

۳۵
اندیشه مدیریت راهبردی
(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیرمسئول: اسدالله گنجعلی

سردبیر: علی رضائیان

جانشین سردبیر: علیرضا چیت‌سازیان

مدیر داخلی: علی اکبر گشایش

اعضای هیأت تحریریه (به ترتیب رتبه و القبا):

حسن بشیر استاد (تخصص: ارتباطات بین الملل) دانشگاه امام صادق علیه السلام
علی دیوانداری استاد (تخصص: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران
علی رضائیان استاد (تخصص: مدیریت رفتاری سازمانی) دانشگاه شهید بهشتی
سیدرضا سیدجوادین استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران
اسدالله کردنائیج استاد (تخصص: مدیریت سیاست‌گذاری بخش عمومی) دانشگاه تربیت مدرس
غلامرضا گودرزی استاد (تخصص: مدیریت تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق علیه السلام
وحید خاشعی دانشیار (تخصص: مدیریت بازرگانی) دانشگاه علامه طباطبائی
اسدالله گنجعلی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
میثم لطیفی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
مصطفی هادوی‌نژاد دانشیار (تخصص: مدیریت رفتاری) دانشگاه ولی عصر (عج)

* بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۰۸ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه «اندیشه مدیریت راهبردی» از شماره ۵ (بهار و تابستان ۱۳۸۸) دارای درجه علمی - پژوهشی است.
* نشریه از شماره ۱ الی ۶ با عنوان «اندیشه مدیریت» منتشر شده است.
تناوب انتشار نشریه با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از ابتدای دوره ۱۶ (شماره ۳۱) بصورت فصلنامه می‌باشد.

مقالات نشریه در پایگاه‌های ذیل نمایه می‌شود:

پایگاه گوگل اسکالر: <https://www.scholar.google.com>
پایگاه استادی علوم جهان اسلام: <https://www.isc.gov.ir>
پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی: <https://www.sid.ir>
پایگاه مجلات تخصصی نور: <https://www.noormags.com>
پایگاه اطلاعات نشریات کشور: <https://www.magiran.ir>
پایگاه مرجع دانش: <https://www.civilica.com>
پرتال جامع علوم انسانی: <https://www.ensani.ir>

ویراستار انگلیسی چکیده‌های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر

مدیریت امور آماده‌سازی (ویراستاری فارسی، صفحه‌آرایی و طراحی جلد): علی اکبر گشایش

و با همکاری محمدصادق الهی

مقاله‌های این نشریه لزوماً بیان‌کننده دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ رواست.

۲۲۴ صفحه / ۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال / چاپخانه: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

نشانی: ایران، تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

مدیریت امور فنی و چاپ: معاونت پژوهش و فناوری، تلفکس: ۸۸۰۹۴۹۱۵ (۰۲۱)

مدیریت امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، تلفکس: ۸۸۰۸۰۷۳۳ (۰۲۱)

آدرس سامانه اختصاصی نشریه: <https://smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com

اهداف و سیاست‌های فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» با هدف نشر و تجلی حقیقت و معرفت اندیشه ناب مدیریتی با نظر به مرزهای تطبیقی و عملیاتی این دانش و به‌منظور، اشاعه مطالعات میان‌رشته‌ای، خاصه در دو حوزه «موضوعات دینی» مشتمل بر اخلاق، فقه و احکام، عقاید، تاریخ و ... و «مسأله‌های بومی» از طریق روش‌شناسی‌های تألیفی و تقلیدی در زمینه‌های تخصصی منتشر می‌شود. چهار محور اصلی مطالعات در این نشریه عبارتند از:
۱. مباحث میان‌رشته‌ای، خاصه در مطالعات حوزه‌های مشترک مدیریت و مباحث اسلامی و ارزشی؛
 ۲. تحقیقات بنیادی در علم مدیریت؛
 ۳. موضوعات عمومی و تخصصی مدیریت با رویکرد مطالعات مورد نیاز محققان و دانشمندان داخلی و خارجی؛
 ۴. مطالعات مدیریتی در حوزه‌های مورد نیاز کشور در زمینه‌های علمی، تحقیقاتی و مدل‌های کاربردی.

فصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۳۵ (بهار ۱۴۰۲)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲	سید مجتبی	امامی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	رضا	بنی اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴	رضا	پاینده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۵	منیر	تجلی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۶	محمد	توحید	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	محمدعلی	تهرانی سالک	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۸	نادر	جعفری هفتخوانی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۹	محمد	جوادی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	مرتضی	جوانعلی آذر	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	مجتبی	جوادی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۲	مهدی	حمزه پور	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۳	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	سید کاظم	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۵	سید ابوالحسن	حسینی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	علی اصغر	خندان	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	مهدی	عزیزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	کامیل	رودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۹	زینب	سبحان الهی	دانش آموخته دکتری و استاد مدعو، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲۰	حسین	سرآبادانی	دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۱	سروش	سیاری	استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۲	سید محمد رضا	سیدی	استادیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲۳	سید حسین	سیدی	استادیار، دانشگاه صنعتی شاهرود، تهران، ایران
۲۴	هاشم	سوداگر	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۵	سیامک	طهماسبی	استادیار، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران
۲۶	علی	عبداللهی نیسیانی	استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران
۲۷	محمد رضا	عطار دی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۸	محمد مهدی	علی شیری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۹	مهدی	قضاوی زاده	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۰	سید مهدی	سید طباطبایی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۲	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۳۳	محسن	محمودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳۴	مصطفی	مطلبی کربکندی	دانش آموخته دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۵	غلامرضا	ملک زاده	استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران
۳۶	زهره	موسی زاده	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۷	زینب	مولوی	استادیار دانشگاه طلع مهر، قم، ایران
۳۸	ماجد	ناجی	استاد مدعو دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۹	میکائیل	نوروزی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۰	محمد	نوروزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۱	وحید	یاوری	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

**فرآیند ارزیابی مقالات علمی،
نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام**

مقدمه

نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، با رسالت انتخاب و انتشار باکیفیت‌ترین پژوهش‌ها در حوزه‌های مربوطه فعالیت می‌کنند. به منظور تحقق این هدف، فرآیند بررسی و انتشار مقالات باید دقیق و با رویکردی بی‌طرفانه انجام گیرد. تنظیم و تعریف فرآیند ارزیابی برای دستیابی به هدف اعتمادسازی در فرآیند بررسی و انتشار طراحی شده است. از نویسندگان (گان) درخواست می‌شود، ضمن مطالعه دقیق، هرگونه پرسشی را با سردبیر نشریه از طریق آدرس پست الکترونیک یا لینک تماس -در سامانه اختصاصی نشریه- مطرح کنند.

۱. توصیه‌هایی قبل از ارسال مقاله

۱. بررسی محورهای تخصصی نشریه و تناسب آن با مقاله.
۲. رعایت «دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله» نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۳. رعایت منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۴. توجه به شاخص‌ها ارزیابی مقاله و پاسخ دقیق به سؤالات و نظرات سردبیر/ داور(ان).
۵. بررسی فرآیند پذیرش مقالات در نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.

۲. فرآیند ارزیابی مقاله

۱. ثبت نام در سامانه نشریه و ارسال مقاله؛ توسط نویسنده مسئول مقاله.
۲. بررسی ظاهری مقاله، فایل‌ها و مستندات و ارسال مقاله در سامانه‌های مشابهت؛ توسط مدیر داخلی.
۳. بررسی اولیه مقاله ۴ حوزه «اصالت»، «ارتباطات موضوعی با فعالیت نشریه» و «کیفیت فنی» و نهایتاً رد مقاله یا تعیین داور؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۴. ارزیابی مقاله در ۲ حوزه «اصالت»، «کیفیت فنی»؛ توسط داور(ان). اغلب هر مقاله برای ۲ تا ۴ داور ارسال می‌شود.
۵. پیگیری داوری مقالات؛ توسط مدیر داخلی با همکاری و نظارت سردبیر.
۶. رد یا پذیرش مقاله؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۷. اعلام رد، اصلاح و پذیرش به نویسنده؛ توسط مدیر داخلی.

۳. شاخص‌های ارزیابی مقاله

۱. داشتن نوآوری و به‌روز بودن؛
۲. سطح علمی و عمق دانش تخصصی؛
۳. کاربردی بودن و اثربخشی مقاله در جامعه علمی.
۴. تمرکز و حفظ یکپارچگی موضوع و توزیع، پردازش و دسته‌بندی مطالب؛
۵. ارتباط منطقی چکیده، مقدمه، متن، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری؛
۶. اتقان و انسجام مطالب و پرهیز از مباحث حاشیه‌ای؛
۷. استفاده مطلوب از منابع اصلی و جدید و گستردگی آن؛
۸. رعایت اصول ویراستاری علمی و به‌کارگیری مناسب اصطلاحات.

تذکر:

مقالات با هر یک از شاخص‌ها در ۶ سطح «عالی»، «خیلی خوب»، «خوب»، «متوسط» و «ضعیف» و «خیلی ضعیف» بررسی می‌شوند؛ در نهایت با توجه به نظر داوران و بررسی هیأت تحریریه نتیجه فرآیند ارزیابی نهایی خواهد شد.

۴. نتایج فرآیند ارزیابی مقاله

۱. عدم پذیرش.
۲. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات جزئی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، کنترل و بررسی نهایی توسط سردبیر انجام می‌شود.
۳. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات کلی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، مقاله برای داور(ان) قبلی ارسال می‌شود.
۴. **پذیرش نهایی**؛ پس از بررسی نهایی مقاله توسط داور(ان)، پذیرش اولیه توسط سردبیر و پذیرش نهایی در جلسه هیأت تحریریه انجام می‌شود.

۵. دلایل رد مقاله

۱. «رد مقاله به دلیل وجود مقاله مشابه و تخلفات پژوهشی»؛ عدم توجه به حقوق و مالکیت فکری و معنوی پژوهشگران موجب رد مقاله می‌شود.
۲. «رد مقاله به دلیل عدم رعایت شرایط و ضوابط نشریه»؛ ارسال مقاله بدون در نظر گرفتن دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله دانشگاه موجب رد مقاله می‌شود.
۳. «رد مقاله به دلیل عدم تناسب با محتوای نشریه»؛ ارسال مقاله خارج از موضوعات فعالیت -موضوعهای تخصصی- نشریه موجب رد مقاله می‌شود.
۴. «رد پذیرش براساس نظر سردبیر / داور(ان)»؛ عدم کسب امتیاز در شاخص‌های ارزیابی موجب رد مقاله می‌شود.

✓ راهکارهایی برای ارسال مجدد مقاله

چنانچه نویسنده نسبت به دلایل رد مقاله اعتراض داشته و یا امکان اصلاح مقاله را متناسب با نظر داوران و سردبیر را دارد، ابتدا مراتب درخواست خود را با توجه به موضوعات ذیل به سردبیر از طریق آدرس پست الکترونیک نشریه همراه با فایل اصلاحی مقاله با تغییرات برجسته ارسال نماید، در صورت موافقت دسترسی به پروفایل مقاله در سامانه نشریه باز خواهد شد که پس از آن می‌بایست فایل اصلاحی با تغییرات برجسته در سامانه نشریه بارگزاری گردد:

۱. درخواست بررسی و بازنگری نظر سردبیر / داور(ان).
۲. درخواست بررسی صلاحیت داور(ان).
۳. درخواست بررسی تضاد منافع از داور(ان).

راهنمای نگارش و ارسال مقالات علمی، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام

- از نویسندگان) محترم تقاضا دارد جهت تسریع در بررسی و انتشار به موقع مقاله نکات زیر را رعایت فرمایند.

۱. محتوای مقاله

- محتوای مقاله با زمینه موضوعی نشریه مرتبط باشد.
- مقاله مبتنی بر تحقیقات علمی، خلاقانه و همراه نوآوری باشد و سهمی در پیشبرد علم در حوزه متخصص خود ایفا نماید.

۲. ساختار مقاله

- رعایت یکدست بودن ساختار مقاله (درج عنوان مقاله به زبان اصلی و انگلیسی*، درج چکیده (حداکثر ۳۰۰ واژه) و واژگان کلیدی (۴ تا ۷ واژه) (زبان اصلی و انگلیسی*)، مقدمه، مرور پیشینه‌ها، مواد و روش‌ها، یافته‌های پژوهش (در مقالات Review مواد و روش‌ها و یافته‌های پژوهش ضروری نیست)، بحث و نتیجه‌گیری، الگوی مناسب و یکسان در نمودارها، جداول، تصاویر و کتابنامه(منابع).

۱-۲. مقدمه

- محتوای مقدمه شامل توضیحات مقدماتی، بیان مسأله، هدف اصلی، پرسش‌ها و یا فرضیه‌ها، و مرور پیشینه‌هاست. در واقع تمام این موارد همچون تکه‌های جورچین کنار هم قرار بگیرند، به طوری که پس از اتمام این بخش، خواننده یک تصویر کلی از تمامی اطلاعات به‌کار رفته مقاله را داشته باشد.

۲-۲. مرور پیشینه‌ها

- اگر به مرور و ارائه پیشینه‌ها در بخشی مجزا نیاز باشد، همچنین بررسی پیشینه‌ها در مقدمه به دلیل خلاصه بودن، مناسب تشخیص داده نشود، می‌توان پس از مقدمه، مرور پیشینه‌ها را به صورت بخشی مستقل انجام داد. در این بخش نخست مطالب مقدماتی در خصوص موضوع پژوهش بیان می‌شود و در ادامه پیشینه‌های پژوهشی به ترتیب تاریخ مرور می‌گردند. سپس استنتاجی منطقی از مرور پیشینه‌ها صورت می‌گیرد، و خلاصه(های) پژوهشی موجود نشان داده می‌شوند. بدیهی است بهترین روش مرور، روش تحلیلی و یا تحلیلی-انتقادی است که در آنها پیشینه‌ها صرف نظر از زمان و مکان انجام آنها، و بر مبنای شباهت‌های رویکردی گروه‌بندی می‌شوند و نظر و دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به آنها بیان می‌شود.

۳-۲. مواد و روش‌ها

- این بخش شامل طرح، روش یا رویکرد پژوهش (با توصیف دقیق روش کلی و روش خاص اجرای پژوهش)، جامعه پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست. در مرحله نخست پژوهشگر باید روش پژوهش و طرح پژوهش را توضیح دهد تا خواننده تصویر روشنی از آنچه در طول پژوهش صورت گرفته است، به دست آورد. بنابراین ارائه توضیحات دقیق و روشن از فرآیند طی شده نظیر شیوه اعمال متغیر مستقل، تعریف متغیرها، شیوه نمونه‌گیری، گمارش افراد در گروه آزمایش و کنترل، چگونگی ثبت واکنش نمونه‌ها به متغیر مستقل، چگونگی ثبت و اندازه‌گیری متغیر وابسته، و جز آن ضروری است. پژوهشگر می‌بایست جامعه موردنظر را مشخص کند تا خواننده پژوهش بداند این پژوهش روی چه افرادی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس آزمودنی‌ها یا شرکت‌کنندگان در پژوهش را مشخص سازد که در واقع به تعیین نمونه پژوهش پرداخته است. البته در مقاله‌های موردی، شیوه انتخاب نمونه و نوع آزمودنی متفاوت از نمونه‌های پژوهش‌های دیگر است.
- گام بعدی، پژوهشگر وسیله و ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) را تعیین می‌کند. در این بخش توجه به این نکته ضرورت دارد، در صورتی که از وسیله و ابزار مورد استفاده در جامعه علمی مخاطب شناخته شده است، نیازی به توضیح دقیق و کامل نیست، و تنها ذکر نام آزمون و یا ابزار پژوهش به همراه توضیح مختصری درباره پایایی و روایی ابزار کفایت می‌کند. اما اگر ابزار پژوهش توسط خود پژوهشگر طراحی شده است، توضیح کامل درباره چگونگی ارزیابی پایایی و روایی ابزار موردنیاز است. سپس باید روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را شرح داده، و به مراحل آماری طی شده اشاره شود.

۴-۲. بحث و نتیجه‌گیری

- ارزش اصلی پژوهش در این بخش نهفته است. زیرا یافته‌های پژوهش تعیین شده، و درک و شناخت نهایی پژوهشگر از انجام پژوهش بیان می‌شود. به‌طور کلی در این بخش تفسیر دقیق داده‌ها و بیان دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به یافته‌ها، مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین و نشان دادن جایگاه پژوهش در میان پژوهش‌های مشابه، بیان مختصر محدودیت‌هایی که پژوهش در هنگام انجام با آنها روبرو شده است، و ارائه پیشنهاد(های) پژوهشی استنتاج شده از یافته‌های پژوهش صورت می‌گیرد.

۲-۵. کتابنامه

- اجرای صحیح، همسان و استاندارد مأخذنویسی در تمام مقالات (درون‌متنی، برون‌متنی و در فهرست منابع)، استفاده از منابع به‌روز، داشتن منابع و مأخذ به زبان اصلی و انگلیسی ضروری است که می‌بایست از روش‌های استاندارد بین‌المللی APA استفاده شود. تذکر:

- کل منابع و مأخذ مورد استفاده اعم از کتاب، مقاله نشریات، همایش، سایت، پایان‌نامه، و ... در بخش کتابنامه براساس الفبای فارسی و عربی با هم در یک بخش، و منابع لاتین به زبان‌های انگلیسی، آلمانی، فرانسوی، و .. براساس حروف الفبا می‌آید.
- مشخصات هر منبعی که در داخل متن بدان ارجاع شده، در کتابنامه آورده شود.
- کل منابع و مأخذ ذکر شده در کتابنامه، به انگلیسی برگردانده و در انتهای فایل چکیده انگلیسی ارسال شود. اگر مأخذی قدیمی بوده که نام انگلیسی آن وجود ندارد، به صورت پینگلیش نوشته شود.

۳. نام نویسنده(گان) و وابستگی سازمانی

نام نویسنده(گان) پس از عنوان مقاله با شرایط ذیل درج گردد:

- ترتیب نویسندگان و مشخصات آنها در مقاله توافقی میان پدیدآورنده(گان) مقاله، که فقط با توجه به اظهارات ثبت شده نویسنده مسئول در پروفایل مقاله و نظر نهایی اعضای تحریریه در مقالات درج می‌شود؛ که می‌بایست با Bullet ستاره Superscript ترتیب‌بندی شوند و متعاقباً وابستگی سازمانی در پانویس چکیده فارسی و انگلیسی به ترتیب شامل رتبه علمی، عنوان دانشگاه یا مرکز علمی محل خدمت، شهر، کشور و پست الکترونیکی نویسنده(گان) است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید، دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام الزامی است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید و دانشجویان دکتری مراکز علمی (دانشگاه، پژوهشگاه، پژوهشکده و مانند اینها) الزامی است. همچنین توصیه می‌گردد سایر نویسندگان از ایمیل سازمانی استفاده نمایند.
- درج کد ORKID برای تمامی نویسندگان الزامی است.
- هر مقاله دارای یک نویسنده مسئول است که در پانویس پس از درج مشخصات (قبل از پست الکترونیک) با ذکر «نویسنده مسئول» در داخل پورتال مشخص شود.
- از نوشتن عنوان‌هایی مانند آقا، خانم، دکتر، پروفیسور، مهندس، حجت‌الاسلام و موارد مشابه خودداری شود. تذکر:
- ویرایش، تغییر ترتیب و مشخصات نویسندگان پس از ارسال مقاله جایز نیست، موارد خاص با ذکر دلیل از سوی نویسنده مسئول، قابل بررسی خواهد بود.

۴. سپاسگزاری

- نویسنده(گان) می‌تواند مراتب قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش (در صورت وجود) قبل از یادداشت‌ها با عنوان «سپاسگزاری» ذکر کند.

۵. یادداشت‌ها

- توضیحات اضافی، معادل‌های انگلیسی اسامی و یا اصطلاحات در بخش «یادداشت‌ها» با استفاده از گزینه Insert Endnote در References از نرم‌افزار Word و به‌صورت شماره‌گذاری عددی درج شود.

۶. راهنمای تنظیم اندازه و قلم مقالات

- مقاله در نرم‌افزار Word با اندازه و قلم ذیل تنظیم شوند:

اندازه و قلم	موضوع	
B Zar 12 Bold	فارسی	عنوان مقاله
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	نام نویسنده(گان)
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Lotuls 10 Regular	فارسی	پانویس
Time New Roman 9 Regular	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	تیترها
Time New Roman 10.5 Bold	انگلیسی	

موضوع	اندازه و قلم
چکیده و واژگان کلیدی	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
متن اصلی مقاله	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Time New Roman 11 Regular انگلیسی
عنوان جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Bold فارسی
	Time New Roman 10 Bold انگلیسی
متن جدول و نمودار(شکل)	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
منبع جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Regular فارسی
	Time New Roman 10 Regular انگلیسی
رابطه	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Cambria Math 11 Regular انگلیسی
یادداشت‌ها	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
کتابنامه	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی

تذکر:

- اندازه واژگان زبان عربی همانند موضوعات فارسی، و با قلم B Badr تنظیم شوند.
- فاصله خطوط در کل متن مقاله ۰.۹ باشد.
- در صورت استفاده از فرمول(رابطه)، تمامی موارد با ذکر رابطه و شماره پیاپی آن، از گزینه Equation استخراج شود.
- حجم مقاله بین ۳۰۰۰ تا ۹۰۰۰ واژه (بین ۱۵ تا ۳۰ صفحه) باشد.
- با استفاده از گزینه Spacing در Paragraph فواصل قبل تیرها با ۵ رج(فاصله) درج شوند.
- در پاراگرافها -غیر از پاراگراف اول-، با استفاده از گزینه Indentation در Paragraph به میزان ۰.۵ تورفتگی ایجاد شود.
- عنوان جدول با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی در بالای جدول و منبع آن در قسمت پایین آورده شود.
- عنوان نمودار(شکل) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی همراه منبع در پایین نمودار(شکل) آورده شود.
- متن سطر اول جداول Bold و با استفاده از گزینه Shading در Paragraph با رنگ خاکستری رنگ‌آمیزی شود.
- در صورت طولانی بودن جدول و انتقال سطرها به صفحات بعدی، متن سطر اول جداول با استفاده از گزینه Data در LAYOUT تکرار شود.
- عناوین(تیرها) اصلی و فرعی (غیر از چکیده، مقدمه، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، سپاسگزاری و کتابنامه) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی از راست به چپ تنظیم شود.

۷. نحوه ارسال

- ضروری است نویسنده(گان) جهت انتشار مقاله، نسبت به ثبت‌نام و ارسال فایل مقاله در سامانه اختصاصی نشریه اقدام نمایند و در این مدت از وضعیت مقاله ارسالی از طریق سامانه آگاهی حاصل نماید.
- تذکر:

۸. فایل‌های ارسالی

- فایل مقاله همراه چکیده فارسی و انگلیسی در نرم‌افزار Word بدون مشخصات نویسنده(گان).
 - فایل مقاله مشابه‌یابی شده همراه گواهی در سامانه مشابهت‌یاب سمیم‌نور. <http://www.samimnoor.ir>
 - فایل تکمیل شده کاربردگ «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی».
- تذکر:
- علاوه بر اینکه مقاله بدون نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد، عنوان فایل‌های ارسالی غیر از نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد.

- در خصوص دو موضوع تعارض منافع و اصول اخلاقی، یک کاربرد با عنوان «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی» تهیه شده که لازم است نویسنده مسئول آن را تکمیل، امضا و ارسال نماید.
- پس از داوری مقاله، جهت پاسخ به داور(ان) در خصوص انجام اصلاحات، می‌بایست فایل‌های زیر ارسال گردد:
 ۱. فایل اصلاحی شده مقاله که در آن تغییرات (با کامنت یا هایلایت) برجسته شده.
 ۲. فایل اصلاح شده مقاله که در آن تغییرات برجسته نشده.
 ۳. فایل توضیحات به داوران که در آن نظر داوران به تفکیک درج و توضیح داده شده باشد.

۹. آیین‌نامه پیشگیری از تخلفات پژوهشی

الف) ثبت مقاله در سامانه اختصاصی نشریه با ارسال ایمیل به کلیه نویسندگان مقاله اطلاع داده خواهد شد؛ بدیهی است درج نام نویسنده(گان) در مقاله به منزله نقش اساسی ایشان در تدوین مقاله است، در صورتی‌که نویسنده(گان) مقاله در تدوین مقاله نقشی نداشته‌اند و از نام آنها سوءاستفاده شده است، لطفاً مراتب را بلافاصله از طریق ایمیل دریافتی اطلاع دهند. شایان ذکر است همه نویسندگان(گان) مقاله در مورد اصالت اثر مسئول هستند و می‌بایست نسبت به تکمیل کاربرد تعهدنامه اخلاقی - به منزله پذیرش مسئولیت - اقدام نمایند. حق ارزیابی موارد سرقت علمی برای نشریه محفوظ است. سرقت علمی شکل‌های گوناگونی دارد، از جمله:

- ثبت مقاله دیگری به نام خود.
 - درج نام نویسنده(گان) و پژوهشگر(ان) که در مقاله نقشی نداشته‌اند.
 - کپی‌برداری یا تکرار بخش‌های قابل توجهی از مقاله دیگر (حتی اگر مقاله کپی شده مربوط به یکی از نویسندگان مقاله جدید باشد).
 - طرح نتایج حاصل از پژوهش‌های دیگران به نام خود.
 - چاپ مکرر مقاله توسط نویسنده واحد در چند نشریه.
 - بیان نتایج نادرست و خلاف یافته‌های علمی یا تحریف نتایج حاصل از پژوهش.
 - استفاده از داده‌های نامعتبر یا دستکاری در داده‌های پژوهش.
- ب) موارد سرقت علمی توسط مسئولان نشریه بررسی و برای حراست از اعتبار و زحمات دیگر پژوهشگران، بدون هیچ تساهل و چشم‌پوشی با توجه به میزان سرقت علمی به شرح ذیل برخورد قانونی می‌شود:
- مقاله سلب اعتبار (Retraction) خواهد شد و در صورت چاپ از روی سامانه اختصاصی نشریه برداشته خواهد شد.
 - اسامی همه نویسندگان مقاله در سیاه‌نامه نشریات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام قرار خواهد گرفت.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی با سایر دانشگاه‌ها و نشریات داخلی و خارجی مرتبط به اشتراک گذاشته خواهد شد.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی به مراجع ذیصلاح از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، دانشگاه‌ها، مراکز علمی، نشریات علمی و هر محلی که نویسندگان از امتیاز چاپ این مقاله استفاده کرده‌اند، اطلاع داده خواهد شد.

تذکر:

- مقاله پیشتر یا هم‌زمان برای هیچ‌یک از نشریات داخلی و خارجی ارسال و یا چاپ نشده باشد.
- دفتر نشریات مقالات رسیده را برای پیش‌گیری از تخلفات پژوهشی در سامانه سمیم‌نور، مشابه‌یابی می‌کند.
- کلیه حقوق مادی و معنوی برای نشریه محفوظ است و آن دسته از نویسندگان مقاله که درصدد انتشار مقاله در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت نشریه را اخذ نمایند.
- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.

گزیده راهنمای روش استناددهی APA

۱. قواعد استناد درون متن (منابع و مأخذی که در متن مقاله به آن ارجاع می‌شود):
- تذکر: اگر منبع و مأخذ مورد استفاده در پژوهش به زبان فارسی منتشر شده باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر عمل می‌شود و در صورتی که به زبان لاتین باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر، اما در داخل پرانتز نام منبع به جای فارسی به زبان اصلی (لاتین) نوشته می‌شود.
- ۱-۱. برای اثری با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- چاپ سنگی یا لیتوگرافی نیز برای نخستین بار، چاپ سربی، در تبریز دایر شد (بابازاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۳).
- آخرین تحقیق مرتبط با این پژوهش نشان می‌دهد که (کریمی، ۱۳۸۷).
- مثال انگلیسی:
- (Kessler, 2003, p. 8)
- اسمت دریافت که (Esmet, 1993).
- ۲-۱. برای اثری تا پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی، مجتهدی، فرامرپور، دارابی، و احسانی، ۱۳۸۲، ص. ۳۴).
- در سایر تحقیقات مشابه (گوردن و لینک، ۱۹۹۹؛ هارمن، ۲۰۰۶) (Harman, 2006; Gordon and Link, 1999).
- مثال انگلیسی:
- (Walker & Allen, 2004, p. 97)
- ۳-۱. برای اثری با بیش از پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۲، صص. ۳۳-۴۰).
- مثال انگلیسی:
- (Bradley et al., 2006, pp. 49-80)
- ۴-۱. در صورتی که نام پدیدآورنده اثر در متن آمده است، بلافاصله پس از آن، فقط سال نشر در داخل پرانتز ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- ابراهیمی و محسن (۱۳۸۲) معتقدند فقر فرهنگی زاده فقر اقتصادی است و فقر فرهنگی، به نوبه خود، به فقر اقتصادی دامن می‌زند.
- تذکر: در صورتی که استناد به نقل قول مستقیم کوتاه (کمتر از ۴۰ کلمه) از یک اثر تعلق دارد، شماره صفحه یا صفحات مربوط به آن، به همراه نام پدیدآورنده و سال نشر اثر ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- کمیر معتقد است، «انتخاب علل کاملاً آزاد است: هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید» (شایگان، ۱۳۷۱، ص. ۱۳۳).
- تذکر: در صورتی که نقل قول مورد استناد بیش از ۴۰ کلمه باشد، باید در یک پارگراف مستقل درج و علامت گیومه از دو طرف آن برداشته شود:
- مثال فارسی:
- شایگان (۱۳۷۱) می‌گوید:
- در حالی که قانون علیت در شیوه عقل استدلالی و روش علمی بین برخی از علل و برخی از معلول‌ها رابطه‌ای یک جانبه برقرار می‌سازد، در بینش اساطیری انتخاب علل کاملاً آزاد است و هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید (ص. ۱۳۲).
- تذکر: در صورتی که در بخش مشخصی از متن به بیش از یک اثر استناد شده است، استنادها به ترتیب الفبای نام خانوادگی اولین پدیدآورنده هر اثر مرتب و با نقطه ویرگول از یکدیگر جدا می‌شوند:
- مثال فارسی:
- شعر حجم تا به امروز نتوانسته است طیف وسیعی از شاعران جوان این مرز و بوم را به مانیفیست خود علاقه‌مند سازد (احراری، ۱۳۸۲؛ پرید و یوسفی، ۱۳۸۳).
- مثال انگلیسی:
- (Miller, 1999; Shafraanske & Mahoney, 1998)
- تذکر: نویسنده می‌باید از منابع و مدارکی استفاده کند که خود آنها را دیده و در دسترس وی قرار دارد. اگر منبع و مدرک مورد استفاده قدیمی و خارج از دسترس بود و به نقل از نویسنده دیگری بخواهد آن را آورده و از آن استفاده کند، باید

ابتدا نام مدرک اصلی که خود آن را بازیابی نکرده و در دسترس نیست را آورده (در مثال زیر کاستلز) و در انتهای جمله مورد استفاده، مشخصات منبع دومی را در داخل پرانتز بیاورد (در مثال زیر امام جمعه):

□ مثال فارسی:

به تعبیر کاستلز ... (به نقل از امام جمعه، ۱۳۸۶).

□ مثال انگلیسی:

Allport's Diary (as Cited in Nicholson, 2003)

۵-۱. در صورتی که تاریخ انتشار اثر در اینترنت وجود نداشته از کلمه بی تا استفاده می‌شود:

□ مثال فارسی:

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بی تا).

۶-۱. برای آثاری که به فارسی ترجمه شده‌اند، نام مترجم به عنوان استناد درون متنی ذکر نمی‌شود و فقط نام خانوادگی نویسنده اصلی همراه با تاریخ انتشار در داخل کشور خواهد آمد.

□ مثال:

(ویکری، ۱۳۷۹، ص. ۷۹)

- تذکر: اگر به یک منبع چند بار استناد داده می‌شود، لازم است هر بار مشخصات اثر تکرار شود و از عبارت همان استفاده نمی‌شود.

۲. قواعد استناد برون متن (منابع و مأخذی که در انتهای مقاله یعنی کتابنامه آورده می‌شود):

- تذکر: در صورتی که اطلاعات کتاب‌شناختی بیش از یک خط بود، همانند کتاب، مقاله، پایان‌نامه، و ... می‌باید خط دوم به بعد، نسبت به خط اول با شش رج (فاصله) تورفتگی باشد.

۲-۱. استناد به کتاب:

۲-۱-۱. استناد به کتاب با یک تا شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

حری، عباس (۱۳۸۱). *آیین نگارش علمی (ویرایش ۳)*. تهران: هیأت امنای کتابخانه‌های عمومی کشور، دبیرخانه. ملکی، اسماعیل؛ سهرابی، اعتماد؛ بشیری، حسین؛ سلوکی، مصطفی؛ بینایی، مینو؛ و احتشامی، رامین (۱۳۸۲). *بیماری‌های کودکان (ویرایش ۳)*. تهران: پزشکیار.

□ مثال انگلیسی:

Shotton, M. A. (1989). *Computer Addiction? A Study of Computer Dependency*. London, England: Taylor & Francis.

۲-۱-۲. استناد به کتاب با بیش از شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

افراسیابی، شاهین؛ رستمیان، پروا؛ سلطانیان، مستانه؛ اعتمادی، رضا؛ پهلوانی، آریا؛ تجارت پیشه، اردلان؛ و دیگران (۱۳۸۲). *برنامه‌های تنظیم خانواده در کشورهای جهان سوم (جلد ۲)*. تهران: ادراک.

□ مثال انگلیسی:

Berman, A., Snyder, S. J., Levett-Jones, T., Dwyer, T., Hales, M., Harvey, N. ... Stanley, D. (2012). *Kozier and Erb's Fundamentals of Nursing (2nd Aust. ed.)*. Frenchs Forest, Australia: Pearson Australia.

۳-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با یک مترجم:

□ مثال فارسی:

هرسی، یال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی (علی علاقه‌مند، مترجم)*. تهران: امیرکبیر (نشر اثر اصلی ۱۹۷۲).

۴-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با بیش از یک مترجم:

□ مثال فارسی:

کوم، ایلیا (۱۳۷۹). *بشیریت در سرراشویی انحطاط: تأملی جامعه‌شناختی بر پدیده اعتیاد (پریسا مؤمنی و بهادر بشیری، مترجمان)*. شیراز: رزم آزما (نشر اثر اصلی ۱۹۸۹).

□ مثال انگلیسی:

Laplace, P. S. (1951). *A Philosophical Essay on Probabilities*. (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York, NY: Dover. (Original work Published 1814)

۵-۱-۲. استناد به کتاب چند جلدی:

□ مثال فارسی:

پرچی، پروانه (۱۳۸۱). *نگاهی به جغرافیای سیاسی خاورمیانه (ج ۵)*. مشهد: سیاست روز.

- مثال انگلیسی:
- Mill, L. (1996). *Architecture of the Old South (Vols. 1-2)*. Savannah, GA: Beehive Foundation.
- ۶-۱-۲. استناد به یک جلد از کتاب چندجلدی؛
- مثال فارسی:
- میمت، احمدی، فریار (ویراستاران) (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی طلافی* (جلد ۲). شیراز: خانواده سبز.
- مثال انگلیسی:
- Nash, M. (1993). Malay. In P. Hockings (Ed.), *Encyclopedia of World Cultures (Vol. 5, pp. 174-176)*. New York, NY: G.K. Hall.
- ۲-۲. استناد به مقالات مجلات:
- تذکر: در این روش نام خانوادگی، نام (سال نشر). عنوان مقاله. نام نشریه به صورت ایتالیک، دوره (شماره پیاپی)، صفحات شروع و پایان مقاله درج می‌گردد.
- ۲-۲-۱. استناد به مقاله با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- فارسی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۶). نقد و بررسی پاسخ‌های فخررازی به شبهات کلامی در باب توحید افعالی. *دوفصلنامه پژوهشنامه فلسفه دین*، ۱۵(۲۹)، ۱۵۱-۱۷۲.
- مثال انگلیسی:
- Black, J. (2010). Big Government: Good and Bad. *The New Criterion*, 28(5), 24-27.
- ۲-۲-۲. استناد به مقاله با دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- شجاعی، حسین، و تقیان، علی (۱۳۹۶). تأثیر شناخت تحولات تاریخی زبان عربی بر گستره پژوهش‌های ریشه‌شناسی. *دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث*، ۱۱(۲۱)، ۵-۲۸.
- مثال انگلیسی:
- Light, M. A., & Light, I. H. (2008). The Geographic Expansion of Mexican Immigration in the United States and its Implications for Local Law Enforcement. *Law Enforcement Executive Forum Journal*, 8(1), 73-82.
- ۲-۲-۳. استناد به مقاله با بیش از دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- عطاردی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دلنایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی عمل ناکامی یکپارچه‌سازی خطمشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲۰)، ۸۱-۱۲۶.
- مثال انگلیسی:
- Gleditsch, N. P., Pinker, S., Thayer, B. A., Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2013). The Forum: The Decline of War. *International Studies Review*, 15(3), 396-419.
- ۲-۲-۴. استناد به مقاله ترجمه شده؛
- مثال فارسی:
- هرنون، پیترو؛ و شواتز، کندی (۱۳۸۰). توصیه‌هایی در خصوص تدوین مقالات علمی - تحقیقی (ترجمه اعظم شهابداغی). *دوفصلنامه پژوهشنامه اطلاع‌رسانی*، ۵(۵)، ۱۲.
- ۲-۲-۵. استناد به مقاله بر گرفته از ماهنامه؛
- مثال فارسی:
- امیدی، مهدی؛ و اخلاقی، عبدالله (آذر ۱۳۹۶). ظرفیت‌های فلسفه سیاسی امام خمینی قدس سره. *ماهنامه معرفت*، ۲۶(۲۴۰)، ۱۳-۲۲.
- مثال انگلیسی:
- McKibben, B. (2007, October). Carbon's New Math. *National Geographic*, 212(4), 32-37.
- ۲-۲-۶. استناد به مقاله بر گرفته از مجله الکترونیکی آنلاین (پیوسته)؛
- مثال فارسی:
- باهنر، ناصر؛ و سهرابی، حامد (۱۳۹۶). ارتباطات گروهی نخبگان نوجوان؛ مورد مطالعه سیاست‌های کانون دانش‌پژوهان نخبه. *دوفصلنامه دین و ارتباطات*، ۲۴(۵۲)، ۴۵-۷۳. http://ertebatat.journals.isu.ac.ir/article_2098_e0a9ff0ef93bd1
- .a3dfbb27fd84a481e5.pdf

- مثال انگلیسی:
Sahin, N. T., Pinker, S., Cash, S. S., Schomer, D., & Halgren, E. (2009). Sequential Processing of Lexical, Grammatical, and Phonological Information Within Broca's area. *Science*, 326(5951), 445-449. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1174481>
- ۲-۲-۷. استناد به مطلب برگرفته از یک وبگاه (سایت):
□ مثال انگلیسی:
Austerlitz, S. (2015, March 3). How Long Can a Spinoff Like 'Better Call Saul' Last? Retrieved From. <http://fivethirtyeight.com/features/how-long-can-a-spinoff-like-better-call-saul-last/>
- ۲-۳. استناد به پایان‌نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری؛
۲-۳-۱. استناد برای پایان‌نامه و رساله چاپ نشده؛
□ مثال فارسی:
مهدوی‌کنی، محمدسعید (۱۳۷۰). *مفهوم غنا از دیدگاه اسلام*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.
□ مثال انگلیسی:
Onsidine, M. (1986). *Australian Insurance Politics in the 1970s: Two Case Studies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- ۲-۳-۲. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در پایگاه اطلاعاتی ملی یا بین‌المللی؛
□ مثال فارسی:
آل‌غفور، محمدتقی (۱۳۸۹). *تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران بر ثبات و مشارکت سیاسی* (رساله دکتری). قابل‌بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک ش. d07501ff23d1db10520494e2b947de50).
- مثال انگلیسی:
Cooley, T. (2009). *Design, Development, and Implementation of a Wireless Local Area Network (WLAN): The Hartford Job Corps Academy Case Study* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 3344745).
- ۲-۳-۳. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در وبگاه (سایت) دانشگاه؛
□ مثال فارسی:
شمسی‌نژاد، سعید (۱۳۹۵). *طراحی بازار بین‌بانکی مبتنی بر فقه امامیه در نظام پولی و مالی ایران* (رساله دکتری، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران). بازیابی شده از <http://saed.isu.ac.ir/site/catalogue/325441>
- مثال انگلیسی:
Barua, S. (2010). *Drought Assessment and Forecasting Using a Nonlinear Aggregated Drought Index* (Doctoral Dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia). Retrieved from <http://vuir.vu.edu.au/1598>

نویسندگان) برای استنادسازی منابع و مأخذ به کار رفته در مقاله خود (درون‌متنی و برون‌متنی)، می‌توانند از نرم‌افزار استناددهی و ساماندهی منابع پژوهشی پژوهیار (<http://www.pajoohyar.ir>) استفاده نمایند.

مقدمه

با توجه به رویکرد دانشگاه امام صادق علیه السلام جهت تولید، انتشار و به روزرسانی علوم انسانی اسلامی و پاسخ‌گویی به نیازهای نوظهور انقلاب و نظام اسلامی، همچنین پایبندی به راهنماهای ملی و بین‌المللی تدوین شده اخلاق پژوهشی، همچون «راهنمای کمیته بین‌المللی اخلاق در انتشارات»^۱ و «مجموعه منشور و موازین اخلاق پژوهش» مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام به‌عنوان عضوی از نشریات علمی جمهوری اسلامی ایران، ملزم به رعایت اصول ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای هستند. در همین راستا اهم مسئولیت‌هایی که برای افراد فعال در انتشار نشریه همانند: نویسنده(گان)، مدیر مسئول، سردبیر، اعضای هیأت تحریریه و مدیر داخلی(مسئول دفتر نشریه) در نظر گرفته شده به اختصار بیان شده است.

مسئولیت‌های نویسندگان

۱. از میان مقالات ارسالی به نشریات دانشگاه امام صادق علیه السلام، مقاله‌ای انتخاب و چاپ می‌شود که قبلاً در سایر نشریات علمی (فارسی یا سایر زبان‌ها) منتشر نشده، حاصل پژوهش اصیل، و دارای منبع و استناددهی دقیق باشد.
۲. مسئولیت نهایی محتوای کامل مقاله ارسالی بر عهده نویسنده(گان) است. شایسته است یافته‌های مقاله به‌طور کامل گزارش شود و در ارائه یافته‌ها و تفسیر و تحلیل آنها دقت کامل به‌عمل آید، مقاله حاوی جزئیات و منابع کافی باشد به‌نحوی که امکان دسترسی سایر پژوهشگران به مجموعه داده‌های یکسان جهت تکرار پژوهش وجود داشته باشد.
۳. قبل از ارسال مقاله، هرگونه تضاد منافع احتمالی که بر نتیجه یا تفسیر یافته‌های پژوهش و یا انتخاب سردبیران و داوران تأثیرگذار است، مطرح، و منابع مالی حامی پژوهش در مقاله ذکر شود.
۴. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و جلوگیری از هرگونه آشکارسازی هویت نویسنده برای داوران و برعکس. به‌عبارتی، مقاله‌عاری از هرگونه اطلاعات مشمول خودافشایی بوده، به طوری که داور قادر به شناسایی نویسنده نباشد.
۵. حصول اطمینان از وجود نام، اطلاعات و نقش هر یک از نویسندگان (نویسنده مسئول و نویسنده(گان) همکار) و نبود نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش.
۶. حفظ و حمایت از حریم خصوصی، کرامت انسانی، رفاه و آزادی شرکت‌کنندگان در پژوهش و ذکر هرگونه خطری که به‌واسطه پژوهش، متوجه انسان‌ها و یا سایر موجودات می‌شود.
۷. نویسنده در هر زمانی که متوجه هرگونه خطا و بی‌دقتی در مقاله خود شود نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرد.
۸. اعلام صریح نویسنده(گان) مبنی بر صحت و اصالت مقاله، فقدان سرقت علمی و چاپ در سایر نشریات.
۹. مواردی از مصادیق رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی:
 - ۹-۱. جعل داده‌ها: گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده‌ها یا نتیجه‌های ساختگی به عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یا یافته‌های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده یا جابجایی نتایج مطالعات مختلف.
 - ۹-۲. تحریف داده‌ها: ثبت و ارائه نتایج پژوهش به نحوی که جزئیات اجرای پژوهش یا فرآیند جمع‌آوری داده‌ها دستکاری شود، یا داده‌هایی حذف یا تغییر یابد، یا برخی نتایج کوچک به منظور پنهان کردن واقعات بزرگتر (بزرگ‌نمایی) شود، تا نتایج پژوهش به اهداف خاصی برسد یا نتایج ارائه شده مورد تردید نباشد.
 - ۹-۳. سرقت علمی: اقتباس نزدیک افکار و عبارات نویسندگان دیگر، کپی‌برداری در بیان اندیشه‌ها، شباهت‌های ساختاری در نوشتار یا انتساب ایده‌ها و نتایج دیگران بدون ارجاع مناسب، یا معرفی آن به‌عنوان یک پژوهش اصیل علمی.

- ۴-۹. اجاره علمی: به‌کارگیری فرد دیگری برای انجام پژوهش توسط نویسنده(گان) و دخل و تصرف اندکی پس از اتمام پژوهش و چاپ آن به نام خود.
- ۵-۹. انتساب غیرواقعی: انتساب غیرواقعی نویسنده(گان) به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته.
- ۶-۹. ارسال مجدد: مقاله یا بخشی از آن که در نشریه دیگری (داخل یا خارج از کشور) چاپ شده یا در جریان دوری و چاپ باشد.
- ۷-۹. انتشار هم‌پوشان: چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای دیگر با عنوان جدید.

مسئولیت‌های مدیر مسئول

۱. پیگیری دسترسی آزاد اطلاعات به نشریه و گسترش نشر و اشاعه آن؛
۲. نظارت و پیگیری امور کاری هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۳. دخالت نکردن در فرآیند دوری علمی مقالات؛
۴. دخالت نکردن در تصمیمات علمی هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۵. رعایت حقوق مادی و معنوی نویسندگان، سردبیر، هیأت تحریریه، داوران، و عوامل اجرایی؛
۶. تأیید نهایی مطالب ارسالی به نشریه برای چاپ و انتشار به لحاظ حقوقی.

مسئولیت‌های سردبیر و اعضای هیأت تحریریه

۱. حفظ آزادی و اختیار عمل سردبیر نشریه در ایفای مستقلانه وظایف خود از قبیل رد یا پذیرش دست نوشته‌های واصله به کمک هیأت تحریریه و رعایت مسائل مربوط به شایستگی‌های علمی مقاله از جمله حفظ حقوق مادی و معنوی، اصالت پژوهش و نظر داوران و ویراستاران.
۲. تلاش برای ارتقاء و اجرای قوانین و دستورالعمل‌های اخلاق و سلامت پژوهش.
۳. دریافت مستندات مربوط به شرایط مندرج ذیل در پذیرش مقاله از نویسنده(گان):
 - ۱-۳. اعطای حق چاپ مقاله در نشریه دانشگاه؛
 - ۲-۳. اعلام تعارض منافع احتمالی.
۴. انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، تجربه علمی و کاری، و نیز احترام به درخواست‌های مستدل و منطقی نویسنده(گان) در مورد دوری مقاله توسط داوران خاص؛
۵. اجتناب از آشکارسازی اطلاعات و مشخصات نویسنده(گان) و داوران در فرآیند ارزیابی مقاله و احتراز از ارائه اطلاعات مقاله و بحث درباره جزئیات آن با دیگران؛
۶. جلوگیری از بروز هرگونه تضاد منافع در روند دوری، که به طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد.
۷. بررسی دقیق آثار متهم به تخلفات پژوهشی واصله از داوران یا طرق دیگر(همانند سامانه سمیم‌نور برای مشابه‌یابی)، و در صورت نیاز اقدام براساس «دستورالعمل تخلفات پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز دانشگاه امام صادق علیه‌السلام».

مسئولیت‌های داوران:

۱. کمک به بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات در جهت بهبود و ارتقاء کیفی نشریه.
۲. به‌کارگیری دانش و تخصص حرفه‌ای در حوزه موضوعی مقاله و اعلام تصمیم نپذیرفتن مقاله به سردبیر نشریه در صورت وجود تضاد منافع اعم از منافع مشترک، مالی، سازمانی، شخصی و یا کمبود زمان برای دوری.
۳. اعلام نظر تخصصی و اصلاحی به طور روشن و واضح، براساس مستندات علمی و استدلال کافی در مهلت زمانی معین به سردبیر نشریه و نویسنده(گان) و دوری از اعمال نظر سلیقه‌ای، صنفی، نژادی و مذهبی در دوری مقاله.

۴. اجتناب از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری مقاله یا اطلاعات منتشر نشده نویسنده (گان)، برای منافع شخصی.
۵. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و خودداری از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری یا استفاده از داده‌ها و مفاهیم جدید مقاله به له یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبارسازی نویسنده (گان).
۶. کمک به سردبیر نشریه در تهیه گزارش «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» مقالات دریافتی برای داوری.
۷. آگاه‌سازی سردبیر نشریه به هنگام تأخیر در انجام داوری مقاله و درخواست تخصیص زمان بیشتر یا گزینش داور دیگر.

مسئولیت دفتر نشریات علمی

۱. تعیین و اعلام شفاف سیاست‌های انتشاراتی خود، به‌خصوص در رابطه با استقلال تصمیم‌گیری هیأت تحریریه، اخلاق انتشاراتی، صیانت از مالکیت فکری و حق چاپ، تضاد منافع، وظایف نویسندگان، داوران، سردبیر و هیأت تحریریه، فرآیند داوری و تصمیم‌گیری، تقاضاهای تجدید نظر و شکایات، حفظ اسناد علمی فرآیند تصمیم‌گیری، حفظ اطلاعات نویسندگان و داوران، اصلاح یا حذف مقالات پذیرفته شده و حل اختلاف بین شاکیان و متهمان به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی».
۲. رصد و پیگیری شکایات تخلفات پژوهشی برای نشریات دانشگاه.
۳. کمک برای اصالت و سلامت پژوهشی مقالات منتشره در نشریات دانشگاه.

مراحل برخورد رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

۱. آگاه‌سازی هیأت تحریریه نشریه و ارسال نامه به نویسنده مسئول برای درخواست توضیح، بدون رفتار قضاوتی؛
۲. اختصاص فرصتی مناسب برای پاسخ‌گویی نویسنده (گان) متهم به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» و پیگیری موارد و تخلفات محرز شده تا آخرین مرحله.
۳. ارجاع موضوع به هیأت تحریریه در صورت دریافت توضیحات غیرقابل قبول از سوی نویسنده برای تصمیم‌گیری نهایی در خصوص پذیرش یا رد مقاله.
۴. مطابق با تصمیم نهایی هیأت تحریریه نشریه؛
۵. تذکر کتبی به نویسنده مقاله و یادآوری خط‌مشی چاپ نشریه قبل از انتشار، و یا در خواست اصلاح گزارش و انتشار متن عذرخواهی نویسنده در نشریه شماره بعد؛
۶. اخطار به نویسنده مسئول و رد هر اثر دیگری از نویسنده متخلف؛
۷. انتشار بیانیه عذرخواهی در شماره بعدی نسخه چاپی نشریه و ذکر آن در نسخه برخط (آنلاین) مقاله‌ای که تقلب و سرقت علمی در آن محرز شده است (سلب اعتبار)؛
۸. تلاش برای بهبود مستمر کیفیت و تضمین درستکاری و صداقت محتوای نشریه و احترام به تشکیلات نشریه اعم از: خوانندگان، نویسندگان، داوران صاحب امتیاز، مدیر مسئول، مدیر داخلی، کارکنان هیأت تحریریه و ناشر؛
۹. بررسی تمامی مقالات دریافتی در مدت زمان مناسب.

فهرست مطالب

- شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران ۱
محمدحسین یقطین؛ علی رضاییان*؛ اسدالله کردنا بیج
- ارائه نظریه‌ای داده بنیاد برای تبیین فرآیند «شکل‌گیری نشاط و پویایی علمی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی» ۳۹
زینب محمدزاده*؛ کیوان صالحی
- واکاوی اهمیت بینش‌های رفتاری در تحقق رابطه دانشگاه و اجتماع؛ دلالت‌هایی برای تحقق دانش بنیان شدن تولید ۷۷
علیرضا چیت‌سازیان*؛ محمد اسماعیل خاتمی؛ علی یعقوب علی کندلجی
- واکاوی ابعاد و مولفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها با روش تحلیل مضمون ۱۱۱
سعیده گل پرور؛ یوسف محمدی مقدم*، بیژن عبدالهی
- طراحی آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان ۱۴۳
محمدحسین محمدی*؛ اسدالله گنجعلی؛ روح‌الله رازینی
- اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه برای ایجاد شایستگی‌های دیجیتال ۱۶۷
محمدصادق پسندیده‌کار، محمد عیسی آبادی*؛ محمد نوروزی



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱-۳۸

شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴
مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.243922.3443

محمدحسین یقطین*
علی رضاییان**
اسدالله کردناهیج***

چکیده

پیدایش و رشد سریع فضای مجازی و دیجیتال در چند دهه‌ی اخیر یکی از بزرگ‌ترین نمادهای تغییر و تحول جهانی است. تدوین و اجرای استراتژی دیجیتال با توجه به تأثیرات تحول‌آفرین فناوری‌های دیجیتال در همه جنبه‌های محیط داخلی و خارجی سازمان، به دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌های سنتی تبدیل شده است. بانکداری تمام دیجیتال شکلی از بانکداری است که در آن تمام فرایندها به شکل غیرفیزیکی و بر بستر سامانه‌های دیجیتالی انجام می‌شود. تحول دیجیتال در دو دهه اخیر تغییر بسیار زیادی بر بستر و اشکال بانکداری گذاشته است. در ایران نیز صنعت بانکداری یکی از پیشگامان جاری‌سازی تحول دیجیتال است؛ بنابراین، هدف این تحقیق شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران است. با همین دیدگاه در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش تحلیل مضمون صورت گرفته است، با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت بانکداری ایران مصاحبه انجام گردید و در نهایت الگویی شامل هشت بُعد شناسایی گردید. ابعاد هشت‌گانه الگوی مذکور، شامل حکمرانی راهبردی بانک، تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، بازمهندسی ساختار و فرایندها، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، بازیگران دیجیتال و نوظهور، روابط بین‌المللی و روندهای جهانی می‌شود.

واژگان کلیدی

تحول دیجیتال؛ استراتژی دیجیتال؛ بانکداری دیجیتال؛ تحلیل مضمون.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

yaghtin@isu.ac.ir

0000-0003-4442-3884

** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

a_rezaeian@sbu.ac.ir

0000-0002-0563-389X

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

naeij@modares.ac.ir

0000-0003-0540-6141

مقدمه و بیان مسئله

ساختار شکنی و دگرگون‌سازی، همواره با دشواری‌های زیادی همراه است. این موضوع دلیل روشنی دارد؛ فناوری‌های دیجیتال با شکستن ساخت صنایع مختلف، تأثیر بسیاری بر جهان داشته‌اند و در همین حال شرکت‌هایی را قادر ساخته‌اند تا به رشد تصاعدی دست یابند. هیچ شکی وجود ندارد که بازیگران قبلی به تکاپو افتاده‌اند؛ چرا که بازیگران جدید و چالاک با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ظهور کرده‌اند. اما یک موضوع مهم‌تر برای تعریف کردن وجود دارد: به همان مقداری که دیجیتال، تهدیدی بر ساختارهای قدیمی وارد کرده است که این خود مقاومت بازیگران سنتی را بر می‌انگیزاند، فرصت‌های بی‌شماری را نیز برای شرکت‌های فعال در صنایع سنتی ارائه می‌کند (Gupta, 2018, p. 1).

استراتژی دیجیتال، برنامه‌ای عملی است که مجموعه اقدامات ضروری را جهت تعیین چگونگی بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال در بخش‌های اصلی کسب‌وکار در راستای دستیابی به اهداف مشخص که در نهایت موجب خلق ارزش جدید و متفاوت برای ذی‌نفعان و نیز تحول سازمان می‌گردد، تبیین می‌سازد. استراتژی دیجیتال باید بتواند با ایجاد یک اکوسیستم دیجیتال، تمامی برنامه‌های سازمان در زمینه استفاده از فناوری‌های دیجیتال را یکپارچه و از این طریق، کسب‌وکار را متحول سازد. به‌علاوه استراتژی دیجیتال باید بر اساس فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی سازمان در حوزه فناوری‌های دیجیتال و با در نظر گرفتن نیازمندی‌های ذی‌نفعان کلیدی تدوین گردد (شامی زنجانی، نبی و ایران‌دوست، ۱۳۹۹، ص. ۲۱۱).

در طی چند صدسال، بنگاه‌های دادوستد پول و بانک‌های خرد با گسترش فیزیکی فعالیت کرده‌اند. کمتر از چند دهه است که این نوع بانکداری به چالش کشیده شده است. پردازش و اهمیت اطلاعات و داده‌ها ابتدا در آمریکا و به تدریج در جهان با هیاهوی زیادی آغاز و منجر به پیدایش و پردازش میلیاردها تریلیون بایت^۱ داده در روز و نیز حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری پیشرفته و مدرن شد. امروزه صنعت بانکداری در جهان بر اثر انقلاب عظیم در پردازش داده‌ها در جایگاه برتر از حیث پیشرفت و ادغام فناوری و بانکداری قرار دارد. همچنین تغییر شکل بنیادین جامعه، دولت، اقتصاد،

کسب‌وکار، تجارت و بانکداری از قدرت و فشار داده‌ها و اطلاعات ناشی می‌شود (اسکینر^۲، ۱۳۹۳، ص. ۸).

موج فناوری جدید که صنعت مالی را فرا گرفته بسیاری از ساختارهای بانکداری سنتی را تغییر داده است. عواملی مانند بانکداری برخط، ماشین‌های خودخدمت، یکپارچگی مالی و دسترسی ۲۴ ساعته، چشم‌انداز نیاز به بانکداری دیجیتال را به صورت جهانی دگرگون کرده است. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در ایران نسبت به بسیاری از صنایع دیگر پیش‌تاز است، ولی هنوز با زبندگان دیجیتال این صنعت در جهان که به دنبال «بانکداری تمام دیجیتال» هستند، فاصله بسیاری وجود دارد (Windasari, (Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, p. 100).

شناخت ماهیت کسب‌وکار و تعیین شاخص کلیدی موفقیت برای ایجاد تمایز و ایجاد مزیت رقابتی ضروری است. اگر شاخص کلیدی موفقیت به درستی تعیین شود، می‌تواند شکاف بین توانایی سازمان و اهداف آن را تعیین نماید. رویکرد عوامل کلیدی موفقیت به منظور کمک به تحقق عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها بنا نهاده شده است. مفهوم عوامل کلیدی موفقیت که به صورت اولیه در حوزه تصمیمات فناوری اطلاعات به کار برده شده است، دربردارنده روشی برای شناسایی آن دسته از حوزه‌های کلیدی است که با تمرکز صحیح و مستمر بر آنها، امکان دستیابی به اهداف عملکردی سازمان مهیا می‌شود. حوزه‌های کلیدی موفقیت عبارت از تعداد محدودی از حوزه‌ها است که رضایت‌بخش بودن آنها، تضمین‌کننده عملکرد رقابتی سازمان‌ها است و از این رو شناخت و مدیریت عوامل کلیدی موفقیت از فعالیت‌های ضروری تصمیم‌گیرندگان سازمانی خواهد بود. با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت دیگر نیازی به گردآوری حجم انبوهی از اطلاعات نیست (کردنائیج، ۱۳۹۷، ص. ۴۴۷). از بین عوامل موفقیت، عواملی که دارای بیشترین اهمیت هستند به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مطرح می‌شوند. برای مثال سرمایه انسانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال دانست. درست است که ابزارها و دستگاه‌های دیجیتالی بستر ظهور نوآوری هستند؛ اما واقعیت این است که محرک اصلی نوآوری در سازمان، کارکنان استثنایی و بی‌بدیل آن هستند.

