور	سیستم‌ها و فنون	سازماندهی	
@۴/۱۴۶	#۱/۶۲	**۰/۳۹	۰/۴۲۸۳	۰/۲۷۲۷	۰/۴۷۴۴	*۰/۳۸۹۱	سازماندهی
۴/۱۱۸	۰/۸۵	۰/۲۱	۰/۲۱۴۱	۰/۲۷۲۷	۰/۱۸۹۸	۰/۱۵۵۶	سیستم‌ها و فنون
۴/۱۰۴	۰/۷۵	۰/۱۸	۰/۱۴۳۵	۰/۱۸۱۸	۰/۱۴۶۱	۰/۲۶۰۷	ارزیابی و بازخور
۴/۱۱۴	۰/۸۹	۰/۲۲	۰/۲۱۴۱	۰/۲۷۲۷	۰/۱۸۹۸	۰/۱۹۴۶	کارکنان
۴/۱۲۱	میانگین						

$$* 1 \div 2.57 = 0.3891 \quad ** (0.3891 + 0.4744 + 0.2727 + 0.4283) \div 4 = 0.39$$

$$\# (0.39 \times 1) + (0.21 \times 2.5) + (0.18 \times 1.5) + (0.22 \times 2) = 1.62$$

$$@ 1.62 \div 0.39 = 4.146$$

$$CI = (\lambda - n) \div (n - 1) = (4.121 - 4) \div (4 - 1) = 0.40$$

$$CR = CI \div RI = 0.40 \div 0.90 = 0.045 < 0.1$$

در نهایت، سازگاری همه ماتریس‌ها، تأیید شد. برخی از ماتریس‌های نهایی فازی، حاصل میانگین هندسی نظریات خبرگان، در ادامه آمده است. در جدول ۶ میانگین هندسی فازی نظریات در مقایسات زوجی مؤلفه‌ها، آمده است.

جدول ۶- ماتریس فازی-گروهی مقایسات زوجی مؤلفه‌ها

کارکنان	ارزیابی و بازخور	سیستم‌ها و فنون	سازماندهی	
				سازماندهی
(۰/۸۳ و ۱/۱۳ و ۱/۴۴)	(۱/۰۷ و ۱/۴۳ و ۱/۹۰)	(۰/۸۳ و ۱/۱۷ و ۱/۵۵)	(۱ و ۱)	
				سیستم‌ها و فنون
(۰/۶۷ و ۰/۹۷ و ۱/۳۹)	(۰/۸۵ و ۱/۲۱ و ۱/۶۶)	(۱ و ۱)	(۰/۶۴ و ۰/۸۵ و ۱/۲۰)	
				ارزیابی و بازخور
(۰/۶۳ و ۰/۸۰ و ۱/۰۴)	(۱ و ۱)	(۰/۶۰ و ۰/۸۲ و ۱/۱۸)	(۰/۵۳ و ۰/۷۰ و ۰/۹۳)	
				کارکنان
(۱ و ۱)	(۰/۹۶ و ۱/۲۵ و ۱/۵۷)	(۰/۷۲ و ۱/۰۳ و ۱/۴۸)	(۰/۶۹ و ۰/۸۹ و ۱/۲۱)	

در توضیح اعداد این جدول، نمونه‌ای بیان شده است. در ردیف اول و ستون دوم جدول ۶، این اعداد آمده‌اند: (۰/۸۳ و ۱/۱۷ و ۱/۵۵). با توجه به قوانین مقایسات زوجی فازی (آذر و فرجی، ۱۳۸۱، ص ۲۵۷-۲۵۰)، سلول معکوس این سلول، یعنی ردیف دوم و ستون اول جدول ۶: (۰/۶۴ و ۰/۸۵ و ۱/۲۰)، به این شکل معکوس شده است:
 (۰/۸۳ و ۱/۱۷ و ۱/۵۵) → (۱/۱/۸۳ و ۱/۱/۱۷ و ۱/۱/۵۵) → (۰/۶۴ و ۰/۸۵ و ۱/۲۰)
 در جدول ۷ نیز، میانگین هندسی نظرات خبرگان در زیرمؤلفه‌های کارکنان، به صورت فازی آمده است.

جدول ۷. ماتریس فازی-گروهی مقایسات زوجی زیرمؤلفه‌های کارکنان

کار تیمی	مشارکت	آموزش	
(۰/۷۲ و ۰/۹۷ و ۱/۳۰)	(۰/۷۱ و ۱/۹۶ و ۱/۲۸)	(۱ و ۱)	آموزش
(۰/۷۲ و ۰/۹۱ و ۱/۱۲)	(۱ و ۱)	(۰/۷۸ و ۱/۰۴ و ۱/۴۱)	مشارکت
(۱ و ۱)	(۰/۸۹ و ۱/۱۰ و ۱/۳۸)	(۰/۷۶ و ۱/۰۳ و ۱/۳۸)	کار تیمی

محاسبات AHP فازی درباره همه جداول انجام شد. در ادامه، نحوه محاسبه وزن زیرمؤلفه‌های کارکنان آمده است. با توجه به روش چانگ، ابتدا S_k محاسبه می‌شود:

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{kj} \times \left[\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1}$$

$$\left[\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1} = (7.59, 9.01, 10.88)^{-1} = (0.092, 0.111, 0.131)$$

آنگاه:

$$S_1 = (2.43, 2.93, 3.59) \times (0.092, 0.111, 0.131) = (0.223, 0.326, 0.473)$$

$$S_2 = (2.50, 2.95, 3.53) \times (0.092, 0.111, 0.131) = (0.230, 0.327, 0.465)$$

$$S_3 = (2.66, 3.13, 3.77) \times (0.092, 0.111, 0.131) = (0.244, 0.347, 0.496)$$

حال، درجه بزرگ‌بودن هر یک از عناصر فوق بر عناصر دیگر محاسبه شده است:

$$V(S_1 \geq S_2) = \frac{u_1 - L_2}{(u_1 - L_2) + (m_2 - m_1)} = \frac{0.473 - 0.230}{(0.473 - 0.230) + (0.327 - 0.326)} = 0.994$$

$$V(S_1 \geq S_3) = \frac{u_1 - L_3}{(u_1 - L_3) + (m_3 - m_1)} = \frac{0.473 - 0.244}{(0.473 - 0.244) + (0.347 - 0.326)} = 0.914$$

$$V(S_2 \geq S_3) = \frac{u_2 - L_3}{(u_2 - L_3) + (m_3 - m_2)} = \frac{0.465 - 0.244}{(0.465 - 0.244) + (0.347 - 0.327)} = 0.916$$

$$V(S_2 \geq S_1) = 1$$

$$V(S_3 \geq S_1) = 1$$

$$V(S_3 \geq S_2) = 1$$

برای محاسبه درجه بزرگی یک S_i بر سایر S_i ها داریم:

$$V(S_1 \geq S_2, S_3) = \text{Min}(0.994, 0.914) = 0.914$$

$$V(S_2 \geq S_1, S_3) = \text{Min}(1, 0.916) = 0.916$$

$$V(S_3 \geq S_1, S_2) = \text{Min}(1, 1) = 1$$

لذا وزن نابهنجار شده زیرمؤلفه‌های کارکنان:

$$w = (0.323, 0.324, 0.353) \quad \text{اینک بر اساس رابطه } w_i = \frac{w'_i}{\sum w'_i} \text{ اوزان بهنجار شده:}$$

درنهایت، وزن نهایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها مشخص شد. پس از ضرب نمودن وزن

مؤلفه در زیرمؤلفه، وزن نرمال شده زیرمؤلفه‌ها به دست آمد (جدول ۸).

جدول ۸- وزن نهایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها و وزن نرمال زیرمؤلفه‌ها

سازماندهی = ۰/۳۰۱	وزن	نرمال	سیستم‌ها و فنون = ۰/۲۵۳	وزن	نرمال	ارزیابی و بازخور = ۰/۱۸۵	وزن	نرمال	کارکنان = ۰/۲۶۱	وزن	نرمال
مدیریت و رهبری	۰/۲۱	۰/۰۶۳۲	مدیریت فرآیند	۰/۲۲	۰/۰۵۵۶	ارزیابی عملکرد	۰/۳	۰/۰۵۵۵	آموزش	۰/۳۲۳	۰/۰۸۴۳
تعهد مدیریت ارشد	۰/۲۵	۰/۰۷۵۲	بهبود مستمر	۰/۱۶	۰/۰۴۰۴	ارتباطات	۰/۲۹	۰/۰۵۳۶	مشارکت	۰/۳۲۴	۰/۰۸۴۵
چشم‌انداز	۰/۱۸	۰/۰۵۴۱	تمرکز بر مشتری	۰/۲۲	۰/۰۵۵۶	پاداش	۰/۴۱	۰/۰۷۵۸	کار تیمی	۰/۳۵۳	۰/۰۹۲۱
برنامه‌ریزی راهبردی	۰/۱۹	۰/۰۵۷۱	مدیریت تأمین‌کنندگان	۰/۱۹	۰/۰۴۸۰						
محدودیت‌های نهادی	۰/۱۷	۰/۰۵۱۱	طراحی محصول	۰/۲۱	۰/۰۵۳۱						

۴-۳- ارزیابی وضع موجود مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها

پس از محاسبه میانگین امتیازات، در طیف پنج‌تایی لیکرت، امتیاز هر زیرمؤلفه به‌دست آمد. سپس شکاف آن زیرمؤلفه نیز تعیین شد، که در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹- امتیاز وضع موجود زیرمؤلفه‌ها و شکاف آن‌ها از وضع مطلوب

سازماندهی	امتیاز	تثقیف	سیستم‌ها و فنون	امتیاز	تثقیف	ارزیابی و بازخور	امتیاز	تثقیف	کارکنان	امتیاز	تثقیف
مدیریت و رهبری	۳/۰۰	۲/۰۰	مدیریت فرآیند	۲/۹۲	۲/۰۸	ارزیابی عملکرد	۲/۴۵	۲/۵۵	آموزش	۲/۹۱	۲/۰۹
تعهد مدیریت ارشد	۳/۰۵	۱/۹۵	بهبود مستمر	۲/۷۹	۲/۲۱	ارتباطات	۲/۴۴	۲/۵۶	مشارکت	۲/۴۱	۲/۵۹
چشم‌انداز	۲/۴۱	۲/۵۹	تمرکز بر مشتری	۳/۲۹	۱/۷۱	پاداش	۲/۴۱	۲/۵۹	کار تیمی	۲/۵۹	۲/۴۱
برنامه‌ریزی راهبردی	۲/۷۱	۲/۲۹	مدیریت تأمین‌کنندگان	۳/۱۷	۱/۸۳						
محدودیت‌های نهادی	۲/۶۸	۲/۳۲	طراحی محصول	۳/۲۱	۱/۷۹						

۵- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، مشخص شد که کدام‌یک از مؤلفه‌ها و به‌تبع آن کدام‌یک از زیرمؤلفه‌ها، برای صنعت مطالعه‌شده، در اولویت بهبود قرار دارند. اکنون با توجه به داده‌ها و متدولوژی مبنی بر ضرب شکاف‌ها در وزن عناصر، پاسخ به این سؤال که همان تعیین اولویت بهبود می‌باشد، بیان شده است. اعداد به‌دست‌آمده از ضرب شکاف در وزن عناصر در جدول ۱۰ آمده است. هرچه این مقدار بیشتر باشد، بدان معناست که آن مؤلفه یا زیرمؤلفه در اولویت بالاتری قرار دارد و باید تمرکز بیشتری روی آن صورت پذیرد.

جدول ۱۰- شکاف موزون زیرمؤلفه‌ها و میانگین موزون شکاف مؤلفه‌ها

وزن × شکاف	کارکنان = ۰/۲۱	وزن × شکاف	ارزیابی و بازخور = ۰/۱۶	وزن × شکاف	سیستم‌ها و فنون = ۰/۱۰	وزن × شکاف	سازماندهی = ۰/۱۳
۰/۱۷۵۸	آموزش	۰/۱۴۱۸	ارزیابی عملکرد	۰/۱۱۵۹	مدیریت فرآیند	۰/۱۲۶۴	مدیریت و رهبری
۰/۲۱۸۹	مشارکت	۰/۱۳۷۲	ارتباطات	۰/۰۸۹۳	بهبود مستمر	۰/۱۴۶۴	تعهد مدیریت ارشد
۰/۲۲۲۴	کارتیمی	۰/۱۹۶۲	پاداش	۰/۰۹۵۴	تمرکز بر مشتری	۰/۱۴۰۳	چشم‌انداز
				۰/۰۸۷۸	مدیریت تأمین‌کنندگان	۰/۱۳۱۲	برنامه‌ریزی راهبردی
				۰/۰۹۴۹	طراحی محصول	۰/۱۱۸۹	محدودیت‌های نهادی

با توجه به تحلیل بیان‌شده، اکنون اولویت‌بندی نهایی عناصر تعیین شده است (جدول ۱۱). بنابراین، مؤلفه کارکنان در صنعت مطالعه‌شده، در اولویت اول قرار دارد. در این مؤلفه نیز، زیرمؤلفه کار تیمی، در بالاترین اولویت و در بیشترین درجه نیاز به تمرکز قرار دارد. در این جدول، با توجه به شکاف موزون زیرمؤلفه‌ها، به اولویت هر زیرمؤلفه در مقایسه با کل زیرمؤلفه‌ها نیز، اشاره شده است.