چالش‌هایی که سازمان‌ها برای موفقیت در تحول دیجیتال با آن مواجه هستند را می‌توان در تدوین و اجرای استراتژی جستجو کرد. یک بررسی جامع از تحول دیجیتال نشان داد که به‌عنوان یک بدنه دانش در حال ظهور، فاقد یک بررسی عمیق و کاربردی در تدوین و اجرای استراتژی دیجیتال است (Alali, 2020, p. 7). با بررسی پژوهش‌های موجود در استراتژی دیجیتال، نشان داد که در حوزه عوامل کلیدی موفقیت به‌عنوان یک موضوع کاربردی، پژوهش مؤثری صورت نیافته است؛ لذا پژوهش حاضر قصد دارد با احصاء مؤلفه‌های موفقیت استراتژی دیجیتال، به کسب‌وکارها و سازمان‌هایی که به دنبال تحول دیجیتال هستند، راهنمایی دهد. همچنین با توجه به اینکه فضای حاکم بر صنعت بانکداری در عرصه تحول دیجیتال نسبت به سایر صنایع پیشرو است، این عوامل در صنعت بانکداری بررسی خواهد شد تا راهکاری‌های عملیاتی‌تری ارائه گردد.

۱. ادبیات پژوهش

در ادامه ادبیات و مبانی نظری استفاده شده در این پژوهش مورد اشاره قرار می‌گیرد:

۱-۱. تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال به روش‌های مختلفی تعریف شده است. حداقل ۲۸ تعریف مختلف توسط ویال (۲۰۱۹) گزارش شده است. ویال یک بررسی ادبیات گسترده انجام داد و پس از فرایند تحلیل معنایی، یک تعریف کاربردی از تحول دیجیتال ارائه داد که تحقیقات قبلی را بهتر نشان می‌دهد: «فرایندی که هدف آن بهبود یک نهاد با ایجاد تغییرات قابل توجه در مشخصات آن از طریق ترکیب اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و تکنولوژی‌های ارتباطی است» (Vial, 2019, p. 3).

برخی از عناصر کلیدی این تعریف در اینجا قابل ذکر است: (۱) تعریف سازمان‌محور نیست؛ زیرا تحول دیجیتال می‌تواند در جامعه یا به‌عنوان یک صنعت رخ دهد. (۲) دستیابی به موفقیت در انجام تحول دیجیتال ذاتی نیست، بنابراین بهبود یک عملیاتی است. (۳) اصطلاح فناوری‌های دیجیتال در تعریف استفاده نمی‌شود تا ادبیات موجود را بهتر نشان دهد.

فناوری‌های دیجیتال پیشرفته یک عنصر حیاتی و زیرساختی در تحول دیجیتال هستند. در واقع، بسیاری از مطالعات به مؤلفه‌های مختلف فناوری تحول دیجیتال مانند رایانش

ابری، روباتیک و اتوماسیون، داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا پرداخته‌اند (Jones, Hutcheson, & Camba, 2021, p. 937). اگرچه فناوری نقش مهم و در عین حال متناقض (از نظر تجدید زیرساخت‌های دیجیتال) در دیجیتالی شدن دارد، تحول دیجیتال صرفاً به دست آوردن و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در یک سازمان، صنعت یا یک جامعه نیست. این موضوع نیاز به یک رویکرد کل نگر دارد تا یک دیدگاه محدود در مورد فناوری‌های واحد (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018, p. 3928).

همان‌طور که تعریف فوق نشان می‌دهد تحول دیجیتال واقعی همه عناصر کسب و کار از جمله استراتژی، مدل کسب و کار، فرایندهای کسب و کار، ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد (Vesna, Lucija & Dalia, 2018, p. 737). در واقع، بسیاری از محققان مانند کین (۲۰۱۷) تأکید می‌کنند که اگر شرکت‌ها به جای تأکید صرف بر مسائل فنی به مشکلات سازمانی و مدیریتی نگاه کنند، به‌طور مؤثر چالش‌های ناشی از اختلال دیجیتال را هدایت خواهند کرد (Kane, 2017, p. 1).

تحول دیجیتال مستلزم تجسم مجدد محصولات و خدمات به‌عنوان دارایی‌های دیجیتالی فعال است. ایجاد ارزش جدید از اتصال دارایی‌های فیزیکی و دیجیتالی از طریق داده‌ها؛ و ایجاد اکوسیستم‌هایی برای امکان‌پذیر ساختن آن. در نتیجه یک تحول دیجیتال مستلزم تغییر اساسی در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرایندها، شایستگی‌ها و مدل‌های کسب و کار است؛ بنابراین چنین تحول دیجیتالی ممکن است هویت یک سازمان را تغییر دهد (Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha & Blegind Jensen, 2021, p. 103).

سه کلمه کلیدی اغلب در زمینه تحول دیجیتال وجود دارد: دیجیتالی‌سازی^۳، دیجیتال شدن^۴ و نوآوری دیجیتال^۵. آنها اغلب به‌عنوان مترادف تحول دیجیتال اشتباه گرفته می‌شوند. با استفاده از تحقیقات بوکشر و همکاران^۶ (۲۰۱۸) و نامبیسان و همکاران^۷ (۲۰۱۷)، تمایز این واژگان در قالب جدول زیر ارائه خواهد شد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت که دیجیتالی‌سازی؛ فعالیت تبدیل اطلاعات از رسانه آنالوگ یا فیزیکی به یک رسانه دیجیتال است. نوآوری دیجیتال فرایند نوآوری است که شامل ایده‌پردازی، طراحی،

توسعه، انتشار و جذب راه‌حل‌های دیجیتالی است. از این لحاظ، دیجیتالی‌سازی یک واقعیت است که می‌تواند در نوآوری دیجیتال یک فرایند کسب‌وکار، پیشنهادها یا مدل تجاری اتفاق بیفتد. از طرف دیگر دیجیتال‌سازی، وضعیت یا بلوغ توسعه دیجیتال در یک سازمان است.

نگاره (۱): تعریف اصطلاحات مرتبط با تحول دیجیتال

واژه کلیدی	تعریف	منبع
دیجیتالی‌سازی	تبدیل فناوری «اطلاعات آنالوگ به قالب دیجیتال» از جمله توسعه زیرساخت‌های دیجیتال.	Bockshecker, Hackstein, & Baumol, (2018)
دیجیتال شدن	وضعیت یک سازمان یا جامعه با اشاره به توسعه دیجیتالی فعلی و استفاده از نوآوری‌های ICT	Bockshecker, Hackstein, & Baumol, (2018)
نوآوری دیجیتال	ایجاد (و به تبع آن تغییر در) پیشنهادها، بازار، فرایندهای تجاری یا مدل‌هایی که در نتیجه استفاده از فناوری دیجیتال حاصل می‌شود.	(Nambisan al., 2017)

منبع: (Alali, 2020, p. 10)

۱-۲. استراتژی دیجیتال

بررسی اساسی ادبیات نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک نوعی دگرگون ساختن فعالیت‌های اساسی سازمان است که به صورت ابتکاری و فعالانه توسط مدیران ارشد ایجاد می‌شود و تأثیر به‌سزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰، ص. ۱۲). به عبارت دیگر، در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال دگرگون ساختن حوزه‌های راهبردی و کلیدی خود هستند؛ حوزه‌هایی که بتوانند در صورت متحول شدن، عملکرد برتر شرکت را در قبال رقبا تضمین نمایند (مقدم، ویشلفی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۳۷).

استراتژی دیجیتال به‌عنوان پاسخی استراتژیک به نیروهای محرک داخلی و خارجی اقتصاد دیجیتال توسعه یافته است (Vial, 2019, p. 48). به‌عنوان یک اصطلاح، استراتژی دیجیتال برای توصیف وضعیت آینده و سفر استفاده می‌شود. وضعیت آینده سازمانی که قصد دارد به‌صورت دیجیتالی فعال شود در ادبیات به‌عنوان استراتژی کسب‌وکار دیجیتال

(DBS)⁸ نامیده می‌شود (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013, p. 472). از سوی دیگر، مدیریت سفر به سمت آن وضعیت آینده به‌عنوان استراتژی تحول دیجیتال (DTS)⁹ نامیده می‌شود (Matt, Hess & Benlian, 2015, p. 340). این بخش تجزیه و تحلیل انتقادی هر دو اصطلاح را با تمرکز ویژه بر تدوین ارائه می‌دهد. هنگامی که اصطلاح استراتژی دیجیتال در این پژوهش استفاده می‌شود، به DBS و DTS اشاره می‌کند، زیرا هر دو جزء مهم تدوین استراتژی هستند.

استراتژی دیجیتال اصطلاحی است که به کرات در ادبیات استفاده می‌شود، اما تاکنون در مورد تعریف رایج پذیرفته شده اتفاق نظر وجود ندارد. هنگام انعکاس تعریف استراتژی دیجیتال، نخست واژه دیجیتال باید در نظر گرفته شود (Schallmo, Williams & Lohse, 2019, p. 2).

اصطلاحات استراتژی دیجیتالی شدن، استراتژی تجارت دیجیتال، استراتژی دیجیتال‌سازی و استراتژی تحول دیجیتال اغلب به‌جای هم استفاده می‌شوند. استراتژی دیجیتال به استراتژی‌ای گفته می‌شود که یک شرکت در همه زمینه‌ها، ابتکارات دیجیتالی خود را اعمال می‌کند. این شامل کل فرایند است: جمع‌آوری کلیه اطلاعات موردنیاز، برنامه‌ریزی، شناسایی خطرات و فرصت‌ها، حفظ استراتژی دیجیتال و ایجاد استراتژی‌های فرعی مانند استراتژی بازاریابی دیجیتال (Rausser, 2016, p. 15).

این تعریف به معنای این است که استراتژی دیجیتال شما در بالای همه چیز قرار دارد، از جمله زیرساخت‌هایی مانند استراتژی تلفن همراه، استراتژی وب، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)¹⁰ و موارد دیگر. بهترین راه برای تعریف یک استراتژی دیجیتال، ارزیابی کامل از تمام دارایی‌های دیجیتال شما و ایجاد برنامه‌ای برای بهبود مستمر آنها است تا بتوانند به‌طور مثبتی به اهداف تجاری شما کمک کنند (Rausser, 2016, p. 14).

یک استراتژی دیجیتال خلاصه‌ای از فرایندهای اهداف، دستورالعمل‌ها و ساختارهای کنترل تحول دیجیتال است و به‌عنوان رابط هماهنگی فعالیت‌های متعدد دیجیتالی‌سازی عمل می‌کند. استراتژی دیجیتال شامل چشم‌انداز دیجیتالی یک شرکت است و اهداف و

اولویت‌های استراتژی کسب‌وکار را از طریق برنامه‌های دیجیتال بیان می‌کند (Schreckling & Steiger, 2017, p. 4).

بر اساس ادبیات استراتژی دیجیتال، تعریف زیر را برای تحقیق خود ارائه می‌دهیم: استراتژی دیجیتال به استراتژی‌ای گفته می‌شود که یک شرکت در همه زمینه‌ها، ابتکارات دیجیتالی خود را اعمال می‌کند. این استراتژی با استفاده از منابع دیجیتال برای ایجاد ارزش متفاوت، تدوین و اجرا می‌شود.

۳-۱. بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال کامپیوتری کردن خدمات بانکداری سنتی است. در بانکداری دیجیتال بانک مشتریان را قادر می‌سازد از طریق پلتفرم‌های برخط الکترونیکی به محصولات بانکی و استفاده از خدمات بانکی دسترسی داشته باشند. دیجیتالی کردن کلیه عملیات بانکی برای جایگزینی حضور فیزیکی بانک و بی‌نیازی مشتری از مراجعه به شعبه هدف اصلی بانکداری دیجیتال است (Haralayya, 2021, p. 16). طبق پیمایش انجام شده در سال ۲۰۲۱ بیش از ۶۱ درصد از جامعه آماری، کارهای بانکی خود را تماماً از کانال‌های دیجیتالی پیگیری می‌کنند. این موضوع به خودی خود اهمیت بانکداری دیجیتال و رغبت مردم به این نوع از عملیات بانکی را نشان می‌دهد. در این تحقیق همچنین آمده است بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جامعه آماری با وجود علاقه به بانکداری دیجیتال نمی‌توانند از آن استفاده نمایند که علل مختلفی دارد (PricewaterhouseCoopers, 2022, p. 1).

«بانک‌های تمام دیجیتال^{۱۱}» به صورت جایگزین با بانکداری مجازی، بانکداری دیجیتال یا بانکداری اینترنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که تشخیص آنها را از خدمات دیجیتال ارائه شده توسط بانکداری سنتی دشوار می‌سازد. با این حال، تفاوت اساسی آن با دیگر انواع بانکداری که در این نوع، هیچ نیازی به وجود شعبه‌های فیزیکی نیست و تنها به زیرساخت‌های دیجیتال متکی هستند. بانک‌های دیجیتال محض به طور کامل به صورت مجازی فعالیت می‌کنند. در نتیجه، هزینه‌های خدمات را کاهش می‌دهد، به ویژه تمام خدماتی که به طور سنتی در یک شعبه انجام می‌شود (Shifa Fathima, 2020, p. 57).

ادبیات بانکداری و خدمات مالی نشان می‌دهد که دیجیتالی‌شدن و پذیرش خدمات دیجیتالی توسط مشتریان، قبلاً برای چندین دهه مورد استقبال قرار گرفته است، مانند دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری تلفن همراه و بانکداری اینترنتی (Kaushik & Rahman, 2015, p. 96).

با توجه به آنچه بیان شد بانکداری تمام دیجیتال، چشم‌انداز اکوسیستم مالی و نحوه عملکرد کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد که در نتیجه کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد و در عین حال با چالش‌های امنیتی و حریم خصوصی نیز مواجه می‌شود. متأسفانه اغلب بانک‌ها در حرکت به سوی تغییرات بنیادی شکست خورده‌اند. واکنش‌ها به تغییرات عصر دیجیتال کند و آهسته است و حتی در برخی موارد نظام بانکی به شدت در مقابل تغییرات بنیادین مقاومت نشان می‌دهد؛ زیرا تغییر کردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است (اسکینر، ۱۳۹۳، ص. ۹).

۲. مرور پیشینه

در این بخش به گزارش پیشینه تجربی مرتبط با قلمرو موضوعی مقاله حاضر پرداخته می‌شود؛

نگاره (۲): سابقه مطالعات و پژوهش‌های مرتبط

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
۱	پایان‌نامه	حبوباتی، (۱۳۹۰)	ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیما مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC ¹²	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر به‌کارگیری استراتژی دیجیتال بر هر چهار منظر کارت امتیازی متوازن، بیش از سطح متوسط است که بیشترین تأثیر، مربوط به بهبود فرایندهای داخلی و کمترین تأثیر مربوط به رضایت مشتری بوده است.
۲	پایان‌نامه	عسگری، (۱۳۹۷)	تدوین استراتژی دیجیتال در زنجیره تأمین خدمات بانکی	از نظر کارشناسان خبره بانک، فناوری‌های مبتنی بر موبایل قالبی مناسب برای به‌کارگیری هم‌زمان ایجاد ارزش، خلق نوآوری برای مشتری و

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
			با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی	کاهش هزینه‌های جاری سازمان است. بر این اساس بهترین استراتژی دیجیتال با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی برای سازمان، استراتژی راه‌حل دیجیتال است. در این استراتژی نه تنها با فروش یک محصول بلکه با ارائه خدمات، ارزش افزوده مربوط به استفاده از آن محصول را به‌طور مداوم اضافه می‌کند.
۳	رساله دکتری	پورا براهیمی، (۱۳۹۷)	طراحی الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال	در حوزه پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری ایران هشت مفهوم یادگیری سازمانی، قابلیت‌های فناورانه مبتنی بر بانکداری دیجیتال، انطباق با قوانین بانکداری اسلامی، سازگاری قانونی نظام بانکداری دیجیتال، مدیریت و اصلاح فرایندهای بانکی، استراتژی بانکداری دیجیتال، نوآوری باز و مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری دیجیتال و سه مقوله کلیدی و حیاتی الزامات و زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، مدیریت استراتژیک دیجیتال و شراکت دانشی بانکداری دیجیتال باید موردنظر قرار گیرد.
۴	مقاله	نوری و همکاران، (۱۳۹۸)	طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی	چارچوب رهبری تحول دیجیتال تدوین و تبیین گردید و رهبری تحول دیجیتال به‌عنوان «مجموعه‌ای از تصمیمات، اقدامات و الزامات مدیریتی که عبارت است از طراحی نقشه راه،

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				تخصیص منابع، سازماندهی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت حداکثری از پذیرش فناوری‌های تحول‌آفرین در سازمان» مفهوم‌سازی گردید. مقوله‌های شناسایی شده عبارت از نقشه راه دیجیتال (شامل چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال)، حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازماندهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکای دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه‌گذاری دیجیتال) هستند.
۵	مقاله	خسروانجم و همکاران (۱۳۹۹)	ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی	شاخص «استراتژی فرایند کسب‌وکار» پایه و اساس پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال است و شاخص «استراتژی محتوا» دارای بیشترین میزان تعامل و وابستگی با سایر شاخص‌ها است. بانک‌ها برای پیاده‌سازی موفق شاخص‌های استراتژیک بانکداری دیجیتال می‌بایستی مؤلفه‌های فرایند شامل سرویس‌گرایی، حاکمیت، پذیرش فناوری، هماهنگی و ترتیب فرایند، تنظیم و بهینه‌سازی، تطابق با

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
۶	رساله دکتری	سوپال ^۳ ، (۲۰۱۸)	بررسی استراتژی‌های دیجیتال مدیران ارشد بانک در موریس برای بهبود خدمات مشتری	قوانین و پذیرش گذرگاه خدمات شرکت را مورد توجه ویژه قرار دهند. استفاده مشتریان از بانکداری دیجیتال، بانکداری سنتی را تغییر شکل داده و مدیران ارشد بانکی باید بدانند که چگونه می‌توانند از این نوآوری برای بهبود خدمات به مشتری برای افزایش سودآوری استفاده کنند. با استفاده از مدل پذیرش فناوری به‌عنوان چارچوب مفهومی، هدف از این مطالعه موردی، کشف استراتژی‌های مؤثر بانکداری دیجیتال بود که مدیران ارشد برای بهبود خدمات مشتری به‌منظور افزایش سودآوری استفاده می‌کردند. جامعه موردنظر برای این مطالعه شامل مدیران ارشد ۳ بانک در موریس بوده است که تجربه موفقیت در توسعه و پیاده‌سازی در استراتژی‌های بانکداری دیجیتال برای بهبود خدمات به مشتری را دارند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاری و اسناد سازمانی جمع‌آوری شد. سه موضوع از تجزیه و تحلیل داده‌ها به وجود آمد: استفاده از استراتژی‌های تلفن همراه برای مهاجرت مشتریان به بانکداری دیجیتال، چالش‌های مهاجرت مشتریان به بانکداری دیجیتال و نوآوری در

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				بانکداری دیجیتال. پیامدهای این مطالعه برای تغییرات مثبت اجتماعی شامل بهبود راحتی برای مشتریان است. ترویج بانکداری سبز؛ و دسترسی آسان به بانکداری برای فقرا، معلولان جسمی و کسانی که در مناطق دورافتاده و روستایی زندگی می‌کنند فراهم می‌کند.
۷	پایان‌نامه	سائو ^۱ ، (۲۰۱۹)	بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال برای بهبود تجربه مشتری در سازمان‌های استرالیایی	این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل زیر، از عوامل موفقیت در اجرای تحول دیجیتال سازمان‌ها است؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها، تجزیه و تحلیل روندها، تجزیه و تحلیل فرایندها، اجرای استراتژیک، مدل‌های کسب و کار، ارزش پیشنهادی، فرایندهای مشتری، همکاری‌های مبتنی بر اعتماد با مشتری، خدمات مشتری، تعامل با مشتری، ادغام و اتحادها، توانایی‌ها، استعدادها و ظرفیت‌ها. بر اساس عوامل حیاتی موفقیت شناسایی شده، چارچوب جدیدی برای موفقیت در اجرای تحول دیجیتال به سمت بهبود تجربه مشتری در سازمان‌ها ایجاد شده است.
۸	پایان‌نامه	چون یان لی ^۵ ، (۲۰۱۹)	اختلال دیجیتال: زمینه‌ای در استرالیا برای مدیریت	این تحقیق توصیه‌های تصمیم‌گیرندگان تغییر دیجیتال برای مدیریت اختلالات دیجیتالی را شناسایی کرده است. یک ذهنیت

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
			اختلالات تغییر در صنعت انرژی	سازمانی از چشم‌انداز مشترک، یک فرهنگ سازمانی متحول، تحول دیجیتال؛ توانایی‌های پویای مشتری‌مدار و همکاری در ایجاد اعتماد. به‌علاوه، تشویق تدریجی نوآوری برای تصمیم‌گیرندگان ضروری است. برای حفظ روابط سودمند متقابل، به استقبال ایجاد همکاری باید رفت.
۹	پایان‌نامه	وردراگن و تیشلینگر، (۲۰۱۹)	عوامل حیاتی موفقیت استارت‌آپ‌ها در تحول دیجیتال چیست؟	هدف از این تحقیق دستیابی به درک عمیق از چگونگی تأثیر دیجیتال‌سازی بر پویایی انجام تجارت است و اینکه مؤلفه‌های اصلی لازم با توجه به ادبیات و مصاحبه‌شوندگان برای موفقیت در دوره دیجیتال چیست. نتیجه این تحقیق بدین شرح است که عوامل اصلی موفقیت برای شروع کار در تحول دیجیتال عبارت است از: (۱) رویکرد ناب به مشتری‌مداری، (۲) اهداف و فرهنگ کارآفرینی، (۳) مشارکت در اکوسیستم کارآفرینی، (۴) ادغام و استفاده فن‌آوری‌های شخص ثالث و (۵) کسب سرمایه برای رشد تجارت.
۱۰	رساله دکتری	العلی ^{۱۶} ، (۲۰۲۰)	تدوین استراتژی دیجیتال: تحقیق با دو سرعت طراحی و یادگیری عمیق.	یک بررسی جامع نشان داد که DT (transformation digital)، به‌عنوان یک مجموعه دانش نوظهور، فاقد تحقیق عمیق و کاربردی در تدوین

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				<p>استراتژی دیجیتال است. خلأ اصلی این دانش عبارت‌اند از: (۱) عدم راهنمایی در مورد فعالیت‌ها و نتایج فرایند تدوین استراتژی دیجیتال. (۲) توجه محدود به ماهیت تکراری تدوین و اعتبارسنجی استراتژی دیجیتال؛ و (۳) تحقیق تجربی محدود از الگوهای استراتژی دیجیتال برای هدایت روند تدوین. پرداختن به این شکاف تحقیقاتی طی سه مرحله انجام شد. این تحقیق تجربی چهار نمونه الگوی استراتژی دیجیتال را شناسایی کرده است که توسط شرکت‌ها در بخش‌های مختلف به کار گرفته می‌شوند.</p> <p>یافته‌های این تحقیق به درک بهتر تدوین استراتژی دیجیتال کمک می‌کند. مشخص شد که تدوین استراتژی دیجیتال یک فرایند جستجوی مداوم برای پاسخ استراتژیک به تحول دیجیتال است. به-طور خاص، ترکیب چابکی در فرایند تدوین یک روش مؤثر برای مدیریت عدم اطمینان است. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی می‌تواند تحقق استراتژی دیجیتالی نوظهور را سرعت دهد. چارچوب پیشنهادی و الگوهای استراتژی دیجیتال، خط پایه‌ای را برای</p>

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				متخصصان DT به سمت تدوین استراتژی دیجیتال با استحکام تر ارائه می‌دهد.
۱۱	مقاله	کورثانی و همکاران ^۷ ، (۲۰۲۰)	اجرای یک استراتژی دیجیتال: یادگیری از تجربه سه پروژه تحول دیجیتال	تغییر شکل دیجیتال ممکن است به دلیل قطع ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای آن، از کار بیفتد؛ بنابراین، برای درک اینکه چگونه تحول دیجیتال می‌تواند به‌طور مؤثر پیاده‌سازی شود، ما عناصر سازنده زیربنای اجرای استراتژی تحول دیجیتال را شناسایی می‌کنیم. چارچوبی به‌دست آمده است که می‌تواند از شرکت‌ها در تحول دیجیتال مشاغل خود پشتیبانی کند؛ ایجاد ارتباط بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی. در واقع، ما یک چارچوب عملیاتی ایجاد کرده‌ایم که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از آن استراتژی تحول دیجیتال را به‌طور مؤثر پیاده‌سازی کنند و از سازگاری با فرمول آن اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، چارچوب پیشنهادی از بلوک‌های ساختاری ساخته شده است که به مدیران کمک می‌کند تا بر ویژگی‌های اساسی که یک استراتژی تحول دیجیتال را تشکیل می‌دهند، تمرکز کنند. در این راستا، چارچوب ما می‌تواند به‌عنوان یک فهرست کنترلی باشد تا اطمینان حاصل

ردیف	نوع منبع	نویسنده	عنوان	یافته‌ها و دستاوردها
				کند که وقتی مدیران ارشد در اجرای استراتژی دیجیتال شرکت می‌کنند، هیچ یک از عناصر اصلی سازنده استراتژی نادیده گرفته نمی‌شوند.

منبع: (یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت تخصصی به بررسی عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال نپرداخته‌اند. عسگری (۱۳۹۷) در پژوهش خود بر تدوین استراتژی دیجیتال تمرکز کرده است و با ترکیب استراتژی دیجیتال با استراتژی اقیانوس آبی، به استراتژی راه حل دیجیتال شده رسیده است. پورا‌براهیمی (۱۳۹۷) به پیش نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال پرداخته است و به اهمیت و تأثیر عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌ای نکرده است. سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته است و به استراتژی‌های دیجیتال توجهی نداشته است و عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. العلی (۲۰۲۰) به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی دیجیتال می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی دیجیتال قوی فراهم می‌کند.

برای جمع‌بندی این بخش باید گفت که پژوهش‌های انجام شده تمرکز بیشتری بر روی جزئیات تدوین، اجرا و اختلالات تحول دیجیتال و استراتژی‌های دیجیتال پرداخته‌اند و با جهت‌گیری خاص خود به موضوع استراتژی دیجیتال پرداخته‌اند. در صورتی که این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل کلیدی موفقیت با تعاریف ارائه شده در استراتژی‌های دیجیتال است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، در دسته پژوهش‌های «اکتشافی (تکوینی)» و از منظر کاربده، در دسته پژوهش‌های «کاربردی» قرار می‌گیرد. بر اساس تعاریف، پژوهش حاضر

از نوع طرح متوالی اکتشافی است که ابتدا با بهره‌گیری از شواهد مربوط به مستندات و گزارش‌ها و کدگذاری و تحلیل مضمون مصاحبه‌های افراد خبره و تأثیرگذار در بنگاه بانک، عوامل کلیدی استخراج شدند و مورد تحلیل قرار گرفته است.

برای اینکه درکی عمیق از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری در بستر واقعی حاصل شود، روش‌شناسی این پژوهش، به‌صورت مطالعه موردی انتخاب شده است، اما چون در مطالعه‌ی موردی یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهشگر، انتخاب روش تحلیل داده‌ها است، روش تحلیل مضمون انتخاب شده است که در رویکردهای جدید آن حتی دستیابی به نظریه و مدل هم تحلیل و بررسی شده است. به نظر می‌رسد که روش‌های تحلیل کیفی، از نظر هسته با یکدیگر یکسان بوده، حال آن که پوسته‌های آنها، باعث تمایز آنها شده است. به‌عنوان مثال، هسته‌ی تحلیل نظریه‌ی داده‌بنیاد و هسته‌ی تحلیل مضمون‌بنیاد یکی است، اما پوسته‌هایی که روی این روش‌ها قرار داده می‌شود، محقق را به سمت نظریه‌پردازی و یا صرفاً شناسایی مضامین راهنمایی می‌کند. جامعه آماری این تحقیق، صاحب‌نظران و خبرگان علمی و اجرایی صنعت بانکداری هستند که نمونه آماری این تحقیق به‌صورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب خواهند شد تا به اشباع نظری در موضوع پژوهش برسند.

برای گردآوری اطلاعات، عموماً از دو روش کتابخانه‌ای (اسنادی) و میدانی استفاده شده است. نخست جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، منابع مرتبط با پژوهش نظیر ادبیات نظری پیرامون عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دیجیتال گردآوری گردید و سپس داده‌هایی نیز از طریق مصاحبه جمع‌آوری شد. در واقع داده‌های اصلی در این پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری شده و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مبنای کار محقق قرار گرفته است. در این پژوهش برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دیجیتال از روش تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شد.

طبق این فرایند، ۲۰ مصاحبه کیفی با خبرگان حوزه بانکی انجام شد. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول زیر ارائه شده است. لازم به ذکر است همه افراد مصاحبه

شده از مدیران ارشد بانکی کشور و دارای سابقه کاری بالای ۱۵ سال در این حوزه هستند:

نگاره (۴): سطح تحصیلات مصاحبه‌شوندگان

تعداد	سطح تحصیلات
۹	کارشناسی ارشد
۱۱	دکتری
۲۰	مجموع

مصاحبه‌های ضبط‌شده، پیاده، دسته‌بندی و سازماندهی شدند. طی فرایند پیاده‌سازی، محتوای مصاحبه‌ها توسط یادداشت‌های برداشته شده در خلال جلسات مصاحبه تکمیل شد. متن‌های به‌دست‌آمده ابتدا کدگذاری گردید و پس از کدگذاری داده‌های کیفی، کدها مورد بررسی و مرور قرار گرفت و سپس مطابق محتوای آنها، تبدیل به مضامین پایه شدند. در ادامه مقوله‌هایی که بار معنایی مشابهی داشته و مفهومی یکسان را به ذهن متبادر می‌کردند حول یک مقوله انتزاعی و کلی‌تر قرار گرفت؛ به عبارتی دیگر با دسته‌بندی، ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه، تعدادی مضمون سازمان‌دهنده که می‌توانست گویای ویژگی‌های گروهی بخشی از مضمون‌های پایه باشد، به‌دست‌آمد. سپس با دریافت نظر خبرگان نیز اصلاحات جزئی در مضامین انجام شد. با توجه به مسئله و سؤال محوری، مضمون فراگیر نیز متناسب با آن انتخاب گردید. لازم به ذکر است، پس از بررسی، ادغام و اصلاح در چند دوره زمانی متفاوت، در آخر ۸۰۵ کد اولیه استخراج شد. این ۸۰۵ کد در قالب ۹۴ مضمون پایه، و مضامین پایه انتخاب شده نیز در برگیرنده ۲۴ مضمون سازمان‌دهنده است. در نهایت از مضامین سازمان‌دهنده، ۸ مضمون فراگیر به‌عنوان عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال صنعت بانکداری در نگاره (۶) ظهور یافته است.

در این پژوهش برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد. به منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش سعی شد با مرتبط‌ترین افراد در حوزه تحول دیجیتال صنعت بانکداری، آن چنان که در بخش‌های پیشین گفته شد، مصاحبه شود. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها،

قابلیت انتقال یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. یافته‌های تحقیق به مصاحبه‌شوندگان مجدداً عرضه گردید و نواقص و اشکالات برطرف و همگی بر صحت یافته‌ها اذعان داشته و تأیید نمودند. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، دو استاد گرانقدر از اعضای هیأت‌علمی و یکی از خبرگان ذی‌ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند و محققان با آنها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره یافته‌های این مطالعه حاصل شد؛ به نحوی که پژوهشگران دیگر قادر به دریافت مضامین بیشتر پیرامون عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال نبودند. علاوه بر این، پژوهشگران با استفاده از شناسه‌گذار همکار، صحت یافته‌های خود را تأیید کردند.

۴. یافته‌ها

در شکل زیر عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال در صنعت بانکداری ایران قابل ملاحظه است:

عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال

حکمرانی راهبردی بانک

مدل کسب‌وکار

سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی

معماری فناوری و زیرساخت‌های آن

بازمهندسی ساختار و فرایندها

اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار

بازیگران دیجیتال و نوظهور

روابط بین‌المللی و روندهای جهانی

نگاره (۶): عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

منبع: (یافته‌های پژوهش)

در ادامه به بیان تفصیلی‌تر هر یک از مضامین سازمان‌دهنده و نکات پیرامون آن می‌پردازیم. توضیحاتی که در ادامه می‌آید، با استفاده از مطالبی که خبرگان مورد مصاحبه بیان نموده‌اند، با تحلیلی جامع و کل‌نگر به صورت دقیق و موجز آمده است.

حکمرانی راهبردی بانک

حاکمیت بانک به معنای هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت‌عامل و مدیران ارشد بانک هستند که بایستی در این زمینه توجه لازم را داشته باشند. یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال، فرهنگ است و این همان جایی است که بسیاری از کسب‌وکارها شکست می‌خورند. اگر سازمان نتواند این باور را در کارکنان خود ایجاد کند که دیجیتال می‌تواند به سازمان، افراد و جامعه برای آینده‌ای بهتر کمک کند، تحول دیجیتال مؤثری به حقیقت نمی‌پیوندد. یک فرهنگ دیجیتال برای اینکه موفق عمل کند، باید ویژگی‌هایی داشته باشد که بایستی از طریق مدیران آماده‌سازی و گفتمان‌سازی و ترویج شود. توسعه مفاهیم دیجیتالی‌شدن، تحول دیجیتال و استراتژی‌های دیجیتال به کارکنان و مدیران ضروری است. باید این فرهنگ دیجیتالی در روح و جان اعضای سازمان نفوذ کند و همه در راستای آن حرکت کنند.

تحول و انجام استراتژی‌های دیجیتال نیازمند داشتن اعتقاد قلبی مدیران ارشد و خواست و اراده آنها است. این خواست و اراده در شئون مختلف بروز و ظهور دارد. در مسیر تحول دیجیتال مدیرعامل می‌بایست پیشانی و جلودار تحول باشد تا بقیه سازمان به دنبال او حرکت کنند. در این مسیر، مدیرعامل و سایر مدیران ارشد می‌بایست ریسک‌پذیری زیادی داشته باشند، چون در این مسیر ابهام و پیچیدگی‌های فراوانی وجود دارد و اگر مدیران قدرت ریسک‌پذیری و تحمل ابهام نداشته باشند، تحول دیجیتال با شکست مواجه می‌شود.

در مسیر تغییر و تحول و در راستای اتخاذ استراتژی‌های دیجیتال، طبیعت و اقتضای محیط‌های کاری این است که مقاومت از خود نشان داده و مانع ایجاد می‌کنند. این مقاومت‌ها علل متفاوتی نظیر سن بالای کارکنان، ترس از دست دادن شغل، به خطر افتادن منافع و عادت به روال‌های گذشته می‌تواند داشته باشد.

باید گفت که در زمینه سرمایه‌گذاری و هزینه‌کرد در حوزه دیجیتال هنوز بین خبرگان بانکی و صاحب‌نظران حوزه دیجیتال اختلاف نظر است. به این علت که هزینه‌ها برای استراتژی دیجیتال در حوزه زیرساختی، فناوری و فرایندی بسیار زیاد است و این افزایش هزینه‌ها از مرحله‌ای به بعد به صورت نمایی زیاد می‌شود؛ لذا از لحاظ سرمایه‌گذاری بایستی در مدل‌های کسب‌وکار بانکی و امکان‌سنجی‌های آن دارای پیوست اقتصادی و مالی جدی باشند تا دوره‌های بازگشت سرمایه و سودآوری و سایر مؤلفه‌های مالی در آن اشاره شده باشد.

تغییر مدل کسب‌وکار

تغییر در مدل کسب‌وکار از الزامات تحول دیجیتال است. شیوه‌های جذب مشتری و منابع، اداره کسب‌وکار و مدل کسب درآمد سابق در محیط دیجیتالی و رقابتی دوام ندارد. رشد تکنولوژی و دانش جدید بشری به اندازه‌ای پیشرفت کرده است که ادامه حیات کسب‌وکارها و بانک‌ها به تغییر مدل کسب‌وکار گره‌خورده است و دیگر نمی‌توان با آن مدل‌های سابق به نیازهای مشتریان و صنعت پاسخ داد.

بانک‌ها برای موفقیت در صنعت بانکداری نیازمند مشخص کردن بازار خود هستند. بانک‌های تجاری و توسعه‌ای و تخصصی در کشور ما مفاهیم واقعی خود را پیدا نکرده‌اند. شرط موفقیت استراتژی دیجیتال صنعت بانکداری در ایران تخصصی شدن بانک‌ها در حوزه مأموریت خود است. در این صورت با تمرکز بر حوزه‌ای خاص، نسبت به طراحی راه‌حل‌های مشتری، بازطراحی مدل کسب‌وکار، اصلاحات ساختاری و فرایندی اقدام می‌نمایند.

برای طراحی مدل کسب‌وکار مبتنی بر بانکداری و استراتژی دیجیتال بایستی در نظر گرفت که از جمله نیازمندی‌های طراحی مدل کسب‌وکار، شناخت انواع بانکداری رایج و شناخت انواع بانکداری دیجیتال و راه‌های ایجاد تحول دیجیتال است. در این مدل کسب‌وکار بانک به‌عنوان یک دستیار و همراهی کاربلد و مطمئن در کنار افراد جامعه است و دائماً به افراد در حال پیشنهاد دادن و رفع مشکلات زندگی و ارائه تجربه جذابی برای مشتریان است. در این طراحی مدل کسب‌وکار نوآوری و خلاقیت حرف اول را می‌زند و می‌توان با استفاده از تجربیات موفق بانکداری دیجیتال و به‌کارگیری نوآوری،

به یک مدل کسب‌وکاری جذاب، اقتصادی و مشتری‌محور رسید. در نهایت ویژگی اصلی این مدل کسب‌وکار، ایجاد مزیت رقابتی در همه حوزه‌های بانکی است. زمانی که حکمرانی ریسک در بانک‌ها پیاده‌سازی شود، دیگر هر فردی در بانک، مدیر ریسک است و بانک نیروی انسانی متخصص برای کنترل ریسک اختصاص نمی‌دهد که بخواهد سنجش و ارزیابی و در صورت لزوم اقدام کند. در این حکمرانی هر فردی باید در این چارچوبی که تعریف شده است، فعالیت کند و به تعبیری هرکسی باید ریسک را خودش مدیریت کند و به تناظر، هرکسی باید پاسخگوی ریسک خودش باشد. کار واحد مدیریت ریسک این است که چرخه‌ای را به وجود بیاورد و آن را در مرور زمان حفظ کند.

طراحی مدل کسب‌وکار برای اعتبارسنجی و به تعبیر کلی برای شناخت مشتریان از ضروریات است تا بتوان به مزیت رقابتی پایدار دست یافت. در این حالت میزان رتبه‌بندی اعتباری برای مردم اهمیت دارد. در دنیا افراد امتیاز اعتباری خودشان را حفظ می‌کنند و در لحظه می‌دانند که مثلاً چون فلان قسط در پرداخت تأخیر داشت و یا پلیس جریمه کرد، امتیاز اعتباری چه میزان تغییر کرده است.

سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی

بانک‌ها بایستی دریابند که کارکنان مستعد دیجیتال چگونه جذب می‌شوند و اینکه چه استعدادهایی که در بانک حضور دارند، قابلیت تطبیق با شرایط جدید را دارند. استعدادهای دیجیتال تنها از جذب کارکنان جدید ایجاد نمی‌شوند؛ بلکه توسعه مهارت‌های دیجیتال در کارکنان فعلی نیز ضروری است. همچنین بانک‌ها باید در راستای ایجاد فرهنگ دیجیتال در همه کارکنان، درک عمیقی از ضروریات دیجیتال بانک ایجاد نمایند.

در محیطی که افراد تأثیرگذاری فراوانی به نسبت سیستم‌ها و ساختارها دارند، برای ایجاد تحول و تحقق استراتژی دیجیتال می‌بایست افراد مستعد و مناسب فضای تحولی و جدید جذب و به‌کارگیری کرد. این افراد در طبقه‌ها و عناوین شغلی متفاوتی حضور دارند و بایستی در یک برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، تمام نیازمندی‌ها به همراه شرح شغل و شاغل جدید طراحی و مبتنی بر آن در جذب و به‌کارگیری اقدام شود.

در تحول دیجیتال و اتخاذ استراتژی‌های دیجیتال، بانک‌ها طبیعتاً با محدودیت جذب منابع انسانی مواجه هستند؛ فلذا بایستی برای منابع انسانی موجود برنامه‌ریزی دقیقی انجام پذیرد. برگزاری کارگاه‌های ارزیابی برای شناسایی مسائل و مشکلات و توانمندی و مهارت‌های موردنیاز کارکنان ضروری است. در این مرحله بعد از شناسایی نیازها، به برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی پرداخته می‌شود و در نهایت افرادی که در ارزیابی‌های ثانویه موفق شوند، به ادامه همکاری می‌پردازند.

زمانی که با موضوع تحول دیجیتال مواجه می‌شویم، افرادی به دلیل کم‌توجهی به موضوع سرمایه انسانی، از وفاداری کمی نسبت به برند کارفرمای خود برخوردارند و یا به دلیل اجبار کار با سیستم جدید قصد ترک شغل خود را دارند. اگر بانک رقیب شرایط کاری بهتر و مزایای بیشتری ارائه دهد، نیروی انسانی موجود در بانک جابه‌جا می‌شود. حال شرایطی در نظر گرفته شود که امکان دورکاری در خارج از کشور برای یک سری از مشاغل به وجود آید و درآمدها به صورت دلاری باشد. در این حالت‌ها دیگر نظام جبران خدمات با مشکلاتی جدی و اساسی مواجه می‌شود که نتیجه همه آنها خروج منابع انسانی از بانک و یا عدم تمایل برای فعالیت و کار در بانک است. در چنین شرایطی طراحی نظام انگیزشی و جبران خدمات برای کارکنان فعلی و جدید بانک از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. تناسب حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان با فعالیتی که انجام می‌دهند، آزادی عمل در فعالیت‌های بانک، ارزیابی عملکرد مبتنی بر پیشرفت، سهام کردن کارکنان در سهام بانک، پیدا کردن راه‌حل برای رفع قوانین سقف حقوق و دستمزد و ... همه می‌تواند در این نظام انگیزشی و جبران خدمات نقش مؤثری ایفا کند.

معماری فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن

در موضوع استراتژی‌های دیجیتال، با توجه به مدل کسب‌وکار جدید، معماری فناوری اطلاعات تغییر می‌کند و آن هسته مرکزی بانکداری الکترونیک یا همان سیستم بانکداری متمرکز^{۱۸} بایستی قابلیت‌هایی پیدا کند که خدمات دیجیتال قابلیت اضافه‌شدن و ارائه خدمات دیگر پیدا کند. یا به تعبیر دیگری این فناوری باید قابلیت انعطاف‌پذیری برای ایجاد تغییرات دیجیتال را داشته باشد. این تغییر نیازمند سرمایه‌گذاری و رفع چالش‌های زیرساختی است.

فناوری قلب بانک هست و هیچ امکانی بدون فناوری برای ادامه بانک وجود ندارد. سیستم فناوری اطلاعات در بانک یک موضوع کناری و حاشیه‌ای نیست که صرفاً پشتیبانی عملیات را برعهده داشته باشد. فناوری اطلاعات خود عملیات در بانک است؛ یعنی آن جایی است که عملیات صورت می‌گیرد و خدمت خلق می‌شود. در این وضعیت باید یک معماری فناوری اطلاعات و استراتژی فناوری اطلاعات درست شکل گرفته باشد. یکی از اشکالات راجع به فناوری که در سیستم بانکی وجود دارد این است که هر بانکی به صورت جزیره‌ای، سرمایه‌گذاری در حوزه فناوری اطلاعات کرده است؛ یعنی همه بانک‌های کشور، سرمایه‌گذاری کلانی در این حوزه انجام داده‌اند. از این نظر زیان بالایی به بانک‌ها آمده است. خرید تکنولوژی و فناوری بسیار گران‌قیمت است؛ نرم‌افزارهای معمولی که جنبه بین‌المللی داشته باشد و مورد نیاز بانک‌های ما، قیمت بسیار بالایی دارد؛ بنابراین دستیابی به زیرساخت‌های یکپارچه برای صنعت بانکداری ایران می‌تواند نقش بسزایی در تحول دیجیتال بانک داشته باشد.

معمولاً بانک‌ها در فضای سنتی مبتنی بر ارزیابی‌های شخصی یا گروهی تصمیم‌گیری انجام می‌دهند در صورتی که با اجرای صحیح حکمرانی داده، یک داشبورد مدیریتی برای ارائه وضعیت بانک و مشتریان و نیازمندی‌ها و اشکالات و موفقیت‌ها ایجاد می‌شود که این سامانه پیشنهادها و اقدامات لازم را ارائه می‌دهد. در این فضا استفاده از تکنولوژی‌های هوش مصنوعی^{۱۹} موضوعیت پیدا می‌کند.

بازمهندسی ساختار و فرایندها

مدیریت فرایندهای کسب‌وکار در حالت کلی به دنبال شناسایی و بهینه‌سازی شیوه ارائه محصولات و خدمات توسط سازمان‌ها، شیوه کارکردن پرسنل و کیفیت کاری و ارتباطی با سایر پرسنل و خریداران محصولات بانک است. همچنین، یک راهکار یک‌بارمصرف نیست. کارکرد مدیریت فرایندهای کسب‌وکار شامل تشخیص چگونگی عملکرد اجزا و بهینه‌سازی مداوم به منظور نیل به نتایج ملموس برای کسب‌وکار است.

سازماندهی باید از استراتژی‌های دیجیتال بانک حمایت کند. ساختار سازمانی که طراحی می‌شود باید دارای استقلال، اختیارات ویژه و کامل در امر دیجیتالی‌سازی باشد. در این صورت است که بانک می‌تواند تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقعی داشته باشد و

مبتنی بر این ساختار بودجه مناسب خود را دریافت و هزینه کند. همچنین ساختار جدید باید به‌طور شبکه‌ای باشد و در ساختارهای دیجیتال، قطعاً ساختارهای رسمی به مفهوم ساختار بروکراتیک یا وظیفه‌ای کمتر است و بیشتر به سمت ساختارهای شبکه‌ای می‌رود. مانند ساختارهای عصبی است که به جاهای مختلف پخش است.

نکته مهم دیگر این است که فرایندهای داخلی سازمان باید به صورت بنیادین اصلاح شوند؛ چابک‌سازی، مهندسی مجدد فرایندها، یکی از استراتژی‌هایی است که در بانک‌ها باید در نظر گرفته شود. بانک‌ها نیازمند هستند که فرایندهای سازمانی با هدف تسریع در اقدامات اجرایی فناوری اطلاعات، بازنگری یا مهندسی مجدد شود. بخش دیگر این است که همه واحدهای بانکی اعم از اعتبارات، مبادلات ارزی، منابع انسانی و... می‌توانند برای این که کارهای مربوط به واحد خود را تسهیل کنند، از ظرفیت فناوری اطلاعات و دیجیتالی‌شدن استفاده کنند.

عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های دیجیتال را باید به‌صورت هماهنگ اجرا و پیاده‌سازی کرد. این هماهنگی باعث می‌شود که اثر دیجیتالی‌شدن یکدیگر را خنثی نکنند و به‌صورت یکپارچه برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال اقدام کنند. پیوستگی در عوامل از طریق ایجاد ساختار و فرایندهای مناسب ایجاد می‌شود.

اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی دیجیتال

سلامت و مساعد بودن محیط بانک‌ها برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال از ضروریات است. محیط بانک‌ها و یا به تعبیری ذی‌نفعان خارجی بانک‌ها تأثیرات زیادی بر عملکرد بانک‌ها دارند. رقبای بانکی، بازیگران اقتصادی، بانک مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، شوراها و عالی‌پول و اعتبار و فضای مجازی، سازمان‌های ثبت‌احوال و ثبت‌اسناد و املاک کشور و وزارت صمت از مهم‌ترین ذی‌نفعان و تأثیرگذاران بر صنعت بانکی هستند.

در تحلیل اقتصادی از محیط کسب‌وکار، برای بانک‌ها این امکان فراهم می‌شود که نسبت به تصمیم‌گیری و جهت‌گیری‌های مالی و اقتصادی و دیجیتال، تصمیم‌گیری مناسبی را متناسب با اقتضای درونی بانک اتخاذ و اجرا نماید؛ لذا اهمیت تحلیل در اینجا نیز

خود را نشان می‌دهد. برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری باید نسبت به محیط کسب‌وکار تحلیل مناسب داشت و برای اصلاح آن تا حد امکان تلاش کرد. بانک مرکزی به موجب فضای دیجیتالی بانک‌ها بایستی زیرساخت‌های مناسب هویتی و پولی ایجاد کند و موانع قانونی آنها را با ایجاد مرکز توسعه قوانین و مقررات دیجیتالی شدن بانک‌ها برطرف نماید. وظیفه دیگری که بایستی بانک مرکزی انجام دهد، هماهنگی و همسویی نهادهای بالادستی و پشتیبانی صنعت بانکداری است. این هماهنگی بین وزارت‌خانه‌ها، قوای سه‌گانه، سازمان‌های پولی و مالی کشور است تا با کمترین اصطکاک نسبت به ایفای نقش خود در زمینه دیجیتالی شدن موفق شوند.

بازیگران دیجیتال و نوظهور در تحقق استراتژی دیجیتال

بازیگران دیجیتال و نوظهور مانند استارت‌آپ‌ها^{۲۱}، فین‌تک‌ها^{۲۱}، لندتک‌ها^{۲۲}، نئوبانک‌ها^{۲۳}، کسب‌وکارهای دیجیتالی و غیره نقش مهم و اساسی در تحقق استراتژی‌های دیجیتال دارند. توسعه بازیگران دیجیتال منجر به ایجاد فشاری بر بانک‌ها می‌شود تا نسبت به تحولات دیجیتال واکنش‌های مناسبی ارائه دهند. همچنین توسعه بازیگران دیجیتال و نوظهور می‌تواند در توسعه بانکداری دیجیتال و تحولات بانک‌های سنتی به بانک‌های دیجیتال نقش‌آفرینی کند.

بانک‌ها باید به سمت این فرهنگ حرکت کنند که هسته مرکزی برای ارائه خدمات پایه باشند و استفاده از ظرفیت‌های بیرونی برای اتصال و ارائه خدمات به مشتری را ایجاد کنند؛ این موضوع به معنای بانکداری باز و درگیر کردن بازیگران ارزش‌زا در اکوسیستم بانکداری دیجیتال است.

وقتی از اکوسیستم بانکداری دیجیتال صحبت می‌شود؛ منظور این است که تکنولوژی، نیازها، دانش، خواست مردم، مشتری‌ها و ذی‌نفعان به‌اندازه‌ای وجود دارند و همه این موارد به قدری توسعه پیدا کرده است که یک بانک نمی‌تواند خودش به‌تنهایی تأمین‌کننده همه اجزا و نیازهای مالی و کسب‌وکاری شود. ناخودآگاه و به‌صورت طبیعی بازیگران جدید ظهور می‌کنند تا آن نیازها برطرف شود. با توجه به توسعه بانکداری باز انواع و اقسام فین‌تک‌ها در حوزه دیجیتال و مالی به وجود آمده است و این فین‌تک‌ها گرچه

به صورت جزیره‌ای هرکدام ممکن است که نقش متفاوتی را ایفا کنند؛ اما در نهایت، هدف همه آنها توسعه استراتژی‌های دیجیتال صنعت بانکداری خواهد بود.

روابط بین‌المللی و روندهای جهانی در بانکداری دیجیتال

برقراری ارتباطات بین‌المللی و اطلاع از روندهای جهانی بانکداری دیجیتال، یکی از عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال است. ارتباط با بانک‌های جهانی و جامعه بانکداران دنیا، فرصت‌های مناسبی برای پیاده‌سازی استانداردها در کلاس جهانی است. همچنین این ارتباطات به انتقال دانش و تجربه بین بانک‌ها کمک می‌کند. اگر فرصت مناسبی برای حضور بانک‌های ایرانی در بازارهای جهانی پیدا شود، لازمه موفقیت در این عرصه‌ها، اجرای استانداردها و ارائه خدمات بانکی در کلاس جهانی است. در ارائه خدمات اگر از استراتژی‌های دیجیتال استفاده شود، تقویت‌کننده مزیت رقابتی آنها خواهد شد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که روند و آینده بانکداری دیجیتال از فناوری‌های جدیدی مثل اینترنت اشیا^{۲۴}، واقعیت مجازی^{۲۵} و افزوده^{۲۶}، بلاک‌چین^{۲۷}، متاورس^{۲۸}، هوش مصنوعی^{۲۹}، تحلیل داده^{۳۰} و ابر داده^{۳۱} و ... استفاده می‌کند. همچنین رویکردهای نوینی در بانکداری جدید مطرح است نظیر بانکداری بدون شعبه و بانکداری باز و یا استفاده از نئوبانک‌ها به عنوان رویکردی جدید به بانکداری. شناسایی این روندها و رویکردهای بانکداری دیجیتال به صنعت بانکداری ما کمک می‌کند که فضای دیجیتالی را بشناسد و اهداف خود را مبتنی بر آنها تنظیم کند و استراتژی‌های تحقق آن را تدوین و اجرا نماید. مهم‌ترین نکته‌ای که در این قسمت باید به آن اشاره کرد بحث تحریم و ممانعت از انجام فعالیت صنعت بانکی ایران در فضای بین‌المللی است. تا زمانی که این روابط دچار خدشه باشد، رشد و توسعه صنعت بانکداری با موانعی روبروست؛ یکی از مهم‌ترین موانع در انتقال زیرساخت‌های فناوری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که مانع جدی برای سرعت بخشیدن به دیجیتالی شدن بانک‌ها است. شاید در حوزه نرم‌افزاری بتوان کارهایی انجام داد لیکن در حوزه سخت‌افزاری مشکل به جای خود باقی است.

احساس نیاز به تغییر یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها است. بانک‌ها باید روندهای جهانی را بشناسند و بدانند بانکداری دنیا به چه سمتی حرکت می‌کند. بانکی که خود را آماده کرده باشد و موقعیت خود را در اکوسیستم حفظ کند و رشد دهد و از آن ارتباطات

حداکثر بهره را ببرد؛ اولاً به بقای خویش ادامه می‌دهد و ثانیاً می‌تواند سود و منفعت بیشتری ایجاد کند. این مهم تنها با احساس نیاز به تغییر و بررسی روندهای جهانی در این جهت صورت می‌پذیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث عوامل کلیدی موفقیت یکی از مهم‌ترین مباحث تحلیلی در مدیریت استراتژیک است و موضوع استراتژی‌های دیجیتال در موضوع تحول دیجیتال مورد بحث واقع می‌شود. در این پژوهش به موضوع عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران پرداخته شد. مقصود اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران است که پایه‌ای برای یافتن عوامل کلیدی موفقیت (KSF)³² و عوامل حیاتی موفقیت (CSF)³³ است.

با همین دیدگاه در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش تحلیل مضمون صورت گرفته است، با تعدادی از خبرگان صنعت بانکداری ایران مصاحبه انجام گردید و در نهایت الگویی شامل هشت بُعد به شرح زیر شناسایی گردید.

نمودار (۱): الگوی عوامل موفقیت استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری ایران



منبع: (یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که در نمودار شماره (۱) مشاهده می‌شود، عوامل شناسایی شده در دو گروه طبقه‌بندی شده است، طبقه اول عوامل درونی هستند که به مرکز نزدیک‌تر است و طبقه دوم عوامل بیرونی هستند که از مرکز دورتر است. اجزای عوامل درونی شامل حکمرانی راهبردی بانک، تغییر مدل کسب‌وکار، سرمایه فکری دیجیتالی نیروی انسانی، معماری فناوری و زیرساخت‌های آن و بازمهندسی ساختار و فرایندها است. اجزای عوامل بیرونی شامل اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار، بازیگران دیجیتال و نوظهور و روابط بین‌المللی و روندهای جهانی است.

هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت تخصصی به بررسی عوامل موفقیت استراتژی دیجیتال نپرداخته‌اند. عسگری (۱۳۹۷) در پژوهش خود بر تدوین استراتژی دیجیتال تمرکز کرده است و با ترکیب استراتژی دیجیتال با استراتژی اقیانوس آبی، به استراتژی راه حل دیجیتال شده رسیده است. پورا برهیمی (۱۳۹۷) در مطالعه خود به پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال پرداخته است و به اهمیت و تأثیر عوامل اشاره شده در موفقیت و کسب مزیت رقابتی اشاره‌ای نکرده است. در پژوهش سائو (۲۰۱۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت تحول دیجیتال به منظور بهبود تجربه مشتری پرداخته شده است و به استراتژی‌های دیجیتال توجهی نداشته است و عوامل شناسایی شده به منظور بهبود تجربه مشتری احصا شده‌اند نه برای کسب موفقیت سازمان. العلی (۲۰۲۰) در پژوهشی که پیش‌تر اشاره شد به چارچوب پیشنهادی خود (تکرار فعالانه بین تدوین استراتژی و اعتبارسنجی) و کهن‌الگوهای استراتژی دیجیتال می‌پردازد و مبنایی برای تدوین استراتژی دیجیتال قوی فراهم می‌کند.

یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی شده، اصلاح و طراحی محیط کسب‌وکار برای تحقق استراتژی‌های دیجیتال است. در این زمینه لازم است بانک مرکزی جمهوری اسلامی و وزارت اقتصاد و دارایی کشور به صورت فعالانه قوانین و مقررات بانکداری دیجیتال و شبکه‌های همکاری و پشتیبان آن را بررسی و اصلاح و یا ایجاد نمایند تا بسترهای مناسب رقابتی برای بانک‌های کشور مهیا شود. در این صورت با داشتن زمین‌بازی و رقابت و حضور فعال نهاد ناظر برای هدایت و تنظیم‌گری، رشد و پیشرفت متناسبی با فضای دیجیتالی کشور حاصل خواهد شد.

همچنین بانک مرکزی جمهوری اسلامی با توجه به نقش تخصصی خود از حوزه بانکی حفاظت و حراست کند تا آسیب‌هایی که از سایر حوزه‌های تخصصی، سیاسی و نهادهای کشور متوجه صنعت بانکداری می‌شود، موجب ایجاد خلل در فعالیت و تعامل‌های صنعت بانکداری نشود.

استارت‌آپ‌ها و فین‌تک‌های موجود توانایی و قابلیت‌های خود را توسعه و گسترش دهند و فضایی را برای همکاری مبتنی بر اعتماد بانک‌ها ایجاد کنند تا زمینه‌های ایجاد قراردادهای مشترک فراهم آید.

ارکان و حاکمیت بانک از جمله مالک، هیئت‌مدیره، مدیرعامل، هیئت‌عامل و مدیران سطوح مختلف بانکی به وظایف تخصصی خود عمل کنند و در گام دوم گفت‌وگوهای واحدی برای تحول و استراتژی‌های دیجیتال پیدا کنند تا با هماهنگی و رشد یکپارچه با سرعت بیشتری برای تحقق اهداف دیجیتالی بانک حرکت کنند.

همین‌طور با توجه به سرعت رشد فناوری‌های دیجیتال پیشنهاد می‌شود کارگروه، کمیته و تیمی در بانک‌ها برای رصد مستمر روندهای جهانی و توسعه خدمات داخلی مبتنی بر تحول دیجیتال ایجاد شود و به دنبال آن هدایت و ارزیابی مستمر دیجیتالی شدن بانک را رصد کنند و متناسب با آنها و شرایط داخلی بانک، پیشنهادهای اجرایی و عملیاتی به واحدهای مختلف سازمانی ارائه کنند.

یادداشت‌ها

1. Byte
2. Skinner
3. Digitization
4. Digitalization
5. Digital innovation
6. Bockshecker
7. Nambisan
8. Digital Business Strategy
9. Digital Transformation Strategy
10. Customer relationship management
11. Digital-only banks
12. Balanced score card
13. Sailesh Sewpaul, 2018
14. Neeraj Sahu

15. Sylvia Choon Yan Lee, 2019
16. Ahmed Al-Ali, 2020
17. Correani, De Massis, Frattini, Petruzzelli & Natalicchio, 2020
18. Core banking
19. Artificial intelligence
20. Start-up
21. Fintech or Financial technology
22. Lendtech or Lending technology
23. Neobank
24. Internet of Things
25. Virtual reality
26. Augmented reality
27. Blockchain
28. Metaverse
29. Artificial intelligence
30. Data analysis
31. Metadata
32. Key Success Factors
33. Critical Success Factors

کتابنامه

- اسکینر، کریس (۱۳۹۳). بانک دیجیتال: راهکارهای راهاندازی یک بانک دیجیتال. (مترجمان، آزاده تیموریان، احسان روحی، رضا قربانی و امیر حسین پور) تهران: انتشارات راه‌دان. (اثر اصلی ۲۰۱۴)
- پوراابراهیمی، نینا (۱۳۹۷). طراحی الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال. رساله دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین‌المللی. دانشگاه تربیت مدرس. تهران. ایران.
- حبوباتی، مجید (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد استراتژی دیجیتال در صداوسیما مرکز یزد با استفاده از رویکرد BSC. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری. دانشگاه یزد. یزد. ایران.
- خسروانجم، داود؛ کشانچی، بهزاد؛ پورقلی، امیر و عبداللهی، شوانه (۱۳۹۹). ارزیابی شاخص‌های استراتژیک پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال با استفاده از ترکیب رویکردهای مدل‌سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار. ۱۲ (۴۶). ۱۲۵-۱۴۸.
- شامی زنجانی، مهدی؛ نبی، فراز و ایران‌دوست، شادی (۱۳۹۹). ناخدایی دیجیتال. تهران: آریانا قلم.

عسگری، طیبه (۱۳۹۷). تدوین استراتژی دیجیتال در زنجیره تأمین خدمات بانکی با تکیه بر استراتژی اقیانوس آبی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی. ایران.
کردنائیج، اسداله (۱۳۹۷). تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل. تهران: تربیت مدرس چاپ دوم.

کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک و کلاه کج، الهه (۱۴۰۰). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۵ (۶۲). <https://civilica.com/doc/1351588>

مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه و جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوستوانی رفتاری. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۳۳-۱۵۸. doi: 10.22034/jhrs.2020.237178.1442

نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی. ۱۲ (۲). ۲۱۱-۲۴۱.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=513243>

ونکاترامان، ونکات (۱۳۹۸). ماتریس دیجیتال: نقشه راهی برای تحول دیجیتال در سازمان‌ها. (مترجمان مهدی شامی زنجانی، مصطفی بازاریار) تهران: انتشارات هورمزد. (اثر اصلی ۲۰۱۷)

- Al-Ali, A. (2020). *Digital Strategy Formulation: An Investigation with Design Sprints and Deep Learning* (Doctoral dissertation, University of Cambridge).
- Azmy, A. (2022). Effect of Compensation and Organizational Commitment on Employee Performance During WFH at Digital Company. *Jurnal Economia*. 18 (1). 70–88. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.44949>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2019). Agile business process management. *Business Process Management Journal*. 26 (6). 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector.
- Berger, A. N., & Smith, D. C. (2003). Global Integration in the Banking Industry. *Federal Reserve Bulletin*. 89. 451. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fedred89&id=1263&div=&collection=>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*. 40 (2). 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bockshecker, A., Hackstein, S., & Baumöl, U. (2018). Systematization of the Term Digital Transformation and its Phenomena from a Socio-Technical Perspective - a Literature Review. *Paper presented at the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Portsmouth. (VHB_3: B)
- Borgogno, O., & Colangelo, G. (2020). *Consumer Inertia and Competition-Sensitive Data Governance: The Case of Open Banking*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3513514
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3513514>
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. *Sage Publications*. Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62 (4). 37-56.
- Dubey, V. (2019). FinTech Innovations in Digital Banking. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 8 (10).
<https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285>
- Genberg, H. (2020). *Digital transformation: Some implications for financial and macroeconomic stability* (ADB Working Paper Series No. 1139). Tokyo: Asian Development Bank Institute (ADB).
<https://www.econstor.eu/handle/10419/238496>
- Gerson, K. (2020). *Constructing an Interview Guide: Creating a Flexible Structure*. 66–99. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199324286.003.0004>
- Greenstein, S. (2021). *Digital Infrastructure. Economic Analysis and Infrastructure Investment*. 409–452.
<https://www.egruyter.com/document/doi/10.7208/chicago/9780226800615-011/pdf>
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Haralayya, B. (2021). *How Digital Banking Has Brought Innovative Products And Services To India*. 6 (1). 16–18.
- Hariharan, N., & Reeshma, K. (2015). Challenges of Core Banking Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (5). 24.
<https://www.ichtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/7455>
- Jones MD, Hutcheson S, Camba JD (2021) Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60 (1). 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>

- Kane, G. C. (2017). Digital disruption is a people problem. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem>
- Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (2), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2014-0006>
- Khanboubi, F., Boulmakoul, A., & Tabaa, M. (2019). *Impact of digital trends using IoT on banking processes*. *Procedia Computer Science*, 151 (6), 77–84. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.04.014>
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10 (1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Lee, S. (2019). *Digital disruption: an Australian context of managing disruptive change in the energy industry* (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., and Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa Beach, HI. pp. 3926-3935. <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2018.493>
- Liu, D.-Y., Chen, S.-W., & Chou, T.-C. (2011). Resource fit in digital transformation. *Management Decision*, 49 (10), 1728–1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57 (5), 339-343.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41 (1), 223–238. <https://www.jstor.org/stable/26629644>
- PricewaterhouseCoopers. (2022). PwC's 2021 Digital Banking Consumer Survey. <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html>
- Rausser, A. (2016). *Digital strategy: A guide to digital business transformation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Riyanto, A. G. U. S., Primiana, I. N. A., Yunizar, Y., & Azis, Y. (2019). Digital branch: A business process reengineering in Indonesian banking. *Journal of Engineering Science and Technology*, 14 (1), 82-91. https://jestec.aylors.edu.my/Special%20Issue%20on%20AASEC%202018/AASEC_SIS_009.pdf
- Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (2019). Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy. In D. Romero, M. Flores, M. Herrera, & H. Resendez (Eds.), *Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy* (pp. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792650>

- Sahu, N. (2019). *Investigating the critical success factors of digital transformation for improving the customer experience in Australian organisations* (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl. 2018). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint; Springer Gabler.
- Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). *Digitalize or drown. Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*. 3-27. Springer. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_1
- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing Organizational Structure In The Age Of Digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 5 (1). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i1.213>
- Sewpaul, S. (2018). *Digital Strategies Senior Bank Executives in Mauritius use to Improve Customer Service*. (Doctoral dissertation, Walden University).
- Seyfferth, J. (2020). Digital Experts as the Key to a Successful Transformation. *ATZ Worldwide*. 122 (2). 74. <https://doi.org/10.1007/s38311-019-0187-z>
- Shifa Fathima, J. (2020). Challenge Management of Banking Services – with Special Reference to Virtual Banking Service Challenges. *Shanlax International Journal of Management*. 7 (3). 57–66. <https://doi.org/10.34293/management.v7i3.1620>
- Skinner, C. (2016). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish Business.
- Teichert, R. (2019). *Digital transformation maturity: A systematic review of literature*. 1211-8516. 1673-1686. <https://repositorio.endelucz.xmlui/handle/20.500.12698/1308>
- Tischlinger, D., & Van Wordragen, B. (2019). *What are the Critical Success Factors of Start-Ups in the Digital Transformation?: A multiple case-study*.
- Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. *International Journal of Computer and Information Engineering*. 12 (9). 737-742.
- Vial G (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28. 118–144.
- Wessel L, Baiyere A, Ologeanu-Taddei R et al. (2021) *Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation*. JAIS 22 (1). 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Westcott, N. (2008). *Digital Diplomacy: The Impact of the Internet on International Relations*. Oxford Internet Institute. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1326476>
- Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019). *The digital banking revolution: How fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation* (3rd edition). de Gruyter.

- White, M. (2012). Digital workplaces. *Business Information Review*. 29 (4). 205–214. <https://doi.org/10.1177/0266382112470412>
- Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7 (2). 100170. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100170>
- Wolf, T., & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife. *Informatik-Spektrum*. 41 (1). 56–64. <https://doi.org/10.1007/s00287-017-1084-8>
- Zahraini, & Situmorang, B. (2018). Model of Education Quality Management of Traditional Islamic Boarding Schools in Aceh, pp. 685-687. In Wadim Strielkowski & Jiuqing Cheng (Eds. . *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*). Volume 200: *Proceedings of the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership* (AISTEEL 2018). Medan City. Indonesia. Paris: Atlantis Press.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۳۹-۷۶

ارائه نظریه‌ای داده‌بنیاد برای تبیین فرآیند «شکل‌گیری نشاط و پویایی علمی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی»

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۲
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

زینب محمدزاده*
کیوان صالحی**

 10.30497/SMT.2023.244096.3445

چکیده

نشاط و پویایی علمی حیاتی‌ترین عامل در رشد و تعالی مراکز علمی و دانشگاهی است و پژوهش حاضر به دنبال تبیین فرآیند شکل‌گیری آن در این مراکز است. داده‌ها مبتنی بر نمونه‌گیری نظری و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از مطلعان کلیدی گردآوری شد. در چهاردهمین مصاحبه، اشباع نظری داده‌ها حاصل شد. به منظور رواسازی یافته‌ها، مصاحبه‌ها تا بیست و دومین نفر ادامه یافت. نتایج حاصل از این مطالعه به اساتید شرکت‌کننده در این پژوهش ارائه و نتایج مطالعه، تأیید شد. تحلیل داده‌ها در چارچوب نظریه برخاسته از داده‌ها به شکل‌گیری و بازنمایی «فرآیند نشاط و پویایی علمی» در مراکز علمی و دانشگاهی در قالب نظریه‌ای بنیادین با محوریت «خودتعالی جویی حکمت‌گرا» منتهی شد. این نظریه در نگاهی کلان‌تر با این گزاره تبیین می‌گردد که پدیده نشاط و پویایی علمی، برآیندی از فرآیند منظم و یکپارچه تأثیر و تأثر میان پدیده‌های «نشاط و پویایی عمومی» و «تعامل چندوجهی با محیط پیرامونی» است. در این مطالعه این تعاملات چندسطحی و چندبعدی به تدوین «مدل چهار حلقه‌ای نشاط و پویایی علمی» منتهی شد.

واژگان کلیدی

نشاط و پویایی؛ شادی؛ دانشگاه‌ها و مراکز علمی؛ خلق دانش؛ نظریه برخاسته از داده‌ها.


* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

z_mohamadzadeh@ut.ac.ir

 0000-0002-1022-5348

** دانشیار گروه روش‌ها و برنامه‌ریزی درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

keyvansalehi@ut.ac.ir

 0000-0001-8673-4248

مقدمه

نیروی انسانی مراکز علمی و دانشگاهی به‌عنوان «سرمایه‌های فکری» و «دانایی‌محور جامعه» (مصطفی‌زاده، کیهان، حسنی و سامری، ۱۳۹۹) باید «متفکر و خلاق تربیت شوند» (شیرآوند و کیهان، ۱۳۹۹) تا مسیر پیشرفت جامعه هموار شود. اگر سرمایه‌های فکری و اجتماعی جامعه‌ای فاقد «روحیه تحول‌گرایی، خودراهبری، نقادی و حل مسئله» (حکیمی، ۱۳۹۹؛ نوملی، جویباری و ثناگو، ۱۳۹۱، ص. ۵۰) باشند نه تنها پیشرفت مطلوب و مورد انتظار آن جامعه تحقق نمی‌یابد بلکه آن جامعه لحظه‌به‌لحظه به سمت پوچ‌گرایی، سطحی‌نگری و انحطاط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اخلاقی پیش خواهد رفت.

این نکته در مراکز علمی و دانشگاهی که عنصر اصلی و حیات‌بخش آن انسان و اندیشه اوست بیش از سایر مراکز نظیر مراکز صنعتی و تجاری حائز اهمیت است، چراکه در مراکز صنعتی و تجاری می‌توان ماشین‌های هوشمند را جایگزین انسان کرد تا دستورالعملی دیکته شده را اجرا کنند اما در مراکز دانایی‌محور نمی‌توان انسانی را بدون توجه به حالات روانی و جسمی و نیازهای طبیعی‌اش، به انسان‌سازی و تولید فکر و اندیشه و خردورزی وادار کرد.

تاکنون نظریه‌های بسیاری، مانند فرهنگ‌سازمانی^۱ (Lewis & Haviland & Barrett, 2010)، سلامت‌سازمانی^۲ (Snyder, 2016)، مدیریت کیفیت فراگیر^۳ (Martinez-) (Lorente & Martinez-Costa, 2008; Goetsch & Davis, 2014)، مدیریت دانش^۴ (Dalkir, 2013) و سازمان یادگیرنده^۵ (Tomkins, 2013; Stanford, 2013) برای ارتقاء کیفیت و بازدهی سازمان‌ها به ویژه مراکز صنعتی و تجاری پیشنهاد شده است، اما هیچ‌یک از این نظریه‌ها، آن‌گونه که شایسته و بایسته مفهوم و جایگاه انسان است، به جایگاه نشاط و پویایی مطلوب و مورد انتظار در سازمان‌ها و روند شکل‌گیری و تسهیل آن، نپرداخته‌اند (محمدزاده و صالحی، ۱۳۹۵)؛ از آنجاکه مدیریت آموزشی نیز به‌عنوان شاخه‌ای از علم مدیریت شناخته شده است، لذا به میزان قابل‌توجهی از بسترهای نظری حاکم بر این علم، نشأت می‌گیرد؛ پس جای تعجب نیست که تاکنون به این سؤال که «نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی، چگونه به وجود می‌آید» پاسخ

روشنی داده نشده است، چراکه در مباحث علم مدیریت نیز آن‌طور که باید و شاید به لزوم و سازوکارهای ایجاد نشاط و پویایی عمومی پرداخته نشده است. نتیجه بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد تاکنون پژوهش داخلی یا خارجی با این عنوان منتشر نشده و تنها نویسندگان این مقاله در دو مقاله پیشین خود به ترتیب به «ارائه تعریف» و «آسیب‌شناسی پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی» پرداخته‌اند که در نهایت به ارائه نظریه‌ای میانی در قالب این مقاله منتهی شده است.

در حال حاضر فقدان بسترهای نظری لازم در این حوزه (قاسمی و صالحی، ۱۳۹۷) و کم‌توجهی به ارتقای فرهنگ کیفیت (مالمیر، صالحی، مقدم‌زاده و دهقانی، ۱۴۰۱)، به شکل‌گیری و تشدید حالت سرگردانی و بلا تکلیفی در بسترهای خیزش علمی دامن زده است؛ به نظر می‌رسد این مراکز، بدون تلاش کافی برای ارائه تصویری روشن از «فرآیند شکل‌گیری نشاط و پویایی علمی» به دنبال پیامدهایش مانند خلق دانش (قربانخانی و صالحی، ۱۳۹۹) و تحقق مرجعیت علمی (قربانخانی و صالحی، ۱۴۰۱) هستند! از این رو پژوهش حاضر می‌کوشد تا با تبیین «فرآیند شکل‌گیری نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی» اولین گام را در مسیر شناخت و تسهیل شکل‌گیری این پدیده در مراکز علمی و دانشگاهی کشور و تحقق اهداف «بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی» برداشته و به منظور تدوین زمینه‌های لازم نظری برای ارتقای بالندگی و حرکت در راستای مرجعیت علمی، بستر مناسبی را فراهم نماید.

۱. مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

روان‌شناسان حالت شادی را نتیجه عمل هماهنگ، منسجم و سامان‌یافته همه عواطف یک فرد می‌دانند و معتقدند که نشاط و آرامش روحی زمینه‌های باروری خرد و اندیشه را فراهم می‌کند (Lewis, Haviland & Barrett, 2010; Ilmia & Latipun, 2020)؛ از این رو می‌توان شادی را یکی از نیازهای اساسی زندگی و عاملی برای رشد و موفقیت دانست.

از دیدگاه اسلامی، به‌رغم وجود ارتباط تنگاتنگ بین شادی و نشاط، اما تفاوت ظریف و چشمگیری بین آنها وجود دارد. به‌گونه‌ای که شادی را می‌توان یکی از عوامل نشاط دانست. امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام می‌فرمایند: «السُّرُورُ يَبْسُطُ النَّفْسَ وَ يَثِيرُ

النشاط؛ شادی باعث انبساط خاطر و سبب نشاط انسان می‌شود» (به نقل از فهرستی و توتونچیان، ۱۳۹۳، ص. ۱۰۰). در بیشتر اوقات، این دو واژه را به یک مفهوم در نظر می‌گیرند، ولی میان این دو حالت روانی انسان، تفاوت وجود دارد. شادی که معادل عربی آن، فرح و سرور است، به معنای خوش‌حالی و خوشنودی است که نمود آن بیشتر در خنده و تبسم است، ولی نشاط و شادابی به معنای سرحال بودن و سرزندگی و میل و رغبت به کار داشتن است که در فعالیت و تکاپو آشکار می‌شود. از این رو، می‌توان گفت گاهی نشاط و شادی، هر دو باهم جمع‌اند و آن زمانی است که فرد هم شاد است و هم سرحال و بانشاط و زمانی از هم جدایند؛ یعنی گاهی فردی بانشاط و سرحال است، ولی شاد نیست. به عبارتی، او کارهای خود را با میل و رغبت انجام می‌دهد، ولی خندان نیست، مانند پیامبران که از گمراهی دیگران ناراحت‌اند و باین حال، بانشاط به ارشاد آنان می‌پردازند و چون به وظیفه خویش عمل کرده‌اند، لذت می‌برند. در مقابل، گاهی فردی شاد و خندان است، ولی نشاط لازم برای انجام امور خود را ندارد، مانند فرد افسرده‌ای که بر اثر عوامل خارجی برای چند لحظه خندان است. امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام می‌فرماید: «به عمل [خود] ادامه بده، چه در حال نشاط و چه در حال سستی و کاهلی» (به نقل از فهرستی و توتونچیان، ۱۳۹۳، ص. ۱۰۱)؛ بنابراین، نشاط در برابر کسالت قرار داشته و به معنای سرزندگی، فعالیت، جنب‌وجوش و حال و حوصله داشتن برای کارها است. نشاط گاهی پیش از عمل بوده و موجب شروع در عمل می‌شود و گاهی پس از شروع کار بوده و باعث تطویل و نیکو بجا آوردن آن می‌شود (خبازی، ۱۳۹۰).

روانشناسان مثبت‌گرا بر شادی و نشاط و نقش حیاتی آن در زندگی تأکید می‌کنند (Garland, 2013; Uysal, Satıcı, Satıcı & Akin, 2014; Smith, Ford, Erickson & Guzman, 2020; Waters, 2020) و بر این باورند که انسان برای اینکه قادر به ایفای نقش‌های اثرگذار خود باشد، بایستی از سطح قابل قبولی از نشاط و پویایی برخوردار باشد. امروزه بعد از مطالعات بسیاری که در این حوزه انجام شده، در مورد اثرگذار بودن شادی بر زندگی دنیا و آخرت (Tsoraya, Primalaini & Asbari, 2022; Frey & Stutzer, 2010) تقریباً هیچ‌گونه شکی وجود ندارد اما اینکه شادی و نشاط را باید

محدود و معطوف به زندگی فردی دانست یا در تمامی ارکان زندگی اجتماعی نیز بدان توجه کرد موضوعی است که هنوز هم پژوهش‌هایی بر آن متمرکزند (Lee, 2008; Lee, 2011). در این میان نقش تعیین‌کننده نشاط در سلامت مراکز علمی و دانشگاهی (فردیسی، رئوف، قاضی‌زاده و امان‌پور، ۱۳۸۹، ص. ۳۰۵؛ Selhub & Logan, 2012; Day & Lee, 2011) غیرقابل‌انکار است، اما سؤالی مطرح می‌شود که شکل‌گیری نشاط و بالندگی در مراکز علمی و دانشگاهی چه فرآیندی دارد؟». پژوهش حاضر به‌عنوان تلاشی در راستای شناسایی و تبیین فرآیند شکل‌گیری این پدیده از منظر نخبگان دانشگاهی، به انجام رسیده است.

۲. روش پژوهش

روش‌های پژوهش کیفی ما را به توصیف عمیق چستی و چگونگی ادراک و بازنمایی انسان‌ها از پدیده‌ها و الگوهای اجتماعی رهنمون می‌سازد (Salehi & Golafshani, 2010, p.186). نظریه برخاسته از داده‌ها^۶ یکی از روش‌های مطرح پژوهش کیفی است (غفوری و صالحی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰) که ۴۰ سال قبل توسط گلنزر و اشتراس ابداع شد (Razali, Alqudah & Zainal, 2020). در این روش با استفاده از داده‌های بافتارمند، نظریه‌ای میانی تکوین می‌یابد (غفوری و صالحی، ۱۴۰۲؛ Charmaz, 2014). به عبارت دیگر نظریه حاصل از چنین روش پژوهشی، «نظریه‌ای فرآیندی» است (بازرگان، ۱۴۰۱). در پژوهش حاضر «فرآیند شکل‌گیری پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی» از منظر نخبگان دانشگاهی یعنی دانشجویان و اعضای هیأت علمی دانشگاه تهران بررسی شد. پژوهشگران کیفی می‌کوشند تا در ابتدا از تعمیم پیشینی یافته‌های برآمده از مطالعه ژرفانگر خود پرهیز کنند، اما مبتنی بر اصول روش‌شناسی کیفی، در صورت رعایت اصول کیفی در فرآیند طراحی مطالعه، گردآوری داده‌ها، گزارش جزئیات در تحلیل و تفسیر یافته‌ها، احتمال انتقال‌پذیری^۷ یافته‌ها افزایش یافته می‌توان احتمال داد و انتظار داشت که بعد از انتشار، یافته‌ها در محیط پژوهشی مشابه به شرایط پژوهش، واجد ظرفیت توضیحی بوده و انتقال یابد. در این مطالعه نیز تلاش شد با ذکر جزئیات میدان پژوهش و تبیین دقیق فرآیند اجرای پژوهش زمینه انتقال‌پذیری فراهم گردد. از سوی دیگر و از آنجا که اعضای هیأت علمی مورد مطالعه

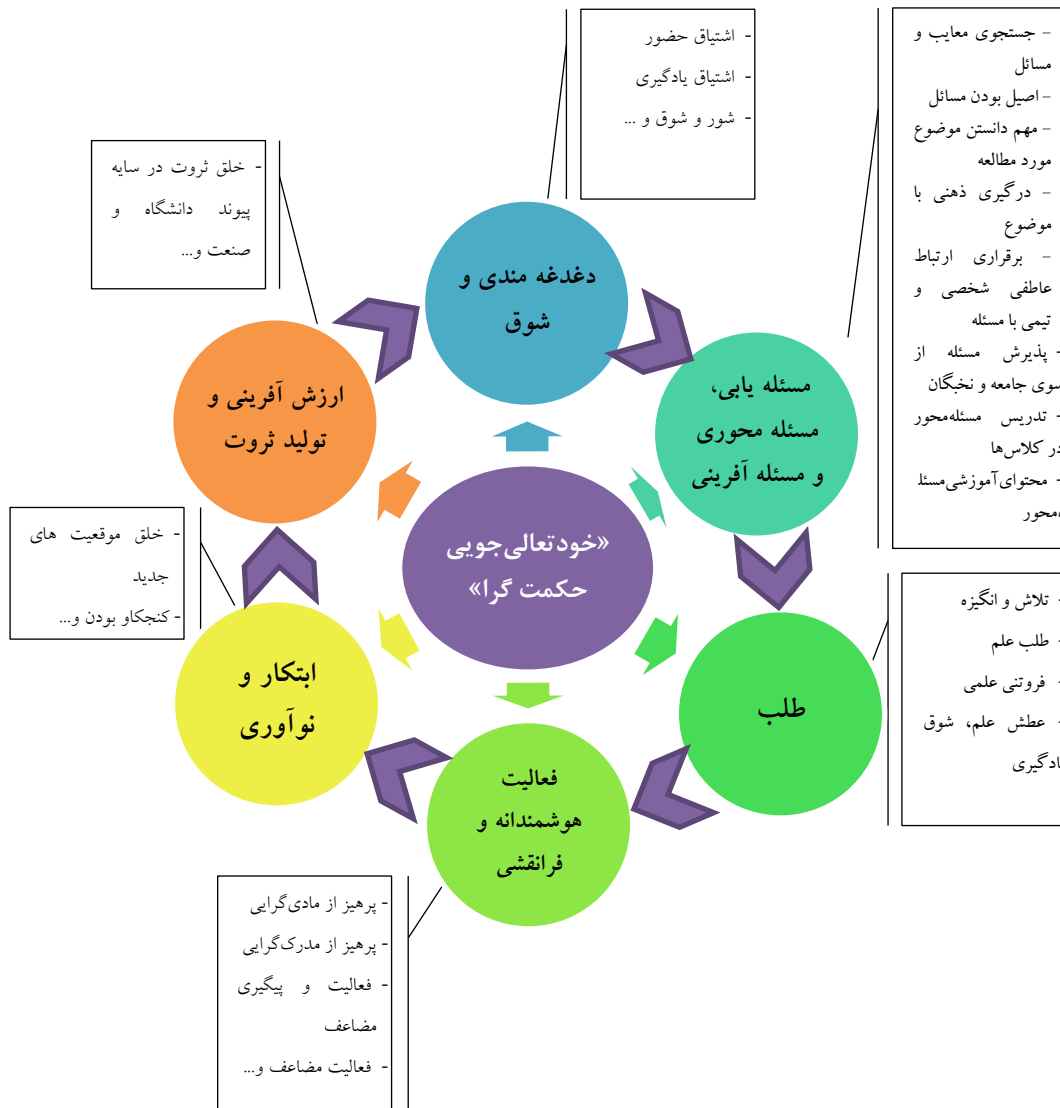
در این پژوهش در سایر دانشگاه‌های کشور نیز حضور فعال داشته و حتی برخی مسئولیت‌های تصمیم‌ساز در وزارت علوم را برعهده دارند، لذا نتایج برآمده از این مطالعه صرفاً و تماماً محدود در میدان پژوهش دانشگاه تهران نبوده و می‌تواند در راستای انتقال‌پذیری به‌عنوان منبعی قابل ارجاع در سایر مراکز علمی کشور هم (با ویژگی‌های مشابه میدان پژوهش مورد مطالعه) مورد توجه قرار گیرد.

برای گردآوری داده‌ها از فن مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده کردیم. انتخاب مطلعان کلیدی، با روش در دسترس^۸ آغاز شد و پس از آن به روش گلوله برفی^۹ ادامه یافت تا در چهاردهمین مصاحبه اشباع داده‌ها حاصل شد. با هدف رواسازی یافته‌ها و همسو با نمونه‌گیری نظری برای بهبود مقوله‌های شناسایی شده و تبیین روابط آن برپایه گزاره‌ها، مصاحبه‌ها تا نفر بیست‌ودوم ادامه یافت و در مجموع ۱۲ دانشجوی تحصیلات تکمیلی و ۱۰ عضو هیأت علمی دانشگاه تهران در این مطالعه مشارکت کردند. مصاحبه‌ها در سه قالب «حضور، تلفنی و مکتوب» انجام و ثبت و ضبط گردید. به دلیل رعایت اخلاق پژوهشی و عمل به تعهد اولیه مبنی بر عدم افشای نام مطلعان کلیدی، یافته‌های به‌دست‌آمده از هر مصاحبه بدون نام و بر اساس جنسیت و دانشجو یا استاد بودن، طبقه‌بندی و با تخصیص کدهای طبیعی^{۱۰}، نشان‌دار گردید. «کدهای طبیعی، نام‌ها و برجسب‌هایی است که به تناسب و نیاز، برای کدهای اولیه، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها مبتنی بر عین جمله‌بندی یا واژگان شرکت‌کنندگان در تحقیق استفاده می‌شود» (بازرگان، ۱۴۰۱، ص. ۱۰۹). در تحلیل داده‌ها کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری گزینشی انجام شد. در طول اجرای پژوهش، برای درگیری عمیق با مسئله، هماهنگی بیشتر بین پژوهشگران (نگارندگان مقاله)، روشن‌شدن مقوله‌های کدگذاری شده و کمک به شکل‌گیری نظریه‌ی در حال تدوین، از «یادداشت‌های فنی»^{۱۱} استفاده شد. در طول فرآیند کدگذاری و تشکیل نظریه، در مرحله‌ی کدگذاری تشخیصی^{۱۲}، پس از مرور مستمر داده‌ها، شواهد، رویدادها و وقایع، سؤال‌هایی درباره مقوله‌ها و نظریه تدوین‌شده، طرح شد به‌گونه‌ای که پژوهشگران به مقایسه فرآیند تدوین‌شده با فرآیندهای موجود در پیشینه پژوهش پرداختند. در نهایت «خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا» به‌عنوان مقوله محوری مؤثر در فرآیند شکل‌گیری پدیده

نشاط و پویایی علمی هویدا شد و نظریه‌میان^{۱۳} «چهار حلقه‌ای نشاط و پویایی علمی» تکوین یافت.

۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های برآمده از تجارب زیسته نخبگان دانشگاهی کشور حاکی از این مطلب است که «فرآیند شکل‌گیری پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی» دارای ۶ مرحله «دغدغه‌مندی و شوق»، «مسئله‌یابی، مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی»^{۱۴}، «طلب»، «فعالیت هوشمندانه و فرا نقشی»، «ابتکار و نوآوری» و «ارزش‌آفرینی و تولید ثروت (پایدار، متوازن و درون‌زاد)» است که حول محور «خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا» زمینه‌ساز بروز و تقویت فرآیند نشاط و پویایی علمی می‌شوند. فرآیند شکل‌گیری پدیده نشاط و پویایی علمی طی شکل شماره (۱) در صفحه بعد ارائه شده است.



شکل (۱): فرآیند شکل گیری پدیده نشاط و پویایی علمی

منبع: برگرفته از یافته های پژوهش

جدول زیر نمونه هایی از مراحل شکل گیری مقوله ها و زیرمقوله ها از بیانات

مصاحبه شوندگان را به تفصیل بیان می کند:

جدول (۱): یافته‌های پژوهش

مقوله اصلی	زیرمقوله‌ها	کدهای باز	بیانات مطلعان کلیدی
فرآیند شکل‌گیری پدیده نشاط و پویایی علمی	-دغدغه‌مندی و شوق -مسئله یابی و مسئله محوری -طلب -فعالیت -هوشمندانه و فراتنش -ابتکار و نوآوری -ارزش‌آفرینی و تولید ثروت (پایدار، متوازن و درون‌زاد)	-اشتیاق حضور	-در یک دانشگاه بانشاط و پویا هم استاد و هم دانشجو با شور و اشتیاق فراوان در کلاس درس حضور پیدا می‌کنند و به‌دوراز الگوهای کلیشه‌ای و تکراری در فرایند تدریس و یادگیری، موقعیت‌های جدیدی را در محیط آموزش خلق می‌کنند.
		-اشتیاق یادگیری	-استاد جوان، فعال و پیگیر
		-خلق موقعیت‌های جدید	-کارکنان دانشگاه فکر نکنند که هدف فقط انجام کار و رفع وظایف موجود و کسب درآمد است.
		-فعالیت و پیگیری مضاعف	-هر چه از وجود برخاسته باشد به‌شروط آنکه با خدمت به جامعه و پیشرفت همراه باشد باعث پیشرفت و شادی در هر محیطی خواهد بود.
		-اخلاص در عمل	-دانشجو بعد از وارد شدن فقط به فکر پاس کردن واحدها و گرفتن نمره و مدرک نباشد.
		-پرهیز از مادی‌گرایی	-ما در ترم اول شاهد بودیم که مسئولین دانشگاه همکاری لازم را با اساتید و دانشجویان انجام ندادند. این خود باعث سرخوردگی و دید منفی دانشجو نسبت به محیط دانشگاه می‌شود.
		-پرهیز از مدرک‌گرایی	-ترس از خالق و آخرت داشته که نبود این، خود باعث اخلاق بد، تکبر، حسادت، ریا می‌شود.
		-ایجاد انگیزه	-تشویق به‌موقع استاد در سر کلاس موجب نشاط و تلاش بیشتر بنده است.
		-توجه به مبدأ و معاد	-کار علمی مؤثری در دانشگاه مطرح نیست اکثر استادان خمودگی دارند.
		-تشویق به‌موقع	-بدون هیچ چشم‌داشتی مانند برخی کشورهای دیگر، فقط به فکر پیشرفت علم بشر است.
خودسازی و اصلاح درونی	-تغیر از علم -رغبت به کلاس و درس -پرهیز از مدرک‌فروشی -شور و شوق -طلب علم -فروتنی علمی -عطش علم -شور و شوق -اثر مثبت تشویق -اثر مثبت انگیزه -تقدم اثرگذاری استاد بر دانشجو -کنجکاوی بودن -جستجوی معایب و مسائل -اصیل بودن مسائل -مهم دانستن موضوع مورد مطالعه -درگیری ذهنی با موضوع -برقراری ارتباط عاطفی -شخصی و تیمی با مسئله -پذیرش مسئله از سوی جامعه و نخبگان -تدریس مبتنی بر مسئله	-تلاش و انگیزه	-تلاش بیشتر هر فردی که در دانشگاه تحصیل می‌کند به‌طور واقعی.
		-کار تیمی	-هر شخصی باید از خود شروع کند و به دیگران واگذار نماید.
		-تشویق	-دانشجوهای پرتلاش و بالانگیزه که اهل کار تیمی هستند.
		-فقدان اشتیاق لازم	-تشویق و انگیزه دادن برای فعالیت‌های بهتر و بیشتر
		-نیات بشردوستانه	-متأسفانه روز به روز تنفر از تحصیل بیشتر شده و می‌شود و ما باید در این زمینه تعمق بیشتری انجام دهیم.
		-فعالیت مضاعف	-دانشجو با لذت و رغبت سر کلاس بیاد و استاد با رغبت بره کلاس
		-تلاش و انگیزه	-دانشگاه دارد مدرک فروشی می‌کند.
		-کار تیمی	-به نظر من شور و شوقی است که هم استاد و هم دانشجو به فرآیند یادگیری - یاددهی دارند.
		-تشویق	-طالب علم باشند، روحیه علمی، دانش را فی‌نفسه ارزشمند بدانند نه ابزاری نگاه کنند.
		-تغیر از علم	-یک فروتنی، خشوع و خضوع علمی داره
خودتعالی جویی حکمت‌گرا	-رغبت به کلاس و درس -پرهیز از مدرک‌فروشی -شور و شوق -طلب علم -فروتنی علمی -عطش علم -شور و شوق -اثر مثبت تشویق -اثر مثبت انگیزه -تقدم اثرگذاری استاد بر دانشجو -کنجکاوی بودن -جستجوی معایب و مسائل -اصیل بودن مسائل -مهم دانستن موضوع مورد مطالعه -درگیری ذهنی با موضوع -برقراری ارتباط عاطفی -شخصی و تیمی با مسئله -پذیرش مسئله از سوی جامعه و نخبگان -تدریس مبتنی بر مسئله	-اشتیاق حضور	-احساس عطش و تشنگی هست و این را می‌طلبند و به تبع آن به
		-اشتیاق یادگیری	
		-خلق موقعیت‌های جدید	
		-فعالیت و پیگیری مضاعف	
		-اخلاص در عمل	
		-پرهیز از مادی‌گرایی	
		-پرهیز از مدرک‌گرایی	
		-ایجاد انگیزه	
		-توجه به مبدأ و معاد	
		-تشویق به‌موقع	

<p>استاد عرضه می‌کند.</p> <p>-شور و شوقی است که هم استاد و هم دانشجو به فرآیند یادگیری- یاددهی دارند.</p> <p>-کار آزاد به دانشجویانم داده‌ام. انگیزه نداشتن اما با تشویق اعتمادبه‌نفس پیدا کردند. و توانمند شدند و در جشنواره طرح‌های دانشگاه صنعتی شریف برنده شدند.</p> <p>-هر جا انگیزه هست برونداد قابل‌توجه بوده است و به استعداد بلافاصله عینیت می‌بخشد.</p> <p>-منزلت استاد خدشه‌دار شده و من استاد روح یأس و ناامیدی را در دل دانشجو می‌کارم. ولی من اگر بانشاط باشم این نشاط را القا می‌کنم.</p> <p>-اما بنده نسل پنجم دانشگاهی را در «ونکوور» احساس کردم. این نسل پنجم می‌رود داخل مؤسسات خصوصی، مجلس، وزارتخانه‌ها و شرکت‌ها و معایب را جستجو می‌کند.</p> <p>-در دانشگاهی که نشاط و پویایی علمی دارد دانشجو دنبال تکلیف می‌گردد.</p> <p>-خود دانشجو یکسری جمع‌آوری سؤال ذهنی را به عهده می‌گیرد.</p> <p>-تکلیف، ریاضت و ممارست و نحوه درستش از طریق یادگیرنده مطالبه می‌شود. احساس عطش و تشنگی هست و این را می‌طلبد.</p>	<p>محوری اصیل، مسئله‌آفرینی تعالی‌بخش در کلاس‌ها -محتوای آموزشی مسئله‌محور، مسئله‌آفرین و متعالی‌ساز -تولید ثروت در سایه پیوند دانشگاه و صنعت</p>		
<p>-رسالت دوم دانشگاه پرورش سرمایه‌های انسانی فرهیخته و کارآمد است. اصلاً تناسب قابل قبولی بین نیازهای جامعه و پرورش دانشجو وجود ندارد.</p> <p>-من رسالت اول دانشگاه را که تولید علم باشد در دانشگاه‌های دولتی آن‌هم برای علوم فنی و مهندسی هنوز خوب می‌بینم و با نظر مثبت می‌بینم ولی برای علوم انسانی نه.</p> <p>-روانشناسی و علوم اجتماعی همه کتاب‌ها ترجمه روان‌شناسی غرب است و اگر تألیف است قطعاتی از ۲ یا ۳ کتاب است که کنار هم گذاشته شده و تألیف به معنای واقعی نیست و اقتباس سر و دست‌شکسته از مطالب غربی است و مشخص نمی‌کند در آن رشته معین مثل اقتصاد خرد «تورم» را باید چه کرد. رشته‌هایی مثل زبان‌ها مشخص است که اطلاعات را دانشجو باید به دست آورد و در خیلی از رشته‌ها نه.</p>	<p>-دانش‌آموختگان -دانش تولید شده یا اشاعه شده -خدمات علمی و تخصصی ارائه‌شده</p>	<p>برونداها</p>	
<p>-استاد دانشگاه احساس منزلت و مشارکت اجتماعی در امور کشور داشته باشد.</p> <p>-منزلت استاد خدشه‌دار شده است و من استاد روح یأس و ناامیدی را در دل دانشجو می‌کارم.</p> <p>-وزیر باید بیاید از استاد دانشگاه مشورت بگیرد، این یعنی ارزش برای جایگاه علمی.</p> <p>-اگر محیط آموزشی پویا و بانشاط باشد و اساتید و دانشجویان محترم وظیفه خودشان رو در زمینه علمی درست انجام دهند ما شاهد بحث و نتیجه‌گیری‌های عمیق‌تر از آنچه هست خواهیم بود. بحث‌های تکراری کمتر می‌شود، کپی برداری کمتر می‌شود و صرف</p>	<p>-ارتقای جایگاه علم، عالم و معلوم -فاصله گرفتن از علوم ترجمه‌ای -زمینه‌سازی مرجعیت علمی</p>	<p>علمی</p>	<p>پیامدها (نشاط و پویایی عمومی)</p>

<p>ترجمه مقالات و کتاب‌های خارجی به داخلی نخواهد بود. نظریه پردازی‌های متناسب با فرهنگ و محیط بومی خودمون بیشتر خواهد بود.</p> <p>-روانشناسی و علوم اجتماعی همه کتاب‌ها ترجمه روان‌شناسی غرب است و اگر تألیف است قطعاتی از ۲ یا ۳ کتاب است که کنارهم گذاشته شده و تألیف به معنای واقعی نیست و اقتباس سر و دست شکسته از مطالب غربی است.</p> <p>-باید برگردیم به زمانی که فرهنگ ما حکیم‌پرور بود. حکیم از هر علمی می‌دونست، معلومات علمی زیادی داشت. ما تخصصی کرده‌ایم و به دنبال اون نرفته‌ایم و احساس نیاز نکرده‌ایم و خود را وابسته به غرب می‌دانیم. نرفته‌ایم به دنبال اینکه تولید علمی داشته باشیم. تولید صفر تا صد داشته باشیم.</p> <p>-در تعریف دانشگاه می‌گویید دارای ۳ رسالت است. اول تولید علم، رسالت دوم پرورش و آماده‌سازی نیروی انسانی فرهیخته و پیشرو در سطح بالا (بالتر از تکنسین) برای آن مملکت است. رسالت سوم: اگر کسانی استعدادها خاصی دارند که برای جامعه خیلی مهم نیست، برای پرورش جامعه خیلی مهم نیست. بتواند یکی دو دانشگاه در هر کشوری آن رسالت را هم انجام دهد.</p>		
<p>-انتخاب صحیح رشته تحصیلی و علاقه‌مندی به آن رشته مسأله خیلی مهمی است. چه بسا دانشجویانی که به رشته‌ای علاقه ندارند و می‌روند و بایی‌علاقگی ادامه می‌دهند.</p> <p>-در تاریخ هست وقتی دارالفنون تأسیس شد برای هر دانشجو ۲ دست لباس تابستانه و زمستانه می‌دادند. صبح صبحانه رایگان خوب (پنیر، تخم مرغ و ...) نوشته شده و از دانشجویان آن شنیده‌ام. ظهر ۲ یا ۳ نوع غذا که دانشجو می‌توانست انتخاب کند. البته تعداد دانشجویان کم بوده است. ۲۰۰ تا ۳۰۰ نفر در رشته‌های مختلف</p> <p>- استادا: یک فروتنی، خشوع و خضوع علمی داره؛ راحت می‌گه نمی‌دونم آگه نمی‌دونه. تکبر و خست علمی نداره. علم را بفروشه و فکر تجاری بودن نیست. عشق و علاقه درونی داره تا علم و فکر و محصول علمش رو در اختیار دانشجو قرار بده. دانشجو به صورت معلول و به تبع استادش، یاد می‌گیره و الگوبرداری می‌کنه و یواش‌یواش که ظرف علمی‌اش پر می‌شه خصوصیات ویژه شخصیتی را به دست میاره. دانشجو احساس ترس نمی‌کنه، شجاع است، سوالش را می‌پرسد. حرفش را می‌زند و خود را در این چرخه علمی سهم، ذی‌نفع می‌بیند و جزء سرمایه‌گذاران علم و دانش فرض می‌کنه.</p>	<p>-نشاط و بالندگی روانی - (خودشکوفایی) -نشاط جسمی - (طراوت و سرزندگی) -شخصیت (مُولد، مؤثر و مستقل)</p>	<p>فردی</p>
<p>-دانشجو از چه خانواده‌ای می‌آید، چه راهنمای‌هایی کرده و چه امکاناتی دارد. تا چه اندازه چشم‌اندازی برای او باز می‌کند. عوامل خانوادگی گاهی منجر به ترک تحصیل می‌شود و امثال اینها را دنبال دارد.</p> <p>-آینده دانشجویان بعد از فراغت از تحصیل: دانشجو فکر می‌کند وقتی لیسانس و فوق لیسانس گرفتم کجا برم..</p>	<p>-نظام خانواده -نظام اداری -استقلال نظام دانشگاهی</p>	<p>اجتماعی</p>

<p>-دانشجو فکر می‌کند دانشگاه مرکز تحقیق است و بررسی ولی متأسفانه دانشگاه‌های ما بجز چند دانشگاه مطرح کشور آزمایشگاه ندارند.</p>		
<p>-دانشجویان فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی داشته باشند. در نهادهای مدنی و سازمان‌های غیر دولتی شرکت کنند. -ما تخصصی کرده‌ایم و به دنبال اون نرفته‌ایم که حکیم پرور باشیم. احساس نیاز نکرده‌ایم و خود را وابسته به غرب می‌دانیم. نرفتیم به دنبال اینکه تولید علمی داشته باشیم. تولید صفر تا صد داشته باشیم.</p>	<p>-سیاست داخلی - (همدلی و هم‌زبانی) -سیاست خارجی - (اقتدار بین‌المللی)</p>	<p>سیاسی</p>
<p>-درآمد کافی باعث استحکام مادی و روانی خانواده‌ها می‌شود. تولیدات مرغوب‌تر که باشد مردم گرایش بیشتری به تولیدات داخل پیدا می‌کنند. -اقتصاد معتدل و پیشرفته باعث افزایش حرمت بین‌المللی می‌شود.</p>	<p>-اقتصاد داخلی (رونق مبتنی بر اقتصاد درون‌زاد و مقاومتی) -اقتصادی خارجی (اعتبار مبتنی بر سرمایه‌های اجتماعی)</p>	<p>اقتصادی</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد فرآیند نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی از مرحله «دغدغه‌مندی و شوق» آغاز و پس از گذشتن از مراحل «اصالت‌محوری در فرآیندهای مسئله‌یابی، مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی»، «طلب» و «فعالیت هوشمندانه و فرانقشی» به «ابتکار و نوآوری» ختم می‌شود. «ابتکار و نوآوری» نیز به «ارزش‌آفرینی و تولید ثروت (پایدار، متوازن و درون‌زاد)» خواهد انجامید که مشارکت‌کنندگان در قالب اتصال نهادها، سازمان‌های دولتی، مؤسسات غیردولتی و صنعت با دانشگاه بر آن تأکید کردند. شایان ذکر است که در این چرخه اگرچه می‌توان گام اول و دوم (شوق و مسئله‌محوری) را در هم ادغام کرد اما به دلیل اهمیت موضوع و آسیب «فقدان مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی اجتماعی» که در پژوهش دیگری توسط نگارندگان شناسایی شده است و شواهدی که نشان می‌دهد در برخی موارد باوجود تحقق تمامی حلقه‌های فرآیند فقدان گام دوم یعنی «مسئله‌یابی، مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی» زمینه‌ساز ناکارآمدی چرخه نشاط و پویایی در مراکز علمی و دانشگاهی شده است، لذا این دو مرحله مجزا و به‌صورت ماهیت‌هایی مستقل و اثرگذار در فرآیند شکل‌گیری نشاط و پویایی علمی تشخیص داده شد و تبیین گردید.

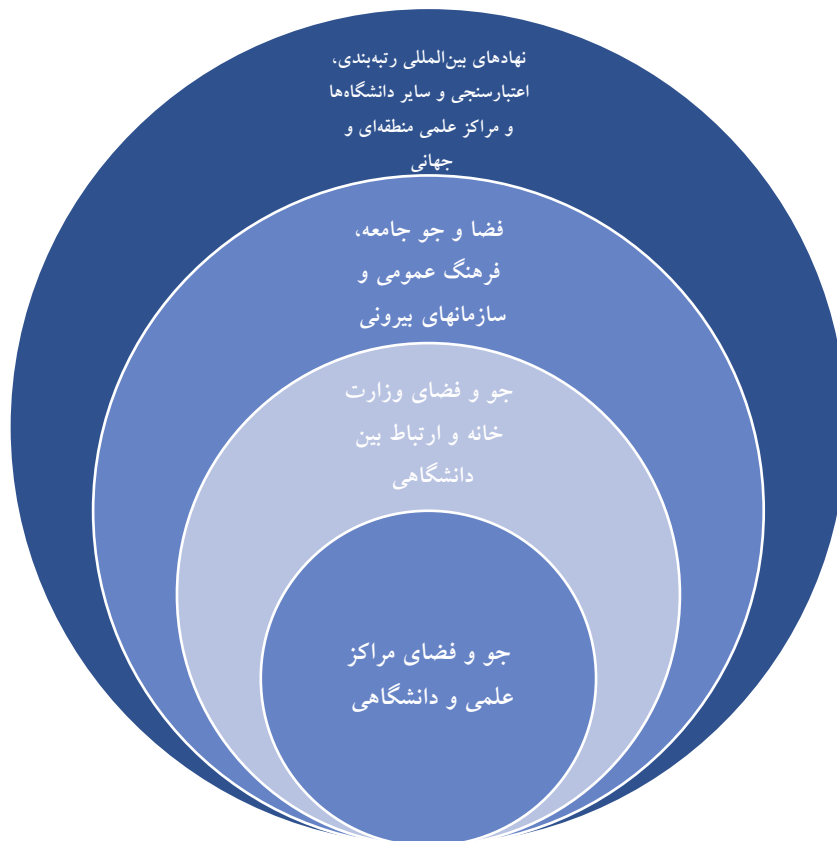
یافته‌های پژوهش حاضر حاکی است که در گام‌های «اول» و «دوم» هر آنچه زمینه‌ساز شکل‌گیری شور و شوق و انگیزه شود مانند هدف‌محوری، دغدغه‌مندی (نسبت به ارتقای کیفیت و تعالی فردی، تیمی، سازمانی، ملی و بین‌المللی)، مسئله‌یابی، مسئله‌محوری، مسئله‌آفرینی، همدلی، اعتماد متقابل، عدالت، تشویق به‌موقع و مانند آن، تقویتی مثبت در راستای ایجاد شوق علمی محسوب می‌شود که خود بسترساز گام بعد، یعنی مرحله «طلب» است. در مرحله «طلب»، دانشجو یا متعلم به حالتی از نیاز درونی و برانگیختگی مؤثر برای کسب علم می‌رسد که مصاحبه‌شوندگان آن را با تعبیری نظیر «عطش و تشنگی کسب علم»، «روحیه علمی» و «طالب علم بودن» توصیف کردند. این مرحله خود مقدمه‌ای برای فعالیت‌های مضاعف و خارج از چارچوب‌های خشک و وظایف تعیین‌شده می‌شود که از آن به «فعالیت‌های هوشمندانه و فرانقشی» یاد می‌شود. علوی و قلی‌پور (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای موفقیت جنبش نرم‌افزاری و تولید علم (به تعبیر دقیق‌تر خلق دانش) را در گرو رفتارهای فرانقش‌هیأت علمی معرفی کردند. بر اساس مطالعه ذکرشده، رفتارهای فرانقش‌سازمانی رفتارهایی هستند که فراتر از وظایف رسمی و مورد انتظارند و هیچ سازوکار مشخصی برای پاداش هم برایشان تعریف نشده است. یافته‌های پژوهش حاضر نیز علاوه بر تأیید نقش حیاتی رفتارهای فرانقش‌هیأت علمی در مانع‌زدایی و تسهیل روند خلق دانش (قربانخانی و صالحی، ۱۳۹۹)، حوزه رفتارهای فرانقش را معطوف به هیأت علمی نمی‌بیند و بیانگر این مطلب است که در فرآیند شکل‌گیری پدیده نشاط و پویایی پس از ایجاد شوق و طلب، شاهد رفتارهای فرانقش‌نه‌تنها در هیأت علمی بلکه در تمامی رده‌های استادی، دانشجویی، کارمندی و کلاً نیروی انسانی مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط خواهیم بود که بستری برای بروز و تقویت ابتکار و نوآوری و به‌تبع آن ارزش‌آفرینی و تولید ثروت پایدار درون‌زاد است و در چرخه‌ای فعال و چندسویه، زمینه‌ساز بروز و تقویت انگیزه، شوق، مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی، طلب و فعالیت‌های فرانقش مضاعف‌تر و تقویت ابتکار، نوآوری و خلق دانش و ثروت بیشتر است. آنچه در این چرخه نقش حیاتی و محوری دارد «خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا» است که شرکت‌کنندگان با عباراتی مانند موارد زیر به‌صورت غیرمستقیم بدان اشاره کرده‌اند:

- «هر چه از وجود برخاسته باشد به شرط آنکه با خدمت به جامعه و پیشرفت همراه باشد باعث پیشرفت و شادی در هر محیطی خواهد بود»؛
- «بدون هیچ چشم‌داشتی... فقط به فکر پیشرفت علم بشر است»؛
- «ترس از خالق و آخرت داشته باشند که نبود این، خود باعث اخلاق بد، تکبر، حسادت و ریا می‌شود»؛
- «دانشجویان برای یادگرفتن و اندیشیدن و تولید و خدمت به جامعه خود مشغول فعالیت هستند»؛
- «اساتید متخصص و متعهدی که فراتر از موقعیت‌های کلاس و تدریس سعی در تعالی در ابعاد اخلاقی و بعد علمی و ابعاد دیگر دارند»؛
- «کارکنان دانشگاه فکر نکنند که هدف فقط انجام کار و رفع وظایف موجود و کسب درآمد است»؛
- «دانشجو بعد از وارد شدن فقط به فکر پاس کردن واحدها و گرفتن نمره و مدرک نباشد»؛
- «دانش را فی‌نفسه ارزشمند بدانند نه ابزاری نگاه کنند.»
- «**خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا**» به فرآیند و عزمی درون‌زاد، عاملیت‌پرور، متوازن، مطالبه‌گر، جریان‌ساز و تعالی‌بخش در دانشگاه اشاره دارد که طبق آن دانشگاه مسائل اصیل خود و جامعه را تشخیص می‌دهد و با الگو گرفتن از تجارب موفق و آخرین یافته‌های ملی و بین‌المللی، ضمن مدیریت هوشمندانه، ارزش‌آفرین و اقتضایی چالش‌های موجود، محتمل و پیش‌روی، ابتدا در سطح درون‌سازمانی به خوداصلاحی و خودتوسعه‌گری می‌پردازد که برآیند آن در گام اول به بهبود مستمر و تضمین کیفیت ساختار و کارکردهای خود (در فعالیت‌هایی نظیر فاصله گرفتن از علوم ترجمه‌ای، پرورش فرهیختگان بجای دانش‌آموختگان، عاملیت‌پروری مطالبه‌گر، و زمینه‌سازی برای تحول و تعالی‌بخشی محیط‌های دربرگیرنده خود در سطوح متنوعی که قرار دارد) می‌انجامد؛ همچنین در سطحی فراتر، در راستای عاملیت‌پروری و ایجاد و تحریک زمینه‌های رشد و توسعه پایدار در جامعه، صرفاً به مسئله‌محوری شرایط موجود بسنده نکرده و در سطحی کلان و راهبردی، به مسئله‌آفرینی ارزش‌آفرین و تعالی‌بخش

پرداخته، بستر لازم برای پرورش و توسعه مطالبه‌گری، تحول‌خواهی، تعالی‌جویی، حکمت‌بنیانی و تعالی‌گرایی را در جامعه فراهم می‌آورد. به بیان دیگر چنین دانشگاهی که محوریت آن بر مبنای «خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا» استوار بوده و فعالیت می‌کند، بستری را فراهم می‌نماید تا در راستای تحقق «سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی» حرکت نموده و فرآیند این خودپایشی و خودکنترلی هوشمندانه، در بعد فردی به نشاط و بالندگی (محمدزاده و صالحی، ۱۳۹۵، ص. ۲۳۷)، تهذیب، تزکیه، ارتقای جایگاه علم، عالم و معلوم (محمدزاده و صالحی، ۱۳۹۴، ص. ۲۱)، و اخلاق‌محوری، و در بعد اجتماعی به رونق مبتنی بر اقتصاد مولد و درون‌زاد، هویت‌بخشی ملی، اعتبار مبتنی بر سرمایه‌های اجتماعی و اقتدار بین‌المللی می‌انجامد.

همان‌طور که ذکر شد حلقه‌های این فرآیند در تعامل پیوسته و مداوم با یکدیگرند و به‌صورت چرخه‌ای تکرار شونده، هر بار تکرار فرآیند می‌تواند بستر ساز، تسهیل‌گر و تقویت‌کننده چرخه بعدی نشاط و پویایی علمی شود. اما آیا این فرآیند به‌صورت مجزا و تنها در قالب مراکز علمی و دانشگاهی معنا می‌یابد؟ یا به عبارت دیگر «آیا جرقه‌های اولیه بستر ساز شوق صرفاً در مراکز علمی و دانشگاهی زده می‌شوند؟» یا عامل یا عوامل دیگری خارج از مراکز علمی و دانشگاهی نیز بر آن مؤثرند؟. پاسخ به این سؤال ما را از نگاه صرف به مراکز آموزش عالی و دانشگاهی فراتر می‌برد و به لایه زیرینی می‌رساند که از آن به «نشاط و پویایی عمومی» و «رابطه تعاملی با محیط پیرامونی» یاد می‌شود؛ **چهار حلقه اثرگذار بر نشاط و پویایی دانشگاه و مراکز علمی شامل حلقه اول، «جو و فضای دانشگاهی»، حلقه دوم «جو و فضای وزارتخانه و ارتباط بین-دانشگاهی و مراکز فرادستی مثل شورای انقلاب فرهنگی» و حلقه سوم، «فرهنگ عمومی و آحاد جامعه و سایر سازمان‌های بیرونی در سطح کشور» و حلقه چهارم، «دانشگاه‌ها و مراکز علمی منطقه‌ای، جهانی و نهادهای بین‌المللی» است.** از این منظر، «پدیده نشاط و پویایی علمی» با دو پدیده دیگر که می‌توان از آنها به‌عنوان «پدیده نشاط و پویایی عمومی» و «روابط تعاملی و چندوجهی (تعامل پویا، چندگانه با لایه‌های بین-سازمانی، منطقه‌ای، و بین‌المللی)» نامید، در تأثیر و تأثیری فعال، پویا و متقابل است.

شکل شماره (۲) بیانگر این مدل چهار حلقه‌ای ارتباطی و تعاملی است:



شکل (۲): مدل چهار حلقه‌ای نشاط و پویایی علمی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی

منبع: برگرفته از یافته‌های پژوهش

در این مدل، حلقه‌ها بیانگر روابط تعاملی و چندوجهی دانشگاه‌ها باهم و با فضای بیرونی هستند:

حلقه اول: ارتباط مؤثر، سازنده و بالنده بین پارک‌های فناوری و مراکز علمی درون دانشگاهی، دانشکده‌ها، مدیران و کارشناسان دانشگاه با اعضای هیأت علمی، ارتباط بین گروه‌های دانشکده‌ای و دانشگاه و تعامل بین دانشگاهیان و دانشجویان؛

حلقه دوم: اولین «فرا سیستم محیطی» بر دانشگاه و مراکز علمی است یعنی تعامل دانشگاه و مراکز علمی با وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، شورای انقلاب فرهنگی، دانشگاه‌ها و مراکز علمی دیگر است که بر آن اثر گذاشته و از آن اثر می‌پذیرند؛

حلقه سوم: تعامل بین دانشگاه و مراکز علمی با حوزه‌های علمیه و سایر سازمان‌ها و فرهنگ عمومی جامعه را نشان می‌دهد که به لحاظ مراوده و تعامل سازنده با دانشگاه و دانشگاهی و پذیرش آن و درخواست مستمر برای مشارکت در طرح‌های خرد و کلان، همکاری‌های مشاوره‌ای و تخصصی و فنی و تسهیل در برقراری ارتباط مؤثر، زمینه‌ساز پویایی و نشاط علمی می‌شوند.

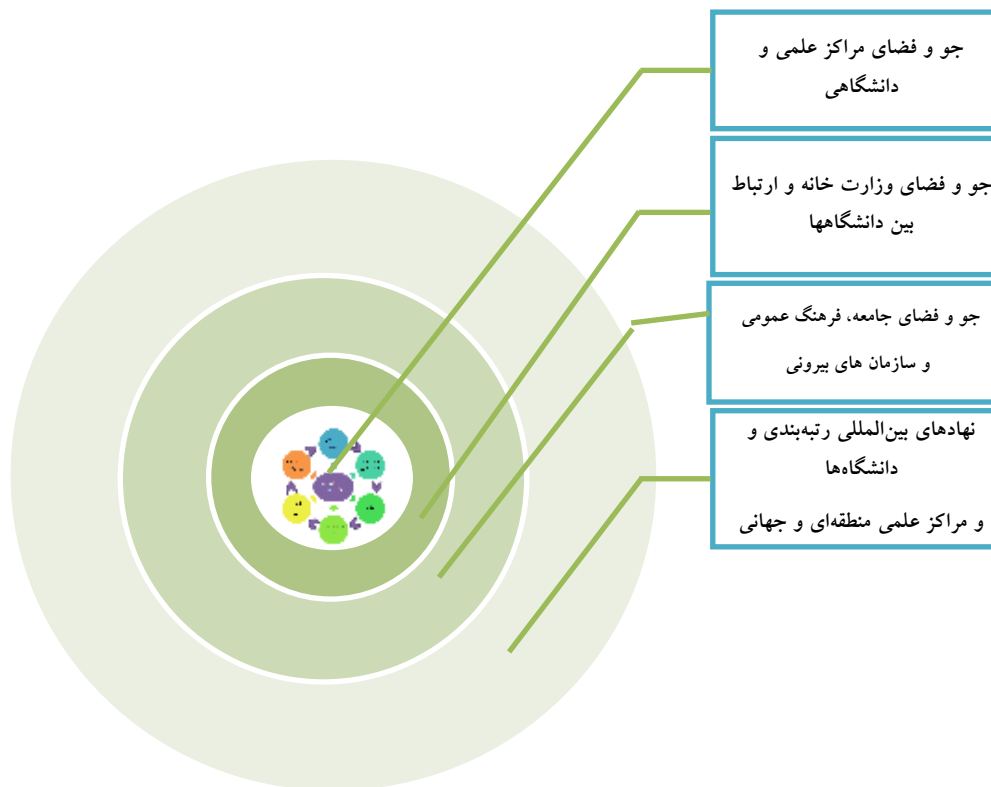
حلقه چهارم: تعامل دانشگاه و مراکز علمی با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی است مثل دانشگاه‌های دیگر، مراکز علمی بین‌المللی که با دانشگاه بده بستان علمی دارند مانند یونسکو^{۱۵}، مؤسسات اعتبارسنجی و رتبه‌بندی معتبر؛ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^{۱۶}، در نقطه مقابل آن، برخی دانشگاه‌ها که پویا نبوده و ایزوله و منزوی هستند، ارتباط بین‌المللی‌شان با سایر محیط‌ها و مراکز علمی بین‌المللی و منطقه‌ای ضعیف است و این امر می‌تواند زمینه‌ساز افت نشاط و پویایی می‌شود.