جدول ۱۱- اولویت بهبود مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها

اولویت کلی	اولویت	کارگزاران = ۱	اولویت کلی	اولویت	ارزیابی و بازخورد = ۲	اولویت کلی	اولویت	سیستم‌ها و فنون = ۴	اولویت کلی	اولویت	سازماندهی = ۳
۴	۳	آموزش	۶	۲	ارزیابی عملکرد	۱۲	۱	مدیریت فرآیند	۱۰	۴	مدیریت و رهبری
۲	۲	مشارکت	۸	۳	ارتباطات	۱۵	۴	بهبود مستمر	۵	۱	تعهد مدیریت ارشد
۱	۱	کار تیمی	۳	۱	پاداش	۱۳	۲	تمرکز بر مشتری	۷	۲	چشم‌انداز
						۱۶	۵	مدیریت تأمین‌کنندگان	۹	۳	برنامه‌ریزی راهبردی
						۱۴	۳	طراحی محصول	۱۱	۵	محدودیت‌های نهادی

با مراجعه به سؤالات مطرح شده برای ارزیابی وضع موجود کار تیمی، می‌توان دریافت که در این زیرمؤلفه، کدام پرسش، امتیاز پایین‌تری را به خود اختصاص داده است. با توجه به جدول ۱۲، پرسش دوم و چهارم، کمترین امتیاز را در مقایسه با سایر سؤالات کسب کرده‌اند. البته بدیهی است که باید به سایر نمونه‌ها نیز توجه شود.

جدول ۱۲- امتیاز وضع موجود پرسش‌های زیرمؤلفه کار تیمی

امتیاز	پرسش‌های ارزیابی وضع موجود زیرمؤلفه کار تیمی	ردیف
۲/۸۷	میزان هم‌گرایی و هماهنگی بین مدیران، سرپرستان و کارمندان در بخش‌های مختلف.	۱
۲/۴۱	میزان تشویق کار تیمی نظیر استفاده و حمایت از تیم‌های اجرایی سیستم‌های مدیریت کیفیت.	۲
۲/۶۴	وجود روحیه کار تیمی نظیر تلاش برای دریافت نظریات تمام اعضای تیم، پیش از گرفتن تصمیم در جلسات.	۳
۲/۴۱	میزان استفاده از تیم‌های حل مسئله در بهبود فرآیندها و کیفیت جامع.	۴

اگر به اولویت اول اکتفا نشود، با توجه به جداول ۱۰ و ۱۱، علاوه بر کار تیمی با شکاف موزون ۰/۲۲۲۴، زیرمؤلفه‌های مشارکت کارکنان (۰/۲۱۸۹) و پاداش (۰/۱۹۶۲)، با شکاف‌های موزون نزدیک به هم، در اولویت‌های دوم و سوم قرار دارند.

با توجه به جدول ۹ و با این فرض که امتیاز هر مؤلفه، از میانگین امتیازات زیرمؤلفه‌های آن به دست بیاید، اگر فقط به ارزیابی وضع موجود پرداخته شود، شکاف مؤلفه ارزیابی و بازخور از سایر مؤلفه‌ها بیشتر است (۲/۵۷)؛ لذا این مؤلفه در اولویت بهبود قرار خواهد گرفت. در ذیل این مؤلفه نیز مؤلفه پاداش با مقدار ۲/۵۹ بیشترین شکاف را دارد. همچنین اگر فقط به ارزیابی وضع موجود زیرمؤلفه‌ها اکتفا شود و امتیاز مؤلفه‌ها مدنظر نباشد، با توجه به جدول ۹، سه زیرمؤلفه که بیشترین شکاف را دارند (۲.۵۹)، در اولویت قرار می‌گیرند. این سه زیرمؤلفه عبارت‌اند از: چشم‌انداز، پاداش و مشارکت کارکنان. همچنین، اگر فقط AHP فازی توجه شود، با توجه به جدول ۸ و بدون در نظر گرفتن وزن نرمال، مؤلفه سازماندهی و زیرمؤلفه تعهد مدیریت ارشد در اولویت اول هستند؛ اما از آنجاکه هدف تحقیق، تعیین عاملی است که از سویی اهمیت فراوانی داشته باشد و هم‌زمان از سوی دیگر بیشترین شکاف را داشته باشد؛ لذا پاسخ اصلی و نهایی، همان پاسخی است که با روش تلفیقی به دست آمده است. جدول ۱۳، مقایسه بین نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۱۳- مقایسه نتیجه روش‌های مختلف، در تعیین اولویت بهبود

اولویت بهبود		روش
زیرمؤلفه	مؤلفه	
پاداش	ارزیابی و بازخور	ارزیابی وضع موجود
تعهد مدیریت ارشد	سازماندهی	AHP فازی
کار تیمی	کارکنان	تلفیق هر دو روش (نتیجه تحقیق)

۶- پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌ها و اولویت‌بندی، برای بهبود وضعیت کار تیمی پیشنهاد می‌شود میزان هم‌گرایی و هماهنگی بین مدیران، سرپرستان و کارمندان در بخش‌های مختلف بیشتر

شود و انجام کارها به صورت تیمی تشویق و حمایت شوند. برای مثال، باید در جلسات، پیش از تصمیم‌گرفتن، نظریات تمام اعضای تیم دریافت شود و به نحو مناسبی از تیم‌های حل مسئله استفاده شود. وجود تیم‌های میان‌وظیفه‌ای یا حلقه‌های کیفیت و حمایت از آن‌ها، از دیگر موضوعاتی است که به‌منظور بهبود این زیرمؤلفه می‌توان پیشنهاد داد.

از آنجاکه مشارکت کارکنان در اولویت دوم قرار دارد، پیشنهاد می‌شود، برای بهبود وضعیت فعلی کیفیت جامع از طریق مشارکت کارکنان، استفاده مناسب از سیستم پیشنهادها از جمله اخذ نظریات کارمندان، ارزیابی، تشویق و اجرای پیشنهادهای مفید آن‌ها مورد توجه باشد و در درجه اول اهمیت قرار داشته باشد. زیرمؤلفه پاداش، سومین زیرمؤلفه‌ای است که در اولویت بهبود قرار گرفته است. مسلماً باید این پاداش مرتبط با دستیابی به اهداف کیفی باشد. برای بهبود این بخش، پیشنهاد می‌شود، دستورالعمل‌های روشن برای تشویق و تنبیه وجود داشته باشد تا با اطلاع‌رسانی این دستورالعمل‌ها، انگیزش کارمندان تقویت شود. البته توجه به شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم در انتصاب افراد نیز، نقش مهمی در ارتقای وضعیت این عامل دارد.