بنابراینچه گفته شد، این چهار حلقه، اثرات متفاوتی بر پویایی و نشاط در دانشگاه‌ها و مراکز علمی برجای می‌گذارند. به نظر می‌رسد، مهم‌ترین حلقه تأثیرگذار بر نشاط و پویایی، همان حلقه اول است که ضرورت بازتعریف و بازناندیشی در خصوص چگونگی نشاط و بالندگی را مضاعف نموده است. پرواضح است در صورتی که ارتباط «بخشی» در دانشگاه‌ها و مراکز علمی حکم‌فرما بوده و نگاه‌های «سلیقه‌ای»، روابط «جزیره‌ای»، و تصمیم‌ها و همکاری‌های «مقطعی» وجود داشته باشد، و همچنین ارتباط بین مدیران، کارشناسان، اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دانشکده‌ها، انجمن‌های و گروه‌های علمی، «نامتوازن» و «نامتناسب» با الزامات محیط‌های اندیشه‌ورز، نظریه‌پرداز، ارزش‌آفرین، و ثروت‌آفرین باشد، نشاط و پویایی علمی آن‌گونه که انتظار می‌رود شکل نخواهد گرفت.

شکل شماره (۴) با نگاهی موشکافانه‌تر حلقه اول این مدل چهار حلقه‌ای را واکاوی می‌کند. همان‌طور که در این شکل می‌بینید از برآیند نظر شرکت‌کنندگان در این پژوهش می‌توان به نظریه‌ای سیستمی رسید که در آن درونداد مراکز علمی و دانشگاهی پس از گذشتن از فرآیند نشاط و پویایی علمی، بروندادها و پیامدهایی دارند که منجر به «پدیده نشاط و پویایی عمومی» در ابعاد فردی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی

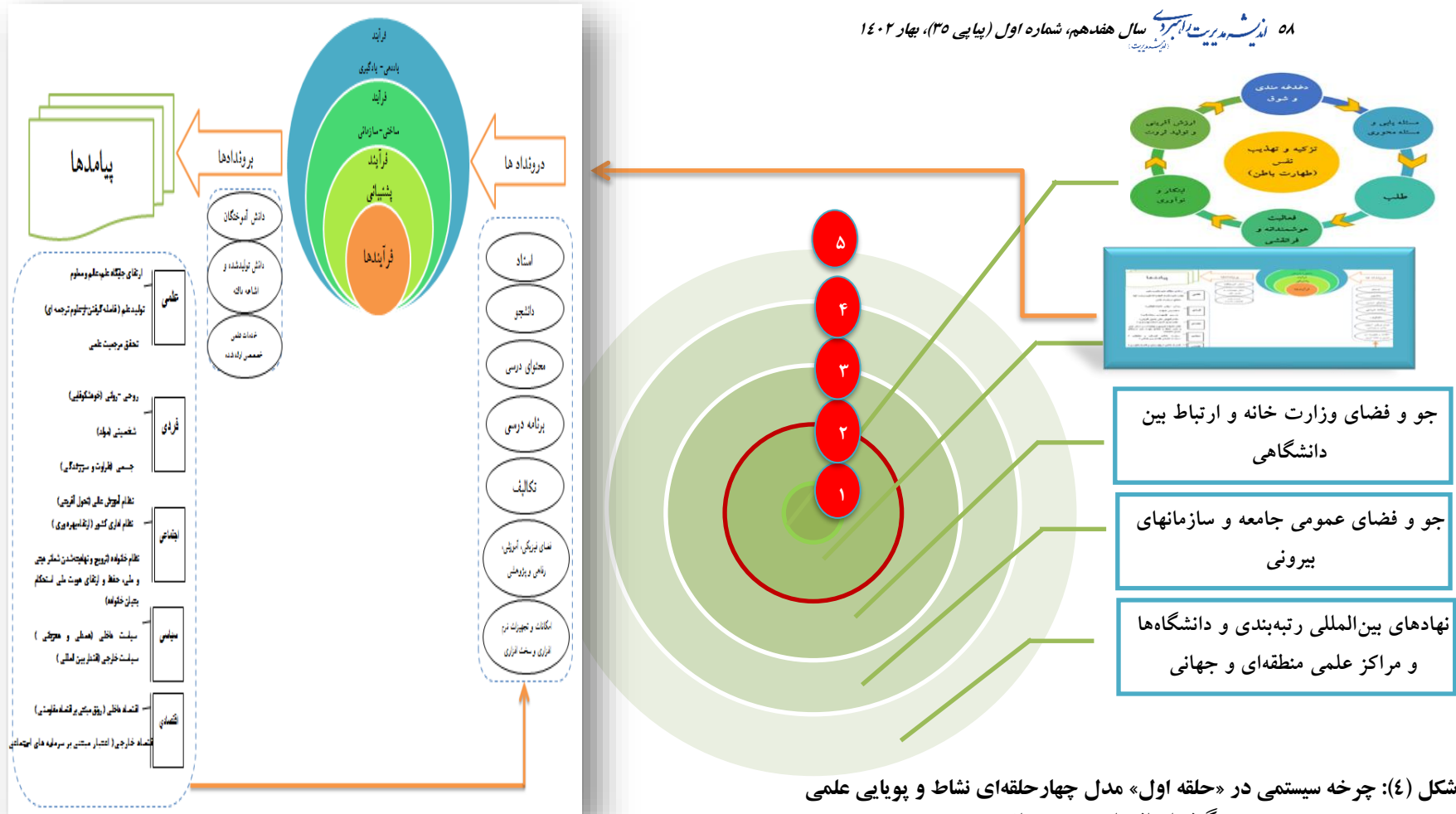
می‌شود. نکته حائز توجه اینکه بازتاب پدیده مذکور با تأثیر مستقیم بر دروندادها، به سیستم مراکز علمی و دانشگاهی بازمی‌گردد. بدین ترتیب پدیده نشاط و پویایی علمی می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل‌گر پدیده نشاط و پویایی عمومی گشته و به صورت چرخه‌ای تکرارشونده، از نشاط و پویایی عمومی اثر پذیرد.

بدین ترتیب، به نظر می‌رسد، با استفاده از ظرفیت نظریه سیستمی و برجسته‌سازی و به‌کارگیری مدل چهار حلقه‌ای، به نظریه‌ای جامع‌تر، کاربردی‌تر و همسوتر با اسناد بالادستی کشور در دانشگاه‌ها و مراکز علمی و به‌ویژه در زمینه‌ی نشاط و بالندگی علمی دست یافت که در حلقه اول «نظام موجود در مراکز علمی و دانشگاهی» با محوریت «فرآیند نشاط و پویایی علمی»، با سایر خرده سیستم‌ها و عناصر درونی در تعامل است و در حلقه‌های بعد، به ترتیب با «وزارت علوم، شورای انقلاب فرهنگی و سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی داخلی»، «فضا و جو جامعه، فرهنگ عمومی و سازمان‌های بیرونی» و در نهایت با «نهادهای بین‌المللی رتبه‌بندی و اعتبارسنجی، و سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی منطقه‌ای و جهانی» تعامل چندوجهی دارد و می‌توان آن را: **مدل چهار حلقه‌ای نشاط و پویایی علمی** نامید.



شکل (۳): «فرآیند محوری» در مدل چهار حلقه‌ای نشاط و پویایی علمی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی

منبع: برگرفته از یافته‌های پژوهش



شکل (۴): چرخه سیستمی در «حلقه اول» مدل چهارحلقه‌ای نشاط و پویایی علمی
منبع: برگرفته از یافته‌های پژوهش حاضر

در این نگاه کلان سیستمی به نشاط و پویایی علمی و عمومی در حلقه اول:

• **دروندها در مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط:**

استاد، دانشجو، محتوای درسی، فضا و امکانات (آموزشی، پژوهشی، رفاهی و خدماتی) و تکالیف در مراکز علمی و دانشگاهی بایستی دارای صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی باشند تا به‌عنوان استاد، دانشجو، محتوای درسی، فضا و امکانات (آموزشی، پژوهشی، رفاهی و خدماتی) و تکالیف پویا و بانشاط خوانده شوند. شایان ذکر است نگارندگان (۱۳۹۴) در مطالعه دیگری به تفصیل به تبیین این عناصر و ارائه تعاریفی مرجع از آنها پرداخته‌اند که تشریح آنها در این مقاله، نمی‌گنجد.

• **فرآیندها در مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط:**

بر اساس جدول شماره (۱) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، فرآیندها در مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط عبارت‌اند از:

- فرآیند یاددهی - یادگیری: کاربردی، اصیل و در ارتباط مستقیم با الزامات و نیازمندی‌های اصیل صنعت و سایر بخش‌های جامعه، در چشم‌اندازی (محلّی، ملی، منطقه‌ای و جهانی) است. همچنین فعالیت‌های فوق‌برنامه که به ارتقای نشاط و بالندگی علمی و تعمیق ارزش‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز علمی کمک می‌کند، همسو و به‌عنوان بخشی مهم از این فرآیند، مورد توجه قرار می‌گیرد.
- فرآیند ساختی - سازمانی: در تناسب با بلوغ سازمانی و همسو با مأموریت و چشم‌اندازهای سازمانی طراحی و اجرایی شده باشد و در حال تحول و گذار از ساخت سازمانی سنتی به ساخت سازمانی جدید منطبق با نسل پنجم دانشگاهی باشد.
- فرآیند پشتیبانی: مؤسسات، شرکت‌ها و وزارتخانه‌ها اعتباراتی را در اختیار دانشگاه قرار می‌دهند و از دانش‌آموختگان دانشگاهی برای بهبود کمی و کیفی محصولات خود بهره می‌گیرند. به عبارت دیگر این مراجع، اصلی‌ترین نیازهای مشاوره‌ای، علمی، آموزشی و فناوری خود را در تعامل با دانشگاه و مراکز علمی، دریافت می‌کنند و مبتنی بر این تعامل و همکاری دوجانبه و چندجانبه،

در بروز و تقویت نشاط و بالندگی علمی مراکز علمی و دانشگاهی، پشتیبانی و اثرگذاری ویژه‌ای دارند.

● **بروندادهای مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط:**

بر اساس جدول شماره (۱) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، بروندادهای مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط عبارت‌اند از:

- دانش‌آموختگان: در پیوندی کارآفرینانه و توأم با ارزش‌آفرینی و تولید ثروت ملی، در صنایع، دانشگاه و سایر بخش‌های جامعه، نقش‌آفرینی کرده و با برخورداری از صلاحیت‌های حرفه‌ای به‌روز، و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود در جامعه، در قالب کارآفرین و ارزش‌آفرین به‌گونه‌ای مؤثر به ایفای نقش پرداخته و زمینه لازم برای شکل‌گیری و تقویت نشاط و پویایی در محیط‌های شغلی و عمومی را فراهم می‌نمایند (درحالی‌که اشتغال افراد در غیر تخصصشان و با روحیه کارجویی و برخورداری از صلاحیت‌های ناکافی و نامناسب، زمینه‌ساز ملالت و افت عملکرد را به همراه می‌آورد).
- دانش تولیدشده یا اشاعه یافته: بنیادی، راهبردی، کاربردی، در راستای رفع مشکلات جامعه و تهییج‌کننده فرهیختگان به تداوم آن و مرجع دانش مفید در سطح منطقه‌ای و جهانی است.
- خدمات علمی و تخصصی ارائه‌شده: تحول می‌آفرینند و به اصلاح اجتماعی می‌انجامد؛ به‌گونه‌ای که ضمن ارتقای وضعیت موجود، زمینه تسهیم تجارب و درونی‌شدن را فراهم می‌نماید.

● **پیامدهای مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط:**

بر اساس جدول شماره (۱) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، پیامدهای مراکز علمی و دانشگاهی پویا و بانشاط عبارت‌اند از:

- فردی: افراد به لحاظ ابعاد چهارگانه سلامت (جسمی، اجتماعی، معنوی و روان‌شناختی) در وضعیت متوازن و متعادلی قرار دارند؛ نشانه‌های خودشکوفایی در آنها پدیدار می‌شود؛ شخصیتی مثبت، اثرگذار و مؤلد در آنها نهادینه می‌شود و از طراوت و سرزندگی مناسبی برخوردارند.

- اجتماعی: در عرصه اجتماعی به دلیل «ترویج و نهادینه شدن شعائر دینی و ملی» و «حفظ و ارتقای هویت ملی» نظام آموزش عالی متحول، نظام اداری بالاترین سطح ارتقاء بهره‌وری در سایه شایسته‌سالاری و دارای بیشترین استحکام بنیان در نظام خانواده است.
 - سیاسی: در عرصه سیاست داخلی به دلیل محقق شدن نشاط و پویایی عمومی بیشترین هم‌دلی و هم‌زبانی وجود دارد و در سایه «تحقق استقلال پایدار» و «فاصله گرفتن از وابستگی سیاسی» در عرصه سیاست خارجی «اقتدار بین‌المللی مبتنی بر قدرت نرم» حاصل خواهد شد.
 - اقتصادی: در عرصه اقتصاد داخلی با «شکل‌گیری روحیه کارآفرینی»، «تولید ارزش افزوده» و «تجاری شدن دانش و فناوری» خدمات و تولیدات به لحاظ کمی و کیفی به همراه تخصص احراز شده دانشگاهی، مرغوب‌تر می‌شود. نیروی انسانی و مدیران با وحدت کلمه خود، به تولید بهتر و مرغوب‌تر همت می‌گمارند. از طرفی نیاز به تولیدات خارجی کم‌رنگ می‌شود و از طرف دیگر به دلیل تحقق هم‌دلی و هم‌زبانی، مردم به تولیدات داخلی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند و رونق مبتنی بر اقتصاد مقاومتی عینی و ملموس می‌شود. بر این اساس اقتصاد معتدل و پیشرفته‌ای حاصل می‌شود که در عرصه اقتصاد خارجی نیز حرمت و اعتبار مبتنی بر ظرفیت‌های داخلی، سرمایه‌های اجتماعی و بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های منطقه‌ای و جهانی، ارتقاء پیدا می‌کند.
- بر اساس یافته‌های این پژوهش و بنا بر آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد که بین «پدیده نشاط و پویایی علمی»، «پدیده نشاط و پویایی عمومی» و «تعامل چندوجهی با محیط پیرامونی» رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد. پرواضح است که پویایی و نشاط علمی دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور در تعامل سازنده و چندوجهی با سایر حلقه‌های نظریه چهار حلقه‌ای ذکر شده، در حلقه چهارم و در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، می‌تواند زمینه‌ساز ترویج قدرت نرم ملی، اقتدار بین‌المللی و زمینه‌سازی و تسهیل‌گری در تحقق مرجعیت علمی دانشگاه‌های کشور (قربانخانی و صالحی، ۱۴۰۱) در سطح منطقه‌ای و جهانی شود.

راهبردها و پیشنهادهای عملیاتی

پژوهش حاضر به‌عنوان اولین گام در تبیین پدیده «نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی کشور» و با بهره‌مندی از نظرات گروهی از دانشجویان و اساتید که تجربه تحصیل یا تدریس در مراکز آموزش عالی و دانشگاهی در شمال، جنوب، شرق، مغرب و مرکز کشور و نیز تجربه حضور در دانشگاه تهران به‌عنوان دانشگاه مادر کشور را دارند، موارد ذیل را به‌عنوان پیشنهادهای راهبردی در مسیر «ارتقاء نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی کشور» پیشنهاد می‌کند:

- ایجاد بسترهای لازم قانونی و اجرایی جهت ارتقاء نسل دانشگاهی کشور از نسل چهارم به نسل پنجم؛
- زمینه‌سازی برای ترویج فعالیت‌های ارزیابی مشارکتی و حقیقی، دوری از ارزیابی کاذب و بسترسازی برای شکل‌گیری اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در دانشگاه‌ها و مراکز علمی با محوریت و نهادینه‌سازی فرهنگ شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی؛
- زمینه‌سازی برای کاربردی شدن و تجاری‌سازی ایده‌ها، علوم، و فناوری به واسطه هدایت پژوهش‌ها و تولیدات علمی و تخصصی دانشگاهی به‌سمت نیازهای اجتماعی و اصیل؛
- تعریف سازوکار و فرآیند پشتیبانی قوی به واسطه برقراری پیوند بین صنعت و مراکز علمی و دانشگاهی؛
- ارتقاء نشاط و پویایی عمومی جامعه: با هدف تأثیر غیر مستقیم اما افزایشی و پایدار بر نشاط و پویایی علمی حاکم بر مراکز علمی و دانشگاهی؛
- «باز مهندسی فرآیند» نشاط و پویایی علمی: با هدف پرورش نیروی انسانی توانمند که قادر به خلق اندیشه‌های نو باشد.
- «بازاندیشی و بازمهندسی فرآیند» نشاط و پویایی علمی: با هدف پرورش سرمایه‌های انسانی که از توانایی لازم برای تعامل سازنده با اندیشه‌ها متنوع و مسائل پیچیده را برخوردار بوده و قادر به خلق اندیشه‌های نو باشد؛

- تدوین و تبیین الگوی نظام آموزش عالی و دانشگاه اسلامی - ایرانی و ارائه تصویری روشن و واقع‌گرایانه از کمال مطلوب در حوزه نظر و عمل: در سایه‌سار الگوی تبیین شده، علم نافع از غیر نافع، دانشجو و استاد حقیقی از دانشجو و استاد غیرحقیقی، پژوهش حقیقی از پژوهش کاذب، و تدریس و یادگیری مطلوب از غیر آن به‌روشنی متمایز شده و حرکت رو به رشد نظام آموزش عالی تسریع و تصریح می‌گردد.
- شناسایی و حمایت از فرهیختگان در مراکز علمی و دانشگاهی: آنچه در حال حاضر شاهد آن هستیم، نگاه بروندادمحور به حمایت از فرهیختگان است که روشی حداقلی و آسیب‌زا به شمار می‌رود. امید می‌رود فراتر از نگاه غالب و مخاطره‌انگیز اثبات‌گرا (پوزیتیویستی) به شناسایی فرهیختگان و آثار علمی (نظیر تعداد آثار)، رویه‌ها و فرآیندهای حمایتی از چرخه نخبه‌پروری در مراکز علمی و دانشگاه‌ها ایجاد شود و افراد ساعی، مستعد و متعهدی که نشانه‌های اولیه نخبگی را داشته باشند، مورد حمایت جدی (نه فقط حمایت مالی و کمک‌هزینه) قرار گیرند. به نظر می‌رسد در حال حاضر در محیط‌های علمی، ملاک‌ها و شاخص‌های دقیق، و کیفی و سازوکارها با ضمانت اجرایی بالا برای شناسایی و حمایت در فرآیند شکل‌گیری نخبگی وجود نداشته یا مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. نبود یا عدم اجرای رویه شناسایی و حمایت جدی از نیازهای اساسی فرهیختگان بالقوه دانشگاهی، از علل اصلی اُفت نشاط و پویایی در فضاها‌ی علمی و دانشگاهی است؛
- طراحی، تعریف، جاری‌سازی سازوکار و نظام تشویقی و پرداخت حقوق و مزایای عادلانه، پویا و اقتضائی در پرداختی به اعضای هیأت علمی: دریافته‌های استادان، عادلانه و مبتنی بر بهره‌وری، تلاش‌مندی، خلق دانش و تولید علمی دارای ارزش‌افزوده نیست! و دریافته‌ها تقریباً ثابت و ناهمسو با جایگاه یک عضو هیأت علمی دانشگاه به‌ویژه برای اعضای هیأت علمی جوان است؛ از طرف دیگر چون برای حداکثر و بالاتر از آن شرایط، سازوکار تشویقی و شناخته‌شده‌ای وجود ندارد یا اگر هست سازوکارش شفاف نبوده و الزام اجرایی

ندارد؛ تلاش‌ها در حداقل متوقف می‌شود و افت نشاط در این شرایط طبیعی به نظر می‌رسد؛ لذا پیشنهاد می‌شود دستورالعمل پرداخت حقوق و مزایا در دانشگاه‌ها، با فاصله گرفتن از رویکرد کاملاً پوزیتیویستی و نامتناسب با شرایط و اقتضائات فعلی، به صورت عادلانه و مبتنی بر کیفیت عملکرد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و خدمات شاگردپروری، در کلام ارزش‌افزوده استادان تدوین و اجرایی گردد تا با ماهیت مراکز علمی و اهداف عالی در تحقق مرجعیت علمی و پیشرفت درون‌زاد، سازگار شده و تضاد بارز فعلی برطرف گردد؛ این پیشنهاد مبانی بر تجربه موفق و آزموده‌شده‌ای است که در کتاب مدیریت کیفیت در آموزش عالی در ۱۴ کشور تراز جهانی (Brennan & shah, 2000)، به تأیید رسیده و گزارش شده است. در این دانشگاه‌های تراز، نظام مشوق‌ها و پرداخت دستمزد به شیوه‌ای کاملاً پویا، یکپارچه و مبتنی بر ارزش‌افزوده با محوریت متناسب‌سازی با کیفیت عملکرد اعضای هیأت علمی و سایر کنشگران محیط دانشگاهی استوار شده بود. به نظر می‌رسد در حال حاضر مجموعه دریافتی‌های ماهانه یک عضو هیأت علمی به ویژه اعضای هیأت علمی جوان دانشگاهی در دانشگاه‌های شهرهای بزرگ کشور با الزامات اولیه برای زندگی متوسط و معمول تناسب نداشته و این خود از بزرگترین تهدیدها برای افت نشاط و پویایی و مانع در تحقق دانشگاه خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا است. اجرای پژوهشی برای بررسی این گزاره پژوهشی مبنی بر میزان تهدیدآمیز و مانع بودن نظام پرداخت دستمزد به اعضای هیأت علمی و دیگر کنشگران محیط دانشگاهی در تحقق اهداف کلان دانشگاه و کشور و زمینه‌سازی شکل‌گیری دانشگاه خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا پیشنهاد می‌شود.

- فضا‌سازی‌های جذاب و بانشاط در محیط مراکز علمی و دانشگاهی: اکثر ساختمان‌های دانشگاهی، خوابگاه‌های دانشجویی، و کلاس‌ها، اتاق کار اعضای هیأت علمی، کتابخانه، راهروها، سلف و سایر فضاها قدیمی بوده و از لحاظ بصری و آراستگی محیطی فاقد جذابیت و فضا‌سازی‌های بانشاط هستند که این معضل، خود می‌تواند سهمی قابل توجه در بروز خستگی روانی، فرسودگی

شغلی، عدم تمایل به ماندگاری در محیط کار و طبیعتاً افت نشاط داشته باشد. در این خصوص اجرای پژوهشی راهبردی با هدف مفهوم‌پردازی نظام نشانگرها و معیارهای سنجش کیفیت یک فضای بانشاط دانشگاهی، تعیین کیفیت، و میزان تناسب و نشاط‌آمیز بودن فضای کالبدی در دانشگاه‌های کشور از ضرورت دوچندانی برخوردار بود و به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد.

- شناسایی ملاک‌ها و نشانگرهای تقویت فرهنگ پیشرفت - محور در دانشگاه‌های کشور و استقرار نظام مبتنی بر آن در دانشگاه‌ها و مراکز علمی؛

- بسترسازی و ایجاد قوانین و دستورالعمل‌های الزام‌آور و راهکارهای تشویقی برای سه‌زبانه شدن مجلات علمی دانشگاهی (فارسی، عربی، انگلیسی) به منظور زمینه‌سازی برای تحرک و تحول اجتماعی در لایه‌های ملی، منطقه‌ای، بین‌المللی؛ متأسفانه شرایط امروز نشانگر این است که نشریات علمی دانشگاهی حتی در سطح و لایه اول اجتماعی هم اثرگذار نبوده و ضرورت آسیب‌شناسی فوری آن و برطرف کردن این معضل به منظور برطرف‌سازی گلوگاه‌های سکون و موانع نشاط و پویایی درون‌زاد، دوچندان است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود در راستای ارتقای نشاط و پویایی درون‌زاد درون‌دانشگاهی، جریان‌سازی ملی و تقویت ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی، در آیین‌نامه‌ها و قواعد موجود دانشگاهی و مراکز علمی، اصلاحات و تعدیلهایی پیش‌بینی و اعمال شود، به‌گونه‌ای که به‌طور مثال یکی از شروط یا موارد اثرگذار برای انتخاب مرتبه استادی؛ استادان برجسته و ممتاز در مراکز علمی و دانشگاهی را، تلاش و موفقیت آنها در ایجاد زمینه برای پویایی، نشاط و اثرگذاری نشریات علمی حوزه تخصصی خویش از طریق روش‌هایی نظیر پیگیری برای سه‌زبانه شدن مجلات علمی درون‌دانشگاهی (فارسی، عربی، انگلیسی) و تبدیل مجلات و نشریات تخصصی حوزه خود - که عمدتاً داخلی و در سطح ملی قرار دارند - قرار داد تا از این طریق زمینه لازم و کافی برای تحول، تحرک‌بخشی، نشاط و به‌ویژه اثرگذاری در سایر حوزه‌ها و سطوح تمدنی به منظور ارتقای مرجعیت علمی و پایداری و تعالی‌جویی منطقه‌ای و بین‌المللی را فراهم ساخت. پرواضح

است که شکل‌گیری این مهم صرفاً از طریق تغییر در آیین‌نامه‌ها ممکن نخواهد شد و در صورت علاقه‌مندی به تغییر، ایجاد زمینه تغییر و پیش‌بینی الزامات آن می‌تواند در اولویت بوده و زمینه موفقیت آن را فراهم سازد.

- تدوین و محوریت بخشی به نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) با محوریت نقد سازنده آثار علمی، گزارش طرح‌ها و پروژه‌های ملی، گزارش‌های پژوهشی، کتاب‌های عمومی و تخصصی و مقاله‌های علمی منتشر شده به منظور زمینه‌سازی برای تحرک و پویایی درون‌زاد دانشگاهی، ارتقای مرجعیت علمی و عملی دانشگاه، شکل‌دهی و تعالی بخشی به فرهنگ نقادی در دانشگاه و اجتماع، در دستور کار قرار گیرد. نقد آثار کتاب و مقاله‌های علمی منتشر شده، به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد در نظر گرفتن این نشانگر در آیین‌نامه‌های ارتقا و ترفیع سالانه دانشگاهیان، زمینه ارتقای تفکر نقادانه در فضای علمی و اجتماعی، بهبود کیفیت آثار علمی و اثرگذاری اجتماعی، و تقویت زمینه‌های شکل‌گیری و بروز مرجعیت علمی و عملی دانشگاه در عرصه ملی و بین‌المللی را بیشینه ساخته و نوعی استفاده بهینه از ظرفیت یافته‌های علمی برای ارتقای فعالیت‌های تیمی و نشاط درون‌دانشگاهی و اجتماعی را به همراه خواهد داشت.

• برای ایجاد زمینه اجتماعی‌سازی علم و ارتقای مرجعیت علمی و عاملیت دانشگاه‌های ارزش‌آفرین در عرصه اجتماع پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تدوین و محوریت بخشی به نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) با محوریت آثار علمی که یافته‌های آن در قالب‌هایی نظیر، اطلاع‌نگاشت عمومی (اینفوگرافی)، پادکست‌های صوتی، پویانمایی (انیمیشن)، فیلم‌های کوتاه، برنامه‌های کاربردی (اپلیکیشن) و نظایر آن تنظیم و در سطح رسانه‌های اجتماعی بازنشر شود، براساس میزان و کیفیت اثرگذاری اجتماعی، مثل بازنشر و موج‌آفرینی اجتماعی مورد توجه قرار گرفته و در آیین‌نامه ارتقا و ترفیع سالانه، امتیاز ویژه‌ای برای

- صاحب اثر در نظر گرفته شود. تدوین این نشانگر در راستای نسل چهارم دانشگاه‌های اجتماع‌محور و تحول‌آفرین پیشنهاد شده است.
- تدوین نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) با محوریت مشارکت در برنامه‌های تخصصی - مناظره‌ای علمی در رسانه ملی و دانشگاهی؛ به نظر می‌رسد، تدوین و استفاده از این نشانگر می‌تواند در رونق توجه به برنامه‌های تخصصی - مناظره‌ای رسانه‌ای ملی و جذب مخاطبان و اثرگذاری اجتماعی دانشگاه و دانشگاهیان در راستای انجام مأموریت‌های خویش مفید واقع شود.
 - تدوین نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) با محوریت مشارکت در برنامه‌های تخصصی سمینارها و همایش‌های دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته و ارزش‌گذاری شود. به نظر می‌رسد، تدوین و استفاده از این نشانگر می‌تواند در رونق و نشاط و پویایی درون‌دانشگاهی و جذب و علاقه‌مندی دانشجویان و همکاران در نشست‌های علمی و در راستای انجام مأموریت‌های دانشگاهی مفید واقع شود.
 - تدوین نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) در بندهای مربوط به فعالیت‌های فناوری، اجتماعی، فرهنگی در آیین‌نامه ارتقا و ترفیع برای فعال‌سازی صفحات مخاطب‌محور ملی و بین‌المللی (فردی یا سازمانی) مبتنی بر پاسخ‌گویی به نیازهای مخاطبان و مسائل اصیل و اولویت‌های کشور و منطقه در شبکه‌های اجتماعی داخلی و بین‌المللی توسط عضو هیأت علمی؛ به گونه‌ای که زمینه ترویج علوم دانشگاهی در سطح اجتماع و ارتقای مرجعیت علمی و دانشگاهی در فضای اجتماعی را تسهیل نماید، مورد توجه ویژه قرار گیرد. به نظر می‌رسد این راهبرد، می‌تواند در کاهش الگوشدن افراطی برخی چهره‌های موسوم به سلبریتی و افزایش جایگاه علم، عالم، معلوم، و دانشگاه در جامعه مؤثر واقع گردد؛ به دیگر سخن، محتمل است که در نظر گرفتن این راهبرد و تدوین نشانگر آن در نظام‌نامه ترفیع و ارتقای اعضای هیأت علمی و حتی انتخاب

- دانشجویان برتر، بتواند زمینه استفاده حداکثری از ظرفیت بلااستفاده شبکه‌های اجتماعی را فعال و بیشینه نموده و تهدیدهای ناشی از کم‌کاری و رهاشدگی در فضای مجازی را کمینه ساخته و به فرصت تبدیل کند.
- زمینه‌سازی برای تشخیص اثرگذاری عضو هیأت علمی در شاگردپروری و عاملیت مؤثر در چرخه‌ی نخبه‌پروری دانشجویی و اعضای هیأت علمی؛ بدین‌منظور به‌طور مثال می‌توان سازوکاری برای نظرخواهی از دانش‌آموختگان دانشگاهی، ۱۰ درصد افراد برتر دوره‌های تحصیلی، دانشجویان و دانش‌آموختگان عضو در بنیاد ملی نخبگان و دیگر گروه‌ها در نظر گرفته شود، تا ضمن شناسایی از تجارب موفق شاگردپروری و شیوه‌های اثرگذاری بافکارمند و فرهنگی، به اعضای هیأت علمی که براساس نظرات کسب‌شده در مسیر توسعه و انتخاب مسیر روشن و پرورش نخبگی این افراد (دانشجویان؛ کارکنان؛ همکاران) اثرگذار شده‌اند، توجه ویژه‌ای در آیین‌نامه جدید ارتقا و همچنین ترفیع سالانه شود. به نظر می‌رسد این مورد بتواند در ارتقای چرخه‌ی نخبه‌پروری در مراکز علمی و دانشگاه‌ها مفید واقع شود.
- تدوین نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) که در ایجاد ظرفیت برای فضا‌سازی‌های جذاب و بانشاط در محیط مراکز علمی و دانشگاهی از طریق جذب حامی (پژوهشی یا خیر عمومی)؛ به نظر می‌رسد با توجه به اینکه اکثر ساختمان‌ها و فضاهای دانشگاهی قدیمی بوده و کلاس‌ها، آزمایشگاه‌ها، کتابخانه، راهروها، سلف و سایر فضاها از لحاظ بصری فاقد جذابیت و فضا‌سازی‌های بانشاط هستند، لحاظ این نشانگر بتواند سهمی قابل توجه در جذب حامیان و خیران دانشگاهی از بعد اقتصادی و در بعد روان‌شناختی، جلوگیری از بروز خستگی روانی، فرسودگی شغلی، عدم تمایل به ماندگاری در محیط کار و طبیعتاً افت نشاط را به همراه داشته باشد.
- تدوین نشانگر امتیاز ویژه برای عضو هیأت علمی متقاضی ارتقا و ترفیع سالانه (و گروه‌ها یا هسته‌های علمی) که بتواند به صورت فردی یا از طریق هم‌افزایی

در هر یک از سطوح طراحی، ایجاد، روسازی و اجرایی‌سازی بسته‌های تحولی در بهبود فضای دانشگاهی، ارتقای سرمایه‌های انسانی درون‌دانشگاهی یا تحول اجتماعی مفید واقع شوند. به نظر می‌رسد تدوین این نشانگر می‌تواند برای افراد یا گروه‌هایی که قادرند از قوه خلاقیت و تخیل خود در راستای بهبود شرایط و وضعیت موجود سرمایه انسانی و به‌ویژه دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی استفاده کنند، راهگشا باشد و زمینه ارزش‌آفرینی محیطی (افراد اثرگذار شناخته و خدمات ایشان مورد تقدیر واقع شود) را فراهم نموده و بستر لازم برای توسعه محیط و فضای روانی و فرهنگی دانشگاه را تقویت نماید.

- می‌توان در راستای ارتقای نشاط و پویایی درون‌زاد درون‌دانشگاهی، جریان‌سازی ملی و تقویت ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی، در آیین‌نامه‌ها و قواعد موجود دانشگاهی و مراکز علمی، اصلاحات و تعدیل‌هایی را پیش‌بینی و اعمال کرد به‌گونه‌ای که به‌طور مثال یکی از شروط انتخاب استادان برجسته و ممتاز در مراکز علمی و دانشگاهی را، تلاش و موفقیت آنها در ایجاد زمینه برای پویایی، نشاط و اثرگذاری نشریات علمی از طریق روش‌هایی نظیر پیگیری برای سه‌زبان شدن مجلات علمی درون‌دانشگاهی (فارسی، عربی، انگلیسی) و تبدیل مجلات و نشریات تخصصی حوزه خود - که عمدتاً داخلی و در سطح ملی قرار دارند - قرار داد تا از این طریق زمینه لازم و کافی برای تحول، تحرک‌بخشی، نشاط و به‌ویژه اثرگذاری در سایر حوزه‌ها و سطوح تمدنی به منظور ارتقای مرجعیت علمی و پایداری و تعالی‌جویی منطقه‌ای و بین‌المللی را فراهم ساخت. پرواضح است که شکل‌گیری این مهم صرفاً از طریق تغییر در آیین‌نامه‌ها ممکن نخواهد شد و در صورت علاقه‌مندی به تغییر، ایجاد زمینه تغییر و پیش‌بینی الزامات آن می‌تواند در اولویت بوده و زمینه موفقیت آن را فراهم سازد.

پیشنهاد‌های مطالعاتی

پیشنهاد می‌شود در مطالعات دیگری:

- شناسایی و معرفی ملاک‌ها، معیارها و شاخص‌های جامعه پویا و بانشاط: این ملاک‌ها، معیارها و شاخص‌ها به‌گونه‌ای تدوین شود تا زمینه تعامل سازنده با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و ایجاد بستری برای بروز و تقویت نشاط و بالندگی علمی و عمومی فراهم شود؛
- بررسی و کنکاش رابطه نشاط و پویایی عمومی با نشاط و پویایی علمی؛
- آسیب‌شناسی عمیق و وسیع عناصر زمینه‌ساز در افت نشاط در دانشگاه‌ها؛
- تدوین «فرآیند تعامل بهینه» بین حلقه‌های چهارگانه نظریه پیشنهادی مطالعه حاضر برای رسیدن به دانشگاه تراز اسلامی - ایرانی؛
- بررسی میزان تأثیر متغیرهای مؤثر بر نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی نظیر شاخص‌های برآمده از پژوهش حاضر (هوش، جنسیت، ابعاد روانی و شخصیتی دانشجوی، علاقه دانشجوی به رشته تحصیلی‌اش، سرانه بهینه تعداد دانشجویان هر کلاس و تعامل استاد و شاگردی): به پشتوانه چنین پژوهشی راهکارهای پیشنهادی ذکرشده در بخش قبلی با قوت بیشتری مورد مطالبه مجامع دانشگاهی کشور قرار خواهد گرفت.
- به منظور ایجاد و تقویت زمینه پویایی و نشاط در حوزه نگارش و انتشارات متون علمی، طراحی نظام نشانگرهای اصیل‌نویسی، جذابیت نگارشی و انسجام در متون دانشگاهی در دستور کار قرار گرفته و ابزارهای لازم سنجش و پایش آن به منظور اصلاح نظام ارزشیابی در مجلات علمی، داوری جلسات پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها، انتشارات علمی فراهم گردد. پرواضح است که این مهم می‌تواند یکی از عناصر مهم پژوهشی در دانشگاه که نگارش علمی است را به چالش کشانده و بستر لازم برای بهبود وضعیت نه چندان دلچسب نگارش علمی در متون دانشگاهی را فراهم سازد.
- در سطح دانشگاه و سایر مراکز علمی، مفهوم‌پردازی سازه بنیادین و تحول‌افزای «خودتعالی‌جویی حکمت‌گرا» در دستور کار قرار گرفته و ابزارها و فنون لازم برای سنجش کیفیت آن در سطوح فردی، تیمی، اجتماعی، سازمانی فراهم شده

و مبتنی بر سنجش وضعیت موجود، به طراحی نظام راهکارها و اقدامات زمینه‌ساز و بهبود بخش پرداخته شود. به نظر می‌رسد استفاده از ملاک‌ها و نشانگرهای پیشنهادی، بتواند بخشی از زمینه لازم برای شکل‌گیری روحیه دانشگاه به مثابه خانواده و ورود به نسل متفاوتی از دانشگاه‌ها با عنوان «دانشگاه‌های خودتعالی‌جوی حکمت‌گرا» را فراهم نماید.

یادداشت‌ها

1. Organizational Culture
2. Organizational health
3. Total Quality Management
4. Knowledge management
5. Learning Organization
6. Grounded Theory
7. Transforability
8. Convenience
9. Snowball
10. In Vivo Coding
11. Memos
12. Discriminant Sampling
13. Middle-range Theory

۱۴. لازم به ذکر است که منظور از مسئله‌یابی، مسئله‌محوری و مسئله‌آفرینی (Problematization)، تمرکز بر مسائل اصیل (Authentic problems) است. مسائل اصیل مسائلی هستند که در جوهرشان، اشتیاق و برانگیختگی برای حل آنها وجود دارد در صورتی‌که مسائل غیراصیل مسائلی هستند که دارای خاصیت تهییج‌کنندگی و زمینه‌سازی برای پویایی و نشاط علمی نیستند (Stepien & Gallagher, 2020). متأسفانه به نظر می‌رسد بخش زیادی از مسائل پژوهشی مورد بررسی در وضعیت فعلی مراکز علمی، ماهیتاً اصیل نبوده و یا دست کم، اولویت‌دار نیستند و این مسائل، نه‌تنها ارزشمند و ارزش‌آفرین نیستند، بلکه پویایی و نشاط علمی و عمومی را نیز به چالش می‌کشاند و بعضاً در تضاد با آن هستند.

15. UNESCO
16. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

کتابنامه

ابراهیمی، الهام (۱۴۰۱). *نظریه‌پردازی داده بنیاد*. تهران: جهاد دانشگاهی.

اسکندری، آراد (۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی و ارتقا و بهره‌وری. قم: تلاش اندیشه. چاپ اول. بازرگان، عباس (۱۴۰۱). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. (ویرایش پنجم). تهران: دیدار.

حکیمی، ایمان (۱۳۹۹). رهبری تحول‌گرا و توسعه قابلیت‌های بازاریابی: تبیین نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور). پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۴ (۱). ۳۱-۱.

خبازی، مجید (۱۳۹۰). شادی و رسانه (مبانی، آسیب‌ها و راهکارها). تهران: مرکز پژوهش‌های اسلامی صدا و سیما.

شیراوند، محسن و میرهادی، زهراسادات (۱۳۹۹). نقش اخلاق پرسشگری مریبان در پرورش تفکر تربیتی با تکیه بر سیره معصومین (ع). تأملات اخلاقی. ۱ (۱). ۱۳۵-۱۵۴.

علوی، سید بابک و قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها: مطالعه‌ای در دانشگاه صنعتی شریف. فصلنامه علوم مدیریت ایران. ۴ (۱۴). ۲۹-۱.

غفوری، آرزو و صالحی، کیوان (۱۴۰۲). تحلیل ابعاد علاقه‌افزایی به درس کار و فناوری از منظر دانش‌آموزان و دبیران: مطالعه‌ای به روش نظریه برخاسته از داده‌ها. اندیشه‌های نوین تربیتی. ۱۹ (۴). ۷-۴۵.

فردیسی، سورنا؛ رئوف، مریم؛ قاضی‌زاده، مریم و امان‌پور، سارا (۱۳۸۹). بررسی شادمانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های سلامت روان در دانشجویان دندان‌پزشکی کرمان در سال ۱۳۹۶-۹۷: یک گزارش کوتاه. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان. ۱۹ (۳). ۳۱۴-۳۰۵.

فهرستی، زهرا و توتونچیان، مهری (۱۳۹۳). شادی و نشاط از دیدگاه فقه با رویکردی بر نظر امام خمینی (ره). پژوهشنامه متین. ۱۶ (۶۲). ۹۷-۱۲۳.

قربانخانی، مهدی و صالحی، کیوان (۱۳۹۹). رهیافتی پدیدارشناسانه در واکاوی موانع خلق دانش در علوم انسانی بر پایه ادراک و تجربه زیسته نخبگان و فرهیختگان دانشگاهی. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ. ۱۳ (۵۲). ۷۵-۱۱۰.

قربانخانی، مهدی و صالحی، کیوان (۱۴۰۱). تبیین کژکارکردهای بازدارنده مرجعیت علمی در علوم انسانی. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی. ۱۰ (۳). ۳۵-۷۰.

- قاسمی، مجید و صالحی، کیوان (۱۳۹۷). تحلیل پدیدارشناسانه عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر استفاده از مؤسسات تولید مقاله و پایان‌نامه. *سیاست علم و فناوری*. ۱۱ (۴). ۳۵-۴۸.
- قهرمانیان، مریم و حسینی‌زاده، سیدعلی (۱۳۹۰). تحلیل و معناشناسی تزکیه و تهذیب در آیات قرآن با تأکید بر تفسیر المیزان. *فصلنامه مطالعات تفسیری*. ۲ (۸). ص ۹.
- مالمیر، مرتضی؛ صالحی، کیوان؛ مقدم‌زاده، علی و دهقانی، مرضیه (۱۴۰۰). ابعاد و سطوح فرهنگ کیفیت در نظام آموزش عالی: مروری منظم. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*. ۱۱ (۳۶). ۲۹-۵۳.
- مجمع تشخیص مصلحت نظام (۱۳۸۲). *سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران* در افاق ۱۴۰۴ هجری شمسی. تهران: دفتر مقام معظم رهبری.
- محمدزاده، زینب و صالحی، کیوان (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی و دانشگاهی. *فصلنامه سیاست‌های کلان و راهبردی*. ۳ (۱۱). ۱-۲۵.
- محمدزاده، زینب و صالحی، کیوان (۱۳۹۵). تبیین پدیده نشاط و پویایی علمی در مراکز علمی از منظر نخبگان دانشگاهی: مطالعه‌ای با رویکرد پدیدارشناسی. *فصلنامه علمی راهبرد*. ۲ (۲۵). ۲۵۸-۲۲۷.
- محمدی، میرعزیزی؛ کمالی، نقی و داودی، رسول (۲۰۲۱). بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه‌ها. *مجله علوم پزشکی رازی*. ۲۷ (۱۲). ۲۳-۳۱.
- مصطفی‌زاده، نبی؛ کیهان، حسنی و سامری، مریم (۱۳۹۹). تحلیل ابعاد مدیریت دانایی‌محور و بررسی ارتباط آن با خلاقیت و نوآوری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی. *فصلنامه آموزش و بهسازی منابع انسانی*. ۲ (۴). ۱-۱۷.
- نوملی، مهین؛ جویباری، لیلا و ثناگو، اکرم (۱۳۹۱). مشارکت دانشجو کلید هر تغییری است: نقش دانشجویان در تحول و نوسازی نظام آموزش پزشکی. *گام‌های توسعه در آموزش پزشکی*. *مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی*. ۱۰ (۱). ۵۹-۵۰.
- نیاز آذری، کیومرث (۱۳۹۳). بررسی تأثیر شادابی و نشاط در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان متوسطه شهرستان ساری. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*. ۲ (۳). ۳۵-۵۷.
- Antoniou, A. S. G., & Cooper, C. L. (Eds.). (2005). *Research companion to organizational health psychology*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Alavi, H. R. (2007). Correlatives of happiness in the university students of Iran (a religious approach). *Journal of Religion and Health*. 46 (4). 480-499.

- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Open University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Charmaz, K. (2014). "Constructing Grounded Theory", (2nd ed). Great Britain: Henry Ling, Limited at Dorset Press.
- Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. Routledge.
- Dahlgaard, J. J., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM magazine*. 18 (3). 263-281.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. New York: Routledge.
- Dankoski, M. E., Palmer, M. M., Laird, T. F. N., Ribera, A. K., & Bogdewic, S. P. (2012). An expanded model of faculty vitality in academic medicine. *Advances in health sciences education*. 17 (5). 633-649.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*. 9 (3). 101-115.
- Day, C., & Lee, J. (2011). New Understandings of Teacher's Work. *New York: Springer Science*. 10. 978-94.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2010). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton University Press.
- Garland, E. L. (2013). *Mindfulness-oriented recovery enhancement for addiction, stress, and pain*. Washington, DC: NASW Press.
- Ghafoori, A., & Salehi, K. (2023). Dimensional analysis of increasing students' interest in work and technology courses from the perspective of students and teachers: A study of the grounded theory and Schatzman dimensional analysis. *The Journal of New Thoughts on Education*. 19 (4). 45-7. doi:10.22051/jontoe.2021.33776.3186
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. pearson.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*. 2 (6). 94-107.
- Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*. 30.(3). 23-55.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster. Newyork: The free press
- Lee, J. K. (2011). Higher Education and Happiness in the Age of Information. *Higher Education Review*. 43 (3). 70-79.

- Lee, J. K. (2008). *Education and Happiness: Perspectives of the East and the West*. Online Submission: Eric.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Barrett, L. F. (Eds.). (2010). *Handbook of emotions*. Guilford Press.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). *Organizational culture*. In 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019) (pp. 88-91). Atlantis Press.
- Ilmia, A. W., & Latipun, L. (2020). The happiness of involuntarily childless women: a qualitative study. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*. 10 (2). 43-50.
- Martínez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management*. 19 (3). 209-221.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster. New York: The free press.
- Razali, R., Alqudah, M. K., & Zainal, D. A. P. (2020). The Discovery of Grounded Theory Practices for Software Engineering Research. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 18 (2). pp153-165.
- Ruggles, R. (2009). *Knowledge management tools*. New York: Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Salehi, K., & Golafshani, N. (2010). Commentary: Using mixed methods in research studies: An opportunity with its challenges. *International journal of multiple research approaches*. 4 (3). 186-191.
- Selhub, E. M., & Logan, A. C. (2012). *Your brain on nature: The science of nature's influence on your health, happiness and vitality*. John Wiley & Sons.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*. 25 (1). 83-109.
- Smith, B. W., Ford, C. G., Erickson, K., & Guzman, A. (2021). The effects of a character strength focused positive psychology course on undergraduate happiness and well-being. *Journal of Happiness Studies*. 22 (1). 343-362.
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., & Pedrotti, J. T. (2010). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Sage Publications.
- Snyder, R. A. (2016). *The Social Cognitive Neuroscience of Leading Organizational Change: TiER1 Performance Solutions' Guide for Managers and Consultants*. Routledge.
- Stanford, N. (2013). *Organization design: Engaging with change*. New York: Routledge.
- Stepien, W., & Gallagher, S. (1993). Problem-based learning: As authentic as it gets. *Educational leadership*. 50. 25-25.

- Thomas, G., & James, D. (2006). Reinventing grounded theory: Some questions about theory, ground and discovery. *British Educational Research Journal*. 32 (6). 767-795.
- Tomkins, K. L. (2013). *Becoming a learning organization for the members of Servus Credit Union (Doctoral dissertation, ROYAL ROADS UNIVERSITY)*.
- Tsoraya, N. D., Primalaini, O., & Asbari, M. (2022). The Role of Islamic Religious Education on the Development Youths' Attitudes. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*. 1 (1). 12-18.
- Uysal, R., Satici, S. A., Satici, B., & Akin, A. (2014). Subjective vitality as mediator and moderator of the relationship between life satisfaction and subjective happiness. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 14 (2). 489-497.
- Waters, L. (2020). Using positive psychology interventions to strengthen family happiness: A family systems approach. *The Journal of Positive Psychology*. 15 (5). 645-652.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۷۷-۱۱۰

واکاوی اهمیت بینش‌های رفتاری در تحقق رابطه دانشگاه و اجتماع؛ دلالت‌هایی برای تحقق دانش‌بنیان شدن تولید

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۴
مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.244341.3454

علیرضا چیت‌سازیان*
محمداسماعیل خاتمی**
علی یعقوبعلی‌پور کندلجی***

چکیده

ارتباط بین دانشگاه و اجتماع یکی از راه‌های تحقق تولید دانش‌بنیان است. ورود و به‌کارگیری یافته‌های دانشگاهی در عرصه‌ی اداره‌ی دولت، صنایع و کسب‌وکارهای کوچک و خرد با مشکلات و مسائلی مواجه است. یکی از ریشه‌های بنیادین این مشکلات، موضوعات مرتبط با عامل انسانی به‌عنوان مصرف‌کننده‌ی دانش تولید شده در دانشگاه است که رفع این مشکلات، نیازمند اقدامات فرهنگی می‌باشد. یکی از این اقدامات، استفاده از بینش‌های رفتاری برای تسهیل مسیر ارتباط دانشگاه و اجتماع است که تقریباً هیچ هزینه‌ای برای استفاده از آنها ندارد. بدین منظور با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، عواملی که بر شکل‌گیری انتخاب افراد تأثیرگذار است شناسایی شد. در گام بعد با استفاده از نظرسنجی از خبرگان و تکنیک‌های TOPSIS و SAW، این عوامل رتبه‌بندی گردیدند. به این منظور از نظرات تعداد ۳۲ خبره استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد سه رتبه نخست این عوامل از نظر اهمیت عبارتند از: برجسته‌سازی اطلاعات در ارتباط، استفاده از هنجارهای اجتماعی و استفاده از اصل سادگی در انتقال پیام.

واژگان کلیدی

بینش‌های رفتاری؛ تولید دانش‌بنیان؛ سیاست‌گذاری علم و فناوری؛ دانشگاه.

* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

chitsazian@isu.ac.ir

0000-0003-3801-243X

** دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

Khatami.esmael@isu.ac.ir

0000-0002-3551-0313

*** دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تصمیم دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

aliyaghoubali@isu.ac.ir

0000-0003-3006-5589

مقدمه

ورود یافته‌های علمی و ماحصل تلاش دانشگاهیان، یکی از راهکارهای تحقق اقتصاد دانش‌بنیان و رسیدن به رشد اقتصادی مطلوب در جامعه است. رهبر معظم انقلاب در تبیین جایگاه و اهمیت ورود یافته‌های دانشگاهی به سطوح مختلف اجتماعی، با تبیین مفهوم علم نافع تأکید داشته‌اند:

«ما راجع به «علم نافع» زیاد صحبت کرده‌ایم؛ در دیدارهای مختلف دانشگاهی، دانشجویی و مانند اینها بحث کرده‌ایم راجع به آن. گفتیم «علم نافع» هم یعنی علمی که مسائل کشور را حل می‌کند؛ حل مسائل کشور، علم نافع است. در بخش‌های مختلف و گوناگون، ما نقاط کور داریم؛ حالا مثلاً در مسائل اقتصادی، بیماری‌های مزمونی داریم... فرض بفرمایید «اسراف در مصرف انرژی» - که شدت مصرف انرژی ما چند برابر دنیا است - خسارت بسیار بزرگ و فراوانی است؛ این راه حل دارد. این را البته بنده چند سال پیش در سخنرانی گفته‌ام، اما این جووری نیست که با گفتن و مثل یک نصیحت، قضیه حل بشود؛ نه، [برای] این باید راه حل علمی پیدا بشود و مشخص بشود؛ اینجا و [در مسائلی] از این قبیل بایست از دانشگاه استفاده بشود.» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۸)

یکی از مشکلات اساسی در استفاده از یافته‌های علمی در سطوح مختلف اجتماعی، عدم ارتباط صحیح میان دانشگاه و اجتماع است. ایجاد اتصال نظام‌مند و مستمر میان دانشگاه با مدیران سازمان‌ها، صنایع و عموم مردم، نیازمند توجه به اصول ارتباطات میان بخش‌های اصلی اقتصاد کشور است.

از یک سو دانشگاه به‌عنوان نهادی کاملاً تخصصی، از ادبیاتی علمی، گزارش‌هایی مفصل و تخصصی استفاده می‌نماید که باعث سخت‌شدن فهم خروجی‌های علمی می‌شود. از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها و صنایع به سبب درگیر شدن در اجرا فرصت توجه و صرف زمان لازم برای برقراری ارتباط نداشته و حتی گاهی عدم وجود دانش لازم برای استفاده از دستاوردهای علمی، این رابطه را با چالش‌های بیشتری هم مواجه می‌نماید. وجود این چالش‌ها در دوسویه‌ی ارتباط دانشگاه با مدیران دولتی و صنایع

خصوصی (چه در سطح سیاستگذاری و چه در سطح اجرا) ورود بینش‌های علمی در دولت و سازمان‌های خصوصی را به آرزویی سخت‌یافتنی تبدیل نموده است.

به نظر می‌رسد که برای تحقق این هدف، یکی از راهکارها ارائه اثربخش و انتشار مناسب یافته‌های علمی است که به‌عنوان یک مانع کلیدی شناسایی شده است و اتفاقاً اگر به‌درستی انجام شود، به‌عنوان تسهیلگر کلیدی در به‌کار بستن شواهد علمی در سیاست‌ها خواهد بود (Oliver, Innvar, Lorenc, Woodman & Thomas, 2014, p. 1). راهکار دیگر در ارتباط دانشگاه و اجتماع، ارتباطات به‌معنی مشارکت دادن عموم (و کسب‌وکارهای کوچک محلی) در سیاست‌های مختلف (همچون دانش‌بنیان شدن تولید) است. برای نمونه ارتباطات اثربخش و اشاعه‌ی صحیح یافته‌های علمی، می‌تواند نقش اصلی را در کاهش مشکلات اصلی اجتماعی از قبیل تغییرات آب‌وهوایی و یا استفاده صحیح کشاورزان از روش‌های نوین آبیاری ایفا کند (Van der Linden, Maibach & Leiserowitz, 2015, p. 758). بر این اساس می‌توان گفت که ارتباط دانشگاه با اجتماع را می‌توان در دو سطح ارتباط دانشگاه با مدیران و بدنه سازمان‌های خصوصی و نهادهای دولتی و ارتباط دانشگاه با عموم مردم در نظر گرفت. بر اساس تفاوتی که دو سوی این ارتباط دارند، نوع ارتباط و ابزارهای بهبود این ارتباط هم تفاوت خواهد داشت.

برای حل اینگونه مشکلات ارتباطی که بنیان آنها ریشه در تفکر، نگرش و رفتار افراد دارد، استفاده از ابزارهای رفتاری و روان‌شناختی از اهمیت زیادی برخوردار است. در سال‌های اخیر طرح گسترده‌تر و توجه بیشتر به مباحث بینش‌های رفتاری^۱ و کاربردی‌سازی آن در قالب ادبیات سیاستگذاری رفتاری^۲، توانسته است که راهکارهای نظام‌مندی را برای استفاده از فنون روانشناسی شناختی و روانشناسی اجتماعی و روانشناسی انگیزش جهت حل مشکلات اجتماعی و ارتباطی ارائه نماید. بر این اساس هدف مقاله حاضر شناسایی و معرفی کاربردهای بینش‌های رفتاری در ایجاد ارتباط نظام‌مند و گسترده فی‌مابین دانشگاه از یک سو و مدیران سازمان‌ها و صنایع و عموم مردم از سوی دیگر است. برای دستیابی به هدف پیش‌گفته دو سؤال اصلی مقاله عبارتست از:

- مهم‌ترین ابزارهای رفتاری تسهیل ارتباط دانشگاه و اجتماع کدامند؟
- اهمیت و اولویت استفاده از هرکدام از این ابزارها چه میزان است؟

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. بینش‌های رفتاری و شکل‌گیری رفتار و تصمیم

بینش‌های رفتاری^۳، مجموعه‌ای از توصیف‌های دقیق‌تر از نحوه شکل‌گیری انتخاب و رفتار انسان و توصیه‌های حاصل از آن توصیف‌ها جهت اصلاح و تغییر رفتار است. خاستگاه بینش‌های رفتاری، گستره متنوعی از رشته‌های علمی همچون روان‌شناسی، روان‌شناسی شناختی، روان‌شناختی اجتماعی، رفتار سازمانی، انسان‌شناسی فرهنگی و جامعه‌شناسی است (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۲۶).

اندیشمندانی مثل هربرت سایمون^۴ با طرح مفهوم «عقلانیت محدود»^۵، تورسکی و کانمن^۶ با طرح مفهوم «میانبرهای ذهنی»^۷ و ریچارد تیلر با ارائه سازه‌های مفهومی «معماری انتخاب»^۸ و «تلنگر»^۹ به‌عنوان پایه‌گذاران کاربرد بینش‌های رفتاری در دانش تصمیم، تلاش کردند تا رویکردی واقع‌بینانه‌تر و ضمناً دقیق‌تر از تصمیم و قضاوت انسانی ارائه دهند. طرح این مفاهیم و بسط آن توسط اندیشمندان دیگر، سبب شکل‌گیری رویکردی جدید در رشته اقتصاد با عنوان «اقتصاد رفتاری»^{۱۰} و «سیاست‌گذاری رفتاری»^{۱۱} در عرصه سیاست‌گذاری شد. از آن‌جا که هدف سیاست‌گذاری تأثیر بر نوع تصمیمات انسان است، این فهم نو از جنس تصمیم انسان، اثراتی جدی بر فرایند و ابزارهای مورد استفاده در سیاست‌گذاری داشت. این الگوی تحلیلی، الهام‌بخش ابزارها و حتی پارادایمی نو در عرصه سیاست‌گذاری بود. تشکیل تیم بینش‌های رفتاری (BIT)^{۱۲} در سال ۲۰۱۰ در انگلستان آغاز ورود رسمی بینش‌های رفتاری در فرایند سیاست‌گذاری دولتی بود (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۲۶). اساس رویکرد سیاست‌گذاری رفتاری، توجه دقیق‌تر به نظام تصمیم‌گیری و شکل‌گیری رفتار است، به‌نحوی که با واقع‌نگری تحلیلی کارآمدتر از شکل‌گیری تصمیمات افراد داشته و راهکارهایی مناسب‌تر برای تغییر رفتار ارائه نماید. اساس این واقع‌نگری رویکرد نظام‌های دوگانه تفکر است.

۱-۲. الگویی برای فهم رفتار

برای فهم نحوه شکل‌گیری رفتار انسان، نظریه پردازش دوگانه^{۱۳} معتقد است که فرایند فکری که پایه‌ی شکل‌گیری رفتار می‌باشد، در نتیجه دو رویکرد و فرآیند متفاوت ظهور پیدا می‌کند. اغلب، این دو فرآیند از یک فرآیند ضمنی (خودکار) ناخودآگاه و یک فرآیند

صریح (بازتابی) آگاهانه تشکیل شده است. فرآیندها یا نگرش‌ها و اقدامات صریح ممکن است با اقناع یا آموزش تغییر کنند. اگرچه فرآیند یا نگرش ضمنی معمولاً با شکل‌گیری عادات جدید تغییر می‌کند (Lizardo et al., 2016, p. 287). سیستم خودکار، سریع و بر اساس غریزه عمل می‌کند و شامل آنچه معمولاً با واژه تفکر مرتبط می‌دانیم نمی‌شود؛ اما سیستم بازتابی، حساب‌شده‌تر و خودآگاه‌تر عمل می‌کند. (در ادبیات روان‌شناسی به این دو سیستم به ترتیب، سیستم یک و سیستم دو گفته می‌شود.) ویژگی‌های کلیدی هر سیستم در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۱): دو سیستم شناختی

سیستم خودکار (شهودی)	سیستم بازتابی (منطقی)
کنترل نشده	کنترل شده
بدون سعی و کوشش	با سعی و کوشش
تداعی‌گر	استنتاجی
سریع	آهسته
ناخودآگاه	خودآگاه
تجربه‌گرا	تابع قوانین

منبع: (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، صص. ۴۲-۴۳)

انسان‌ها معمولاً در تصمیم‌گیری‌های خود، اطلاعات را به شکل کامل بررسی نمی‌کنند؛ بلکه از سیستم یک خود بهره می‌گیرند. استفاده از سیستم تفکری سریع، سبب می‌شود که انسان در محدودیت‌های زمانی خود سریع‌تر تصمیم گرفته و مبتنی بر تجربیات قبلی با صرف انرژی کمتر، کارهای خود را مدیریت نماید. گرچه این سیستم تفکری گاهی سبب بروز خطاهایی در تجزیه و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیم می‌شود، اما به سبب محدودیت‌های زمانی و اطلاعاتی انسان، الگوی رایج و اصلی تفکر و تصمیم‌گیری انسان را تشکیل می‌دهد.

به سبب غلبه سیستم یک تفکری بر تصمیمات و رفتار افراد، در سال‌های اخیر با طرح مفهوم معماری انتخاب تلاش شده است تا با حُسن استفاده دولت‌ها و خط‌مشی‌گذاران از این محدودیت، انتخاب‌های بهتری که منافع تصمیم‌گیرنده را در پی داشته باشد پیش‌روی آن قرار دهد.

۳-۱. معماری انتخاب

با توجه به الگوهای واقع‌بینانه‌ای که در توصیف رفتار انسان ارائه شد، اندیشمندان معتقدند که استفاده از الگوهای اقتصادی که توصیفی عقلانی از انسان دارند، ظرفیت لازم برای توصیف رفتار انسان و مهم‌تر از آن تجویز جهت بهبود و تغییر رفتار را ندارد. بر این اساس رویکردی با عنوان معماری انتخاب شکل گرفت که با استفاده صحیح از محدودیت‌های شناختی و بهره‌گیری از هنجارهای اجتماعی و مجموعه‌ی عواملی که ورای الگوی تصمیم‌گیری عقلانی تصمیم افراد را شکل می‌دهد، تصمیم افراد را به شکل مثبت و به نحوی که منافع افراد و اجتماع را تأمین نماید هدایت نماید. معماری انتخاب بر اساس مفهومی به نام تلنگر شکل می‌گیرد. تلنگرها^{۱۴} مداخلاتی هستند که افراد را به مسیرهای خاصی هدایت می‌کنند، اما همچنین به آنها اجازه می‌دهد راه خود را طی کنند. وقتی مردم تصمیم می‌گیرند، این کار را با پس‌زمینه‌ای متشکل از معماری انتخاب انجام می‌دهند. به‌طور مثال فروشگاه‌های بزرگ دارای معماری‌هایی هستند و می‌توان آنها را به گونه‌ای طراحی کرد که برخی از انتخاب‌ها (مانند خروج بدون خرید) را ترویج یا منع کنند (Sunstein, 2015)^{۱۵}. بنابراین معماری انتخاب را می‌توان طراحی دقیق محیط‌هایی که مردم در آن دست به انتخاب می‌زنند تعریف کرد (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۱۵۷).

۳-۱-۱. ابزارهای معماری انتخاب

هدف اکثریت قریب به اتفاق سیاست‌های عمومی تغییر یا شکل دادن به رفتار شهروندان است. خط مشی گذاران راه‌های زیادی برای انجام این کار دارند. معماری انتخاب هم مانند سایر رویکردهای سیاست‌گذاری، کار خود را با مجموعه‌ای از ابزارهای برخاسته از بینش‌های رفتاری انجام می‌دهد. در دهه‌های اخیر مجموعه ابزارهای مختلفی برای این موضوع ارائه شده است که به سبب پرهیز از اطاله مطلب در این مجال به دو مورد از شناخته‌شده‌ترین آنها اشاره می‌نماییم.

یکی از این چارچوب‌ها MINDSPACE است. این چارچوب که توسط تیم بینش‌های رفتاری کابینه انگلستان ارائه شده است، شامل ۹ ابزار از قوی‌ترین ابزارهای مؤثر بر رفتار (تأثیرات غیر اجباری) است که در جدول ذیل آمده است (Dolan et al., 2009).

جدول (۲): چارچوب MINDSPACE

ابزار	توضیح
پیام رسان (Messenger)	ما شدیداً تحت تأثیر افرادی هستیم که اطلاعات را منتقل می‌کنند.
مشوق‌ها (Incentives)	پاسخ‌های ما به مشوق‌ها توسط میانبرهای ذهنی قابل پیش‌بینی مانند اجتناب از ضرر و زیان شکل می‌گیرد.
هنجارها (Norms)	ما به شدت تحت تأثیر کارهایی هستیم که دیگران انجام می‌دهند.
پیش‌فرض‌ها (Defaults)	ما با جریان گزینه‌های از پیش تعیین شده پیش می‌رویم.
برجستگی (Salience)	توجه ما به آنچه بدیع است و برای ما مرتبط به نظر می‌رسد جلب می‌شود.
زمینه‌مندسازی ذهنی (Priming)	اعمال ما اغلب تحت تأثیر نشانه‌های ناخودآگاه است.
تحریک هیجانات (Affect)	ارتباطات عاطفی ما می‌تواند به شدت اعمال ما را شکل دهد.
تعهدات (Commitments)	ما به دنبال این هستیم که با وعده‌های عمومی خود سازگار باشیم و اقدامات متقابل را انجام دهیم.
عزت نفس (Ego)	ما طوری رفتار می‌کنیم که احساس بهتری نسبت به خودمان داشته باشیم.

منبع: (Dolan et al., 2009, p. 6)

یکی دیگر از چارچوب‌های ارائه شده در رویکرد رفتاری، چارچوب ABCD است که توسط «سازمان همکاری و توسعه اقتصادی» تهیه و در جدول زیر ارائه شده است (OECD, 2019).

جدول (۳): چارچوب ABCD

عوامل رفتار	ابزار	توضیح
ناظر به توجه (Attention)	رایج کردن	افراد را در زمان و مکان مناسب و در موقعیتی که بیشتر تمایل دارند تا رفتار مورد نظر را انجام دهند، درگیر می‌کند.

شامل برجسته‌سازی، استفاده از یادآورها، به‌کارگیری برانگیزاننده‌ها و جلب توجه اجتماعی	جلب توجه	
شامل استفاده از پیش‌فرض‌ها، سازوکارهای ایمنی و پشتیبانی	برنامه‌ریزی برای عدم توجه	
شامل جستجو از طریق معیارهای تعریف شده، به‌کارگیری درخت سؤال	هدایت جستجوها	ناظر به شکل‌گیری باورها (Belief formation)
باید اطلاعات را به نحوی ساختارمند ارائه کرد که فهم آن برای افراد آسان باشد.	شهودی کردن	
شامل استفاده از میانبرهای ذهنی و به‌کارگیری اهرم تأیید اجتماعی	حمایت از قضاوت‌ها	
شامل در نظر گرفتن انگیزه‌های افراد، ایجاد دیدگاه جذاب برای فرد و برانگیختن احساسات فرد	جذاب سازی	
صورت‌بندی گزینه‌ها و آرایش و چینش گزینه‌ها نسبت به هم سهم مهمی در انتخاب افراد دارد	چارچوب‌بندی	ناظر به انتخاب (Choice)
شامل ارتباط با هویت‌های اجتماعی افراد و مقایسه با سایرین (شناختن و شناخته شدن با یک گروه و همچنین برانگیختن حس افراد نسبت به جایگاه خود در گروه) و ایجاد حس اجتماعی	اجتماعی کردن	
کاهش موانع کاری و همچنین ساده‌سازی که انجام یک عمل را آسان‌تر می‌کند. شامل کاهش تعداد کارها، تلنگر زدن یا پرسیدن سؤالاتی از مردم جهت دستیابی به هدفشان	کاهش ناسازگاری و موانع	ناظر به اراده (Determination)
ارائه برنامه‌های اقدام در راستای هدف و بازخورد مستمر می‌تواند به مردم در نیل به هدف کمک کند.	ارائه برنامه و بازخورد	

تشویق مردم به اینکه متعهد به یک هدف خاصی به‌طور عمومی (نه خصوصی) شوند. در نتیجه افراد برانگیخته می‌شوند تا آبروی خود را حفظ کنند و به برنامه عمل می‌کنند.	ابزارهای تعهد
این هنجارها می‌توانند در دستیابی به اهداف خط‌مشی کمک کنند به ویژه زمانی که رفتار حامی اجتماعی ترویج می‌شود.	اهرم هنجارهای اجتماعی

منبع: (OECD, 2019, p. 24)

در ادامه به مهم‌ترین عواملی که در شکل‌گیری انتخاب افراد مؤثر بوده و بیش‌هایی مناسب برای استفاده در عرصه‌ی تنظیم‌گری و سیاست‌گذاری لایه‌های مختلف ارتباطی از جمله ارتباط دانشگاه و بدنه دولت و صنعت و همچنین ارتباط میان خط‌مشی‌گذاران و عموم مردم ارائه می‌نماید اشاره می‌شود.

۲. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب مدیران سازمان‌ها و صنایع

۲-۱. سادگی^{۱۶}

هرچه یک پیام پیچیده‌تر باشد، احتمال فهم آن و ایجاد نتایج مطلوب کاهش پیدا می‌کند. برای اینکه پیام‌ها مؤثر واقع شوند اغلب باید ساده باشند. گرچه درک این اصل به‌خودی‌خود راحت بوده و به نوعی بدیهی است، اما در عرصه علمی کمتر از این اصل استفاده می‌شود. بر این اساس، دانشمندان اطلاعاتی را که از منظر خودشان مهم و جذاب است به راه‌هایی که خودشان مناسب می‌بینند ارائه می‌کنند و اغلب نیازهای واقعی جامعه به فراموشی سپرده می‌شود (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۳۶۵). این سوگیری شناختی که اغلب به مفهومی تحت عنوان «مصیبت دانش» بازمی‌گردد، زمانی به وجود می‌آید که فرض کنیم دیگران پیش‌زمینه‌ای برای درک گزارش‌های اغلب پیچیده ما دارند درحالی‌که ندارند (Lourenco & Baird, 2020, p. 1).

دولت انتاریو، دومین استان بزرگ کانادا، با مشارکت مرکز اقتصاد رفتاری در مرکز روتمن^{۱۷} تصمیم گرفت تا بررسی کند که آیا با استفاده از بیش‌های علوم رفتاری، می‌تواند شهروندان بیشتری را برای ثبت‌نام در اهدای عضو ترغیب کند یا خیر؟ این مطالعه نشان داد که توزیع یک فرم ساده شده اهداکننده عضو به همراه با یک بروشور آموزنده در

ایستگاه، نسبت به استفاده از فرم ثبت نام طولانی تر منجر به استقبال و ثبت نام ۲/۲۹ برابر بیشتر از شهروندان شده است (OECD, 2017, pp. 227-228).

بنابراین یکی از راه‌های تحقق ارتباط میان دانشگاه و اجتماع، ساده‌سازی مطالب علمی است. به‌عنوان مثال کشاورزان برای استفاده از روش‌های نوین آبیاری باید نحوه استفاده از آن را بدانند؛ اما از آن‌جا که استفاده از آنها برای کشاورزان دشوار است، اقبال کمتری به آنها صورت می‌گیرد. در این‌جا لازم است که تا حد ممکن، روش‌های نوین آبیاری به ساده‌ترین شکل ممکن طراحی شوند تا مورد پذیرش بیشتری قرار بگیرد.

۲-۲. برجسته‌سازی^{۱۸}

برجستگی اغلب یکی از عناصری است که امکان سهولت و دسترسی بیشتر به اطلاعات را فراهم می‌کند و به نوبه خود رفتارها را بسیار کارآمد شکل می‌دهد. اصل برجستگی در گزارش‌ها باعث جلب توجه و به حافظه‌سپاری می‌گردد (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۳۶۸). دارندگان وسایل نقلیه در انتاریو ملزم به داشتن گواهینامه خودرو هستند که هر سال تمدید می‌شود. هر سال به مالکان اطلاعیه‌ای ارسال می‌شود که به آنها یادآوری می‌شود برچسب پلاک خودروی خود را تمدید کنند. انقضای برچسب و در نتیجه زمان صدور اخطار تمدید، به روز تولد مالک خودرو گره خورده است. دو روش وجود دارد که مالکان می‌توانند مجوز خود را تمدید کنند: یا در پیشخوان خدمات یا آنلاین. دولت انتاریو، در طرحی تلاش کرد تا ببیند آیا دولت می‌تواند مالکان خودروهای بیشتری را تشویق کند تا برچسب خود را به صورت آنلاین تمدید کنند.

مؤثرترین مداخله، مداخله‌ای بود که هم برجسته بودن و هم چارچوب‌بندی سود را در بر می‌گرفت؛ جایی که سرویس آنلاین در یک پس‌زمینه متفاوت برجسته شد و بر مزایای تجدید آنلاین تأکید شد. هنگام ارسال این نسخه از اخطار، مالکان وسایل نقلیه در مقایسه با کسانی که نامه اصلی برای آنها ارسال شده بود، ۴/۳ درصد افزایش در جذب آنلاین نشان دادند. همچنین در این اقدام درصد تراکنش‌های آنلاین از ۱۰/۳ به ۱۴/۶ درصد از کل تمدیدها افزایش یافت. استفاده از برجستگی به تنهایی منجر به افزایش ۱/۳ درصدی شد، که نشان می‌دهد صرفاً تغییر نمایش تصویری اطلاعات سرویس آنلاین در

اعلان برای واضح‌تر کردن آن، بدون بحث در مورد مزایای آن، نسبت به دو روش ترکیبی مؤثرتر است (OECD, 2017, pp. 304-305).

لازم است مطالب علمی به صورت برجسته و در بسته‌بندی جذاب (همراه با عکس، جدول، روایت و...) ارائه شود تا مسیر ارتباط دانشگاه و اجتماع تسهیل شود. دانشمندان اگر ارتباط با جامعه (و اثرگذاری بر آن) را هدف قرار داده‌اند، می‌توانند از قدرت تأثیرگذاری روایت‌ها برای ترغیب مخاطبانی که در برابر مسائل علمی مقاومت می‌کنند، استفاده نمایند. زمانی که افراد با داستان درگیر می‌شوند، آن داستان را به صورتی واقعی فهم می‌کنند و با شخصیت‌های اصلی آن هویت‌یابی می‌کنند، در چنین وضعیتی احتمال بیشتری وجود دارد که تغییر باور رخ دهد (روگری، ۱۴۰۱، ص. ۳۷۳).

۳. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری عموم مردم

۳-۱. اطلاعات در دسترس

دسترسی به اطلاعات، ذهنیتی است که بیشتر افراد در پاسخ به سؤالاتی که خطر را گوشزد می‌کنند از آن استفاده می‌کنند. آنها با پرسش از نمونه‌هایی که بی‌درنگ به ذهنشان می‌آید، احتمال خطر را ارزیابی می‌کنند. وقتی افراد بتوانند به راحتی به نمونه‌های مرتبط فکر کنند، احتمال نگرانی آنها بیشتر از زمانی است که نمی‌توانند این کار را انجام دهند (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، ص. ۵۲)؛ خطری مانند ویروس کرونا آشناست، به همین دلیل جدی‌تر گرفته می‌شود تا خطراتی مانند آفتاب سوختگی.

قابلیت دستیابی به موضوع و برجسته بودن آن موضوع دو مقوله مهم‌اند که ارتباط نزدیکی با اطلاعات در دسترس دارند. اگر فردی زمین‌لرزه جدی را تجربه کرده باشد امکان وقوع زلزله را با احتمال بیشتری باور می‌کند. همچنین حوادثی که به تازگی رخ داده‌اند، تأثیر بیشتری بر رفتار ما دارند. یکی از راه‌های افزایش دسترسی‌پذیری به اطلاعات، یادآوری حوادث مرتبط گذشته است که نتایج مطلوب یا اشتباهی را در برداشته است (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، ص. ۵۲). از این رو اگر دانش تولید شده در دانشگاه را در زمان و موقعیتی مناسب به اجتماع منتقل کنیم، زودتر پذیرفته خواهد شد. برای مثال اگر روش‌های نوین آبیاری کشاورزی را در زمانی مناسب مثل اواسط تابستان که کشاورزان

کم‌آبی را حس کرده‌اند به آنها معرفی کرده و آنها را جایگزین آبیاری سنتی کنیم، مقاومت کمتری از سوی کشاورزان صورت خواهد گرفت.

۲-۳. سوگیری ماندن در وضعیت موجود

افراد بنا به دلایل بسیار زیادی، گرایش بیشتری دارند که به وضعیت کنونی خود بچسبند (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، ص. ۶۸). مجموعه‌ای از آزمایشات تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که افراد به‌طور نامتناسبی به وضعیت موجود پایبند هستند (Samuelson & Richard, 1988). وقتی صحبت از مصرف انرژی به میان می‌آید، ارتباط الگوهای مصرف با استفاده از وسایل خاص یا خدمات انرژی‌زا برای مصرف‌کنندگان می‌تواند بسیار پیچیده باشد. با استفاده از کنتورهای معمولی انرژی، اطلاعات مصرف با تأخیر به مصرف‌کنندگان منتقل می‌شود. ارائه بازخورد نادر و محدود باعث می‌شود که کاربران نتوانند تصویر روشنی از مقدار انرژی مورد نیاز برای برق‌رسانی به یک دستگاه معین و همچنین هزینه چنین خدمات انرژی داشته باشند. این موضوع در نهایت باعث می‌شود مصرف‌کنندگان با اطلاعات ناقص، چند برابر آنچه نیاز است انرژی مصرف کنند. در نتیجه، سوگیری وضعیت موجود، می‌تواند بر انتخاب‌های مصرف انرژی تأثیر بگذارد. بین سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱، دفتر بازارهای گاز و برق بریتانیا، پروژه‌ای را برای نشان دادن پتانسیل کاربردهای بینش رفتاری برای تشویق حفظ انرژی انجام داد. دولت بریتانیا برای راه‌اندازی کنتورهای هوشمند، پروژه تحقیقاتی تقاضای انرژی برای آزمایش پاسخ‌های مصرف‌کنندگان به اشکال مختلف اطلاعات در مورد مصرف انرژی آنها ایجاد نمود. موفقیت‌آمیزترین مداخله در کاهش مصرف انرژی، استقرار کنتورهای هوشمند همراه با نصب نمایشگرهای اطلاعات به موقع است (OECD, 2017, pp. 118-119). در حقیقت از آن‌جا که افراد گرایش بیشتری به وضعیت کنونی دارند بهتر است به جای آن که مثلاً کنتورهای معمولی به آنها داده شود، از همان ابتدا و به صورت پیش‌فرض، کنتورهای هوشمند داده شود. در بسیاری از زمینه‌ها، پیش‌فرض‌ها قدرت بالایی در به حرکت آوردن افراد دارند؛ زیرا مصرف‌کنندگان به درست یا غلط شاید احساس کنند گزینه‌های پیش‌فرض تأییدی ضمنی از جانب افرادی هستند که این پیش‌فرض‌ها را تنظیم کرده‌اند (تیلر و سانستاین،

۱۳۹۸، صص. ۶۸-۶۹)؛ بنابراین تنظیم بهترین پیش‌فرض‌های ممکن، امری است که مسیر ارتباط بین دانشگاه و اجتماع را هموارتر می‌کند.

۳-۳. چارچوب بندی^{۱۹}

چارچوب به یک مدل ذهنی از مشکل تصمیم‌گیری اشاره دارد که افراد برای حل مشکل از آن استفاده می‌کنند و شامل جزئیاتی در مورد عناصر مسائل تصمیم‌گیری است. در حالی که اطلاعات مربوط به یک مشکل خاص ممکن است ثابت بماند، ممکن است به‌طور متفاوتی درک، سازماندهی و تفسیر شود و ساختار متفاوتی داشته باشد. ممکن است مشکل در زمینه‌های مختلف، توسط افراد مختلف یا در زمان‌های مختلف حل شود. در مجموع، ما به هر یک از این روش‌های مختلف نگاه کردن به یک مسئله به‌عنوان یک چارچوب متفاوت اشاره می‌کنیم. چارچوب خاصی که در هر موقعیت تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود به عوامل متعددی بستگی دارد (الگوها و تجربه‌های قبلی، هنجارها و انتظارات، میل به سادگی و عادت). چارچوب‌بندی معمولاً خود به خود و ناخودآگاه است، اما تصمیم‌گیرندگان نیز می‌توانند در ایجاد چارچوب‌ها مشورت کنند (Soman, 2004, pp. 380-381). برای مثال، اگر اعلام شود که ۴۹٪ از آراء و دیدگاه مردم نسبت به یک کاندیدای سیاسی خاص منفی است، این باعث می‌شود چنین ادراکی به وجود آید که این کاندیدا محبوبیت ندارد و بعید است برنده انتخابات شود. حال اگر برعکس چنین اعلام شود که نظر ۵۱٪ از رأی‌دهندگان نسبت به این کاندیدا مثبت است، این گزاره اثری متفاوت خواهد داشت؛ حتی اگر این دو مورد به‌صورت منطقی معادل هم باشند (با این فرض که نظر عمومی وجود ندارد) (روگری، ۱۴۰۱، صص. ۳۷۵-۳۷۶).

بنابراین مهم است که دانش برآمده از دانشگاه را چطور به اجتماع منتقل کرد تا پذیرش آن با مقاومت روبرو نشود. از آن‌جا که افراد زیان‌گریز هستند (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، ص. ۶۵) در رابطه با صرفه‌جویی انرژی یا آبیاری‌های نوین کشاورزی بهتر است به جای چارچوب سود بردن از چارچوب ضرر کردن استفاده شود؛ در مثال زیر گزینه ب، مؤثرتر از گزینه الف است:

الف) اگر شما از آبیاری قطره‌ای استفاده کنید، ۲۰ میلیون در سال سود خواهید کرد.

ب) اگر شما از آبیاری قطره‌ای استفاده نکنید، ۲۰ میلیون در سال ضرر خواهید کرد.

۳-۴. هنجارهای اجتماعی^{۲۰}

هنجارهای اجتماعی، قواعدی آشکار یا گفته نشده هستند که مشخص می‌کنند در یک موقعیت مشخص لازم است که چگونه عمل کنیم. این قواعد اغلب اثراتی نیرومند بر رفتار داشته و سبب هم‌رنگی افراد می‌شود (بارون، بیرن، و برنسکامب، ۱۳۹۷، ص. ۵۰۰). پیروی از هنجارها اغلب مستلزم محدود کردن رفتار، درخواست برای محدود کردن خودخواهی، یا سرکوب اهداف شخصی است (Gross & Vostroknutov, 2022, p. 1). هنجارهای اجتماعی به دو دسته‌ی هنجارهای اجباری و توصیفی تقسیم می‌شوند. هنجارهای اجباری نوعی استاندارد رفتاری هستند که افراد به شکلی اخلاقی خود را ملزم به انجام آن می‌دانند؛ در سوی دیگر هنجارهای توصیفی بیان می‌کنند که اکثریت افراد در یک موقعیت مشخص چه رفتاری از خود بروز می‌دهند.

رشد مقاومت ضد میکروبی (AMR) به‌عنوان یک مشکل بهداشت عمومی در سراسر جهان شناخته شده بود که باعث افزایش مرگ‌ومیر، عوارض و هزینه مراقبت‌های بهداشتی می‌شد. نگرانی‌هایی وجود دارد که مقاومت در آینده به سطوحی برسد که به‌طور جدی رویه‌های پزشکی مهم را مختل کند. یک محرک مهم مقاومت، استفاده پزشکی از آنتی‌بیوتیک‌ها در زمانی است که از نظر بالینی اندیکاسیون نداشته باشند. داده‌های بریتانیا نشان داد که برخی از پزشکان بسیار بیشتر از دیگران آنتی‌بیوتیک تجویز می‌کنند. تیم بینش رفتاری بریتانیا با مدیر ارشد پزشکی انگلستان کار کرد تا آزمایش کند که آیا ارسال نامه‌هایی با پیام‌های هنجارهای اجتماعی مبتنی بر رفتار می‌تواند تجویز بیش از حد آنتی‌بیوتیک‌ها را کاهش دهد یا خیر؟

در طی شش ماه، پزشکانی که نامه را دریافت کردند، تجویز آنتی‌بیوتیک خود را ۳/۳ درصد در مقایسه با کسانی که نامه دریافت نکرده بودند کاهش دادند (از لحاظ آماری معنی‌دار). این کاهش به میزان ۷۳۴۰۶ دوز کمتر آنتی‌بیوتیک در ۷۹۰ تمرین بود. مداخله متمرکز بر بیمار تأثیر قابل توجهی بر پیامد اولیه اندازه‌گیری شده با اولین درمان نداشت. نکته مهم این است که پس از ارسال نامه‌ها به تمام تمرین‌های نمونه در پایان مارس ۲۰۱۵، گروه کنترل اثری مشابه با گروه درمان نشان داد (OECD, 2017, pp. 265-266).

۳-۵. تحریک کردن

وقتی که از افراد پرسیده می‌شود: «قصد انجام دادن چه کاری را دارید؟» به احتمال زیاد، در آینده، آنها مطابق با همان پاسخی که می‌دهند عمل خواهند کرد. «اثر سنجش صرف»^{۲۱} که در بسیاری از زمینه‌ها یافت می‌شود، به این یافته اشاره دارد (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸، ص. ۱۲۹). تحقیقات اخیر نشان داده است که صرفاً اندازه‌گیری قصد خرید فرد (به این معنا که از وی پرسیده شود که قصد خرید چه چیزی را دارد)، رفتار بعدی او را در بازار تغییر می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که وقتی از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود مقاصد کلی برای انتخاب یک محصول در یک دسته خاص ارائه دهند، احتمالاً گزینه‌هایی را انتخاب می‌کنند که نسبت به آنها نگرش‌های مثبت و قابل دسترس دارند، و احتمال کمتری دارد که گزینه‌هایی را انتخاب کنند که نگرش‌های منفی و غیرقابل دسترس نسبت به آنها دارند (Morwitz & Fitzsimons, 2004, p. 64).

در ابتدا می‌توان با اثر سنجش صرف، افراد را به حرکت درآورد و سپس با استفاده از «عوامل سوق‌دهنده»^{۲۲} موجب تسهیل حرکت آنها شد. در سال ۱۹۶۵، لونتال، سینگر و جونز نمونه‌ی اولیه‌ای از ایده‌ی لوین را در محوطه‌ی دانشگاه ییل اجرا کردند. افراد مورد بررسی دانشجویان سال آخر دانشگاه ییل بودند که درباره خطرات کزاز، ضرورت رفتن به مرکز بهداشت و زدن واکسن، آموزش‌های جامع و قانع‌کننده‌ای به آنها داده شده بود. اکثر دانشجویان پس از شنیدن سخنرانی، متقاعد شده و گفته بودند که برای رفتن به مراکز بهداشتی و زدن واکسن برنامه‌ریزی کرده‌اند؛ اما این نیت‌ها خوب چندان عملی نشد و فقط ۳٪ آنها واقعاً برای تزریق واکسن مراجعه کردند. گروهی دیگر از دانشجویان نیز همان سخنرانی را شنیده بودند؛ اما به آنها رونوشتی از نقشه‌ی محوطه‌ی دانشگاه داده بودند که موقعیت علامت‌گذاری شده‌ی مرکز بهداشت و درمان در آن مشخص شده بود. سپس از آنها خواسته بودند به برنامه‌های هفتگی خود نگاهی بیندازند و زمانی را مشخص کنند که برای تزریق واکسن مراجعه خواهند کرد؛ همچنین به نقشه نگاه کنند و تصمیم بگیرند که از کدام مسیر به مرکز بهداشت بروند. با این تلنگرها، ۲۸٪ دانشجویان توانستند در زمان مقرر مراجعه کنند و واکسن کزاز خود را تزریق نمایند (تیلر، و سانستاین، ۱۳۹۸، صص. ۱۳۱-۱۳۲).

۳-۶. رویکردهای خودکنترلی

خودکنترلی به فرآیندهای ذهنی اطلاق می‌شود که به افراد اجازه می‌دهد تا بر افکار و احساسات غلبه کنند. ثمره خودکنترلی تغییر سازگارانه رفتار است (Inzlicht, Schmeichel & Macrae, 2014). هریک از ما تا حدودی از نقاط ضعف خود آگاه هستیم. به همین دلیل، گاه با انجام دادن بعضی کارها از عوامل بیرونی کمک می‌گیریم. در بعضی مواقع ممکن است مردم از دولت بخواهند به آنها کمک کند تا مشکلات مرتبط به خودکنترلی‌شان را حل کنند و حتی در موارد بسیار جدی دولت برخی موضوعات را ممنوع کند؛ مواردی از قبیل مصرف هرئین. یکی از نمونه‌های جالب رویکرد خودکنترلی که دولت آن را اعمال می‌کند، صرفه‌جویی در روشنایی روز است که در بیشتر نقاط جهان «ساعت تابستانی» نامیده می‌شود (تیلر، و سانستاین، ۱۳۹۸، صص. ۸۴-۸۹).

یکی از راه‌هایی که می‌تواند دانش فنی دانشمندان را وارد صنعت کند، استفاده از رویکرد خودکنترلی است؛ بدین صورت که افراد شاغل در صنعت سعی دارند از تجهیزات ساده‌تری در تولید خود استفاده کنند و در مقابل دولت برای ورود تجهیزات پیشرفته در تولید، می‌تواند اعطای مجوز را منوط به استفاده تولیدکنندگان از تجهیزات پیشرفته کند.

۳-۷. شخصی‌سازی^{۲۳}

شخصی‌سازی راهبردی است که برقراری ارتباط (مانند ارائه خدمات و یا پیشنهاد مصرف)، بر اساس ویژگی‌ها و علائق هر کاربر انجام می‌شود. شخصی‌سازی می‌تواند توسط سیستم (صریح) یا توسط کاربر (ضمنی) انجام شود. شخصی‌سازی می‌تواند در محتوا، عملکرد، رابط کاربری یا کانال انجام شود. علاوه بر این، شخصی‌سازی می‌تواند برای افراد (بر اساس ویژگی یک فرد) یا گروه‌هایی از افراد (دسته‌بندی شده) انجام شود که این وابسته به چارچوبی است که کار انجام می‌شود (Sunikka & Bragge, 2008, pp. 2-3).

بنگاه‌های کوچک و متوسط سهم مهمی در فعالیت اقتصادی و اشتغال در اقتصاد ایرلند دارد. آخرین نظرسنجی CSO Business در ایرلند (۲۰۱۱) گزارش می‌دهد که بنگاه‌های کوچک و متوسط ۹۹.۸٪ از شرکت‌های فعال، ۶۲٪ از اشتغال و ۵۰.۱٪ از گردش مالی را تشکیل می‌دهند. این بخش با طیفی از چالش‌ها از جمله رقابت، دسترسی به منابع مالی،

مقررات و بار مالیاتی کلی مواجه است. کمیسیون‌های درآمد^{۲۴} از بنگاه‌های کوچک و متوسط پشتیبانی می‌کند و هدف آن تسهیل هر چه بیشتر برای مالیات‌دهندگان است. کمیسیون‌های درآمد یک نظرسنجی انجام داد تا سعی کند تعدادی از مسائل مربوط به مشاغل کوچک و متوسط در ایرلند را تعیین کند. کمیسیون‌های درآمد تصمیم گرفت از خود نظرسنجی به‌عنوان یکی از راه‌های آزمایش عواملی که بر انطباق بنگاه‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارند استفاده کند. می‌خواست ببیند شخصی‌سازی چه تأثیری بر نرخ پاسخ‌دهی به نظرسنجی در میان شرکت‌های کوچک و متوسط دارد. یافته اصلی آزمایش این بود که نرخ پاسخ به پرسشنامه‌های نظرسنجی به‌طور قابل توجهی بالاتر است اگر یادداشت شخصی ضمیمه شود، و همچنین پاسخ‌ها سریع‌تر دریافت می‌شدند (OECD, 2017, pp. 334-335).

در مسیر سیاست‌گذاری برای انتقال مطالب علمی دانشگاهی به عموم مردم، اگر از سیستم شخصی‌سازی استفاده شود و مطالب علمی، متناسب با هر یک از گروه‌های مخاطبین شخصی‌سازی شود، مورد مقبولیت بیشتری قرار گرفته و مسیر ارتباط دانشگاه و مردم تسهیل خواهد شد.

۸-۳. شفافیت^{۲۵}

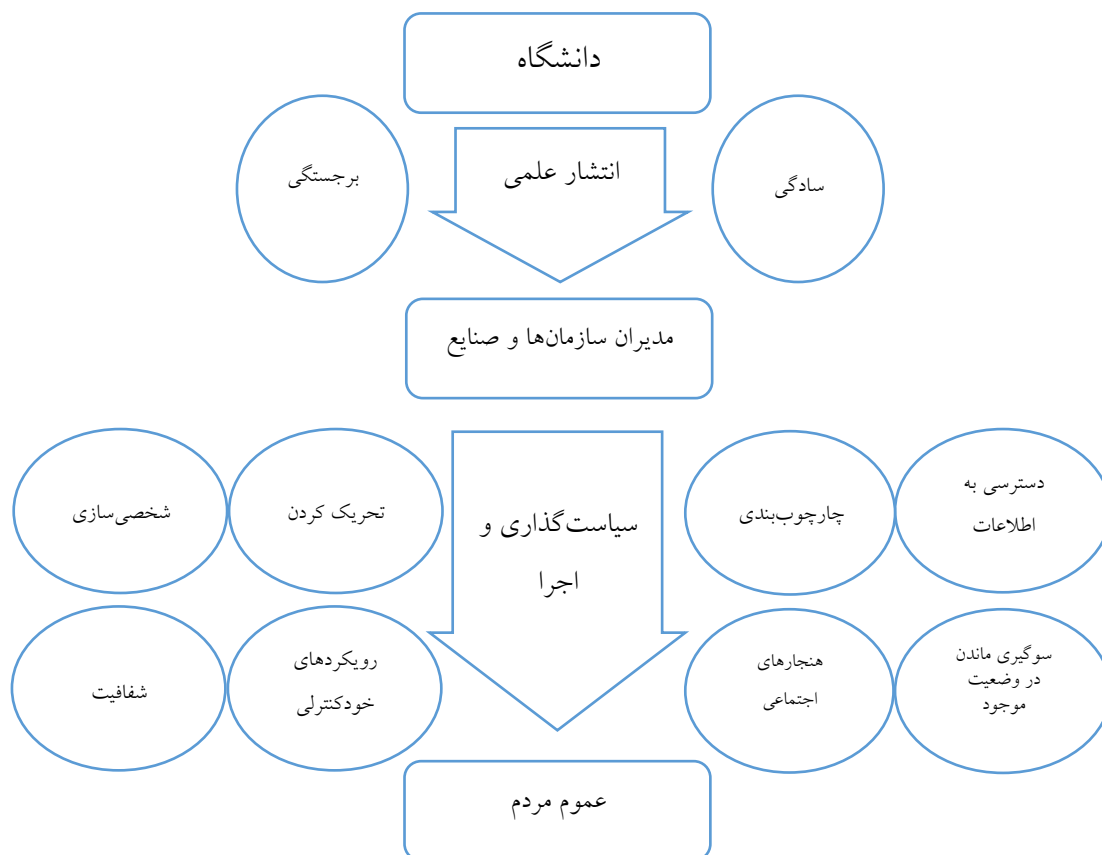
در عصر حاضر، چشم‌انداز حکمرانی تغییر یافته است. هدف آن ارتقاء شفافیت و اعتبار شیوه‌های حکمرانی است. روند تغییرات، حکمرانی خوب را به سمت شفافیت سوق داده است (Reuer & Klijn, 2018, p. 1). در مؤلفه‌هایی مانند اهداف اجتماعی نیز شفافیت به‌طور مؤثر می‌تواند رفتارهای فردی و جمعی را به سوی اهداف مطلوب اجتماعی هدایت کند. اهداف یادشده در ویژگی‌های اقناع و استدلال، توانمندسازی سازمان، مشروعیت بخشی (De Fine Licht, Naurin, Esaiasson & Gilljam, 2014, p. 111)، مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی سازمان (Rawlins, 2008, p. 71) تبلور می‌یابد. شفافیت، عاملی برای ارتقاء استدلال عمومی در جهت ایجاد شواهد و قابلیت پاسخگویی سازمان‌ها در جهت پاسخگویی اقدامات، سیاست‌ها و روش‌های آنها در سازمان است (Lee & Boynton, 2017, p. 233).

انتشار گزارش اقدامات دولتی (موفق و ناموفق) برای شفافیت و پاسخگویی از مواردی هست که تعدادی از کشورها قبلاً انجام داده‌اند و آن را در قالب مجلات و یا تهیه گزارش سالانه فعالیت‌های خود منتشر نموده‌اند. نظریه پردازان رفتاری معتقدند که می‌توان با افشای برخی از اطلاعات همچون هزینه‌های واقعی انجام طرح‌ها (به منظور مقایسه با فایده‌های حاصل از آنها)، دولت‌ها می‌توانند از شفافیت به منظور اجرای بهتر خط-مشی‌های عمومی استفاده نمایند.

شفافیت هم باعث ایجاد یک الگوی ارتباط دوسویه میان شهروندان و سازمان‌ها می‌شود و از سوی دیگر کیفیت این ارتباط را بهبود می‌دهد. شفافیت در رفع هرگونه سوء ظن دستکاری یا «فریب دادن» شهروندان و نتایج فرآیند تعامل آن تأثیر بسزایی دارد (OECD, 2017, p. 55).

به‌عنوان مثال، کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) موضوعیت شفافیت خدمات دارند؛ به واسطه آنها قیمت‌ها شکسته می‌شود و دلالتی‌ها از بین می‌روند و در نهایت خدمات در دسترس خواهند شد. شفافیت خدمات شرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان موجب شکسته شدن قیمت‌ها دانست و نیز به توسعه استارت‌آپ‌های فناورانه نیز مرتبط هست و از طرفی توسعه استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان خدماتی، خدمات شرکت‌های دانش‌بنیان و بازسازی آنها برای سایر استارت‌آپ‌های حوزه فناوری عین توسعه حقوق شهروندی است.

براساس یافته‌های پژوهش، مدل مفهومی ارتباط بین دانشگاه و مدیران سازمان‌ها و صنایع و عموم مردم در شکل شماره (۱) قابل مشاهده است:



شکل (۱): مدل مفهومی ارتباط بین دانشگاه و مدیران سازمان‌ها و صنایع و عموم مردم

منبع: یافته‌های پژوهش

۴. پیشینه پژوهش

در ادامه به تعدادی از پژوهش‌های مرتبط در این حوزه اشاره می‌شود. شیرزور علی‌آبادی (۱۴۰۰) در مقاله‌ی خود بیان می‌کند که کارآفرینی با ارزش‌های غیرمادی نظیر استقلال، کنترل بر تصمیمات، امکان کسب تجربه متنوع و خود اتکایی برانگیخته می‌شود، و نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که کارآفرینی ناشی از مجموعه‌ای از انگیزه‌های درهم تنیده است. در این تحقیق تلاش‌هایی برای ارائه توضیحاتی با بینش

اقتصاد رفتاری برای اینکه چرا افراد خاصی ممکن است جذب چنین فعالیت‌های ظاهراً بی‌سود شوند، صورت گرفته است.

در پژوهش یحیوی رازلیقی (۱۳۹۸) نتایج مطالعه نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین کاربردهای اقتصاد رفتاری مطالعه افراد در مواجهه ریسک و بازده است. در این میان نظریه چشم‌انداز و ترجیحات زمانی از مهم‌ترین نظریاتی هستند که در حوزه بررسی رفتار مشتریان بالقوه بیمه و بیمه‌گزاران قابل استفاده‌اند. حاجی ملادرویش (۱۳۹۶) در تحقیقی به بررسی استفاده از بینش‌های اقتصاد رفتاری برای اصلاح رفتار افراد در ترافیک پرداخته است.

در پژوهش دیگری نیز به‌کارگیری بینش‌های رفتاری در تحلیل سیاست روندهای اخیر در ایالات متحده بحث و بررسی شده و در آن استفاده از تحقیقات رفتاری در تحلیل خط‌مشی عمومی، که عمدتاً از روان‌شناسی اجتماعی و شناختی، اقتصاد رفتاری و سایر علوم رفتاری سرچشمه می‌گیرد، در دهه گذشته مورد توجه قرار گرفت (Gopalan & Pirog, 2017).

در پژوهش‌هایی در حوزه‌های مالیاتی نیز کاربرد بینش‌های رفتاری محرز شده است که به‌عنوان مثال، به‌کارگیری بینش‌های رفتاری برای بهبود جمع‌آوری مالیات با بهره‌گیری از شواهد تجربی در کشور لهستان نیز مطرح شده است. البته این مفهوم را نیز بیان می‌دارند که مداخلات رفتاری اغلب بر انطباق سیستم‌ها و فرآیندهای موجود تمرکز دارند و بنابراین می‌توانند نسبتاً سریع و با هزینه کم اجرا شوند (Hernandez, Jamison, & Korczyk, Mazar & ormani, 2017).

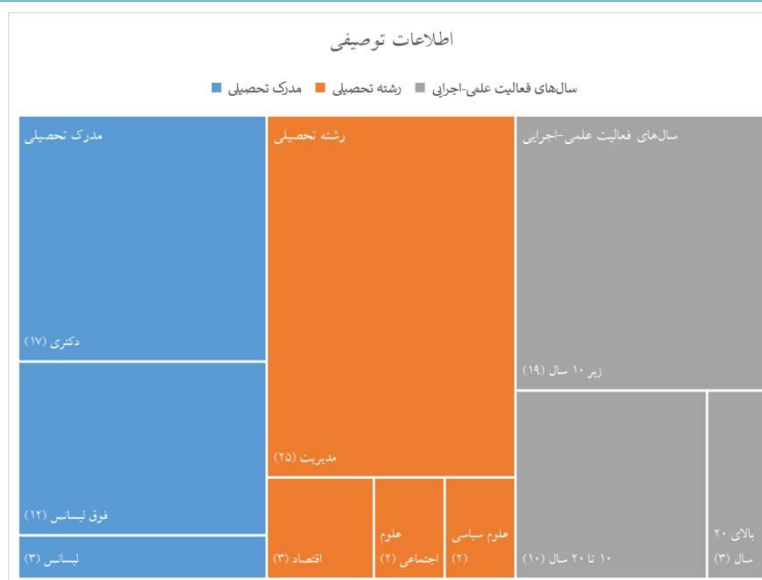
از دیگر نمونه‌های کاربردی بینش‌های رفتاری استفاده از آنها برای افزایش اثربخشی سیاست واکسیناسیون بوده که در آن به این موضوع اشاره شده که تلاش‌ها باید بر ایجاد انگیزه در افراد راضی، حذف موانع برای کسانی که واکسیناسیون برای آنها ناخوشایند است، و افزودن مشوق‌ها و سود اضافی برای محاسبه متمرکز شود. این استراتژی‌ها ممکن است امیدوارکننده‌تر، اقتصادی‌تر و مؤثرتر از متقاعد کردن کسانی باشند که به واکسیناسیون اعتماد ندارند (Betsch, Böhm & Chapman, 2015).

۵. روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی در راستای بهبود وضعیت در حوزه پیوند دانشگاه و اجتماع در قلمرو تحقیق می‌باشد. از نظر روش، از نوع توصیفی و از نظر طرح تحقیقی پیمایشی است. جامعه مورد بررسی این تحقیق، گروه خبرگانی بودند که در زمینه پیوند بین دانشگاه و اجتماع با محوریت تولید دانش‌بنیان مطلع بوده‌اند. میزان ۳۵ پرسشنامه به صورت کاغذی/ رایانامه در بین خبرگان توزیع شده که در نهایت تعداد ۳۲ به شکل کامل جمع‌آوری و مبنای تحلیل قرار گرفت. در جدول شماره (۴) اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگانی که نظرسنجی شده‌اند ذکر شده است:

جدول (۴): اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

اطلاعات توصیفی	مدرک تحصیلی			رشته تحصیلی				تعداد سال‌های فعالیت علمی-اجرایی		
	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	مدیریت	اقتصاد	علوم اجتماعی	علوم سیاسی	زیر ۱۰ سال	۱۰ تا ۲۰ سال	بالای ۲۰ سال
تعداد	۳	۱۲	۱۷	۲۵	۳	۲	۲	۱۹	۱۰	۳



نمودار شماره (۱): اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان تحقیق

ابزار تحقیق در جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه بود. به منظور تدوین پرسشنامه، تحقیقات صورت گرفته در حوزه‌ی بینش‌های رفتاری که به شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب و تصمیمات مدیران سازمان‌ها و صنایع و عموم مردم برای تحقق ارتباط دانشگاه و اجتماع افراد تأثیرگذار هستند مورد توجه قرار گرفت. در نهایت ۱۰ عامل اصلی در این زمینه شناسایی گردیدند. در متن پرسشنامه ضمن معرفی هرکدام از این عوامل هرکدام از آنها توضیح داده شده و شواهدی مبنی بر تأثیر آن بر انتخاب اجتماع ذکر شده و از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در میزان اهمیت ارتباط آن عامل در بحث تولید دانش بنیان بیان کنند. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون و اندازه‌گیری قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتیجه‌ی آلفای کرونباخ نیز ۰.۷۵۳ به دست آمده است که عدد قابل قبولی می‌باشد.

برای رتبه‌بندی عوامل، از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده شد. به‌طور کلی این روش‌ها مجموعه‌ای از روش‌ها و رویه‌هایی است که سعی دارد با تحلیل چندین شاخص یا معیار، گزینه و راه‌حل مناسب را انتخاب کند. مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به دو دسته مدل‌های چند هدفه و چند شاخصه تقسیم می‌شوند. با توجه به هدف، در این تحقیق از دو روش 26 TOPSIS و 27 SAW برای تحقق هدف استفاده شد. روش مجموع ساده وزین (SAW) یکی از قدیمی‌ترین روش‌های به‌کارگرفته‌شده در تصمیم‌گیری چند شاخصه 28 است که در زیرگروه نمره‌گذاری و امتیازدهی به‌عنوان اولین زیرگروه از مدل‌های جبرانی قرار دارد به‌طوری‌که با مفروض بودن بردار w (اوزان اهمیت از شاخص‌ها که نشان‌دهنده مطلوبیت نهایی از شاخص‌ها می‌باشد)، مناسب‌ترین گزینه $(A+)$ به صورت تابع زیر محاسبه می‌گردد (اصغرپور، ۱۳۷۷، ص. ۲۷۱):

$$A = \{A_i | \max_i \frac{\sum_j w_j \cdot r_{ij}}{\sum_j w_j}\}$$

و چنانچه $\sum_j w_j = 1$ خواهیم داشت:

$$A = \{A_i | \max_i \sum_j w_j \cdot r_{ij}\}$$

این روش نیازمند مقیاس‌های مشابه یا اندازه‌گیری‌های بی‌مقیاس شده است که بتوان آنها را با یکدیگر مقایسه کرد. این تکنیک بر اساس پارامترهای مرکزی در علم آمار شکل

گرفته است. تابع مطلوبیت تصمیم‌گیرنده این تکنیک خطی است و قابلیت جمع‌پذیری شاخص‌ها تضمین شده است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱، ص. ۱۶۸).

تاپسیس که یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است توسط هوانگ و یون در سال ۱۹۸۱ ارائه شده است. این تکنیک بر این مفهوم استوار است که گزینه انتخابی، باید کمترین فاصله را با راه حل ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و بیشترین فاصله را با راه حل ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد (خیبری و کاظمی، ۱۳۹۷، ص. ۲۰۵).

مراحل تصمیم‌گیری TOPSIS شامل گام‌های زیر است (مهرگان، ۱۳۹۲، ص. ۱۸۹):

- ۱) تشکیل ماتریس تصمیم
- ۲) نرمال‌سازی ماتریس تصمیم
- ۳) تشکیل ماتریس نرمال‌شده‌ی موزون
- ۴) تعیین جواب‌های ایده‌آل مثبت و منفی
- ۵) تعیین فاصله‌ی هر گزینه با جواب‌های ایده‌آل مثبت و منفی
- ۶) رتبه‌بندی و انتخاب گزینه‌ی برتر

۶. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

برای بی‌مقیاس یا نرمال کردن ماتریس تصمیم در روش SAW به طریق زیر عمل می‌کنیم:

• اگر معیار مثبت باشد: تک تک اعداد آن ستون را بر بزرگترین عدد تقسیم می‌کنیم.

• اگر معیار منفی باشد: مینیمم آن ستون تقسیم بر تک تک اعداد می‌شود.

ابتدا با تفکیک هر یک از ساحات «عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران

سازمان‌ها و صنایع» و «عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب عموم مردم»، خروجی اولویت-

بندی عوامل یادشده با بهره‌گیری از تکنیک‌های مذکور بیان می‌شود:

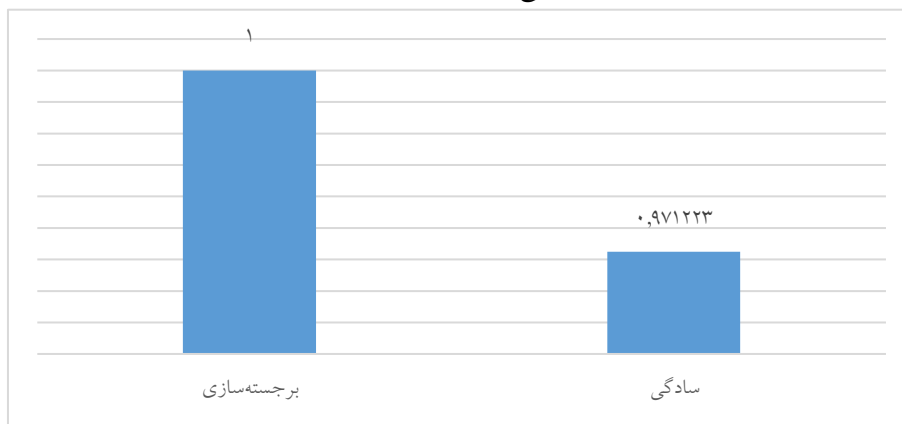
به همین منظور نیز ساحات عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران سازمان‌ها

و صنایع که مشتمل بر دو عامل «برجسته‌سازی» و «سادگی» می‌باشد، رتبه‌بندی می‌گردد:

جدول (۵): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران سازمان‌ها و صنایع با استفاده از تکنیک SAW

مقادیر محاسبه‌شده	رتبه	عامل
۱	۱	برجسته‌سازی
۰/۹۷۱۲۲۳	۲	سادگی

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۱): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران سازمان‌ها و صنایع با استفاده از تکنیک SAW

منبع: یافته‌های پژوهش

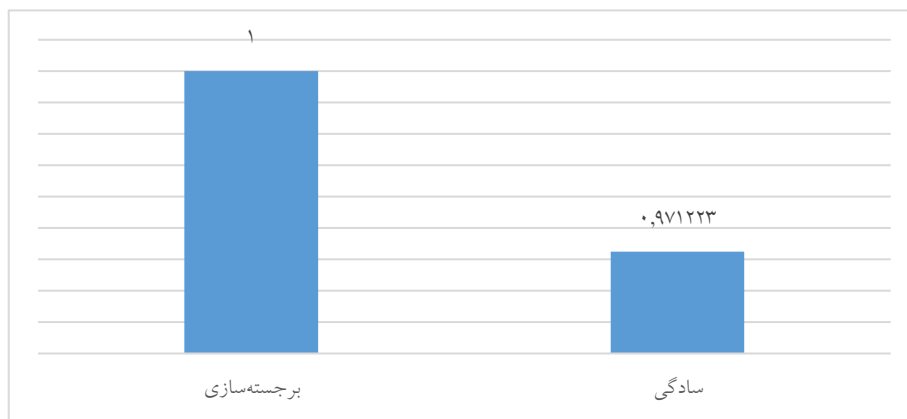
برای اطمینان از نتایج حاصل از روش SAW از روش‌شناسی دیگری که از قدرت تحلیلی بیشتری هم برخوردار است استفاده شد که عبارت بود از فن TOPSIS. در تکنیک تاپسیس از نرمال‌سازی به روش برداری استفاده می‌شود:

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_1^m x_{ij}^2}}$$

جدول (۶): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران سازمان‌ها و صنایع با استفاده از تکنیک TOPSIS

مقادیر ضریب نزدیکی TOPSIS	رتبه	عامل
۱	۱	برجسته‌سازی
۰/۹۷۱۲۲۳	۲	سادگی

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۲): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آسانی ارتباط مدیران سازمان‌ها و صنایع با استفاده از تکنیک TOPSIS

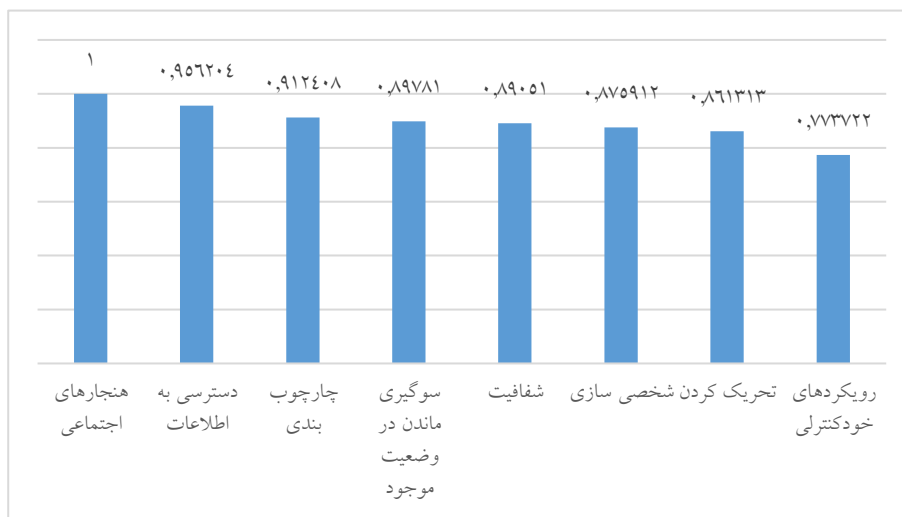
منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه نیز ساحت شکل‌گیری انتخاب عموم مردم که مشتمل بر هشت عامل «دسترسی به اطلاعات، ماندن در وضعیت موجود، چارچوب‌بندی، هنجارهای اجتماعی، تحریک کردن، رویکردهای خودکنترلی، شخصی‌سازی و شفافیت» می‌باشد، رتبه‌بندی می‌گردد:

جدول (۷): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب عموم مردم با استفاده از تکنیک SAW

مقادیر محاسبه‌شده	رتبه	عامل
۱	۱	هنجارهای اجتماعی
۰/۹۵۶۲۰۴	۲	دسترسی به اطلاعات
۰/۹۱۲۴۰۸	۳	چارچوب‌بندی
۰/۸۹۷۸۱۰	۴	سوگیری ماندن در وضعیت موجود
۰/۸۹۰۵۱۰	۵	شفافیت
۰/۸۷۵۹۱۲	۶	شخصی‌سازی
۰/۸۶۱۳۱۳	۷	تحریک کردن
۰/۷۷۳۷۲۲	۸	رویکردهای خودکنترلی

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۳): اولویت بندی عوامل مؤثر بر شکل گیری انتخاب عموم مردم با استفاده از تکنیک SAW

منبع: یافته‌های پژوهش

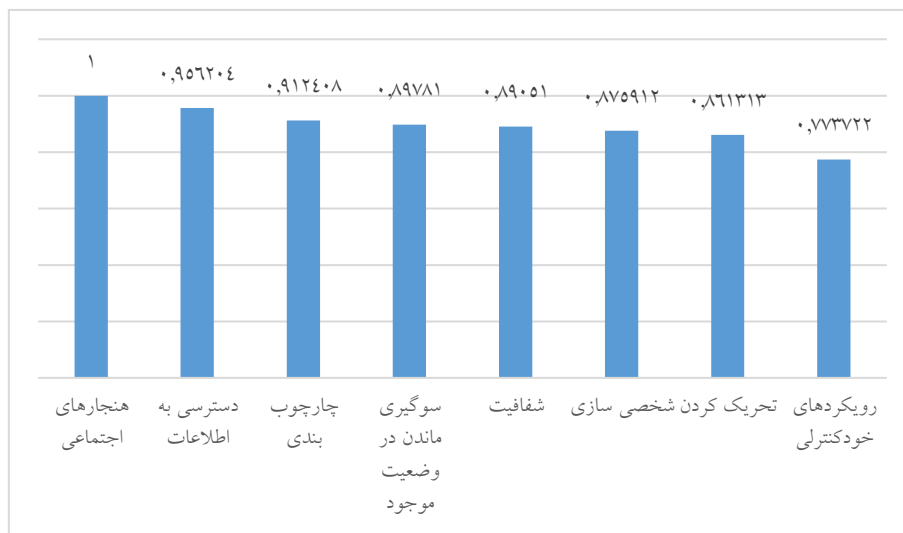
برای اطمینان از نتایج حاصله از روش SAW از روش شناسی دیگری که از قدرت تحلیلی بیشتری هم برخوردار می‌باشد استفاده شد که عبارت بود از فن TOPSIS. در تکنیک تاپسیس از نرمال سازی به روش برداری استفاده می‌شود:

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_1^m x_{ij}^2}}$$

جدول (۸): اولویت بندی عوامل مؤثر بر شکل گیری انتخاب عموم مردم با استفاده از تکنیک TOPSIS

مقادیر ضریب نزدیکی TOPSIS	رتبه	عامل
۱	۱	هنجارهای اجتماعی
۰/۹۵۶۲۰۴	۲	دسترسی به اطلاعات
۰/۹۱۲۴۰۸	۳	چارچوب بندی
۰/۸۹۷۸۱۰	۴	سوگیری ماندن در وضعیت موجود
۰/۸۹۰۵۱۰	۵	شفافیت
۰/۸۷۵۹۱۲	۶	شخصی سازی
۰/۸۶۱۳۱۳	۹	تحریک کردن
۰/۷۷۳۷۲۲	۸	رویکردهای خودکنترلی

منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۴): اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب عموم مردم با استفاده از تکنیک تاپسیس

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

دیدگاه انسان عقلانی، دیدگاهی بود که سال‌ها بر جریان علوم مختلف از جمله اقتصاد و سیاست‌گذاری حاکم بود. این نگاه معتقد است که انسان کاملاً عاقبت‌اندیش بوده، در لحظه تصمیم تمام گزینه‌های ممکن و پیامدهای آنها را می‌داند، ترجیح‌های خود را به خوبی تشخیص داده و می‌تواند گزینه‌های تصمیم را ارزیابی و بهترین گزینه را انتخاب کند (مارچ، ۱۴۰۰، صص. ۱۲-۱۷). این مفروضه نسبت به انسان در عرصه‌ی سیاست‌گذاری و مقررات‌گذاری حاکم بوده و مجموعه‌ای از ابزارهای تشویقی، پرداخت‌های اضافی و... بر اساس آن طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است. گرچه این ابزارها در جای خود کارآمدی‌هایی داشته است، اما تحقیقات علوم رفتاری به خوبی نشان داده‌اند که انسان‌ها بر مبنای مفروضات نئوکلاسیکی عقلانیت عمل ننموده و این می‌تواند عرصه طراحی، تدوین و اجرا سیاست‌گذاری را کاملاً تحت تأثیر قرار دهد (Alemanno & Spina, 2014, p. 430).

دیدگاه‌های مطرح شده در دهه‌های اخیر (تیلر و سانستاین، ۱۳۹۸؛ مولاینین و شفیر، ۱۳۹۸؛ کانمن؛ ۱۳۹۷) که انتخاب افراد علاوه بر محاسبه‌گری‌های ذهنی، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل از جمله احساسات و هیجانات، باورها، ویژگی‌های شخصیتی و هنجارها و فشارهای اجتماعی است. توجه به گستره‌ی این عوامل هرچند سادگی و پیش‌بینی‌پذیری تحلیل‌های موجود در نگاه عقلانی نسبت به تغییر رفتار را کم می‌کند، اما تبیینی دقیق‌تر از انتخاب ارائه نموده و راه‌های متنوع‌تر و بعضاً کم‌هزینه‌تر برای معماری انتخاب ارائه می‌نماید. به‌طور کلی هدف بینش‌های رفتاری بهبود رفاه شهروندان و مصرف‌کنندگان هست که از طریق سیاست‌ها و مقرراتی که بر اساس آزمایش‌های تجربی شکل می‌گیرد مورد استفاده قرار می‌گیرد (Lunn, 2014).