با توجه به آنکه پس از تمرکز صنعت بر بهبود هر مؤلفه، سایر اوضاع نیز دچار تغییراتی می‌شوند، پیشنهاد می‌شود به تشخیص خبرگان، پس از گذشت چند ماه از اجرای بهبود، مجدداً وضع موجود ارزیابی شود و اولویت‌های جدید، بر اساس امتیازهای به‌روزشده، تعیین شوند و مقایسه‌های زوجی نیز مجدداً صورت پذیرد.

یادداشت‌ها

۱- به‌علت تعهد مؤلفان به شرکت مدنظر، از ذکر نام خودداری شده است. همچنین این تحقیق، از پایان‌نامه کارشناسی ارشد استخراج شده است.

2. Critical Success Factors (CSFs)
3. Delphi technique
4. Consistency Ratio
5. Questionnaire
6. Total Quality Management (TQM)
7. Organizing

8. Leadership
9. Top management commitment
10. Vision
11. Strategic Planning
12. Institutional constraints
13. Systems and techniques
14. Process management & Quality assurance
15. Continuous improvement
16. Customer focus
17. Suppliers Management
18. Product design
19. Research & Development (R&D)
20. Measurement and feedback
21. Performance measurement
22. Communication
23. Reward
24. Employees.
25. Training and education
26. Employee involvement
27. Team work

کتابنامه

- آذر، عادل؛ فرجی، حجت (۱۳۸۱)، علم مدیریت فازی، تهران: اجتماع، چ ۱.
- آقایی، عبدالله (۱۳۷۹)، «مدیریت کیفیت جامع: ریشه‌یابی واژه، تاریخچه، تعاریف و مفاهیم»، ماهنامه استاندارد، شماره ۱۱۲.
- رستمی، محمود (۱۳۸۱)، «ارزیابی عوامل بحرانی موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر موردکاوی: شرکت صنایع مخابرات صا ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- ریاحی، بهروز (۱۳۸۱)، مدیریت کیفیت جامع در بخش عمومی (دولت)، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چ ۱.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، چ ۱۲.
- شیشه‌بری، داوود و حجازی، سیدرضا (۱۳۸۹)، «به‌کارگیری تکنیک فرآیند سلسله مراتبی فازی با هدف انتخاب کاراترین روش ارتقاء بهره‌وری»، نشریه تخصصی گروه مهندسی صنایع دانشگاه تهران، دوره ۴۳، شماره ۱.

کاظمی، مصطفی؛ هوشیار، وجیهه (۱۳۸۱)، «مروری بر اصول مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه صاحب‌نظران»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۶.

گلدرات، الياهو (۱۳۸۵)، زنجیر بحرانی، ترجمه داریوش نقشینه و نوشین آشوری، تهران: آوین، چ ۱.

محمدی، علی و شعلی، علی رضا (۱۳۸۵)، «شکاف بین انتظارات و ادراک کارکنان در مورد مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، در بیمارستان‌های استان زنجان»، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان، دوره ۱۴، شماره ۵۴.

Antony, J., Leung, K., Knowles, G. & Gosh, S., (2002), "Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 19 No. 5

Awan H.M., Bhatti M.I., Bukhari K., Qureshi M.A. & Qureshi, M.A., (2008), "Critical Success Factors of TQM: Impact on Business Performance of Manufacturing Sector in Pakistan", International Journal of Business and Management Science, Vol. 1, No. 2

Baidoun, S., (2004), "Towards an Index of Comparative Criticality: An Empirical Study of TQM Implementation in Palestinian Industry", Total Quality Management, Vol. 15, No. 1

Bayraktar E., Tatoglu E. & Zaim S. (2008), "An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education", Total Quality Management, Vol. 19, No. 6

Chin K.S., Pun K.F., Xu Y. & Chan J.S.F. (2002), "An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries", Technovation, No, 22

Crosby., PB, (1984), *Quality without Tears*, McGraw Hill, New York

Das A., Paul H. & Swierczek F.W. (2008), "Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry", Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 1

Deming, E., (1982), *Out of the Crisis*, Cambridge University Pres. Cambridge, UK.

Deng, H., (1999), "Multi criteria analysis with fuzzy pair wise comparison", International Journal of Approximate Reasoning, No. 21

Fuentes, M.M.F., Saez, C.A.A. & Montes, F.J.L., (2004), "The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance", Omega, No. 32

- Grover, S., Agrawal, V.P. & Khan, I.A., (2004), "A digraph approach to TQM evaluation of an industry", International Journal of Production Research, Vol. 42, No. 19
- Id, (2006), "Role of human factors in TQM: a graph theoretic approach", Benchmarking: An International Journal, Vol. 13, No. 4
- Jain, K.C., (2000), "Quality Assurance and TQM", Dehli, Khanna
- Ju, T.L., Lin, B., Lin, C. & Kuo, H.J., (2006), "TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities", Total Quality Management, Vol. 17, No. 3
- Jun, M., Cai, S. & Peterson, R.T., (2004), "Obstacles to TQM Implementation in Mexico's Maquiladora Industry", Total Quality Management, Vol. 15, No. 1
- Juran, J.M. & Gryna, F.M., (1988), *Quality Control Handbook*. 4th edition. McGraw Hill, New York
- For quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management
- Karuppusami G. & Gandhinathan R. (2007), "Web-based Measurement of the Level of Implementation of TQM in Indian Industries", Total Quality Management, Vol. 18, No. 4
- Kerstin, C., (2001), Delphi method, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Germany.
- Llugar, J.C.B., Tena, A.B.E., Puig, V.R. & Martí'n, I.B., (2009), "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", Journal of Operations Management, No. 27
- Longenecker, C.O. & Scazzero, J.A., (1993), "Creating a climate for quality", Supervision, Vol. 54, No. 1
- Metri, B.A., (2005), "TQM Critical Success Factors for construction firms", Management, Vol. 10
- Motwani, J., (2001), "Measuring critical factors of TQM", Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 2
- Park B.G., (1997), TQM operation in public organization: Empirical assessment of Critical Success Factors, A dissertation in the university of Nebraska.
- Pun, K.F., (2001), "Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: an empirical study", Total Quality Management, Vol. 12, No. 3
- Rahman, S. & Bullock, P., (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", Omega, No. 33