برای فهم بهتر جایگاه بینش‌های رفتاری در بهبود ارتباطات، لازم است تا هرکدام از مؤلفه‌های ارتباطی به خوبی بیان شود. بر این اساس برای داشتن ارتباطات کامل از ابتدای فرآیند مطالعه علمی تا اشاعه کامل یافته‌های علمی در فضای عمومی، دو گام ضروری وجود دارد که بر اساس آنها یافته‌های علمی به‌صورت اثربخش انتشار یافته و همچنین آنها به‌صورت موفق اجرا شوند. گام اول این است که بینش‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های علمی از دانشمندان به خط مشی‌گذاران دولتی و همچنین مدیران ارشد صنایع و بخش دولتی منتقل شود. سپس در گام دوم، نتایج علمی ایجاد شده و سیاست‌گذاری حاصله از آنها پیاده‌سازی و به اطلاع عموم مردم برسد.

یکی از راه‌های دانش‌بنیان شدن تولید، ورود یافته‌های دانشگاهیان به اجتماع اعم از مدیران سازمان‌ها و صنایع و عموم مردم است. تا وقتی که انتشار مباحث علمی دچار مشکل باشد و سیاست‌گذاری ما بر اساس دانش به‌دست‌آمده از دانشگاه نباشد، دانش‌بنیان شدن تولید امری بعید است. هدف پژوهش، استفاده از بینش‌های رفتاری برای تحقق رابطه دانشگاه و اجتماع می‌باشد که چگونه مباحث علمی را برای مدیران سازمان‌ها و صنایع بیان کنیم تا فهم کاملی از موضوع پیدا کنند و همچنین در مقام اجرا و سیاست‌گذاری بتوانند با استفاده از بینش‌های رفتاری، بر تصمیمات عموم مردم مؤثر باشند. بدین منظور با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتخاب مدیران سازمان‌ها و صنایع از یک طرف و عوامل مؤثر بر تصمیمات عموم مردم از طرفی

دیگر برای تحقق ارتباط دانشگاه و اجتماع استخراج شد که در مجموع به ۱۰ عامل رسیدیم که با استفاده از تکنیک‌های TOPSIS و SAW به ترتیب روبه‌رو رتبه‌بندی شدند: برجسته‌سازی، هنجارهای اجتماعی، سادگی، دسترسی به اطلاعات، چارچوب‌بندی، سوگیری ماندن در وضعیت موجود، شفافیت، شخصی‌سازی، تحریک کردن و رویکردهای خودکنترلی.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود که واحدهایی به‌عنوان تسهیل‌گر ارتباط جامعه و دانشگاه ایجاد شود که مبتنی بر اقدامات و پیشنهادهای زیر این ارتباط را تنظیم و بهبود ببخشند:

- از آنجایی که مهم‌ترین عامل تسهیل ارتباط، برجسته‌سازی است لازم است دانشگاهیان برای آماده‌سازی گزارشات سیاستی و اجرایی، مطالب علمی را به صورت برجسته و در بسته‌بندی جذاب (همراه با عکس، جدول، روایت و...) ارائه کنند.

- با توجه به اهمیت عامل هنجارهای اجتماعی، پیشنهاد می‌شود گروهی از پژوهشگران هنجارهای اجتماعی جامعه ایران را شناسایی کرده تا خط مشی‌گذاران از چنین هنجارهایی در اعمال سیاست‌های خود استفاده کنند تا رابطه دانشگاه و اجتماع تسهیل شود.

- یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل ارتباط، سادگی پیام است. از آنجاکه اهل دانشگاه به نوشتن پیچیده و علمی عادت دارند، لازم است تا در ساختارهای دانشگاهی واحدهایی جهت تسهیل انتقال، بازنویسی و ترجمه ساده‌ی یافته‌های دانشگاهی برای صنعت، دولت و عموم مردم تشکیل شود. همچنین برگزاری دوره‌های نگارش آسان (یادداشت نویسی) برای پژوهشگران و استادان دانشگاه در این زمینه مؤثر و مفید است.

- با توجه به نقش عامل دسترسی به اطلاعات در تسهیل ارتباط، لازم است اعمال سیاست‌ها و قوانین جدید در راستای تحقق دانش‌بنیان شدن تولید، در زمانی صورت بگیرد که مخاطب احساس نیاز به آن سیاست را کرده باشد تا مقاومتی از سوی مخاطب شکل نگیرد. مثلاً زمان مناسب برای اعمال سیاست استفاده از آبیاری نوین برای کشاورزان، در اواسط تابستان است؛ چرا که کشاورز با کمبود آب مواجه شده و اطلاعات در دسترس است.

- یافته‌ها نشان می‌دهد که چارچوب بندی در تسهیل ارتباط نقش مؤثری دارد. پیشنهاد می‌شود مراکز تاسیس شود تا گزارشات و سیاست‌ها را در قالب چارچوب‌هایی ارائه دهد که برای مخاطب مقبولیت بیشتری داشته باشد و به آسانی به آن همراه شود.
 - با استفاده از ظرفیت کسب‌وکارهای نوپا در حوزه دانش‌بنیان، مسائل بینش رفتاری اعم صنایع مانند کشاورزی صورت گیرد، از طرفی با توجه به ظرفیت بینش‌های رفتاری می‌توان با بهره‌گیری از نظریاتی مانند نظریه‌ی انتخاب به سمت سیاستگذاری صحیح حوزه‌ی تولید دانش‌بنیان بهره گرفت.
- همچنین برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌هایی همچون تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) به بررسی عوامل به‌دست‌آمده در یکی از صنایع پرداخته شود تا میزان اهمیت و عملکرد هر یک از عوامل در صنعت مورد نظر مشخص شود.

یادداشت‌ها

1. Behavioral insights
2. Behavioral public policy
3. Behavioral Insights
4. Herbert simon
5. Bounded rationality
6. Tversky & Kahneman
7. Heuristics
8. Choice Architecture
9. Nudge
10. Behavioral Economics
11. Behavioral Public Policy
12. Behavioral Insight Team
13. Dual process theory
14. Nudge

۱۵. از خلاصه کتاب در سایت زیر استخراج شده است.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=۲۵۵۱۲۶۴

16. Simplification
17. Behavioural Economics in Action at Rotman (BEAR)
18. Salience
19. Framing
20. Social Norms
21. Mere-measurement effect

22. Channel factors
23. Personalization
24. Revenue Commissioners
25. Transparency
26. Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
27. Simple Additive Weighting method
28. Multiple Attribute Decision Making (MADM)

کتابنامه

- آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM). نگاه دانش، تهران.
- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۷۷). تصمیم‌گیری‌های چند معیاره. انتشارات دانشگاه تهران. تهران.
- بارون، رابرت؛ بیرن، دان و برنسکامب، نایلا (۱۳۹۷). روان‌شناسی اجتماعی. (مترجم، یوسف کریمی). نشر روان. تهران. (تاریخ نشر اثر اصلی، ۱۳۸۸).
- تیلر، ریچارد و سانستاین، کاس آر (۱۳۹۸). سقلمه، بهبود تصمیمات درباره تندرستی، ثروت و خوشبختی. ویراسته‌ی مریم عبدالرزاق. (مترجم، مه‌ری مدآبادی). نشر هورمزد. تهران. (تاریخ نشر اثر اصلی، ۱۳۹۷).
- حاجی ملادرویش، نرگس (۱۳۹۶). استفاده از بینش‌های اقتصاد رفتاری برای اصلاح رفتار افراد در ترافیک. *نشریه اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*. ۸ (۳۴). ۱۵-۱۹.
- خیبری، سیامک و کاظمی، مصطفی (۱۳۹۷). توسعه تاپسیس با در نظر گرفتن پراکندگی بین شاخص‌های هر گزینه. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی*. ۱۶ (۴۹). ۱۹۹-۲۱۹.
- روگری، کای (۱۴۰۱). *خط‌مشی‌گذاری رفتاری: بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی*. (مترجم، علیرضا چیت‌سازیان، میکائیل نوروزی و مهدی اکبری). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع). (تاریخ نشر اثر اصلی، ۱۴۰۱).
- شیرزور علی‌آبادی، زهرا (۱۴۰۰). بینش اقتصاد رفتاری در کارآفرینی و کسب‌وکار خانگی. مقاله ارائه شده در اولین همایش ملی مسائل و چالش‌های اجتماعی و فرهنگی «خانواده مسلمان ایرانی». بیرجند.
- کانمن، دانیل (۱۳۹۷). *تفکر، سریع و کند*. (مترجم، فروغ تالو صمدی). کرج: نشر دانش بهمن. (تاریخ نشر اثر اصلی، ۱۳۹۴).

- مارچ، جیمز (۱۴۰۰). *درآمدی بر علم تصمیم‌گیری*. (مترجم، ابراهیم افشار). تهران: نشر نی. (تاریخ نشر اثر اصلی: ۱۳۹۶).
- مقام معظم رهبری (۱۳۹۸). *بیانات در دیدار جمعی از استادان، نخبگان و پژوهشگران دانشگاه‌ها*. در [khamenei.ir](https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=42700) بازدید از <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=42700>
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۹۲). *پژوهش عملیاتی پیشرفته*. تهران: نشر کتاب دانشگاهی.
- مولابینتن، سندهیل و شفیر، الدار (۱۳۹۸). *فقر/حقوق می‌کند*. (مترجم، امیرحسین میرابوطالبی). تهران: ترجمان علوم انسانی. (تاریخ نشر اثر اصلی، ۱۳۹۸).
- یحیوی رازلیقی، حسن (۱۳۹۸). *عوامل مؤثر بر تقاضای بیمه عمر و پس‌انداز؛ بینش‌هایی از اقتصاد رفتاری*. مقاله ارائه شده در بیست و ششمین همایش ملی بیمه و توسعه. تهران.
- Alemanno, A., Spina, A. (2014). Nudging legally: On the checks and balances of behavioral regulation. *International Journal of Constitutional Law*. 12 (2). 429-456.
- Betsch, C., Böhm, R., Chapman, G.B., 2015. Using Behavioral Insights to Increase Vaccination Policy Effectiveness. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*. 2 (1). 61-73.
- De Fine Licht, J., Naurin, D., Esaiasson, P., Gilljam, M., 2014. When does transparency generate legitimacy? Experimenting on a context-bound relationship. *Governance*. 27 (1). 111-134.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Vlaev, I. (2009). *MINDSPACE Influencing behaviour through public policy* (Discussion document). institute for government. England.
- Gopalan, M., Pirog, M.A., 2017. Applying Behavioral Insights in Policy Analysis: Recent Trends in the United States. *Public Policy Journal*. 45 (1). S82-S114.
- Gross, J., Vostroknutov, A., 2022. Why do people follow social norms? *Current Opinion in Psychology*. 44. 1-6.
- Hernandez, M., Jamison, J., Korczyk, E., Mazar, N., Sormani, R. (2017). *Applying Behavioral Insights to Improve Tax Collection: Experimental Evidence from Poland*. World Bank. Washington. DC.
- Inzlicht, M., Schmeichel, B.J., Macrae, C.N., 2014. Why self-control seems (but may not be) limited. *Trends in Cognitive Sciences*. 18 (3). 127-133.
- Lee, T.H., Boynton, L.A., 2017. Conceptualizing transparency: Propositions for the integration of situational factors and stakeholders' perspectives. *Public Relations Inquiry*. 6 (3). 233-251.
- Lizardo, O., Mowry, R., Sepulvado, B., Stoltz, D.S., Taylor, M.A., Ness, J.V., Wood, M., 2016. What Are Dual Process Models? Implications for Cultural Analysis in Sociology. *Sociological Theory*. 34 (4). 287-310.

- Lourenco, A.P., Baird, G.L., 2020. Optimizing Radiology Reports for Patients and Referring Physicians: Mitigating the Curse of Knowledge. *Academic Radiology*. 27 (3). 436-439.
- Lunn, P. (2014). *Regulatory Policy and Behavioural Economics*. OECD Publishing. Paris.
- Mills, C., 2015. The Heteronomy of Choice Architecture. *Review of Philosophy and Psychology*. 6.(3). 495-509.
- Morwitz, V.G., Fitzsimons, G.J., 2004. The Mere-Measurement Effect: Why Does Measuring Intentions Change Actual Behavior? *Journal of Consumer Psychology*. 14 (1-2). 64-74.
- OECD (2019). *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*. OECD Publishing. Paris.
- OECD (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. OECD Publishing. Paris.
- Oliver, K., Innvar, S., Lorenc, T., Woodman, J., Thomas, J., 2014. A systematic review of barriers to and facilitators of the use of evidence by policymakers. *BMC Health Services Research*. 14 (2).
- Rawlins, B., 2008. Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*. 21(1). 71-99.
- Reuer, J.J., Klijn, E., 2018. Governance of Hybrid Organizations 3, 1-81.
- Samuelson, W., Richard, Z., 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*. 1(1). 7-59.
- Soman, D. (2004). *Framing, loss aversion, and mental accounting*, in: *Blackwell handbook of judgment and decision making*. Blackwell Publishing. 379-398.
- Sunikka, A., Bragge, J., 2008. What, Who and Where: Insights into Personalization. *Presented at the Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*. Waikoloa. Big Island. HI, USA. 1-11.
- Sunstein, C.R., 2015. Nudging and Choice Architecture: Ethical Considerations. *Yale Journal on Regulation*, Cambridge.
- Van der Linden, S., Maibach, E., Leiserowitz, A., 2015. Improving Public Engagement With Climate Change: Five “Best Practice” Insights From Psychological Science. *Perspectives on Psychological Science*. 10 (6). 758-763.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱۱۱-۱۴۲

واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها با روش تحلیل مضمون

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.244541.3466

سعیده گل‌پرور *

یوسف محمدی مقدم **

بیژن عبدالهی ***

چکیده

سازمان مربی‌گرا یکی از پارادایم‌های جدید در حوزه توسعه سازمانی است که از مربی‌گری در جهت تحقق استعدادها و مدیریت دانش سازمانی بهره می‌گیرد. پژوهش حاضر با هدف واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها انجام پذیرفت. این پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی و در پارادایم قیاسی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاه‌های شهر تهران می‌باشند. ۲۵ نفر نمونه موردنظر به روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. داده‌ها به روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار اطلس ATLAS.TI تحلیل شده‌اند. نتایج حاصل از پژوهش، سه بعد شامل ویژگی‌های مربیان، ویژگی‌های متریبان و ویژگی‌های سازمانی را شناسایی نمود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در جهت استقرار مؤثر سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها به مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه بعد مذکور پرداخته شود تا با آموزش اصول و مهارت‌های مربی‌گری به مدیران، زمینه آمادگی و پذیرش متریبان جهت سازگاری با تغییرات فراهم شود؛ در این راستا لازم است با تغییر در استراتژی‌های مدیریتی، به‌کارگیری ساختار سازمانی منعطف با سلسله مراتب اندک، نهادینه کردن فرهنگ حامی مشارکت، یادگیری و خلاقیت و استفاده از فناوری‌های الکترونیک اطلاعات و ارتباطات به‌روز، بستر مورد نیاز جهت بدل شدن دانشگاه‌ها به سازمان مربی‌گرا را مهیا نمود.

واژگان کلیدی

مربی‌گری؛ سازمان مربی‌گرا؛ دانشگاه؛ تحلیل مضمون.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

saeideh.golparvar@srbiau.ac.ir

0000-0001-7015-7992

** استاد گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

0000-0003-1697-0522

*** استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

biabdollahi@khu.ac.ir

0000-0001-8018-2411

مقدمه

عصر حاضر، عصر دگرگونی‌های اجتماعی، ابهام و تغییرات پرشتاب است؛ لذا ضرورت انعطاف‌پذیری و توسعه مدیران و کارکنان با توجه به پویایی‌های جهانی و چالش‌های رقابتی یک پیش‌نیاز ضروری برای موفقیت فردی، اثربخشی سازمانی و سازگاری با تغییرات است. تحقیقات نشان می‌دهد توسعه منابع انسانی، در کسب دانش و مهارت‌ها، ارتقای عملکرد و افزایش خلاقیت سازمانی مؤثر است (Liu & Xiang, 2020, p. 1). از طرفی، با توجه به اینکه عدم قطعیت‌های محیطی، پیش‌بینی آینده را غیرممکن می‌سازد و منجر به افزایش پیچیدگی‌ها می‌گردد، پایداری سازمان‌ها به یافتن رویکردهایی برای تحقق و بهبود قابلیت‌های بالقوه کارمندان سازمانی وابسته شده است. مربی‌گری یکی از این رویکردهاست. مربی‌گری ابزار مدیریتی مهمی برای سازمان‌هاست تا با توسعه قابلیت‌های افراد به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. بنابراین سازمان‌هایی که به دنبال خودکارآمدی منابع انسانی خود و محرک‌های رقابتی جدید هستند، علاقه زیادی به مربی‌گری دارند (Woo, 2017, p. 10).

مربی‌گری هنر الهام‌بخشیدن و هدایت افراد برای بهبود عملکرد از طریق ارائه بازخورد و تعاملات بین فردی است (Dong, Dong, Yaun & Jiang, 2022, p. 1) و در سال‌های اخیر به‌عنوان نوعی رویکرد مدیریتی برای کمک به افراد برای بهبود شایستگی‌های موجود، توانمندسازی و به حداکثر رساندن ظرفیت شخصی کارکنان به‌کار می‌رود (Wagstaff, Arthur & Hardy, 2018, p. 343). در مقایسه با اعمال رهبری سنتی در مدیریت که با فرماندهی و کنترل همراه است، مربی‌گری بر راهنمایی، تسهیل و الهام‌بخشی متکی است (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018, p. 13). هدف اصلی مربی‌گری، تحریک خودکارآمدی، عملکرد و توسعه کارکنان (Woo, 2017, p. 7) از طریق تنظیم و برقراری ارتباطات و انتظارات روشن، گسترش دیدگاه افراد و ارائه بازخورد می‌باشد (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Elmagage, 2011, p. 70). سازمان مربی‌گرا یا مربی‌محور نیز سازمانی است که از مربی‌گری برای توسعه سازمانی بهره می‌برد و در آن یادگیری درونی شده و دانش افراد از کار به دیگران منتقل می‌شود، لذا منجر به نتایج مثبت سازمانی می‌گردد (Rousseau, Aubé, & Tremblay, 2011).

(2013, p. 225). در واقع سازمان مربی‌گرا بستری را برای به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش فراهم می‌کند که محصول آن یادگیری سازمانی است (Maseko, Wyk & Odendaal, 2019, p. 2). مطالعات تجربی نشان داده‌اند که مربی‌گری با نتایج سودمند برای کارکنان و سازمان در زمینه‌هایی مانند بهبود عملکرد (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018)، افزایش کارایی و بهبود نتایج (Passmore & Evans-Krimme, 2021)، رضایت شغلی (Kim, 2014)، تعهد سازمانی (Woo, 2017)، و خودکارآمدی (Porritt, 2021) مرتبط است.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری مربی‌گری در محیط کار در ۲۰ سال گذشته بسیار فراگیر شده است (Kozhushchenko, 2020, p. 28) و بسیاری از سازمان‌ها روی برنامه‌های آموزشی آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند و هنوز هم سرمایه‌گذاری می‌کنند (Hui, Sue-Chan, & Wood, 2019, p. 81). زیرا دنیای رقابتی امروز، به‌طور فزاینده‌ای، سازمان‌ها را مجبور به ترویج تغییرات در استراتژی‌های سازمانی، شیوه‌ها، ساختارها و مسئولیت‌های رهبری با استفاده از رویکردهای نوین مانند مربی‌گری می‌کند (Caleb, Mehmet, Geoffrey & Fang Lee, 2021). نتایج مطالعات حاکی است که هزینه سرمایه‌گذاری در یک برنامه مربی‌گری به احتمال زیاد به‌طور قابل‌توجهی کمتر از هزینه ازدست‌دادن، جایگزین‌کردن و آموزش کارکنان در یک چرخه دائمی نگهداری ضعیف کارکنان است (Boysen, Cherry, Wenda & Takagawa, 2018, p. 160). به همین دلیل، در فضای دانشگاهی غربی، طراحی و ارزیابی برنامه‌های مربی‌گری یک اولویت اساسی در دستور کار سیاست‌گذاران در آموزش عالی است که منجر به بهبود یادگیری سازمانی در فضای دانشگاه می‌شود (Oreopoulos, Petronijevic, Logel & Beattie, 2020, p. 349). با وجود اینکه از دهه ۱۹۹۰ موضوع مربی‌گری علاقه بسیاری از سازمان‌ها و دانشگاه‌ها را برانگیخته است؛ نظریه‌پردازی‌ها در این زمینه هنوز جدید هستند و نشان می‌دهند که یادگیری در مورد ظرفیت مربی‌گری و شیوه‌های به‌کارگیری آن کماکان ضروری است (Capellari, Kubo, Vieira & Oliva, 2022, p. 21).

از طرفی، امروزه دانشگاه‌ها در دنیا محور عقلانیت، رشد، بالندگی و توسعه علمی جوامع می‌باشند که با مسئله‌ای دوجوهی مواجه‌اند: از یک سو نیاز دارند که خود را با

الزامات محیط متحول بیرونی مطابقت دهند و از سوی دیگر، سازگاری خلاق با تغییرات بیرونی مستلزم تغییر در نحوه نگرش به مسائل درونی (مانند: کارکنان، فرآیندها، روش‌ها، الگوها، سبک رهبری و ...) است (رشیدی، ۱۳۹۷، ص. ۳۹). از این رو، مدیریت دانشگاهی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم دانشگاه در حکم سیستمی زنده، باید بطور دائم در پی درک حالاتی باشد که دانشگاه به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. به این دلیل برای مواجهه با چالش‌ها، لازم است در ساختار و محتوای دانشگاه‌ها تفکر مجدد کرد (غلامی و محبی، ۱۴۰۰، ص. ۱۸۶)؛ که در صورت استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها می‌توان زمینه بهبود سرمایه انسانی و توسعه پایدار در نظام دانشگاهی را فراهم نمود.

علی‌رغم جایگاه مهم مربی‌گری در سازمان‌ها و دانشگاه‌های دنیا، بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که پذیرش برنامه‌های مربی‌گری در دانشگاه‌های کشورمان، رایج نیست و با توجه به یافته‌های مربوط به اثربخشی این مداخله در سازمان‌های آموزشی غربی، نیاز اساسی به بررسی شناسایی عوامل مؤثر در اجرای مربی‌گری متناسب با فرهنگ بومی و شرایط نظام آموزش عالی ایران وجود دارد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر این است که ضمن بررسی پژوهش‌های انجام شده و مصاحبه با خبرگان این حوزه، علاوه بر توجه مدیران به فرآیند مربی‌گری سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی سازمان مربی‌گرا را با توجه به خصوصیات دانشگاه‌های داخلی شناسایی نماید. لذا این تحقیق به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در استقرار موفق سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها کدام‌اند؟

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. مربی‌گری

مربی‌گری یکی از استراتژی‌های توسعه در اواخر دهه ۱۹۸۰ است که از دانش حوزه‌های مختلف علم مانند فلسفه، علوم اعصاب، مدیریت بازرگانی، روانشناسی، مدیریت منابع انسانی و انسان‌شناسی استفاده می‌کند (Carpes et al., 2017, p. 39) و علی‌رغم اینکه امروزه به یکی از متداول‌ترین ابزارهای مورد استفاده رهبران تبدیل شده (Ndwandwa,

3, p. 2020)؛ هیچ تعریف جهانی و مشترکی از مربی‌گری وجود ندارد. در یک تعریف کلی، مربی‌گری رویکردی برای یادگیری و خودآگاهی است که با فناوری‌های جدید همسو است (Passmore & Evans-Krimme, 2021, p. 5).

مربی‌گری فرآیندی است که در آن یک متخصص (مربی / مدیر) به افراد (مربی / کارمند) کمک می‌کند تا از طریق استراتژی‌هایی که سبب بهبود قابلیت‌های آنان می‌شود، پیشرفت کنند (Ihl, Strunk, & Fiedler, 2020, p. 6). به عبارت دیگر، مربی‌گری به عنوان یک گفتگوی آینده‌محور مبتنی بر پرسش سقراطی بین یک تسهیل‌کننده (مربی) و یک مربی (کارمند) در نظر گرفته می‌شود (Pliopas, 2017, p. 8)، که در آن مربی از سؤالات باز، گوش‌دادن فعال، جمع‌بندی و تأمل با هدف تحریک خودآگاهی و مسئولیت‌پذیری مربیان استفاده می‌کند (Nigam, Sackett, & Golden, 2021, p. 416). محققان مربی‌گری را راهی مؤثر برای افزایش دستیابی به هدف، انعطاف‌پذیری و رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته‌اند (Kalkavan & Katrinli, 2014, p. 1139). چراکه مربی‌گری به عنوان نوعی منبع عمل می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد مشارکت و الهام‌بخشی را تجربه کنند (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Elmagage, 2011, p. 72). در چنین لحظاتی، کارکنان احساس قدرت و اعتمادبه‌نفس می‌کنند و با درگیر شدن در فعالیت‌های شغلیشان به خودکارآمدی دست می‌یابند (Tanskanen, Makela & Viitala, 2018, p. 18) و این تجربه باعث افزایش استقلال آنان می‌شود. مربی‌گری همچنین، بازخورد توسعه‌ای را فراهم می‌کند که به افراد کمک می‌کند تا مسئولیت‌های مرتبط با نقش خود را درک کنند و عملکرد شغلی مؤثر خود را ارتقا دهند (Ellinger, Ellinger, 2011, p. 73). بنابراین، در مربی‌گری افراد در حین دستیابی به پیشرفت شغلی، معنی‌داری و رضایت شغلی را نیز تجربه می‌کنند و توسعه خود را بهبود می‌بخشند (Kim, 2014, p. 62).

۱-۲. سازمان مربی‌گرا

در حال حاضر توسعه و ارتقای مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران و کارکنان از ابتکارات ضروری اثربخشی سازمان‌ها است؛ در این دیدگاه، مربی‌گری به عنوان پاسخی به تحولات جهانی به سرعت در حال تغییر است (Schalk & Landeta, 2017, p. 142). استقرار

مربی‌گری در سازمان‌ها یکی از بهترین شیوه‌های توسعه است که امکان یادگیری سریع در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر را فراهم می‌کند (Maltbia, Marsick & Ghosh, 2014, p. 169). چرا که در آن توسعه مستمر نیروی کار به یک جزء حیاتی از تلاش‌های سازمان برای انطباق با نوسانات و پیچیدگی تحولات تبدیل شده است (Bozer, Sarros, & Santora, 2014, p. 885). در واقع سازمان مربی‌گرا، پارادایم جدیدی در حوزه مدیریت سازمانی است که مربی‌گری را برای کسب نتایج مدنظر، در فرآیند سازماندهی، نهادینه می‌کند (الوانی و خدای، ۱۳۹۶، ص. ۱۱۱) و فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد در یک فرآیند یادگیری پیوسته قرار می‌گیرند، دانش آشکار و پنهان به سادگی مبادله می‌شود، مربی‌گری دوسویه و گسترش خودرهبی به صورت فعالانه تشویق و آسان می‌گردد (Katelnikov, 2010). به زعم سرلک (۱۳۹۰) سازمانی که به دنبال مربی‌گری است، باید قبل از هر چیزی سازمان یادگیرنده باشد تا بتواند یادگیری را در سطح افراد، گروه‌ها و سیستم‌های سازمانی نهادینه کند. در واقع سازمان مربی‌گرا باید بتواند علاوه بر توسعه الگوهای یادگیری سازمانی، زمینه را برای توسعه اهداف فردی و سازمانی، اعتمادسازی، افزایش سطح ارتباطات فردی و سازمانی و مشارکت دادن هر چه بیشتر افراد و گروه‌ها در اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی فراهم نماید (ص. ۱۳).

ایجاد یک سازمان مربی‌گرا مستلزم توجه به چهار زمینه است:

- عوامل فرهنگی (اعتماد سطح بالا، نگرش ارزشی به انسان، ارزشمندی روابط مافوق و زیردست، توجه به تجربه و دانش تخصصی سازمان، توجه به بهبود مستمر)،
- عوامل کسب‌وکار (استراتژی متعالی سازمانی، برخوردای از مهارت‌های جدید رهبری، علاقه کارکنان به توسعه)،
- عوامل منابع انسانی (تمرکز بر روی نیروی داخلی، توجه به نقش‌های مشارکتی کارکنان، توجه به هوش و شایستگی‌های چندگانه در کارکنان)،
- سیاست‌های منابع انسانی (برخورداری از برنامه، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مبتنی بر شایستگی، سبک‌های مدیریت حمایتی) (Hunt & Weintraub, 2006, p. 51).

سازمان‌هایی که رویکرد مربی‌گری را به‌کار می‌گیرند تلاش می‌کنند تا افراد را آموزش دهند، فرصت‌های عادلانه را فراهم کنند و کارکنان را تشویق کنند تا بخشی از برنامه توسعه سازمان باشند. این امر مستلزم زمان، مهارت‌ها، منابع قابل توجه، همراه با برنامه-ریزی و تعهد کافی از سوی مدیریت است (Stewart-Lord, Baillie & Woods, 2017, p. 80). لذا در سازمان مربی‌گرا، مدیریت در زمینه‌های مختلف فرهنگی و مدیریت منابع انسانی، افراد را پشتیبانی می‌کند (kim & beehr, 2018, p. 388) و از ارتباطات و مشاوره شغلی برای کاهش فاصله قدرت و ساختارهای سلسله‌مراتبی استفاده می‌کند (Zhao & Liu, 2020, p. 2).

از سوی دیگر، استقرار مربی‌گری در سازمان می‌تواند به‌طور قابل توجهی به پرورش فرهنگ سازمانی کمک و فرهنگ مربی‌گری را ایجاد کند که در آن یکی از اهداف اولیه سازمان به‌عنوان توسعه، برقراری فرهنگی مشارکتی و انعکاسی و مجموعه‌ای از کارکنان خودانگیخته است (Vesso & Alas, 2016, p. 310). در واقع پرورش فرهنگ مربی‌گری در سطح یک سازمان با افزایش ویژگی‌های غیرشناختی مانند اعتماد، خلاقیت و پاسخگویی مرتبط است که هر یک به‌عنوان چالش‌های به‌روز برای رهبران آموزش عالی شناسایی شده‌اند (Behery & Al-Nasser, 2016, p. 296). اشلی تیمز (۲۰۱۲) عنوان می‌کند که در مربی‌گری تمرکز بر کارکنان و کلید موفقیت در دست خود آنهاست فلذا توسعه شخصی افراد مدنظر است (Ashley-Timms, 2012, p. 160). بر این اساس، تأثیر مداخله مربی‌گری نتیجه برآیند منحصربه‌فرد محیط، ویژگی‌ها، انگیزه‌ها و نگرش‌های همه ذینفعان سازمان می‌باشد (Athanasopoulou & Dopson, 2018, p. 71).

۲. پیشینه پژوهش

محققان مختلفی به بررسی موضوع مربی‌گری پرداخته‌اند که خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در زمینه مربی‌گری در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): پیشینه پژوهش

منبع	عنوان	یافته‌های پژوهش
Carter, Blackman, Hicks, Williams & Hay (2017) Carter, Blackman, Hicks, Williams & Hay (2017)	مربی‌گری مؤثر از دیدگاه متریبان	در پژوهش حاضر موانع استقرار موفق مربی‌گری شامل: فرهنگ رقابتی، عدم تمایل سازمان و مدیریت به اتخاذ شیوه‌های مربی‌گری و حمایت از آن، مهارت محدود در بازخورد دادن، پاداش‌های نامناسب، عدم اعتماد، کمبود زمان مربیان، کمبود مربیان ماهر و حالت تدافعی از سوی متریبان می‌باشد.
Steelman & Wolfeld (2018)	مدیر به‌عنوان مربی: نقش گرایش به بازخورد	از نظر ادراک کارکنان، مدیرانی که در رفتارها و رابطه مربی‌گری اهمیت بیشتری به بازخورد دادن قائل هستند، مدیران بهتری هستند و نسبت به سایر مدیران عملکرد بهتری دارند.
Hayes & Burkett (2020)	مربی‌گری و آموزش معاونان برای رهبری در آینده	در این پژوهش راهکارهای مهم در مربی‌گری معاونان دانشگاه شامل: افزایش اعتماد به توانایی‌های رهبری معاونان، برنامه‌ریزی توسعه رهبری از طریق شناسایی استعدادها، توسعه روابط مربی-متریبی، توجه به اهمیت مشارکت در دانشگاه و حمایت از معاونان با تجربه می‌باشد.
Porritt (2021)	بررسی تأثیر مربی‌گری بر رهبری و یادگیری و خودکارآمدی مدیران	مربی‌گری سبب می‌شود مدیران علاوه بر سطوح بالای خودآگاهی، مزایایی مانند ارتقا دانش، درک و مهارت در مربی‌گری و رهبری را تجربه نمایند. همچنین استفاده از مربی‌گری برای توسعه کارکنان، علاوه بر افزایش خودکارآمدی مدیران، رهبری مدیران را حفظ می‌کند و از چالش‌های حرفه‌ای و فشارهای کاری آنان می‌کاهد.
فارلوقی و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی و تبیین الگوی صلاحیت-های حرفه‌ای مربی-گری اجرایی	در پژوهش حاضر صلاحیت‌های مربیان اجرایی در ۶ دسته کلی شامل مهارت‌ها، صلاحیت‌های بین فرهنگی و اخلاقی، اعتبار عمومی و حرفه‌ای، توانایی‌های فکری، دانش و معلومات و نگرش و انگیزه طبقه‌بندی شدند.
آذر و همکاران (۱۴۰۰)		در این پژوهش ۶ حوزه برای ارزیابی عملکرد مربی-گری مدیران دانشگاهی شامل: توسعه تعاملات سازمانی، مدیریت مشارکتی، تشکیل تیم‌های کارآمد در

منبع	عنوان	یافته‌های پژوهش
	ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران	سازمان، تأکید بر روابط انسانی، اخلاق مداری، توسعه منابع انسانی، هدف‌مداری، تدوین شاخص‌های عملکرد و طراحی چرخه یادگیری سازمانی شناسایی شد.

منبع: یافته‌های پژوهش

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کیفی و در پارادایم قیاسی است که از حیث هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان در حوزه مربی‌گری شامل اساتید و مدیران دانشگاهی می‌باشند. در این خصوص باید اذعان داشت که به منظور گردآوری داده‌ها از خبرگان و متخصصان دانشگاهی بهره گرفته شد که در زمینه مربی‌گری، آگاهی و تخصص بیشتری داشتند. نمونه موردنظر به صورت تدریجی و از طریق تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. به این نحو که سه فرد خبره بر اساس بررسی‌های اولیه و نظرخواهی از اساتید انتخاب شدند و پس از انجام مصاحبه با ایشان، از آنان خواسته شد فرد یا افراد خبره دیگری (در میان جامعه آماری موردنظر) که در زمینه مربی‌گری سازمانی صاحب‌نظر بوده را معرفی نمایند. این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری محققان ادامه یافت. بر این اساس، با بررسی نظرات و دیدگاه‌های ۲۵ نفر از خبرگان کفایت نظری حاصل شد. معیارهای انتخاب خبرگان، داشتن تحصیلات مرتبط در حوزه مدیریت و مدیریت منابع انسانی، اشراف اطلاعاتی در حوزه مربی‌گری، سابقه کاری در حوزه آموزش عالی برای مدیران و صاحب مقاله و کتاب در زمینه مربی‌گری برای اساتید بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته بود.

در این پژوهش، از روایی محتوای آزمون روایی مصاحبه‌های صورت‌گرفته بهره گرفته شد؛ بدین صورت که سؤالات مصاحبه با مبانی نظری مرتبط با عنوان پژوهش، مقایسه شد و نتیجه این قیاس از نظر اساتید ارزیابی کننده، مقاربت و تشابه بالای سؤالات مصاحبه با مبانی نظری سازمان مربی‌گرا بود. همچنین برای دست‌یابی به صحت و پایایی داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، از روش ارزیابی لینکنن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بدین ترتیب چهار ملاک اعتبار^۲،

تأییدپذیری^۳، قابلیت اعتماد^۴ و انتقال‌پذیری^۵ مورد بررسی قرار گرفت. به منظور اعتبار مصاحبه، از تکنیک بررسی با اعضا^۶ استفاده شد. بر این اساس در حین مصاحبه سعی شد تا اطمینان حاصل شود که آیا شرکت‌کنندگان با ادراک پژوهشگر از تمام حرف‌هایی که زده‌اند موافق هستند یا خیر، و اگر نظر تکمیلی دارند، آن را اعلام کنند؛ این کار در واقع اعتباربخشی به فرآیند مصاحبه بود. همچنین با صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش به حد قابل قبولی افزایش داده شد. برای برآورد تأییدپذیری، فرآیند اجرای مصاحبه از سوی چند متخصص تأیید شد؛ لذا به منظور اطمینان از یکسانی کدگذاری توسط پژوهشگر از دو کدگذار دیگر برای چند نمونه مصاحبه استفاده شد. برای ایجاد اطمینان‌پذیری، به مستندسازی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه‌ها، پرداخته شد. این کار با نوشتن یادداشت دامنه و یادآور در طول مصاحبه، ثبت و ضبط تمامی جزئیات مصاحبه‌ها و یادداشت‌برداری در تمام مراحل مصاحبه‌ها انجام شد. برای حصول از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهشی نیز سعی شد تا اطلاعات کافی با ذکر جزئیات در مورد اقدامات صورت گرفته در روند اجرای مصاحبه به خوانندگان پژوهش ارائه شود تا زمینه برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر پژوهشی ارائه شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل مضمون^۷ بر مبنای روش کینگ و هاروکز^۸ (۲۰۱۰) انجام گرفته است. مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۹). تحلیل مضمون نیز، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود برای یافته‌های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2006). فرآیند تحلیل مضمون در پژوهش حاضر بدین ترتیب صورت گرفته است: که در مرحله اول، محققان به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداختند. در این مرحله ابتدا مصاحبه‌های انجام شده به ترتیب اجرا، پیاده‌سازی می‌گردید. سپس متن‌های پیاده شده در نرم‌افزار ATLAS.TI وارد شده و مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین صورت که محققان

با مطالعه دقیق و خط‌به‌خط جملات مصاحبه‌ها، مضامین پایه را به هر بخش از جملات نسبت داد. در مرحله دوم فرآیند تحلیل، با مقایسه مستمر و چندین باره کدهای پایه‌ی تولید شده در مرحله قبل، کدهای سازمان‌دهنده ایجاد گردیدند. برای تولید کدهای سازمان‌دهنده چندین کد پایه در ذیل چتر یک کد سازمان‌دهنده جمع شده و آن را تشکیل دادند. در مرحله سوم نیز مضامین کلیدی برای مجموعه داده‌ها به‌عنوان یک کل از طریق مدنظر قرار دادن مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفته در مصاحبه‌ها، تحت عنوان کدهای فراگیر سازمان یافتند.

۴. یافته‌های پژوهش

همانطور که گفته شد، پس از انجام مصاحبه‌ها با خبرگان دانشگاهی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا و بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمان مربی‌گرا شناسایی گردید که در جدول شماره (۲) در ۳ بعد و ۸ مؤلفه نشان داده شده است. بدین ترتیب در کدگذاری توصیفی، مقوله‌های اولیه در خصوص پدیده اصلی از طریق تقطیع اطلاعات شکل گرفت. به‌عنوان مثال از نشانه گفتاری «مدیران در مقام مربی باید ترویج‌کننده کار گروهی باشند و افراد را به انجام کارها به صورت گروهی تشویق کنند. به‌عبارت دیگر، یک مربی خوب، توانایی و مهارت تیم‌سازی و ایجاد کار گروهی را در میان مجموعه خود دارد که این امر یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند»؛ کد پایه «مهارت تیم‌سازی و ایجاد کار گروهی» استخراج گردید. در کدگذاری سازمان-دهنده فراتر از کدگذاری پایه، تمرکز اصلی بر تفسیر معانی داده است که با ترکیب کدهای پایه انجام گرفت. مقوله سازمان‌دهنده شناخته شده این مرحله «مهارت‌های مربی» نامیده شد. در کدگذاری فراگیر، مضامین کلی شناخته می‌شوند که براساس کدهای سازمان‌دهنده ساخته شده‌اند و از نظر انتزاعی در سطح بالاتر از کدهای سازمان‌دهنده واقع شده‌اند. مقوله فراگیر این مرحله «ویژگی مربی» نامیده شد.

جدول (۲): کدگذاری پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا با رویکرد پرورش سرمایه انسانی

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان-دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
آشنایی با مدل‌ها و فرآیندهای مربی‌گری	دانش و مهارت مربی	ویژگی‌های مربی
مهارت‌های ارتباطی		
مهارت بازخورد دادن		
مهارت گوش دادن مؤثر		
مهارت پرسش‌گری		
مهارت همدلی و هم‌بازی		
مهارت اعتمادآفرینی		
مهارت انگیزه‌بخشی و تأثیرگذاری		
مهارت تیم‌سازی و کارگروهی		
مهارت مدیریت تعارض		
مهارت شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای توسعه	ویژگی‌های شخصیتی مربی	ویژگی‌های مربی
هدف‌مندی و پیگیری مستمر در دستیابی به نتایج		
نگرش ذهنی مثبت، انعطاف‌پذیری و سعه‌صدر		
شوخ‌طبعی و خوش‌برخورد بودن		
هوش هیجانی		
اعتمادبه‌نفس	ویژگی‌های شخصیتی متربی	ویژگی‌های متربی
اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری		
انگیزه و تمایل به یادگیری و پیشرفت		
هدف‌مندی		
مسئولیت‌پذیری		
خودکنترلی (داشتن کانون کنترل درونی)	نگرش‌های خاص متربی	نگرش‌های خاص متربی
خودباوری و آمادگی پذیرش تغییر		
روحیه ریسک‌پذیری		
احساس تعلق نسبت به کار		

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان- دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها	استراتژی‌های مدیریت و رهبری	ویژگی‌های سازمانی
برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت برای توسعه و تعالی دانشگاه		
استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی		
استفاده از مربیان برون‌سازمانی برای آموزش مهارت‌های مربی‌گری		
ایفای نقش مربی توسط مدیران داخلی برای مربی‌گری		
مدیریت استعداد و مدیریت ایده		
به‌کارگیری استراتژی‌های متعهدانه در جذب و شایسته- سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب		
آموزش‌های مستمر مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و استعداد افراد و به‌کارگیری روش‌های یادگیری سازمانی		
پاداش‌های منعطف، متغیر و انگیزاننده مبتنی بر عملکرد، مشارکت و تولید ایده		
طراحی سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و بازخورد دادن		
تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری مدیران	عوامل فرهنگی	
پذیرفتن مربی‌گری به‌عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن		
فرهنگ مشارکت و کار تیمی		
فرهنگ انگیزاننده (الهام‌بخش) و اعتمادآفرین (مروج روحیه ریسک‌پذیری، پذیرش انتقاد و اشتباه)		
فرهنگ حامی و پشتیبان یادگیری، نوآوری و خلاقیت		
توجه به کرامت انسانی افراد و ارزش قائل شدن به افراد به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان		

کدگذاری توصیفی (شاخص‌ها)	کدگذاری سازمان- دهنده (مؤلفه‌ها)	کدگذاری فراگیر (ابعاد)
ساختار ارگانیک و منعطف	ساختار سازمانی	
ساختار تخت (مسطح) با سلسله مراتب کم		
ارتباطات افقی، مورب، متقاطع و غیررسمی بین مدیران و کارکنان		
تفویض اختیار		
وجود روبه‌ها و شرح شغل شفاف و روشن	زیرساخت‌ها و فناوری	
وجود شبکه‌ها و کانال‌های بازخورد ۳۶۰ درجه		
استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات به‌روز و اینترنت پرسرعت در ارتباطات		
وجود شبکه‌ها و مکانیزم‌های مشخص برای مدیریت دانش (تولید، اشتراک‌گذاری، تسهیم و به‌کارگیری دانش) مدیران و کارکنان		
بسترسازی و وجود مکان‌های فیزیکی برای ایجاد جلسات مباحثه و مشاوره مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب و ایده‌ها		

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه به بررسی هر یک از ابعاد به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده است. برای استقرار سازمان مربی‌گرا در هر ارگان یا سازمانی بالاخص یک سازمان علمی و فرهنگی مانند دانشگاه، یکی از عوامل حیاتی و تأثیرگذار منابع انسانی آن سازمان می‌باشند که باید ویژگی‌های لازم برای اجرای مربی‌گری را داشته باشند. در پژوهش حاضر این عامل در دو بعد ویژگی‌های مربی و ویژگی‌های متربی دسته‌بندی گردید.

۱-۴. بعد اول: ویژگی‌های مربی

در سازمان مربی‌گرا، مدیران در نقش مربی باید دارای ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص باشند تا به‌عنوان مربی خوب مطرح شوند که در پژوهش حاضر بر اساس داده‌های حاصل

از مصاحبه‌ها می‌توان آنها را در ۲ مؤلفه دانش و مهارت‌های مربی و ویژگی‌های شخصیتی مربی دسته‌بندی نمود:

دانش و مهارت‌های مربی: بر اساس نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، برخورداری مربی از دانش و مهارت‌های مربی‌گری از ملزومات اجرای مربی‌گری است. بررسی اسناد در زمینه مربی‌گری نیز، نشان می‌دهد شرط لازم در پیاده‌سازی مربی‌گری سازمانی این است که مدیران سازمان از دانش و تخصص مربی‌گری (McCarthy & Aherns, 2011, p. 9) برخوردار باشند. لارنس (۲۰۱۷) نیز به کارگیری مهارت‌های نرم مانند ارائه بازخورد را برای مربیان ضروری می‌داند (Lawrence, 2017, p. 57). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«مدیران مربی برای اینکه بتوانند کارکنانشان را مربی‌گری کنند و در کارشان موفق باشند باید علاوه بر اصول مدیریت و مهارت‌های رهبری، دانش مربی‌گری را کسب کنند و از مدل‌ها و فرآیند مربی‌گری آگاهی داشته باشند».

«یک مربی خوب برای انگیزه دادن به متربی باید از مهارت‌های ارتباطی استفاده کند و از طریق پرسیدن سؤالات چالشی، داشتن گوش شنوا، همدلی و همراهی با متربی بتواند بر آنها نفوذ کند. چرا که بدون برقراری رابطه مؤثر با متربی، مربیان نمی‌توانند افراد رو در رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری کنند».

ویژگی‌های شخصیتی مربی: ویژگی‌های شخصیتی، خصوصیات خاص یک فرد است که سبب می‌شود رفتار و اعمال هر فرد از دیگری متمایز شود. بر اساس مصاحبه‌ها، دومین بعد از ویژگی‌های مدیر به‌عنوان مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربیان می‌باشد. در این زمینه، وایتمور (۲۰۰۹) معتقد است یک مربی باید صبور، باهوش و حامی باشد (Whitmore, 2009, p. 98). مک‌کارتی و میلنر (۲۰۱۳) نیز هدفمندی را از ویژگی‌های مهم مربیان برای مربی‌گری می‌دانند (McCarthy & Milner, 2013, p. 771). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«زمانی که مربی خوش‌برخورد باشه و شوخ‌طبع، متربی راحت‌تر با او ارتباط برقرار می‌کند و در نتیجه شخص مربی بهتر می‌تونه تأثیرات لازم رو بر متربی بگذارد».

«در مربی‌گری، آموزش و انتقال دانش و مهارت به افراد باید با صبر همراه باشد، ممکنه در طول دوره آموزش افراد برخی یادگیری کمتر و برخی یادگیری بیشتری داشته باشند، پس یک مربی خوب باید صبور باشد.»

۲-۴. بعد دوم: ویژگی‌های مربی

ویژگی‌های شخصیتی مربی: مربی‌گری، بر خلاف سایر روش‌های آموزشی، یک تکنیک یادگیرنده محور است. به همین دلیل علاوه بر مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مربی، ویژگی‌های شخصیتی مربی نیز در موفقیت مربی‌گری تأثیرگذار است؛ زیرا شخصیت افراد بر نحوه احساس، تفکر و رفتارشان اثرگذار است (Chen, Hewitt, Flett & Roxborough, 2019, p. 146). بر اساس نظرات خبرگان، اولین مؤلفه از ویژگی‌های مربیان برای اجرای موفق مربی‌گری، ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد. در این زمینه، میهویتیس و آرگیرو (۲۰۱۶) معتقدند آنچه در یک تعامل مربی‌گری صرف نظر از نوع آن باید وجود داشته باشد، «علاقه به افزایش آگاهی و مسئولیت‌پذیری مربی» است (Mihiotis & Argirou, 2016, p. 453). چراکه برخی از کارمندان ممکن است علاقه‌ای به توسعه شخصی نداشته باشند که این امر مربی‌گری را برای مربیان دشوار می‌کند (Hunt & Weintraub, 2010, p. 44). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«با توجه به اینکه مربی‌گری یک روش تحمیلی نیست لذا برای اینکه مربی‌گری درست اتفاق بیفته، مربی باید به توسعه خودش علاقه داشته باشد و خودش بخواد که پیشرفت کنه. یه مدیر هر چقدر هم که تلاش کنه ولی مربی اون علاقه‌ای به یادگیری نداشته باشه، یادگیری اتفاق نمیفته و فرآیند مربی‌گری هم موفق نمیشه»

«مربی یا کارمند در سازمان مربی فردی خودآگاه هستش که مسئولیت کارهاش رو خودش بر عهده می‌گیره. چون مربی فقط ناظر هستش و فرد را راهنمایی می‌کنه، در نهایت این خود مربی هستش که در هر مرحله با توجه به شرایط تصمیم‌گیری و اقدام می‌کند. پس عواقب کارش رو قبول می‌کنه.»

نگرش مربی: نگرش مربی عنصری است که در تمامی مراحل فرآیند مربی‌گری بسیار مهم است زیرا نگرش و طرز فکر افراد بر عملکرد آنان تأثیرگذار است. بر اساس نظرات خبرگان، دومین بعد از ویژگی مربیان، نگرش مربیان و باور آنان به

توانمندی‌هایشان می‌باشد. مربی‌گری زمانی می‌تواند به قله اهداف خود دست یابد که باور توانایی صعود به قله اهداف را در خود ایجاد کرده باشد (چناری، رضایی‌زاده، الیاسی و بندعلی، ۱۳۹۹، ص. ۱۹۴). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«خطر کردن یکی از شرایط لازم برای یادگیری است. یک مربی باید جسارت و شهامت آموزش‌ها و به‌کارگیری روش‌های جدید رو داشته باشد»

«... یک نکته‌ی مهم در استقرار سازمان مربی‌گرا علاقه‌مندی و دل‌بستگی مربی به شغلش است. زمانی مربی‌گری به درستی در سازمان پیاده می‌شود که افراد نسبت به کار و وظیفه‌شون احساس تعلق و تعهد داشته باشند چون این روش یادگیری به شدت به فرد یادگیرنده وابسته است.»

۴-۳. بعد سوم: ویژگی‌های سازمان

با توجه به اینکه نتایج و عملکرد هر سازمانی علاوه بر عوامل انسانی تحت تأثیر شرایط و ویژگی‌های آن سازمان قرار می‌گیرد؛ بنابراین سومین عامل تأثیرگذار در استقرار سازمان مربی‌گرا از نظر خبرگان، ویژگی‌های سازمان می‌باشد. در این پژوهش، ویژگی‌های سازمانی مؤثر در چهار مؤلفه عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری، زیرساخت‌ها و فناوری دسته‌بندی شده‌اند.

عوامل مدیریتی: با توجه به نظر خبرگان، در بین عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی به‌عنوان عامل کلیدی و اصلی محسوب می‌شود چرا که بدون بهره‌مندی از مدیریت صحیح و توانمند، عملاً سایر عوامل تحت تأثیر قرار گرفته و استقرار سازمان مربی‌گرا ممکن نخواهد بود. عوامل مدیریتی مجموعه مواردی است که به تصمیمات و استراتژی‌های مدیران ارشد سازمان مربوط می‌شود. نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«مدیران عالی دانشگاه باید از مربیان خارج از سازمان که از مؤسسات معتبر گواهی‌نامه دارند برای آموزش فنون مربی‌گری به مربیان داخلی خود و توسعه آنها استفاده کنند. همچنین باید از مدیران دانشگاه بخواهیم که علاوه بر مدیریت کارکنانشان، آنها رو مربی‌گری کنند.»

«سازمان مربی مثل سازمان‌های بروکراتیک یا سنتی نیست که مدیر دستور بده و کنترل مستقیم روی کارکنان داشته باشد بلکه برعکس مدیران و رهبران سازمان مربی در رهبری شون باید از سبک‌های مدیریت مشارکتی و حمایتی استفاده کنند.»

«به نظر من هیچ راهبرد و استراتژی مناسب‌تر و معقولانه‌تر از آن نیست که مدیران و رهبران شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری در گزینش، استخدام و ارتقا را دستور کار خود قرار بدهند.»

عوامل فرهنگی: فرهنگ مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهایی است که تعیین کننده رفتار در سازمان است. لذا اگر یک ارزش یا هنجار وجود داشته باشد، ولی تعیین کننده رفتار نباشد، فرهنگ نیست چون فرهنگ باید تأثیرگذار باشد. از نظر خبرگان نیز وجود جو و فرهنگ مربی‌گری از موارد تأثیرگذار بر استقرار مربی‌گری در سازمان است. از نظر کاپورال-برکوویتز و فریدمن (۲۰۱۸) نیز در مربی‌گری سازمانی، فرهنگ مربی‌گری و مشارکت کارکنان سبب می‌شود کارمندان در سطح عمیق‌تری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، از نظر جسمی و ذهنی فعال‌تر شوند، رشد کنند و دانش خود را در مورد کار به کمک دیگران ارتقاء دهند (Caporale-Berkowitz & Friedman, 2018). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«در سازمان مبتنی بر مربی‌گری، فرهنگ سازمانی باید الهام‌بخش بخش باشد، باید القاء‌کننده ایده‌های جدید باشد. باید تشویق‌کننده تیم‌ها برای نوآوری باشد. فرهنگ مربی‌گری باید تشویق‌کننده کار تیمی و مشارکت باشد.»

«فرهنگ یه سازمان مربی باید فرهنگ امن و اعتمادساز باشد. در آن روحیه پذیرش اشتباه، روحیه پذیرش انتقاد، شجاعت طرح انتقاد وجود داشته باشد. نباید تنبیه در آن باشد. در سازمان مربی‌گرا اشتباه بخشی از هزینه‌های پیشرفت است. باید این فرصت به افراد داده شود که اشتباه کنند و اشتباهات خود را اصلاح و جبران کنند.»

عوامل ساختاری: یکی از مباحث مطرح در شکل‌گیری هر سازمانی، ساختار سازمانی آن می‌باشد. ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌کند. در این راستا، آگاروال و همکارانش (۲۰۰۹) پیشنهاد کرده‌اند، با توجه به فشارهای محیطی فزاینده و پیش‌بینی‌ناپذیر، بهتر است سازمان‌های امروزی سلسله‌مراتب مبتنی بر اقتدار

کلاسیک را که در طول دهه‌های گذشته توسعه داده‌اند، رها کنند (Agarwal, Anset & Magni, 2009, p. 2119). زیرا ساختارهای سازمانی دیوانسالارانه، در دنیای به سرعت در حال تغییر و محیط‌های متلاطم جوابگو نیستند. با توجه به نظر خبرگان، ساختار سازمانی منعطف از عوامل مهم در استقرار مربی‌گری در سازمان‌ها است. نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«ساختار سازمان مربی باید منعطف باشد، سلسله مراتب آن کم باشد تا دانش راحت‌تر به اشتراک گذاشته شود و منتقل شود. افراد اجازه پیدا کنند با هم مباحثه، گفتگو و انتقال تجربه داشته باشند. اگر کارکنان خلاق باشند ولی ساختار درست نباشد، تفکر خلاقانه برای توسعه افراد شکل نمی‌گیرد».

«مربی‌گری زمانی تو یه سازمان نهادینه میشه که ساختار سازمانی آن مسطح باشه، ارتباطات افقی، متقاطع و غیررسمی بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشه. تفویض اختیار وجود داشته باشه. یعنی هم افراد بتوانند کسب دانش کنند، هم توان رهبری افراد گسترش پیدا کند».

زیرساخت‌ها و فناوری: به‌عنوان آخرین مؤلفه از نظر خبرگان، زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات در استقرار سازمان مربی‌گرا نقش به‌سزایی دارند. زیرا شکل ارتباطات، همکاری و مشارکت افراد در سطوح مختلف سازمان با یکدیگر و ارباب‌رجوع علاوه‌بر مسائل فرهنگی وابسته به زیرساخت‌های سازمانی می‌باشد. فناوری اطلاعات یکی از زیرساخت‌های استراتژیک سازمان است که می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان و منابع انسانی آن کمک نماید و اشاره به بسیج و استقرار منابع و قابلیت‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات در یک سازمان دارد (شکری، مؤمنی و تکلو، ۱۳۹۷، ص. ۲). به‌کارگیری فناوری اطلاعات باعث به اشتراک‌گذاری اطلاعات و ارتقای سطح تصمیمات بهینه‌تر در سازمان می‌گردد (ولیان، کوشکی جهرمی و بودلانی، ۱۳۹۶، ص. ۸). نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها در این زمینه:

«... باید از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات به پیشرفته‌ترین وجه آن استفاده کرد. هر چه این فناوری‌ها توسعه یافته‌تر باشد بهتر است. خصوصاً باید بر الکترونیکی

بودنش تأکید کنیم. یعنی وجود شبکه‌های مجازی، وجود اینترنت پر سرعت، وجود وای‌فای‌های مختلف برای گفت‌وگو و انتقال دانش در سازمان مربی ضروری است.» «من معتقدم سازمان برای انجام فعالیت‌های مربی‌گری باید زیرساخت‌های مناسبی داشته باشد، باید تکنولوژی‌های به‌روز و کارآمد را به خدمت بگیرد و از آنها استفاده نماید.»

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر سازمان‌ها تمایل دارند از مربی‌گری به‌عنوان ابزاری حرفه‌ای جهت تسهیل توسعه و یادگیری سرمایه انسانی خود استفاده نمایند و هدف از استقرار سازمان مربی‌گرا مدیریت بر دانش سرمایه‌های انسانی سازمان است. از طرفی، در دهه‌های اخیر با توجه به تغییرات به وجود آمده در اهداف و برنامه‌های دانشگاه‌ها، اغلب دانشگاه‌ها به منظور توجه بیشتر به عرضه خدمات تخصصی و حفظ مزایای رقابتی سعی دارند با حمایت کافی مدیریت، باوراندن ضرورت استفاده از مدیریت دانش در سازمان توسط کارکنان و پیاده‌سازی مناسب زیرساخت‌ها، از ابتکارات مدیریت دانش بهره‌گیرند و به سازمان‌های مبتنی بر دانش تبدیل شوند و موفقیت خود را تا حدود زیادی تضمین نمایند (صدری، ۱۳۹۷، ص. ۴۳). بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا برای دانشگاه‌ها انجام پذیرفت. بدین ترتیب، ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مربی‌گرا در ۳ بعد (ویژگی‌های مربی، ویژگی‌های متربی و ویژگی‌های سازمانی) و ۸ مؤلفه شناسایی گردید.

بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، مهم‌ترین و حیاتی‌ترین امر در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا وجود مربیان توانمند در دانشگاه می‌باشد که در بعد ویژگی‌های مربیان دو مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی مربیان و دانش و مهارت‌های مربی‌گری (آشنایی با اصول و فرآیندهای مربی‌گری و مهارت‌های ارتباطی، همدلی و همیاری، اعتمادسازی، مدیریت تعارض، تأثیرگذاری و...) برای مدیران جهت ایفای نقش مربی‌شناسایی شد. بنابراین دانشگاه‌ها برای تبدیل شدن به سازمان مربی‌گرا باید برنامه‌ریزی‌های لازم را در جهت پرورش مربیانی که مهم‌ترین نکته‌ای که باید بدان مجهز گردند دانش و مهارت‌های مربی‌گری است، با استفاده از برنامه‌های آموزشی و بهسازی مناسب انجام دهند. علاوه

بر این جهت اجرای موفق مربی‌گری در سازمان، باید مدیرانی برای مربی‌گری انتخاب شوند که از نظر ویژگی‌های شخصیتی، ضمن برخورداری از اعتماد به نفس و توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، با خوش‌رویی و انعطاف‌پذیری با کارکنان خود ارتباط مناسب برقرار نمایند و با هدفمندی، فرآیند مربی‌گری را هدایت کرده، نسبت به متریبان پاسخگو باشند و نتایج مربی‌گری را تحلیل نمایند. همسو با نتایج این بخش پژوهش، مارکوویچ و همکارانش (۲۰۱۴) معتقدند مربیان می‌بایست از طریق بیان همدلی، رفتار بدون قضاوت، عمل به تعهدات و صداقت که مربی‌گری به شدت به آن وابسته است، خیرخواهی خود را به متریبان نشان دهند و از این طریق، زمینه برقراری اعتماد را فراهم نمایند (Markovic, McAtavey & Fischweicher, 2014, p. 108).