- Rao, S., Subba, T., Ragu-Nathan, S., Solis, L.E., (1997), *"Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study"*, Total Quality Management, Vol. 8, No. 6
- Sahney, S., Banwet, D.K & Karunes S., (2004), *"Conceptualizing total quality management in higher education"*, the TQM Magazine, vol. 16, No. 2
- Salaheldin I., (2009), *"Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs"*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 58, No. 3
- Id & Mukhalalati B., (2009), *"The Implementation of TQM in the Qatari Healthcare Sector"*, Journal of Accounting – Business & Management, vol. 16, No. 2
- Sinclair, D. & Zairi, M., (1995), *"Performance measurement as an obstacle to TQM"*, The TQM Magazine, Vol. 7, No, 3
- Sirvanci, M.B., (2004), *"TQM implementation: critical issues for TQM implementation in higher education"*, the TQM Magazine, vol. 16, No. 6
- Tamimi, N., (1998), *"A second-order factor analysis of critical TQM factors"*, International Journal of Quality Science, Vol. 3 No. 1
- Tari, J.J., Molina, J.F. & Castejo'n, J.L., (2007), *"The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes"*, European Journal of Operational Research 183
- Wali, A.A., Deshmukh, S.G. & Gupta, A.D., (2003), *"Critical success factors of TQM: a select study of Indian organizations"*, Production planning & control, Vol. 14, No.1
- Warwood S.J. & Roberts P.A.B., (2004), *"A Survey of TQM Success Factors in the UK"*, Total Quality Management, Vol. 15, No. 8
- Ying, H. & Chang, L.J., (2009), *"A Fuzzy-AHP Based Innovation Ability Evaluation System for Small and Medium Sized Enterprise Clusters"*, International Conference of Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering
- Zehir, C. & Sadikoglu, E., (2010), *"The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation"*, Submitted to The International Journal of Production Economics.

نمایه سال ۱۳۸۹
مجله علمی - پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی
(شماره‌های ۷ و ۸)

تهیه و تنظیم: عباس رجبی*

راهنمای استفاده‌کنندگان

نمایه‌ها یکی از منابع مهم مرجع محسوب می‌شود که می‌تواند خواننده و محقق را در بازیابی سریع مقاله منتشر شده در نشریه‌های مورد نظر یاری رساند.

مجله علمی - پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی دانشگاه امام صادق (ع) با این هدف اقدام به انتشار نمایه مجلات منتشر شده در سال ۱۳۸۹ (سال چهارم، شماره دوم) کرده است.

بخش‌های نمایه شامل پدیدآورنده، عنوان و موضوع است که به صورت الفبایی حرف به حرف مدخل‌ها تنظیم شده است. در نمایه پدیدآورندگان مشخصات کامل هر مقاله درج شده است. در نمایه عنوان و موضوع مقابل عناوین و واژگان کلیدی موضوعی شماره بازیابی که ارجاع به نمایه پدیدآورندگان دارد، قرار گرفته است. برای جامعیت، موضوع‌های مرتبط و پیوسته هر موضوع با عبارت «نیز نگاه کنید»، مشخص شده است و برای جلوگیری از پراکندگی و مستندسازی موضوع‌ها، از ارجاع با عبارت «نگاه کنید به» استفاده شده است.

علائم اختصاری

: صفحه شروع و پایان مقاله

س سال مجله

ش شماره مجله

نمایه پدیدآورنده

- ۱- آذر، عادل؛ قشقایی، علی. «طراحی مدل ریاضی تخصیص بهینه بودجه، با رویکرد MADM بودجه حمایتی دولت از شهرداری‌های کشور». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۱۰۱-۱۲۸.
- ۲- باقری، مصباح‌الهدی؛ عرفانی‌فر، اکبر. «طراحی مدل مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق(ع)». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۴۳-۷۸.
- ۳- جعفری هفتخوانی، نادر؛ همایون، محمدهادی. «جهانگردی و وجهه ملی؛ طراحی مدلی مفهومی برای بهسازی وجهه ملی از طریق جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۵-۴۲.
- ۴- چیت‌سازیان، علیرضا؛ مرتضوی، سعید. «بررسی عوامل مؤثر بر پدیده طفره‌روی اجتماعی در فعالیت‌های گروهی مورد مطالعه: گروه‌های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق(ع)». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۱۵۵-۱۷۷.
- ۵- حاجی‌پور؛ بهمن؛ نظریور کاشانی، حامد. «اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر)». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۱۷۹-۲۰۸.
- ۶- خان‌محمدی، هادی؛ باقری کئی، مصباح‌الهدی. «طراحی مدل مفهومی نظام علمی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۵-۳۸.
- ۷- دانایی‌فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علیرضا؛ سالاریه، نورا. «طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۷۹-۱۰۰.

- ۸- سلیمی، غلامرضا؛ پورعزت، علی اصغر. «بررسی تأثیر رابطه ادراک بی‌عدالتی در سازمان بر گسترش میل به فساد اداری». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۸): ۱۲۵-۱۵۳.
- ۹- عظیمی، حسین؛ عطافر، علی؛ شائمی برزکی، علی. «بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری- مالی در سازمان‌های دولتی مراکز استان‌های اصفهان و زنجان». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۱۲۹-۱۴۸.
- ۱۰- قلی‌پور، آرین؛ روشن‌نژاد، مژگان؛ شرافت، شاپور. «تبیین تناسب فرد- سازمان به‌عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۲۰۹-۲۳۰.
- ۱۱- گودرزی، غلامرضا؛ رمضان‌پور نامقی، امین. «بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه در رضایت مشتری؛ نمونه مطالعه، گروه صنعتی ایران‌خودرو». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۱۴۹-۱۸۲.
- ۱۲- لطیفی، میثم. «انضباط تعالی‌بخشی کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۳۹-۷۷.
- ۱۳- ناظمی، شمس‌الدین؛ کاظمی، مصطفی؛ اخروی، امیرحسین. «اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی؛ مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی». س ۴، ش ۲ (پاییز و زمستان ۱۳۸۹): ۱۸۳-۲۰۹.
- ۱۴- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ خائف‌الهی، احمد. «کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد». س ۴، ش ۱ (بهار و تابستان ۱۳۸۹): ۷۹-۱۲۴.