با توجه به اینکه مربی‌گری یک از روش‌های آموزشی ضمن خدمت و مبتنی بر فرد یادگیرنده می‌باشد، بنابراین دومین بعد شناسایی شده از دیدگاه خبرگان برای استقرار مربی‌گری در دانشگاه‌ها، ویژگی‌های متریبان می‌باشد که شامل دو مؤلفه: (۱) ویژگی‌های شخصیتی و (۲) طرز نگرش متریبان است. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های به عمل آمده ویژگی‌های شخصیتی متریبان مانند انگیزه و تمایل به پیشرفت، هدفمندی در یادگیری و عملکرد و مسئولیت‌پذیری آنان عاملی مهمی در به‌کارگیری موفق این روش آموزشی است. به بیان دیگر، کارکنان سازمان مربی، افرادی حرفه‌ای یا نیمه‌حرفه‌ای هستند که به توسعه قابلیت‌های فردی و توانمندی‌های شغلی علاقه‌مند می‌باشند. در زمینه نگرش متریبان نیز خودباوری، ریسک‌پذیری و تعهد و تعلق خاطر نسبت به کار در شکوفایی استعداد متریبان نقش بسزایی دارد. همسو با نتایج پژوهش، هانت و ویتراپ (۲۰۱۰) عنوان داشتند علاقه کارکنان به توسعه شخصی در موفقیت مربی‌گری بسیار مهم است. این وظیفه مربیان است که اهداف و مزایای مربی‌گری را تشریح کرده، انگیزه کارکنان را تحریک کنند و با تغییر در باورها و نگرش‌های کارکنان، آنان را برای پذیرش و مشارکت در فرایند مربی‌گری و مسئولیت‌پذیری تشویق نمایند (Hunt & Weintraub, 2010, p. 52).

بر اساس نظر خبرگان، علاوه بر عوامل انسانی، ویژگی‌های سازمانی نظیر عوامل مدیریتی، فرهنگی، ساختاری، زیرساخت‌ها و فناوری نیز در استقرار سازمان مربی‌گرا

نقش دارند. در زمینه مؤلفه عوامل مدیریتی شاخص‌هایی نظیر مدیریت شورایی در رأس دانشگاه و دانشکده‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعالی دانشگاه، استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی، مدیریت ایده‌ها، شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب‌ها، پاداش‌های منعطف و انگیزاننده مبتنی بر ارزیابی عملکرد و... شناسایی گردید. در این راستا مدیریت سازمان مربی‌گرا باید اهمیت مربی‌گری را به کارکنان منتقل کند و جوی ایجاد کند که رفتارهای مربی‌گری را تشویق نماید. به این منظور سازمان‌ها می‌توانند با پاداش دادن به کارکنانی که در این فعالیت‌ها شرکت می‌کنند، تلاش کنند افراد را به مربی‌گری ترغیب نمایند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند در برنامه‌های آموزشی بر روی بهبود مهارت‌های مربی‌گری مدیران سرمایه‌گذاری نماید و مدیرانی استخدام کند که تمایل بیشتری به مربی‌گری کارکنان خود دارند. همسو با نتایج پژوهش، کیم و بیهر (۲۰۱۸) معتقدند، در سازمان مربی‌گرا مدیریت باید در زمینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، افراد را پشتیبانی نماید و مشوق و انگیزه‌دهنده آنان باشد تا کارکنان بتوانند در فرآیند مربی‌گری مشارکت کرده و تعهد خود را به اهداف بلندمدت، رشد پایدار و مزیت رقابتی نشان دهند (kim & Beehr, 2018, p. 388). در این زمینه، متیو و هاکرو (۲۰۲۲) عنوان می‌کنند که مربی‌گری باید در سیستم مدیریت عملکرد تعبیه شود. از این طریق کارکنان انگیزه پیدا می‌کنند و این برنامه به یک الگوی پایدار تبدیل می‌شود (Mathew & Hakro, 2022, p. 76).

همچنین در زمینه مؤلفه فرهنگی، شاخص‌های نظیر تغییر نگرش و باور در مدیران برای ایفای نقش مربی‌گری و کارکنان به‌عنوان مربی، پذیرفتن مربی‌گری به‌عنوان یک حوزه توانمندساز و حمایت از آن، نهادینه کردن فرهنگ مشارکت و کار تیمی، فرهنگ حامی یادگیری، نوآوری و خلاقیت و... شناسایی گردید. با توجه به نظر خبرگان، حمایت رهبری و مدیریت از مدیران برای استقرار مربی‌گری از موارد مهمی است که بر اثربخشی برنامه‌های مربی‌گری تأثیر می‌گذارد. زیرا یکی از چالش‌های اصلی مربی‌گری این است که باید مدیران ارشد نسبت به اهداف مربی‌گری و اجرای آن متعهد باشند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمان مربی‌می‌بایست مروج خلاقیت، ریسک‌پذیری، پذیرش اشتباه و انتقاد باشد. از این طریق است که تفکر تحلیلی در سازمان تقویت می‌شود، افراد مسائل را از

ابعاد و زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و در نتیجه راه‌حل‌های متفاوتی انتخاب نموده و مسئولیت تصمیمات خود را بر عهده می‌گیرند. همسو با نتایج این بخش پژوهش، از نظر تامسون (۲۰۱۸) نیز برقراری فرهنگ مشارکتی بین مدیران و کارکنان که مشوق یادگیری دسته‌جمعی باشد، از مهم‌ترین گام‌ها در جهت نهادینه کردن مربی‌گری می‌باشد (Thompson, 2018, p. 38).

در زمینه مؤلفه ساختاری نیز شاخص‌هایی نظیر ساختار سازمانی منعطف، سلسله-مراتب اندک، ارتباطات افقی و غیررسمی بین کارکنان و مدیران و تفویض اختیار شناسایی گردید. همسو با نتایج این بخش پژوهش، آگاروال و همکاران (۲۰۰۹) ساختارهای تخت با سلسله‌مراتب اندک را برای تحقق مربی‌گری ضروری می‌دانند (Agarwal, Angset & Magni, 2009). گرانت (۲۰۱۷) نیز معتقد است مدیران سازمان مربی‌گرا باید از مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات غیررسمی استفاده کنند و مربی‌گری را به‌عنوان رویکردی جایگزین فرماندهی و کنترل سنتی به‌کار گیرند (Grant, 2017, p. 43).

در زمینه مؤلفه زیرساخت‌ها و فناوری نیز شاخص‌های نظیر شرح شغل روشن، وجود کانال‌های بازخورد، استفاده از فناوری‌های الکترونیک و مجازی، وجود مکانیزم‌های مشخص برای مدیریت دانش سازمانی و وجود مکان‌های فیزیکی جهت برقراری جلسات مباحثه و مشاوره میان مدیران، کارکنان و بازنشستگان و استفاده از تجارب آنان و... شناسایی گردید. همسو با نتایج این بخش پژوهش، کوژوشچنکو (۲۰۲۰) معتقد است مربی‌گری می‌تواند به صورت یک فعالیت غیررسمی انجام گیرد که در آن از ابزارهای پیام‌رسانی سازمانی برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و برقراری ارتباطات کارکنان سازمان استفاده می‌شود (Kozhushchenko, 2020, p. 82). از نظر کرین (۲۰۰۷) نیز وجود کانال‌های بازخورد و وضوح نقش مربیان و متریان نقش مهمی در موفقیت فرآیند مربی‌گری دارد (Crane, 2007, p. 71).

پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های نویسندگان جهت استقرار سازمان مربی‌گرا در دانشگاه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

یکی از گام‌های اساسی در جهت استقرار سازمان مربی‌گرا، پذیرش و تعهد مدیران و کارکنان در به‌کارگیری رویکرد مربی‌گری است. لذا مدیران عالی و تصمیم‌گیرندگان دانشگاهی می‌توانند با معرفی مناسب و عملیاتی این الگو و عواید قابل حصول آن، دیدگاه و نگرش مثبت در این زمینه را ایجاد و نهادینه نمایند. گام بعدی، استخدام و به‌کارگیری مربیان برون سازمانی دارای شایستگی‌های فردی و دانش علمی مربی‌گری در دانشگاه‌ها جهت آموزش اصول و مهارت‌های مربی‌گری به مدیران دانشگاه‌ها می‌باشد. پس از آن، نوبت ایفای نقش مربی توسط مدیران با هدف کشف ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در جهت توسعه کارکنان می‌باشد. مدیران مربی می‌بایست با برخورداری از مهارت‌های تعاملی و ارتباطی، اعتماد و همدلی در سازمان را نهادینه کرده و با گشاده‌رویی و ارائه بازخوردهای سازنده علاوه بر تحریک انگیزه کارکنان برای پیشرفت و یادگیری، زمینه تغییر نگرش متربیان و مسئولیت‌پذیری آنان را فراهم نمایند.

گام دیگر در جهت موفقیت استقرار سازمان مربی‌گرا، تغییر سبک رهبری از شیوه‌های دستوری به رویکردهای حمایتی و بازنگری در استراتژی‌هایی مدیریت منابع انسانی مانند شایسته‌سالاری در جذب و انتصاب بر اساس رویکرد مربی‌گری می‌باشد. در این راستا، آموزش مهارت‌های کاربردی مبتنی بر نیازسنجی و مدیریت استعداد افراد، تدوین سیستم‌های پاداش منعطف مبتنی بر عملکرد افراد، تدوین سیستم مدیریت عملکرد برای ارزیابی مستمر عملکرد و پیگیری عملکرد عملیاتی پس از استقرار مربی‌گری ضروری می‌باشد.

گام دیگر، برقراری فرهنگ مربی‌گری از طریق ایجاد خرده فرهنگ‌هایی مانند کار تیمی، تشویق جو مشارکت و همکاری، حمایت از نوآوری و خلاقیت، ترویج الهام‌بخشی و روحیه پذیرش اشتباه و انتقاد می‌باشد. گام دیگر تفویض اختیار به کارکنان جهت توانمندسازی و افزایش اعتماد به نفس آنان و منعطف‌سازی ساختار با هدف چابک‌سازی سازمانی و افزایش ارتباطات غیررسمی می‌باشد. گام دیگر، وضوح رویه‌ها و شرح شغل افراد، وجود کانال‌های بازخورد، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌روز در ارتباط با کارکنان و ارباب‌رجوع و برگزاری جلسات چهره‌به‌چهره و مجازی جهت مدیریت دانش صریح و آشکار مدیران و کارکنان می‌باشد.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود جهت تکمیل این پژوهش، پس از تبدیل نمودن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده به ابزار قابل سنجش، آن را در چند دانشگاه اجرا و نتایج را مقایسه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پدیده سازمان مربی‌گرا را در عرصه دیگری به منظور فهم بیشتر و بررسی نتایج حاصل از آن مورد مطالعه قرار دهند. این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری در کنار نقاط قوت، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. از جمله آنها کمبود جدی پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه استقرار سازمان مربی‌گرا، پراکندگی مباحث مرتبط با آن و محدود بودن حجم نمونه با توجه به اهداف تحقیق می‌باشد. همچنین، با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش را مدیران و اساتید دانشگاهی تشکیل می‌دهند، نمی‌توان نتایج را به سایر کسب‌وکارها تعمیم داد. بنابراین انتظار می‌رود پژوهشگران آتی به این محدودیت‌ها توجه نمایند.

یادداشت‌ها

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Confirmability
4. Dependability
5. Transferability
6. Member Checking
7. Thematic Analysis
8. King & Horrocks

کتابنامه

- آذر، مرسا؛ کریمی، فریبا و نادری، محمدعلی (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش مربی‌گری سازمانی برای مدیران دانشگاه آزاد اسلامی ایران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*. ۱۴ (۲). ۵۲-۶۲.
- الوانی، سیدمهدی و خدای، عبدالصمد (۱۳۹۶). *مربی‌گری رویکردی اثربخش در مدیریت منابع انسانی*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- چناری، زهره؛ رضایی‌زاده، مرتضی؛ محمدی الیاسی، قنبر و بندعلی، بهار (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین راه‌حل‌های ارتقای فرآیند مربی‌گری سازمانی. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. ۱۲ (۴۵). ۱۷۷-۲۰۰.

رشیدی، زهرا (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت کیفیت آموزشی در دانشگاه‌های ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، مجموعه گزارش‌های تخصصی آموزش عالی، شماره ۶. قابل‌بازایی در https://irphe.ac.ir/files/site1/files/Book/8_Books/6.pdf سرلک، محمدرضا (۱۳۹۰). چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست‌ویکم (تئوری‌ها، کاربردها و چالش‌ها). (جلد ۱). تهران: نشر مرجع دانش.

شکری، نرجس؛ مؤمنی، ماندان و تکلو، الهام (۱۳۹۷). تأثیر زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر نوآوری و عملکرد سازمان مورد مطالعه: بانک قوامین. اولین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، دانشگاه تهران. (شماره ۱۶/۷۶۰۷۷) قابل‌بازایی در: <https://civilica.com/doc/883109> صدری، عباس (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۱۲ (۴۳). ۶۳-۴۱.

عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود. دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۵ (۱۰). ۱۵۱-۱۹۸.

غلامی، فرشاد و محبی، سراج‌الدین (۱۴۰۰). بررسی نقش واسطه‌ای مزیت رقابتی در رابطه بین جهت‌گیری‌های راهبردی و عملکرد کارکنان دانشگاه. مطالعات مدیریت و کارآفرینی. ۷ (۲). ۱۸۵-۱۸۶.

قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچ‌لی، بهروز (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی‌گری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها. دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت). ۱۵ (۳۰). ۲۷۱-۳۰۸. ویان، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و بودلانی، حسن (۱۳۹۶). طراحی مدل قابلیت‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات. ۵ (۲۰). ۵۰-۴۰.

Agarwal, R.; Angset, C. M., & Magni. M. (2009). The Performance Effects of Coaching: A Multi-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International Journal of Human Resource Management*. 20 (10). 2110-2134.
Ashley-Timms, L. (2012). Return On Investment Guaranteed: Effecting Transformation and Sustaining Change with Coaching. *Industrial and Commercial Training*. 44 (3). 159-163.

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A Systematic Review of Executive Coaching Outcomes: Is It the Journey of the Destination That Matters the Most? *The Leadership Quarterly*. 29 (1). 70-88.
- Behery, M., & Al-Nasser, A. (2016). Examining the Impact of Leadership Style and coaching on Employees' Commitment and Trust: Mediation Effect of Bullying and Job Alienation. *International Journal of Organizational Analysis*. 24 (2). 291-314.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., & Takagawa, M. (2018). Organizational Coaching Outcomes: A Comparison of a Practitioner Survey and Key Findings from the Literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 16 (1). 159-166.
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic Background and Credibility in Executive Coaching Effectiveness. *Personnel Review*. 43 (6). 881-896.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative research in psychology*. 3 (2). 77-101.
- Caleb, K., Mehmet, D., Geoffrey, W., & Fang Lee, C. (2021). Human resource management in the context of high uncertainties. *The International Journal of Human Resource Management*. 32 (17). 3569-3599.
- Capellari, M., Kubo, E. K. M., Vieira, A. M., & Oliva, E.C. (2022). Executive Coaching: Expectation and Perceptions from Executives at Companies in the Great Place to Work. *Revisra Gestao And Planejamento*. 23 (7393). 19-36. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb>
- Caporale-Berkowitz, N., & Friedman, S. D. (2018, October 12). *How Peer Coaching Can Make Work Less Lonely*. *Harvard Business Review*. Available From. <https://hbr.org/2018/10/how-peer-coaching-can-make-work-less-lonely>
- Carpes, A. M., Mazzard, R., Rizzatti, A. B., Soares, S. S., Silva, A. C. C., & Rodrigues, V. (2017). The Coaching Leadership in the Media. *International Journal of Professional Business Review*. 2 (2). 36-41.
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M., & Hay, R. (2017). Perspectives on Effective Coaching by Those Who Have Been Coached. *International Journal of Training and Development*. 21 (2). 73-91.
- Chen, C., Hewitt, P.L., Flett, G.L. & Roxborough, H.M. (2019). Multidimensional perfectionism and borderline personality organization in emerging adults: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*. 146 (1). 143-148. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2019.04.011>
- Crane, T. G. (2007). *The Heart of Coaching: Using Transformation Coaching to Create a High - Performance Culture* (Third ed). San Diego: FTA Press.
- Dong, Y., Dong, H., Yaun, Y., & Jiang, J. (2022). Role of Peer Coaching in Transmitting the Benefits of Leader Coaching. *Frontiers in Psychology*, 12(679370), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679370>

- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadag Bas, A. B. (2011). Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching, and Employee Work-Related Performance. *Management Learning*, 42 (1). 67–85.
- Grant, A. M. (2017). The third generation of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10 (1). 37-53.
- Hayes, S., & Burkett, J. R. (2020). Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. *Journal of School Leadership*, 31 (6). 1-24.
- Hui, R. T., Sue-Chan, C., & Wood, R. E. (2019). Performing Versus Adapting: How Leader’s Coaching Style Matters in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (1). 78-98.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2006). *The Coaching Organization: A Strategy for Developing Leaders*. Newbury Park: Sage Publications.
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2010). 2nd Ed. *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Newbury Park: Sage Publications.
- Ihl, A., Strunk, K., & Fiedler, M. (2020). Interpretations of Mindfulness Practices in Organizations: A Multilevel Analysis of Interpretations on an Organizational, Group, and Individual Level. *Organization*, 29 (6). 1099-1132.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (5). 1137–1147.
- Katelnikov, V. (2010). Coaching Organization, Unlocking the Full Potential of Our People, Your Organizational and Our Self. Retrieved From https://www.1000ventures.com/business_guide/im_coaching_org.html
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (4). 385-398.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (1). 59–85.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
- Kozhushchenko, V. (2020). *Trusted Friendships, Improved Performance and Organizational Success: The Case for Implementing Peer Coaching in the Workplace* (MA Thesis). Available From Scholarly Commons: https://repository.upenn.edu/od_theses_msod/133
- Lawrence, P. (2017). Managerial Coaching a Literature Review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2). 43-65.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalist Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Liu, W., & Xiang, S. (2020). The Effect of leaders' Coaching Behaviors on Employee Learning Orientation: A Regulatory Focus Perspective. *Frontiers in Psychology*. 11 (543282). 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.543282>
- Maltbia, T.E., Marsick, V.J. & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*. 16 (2). 161-183.
- Markovic, J., McAtavey, J.M., & Fischweicher, P. (2014). An Integrative Trust Model in the Coaching Context. *American Journal of Management; west Palm Beach*. 14 (1). 102-110.
- Maseko, B.M., Van Wyk, R., & Odendaal, A. (2019). Team Coaching in the Workplace: Critical Success Factors for Implementation. *SA Journal of Human Resource Management*. 17 (3). 1-11.
- Mathew, P., & Hakro, A. N. (2022). Academic Paper Coaching in a Higher Education Institution in the Middle East: Reflections on the Obstacles and the Way Forward. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 20 (1). 66-82.
- McCarthy, G., & Ahrens, J. (2011). Challenges of the Coaching Manager. 25th Annual Australia New Zealand Academy of Management Conference. New Zealand: Anzam, 1-15.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*. 32 (7). 768-779.
- Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Coaching: From Challenge to Opportunity. *Journal of Management Development*. 35 (4). 448-463.
- Ndwardwa, S. A. (2020). *The Perception that Black African Executive Have of Coaching as a Tool to Empower Them Towards Business and Career Success* (MA Thesis). Available From https://www.academia.edu/42876813/The_perception_that_black_African_executives_have_of_coaching_as_a_tool_to_empower_them_towards_business_and_career_success
- Nigam, A., Sackett, E., & Golden, B. (2021). Duality and Social Position: Role Expectations of People Who Combine Outsider-ness and Insider-ness in Organizational Change. *Organization Studies*. 43 (3). 413-435.
- Oreopoulos, P., Petronijevic, U., Logel, C., & Beattie, G. (2020). Improving Non-Academic Student Outcomes Using Online and Message Coaching. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 171 (1). 342-360.
- Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector from Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. *Frontiers in Psychology*. 12 (715228). 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715228>

- Pliopas, A. (2017). Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching. *Brazilian Administration Review*. 14 (4). 1-23.
- Porritt, D. (2021). *School Leaders Who Coach: Exploring the Effect of Coaching on Their Leadership, Learning, Self-Efficacy and Professional Agency* Institute of Education Doctor in Education (Doctoral Dissertation). Available From https://www.researchgate.net/publication/353212708_School_Leaders_Who_Coach_Exploring_the_Effect_of_Coaching_on_Their_Leadership_Learning_Self-Efficacy_and_Professional_Agency_Institute_of_Education_Doctor_in_Education
- Rousseau, V., Aube, C., & Tremblay, S. (2013). Team Coaching and Innovation in Work Teams: An Examination of the Motivational and Behavioral Intervening Mechanisms. *Leadership Organization Development*. 34 (3). 224-364.
- Schalk, M., & Landeta, J. (2017). Internal Versus External Executive Coaching. Coaching: An International Journal of Theory. *Research and Practice*. 10 (2). 140-156.
- Stelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The manager as coach: The role of feedback orientation. *Journal of Business and Psychology*. 33 (1). 41-53.
- Stewart-Lord, A., Baillie, L., & Woods, S. (2017). Health Care Staff Perceptions of a Coaching and Mentoring Program: A Qualitative Case Study Evaluation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 15 (2). 70-85.
- Tanskanen, J., Makela, L., & Vitala, R. (2018). Linking Managerial Coaching and Leader-Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*. 6 (10). 1-24.
- Thompson, S. (2018). *Coaching for Soft-Skill Development: An Action Research Study with Project Managers* (Doctoral dissertation). Available From <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/19b35756-8875-4131-ade9-a4750489a914/1/>
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a Coaching Culture in Leadership Style: The Leader's Impact on Culture. *Problems and Perspectives in Management*. 14 (2-2). 306-318.
- Wagstaff, C.R., Arthurr, C. A., & Hardy, L. (2018). The Development and Initial Validation of a Measure of Coaching Behaviors in a Sample of Army Recruits. *Journal of Applied Sport Psychology*. 30 (3). 341-357.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4th Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Woo, H. R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Journal of Sustainability*. 9 (2). 1-15.
- Zhao, H. & Liu, W. (2020). Managerial Coaching and Subordinates' Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Study. *Human Resource Management Journal*. 30 (1). 1-19.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱۴۳-۱۶۶

طراحی آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان

محمدحسین محمدی *

اسدالله گنجعلی **

روح‌الله رازینی ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۲

مقاله برای اصلاح به مدت ۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.244537.3469

چکیده

دانشگاه‌ها به دلیل کارکرد خطیری که برعهده دارند، به دنبال یافتن افرادی هستند که آنها را در اجرای سیاست‌های خود و عرضه افراد شایسته به اجتماع یاری نمایند. سؤالی که در این میان وجود دارد این است که چگونه ویژگی‌های افراد را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان در نهایت به شناسایی و توسعه افراد شایسته در دانشگاه پرداخت. پژوهش حاضر تلاش دارد تا با طراحی یک آزمون قضاوت موقعیتی عملکرد دانشجویان را پیش‌بینی نماید. آزمون قضاوت موقعیتی ابزاری است که در آن مجموعه‌ای از موقعیت‌ها گنجانده شده و از افراد خواسته می‌شود تا مشخص کنند در آن موقعیت چه گزینه‌هایی مناسب یا نامناسب هستند. بدین منظور ابتدا شایستگی‌های شناسایی شده برای دانشجویان دانشکده مدیریت یکی از دانشگاه‌های تهران از مطالعات قبلی احصا و در ۷ خوشه طبقه‌بندی شدند، سپس موقعیت‌ها و گزینه‌های مهم و رایج دانشجویی گردآوری شده و با نظرات خبرگان مهم‌ترین آنها شناسایی گردیدند. پرسش‌نامه نهایی آزمون قضاوت موقعیتی که حاوی ۳۵ سؤال بود در اختیار یک نمونه ۹۳ نفره از دانشجویان قرار گرفت. پایایی آزمون با استفاده از روش آلفای طبقه‌بندی شده، مقدار ۰/۶۷ به دست آمد. برای محاسبه روایی ملاکی آزمون نیز از معیارهای عملکردی مانند معدل و امتیاز دانشجویی استفاده شد که هم‌بستگی نتایج آزمون قضاوت موقعیتی با معدل و امتیاز دانشجویی به ترتیب ۰/۲۷۱ و ۰/۲۹۸ به دست آمد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های مشابه بین‌المللی همخوانی دارند. پیش‌بینی عملکرد دانشجویان با دقت نسبتاً مناسب و صرف هزینه و زمان کم، ایجاد عدالت رویه‌ای در فرایند ارزیابی و ایجاد خودآگاهی در افراد از مزایای این ابزار هستند.

واژگان کلیدی

آزمون قضاوت موقعیتی؛ ابزار ارزیابی شایستگی؛ شایستگی دانشجویان؛ عملکرد دانشجویان؛ روایی ملاکی.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.ho.mohammadi@isu.ac.ir

0009-0008-7264-9139

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.
(نویسنده مسئول)

ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-9595

*** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

razini@isu.ac.ir

0000-0002-3022-6815

مقدمه و بیان مسأله

عامل انسانی در پیشبرد امور جامعه دارای اهمیتی خاص است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود (عقیلی، نفری، قیومی و قربانی‌قلجلو، ۱۳۹۹، ص. ۵۴). منابع انسانی هر جامعه مهم‌ترین عامل بهره‌وری به شمار می‌رود و از همین رو است که سازمان‌ها توجه خاصی را به پرورش افراد معطوف می‌کنند (منصوری‌لطفعلی، ایمانی و شریفی، ۱۳۹۹، ص. ۴۹۷). یکی از مهم‌ترین نهادهایی که این نقش اساسی را برعهده دارد نهاد آموزش عالی و دانشگاه است که آخرین و بالاترین مرحله آموزش در کشور به شمار می‌رود. آموزش عالی از جمله نهادهای جامعه است که دارای رسالت‌های ویژه‌ای از جمله ارتباط با آرمان‌های جامعه و نظام ارزشی آن، تولید و غنا بخشی به دانش و فرهنگ کشور، تربیت نیروی انسانی متخصص موردنیاز جامعه، تسریع و تسهیل فرایند توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، برقراری و گسترش ارتباط متقابل بین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و سایر بخش‌های فرهنگی علمی و صنعتی، اقتصادی و خدماتی کشور، ایجاد تسهیل برقراری روابط علمی، سیاسی و اقتصادی در سطح منطقه و جهان می‌باشد.

یکی از مهم‌ترین ارکان که در تحقق رسالت‌های آموزش عالی نقش دارد؛ دانشجویان هستند که عضو اصلی در نظام آموزش عالی محسوب می‌شوند. دانشجویان به‌عنوان نیروهای آینده‌ساز جامعه، نیاز به صلاحیت‌های خاص خود دارند تا بتوانند یک فرد موفق در دانشگاه و سپس در جامعه باشند. عدم شناخت صلاحیت‌های موردنیاز در جریان آموزش و پژوهش و زندگی علمی و عدم ارزیابی و توسعه این صلاحیت‌ها مقدمه‌ای برای شکست فرایندهای علمی آموزش عالی در تربیت افرادی مطابق با اهداف و ویژگی‌های مطرح شده در اسناد بالادستی آموزش عالی است و در این صورت فارغ‌التحصیلان حتی در صورت استخدام در مشاغل مربوط به تحصیلات خودشان، نخواهند توانست کارهای محوله را با علاقه، دقت و کیفیت لازم به انجام رسانند (جاهد و خسروی، ۱۳۹۷، ص. ۵۱).

باتوجه به نقش و اهمیت دانشگاه و همچنین به دلیل شرایط خاص زندگی در دنیای مدرن و الزامات نهادی آن لازم است تا دانشگاه نسبت به ایجاد و نهادینه کردن مجموعه‌ای

از قابلیت‌ها در دانشجویان که آنها را شایستگی کانونی می‌خوانیم، اهتمام ورزد (شارع‌پور، صالحی و فاضلی، ۱۳۸۰، ص. ۶۵). در فضای کسب‌وکار، شایستگی‌ها برای گزینش کارکنان، جبران خدمات، سنجش عملکرد، ارزیابی نیازهای آموزشی، ارزیابی نتایج آموزش و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرند. برنامه‌های مشابهی در آموزش عالی وجود دارند که در آنها شایستگی‌های دانشجویان سنجیده شده و به آنها برای راهنمایی در مسیر توسعه، بازخور داده می‌شود (Ritchie & Berman, 2006, p. 205). شایستگی‌های کانونی ویژگی‌ها و صفاتی هستند که انتظار می‌رود هر فارغ‌التحصیل از آنها برخوردار باشد تا بتواند فعالیت‌های شغلی آتی خود را به گونه‌ای مؤثر و کارا انجام دهد (ایرجی‌راد و ارداغان، ۱۳۹۵، ص. ۷۸). کشورهای گوناگونی با این مشکل مواجه شده‌اند که دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها، نتوانسته‌اند به شیوه مناسبی در بازار کار حاضر شده، به نیازهای بازار پاسخ دهند؛ نظام آموزش عالی در کشور ما نیز، به‌رغم توسعه کمی چندساله اخیر، نتوانسته مهم‌ترین رسالت خود را که تربیت نیروی انسانی متخصص، ارتقای سطح فرهنگ عمومی و رشد فضایل اخلاقی و گسترش مرزهای دانش و تأمین نیازهای پژوهشی باشد، برآورده سازد (مدهوشی و نیازی، ۱۳۸۹، ص. ۱۱۳).

بنابراین ضرورت دارد تا دانشگاه‌ها نسبت به جذب دانشجویان مناسب و آماده‌سازی هرچه بیشتر آنها برای حضور اثربخش در بازارهای کار و نقش‌آفرینی در جامعه اهتمام ورزند و برای شناسایی و توسعه شایستگی‌های آنها تلاش کنند.

با روشن شدن اهمیت شناسایی دانشجویان توانمند و توسعه آنها، مسأله اصلی نحوه سنجش ویژگی‌های دانشجویان بدین منظور است. مسأله اصلی در ارزیابی و انتخاب دانشجویان این است که افرادی انتخاب شوند که در دانشگاه افرادی موفق باشند. هدف رویه‌های انتخاب دانشجو این است که دانشجویان بتوانند تحصیلات خود را تکمیل کرده و وارد کارراه‌های تخصصی شوند. در گذشته در فرایندهای ارزیابی و انتخاب دانشجو از معیارهای مربوط به موفقیت تحصیلی گذشته (از قبیل معدل یا ابزارهای شناختی) استفاده می‌شد. اگرچه برخی از فراتحلیل‌ها (Hezlett et al., 2001) روایی پیش‌بین این روش‌ها را نشان داده‌اند، اما در این سال‌ها نگرانی‌هایی مبنی بر اتکای بیش از حد این ابزارها بر سنج‌های شناختی برای تصمیم‌گیری درباره انتخاب دانشجویان، به وجود آمده

است (Atkinson, 2001 ; Atkinson, 2001; Oswald, Schmitt, Kim, Ramsay,)
(Gillespie & Michael, 2004 ; Sternberg, Wagner, Williams, & Horvath, 1995).
استفاده بیش از حد از این ابزارهای شناختی در فعالیت‌های ارزیابی و انتخاب، به دلیل
تأثیر منفی بر گروه‌های مختلف ۱ و تأکید بیش از حد بر مسائل شناختی و در نتیجه نادیده
گرفتن محدوده وسیع‌تری از مهارت‌ها و ویژگی‌ها (از قبیل مهارت‌های بین فردی، رهبری
و مواردی از این دست)، می‌تواند باعث ایجاد مشکلاتی شود؛ در نتیجه نیاز به استفاده از
ابزارهایی جایگزین در فضای ارزیابی و انتخاب دانشجویان را پررنگ‌تر می‌سازد
(Peeters & Lievens, 2005, p. 71). از آنجایی که شایستگی‌های دانشجویان سبب تناسب
بین خروجی‌های دانشگاه و بازار کار می‌شود و نقش مهمی در آماده‌سازی دانشجویان
دارد، دانشگاه‌ها می‌توانند عملکرد دانشجویان را با استفاده از شایستگی‌های شناسایی شده
سنجیده و از آن به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی افراد و جذب دانشجویان مناسب، شناسایی
نفرات برتر و شناسایی نقاط قابل بهبود دانشجویان و توسعه آنها استفاده کنند.
آزمون قضاوت موقعیتی ۲ یکی از ابزارهایی است که در دو دهه گذشته توجه ویژه‌ای
را در فضای شغلی و دانشگاهی به خود جلب کرده است. آزمون قضاوت موقعیتی،
ابزاری است که در آن موقعیت‌هایی متناسب با فضای شغلی ارائه شده و واکنش‌های
محتمل در این موقعیت‌ها ذکر می‌گردد و افراد باید در آن مشخص کنند کدام گزینه را
انتخاب می‌کنند (McDaniel & Nguyen, 2001, p. 103). آزمون قضاوت موقعیتی به
شکلی گسترده در انتخاب کارکنان استفاده می‌شود و استفاده از آن در فضای دانشگاهی
نیز رو به افزایش است (Patterson, Lievens, Kerrin, Munro & Irish, 2013).
پژوهش‌ها و فرا تحلیل‌های اخیر نشان داده است که آزمون‌های قضاوت موقعیتی مدرن
در پیش‌بینی عملکرد شغلی افراد از اثربخشی برخوردار هستند (McDaniel & Nguyen, 2001; Whetzel & McDaniel, 2009).
ضرورت‌ها و فواید طراحی آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد
دانشجویان عبارت است از:

- ۱) شناسایی ویژگی‌های متقاضیان ورود به دانشگاه‌ها و انتخاب افراد مناسب
- ۲) شناسایی نقاط ضعف دانشجویان و سرمایه‌گذاری برای توسعه آنها

- ۳) ایجاد تناسب بین نیازهای بازار کار و خروجی های دانشگاه
- ۴) افزایش احتمال در اختیار داشتن دانشجویانی متناسب با اهداف و چشم انداز دانشگاه
- ۵) ارتقاء برند حوزه گزینش دانشگاه به دلیل افزایش روایی صوری فرایند ارزیابی و تجربه مثبت داوطلبان
- ۶) کاهش هزینه های ارزیابی و انتخاب دانشجویان
- ۷) استانداردسازی فرایند ارزیابی و انتخاب دانشجویان و ایجاد عدالت رویه ای
- ۸) کاهش زمان و هماهنگی های مورد نیاز برای طراحی و اجرای فرایند ارزیابی و انتخاب دانشجویان
- ۹) ایجاد فرصت خودآگاهی در دانشجویان و آشناسازی افراد با فضای دانشگاه پیش از ورود به آن

نمونه سؤال آزمون قضاوت موقعیتی در فضای دانشگاهی

- فعالیت ها در پروژه گروهی یکی از کلاس ها که شما عضوی از آن هستید، آن طور که باید پیش نمی رود چرا که بین اعضا اختلاف وجود داشته و برخی از اعضا اصرار دارند تا خواسته های آنها محقق شود. در این شرایط چه اقدامی انجام می دهید؟
- ۱) برای حل مسأله پیش از شروع کار تلاش می کنید.
 - ۲) به تنهایی به سختی کار می کنید تا مطمئن شوید که پروژه به اتمام می رسد و در صورت نیاز کارهای مربوط به دیگران را نیز انجام خواهید داد.
 - ۳) با استاد خود صحبت کرده و درباره راهکارهای حل این مسأله با وی مشورت می کنید؛ در صورتی که جواب نداد، گروه خود را عوض کرده و یا پروژه ای فردی برمی دارید.
 - ۴) جلساتی تنظیم کرده و اعضای گروه را وادار به تعامل با یکدیگر می کنید.
 - ۵) مسئولیت را برعهده گرفته و با تخصیص وظایف به اعضای گروه، آنها را در برابر بخشی از پروژه مسئول می کنید.
 - ۶) با اعضای گروه صحبت کرده و از آنها می خواهید تا با یکدیگر کار کنند.

سؤالات پژوهش عبارتند از:

سؤال اصلی:

آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان، از چه مختصاتی برخوردار است؟

سؤالات فرعی:

سؤالات آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان چگونه است؟
گزینه‌های آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان چگونه است؟
نحوه نمره‌دهی آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان چگونه است؟

اعتبار آزمون قضاوت موقعیتی برای پیش‌بینی عملکرد دانشجویان چه میزان است؟

۱. روش‌شناسی

همان‌گونه که موتوویدللو^۳ و همکاران (۱۹۹۰) بیان کرده‌اند، طراحی آزمون قضاوت موقعیتی غالباً در ۳ مرحله انجام می‌شود. در نخستین گام یک تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌شود و رویدادهای بحرانی^۴ موقعیت‌های کاری از طریق خبرگان یا منابع و مستندات جمع‌آوری می‌گردند. طراحان آزمون قضاوت موقعیتی غالباً به دنبال جمع‌آوری رویدادهایی هستند که مربوط به یک حوزه محتوایی خاص یا سازه‌ای مرتبط با شغل باشد (Bergman, Drasgow, Donovan, Henning & Juraska, 2006). اما این حوزه‌های محتوایی در تحلیل عاملی سؤالات آزمون قضاوت موقعیتی آورده نمی‌شود. طراح پس از گردآوری این رویدادها، آنها را گروه‌بندی کرده و سناریوهایی برای هر یک مشخص می‌کند و رویدادها را در قالبی مشابه قرار می‌دهد.

در گام دوم از گروهی از خبرگان شغلی یا کارکنان خواسته می‌شود تا پاسخی برای هر موقعیت طراحی کنند. خبرگان شغلی در این مرحله می‌توانند کمک شایانی کنند چرا که باید قادر باشند هم گزینه‌های ایده‌آل و هم گزینه‌هایی با اثربخشی کمتر طراحی نمایند. کارکنان کم‌تجربه نیز در این بخش می‌توانند پاسخی با اثربخشی‌های مختلف طراحی کنند. پس از گردآوری گزینه‌ها، طراح همه آنها را ویرایش می‌کند به نحوی که گزینه‌های یک موقعیت اثربخشی‌های مختلفی داشته باشند.

در گام آخر نحوه نمره‌دهی آزمون مشخص می‌شود. اگرچه روش‌های مختلفی برای نمره‌دهی آزمون قضاوت موقعیتی وجود دارد (Bergman, Drasgow, Donovan, Henning & Juraska, 2006, p. 225) اما می‌توان به صورت کلی آنها را به دو رویکرد نمره‌دهی «منطقی»^۵ و «تجربی»^۶ تقسیم نمود. در روش منطقی، از خبرگان خواسته می‌شود تا درباره اثربخشی هر کدام از گزینه‌ها قضاوت کنند یا بهترین و بدترین گزینه را مشخص کنند. گزینه‌هایی که به عنوان بهترین گزینه شناخته شوند، گزینه صحیح در نظر گرفته شده و گزینه‌هایی که بدترین گزینه شناخته شوند، گزینه غلط در نظر گرفته می‌شوند. در روش تجربی نیز آزمون برای تعداد زیادی از افراد به شکل نمونه برگزار می‌گردد و سپس گزینه‌ها بر اساس اینکه هر سؤال چه میزان بین افراد با گزینه‌های مختلف تمایز ایجاد کرده است، انتخاب یا وزن‌دهی می‌شوند. گزینه‌هایی که بیشتر توسط افرادی که در معیار مورد نظر عملکرد بهتری داشته باشند انتخاب شده باشد به عنوان گزینه صحیح در نظر گرفته شده و گزینه‌هایی که غالب افرادی که عملکرد ضعیفی در آن معیار دارند انتخاب کرده باشند به عنوان گزینه غلط در نظر گرفته می‌شوند. در برخی از موارد نیز از دو رویکرد منطقی و تجربی به شکل هم‌زمان استفاده می‌شود. مدل طراحی آزمون قضاوت موقعیتی در شکل زیر آورده شده است.



شکل (۱): مدل طراحی آزمون قضاوت موقعیتی
منبع: یافته‌های تحقیق

به منظور پیاده‌سازی این پژوهش، یکی از دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران انتخاب شده و مراحلی که در ادامه ذکر گردیده است طی گردید. ابتدا پژوهش‌های انجام شده در حوزه شایستگی‌های دانشجویان دانشکده مورد نظر جمع‌بندی گردیده و مهم‌ترین شایستگی‌های دانشجویان دانشکده شناسایی و در ۷ خوشه شایستگی طبقه‌بندی شدند. در گام بعدی موقعیت‌های دانشجویی رایج در فضای دانشگاهی در هر یک از این ۷ خوشه از پژوهش‌های انجام شده در حوزه آزمون قضاوت موقعیتی در فضای دانشگاهی گردآوری گردیده و موقعیت‌هایی که از فضای دانشگاه مذکور بسیار دور بودند حذف شدند. حاصل این فرایند فهرستی از ۷۹ موقعیت رایج در فضای دانشگاهی بود که ذیل ۷ خوشه شایستگی شناسایی شده برای دانشجویان دانشکده گنجانده شدند. گزینه‌های رفتاری هرکدام از این موقعیت‌ها و بهترین و بدترین گزینه رفتاری نیز از این مطالعات گردآوری شد. در این مرحله پرسش‌نامه‌ای آنلاین از این ۷۹ موقعیت دانشجویی ایجاد شده و از خبرگان (اعضای هیأت علمی دانشکده مذکور) خواسته شد تا این موقعیت‌ها را ارزیابی نمایند. بدین منظور هر موقعیت به خبرگان ارائه شده و از آنها خواسته شد تا به ۲ سؤال درباره آن موقعیت پاسخ دهند:

• موقعیت مذکور چقدر مبتلا به دانشجویان دانشکده است؟

• نحوه رفتار دانشجو در موقعیت مذکور چقدر اهمیت دارد؟

خبرگان به هرکدام از این سؤالات در قالب طیف ۵ تایی لیکرت که در آن نمره ۱ به معنای بسیار کم و نمره ۵ به معنای بسیار زیاد بود پاسخ دادند. در انتهای پرسش‌نامه نیز از خبرگان خواسته شد تا در صورتی که موقعیت مهم دیگری را در فضای دانشگاهی می‌شناسند که در پرسش‌نامه موجود نیست، اقدام به ثبت این موقعیت نمایند.

با ترکیب دو مؤلفه «رواج داشتن موقعیت» و «اهمیت رفتار دانشجویان در موقعیت» شاخصی تحت عنوان «شاخص ضریب اهمیت موقعیت» ایجاد گردید که عددی بین ۲ تا ۱۰ را به خود اختصاص می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده و عنایت به این نکته که آزمون‌های قضاوت موقعیتی معمولاً حدود ۲۵ تا ۴۰ سؤال دارند، ۳۵ مورد از موقعیت‌هایی که بیشترین شاخص ضریب اهمیت را داشتند انتخاب گردیدند. همه این ۳۵ موقعیت دارای شاخص ضریب اهمیت بیش از ۸.۲۲ بودند که به‌عنوان سؤالات

پرسش‌نامه نهایی آزمون قضاوت موقعیتی برگزیده شدند. توزیع این ۳۵ موقعیت به نحوی بود که از هر خوشه شایستگی حداقل ۲ موقعیت در پرسش‌نامه نهایی وجود داشت. در پرسش‌نامه نهایی از افراد خواسته شده بود تا بهترین و بدترین گزینه را در هر موقعیت شناسایی کنند. در این روش طرح سؤال امکان مهندسی نتایج کاهش یافته و نمرات افراد در هر سؤال از ۲- تا ۲+ متغیر است. در صورتی که فرد هم مناسب‌ترین گزینه و هم نامناسب‌ترین گزینه را به درستی تشخیص دهد، نمره ۲+ را به خود اختصاص می‌دهد. نمره ۱+ زمانی به وی اختصاص می‌یابد که صرفاً یا گزینه مناسب و یا گزینه نامناسب را درست تشخیص دهد. نمره ۰ برای وقتی است که فرد گزینه مناسب و گزینه نامناسب را تشخیص ندهد. نمره ۱- زمانی به فرد تعلق می‌گیرد که یا گزینه مناسب را، نامناسب‌ترین گزینه علامت بزند و یا گزینه نامناسب را مناسب‌ترین گزینه علامت بزند. زمانی که فرد هم گزینه مناسب را نامناسب‌ترین گزینه بداند و هم گزینه نامناسب را مناسب‌ترین گزینه تشخیص دهد نمره ۲- به وی تعلق می‌گیرد (Motowidlo, Dunnette, & Carter, 1990).

جامعه آماری در این پژوهش دانشجویان دانشکده مدیریت یکی از دانشگاه‌های تهران است. از جامعه مورد بررسی در پژوهش تعداد ۹۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. برای رد فرض صفر وجود نداشتن همبستگی ($H_0 p=0$) و شناسایی همبستگی در حدود ۰.۳، باید حداقل ۸۴ نفر نمونه انتخاب شود. برای این پژوهش از شیوه نمونه‌گیری در دسترس و با رضایت افراد استفاده شده است. برای حصول اطمینان شرکت‌کنندگان در این پژوهش از محرمانه بودن اطلاعات، ضمن ارائه توضیحاتی مبنی بر محرمانگی کامل اطلاعات پرسش‌نامه، مشخصات واقعی افراد از قبیل نام و نام خانوادگی و کد دانشجویی به شکل اختیاری از شرکت‌کنندگان دریافت گردید.

در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. ضریب همبستگی پیرسون که به نام‌های ضریب همبستگی گشتاوری و یا ضریب همبستگی مرتبه صفر نیز نامیده می‌شود، به منظور تعیین میزان رابطه، نوع و جهت رابطه بین دو متغیر فاصله‌ای یا نسبی و یا یک متغیر فاصله‌ای و یک متغیر نسبی به کار

برده می‌شود. چندین روش محاسباتی معادل می‌توان برای محاسبه این ضریب تعریف نمود. برای محاسبه‌ی این ضریب از فرمول زیر در این پژوهش استفاده می‌شود:

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

که در آن x و y به ترتیب نمرات گروه X و Y و n تعداد X ها و Y هاست. (سیف، ۱۳۹۶). روابی ملاکی آزمون با استفاده از تعیین میزان همبستگی نتایج آزمون با معیارهای عملکردی از قبیل معدل و امتیاز دانشجویی محاسب گردیده است.

برای محاسبه پایایی آزمون نیز با توجه به اینکه ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر چندبعدی است و شایستگی‌های مختلفی را می‌سنجد، استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مناسب نیست زیرا ضریب آلفای کرونباخ فرضیه تک‌بعدی بودن سازه مورد اندازه‌گیری را در بر دارد. در حالت چندبعدی بودن سازه، استفاده از ضریب آلفای طبقه‌بندی‌شده^۷ برای آزمون‌های قضاوت موقعیتی پیشنهاد شده است (Catano, Brochu & Lamerson, 2012).

برای محاسبه‌ی ضریب آلفای طبقه‌بندی‌شده از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$Strata \rho_{xx'} = 1 - \frac{\Sigma \sigma_{x_j}^2 (1 - \alpha \rho_{x_j x'_j})}{\sigma_{X_{tot}}^2}$$

که در آن X_j نمره هر بعد، $\sigma_{x_j}^2$ واریانس نمرات بعد j ، $\alpha \rho_{x_j x'_j}$ ضریب آلفا برای بعد j ، C تعداد بعدها و X_{tot} مجموع امتیازهای به‌دست‌آمده از مجموع $X_1 + \dots + X_C$ است. جهت آزمون تمامی روش‌های آماری از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

۲. یافته‌ها

از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده برای خبرگان، تعداد ۵ پرسش‌نامه برگشت داده شده و مبتنی بر نتایج ارزیابی آنها و با توجه به اینکه در آزمون‌های قضاوت موقعیتی معمولاً تعداد سؤالات بین ۲۰ تا ۴۰ سؤال است، ۳۵ موقعیت که دارای بیشترین مقدار شاخص ضریب

اهمیت بودند انتخاب شدند. مقدار شاخص ضریب اهمیت همه موقعیت‌های انتخاب شده بیش از ۸/۲۲ است.

نحوه توزیع این موقعیت‌ها در خوشه‌های شایستگی در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول (۱): توزیع سؤالات (موقعیت‌ها) در خوشه‌ها

خوشه	تعداد سؤال موجود	تعداد سؤال انتخاب شده	% انتخاب شده از سؤالات موجود	% از کل سؤالات
اخلاق علمی و دانشجویی	۶	۲	۳۳	۵/۷
پشتکار و استمرار	۱۰	۴	۴۰	۱۱/۴
مربی‌پذیری (توجه به دانش و نقش استاد)	۶	۳	۵۰	۸/۶
مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی	۷	۳	۴۳	۸/۶
مهارت‌های بین‌فردی	۲۰	۶	۳۰	۱۷/۱
سازگاری و مهارت‌های زندگی	۱۷	۱۱	۶۵	۳۱/۴
یادگیری مستمر و کنجکاوی	۱۳	۶	۴۶	۱۷/۱
مجموع	۷۹	۳۵	۴۴	۱۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول شماره (۲) وضعیت نمرات نمونه ۹۳ نفره از دانشجویان که به پرسشنامه نهایی

پاسخ داده‌اند را به تصویر می‌کشد.

جدول (۲): توصیف معدل، نمره کل آزمون قضاوت موقعیتی و امتیاز دانشجویی نمونه آماری

متغیر/شاخص	میانگین	انحراف معیار
معدل	۱۵/۰۵	۱/۹۳
نمره کل آزمون قضاوت موقعیتی	۲۲/۵۲	۱۰/۳۸
امتیاز دانشجویی	۵۸/۰۶	۲۶/۶۸

منبع: یافته‌های تحقیق

بازه معدل از ۰ تا ۲۰، بازه نمره کل آزمون قضاوت موقعیتی از ۷۰- تا ۷۰+ و بازه امتیاز دانشجویی از ۰ تا ۱۰۰ هستند. یکی از نگرانی‌ها درباره ابزارهایی همانند آزمون قضاوت موقعیتی، امکان مهندسی نتایج در آنها است؛ به بیان دیگر این نگرانی وجود دارد شرکت‌کنندگان، پاسخ‌های درست را تشخیص داده و به نحوی به سؤالات پاسخ دهند که نتیجه مطلوب آنها حاصل شود. در این پژوهش تلاش شد تا با استفاده از مطرح کردن سؤالات دانشی (در برابر سؤالات تمایل رفتاری) و همچنین درخواست از شرکت‌کنندگان برای تشخیص بهترین و بدترین گزینه، احتمال مهندسی نتایج کاهش داده شود که میانگین ۲۲/۵۲ برای نمرات کل آزمون قضاوت موقعیتی نشان می‌دهد استفاده از این رویکرد اثربخش بوده است چرا که افراد به صورت کلی نتوانسته‌اند نتایج آزمون را مهندسی کرده و نمره بالایی در آزمون کسب کنند.

خلاصه نتایج عملکرد افراد در خوشه‌های شایستگی آزمون قضاوت موقعیتی در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول (۳): توصیف نمرات افراد در خوشه‌های شایستگی آزمون قضاوت موقعیتی

متغیر/شاخص	تعداد سؤالات	بازه نمره	میانگین	انحراف معیار
اخلاق علمی و دانشجویی	۲	۴- تا ۴+	۰/۰۲۱۵	۱/۰۱۰۵۸
پشتکار و استمرار	۴	۸- تا ۸+	۲/۲۳۳۳	۲/۰۶۶۷۹
مربی‌پذیری (توجه به دانش و نقش استاد)	۳	۶- تا ۶+	۱/۸۶۶۷	۲/۰۲۴۷۴
مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی	۳	۶- تا ۶+	۱/۷۳۳۳	۲/۱۵۱۳۶
مهارت‌های بین‌فردی	۶	۱۲- تا ۱۲+	۳/۷۶۶۷	۲/۴۱۰۸۷
سازگاری و مهارت‌های زندگی	۱۱	۲۲- تا ۲۲+	۱۰/۱۶۶۷	۵/۰۰۸۴۸
یادگیری مستمر و کنجکاوی	۶	۱۲- تا ۱۲+	۲/۷۶۶۷	۲/۰۱۸۶۷

منبع: یافته‌های تحقیق

پایایی آزمون با استفاده از ضریب آلفای طبقه‌بندی‌شده محاسبه شده و مقدار ۰/۶۷ به‌دست آمد که با توجه به نتایج مطالعات قبلی (Ployhart & Ehrhart, 2003) که عدد

حدود ۰/۶ را برای پایایی آزمون‌های قضاوت موقعیتی که در آنها از افراد خواسته می‌شود بهترین و بدترین گزینه را انتخاب کنند، گزارش کرده‌اند، نتیجه‌ای قابل قبول است.

برای محاسبه روایی ملاکی با استفاده از همبستگی پیرسون ابتدا باید شرایطی در مورد

متغیرهای پژوهش بررسی شود:

۱. نسبی یا فاصله‌ای بودن متغیر

۲. نرمال بودن متغیر

متغیرهای اصلی پژوهش که شامل معدل و امتیاز دانشجویی هستند در سطح نسبی اندازه‌گیری شده‌اند (صفر آنها معنی دار است)، همچنین متغیر اصلی نمره کل آزمون قضاوت موقعیتی و زیرمجموعه‌های سازه‌ای آن همگی در سطح فاصله‌ای اندازه‌گیری شده‌اند.

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون ناپارامتری کولمگروف-اسمیرنوف^۸ استفاده

شده است. نتایج این آزمون در جدول شماره (۴) آمده است.

جدول (۴): نتایج آزمون ناپارامتری کولمگروف-اسمیرنوف

معناداری	تعداد	متغیر/سنجه
۰/۱۶	۹۳	معدل
۰/۲۷	۹۳	آزمون قضاوت موقعیتی
۰/۰۳	۹۳	امتیاز دانشجویی
۰/۳۳	۹۳	اخلاق علمی و دانشجویی
۰/۴۰	۹۳	پشتکار و استمرار
۰/۲۱	۹۳	مربی‌پذیری (توجه به دانش و نقش استاد)
۰/۲۴	۹۳	مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی
۰/۱۹	۹۳	مهارت‌های بین‌فردی
۰/۰۱۳	۹۳	سازگاری و مهارت‌های زندگی
۰/۴۱	۹۳	یادگیری مستمر و کنجکاوی

منبع: یافته‌های تحقیق

اگر آماره این آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد، یعنی فرض صفر رد شده و متغیر ما از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند. همان‌طور که از نمودارها و نتایج آزمون مشاهده می‌شود، دو متغیر امتیاز دانشجویی و سازگاری از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند. بنابراین شاید نتوان از ضریب همبستگی پارامتریک پیرسون برای آنها استفاده کرد. اما لازم به ذکر است که در

نمونه‌های بزرگ ($N > 50$) انحرافات کوچک از توزیع نرمال می‌تواند منجر به معناداری آزمون کولمگروف-اسمیرنوف و رد شدن فرض صفر نرمال بودن متغیر شود. با توجه به اینکه نمونه انتخاب شده در این پژوهش بزرگ محسوب می‌شود ($N=93$) و فقط دو متغیر از ده متغیر مورد بررسی در این آزمون معنادار شده‌اند، استفاده از ضریب همبستگی پیرسون با در نظر گرفتن احتیاط لازم بلامانع است. احتیاط لازم در مورد این دو متغیر بدین صورت است که عدد به دست آمده از ضریب همبستگی پیرسون حد بالای ضریب همبستگی بوده و ضریب همبستگی واقعی در جامعه مقداری کوچک‌تر از این عدد است. (گنجی و اتفاقی، ۱۳۹۶)

نتایج همبستگی نمره کل آزمون قضاوت موقعیتی، معدل و امتیاز دانشجویی در جدول شماره (۵) آورده شده است.

جدول (۵): همبستگی بین معدل، امتیاز دانشجویی و نمره آزمون قضاوت موقعیتی

معدل	آزمون قضاوت موقعیتی	امتیاز دانشجویی
معدل		
آزمون قضاوت موقعیتی	۱	
امتیاز دانشجویی	۰/۲۷۱**	۱
	۰/۲۹۸**	۰/۲۲۷*

منبع: یافته‌های تحقیق

* معناداری در سطح ۰.۰۵

تعداد = ۹۳

** معناداری در سطح ۰.۰۱

با توجه با ماتریس همبستگی پیرسون نتایج بین متغیرهای پژوهشی معدل، آزمون قضاوت موقعیتی و امتیاز دانشجویی می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی بین معدل و آزمون قضاوت موقعیتی با مقدار ۰/۲۷۱ در سطح ۰/۰۱ معنادار است. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی نمرات این دو متغیر چیزی در حدود ۷/۳ درصد از واریانس مشترک را تبیین می‌کنند. علاوه بر این همبستگی بین معدل و امتیاز دانشجویی با مقدار ۰/۲۲۷ در سطح ۰/۰۵ معنادار است؛ تغییر نمرات این دو متغیر چیزی در حدود ۵ درصد واریانس مشترک را تبیین می‌کند. علاوه بر این نتایج مشاهده می‌شود که بین متغیر

پژوهشی آزمون قضاوت موقعیتی و امتیاز دانشجویی همبستگی ۰/۲۹۸ مشاهده شد که در سطح ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به اینکه روایی ملاکی نتایج آزمون قضاوت موقعیتی در مطالعات انجام شده در دنیا در حدود ۰/۳ است، اعداد به دست آمده با توجه به معنادار بودن، قابل قبول بوده و نشانگر این هستند که آزمون قضاوت موقعیتی می تواند به شکل قابل قبولی عملکرد دانشجویان را پیش بینی نماید.

بحث و نتیجه گیری

مسأله ارزیابی و انتخاب افراد مناسب، چه در فضای شغلی و چه در فضای دانشگاهی، همواره یکی از دغدغه های مدیران و متولیان امر بوده است. در این حوزه در سال های اخیر پژوهش های گسترده ای بر روی تبیین مدل های شایستگی و عوامل متمایزکننده افراد انجام شده و در بسیاری از حوزه ها مختصات منابع انسانی شایسته و ممتاز تبیین گردیده است که هدف تمامی آنها حضور افراد دارای صلاحیت مجموعه مورد نظر است؛ اما در این میان حوزه ای که کمتر مورد توجه بوده، این است که تمامی این ویژگی ها باید از طریق ابزارهایی با دقت بالا و معتبر سنجیده شوند تا بتوانند هدف اصلی مدل ها که همانا جذب و توسعه نیروهای مستعد است محقق نمایند. از آن جایی که مطالعات انجام شده بر روی ابزارهای سنجش ویژگی های منابع انسانی بسیار کمتر از مطالعات انجام شده درباره ویژگی ها و مدل شایستگی منابع انسانی بوده است، اتفاقی که در عمل افتاده این است که یا بسیاری از پژوهش های انجام شده در حوزه مدل شایستگی ناقص باقی مانده و در عمل پیاده سازی نشده و یا به شکلی سلیقه ای و بدون رعایت کردن استانداردهای ارزیابی از قبیل عدالت رویه ای، روایی و پایایی عملیاتی شده است. در حوزه ویژگی های دانشجویان نیز همین مسأله صادق بوده و علی رغم انجام مطالعات درباره ویژگی های دانشجویان، درباره نحوه سنجش آنها بررسی کافی صورت نگرفته است. در این پژوهش تلاش شده است تا به شکلی کاربردی و علمی، ابزاری برای ارزیابی دانشجویان و پیش بینی عملکرد آنها طراحی شود که در ابتدای ورود افراد به دانشگاه، بتواند در کنار سایر ابزارها، تصویری کامل تر و دقیق تر از ویژگی های فرد فراهم نموده و احتمال مشاهده عملکرد موفق از وی را پیش بینی نماید. در ادبیات شغلی و سازمانی به شکل کلی مصاحبه های شایستگی محور، کانون های ارزیابی (تمارین شبیه سازی شغلی) و آزمون های

قضاوت موقعیتی ابزارهایی هستند که شایستگی‌های افراد را مورد سنجش قرار می‌دهند. استفاده از هر کدام از این ابزارها در فضای دانشگاهی با چالش‌ها و محدودیت‌هایی روبرو است که زمان‌بر بودن، هزینه بالا، بی‌تجربگی یا کم‌تجربگی متقاضیان ورود به دانشگاه و... از آن جمله هستند.