نمایه پدیدآورنده همکار

- آذر، عادل، ۱۵
- اخروی، امیرحسین، ۱۳
- باقری، مصباح الهدی، ۶
- پورعزت، علی اصغر، ۸
- حسن زاده، علیرضا، ۷
- خائف الهی، احمد، ۱۴
- دانایی فرد، حسن، ۱۴
- رمضان پور نامقی، امین، ۱۱
- روشن نژاد، مژگان، ۱۰
- سالاریه، نورا، ۷
- شائمی برزکی، علی، ۹
- شرافت، شاپور، ۱۰
- عرفانی فر، اکبر، ۲
- عطا فر، علی، ۹
- قشقایی، علی، ۱
- کاظمی، مصطفی، ۱۳
- مرتضوی، سعید، ۴
- نظرپور کاشانی، حامد، ۵
- همایون، محمدهادی، ۳

نمایه عنوان

- انضباط تعالی بخشی کارکنان: رویکردی اسلامی به مفهوم انضباط در سازمان، ۱۲
- اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثر گذاری آن ها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیر مجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر)، ۵
- اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در TQM برای کاهش شکاف عملکردی با استفاده از AHP فازی؛ مطالعه موردی: یک شرکت صنعتی، ۱۴
- بررسی تاثیر رابطه ادراک بی عدالتی در سازمان بر گسترش میل به فساد اداری، ۸
- بررسی عوامل مدیریتی و سازمانی مؤثر بر فساد اداری-مالی در سازمان های دولتی مراکز استان های اصفهان و زنجان، ۹
- بررسی عوامل موثر بر پدیده طفره روی اجتماعی در فعالیت های گروهی مورد مطالعه: گروه های مطالعاتی دانشجویی دانشگاه امام صادق (ع)، ۴
- بررسی نقش مدیریت راهبردی هزینه در رضایت مشتری؛ نمونه مطالعه، گروه صنعتی ایران خودرو، ۱۱
- تبیین تناسب فرد - سازمان به عنوان عاملی اثر گذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری، ۱۰
- جهانگردی و وجهه ملی؛ طراحی مدلی مفهومی برای بهسازی وجهه ملی از طریق جهانگردی در جمهوری اسلامی ایران، ۳
- طراحی سنجه اندازه گیری بی تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، ۷
- طراحی مدل ریاضی تخصیص بهینه بودجه، با رویکرد MADM؛ بودجه حمایتی دولت از شهرداری های کشور، ۱
- طراحی مدل مفهومی نظام علمی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، ۶
- طراحی مدل مؤلفه های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)، ۲
- کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، ۱۵

نمایه موضوعی

ارتباط بین اشخاص

سازمان‌ها، ۱۴

اسلام

کارکنان، ۱۲

اصفهان

سازمان‌های دولتی، ۹

اصلاح نظام اداری

سازمان‌ها، ۱۰

الگوی ریاضی MADM

بودجه‌ریزی، ۱

الگوی کوئین

فرهنگ سازمانی، ۵

الگوی مفهومی

سیاست علمی، ۶

تصویر سازمانی، ۲

جهانگردی، ۳

انضباط کاری

اسلام، ۱۲

کارکنان، ۱۲

انگیزش در کار

سازمان‌ها، ۷

انگیزه‌های شغلی نگاه کنید به: انگیزش در کار

ایران

جهانگردی، ۳

سیاست علمی، ۶

هویت ملی، ۳

ایران خودرو نگاه کنید به: گروه صنعتی ایران خودرو

بودجه‌بندی نگاه کنید به: بودجه‌ریزی

بودجه‌ریزی

الگوی ریاضی MADM، ۱

شهرداری، ۱

بی‌تفاوتی در کار نگاه کنید به: انگیزش در کار

تئوری نگاه کنید به: نظریه

تخصیص اعتبار نگاه کنید به: بودجه‌ریزی

تصویر سازمانی

الگوی مفهومی، ۲

دانشگاه امام صادق (ع)، ۲

تناسب فرد

سازمان نگاه کنید به: اصلاح نظام اداری

توریسم نگاه کنید به: جهانگردی

جهانگردی

ایران، ۳

الگوی مفهومی، ۳

هویت فرهنگی، ۳

هویت ملی، ۳

خامنه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران

سیاست علمی، ۶

دانشجویان

دانشگاه امام صادق (ع)، ۴

عدالت، ۸

مشارکت اجتماعی، ۴

دانشگاه امام صادق (ع)

تصویر سازمانی، ۲

دانشجویان، ۴

رضایت مشتری نگاه کنید به: رضایت مصرف‌کنندگان

رضایت مصرف‌کنندگان

گروه صنعتی ایران‌خودرو، ۱۱

رفتار سازمانی (نیز نگاه کنید به: فرهنگ سازمانی)

نظریه داده‌بنیاد، ۱۴

زنجان

سازمان‌های دولتی، ۹

سازمان‌ها

ارتباط بین اشخاص، ۱۴

اصلاح نظام اداری، ۱۰

انگیزش درکار، ۷

کارکنان، ۱۰، ۱۲

یادگیری، ۵

سازمان‌های دولتی

اصفهان، ۹

زنجان، ۹

عدالت، ۸

فساد، ۸، ۹

سیاست علمی

ایران، ۶

الگوی مفهومی، ۶

خامنه‌ای، علی، رهبر جمهوری اسلامی ایران، ۶

شایسته‌سالاری نگاه کنید به: اصلاح نظام اداری

شرکت ایران خودرو نگاه کنید به: گروه صنعتی ایران خودرو

شهرداری

بودجه‌ریزی، ۱

صنایع اتومبیل‌سازی

هزینه‌ها، ۱۱

صنعت

مدیریت کیفیت فراگیر، ۱۳

صنعت جهانگردی نگاه کنید به: جهانگردی
طرفه روی اجتماعی نگاه کنید به: مشارکت اجتماعی
عدالت

دانشجویان، ۸

سازمان‌های دولتی، ۸

کارکنان، ۸

فرهنگ سازمانی (نیز نگاه کنید به: رفتار سازمانی)

الگوی کوئین، ۵

یادگیری، ۵

فساد

سازمان‌های دولتی، ۸، ۹

کارکنان

انضباط کاری، ۱۲

سازمان‌ها، ۱۰، ۱۲

عدالت، ۸

گردشگری نگاه کنید به: جهانگردی

گروه صنعتی ایران خودرو

رضایت مصرف‌کنندگان، ۱۱

مدل مفهومی نگاه کنید به: الگوی مفهومی

مدل نگاه کنید به: الگو

مدیریت استراتژیک نگاه کنید به: مدیریت راهبردی

مدیریت کیفیت جامع (TQM) نگاه کنید به: مدیریت کیفیت فراگیر

مدیریت کیفیت فراگیر

صنعت، ۱۳

مدیریت راهبردی

هزینه‌ها، ۱۱

مرجعیت علمی نگاه کنید به: سیاست علمی

مشارکت اجتماعی

دانشجویان، ۴

نظام علمی نگاه کنید به: سیاست علمی

نظریه داده‌بنیاد

رفتار سازمانی، ۱۴

وجهه ملی نگاه کنید به: هویت ملی

هزینه‌ها

صنایع اتومبیل‌سازی، ۱۱

مدیریت راهبردی، ۱۱

هویت فرهنگی

جهانگردی، ۳

هویت ملی

ایران، ۳

جهانگردی، ۳

یادگیری

سازمان‌ها، ۵

فرهنگ سازمانی، ۵

فرم اشتراک مجله علمی- پژوهشی اندیشه مدیریت راهبردی دانشگاه امام صادق (ع)

(:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:

/ : / : ()

%

•

:

/

()

)

(

()

:

-

:

<http://mag.isu.ac.ir>

E-mail: isuandishe@gmail.com

Prioritizing the Critical Success Factors of TQM Using Fuzzy AHP to Reduce Performance Gap: A Case Study

*Shamsoddin Nazemi¹
Mostafa Kazemi²
Amirhosein Okhravi³*

The aim of this research is to determine the critical success factors of total quality management and their relative importance in a manufacturing firm. For this purpose, factors and sub-factors affecting quality of products are identified, the existing situation in terms of factors contribution to total quality is determined, and relative importance of individual Factors and sub-factors are decided. A focus group from top managers and experts in relevant departments were formed to identify and rank the factors based on Delphi technique. To determine the weight of each factor and its sub-factors, Group-Fuzzy-AHP was utilized. Inconsistency rates that were calculated for each table resulted in figures less than 0.1. The validity of the questionnaires used to evaluate the current position of the firm was confirmed through face validity, and a %97.1 for Cronbach's alpha indicated good reliability of the instrument. The result showed that, among factors and sub-factors that contribute to the effectiveness of the firm under study, teamwork, employees' participation, and reward system have the highest impact on the firm's achievement, and require the most attention for improvement respectively.

Keywords: total quality management, critical success factor, fuzzy AHP, improvement priority

¹ Associate Professor of Management, Ferdowsi University, Mashhad

² Associate Professor of Management, Ferdowsi University, Mashhad

³ MA of Industrial Management

The Role of Strategic Cost Management in Improving Customer Satisfaction; A Case Study: IRAN Khodro Company

*Gholamreza Goodarzi¹
Amin Ramzanpour²*

This study at first attempts to introduce the concept of “Strategic Cost Management” as a new approach, and also as an effective method, and then it will try to examine the impact of its application on improving customer satisfaction in the IRAN Khodro Company.

The main objective in this inquiry is to find out if using different cost management techniques in IRAN Khodro can improve its customer’s satisfaction and consequently can also enhance its market position.

A literature survey on the topic of strategic cost management, and its undergoing techniques, was performed and the summary of its finding is presented in the first part of this paper. Then, the case of IRAN Khodro is fairly introduced, with all the necessary information for logical analysis and conclusions. However, the emphasis was first on the company’s strong policy for cost reduction (particularly reducing the cost of their main brand, SAMAND), and then also their priority for customer satisfaction based on two factors: “cost” and “value”.

To do this, a proper questionnaire was designed and was distributed among two distinct groups of SAMAND Taxi owners (the first group’s car is made in the years 1384 and before, and the second group’s car in the years 1385 and after).

These questionnaires, and the other related data, were gathered and analyzed by SPSS software. The results in brief indicate that the price of their cars (costs) have not been reduced as was expected and further, the level of customer value has also demonstrated a considerable decline over the period of the project.

Keywords: strategic cost management, customer satisfaction, costing, cost management

¹ Associate Professor of Management, Imam Sadiq University, Tehran

² MA of Industrial Management

Investigating Effective Managerial and Organizational Factors in Administrative-Financial Corruption in Government Organizations in Isfahan and Zanzan Provinces

Hossein Azimi¹

Ali Attafar²

Ali Shaemi Barzoki³

This research derived from a PhD thesis under the same name, has been done to investigate the effective managerial and organizational factors on administrative-financial corruption in government organizations. Correlation method along with metrical approach is applied in this research. Reliability of the verified questionnaire is confirmed according to the primary study with Cronbach's alpha 0.9794 and validity of the questionnaire has been verified through content validity and factorial analysis. The sampling method is of judgment sampling type, so that questionnaires have been distributed among 934 relevant managers and experts of existent government organizations in Isfahan and Zanzan provinces. With due attention to the main objective of research by means of AMOS software, the amount of effective managerial and organizational factors on corruption in government organizations has been investigated through studying of casual relations among variables. Finally it shows that payment system, corruption's offences and rules, informal groups, transparency, informatics and accountability, administrative rules and regulations and psychological factors among organizational factors are recognized as nine determining factors from fourteen effective organizational factors. Managers' weakness in leadership and guidance, managers' weakness in supervision and control and managers' weakness in mobilizing resources and possibilities are recognized as three determining effective factors among five effective management factors in corruption.

Keywords: administrative-financial corruption, government organizations, managerial and organizational factors

¹ Assistant professor of management, Zanzan University, Zanzan

² Assistant professor of management, Isfahan University, Isfahan

³ Assistant professor of management, Isfahan University, Isfahan

Designing a Mathematical Model for Proper Allocation of Budget to Municipalities, (Government Financial Contribution to Municipalities)

*Adel Azar¹
Ali Ghashghaei²*

In this study the objective is to examine and clarify how properly the country's 30 provinces allocate the needed budget to various municipalities working under their jurisdiction, and then rank them accordingly.

Necessary statistics was gathered for all these provinces and their related municipalities which were later classified on the basis of 14 distinctively relevant factors, namely: number of urban population, level of general literacy in the urban centers, the percentage of youth in the total population, average number of residents per household, per capita revenue earned, per capita tax paid, the percentage of people receiving financial support (under Emdad Committee), the length of available water distributing channels and pipes for each 1000 residents.

The ratio of freeways to the total roads, also the ratio of major standard road to all available roads, the percentage of roads to all the working roads, the ratio of the length of each province total road to its total source area, the ratio of active libraries for every 10000 people and finally the number of art and cultural centers for each 10000 population.

For weighting these numerous factors, we used a combined methodology including literature review, the opinion of our appraisers and then Shannon Entropy Method. Further, to rank these provinces in terms of their priority policy for allocating budget to the related municipalities, a combination of techniques was used by relying on SAW, TOPSIS and finally ELECTRE MODEL jointly.

Keywords: budget, municipalities, MADM approach, SAW Model

¹ Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran

² MA of Industrial Management

**Exploring Organizational Indifference:
Creating and Validating a Measure**

Hassan Danaee Fard¹

Alireza Hasanzadeh²

Nora Salarieh³

The aim of this research is to explore and identify dimensions of organizational indifference and to provide a measure for assessing indifference levels in organizations for the first time in management community. By organizational indifference we mean a state of mind among employees that draws them to give priority to the material benefit they gain from the organization rather than the latter's interest and success. To explore this state we interviewed 32 employees of the research organizations, advertising companies, schools, public organizations and universities. By analyzing qualitative data, we found five themes for organizational indifference as follows: indifference towards the manager, indifference towards the organization, indifference towards the clients, indifference towards the colleagues and indifference towards the job. We translated themes to variables and prepared a conceptual and operational framework (5 dimensions, 14 elements, and 33 indicators) for organizational indifference, and, for determining content validity, and sent it to 30 management consultants and experts. (Appendix A). At the second stage, for determining the construct validity of our measure, we established a correlation between this measure and three organizational standard measures, including "organizational commitment", "organizational turnover" and "organizational identity". The results confirm the construct of our measure.

Keywords: apathy, organizational indifference, qualitative research, text analysis.

¹ Associate Professor of Management, Tarbiat Modares University, Tehran

² Assistant Professor of management, Tarbiat Modares University, Tehran

³ MA of Public Management

**Conceptual Model Design of Effective Factors on Corporate Image of
Imam Sadiq (a.s) University**

*Mesbaholhoda Bagheri¹
Akbar Erfanifar²*

Undoubtedly to gain and maintain a positive external image and reputation, can be considered as one of the most important goals of all organizations. Today, many organizations are spending time, resources and effort to create an effective image of their organization or business; When an organization has a positive image, the audience, the stakeholders and customers, consider the behaviors and decisions issued by the organization and their experiences as positive, whereas if the same people or groups had in their mind a negative image of the organization, the organization's performance and behavior would be unrealistically considered under the influence of their negative perceptions. Because of the importance of the concept of organizational image for various organizations and institutions, this study has been conducted with two goals of "exploratory" and "hypothesis testing" and with a case study strategy. The data collection was done in three ways: library method, content analysis and survey. Finally for Imam Sadiq University, factors such as identity and culture of the university, the university graduates, students' selection and admission process, characteristics and performance of different parts of the university, the university reputation and background, its physical environment and related symbols, the personnel's contact with external clients, and media coverage of university news and events were identified as the most important factors influencing the image of the university.

Keywords: image, brand image, corporate brand, corporate image, university, Imam Sadiq University

¹ Assistant Professor of Management, Imam Sadiq University, Tehran

² MA of Commercial Management

**Tourism and National Image;
Design of a Conceptual Model for the Islamic Republic of Iran**

*Nader Jafari H.¹
Mohammad H. Homayoon²*

Nowadays many countries pay attention to the role of image improvement to develop their tourism industry and through different cultural and political aspects of this phenomenon, try to use it to introduce their national image optimally. Recent researches have shown that national image is an effective index for evaluating the success of countries' international policies and efforts. Different models of evaluating national images do so by using a set of factors including tourism, culture, cultural heritage, and people. This is another aspect of tourism potential in national image creation. In modern era, global media and intercultural communication are the main tools of creating national images. By concentrating on the Islamic Republic of Iran, we can see some remarkable advantages in tourism besides some weaknesses in benefiting from the major international media which has resulted in a weak national image of the country. This article wants to answer these two questions: 1) What is the relationship between tourism and national image? 2) What is the current status of tourism in creating Iran's national image? The purpose is to offer a model of the relation between tourism and Iran's national image. This research is of an investigatory kind which doesn't require a hypothesis.

Keywords: tourism, national image, state Branding, intercultural communication

¹ Assistant Professor of Management, Imam Sadiq University, Tehran

² Assistant Professor of Communicatoin, Imam Sadiq University, Tehran

Contents

Tourism and National Image; Design of a Conceptual Model for the Islamic Republic of Iran	5
<i>Nader Jafari H. / Mohammad H.Homayoon</i>	
Conceptual Model Design of Effective Factors on Corporate Image of Imam Sadiq (a.s) University.....	43
<i>Mesbaholhoda Bagheri / Akbar Erfanifar</i>	
Exploring Organizational Indifference: Creating and Validating a Measure	79
<i>Hassan Danaee Fard / Alireza Hasanzadeh / Nora Salarieh</i>	
Designing a Mathematical Model for Proper Allocation of Budget to Municipalities, (Government Financial Contribution to Municipalities).....	101
<i>Adel Azar / Ali Ghashghaei</i>	
Investigating Effective Managerial and Organizational Factors in Administrative-Financial Corruption in Government Organizations in Isfahan and Zanjan Provinces	129
<i>Hossein Azimi / Ali Attafar / Ali Shaemi Barzoki</i>	
The Role of Strategic Cost Management in Improving Customer Satisfaction; A Case Study: IRAN Khodro Company	149
<i>Gholamreza Goodarzi / Amin Ramzanpour</i>	
Prioritizing the Critical Success Factors of TQM Using Fuzzy AHP to Reduce Performance Gap: A Case Study	183
<i>Shamsoddin Nazemi / Mostafa Kazemi / Amirhosein Okhravi</i>	
Index of 1389	211
Abstracts (in English)	225

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought 8

Bi-quarterly Journal of Management

Vol. 4, No.2,

Autumn 2010 & Winter 2011

Publisher: Imam Sadiq University

Director: Dr. Mesbaholhoda Bagheri

Editor-in-Chief: Dr. Ali Rezaeian

Editorial Board Manager: Dr. Asadollah Ganjali

Editorial Board Manager Assistant: Seyed Mohammad Reza Seyedi

The Editorial Board:

Seyed Reza Seyed Javadein (Professor)

Hassan Danaeifard (Associate Professor)

Hassan Mirzaee Ahranjani (Associate Professor)

Mohammad Ali Babaei Zakilaki (Associate Professor)

Mohammad Esmaeel Fadaee Nejad (Associate Professor)

Ali Divandari (Associate Professor)

Gholamreza Goudarzi (Associate Professor)

Mohammad Talebi (Assistant Professor)

Pages 232 / 30000 RIS

Imam Sadeq University's Interdisciplinary Humanities & Islamic Sciences

Research Center, Modiriyaat Bridge,

Shahid Chamran Exp.way, Tehran, Islamic Republic of Iran

Affairs Scientific & Editorial: Islamic Studies & Management Faculty

Tel: 88561587

Subscription & Distribution: Interdisciplinary Humanities & Islamic

Sciences Research Center, The Office of Magazines

P.O. Box: 14655-159

Tel: 88094001-5 Fax: 88575027

E-mail: isuandishe@gmail.com

<http://mag.isu.ac.ir>