همه این ملاحظات باعث شده است تا آزمون‌های قضاوت موقعیتی تبدیل به ابزاری جذاب در فضای دانشگاهی شوند. چرا که این ابزار عدالت رویه‌ای را برای فرایندهای ارزیابی دانشجو به ارمغان می‌آورد و از ارزیابی سلیقه‌ای و غیرنظام‌مند افراد جلوگیری می‌کند و در عین حال دانشگاه‌ها می‌توانند با هزینه‌ای کم و صرف زمانی نسبتاً کوتاه، این آزمون را طراحی نموده و در فرایندهای ارزیابی خود با نیاز به کمترین زمان و هزینه استفاده کنند. این آزمون بر خلاف روش‌های دیگر، به منابع انسانی آموزش‌دیده، هماهنگی‌های زیاد برای اجرا و زمان زیاد برای پیاده‌سازی نیازی ندارد و پس از طراحی به راحتی می‌تواند برای تعداد زیادی از افراد مورد استفاده قرار گیرد. همچنین در این آزمون امکان سنجش معیارها و سازه‌های مورد نظر دانشگاه وجود دارد و دانشگاه را قادر می‌سازد تا تمامی مؤلفه‌های مهم خود را مورد سنجش قرار دهد. از دیگر مزایای این آزمون می‌توان به روایی صوری بالای آن اشاره کرد. روایی صوری از آن جهت در فرایندهای ارزیابی حائز اهمیت است که باعث می‌شود داوطلبان احساس کنند در حال ارزیابی شدن با ابزاری کاملاً متناسب با فضای موجود در دانشگاه هستند و این امر هم تجربه‌ای خوشایند از گذراندن فرایند ارزیابی را برای آنها رقم زده و هم باعث ایجاد قابلیت پذیرش نتایج در آنها می‌شود. چنین تجربه خوشایندی به مرور زمان باعث تقویت برند دانشگاه در فضای علمی و بین دانش‌آموزان و دانشجویان می‌گردد. یکی دیگر از مزایای بسیار مهم آزمون‌های قضاوت موقعیتی کمکی است که این آزمون‌ها به رشد و توسعه افراد می‌کند؛ در حداقلی‌ترین حالت، صرف اینکه افراد خود را در موقعیت‌هایی که احتمالاً در دوران تحصیل با آنها روبرو خواهند شد تصور کرده و به این فکر کنند که چگونه باید در چنین موقعیتی رفتار کنند یا اینکه در این موقعیت چه گزینه‌ای مناسب یا غیر مناسب است، باعث ایجاد خودآگاهی و آمادگی برای مواجه شدن با چنین موقعیتی است، در واقع این آزمون به داوطلبان کمک می‌کند با موقعیت‌هایی که ممکن است در

دانشگاه با آنها مواجه شوند آشنا شده و از این طریق می‌تواند به‌عنوان ابزاری مفید برای اجتماعی‌سازی استفاده شود. دانشگاه‌ها نیز می‌توانند موقعیت‌هایی که عملکرد دانشجویان را در آنها مهم می‌دانند در این آزمون مطرح کرده و انتظارات خود از دانشجویان را در گزینه‌های هر موقعیت بگنجانند و از این طریق ابزاری مناسب برای انتقال ارزش‌ها و انتظارات خود به دانشجویان جدیدالورود ایجاد نمایند. دانشجویان پس از گذراندن این فرایند و ورود به دانشگاه می‌توانند در جلسه‌ای با یک مربی، سؤالات آزمون را مرور کرده و با وی درباره گزینه‌های مناسب و نامناسب ممکن در آن موقعیت بحث و گفتگو کنند؛ این جلسات می‌تواند بسیار فضا را برای دانشجویان تازه‌وارد شفاف کرده و به رفع ابهامات اوایل دوران تحصیل کمک کند.

در این پژوهش موقعیت‌ها از منابع کتابخانه‌ای گردآوری شده و برای پالایش آنها از نظرات اعضای هیأت علمی استفاده گردیده است. چنین رویکردی موقعیت‌های مهم را از منظر اساتید به تصویر می‌کشد. می‌توان در مطالعات بعدی موقعیت‌های مهم را از منظر سایر ذینفعان (از جمله دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، بنیان‌گذاران و مدیران ارشد) بررسی نموده و نتایج به‌دست‌آمده را مقایسه نمود و اختلاف نظرها را شناسایی و مورد بررسی قرار داد. پرسش‌نامه‌ای که مبتنی بر تجمیع نظرات ذینفعان مختلف به‌دست آید، ضمانت اجرایی بیشتری داشته و رضایت گروه‌های مختلف را برآورده خواهد نمود. در این پژوهش صرفاً از معدل و امتیاز دانشجویی به‌عنوان معیارهای عملکردی استفاده شده است. می‌توان برای تکمیل تصویر از آزمون قضاوت موقعیتی، نتایج آزمون را با سایر معیارهای عملکردی در فضای دانشجویی از قبیل نظرات اساتید و دانشجویان، نرخ غیبت، میزان مشارکت کلاسی، تعداد مقالات، ساعات مطالعه یا پژوهش و... مقایسه نموده و توصیف دقیق‌تری از قدرت پیش‌بینی آزمون قضاوت موقعیتی در فضای دانشگاهی ارائه نمود. در این پژوهش از سؤالات دانشی استفاده شده و از افراد خواسته شد تا بهترین و بدترین گزینه را انتخاب کنند. می‌توان در پژوهش‌های آتی روش مطرح کردن سؤال و همچنین روش نمره‌دهی را تغییر داده و تأثیرات این دو عامل بر عملکرد آزمون قضاوت موقعیتی را بررسی نمود.

یادداشت‌ها

1. Adverse impact
2. Situational judgment test(SJT)
3. Motowidlo,S
4. Critical incidents
5. Rational
6. Empirical
7. Stratified Alpha
8. Nonparametric K-S test

پیوست: نمونه سؤالات آزمون قضاوت موقعیتی به ازاء شایستگی‌های شناسایی شده

گزینه‌ها	موقعیت	شایستگی
<p>به آنها می‌گویید این کار را متوقف کنند و سپس به مسئول خوابگاه می‌گویید قوطی‌های نوشابه را جمع‌آوری می‌کنید و در سطل مخصوص بازیافت می‌اندازید تا از آن استفاده بهینه شود</p> <p>کاری انجام نمی‌دهید چرا که وظیفه نظافت‌چیان این است که محوطه را تمیز کنند یک اعلامیه نصب می‌کنید که به افراد یادآوری کند از ریختن آشغال خودداری کنند و این مسأله را در جلسه ساکنین خوابگاه مطرح می‌کنید</p> <p>این مسأله را به اطلاع دوسان خود در خوابگاه می‌رسانید و کار دیگری انجام نمی‌دهید</p>	<p>شما متوجه شده‌اید که دانشجویان قوطی‌های نوشابه و آشغال‌های مواد غذایی را در محوطه بوفه خوابگاه دانشگاه بر روی زمین می‌اندازند</p>	<p>مسئولیت‌پذیری و رفتار شهروندی</p>
<p>موقعیت را با گروه مطرح کرده و به شکل جمعی به این نتیجه می‌رسید که در این شرایط چه کار باید بکنید و چه کار نباید بکنید</p> <p>به شخصی که مسئول این خطا بوده می‌گویید که باید با سرگروه در این باره صحبت کند</p> <p>به استاد خود می‌گویید که چه کسی این سرقت علمی را مرتکب شده است</p> <p>نمره داده‌شده را می‌پذیرید و تلاش می‌کنید از اتفاقی که پیش آمده تجربه کسب کرده و دیگر اجازه ندهید چنین اتفاقی بیفتد</p>	<p>شما عضوی از یک تیم هستید که یک پروژه کلاسی را انجام داده است. استاد پروژه را بررسی کرده و نمره و بازخور خود را درباره آن داده است. در نظرات استاد به این نکته اشاره شده است که به دلیل سرقت علمی از نمره نهایی افراد در پروژه کاسته شده است. شما می‌دانید که اخلاق دانشجویی اقتضا می‌کند که گزارش دهید چه کسی این سرقت علمی را مرتکب شده است اما این سرقت علمی به بخشی از پروژه که شما مسئول آن بوده‌اید مربوط نمی‌شود.</p>	<p>اخلاق علمی و دانشجویی</p>

<p>با استاد و کمک‌استاد صحبت می‌کنید و درباره شیوه مطالعه از آنها کمک می‌گیرید</p> <p>یک دانشجو پیدا می‌کنید تا همراه با او مطالعه کرده و تکالیف کلاسی را انجام دهید</p> <p>با والدین و مشاور صحبت می‌کنید</p> <p>سخت مطالعه کرده و تلاش زیادی می‌کنید و نگران این مسأله نیستید</p> <p>با اساتید و مشاوران صحبت می‌کنید تا ببینید که گروه‌های مطالعاتی یا جلساتی برای مرور مطالب وجود دارند یا خیر</p> <p>یک استاد خصوصی برای درس‌های دشوار می‌گیرید</p>	<p>سال اول دانشجویی برای شما بسیار دشوار بوده است. کلاس‌ها بسیار سخت بوده و از نمرات خود احساس رضایت نمی‌کنید؛ محتوای کلاس‌ها نیز بسیار سریع تدریس می‌شوند</p>	<p>پشتکار و استمرار</p>
<p>با استاد خود صحبت کرده و بررسی می‌کنید که ببینید چگونه می‌توانید مقالات بهتری بنویسید</p> <p>به استاد خود می‌گویید که سبک یادگیری شما متفاوت است و از او می‌خواهید تا تکلیف دیگری به شما دهد</p> <p>به تنهایی نوشتن مقاله را تمرین کرده و امیدوارید که در آینده وضعیت تکالیف شما بهبود پیدا کند</p> <p>از دوستان خود می‌خواهید تا مقالات شما را پیش از ارائه در کلاس بررسی کنند</p>	<p>شما در نوشتن مقاله قوت ندارید و متوجه شده‌اید که در این ترم بسیاری از کلاس‌های شما تکالیف کتبی دارند. در نگارش دو مورد از این مقالات عملکرد خوبی نداشته‌اید اگرچه زمان زیادی را به آنها اختصاص دادید. به برنامه درسی خود نگاه کرده و متوجه می‌شوید که در سه درس دیگر می‌بایستی مقاله بنویسید</p>	<p>مربی‌پذیری (توجه به دانش و نقش استاد)</p>
<p>اتاق خود را عوض می‌کنید</p> <p>این ترم را تحمل کرده و در صورتی که مسائل تغییر نیافت، برای ترم بعد اتاق خود را عوض می‌کنید</p> <p>تلاش می‌کنید راه‌هایی برای انعطاف‌پذیری و مصالحه با هم‌اتاقی‌های خود پیدا کنید</p> <p>شرایطی که باعث ایجاد این تعارض می‌شود را بررسی می‌کنید و از آن به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و توسعه مهارت‌های بین‌فردی استفاده می‌کنید. این نکته را به خاطر می‌سپرید که نیاز دارید بالغ شده و با شرایط جدید زندگی خود را تطبیق دهید</p> <p>یک جلسه با هم‌اتاقی‌های خود می‌گذارید تا درباره مسأله گفتگو کنید</p>	<p>شما کم‌تجربه هستید و تلاش کرده‌اید تا متوجه شوید چه هدفی داشته و به دنبال چه چیزی هستید و در این ترم در اتاقی ۶ نفره باید زندگی کنید. شما متوجه می‌شوید نیازهای شما با نیازهای هم‌اتاقی‌هایتان تعارض دارد</p>	<p>مهارت‌های بین‌فردی</p>

این مسأله را مدیریت می‌کنید و یاد می‌گیرید تا خود را جای دیگران گذاشته و به نیازهای آنها احترام بگذارید		
موقعیت خود را برای استاد درس توضیح می‌دهید و امید دارید که او شرایط شما را درک کند. از او می‌خواهید تا زمان تحویل پروژه‌ها را تمدید کند و یا حتی شاید بتواند اجبار تکالیف را برای شما بردارد	یک هفته بسیار پرمشغله را پیش رو دارید و بر روی چندین تکلیف یکی از کلاس‌های خود کار می‌کنید. از شما انتظار می‌رود پروژه‌ها را به موقع تکمیل کرده و برای امتحان خود را آماده کنید اما اتفاقات پیش‌بینی نشده باعث شده‌اند نتوانید این کار را انجام دهید	سازگاری و مهارت‌های زندگی
صرفاً تلاش می‌کنید کار خود را به بهترین شکل انجام دهید. حتی اگر کار ضعیف باشد، باز هم خوب است که چند نمره بگیرید	از دوستان خود می‌خواهید به شما کمک کنند	
نزد مسئولین آموزش دانشکده رفته و تلاش می‌کنید تا به شکل رسمی برنامه امتحانات را تغییر دهید	از استاد خود سؤال می‌کنید	
تلاش می‌کنید تا به بهترین شکلی که می‌توانید گزارش را بنویسید	شما باید گزارش یک تحقیق انجام شده در کلاس را بنویسید اما نمی‌دانید چگونه باید اجزاء گزارش را آماده کنید. مشغول فکر هستید که در اولین قدم برای پی بردن به اینکه چگونه باید گزارش را آماده کنید چه کار باید انجام دهید؟	یادگیری مستمر و کنجکاوی
مستندات مربوطه و نمونه گزارش‌های قبلی را مرور می‌کنید تا متوجه شوید چگونه باید گزارش خود را بنویسید	بررسی می‌کنید که آیا دانشجویان سال‌های قبلی نیز چنین تکلیفی داشته‌اند یا خیر و در صورتی که آنها نیز چنین تکلیفی داشته‌اند از آنها کمک می‌گیرید	

کتابنامه

- ایرجی راد، ارسلان و ارداغیان، زهره (۱۳۹۵). تحلیل عاملی مؤلفه‌های شایستگی‌های کانونی در برنامه‌ی آموزشی. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی. ۷ (۲۶). ۷۷-۱۰۰.
- جاهد، حسینعلی و خسروی، الناز (۱۳۹۷). شایستگی‌های آموزشی و پژوهشی موردنیاز دانشجویان برای موفقیت در زندگی دانشگاهی. دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۱ (۱). ۴۹-۵۸.
- سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۶). اندازه‌گیری، سنجش و ارزشیابی آموزشی (ویرایش هفتم). تهران: نشر دوران.

شارع پور، محمود؛ صالحی، صادق و فاضلی، محمد (۱۳۸۰). بررسی میزان شایستگی های کانونی در میان دانشجویان (مطالعه موردی: دانشگاه های صنعتی شریف، تهران و مازندران). *نامه علوم اجتماعی*. ۱۸ (۲). ۸۸-۶۳.

عقیلی، سارا؛ نفری، ندا؛ قیومی، عباسعلی و قربانی قلجلو؛ رحیم (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه فردی به عنوان رویکردی استراتژیک در توسعه منابع انسانی سازمان های دانش بنیان (مورد: شرکت های فناوری اطلاعات و ارتباطات منتخب). *نشریه پژوهش در نظام های آموزشی*. ۱۴ (ویژه نامه). ۵۳-۶۸.

گنجی، مهدی و اتفاقی، مهناز (۱۳۹۰). آمار در روانشناسی و علوم رفتاری. تهران: نشر ساوالان

مدهوشی، مهرداد و نیازی، عیسی (۱۳۸۹). «بررسی و تبیین جایگاه آموزش عالی ایران در جهان». *آموزش عالی ایران*. ۲ (۴). ۱۴۷-۱۱۱.

منصوری لطفعلی، عقیل؛ ایمانی، محمدتقی و شریفی، اصغر (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر معنویت سازمانی در دانشگاه های علمی کاربردی استان تهران. *نشریه پژوهش در نظام های آموزشی*. ۱۴ (ویژه نامه). ۴۹۵-۵۰۷.

Atkinson, R. C. (2001, April). Standardized tests and access to American universities. Lecture delivered at the 83rd annual meeting of the American Council on Education, Washington, DC.

Bergman, M. E., Drasgow, F., Donovan, M. A., Henning, J. B., & Juraska, S. E. (2006). Scoring situational judgment tests: Once you get the data, your troubles begin. *International Journal of Selection and Assessment*. 14 (3). 223-235.

Berman, Jeffrey, Ritchie, Leah, 2006. Competencies of Undergraduate Business Students. *Journal of Education for Business*. 81 (4). 205-209.

Boyatzis, R.E (1982) "The competent Manager: A model for effective performance" by John Wley and sons, New York

Cardy Robert, L, Selvarajan, T.T, 2006. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizon*. 49 (3). 235-245.

Catano, V.M., Brochu, A. and Lamerson, C.D. (2012), Reliability of Situational Judgment Tests. *Int J Select Assess*. 20 (3). 333-346.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information management & computer security*. 14 (2). 51-61.

- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-based human resource management. Palo Alto, Calif: Davies-Black.
- Fogg, C. D. (1999). Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change. American Management Association
- Hezlett, S. A., Kuncel, N. R., Vey, M. A., Ahart, A. M., Ones, D. S., Campbell, J. P., et al. (2001, April). The predictive validity of the SAT: A meta-analysis. Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2). 184-190.
- Lepsinger, Lucia. (1999). The Art and Science of Competency Models. San Francisco: Jossey-Bass
- McDaniel, M. A. & Nguyen, N. T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2). 103-113.
- Lievens, F., Peeters, H. and Schollaert, E. (2008), "Situational judgment tests: a review of recent research", *Personnel Review*, 37(4), 426-441.
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6). 640-647.
- O'Connor, M. C., & Paunonen, S. V. (2007). Big Five personality predictors of post-secondary academic performance. *Personality and Individual Differences*, 43 (5). 971-990.
- Oswald, Frederick L.; Schmitt, Neal; Kim, Brian H.; Ramsay, Lauren J.; Gillespie, Michael A. (2004): Developing a biodata measure and situational judgment inventory as predictors of college student performance. *In The Journal of applied psychology*, 89 (2). 187-207.
- Patterson, Fiona; Lievens, Filip; Kerrin, Máire; Munro, Neil; Irish, Bill (2013): The predictive validity of selection for entry into postgraduate training in general practice: evidence from three longitudinal studies. *In The British journal of the Royal College of General Practitioners*, 63 (616). e734-41.
- Peeters, Helga; Lievens, Filip (2005): Situational Judgment Tests and their Predictiveness of College Students' Success. The Influence of Faking. *In Educational and Psychological Measurement*, 65 (1). 70-89.
- Ployhart, R. E., & Ehrhart, M. G. (2003). Be careful what you ask for: Effects of response instructions on the construct validity and reliability of situational judgment tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1). 1-16.
- Robertson, I.T. and Smith, M. (2001), Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4). 441-472.

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66–80.
- Salgado, Jesus. (1998). Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective. *Human Performance*, 11 (2-3), 271-288
- Salvatori P. (2001). Reliability and validity of admissions tools used to select students for the health professions. *Adv Health Sci Educ Theory Pract*, 6 (2), 159-75.
- Schmitt, Neal (2014): The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection. 1st. issued in paperback. Oxford: Oxford University Press (Oxford library of psychology).
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50 (11), 912-927.
- Stevens, Jared, "The Development of a Situational Judgment Test to Assess Collegiate Judgment: A Pilot Study" (2018)
- Whetzel, D. L., & McDaniel, M. A. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19 (3), 188-202.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی
سال هفدهم، شماره اول (پیاپی ۳۵)، بهار ۱۴۰۲، صص. ۱۶۷-۱۹۶

اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه برای ایجاد شایستگی‌های دیجیتال

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2023.244530.3470

محمدصادق پسندیده کار *

محمد عیسی آبادی **

محمد نوروزی ***

چکیده

انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال ماهیت کار، کسب‌وکارها، سازمان‌ها، رهبری سازمان و... را تغییر داده و بر آنها اثرات عمیقی به جای گذاشته است. در نتیجه مواجهه مؤثر منابع انسانی سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ارکان اساسی آنها با این پدیده امری ضروری تلقی می‌شود. در این راستا کارکنان باید شایستگی‌های خاصی را برای ایفای موفقیت‌آمیز نقش و شغل خود کسب کنند که از آن با عنوان شایستگی دیجیتال یاد می‌شود. سازمان‌ها برای ایجاد و توسعه این شایستگی‌ها باید از روش‌های آموزش و توسعه مناسب استفاده کنند. در این پژوهش ابتدا با روش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان همراه با تحلیل مضامین مصاحبه‌ها، شایستگی‌های مذکور و همچنین روش‌های آموزش با استفاده از روش کتابخانه‌ای احصاء گردید و در نهایت با استفاده از ابزار پرسشنامه و تحلیل داده‌های حاصل از آن با روش آنتروپی شانون و تاپسیس، اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه برای ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت روش‌ها به ترتیب اثربخشی اولویت-بندی شدند. طبق نتایج حاصل استفاده از روش مدلسازی نقش، به‌عنوان اولویت اول و استفاده از روش مریگیری به‌عنوان اولویت آخر جهت ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال کارکنان تعیین شدند.

واژگان کلیدی

شایستگی‌های دیجیتال؛ تحول دیجیتال؛ روش‌های آموزش و توسعه؛ مدیریت منابع انسانی.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ms.pasandideh@isu.ac.ir

0009-0000-1601-5942

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.isaabadi@isu.ac.ir

0000-0003-1163-9558

*** استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

mo.norози@isu.ac.ir

0000-0003-2698-8865

مقدمه

در ابتدای انقلابی هستیم که به‌طور اساسی شیوه زندگی، کار و ارتباط آنها را با سرعت بالا در مقیاس و دامنه‌ای وسیع تغییر خواهد داد (Schwab, 2016, p. 9). این انقلاب که از آن به‌عنوان انقلاب صنعتی چهارم یاد می‌شود با محوریت تحول دیجیتال چالش‌ها، مناسبات و اقتضائاتی را در آینده‌ی دنیای کنونی به همراه خواهد داشت و کلیه سیستم‌ها در کشورها، شرکت‌ها، سازمان‌ها و صنایع مختلف را دستخوش تغییرات خواهد کرد. برای مثال یک سری فناوری‌های نوظهور مانند اتومبیل‌های خودکار، دستگاه پرینتر سه بعدی، اینترنت اشیاء، هوش مصنوعی، کلان داده‌ها، شبکه ۵جی، بلاکچین و... به وجود آمده‌اند که ما باید در عرصه‌ی مدیریت خرد و کلان سازمان و در راستای تطبیق خود با این فناوری‌ها و نظامات جدید حاصل از آنها تلاش کنیم و یا ابتکار عمل را به‌دست گرفته و خود مناسبات و نظاماتی را برای مدیریت بهتر این جریان طراحی کنیم.

یکی از پدیده‌های متأثر از جریان انقلاب صنعتی چهارم با محوریت تحول دیجیتال، سازمان‌ها هستند. آنها در ابعاد و جنبه‌های مختلفی مثل رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، منابع انسانی سازمان و یا سایر ابعاد از این جریان تأثیر می‌پذیرند. در عصر اقتصاد دیجیتال، مازاد اطلاعات جایگزین کامپیوتر و برقی‌سازی شده است و فناوری‌های دیجیتال در تمام جنبه‌های فعالیت‌های تجاری شرکت ادغام شده‌اند. روندهای بین‌المللی شدن و جهانی شدن نه تنها بر بازارهای مالی، فناوری و منابع، بلکه بر کارکنان شرکت‌های معاصر نیز تأثیر می‌گذارد. خودکارسازی تعداد فزاینده‌ای از عملیات در تولید، معرفی فناوری‌های کاملاً جدید توانمند و مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال و همچنین ورود صنایع جدید، بر نیازهای کارکنان در جامعه تأثیر می‌گذارد (Petruk & Klescheva, 2021, p. 725). اساساً تحول دیجیتال بیشتر از آن که چالشی مربوط به حوزه فناوری باشد، یک چالش انسانی است. تحول دیجیتال موفق، بیشتر از آن که درباره فناوری باشد، بر مسائل مرتبط با منابع انسانی تأکید دارد (Tabrizi, Lam, Girard & Irvin, 2019, p. 2)؛ زیرا در نهایت این انسان‌ها هستند که فناوری‌های جدید را خلق کرده، بر محیط اطراف خود تأثیر گذاشته و از آن تأثیر می‌پذیرند. از همین رو بعد منابع انسانی سازمان برای به ثمر نشستن تحول دیجیتال باید مورد توجه قرار گیرد. با توجه به

نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در شکل‌دهی هویت دیجیتال سازمان، امروزه لزوم طراحی آینده‌نگر و حرکت فعالانه آن بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. همبستگی موجود بین فرآیندهای فناوری (دیجیتالی شدن، خودکارسازی...) و فرآیندهای منابع انسانی بسیار بارز است و به همین دلیل سازمان‌ها و مدیران ارشد منابع انسانی باید به صورت جدی به تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی بیندیشند و برای رسیدن به آن، نقشه راه متناسب با سازمان خود را طراحی کنند. پس سؤال اصلی این است که سازمان‌ها چه فرآیندی را باید برای تحول منابع انسانی خود و تطبیق آنها با اقتضات این عصر طی کنند؟ فرآیند دیجیتالی‌سازی سازمان‌ها این ضرورت را برای کارکنان فراهم می‌کند که به سرعت بر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کنونی اقتصاد دیجیتال تسلط پیدا کنند (Petruk & Klescheva, 2021, p. 725)؛ در عصر دیجیتالی شدن، برای بقا یا برنده شدن در رقابت، سازمان‌ها باید تغییرات چشمگیری را آغاز کنند و یکی از زمینه‌های مهم مدیریت، توسعه مهارت‌های دیجیتالی کارکنان است (Loshkareva, Luksha, Ninenko, Smagin & Sudakov, 2017, p. 72). در راستای تحقق تحول دیجیتال در سازمان و تطبیق منابع انسانی سازمان با اقتضات و مناسبات این عصر، بخش آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند با ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان در راستای ایجاد و تقویت شایستگی‌های مورد نیاز آنها برای مواجهه مؤثر با اقتضات و مناسبات خاص برآمده از این عصر نقشی اساسی ایفا کند. بنابراین در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا اولاً با مرور و تبیین روش‌های آموزش کارکنان و ثانیاً شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان در عصر تحول دیجیتال، بهترین روش‌ها و متدهای آموزشی برای ایجاد و تقویت شایستگی‌های مذکور در کارکنان سازمان ارائه و پیشنهاد شود.

۱. مفاهیم کلیدی و پیشینه پژوهش

۱-۱. مفاهیم کلیدی

۱-۱-۱. انقلاب صنعتی چهارم

انقلاب صنعتی چهارم نخستین بار در کنفرانس داووس^۱ سال ۲۰۱۶ به کار گرفته شد. انقلاب صنعتی چهارم را می‌توان با گستره‌ای از فناوری‌های نوین تعریف نمود. این انقلاب، جهان‌های فیزیکی، دیجیتالی و زیستی را نیز به یکدیگر متصل کرده و بر همه

رشته‌ها، اقتصاد و صنایع، اثر خود را فرود می‌آورد. پایه‌های انقلاب صنعتی چهارم، انقلابی دیجیتالی است که بر اساس شیوه‌های نوینی تدوین گردیده که فناوری‌های آن می‌توانند در جوامع نفوذ یافته، لانه گزیده و حتی در بدن انسان کاشته شوند (Schwab, 2016, pp. 12-21). از این انقلاب انتظار می‌رود که زمینه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فعلی را تغییر دهد و نتایج خیره کننده‌ای داشته باشد (Koizumi, 2019, p. 65). مسأله انقلاب صنعتی چهارم موضع بسیاری از تحقیقات به ویژه در حوزه علوم انسانی، مدیریت و مدیریت آموزش سازمانی قرار گرفته است.

۲-۱-۱. تحول دیجیتال

تحول دیجیتال به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال نوین نظیر رسانه‌های اجتماعی، رایانش موبایل، تحلیل داده و ابزارهای هوشمند به منظور بهبود کسب‌وکار در زمینه‌های تجربه مشتری، فرآیندهای عملیاتی و خلق مدل کسب‌وکار است (Singh & Hess, 2017, p. 5). به گفته وسترن، بونت و مکفی^۲ (۲۰۱۴)، تحول دیجیتال استفاده از فناوری برای بهبود اساسی عملکرد یا دسترسی شرکت‌ها است. تحول دیجیتال باید شامل عناصری مانند: (الف) بهبود قابل توجه و بازآفرینی تجربه مشتریان، (ب) دیجیتالی کردن فرآیندهای عملیاتی و (ج) بازسازی مدل‌های تجاری جدید باشد (Zhao & Yang, 2016, p. 1). تحول دیجیتال فرآیند استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای شکل‌دهی جدید یا اصلاح فرهنگ فرآیندهای کسب‌وکار و تجربیات مشتری برای برآوردن نیازهای در حال تغییر تجارت و بازار است (Gami & jain, 2022, p. 1).

۳-۱-۱. شایستگی‌های دیجیتال

شایستگی: شایستگی یک مفهوم تک بعدی نیست و مفهومی چند بعدی است که شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌هایی می‌باشد که برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل مورد نیاز هستند (Campion et al., 2011, p. 230). هر کارگر دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها است و هر موقعیت شغلی به ترکیبی از شایستگی‌های مختلف بر اساس مفهوم دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌ها نیاز دارد (Spencer & Spencer, 1993, pp. 9-12).

دانش: اطلاعاتی که یک کارگر برای انجام یک وظیفه شغلی به آن نیاز دارد. مهارت: مهارت در انجام یک کار خاص. توانایی‌ها: ظرفیت اساسی برای انجام طیف وسیعی از وظایف مختلف، کسب دانش یا توسعه مهارت. سایر ویژگی‌ها: ویژگی‌های شخصیت، انگیزه، علائق شخصی، تجربیات قبلی یا درجاتی که برای عملکرد خوب در کار لازم است (Aamodt, 2009, p. 53).

شایستگی دیجیتال: شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و راهبردها است که شهروندان را قادر می‌سازد تا از فناوری‌های دیجیتالی به گونه‌ای خلاقانه، انتقادی، معنادار و مسئولانه برای همه زمینه‌های زندگی به‌طور مستقل و با دیگران استفاده کنند (Ferrari, 2012, pp. 3-4; Hatlevik, Ottestad & Throndsen, 2015, p. 223).

شایستگی دیجیتال مفهومی در حال تحول است که با توسعه فناوری دیجیتال و اهداف و انتظارات سیاسی شهروندی در جامعه دانش مرتبط است. به نظر ما شایستگی دیجیتال عبارت است از (۱) شایستگی فنی، (۲) توانایی استفاده از فناوری‌های دیجیتال به روشی معنادار برای کار، مطالعه و در زندگی روزمره، (۳) توانایی ارزیابی انتقادی فناوری‌های دیجیتال، و (۴) انگیزه برای مشارکت و تعهد در فرهنگ دیجیتال (Ilomäki, Paavola,) (Lakkala & Kantosalo, 2016, p. 655). استفاده ایمن، انتقادی و مسئولانه و تعامل با فناوری‌های دیجیتال برای یادگیری در محل کار و برای مشارکت در جامعه است (European Commission, 2019, p. 1). شایستگی‌های دیجیتال در کار مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های اساسی است که افراد در محل کار را قادر می‌سازد تا وظایف شغلی خود را در رابطه با رسانه‌های دیجیتال در محل کار به‌طور مؤثر و موفقیت‌آمیزی انجام دهند (Oberländer, Beinicke & Bipp, 2019, p. 11).

باشکیروا^۳ و همکاران (۲۰۲۰) تعاریف ذیل را در پژوهش خود از شایستگی دیجیتال ارائه کرده‌اند: ۱- شایستگی دیجیتالی استفاده مطمئن از رسانه‌های الکترونیکی برای کار، اوقات فراغت، ارتباطات، مرتبط با تفکر منطقی و انتقادی، مدیریت اطلاعات و مهارت‌های ارتباطی سطح بالا است. ۲- شایستگی دیجیتال مجموعه‌ای از مهارت‌های اساسی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات (دستگاه‌های اطلاعاتی و ارتباطی - ICD)^۴ است. ۳- ارائه دانش و مهارت برای استفاده از دستگاه‌های دیجیتال در زمینه‌های جدید

و پیچیده. ۴- شایستگی دیجیتال مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و آگاهی مورد نیاز هنگام استفاده از ICD است. ۵- شایستگی دیجیتال دانش و مهارت‌هایی است که برای استفاده از ICD برای اهداف شخصی و حرفه‌ای لازم است. ۶- ترکیب دیجیتال استفاده مطمئن و انتقادی از رسانه‌های الکترونیکی برای کار، بازی و ارتباطات است. ۷- ترکیب دیجیتال استفاده از رایانه برای جستجو، ذخیره، تولید، ارائه و تبادل اطلاعات و همچنین برای برقراری ارتباط و مشارکت در شبکه‌های مجازی مشترک است. ۸- ترکیب دیجیتال مجموعه‌ای از دانش، استراتژی‌ها و مهارت‌هایی است که به فرد کمک می‌کند تا در دنیای دیجیتال کار کند و مشکلات دیجیتال را با پشتیبانی دیجیتال حل کند. ۹- ترکیب دیجیتال استفاده مؤثر و حیاتی از فناوری اطلاعات برای اشتغال، یادگیری، خودسازی و مشارکت در زندگی عمومی است. ۱۰- ترکیب دیجیتال یک قانون مدنی و یک نیاز حیاتی برای یادگیری فکری، شخصی و توسعه حرفه‌ای همه شهروندان جامعه با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات است. ۱۱- ترکیب دیجیتال دانش، مهارت و اعتماد به نفس برای استفاده مؤثر از فناوری دیجیتال در زندگی واقعی است.

۴-۱-۱. روش‌های آموزش منابع انسانی

باربارا اوستروسکی، کولومیترو و لام^۵ (۲۰۱۳) در مقاله خود روش‌های آموزش و توسعه موجود در ادبیات موضوع را به شرح زیر مطابق با جدول شماره (۱) مرور کرده‌اند:

جدول (۱): روش‌های آموزش کارکنان

ردیف	روش آموزش	توضیحات
۱	مطالعه موردی ^۶ :	به فراگیران فرصتی می‌دهد تا مهارت‌های خود را با ارائه یک مسأله، بدون راه‌حل، برای حل آن، یا با راه‌حل، به‌عنوان نمونه‌ای از چگونگی حل آن، توسعه دهند.
۲	آموزش بازی محور ^۷ :	فراگیران در یک سری از وظایف تصمیم‌گیری رقابت می‌کنند که به آنها امکان می‌دهد انواع بدیل‌های استراتژیک را کشف کنند و پیامدهایی را که بر سایر بازیکنان تأثیر می‌گذارد، تجربه کنند، اما بدون خطر برای افراد یا سازمان.
۳	کارآموزی ^۸ :	شامل آموزش تحت نظارت و عملی در حین کار است که در آن کارآموز مجاز است در موقعیتی که برای آن آموزش می‌بیند کار کند، اما با برخی محدودیت‌ها و با دستمزد بسیار کمتر یا بدون دستمزد.

ردیف	روش آموزش	توضیحات
۴	چرخش شغلی ^۹ :	شامل آموزش برای یک شغل با کار در آن شغل برای مدت زمان محدود و در عین حال حفظ شغل اصلی است.
۵	سایه کاری ^{۱۰} :	شامل فراگیری می‌شود که از نزدیک مشاهده می‌کند که یک کار خاص در محیط کار طبیعی انجام می‌شود تا از نزدیک جزئیات کار را مشاهده کند.
۶	سخنرانی ^{۱۱} :	شامل انتشار مطالب آموزشی توسط یک مربی به گروهی از کارآموزان، از طریق آموزش شفاهی است.
۷	مربیگری ^{۱۲} :	شامل یک مشارکت یک به یک بین یک کارمند تازه‌کار با یک کارمند ارشد است. هدف مربیگری ارائه پشتیبانی و راهنمایی برای کارکنان کم تجربه است در حالی که کارآموزی برای توسعه مهارت‌های شغلی است.
۸	آموزش برنامه‌ریزی شده ^{۱۳} :	شامل ارائه آموزش از طریق دستورالعمل است که توسط یک برنامه از طریق برخی دستگاه‌های الکترونیکی بدون حضور مربی ارائه می‌شود. دستگاه الکترونیکی می‌تواند کامپیوتر، پخش کننده دی‌وی‌دی، پخش کننده سی‌دی و غیره باشد.
۹	مدلسازی نقش ^{۱۴} :	شامل ارائه زنده مهارت (ها) به مخاطبان کارآموز است.
۱۰	بازی نقش ^{۱۵} :	به فراگیرانی نیاز دارد که یک شخصیت را به عهده بگیرند و نقش را در یک سناریوی ساختگی یا مجموعه‌ای از سناریوها ایفا کنند. یادگیری از طریق تأمل در بازی حاصل می‌شود.
۱۱	شبیه‌سازی ^{۱۶} :	شامل استفاده از شبیه‌ساز است که در آن مهارت‌های خاص از طریق تمرین مکرر با تجربه چندحسی از شرایط تقلید ایجاد می‌شود. شکل خاصی از آموزش شبیه‌سازی، آموزش واقعیت مجازی است که مستلزم درگیر شدن کامل حواس ^{۱۷} است.
۱۲	آموزش مبتنی بر محرک ^{۱۸} :	استفاده از نوعی محرک (مانند موسیقی، آثار هنری، روایت‌ها و غیره) برای ایجاد انگیزه در یادگیرنده برای یادگیری. این آموزش باعث ایجاد حالتی از وجود (به‌عنوان مثال، آرامش یا آگاهی) در شرکت کنندگان برای دستیابی به یادگیری می‌شود.

ردیف	روش آموزش	توضیحات
۱۳	آموزش تیمی ^{۱۹} :	منحصراً برای گروه‌هایی از افراد در نظر گرفته شده است که به صورت تعاملی رفتار می‌کنند تا دانش متقابل را در یک تیم بهبود بخشند یا به تیم در مهارت‌های خاص تیم آموزش دهند.
۱۴	آموزش الکترونیکی ^{۲۰} :	آموزش الکترونیکی به معنای استفاده از فناوری مبتنی بر وب برای انجام آموزش آنلاین است. در این نوع آموزش نقش آموزش دهنده از معلم به تسهیل‌گر تغییر می‌کند و کارآموزان برای یک جلسه آموزشی سازنده در مقابل آموزش دهنده و هم‌آموزان پاسخ‌گو هستند. دوره‌های آنلاین ثبت نام انبوه و باز ^{۲۱} ، یادگیری از راه دور ^{۲۲} ، تلویزیون‌های تعاملی دو طرفه ^{۲۳} و ویدئوها ^{۲۴} ، از جمله این آموزش‌ها هستند.
۱۵	آموزش موبایلی:	به معنای استفاده از فناوری تلفن همراه برای انجام آموزش است. این آموزش زمانی که به خوبی طراحی شده باشد می‌تواند یک فرآیند تعاملی و مبتنی بر یادگیرنده باشد.

منبع: (Barbara Ostrowski, Kolomitro & Lam, 2013)

۲-۱. پیشنهاد پژوهش

نوری، شاه‌حسینی، شامی‌زنجانی و عابدین (۱۳۹۸) طی پژوهشی که انجام داده‌اند اولاً بر لزوم همگامی سازمان‌ها با تغییرات ناشی از تحولات عصر دیجیتال تأکید کرده‌اند و معتقدند تحول دیجیتال وارد ادبیات کسب‌وکار شده است. همچنین معتقدند که مفهوم تحول دیجیتال به صورت عام و رهبری تحول دیجیتال به‌طور خاص، مفاهیمی جدید در عرصه کسب‌وکار محسوب می‌شوند. آنها در مقاله خود سعی کردند تصویری روشن و جامع از مفهوم رهبری تحول دیجیتال ارائه نمایند.

کاویانی‌زاده و وحیدی‌منفرد (۱۳۹۹) بیان کرده‌اند که ظهور فناوری‌های دیجیتال باعث دگرگونی عمیقی در ماهیت فرآیندهای کسب‌وکار در دنیا شده و در این راستا در پژوهش خود و با توجه به اهمیت و نقش اساسی زنجیره تأمین در سازمان و کسب‌وکار و همچنین تأثیرات مهمی که فناوری‌های دیجیتال می‌توانند بر آن بگذارند، به بررسی مفاهیمی همچون تحول دیجیتال در کسب‌وکارها، زنجیره تأمین دیجیتالی و ویژگی‌های کلیدی آن پرداخته‌اند.

حسن‌زاده (۱۳۹۹) تحول دیجیتال را پلی برای گذر از دنیای سنتی به دنیای جدید دانسته و معتقد است ویژگی‌های دنیای جدید عمدتاً بر دیجیتال‌سازی استوار است. او معتقد است ضرورت تحول دیجیتال، مدیریت دانایی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است و ریشه تحولات عمیق فردی و سازمانی و همچنین ارتقای اثربخشی فعالیت‌های دگرگونه‌سازی در پویایی منظومه دانایی فردی و سازمانی نهفته است. حسن‌زاده در نهایت در پژوهش خود به صورت مختصر لزوم همگرایی حوزه‌های مدیریت دانایی به‌عنوان عناصر درونی منظومه دانایی برای ایجاد آمادگی فردی و سازمانی برای تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز را تبیین کرده است.

خنیفر و غفرانی (۱۳۹۹) در مقاله‌ی خود صلاحیت دیجیتال دانشجومعلم را با نگاهی به تحول دیجیتال در فرآیند یاددهی/یادگیری در دو بخش نگرش و مهارت مورد سنجش قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه دانشجومعلم کامپیوترها و موتورهای جست‌وجو بیشترین سودمندی و موک‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت منابع کمترین سودمندی را در فرآیند یاددهی/یادگیری دارند و در پایان نیز راهکارهایی برای ارتقای صلاحیت دیجیتال معلم آینده پیشنهاد دادند.

قلیچ‌خانی، صمدی‌مقدم و فتحی‌هفشجانی (۱۳۹۹) در مقاله خود به تبیین ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی با مرور نظام مند پیشینه پرداخته‌اند. آنها در پژوهش خود ابعاد تحول دیجیتال را تبیین کرده و مقوله‌های تأثیرگذار بر تحول دیجیتال به‌عنوان صنعت چهارم را احصاء کرده‌اند.

رحمتی کهرودی، شامی‌زنجان، شمس‌مورکانی و ابوالقاسمی (۱۴۰۰) طی پژوهشی با اعتقاد به پدیده تحول دیجیتال که اساساً ماهیت کار، مرزهای سازمانی و مسئولیت‌های رهبران کسب‌وکار را تغییر داده است، وجود رهبرانی که نیاز به تغییر دیجیتال، دامنه و جهت آن را برای کارکنان تصریح کنند و نقشه راه روشنی را برای کارکنان خود فراهم آورند لازم دانسته و در نتیجه در جهت تحقق اثربخشی رهبران دیجیتال، مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز برای این نقش را احصاء کرده و چارچوب مفهومی آن را تبیین نمودند.

حسینی‌نسب، شامی‌زنجانی و قلی‌پور (۱۴۰۰) در پژوهش خود ضمن تشریح ضرورت وجود مدیر ارشد دیجیتال به‌عنوان حکمران و پیش‌برنده اهداف تحول دیجیتال در سازمان، چارچوبی را برای وظایف این نقش ارائه کرده‌اند که متشکل از ۱۲ وظیفه کلان و ۷۳ وظیفه خرد در سه حوزه کلان؛ طرح‌ریزی و هدایت تحول دیجیتال، هماهنگی و هم‌نوآوری اقدام‌های تحول دیجیتال و پایش محیطی و شبکه‌سازی اکوسیستم تحول دیجیتال، برای مدیر ارشد دیجیتال است.

مرادی و کشمیری (۱۴۰۰) در مقاله‌ای تحت عنوان آمادگی برای رهبری تحول دیجیتال در مدارس، در راستای بررسی وضعیت عوامل مؤثر در ایجاد آمادگی برای رهبری تحول دیجیتال پژوهش خود را پیش بردند و شاخص‌هایی را به‌عنوان عمده‌ترین عوامل برای رهبری تحول دیجیتال ارائه نمودند.

یزدانی، شیرازی و زارعی‌متین (۱۴۰۰) مهم‌ترین مانع موفقیت تحول دیجیتال را فرهنگ سازمانی می‌دانند بنابراین در پژوهش خود نقشه راه پیاده‌سازی فرهنگ سازمانی برای تحول دیجیتال را ترسیم نموده‌اند. این نقشه راه شامل سه لایه زیرساخت، فرآیندهای فرهنگی و اهداف می‌باشد که لایه زیرساخت در برگیرنده توسعه منابع زیرساختی، توسعه منابع اطلاعاتی، توسعه منابع انسانی و مدیریت و ساختار سازمانی است. لایه فرآیندها دربرگیرنده سه مقوله اصلی ایجاد فضای دیجیتال، همراه‌سازی سازمانی و توسعه و ارزش‌گذاری است و بالاخره لایه اهداف نیز شامل تفکر دیجیتال، فناوری محوری، ذینفع محوری، ریسک‌پذیری و نوآوری باز، چابکی دیجیتال، شفافیت و پاسخ‌گویی می‌باشد.

حسن‌زاده (۱۴۰۰) در تحقیق خود بیان کرده است که مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین تسهیل‌گرهای تحول به‌شمار می‌رود. او در تحقیق و پژوهش خود تلاش کرده است تا به صورت خلاصه، روند شکل‌گیری و ویژگی‌های متمایز مدیریت دانش تحولی با عنوان مدیریت دانش ۴.۰ را تبیین کند.

امینی، مرشدی و حسن‌زاده (۱۴۰۱) طی پژوهشی پنج مرحله متودولوژی شالمو^{۲۵} برای تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار را با استفاده از مدل ارزیابی بلوغ شوماخر^{۲۶} و رویکردهای سه‌گانه تحول مدل کسب‌وکار بر اساس توصیه‌های هایکیلا^{۲۷} بهبود داده‌اند.

بنابراین عصاره کار آنها ارائه یک متدولوژی بهبودیافته برای تحول دیجیتال مدل کسب و کار می‌باشد.

کارگر شورکی (۱۴۰۱) در مقاله خود معتقد است که کسب و کارها با دوچالش پایداری و تحولات دیجیتال مواجه هستند و یکی از بخش‌های مهم کسب و کارها حوزه مهم منابع انسانی است چراکه انسان را هم عامل توسعه و هم هدف توسعه می‌داند. از طرفی دیگر سازمان‌ها علاوه بر چالش اقتصادی با چالش‌های دیگری همچون چالش زیست محیطی و چالش اجتماعی نیز درگیر هستند و موضوع توسعه پایدار بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. بر همین اساس مهم‌ترین عامل تحقق استراتژی پایداری در کسب و کارها را موضوع مدیریت منابع انسانی پایدار در عصر تحول دیجیتال می‌داند. او در پژوهش خود تأثیرگذاری تکنولوژی‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت فناپ زیرساخت را مورد بررسی قرار داده است. او به این نتیجه رسیده که سلامت کارکنان و مدیریت استعدادها مهم‌ترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی پایدار در شرکت فناپ زیرساخت بوده است.

محمدی برزگر (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بحث مدیریت منابع انسانی دیجیتال پرداخته است. او در ابتدا تعریفی از مدیریت منابع انسانی دیجیتال ارائه داده و آن را تحولی دیجیتالی در شیوه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی می‌داند که از طریق استفاده از رسانه‌های الکترونیکی، موبایل، تجزیه و تحلیل و فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی را کارآمدتر می‌کند. به عبارت دیگر و از نظر وی مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساس تمام کار منابع انسانی را با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌های کاربردی و اینترنت انجام می‌دهد یا مدیریت می‌کند. در ادامه چندین مطالعه را مرور کرده و در مورد مفهوم و جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی دیجیتال بحث کرده است. او یافته‌های پژوهش خود را در راستای کمک به سازمان‌ها در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال و در نتیجه بهبود عملکردشان می‌داند.

نیکس^{۲۸} (۲۰۱۸) معتقد است با توجه به انتظارات اتحادیه اروپا، دولت مجارستان هدف خود را بالا بردن سطح شایستگی دیجیتالی جمعیت قرار داد زیرا اهمیت آن دیگر قابل تردید نیست. از نظر او فرصت افزایش سطح شایستگی دیجیتالی کاربران و بررسی

نتایج به دست آمده، آموزش را مؤثرتر می‌کند. دانش دیجیتال باید افزایش یابد تا کالاهای دیجیتال به طور یکسان برای همه قابل دسترسی باشد. بیشتر محیط‌های کاری و حرفه‌ها به سطح معینی از سواد دیجیتالی نیاز دارند، یعنی هم کارمندان و هم شرکت‌ها باید بدانند که چه سطحی از مهارت‌های دیجیتال در سراسر نیروی کار مورد نیاز است.

راسکازوا، الکساندر، برمیستروف، سینیاوینا و کورنلیس^{۲۹} (۲۰۲۰) با توجه به تأثیر دیجیتالی شدن و سایر تغییراتی که بر حوزه‌های مختلف زندگی مردم تأثیر می‌گذارد، به این نتیجه رسیدند که نظام آموزشی مدرن باید دستخوش تحولی جدی شود، زیرا نظام آموزشی سنتی به طور جدی منسوخ شده است. پیش‌بینی می‌شود در آینده نزدیک بخش قابل توجهی از آموزش مبتنی بر فناوری‌های مدرن دیجیتال باشد و فرآیند آموزشی با استفاده از بسترهای آموزشی جهانی که فرصت تعامل جهانی و دانش و تجربه پیشرفته را برای فراگیران فراهم می‌کند، اجرا شود. آنها در این پژوهش به فرموله کردن ویژگی‌های سیستم‌های آموزشی صنعتی و مدرن، مقایسه آنها و همچنین شناسایی مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی پرداختند که افراد برای مقابله مؤثر با وظایف حرفه‌ای خود در عصر دیجیتال باید شکل دهند. همچنین معتقدند موضوع تلفیق بهینه رویکردهای آموزشی استاندارد با فناوری‌های جدید مورد استفاده در آموزش، که امکان توسعه شایستگی‌هایی را می‌دهد که باید در بین مردم شکل گیرد تا در بازار کار مورد تقاضا قرار گیرند، در حال تبدیل شدن به موضوعات روز است.

پوتمکین و راسکازوا^{۳۰} (۲۰۲۰) در مقاله خود با نگرشی منبع‌محور به استراتژی توسعه شرکت‌ها نگاه کردند که در آن باید به شکل‌گیری، استفاده و توسعه منابع انسانی آن توجه شود. آنها معتقدند هنگام اتخاذ تصمیمات اداری، مدیریت شرکت باید کارکنان را به عنوان با ارزش‌ترین منبع در رقابت در نظر بگیرد که برای ایجاد انگیزه و توسعه برای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت ضروری است. هدف این پژوهش دو چیز بود: ۱- انجام تحقیق در مورد شرکت‌های صنعتی سنت پترزبورگ که امکان شناسایی تعدادی از مشکلات مرتبط با توجه ناکافی از سمت مدیریت سازمان به منابع انسانی سازمان‌ها را فراهم کرد. ۲- اثبات اهمیت توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های دیجیتالی کارکنان مدرن

و همچنین شایستگی‌های دیجیتال. این مقاله به بررسی شایستگی‌هایی می‌پردازد که یک کارمند در عصر دیجیتالی شدن باید داشته باشد.

کلشوا و پتراک^{۳۱} (۲۰۲۱) در مقاله خود به بررسی شایستگی‌هایی پرداخته‌اند که یک کارمند در عصر دیجیتالی شدن باید داشته باشد. آنها معتقدند تغییرات دیجیتال در اقتصاد بر کارمندان یک شرکت معاصر تأثیر می‌گذارد، آنها باید بتوانند از فناوری‌های دیجیتال و نوآورانه، نرم‌افزار، پلتفرم‌های هوش تجاری، سر و کار داشتن با اطلاعات زیادی، استفاده از کانال‌های ارتباطی الکترونیکی، گردش کار الکترونیکی استفاده کنند. یک کارمند باید از نظر دیجیتالی شایستگی داشته باشد، مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص لازم برای استفاده مؤثر از فناوری‌های دیجیتال و منابع اینترنتی را داشته باشد. یک کارمند باید این توانایی را داشته باشد که اطلاعات لازم را انتخاب کرده و از بین گزینه‌های مختلف فعلی، یک مورد جدید ایجاد کند.

با جستجوی عبارت روش‌های آموزش و توسعه شایستگی‌های دیجیتال، پژوهشی یافت نشد که به‌طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد اما با جستجوی واژه‌هایی مانند شایستگی‌های دیجیتال، تحول دیجیتال و انقلاب صنعتی چهارم پژوهش‌هایی یافت شدند که ویژگی مشترک آنها پذیرش وقوع تحول دیجیتال و اثرگذاری عمیق و اساسی آنها بر ماهیت کار، کسب‌وکارها، سازمان‌ها، رهبری سازمان و ... بود. برخی از پژوهش‌ها به بررسی تغییرات ناشی از این عصر بر روی سازمان‌ها، کسب‌وکارها، رهبری، زنجیره تأمین و ... پرداخته بودند، برخی علاوه بر بررسی تغییرات بر لزوم واکنش به این تغییرات تأکید داشتند مثلاً عده‌ای بر لزوم مدیریت دانش، عده‌ای بر لزوم مدیریت زنجیره تأمین، عده‌ای بر لزوم مدیریت دانایی، عده‌ای بر ترسیم نقشه راه پیاده‌سازی فرهنگ‌سازمانی برای رهبری تحول دیجیتال، عده‌ای به ارائه متدولوژی بهبود یافته برای تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار و در نهایت عده‌ای نیز به تشریح ضرورت وجود مدیر ارشد دیجیتال یا رهبر تحول دیجیتال و تعیین چارچوب وظایف این نقش و ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبران تحول دیجیتال در واکنش به تغییرات و تحولات حاصل از عصر تحول دیجیتال تأکید داشتند. دسته دیگری از پژوهش‌ها، ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال را تبیین کرده و مقوله‌های تأثیرگذار بر تحول دیجیتال را بررسی کرده بودند. دسته پنجم به احصای

صلاحیت دانشجو معلمان در فرآیند یاددهی/یادگیری، تبیین مدیریت منابع انسانی دیجیتال و بررسی تأثیر آن بر پایداری کسب و کارها پرداخته بودند. دسته ششم بر لزوم افزایش سطح شایستگی دیجیتالی افراد جهت مؤثرتر کردن فرآیند آموزش افراد تأکید داشتند و در نهایت دست آخر نیز اولاً ایجاد شایستگی‌های دیجیتال در کارکنان سازمان در عصر تحول دیجیتال را ضروری می‌دانستند و سپس به احصای این شایستگی‌های پرداخته بودند. بنابراین در هیچ یک از پژوهش‌های ذکر شده روش‌های آموزش و توسعه شایستگی‌های دیجیتال منابع انسانی احصاء نشده بود و تنها در یکی از مقالات از موضوع تلفیق بهینه رویکردهای آموزشی با فناوری‌های جدید مورد استفاده در آموزش به‌عنوان یکی از موضوعات روز و شایسته پژوهش‌های آتی معرفی شده بود. این پژوهش ضمن بررسی و پذیرش تحولات حاصل از عصر دیجیتال و تأثیرات حاصل از آنها بر روی کسب و کارها و سازمان‌ها به‌طور عام و بر روی منابع انسانی سازمان به‌طور خاص در پی آن است تا در ابتدا شایستگی‌های دیجیتال منابع انسانی را احصاء کرده و سپس اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه مناسب برای ایجاد این شایستگی‌ها در منابع انسانی سازمان‌ها را با روش‌های علمی کیفی و کمی که به تفصیل در ادامه بحث می‌شود، مورد بررسی قرار دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، لويس و ثورنهییل^{۳۲} (۲۰۰۹) این تحقیق از نظر فلسفه پژوهش از نوع پارادایم تفسیری/استقرایی و استراتژی پژوهش از نوع کاربردی و پیمایشی است. در لایه انتخاب پژوهش، مقاله حاضر از نوع آمیخته (کیفی/کمی) و از منظر بازه زمانی، پژوهش به صورت مقطعی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در مرحله کمی، پرسشنامه است. روش انجام پژوهش به این صورت بوده است که بعد از مطالعه ادبیات در مورد شایستگی‌های دیجیتال و روش‌های آموزش و توسعه کارکنان، در گام اول از طریق مصاحبه با خبرگان حوزه دیجیتال و مدیریت منابع انسانی، مضامین مربوط به شایستگی‌های دیجیتال احصاء شده و در مرحله بعد با استفاده از پرسشنامه اولویت اثربخشی روش‌های آموزش بر ایجاد

شایستگی‌های دیجیتال با استفاده از روش آنتروپی شانون^{۳۳} و روش تاپسیس^{۳۴} سنجیده شد.

در گام اول (بخش کیفی) بعد از مطالعه ادبیات در مورد شایستگی‌های دیجیتال، برای تکمیل و تأیید شایستگی‌های دیجیتال، با استفاده از روش تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه، شایستگی‌های دیجیتال احصاء شدند. تحلیل مضمون یکی از روش‌های مورد استفاده در تحقیقات کیفی است که در آن الگوها و مضامین موجود در داده‌های کیفی شناسایی و تفسیر می‌شوند. این روش به محققان این امکان را می‌دهد تا با به‌دست‌آوردن فهم عمیقی از داده‌های جمع‌آوری شده، نتیجه‌گیری‌هایی درباره موضوع مورد نظر خود بکنند (عابدی‌جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، صص. ۱۵۲-۱۵۳). جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و خبرگان تجربی (کارشناسان و مدیران حوزه دیجیتال و مدیریت منابع انسانی) هستند که نمونه‌گیری از آنها در ابتدا به صورت هدفمند و غیراحتمالی و در ادامه به صورت گلوله برفی صورت گرفت. معیار انتخاب این صاحب‌نظران، داشتن شایستگی و دانش نظری و تجربی در حوزه شایستگی‌های دیجیتال است. تعداد خبرگان مورد نیاز در یک مطالعه، بسته به اهداف مطالعه و نوع تحقیق متفاوت است. در برخی مطالعات، تعداد کمی از خبرگان کافی است، در حالی که در برخی مطالعات باید از تعداد زیادی از خبرگان استفاده کرد. به‌طورکلی، تعداد خبرگان باید به گونه‌ای باشد که تنوع و گستردگی دیدگاه‌ها و تجربیات را در بین خبرگان برای محقق منعکس کند (Guest, Bunce & Johnson, 2006, p. 60). حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. به صورت کلی فرآیند مصاحبه در تحلیل کیفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند (رنجبر، حقدوست، صلصالی و خوشدل، ۱۳۹۰، ص. ۲۳۸). در پژوهش حاضر، تعداد ۸ مصاحبه، شرط اشباع را فراهم نمود. همچنین برای ذخیره‌بازیابی، مستندسازی و تحلیل داده‌ها در این مرحله از نرم‌افزار (MAXQDA) استفاده گردیده و مضامین در قالب مقوله‌های فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه دسته‌بندی شدند. در این مرحله خوشه‌های شایستگی دیجیتال احصاء شدند.

در گام بعد (بخش کمی) در راستای سنجش میزان اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه بر ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال برای وزن دهی از روش آنتروپی شانون و جهت اولویت‌بندی از روش تاپسیس استفاده شد. در این گام ابتدا برای گردآوری اطلاعات در مورد روش‌های آموزش از روش‌های کتابخانه‌ای (مراجعه به کتب، مقالات و ...) استفاده شد.

سپس با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون، پرسشنامه‌ای طراحی گردید و سپس با استفاده از روش آنتروپی وزن معیارها (شایستگی‌ها) و در ادامه از روش تاپسیس جهت اولویت‌بندی اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه بر ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال در سازمان طراحی گردید. با توجه به بدیع بودن و تخصصی بودن موضوع پرسشنامه میان ۱۵ نفر از خبرگان حوزه دیجیتال و مدیریت منابع انسانی توزیع شد. معیار انتخاب این صاحب‌نظران، داشتن شایستگی و دانش نظری و تجربی در حوزه شایستگی‌های دیجیتال و آموزش کارکنان است.

برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد؛ بدین صورت که ابتدا پرسشنامه طراحی شده و در مرحله بعد با تعدادی از خبرگان دانشگاهی مشورت گردید. در ادامه سؤالات پرسشنامه با نظر این خبرگان، مورد جرح و تعدیل قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد محاسبه قرار گرفت. ضریب آلفای موردنظر به‌طور تقریبی ۰.۹ به‌دست‌آمد. با توجه به میزان آلفای به‌دست‌آمده می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه طراحی شده قابل قبول بوده و از پایایی بالایی برخوردار است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل مضمون: بعد از مطالعه ادبیات در مورد شایستگی‌های دیجیتال، جهت تکمیل و تأیید شایستگی‌های دیجیتال مصاحبه‌های تخصصی نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه دیجیتال صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ۴ سؤال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرآیند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سؤالات جدیدی نیز مطرح می‌شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال

(جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سؤالات اساسی مصاحبه در جدول شماره (۲) ارائه شده است:

جدول (۲): سؤالات مصاحبه

ردیف	سؤالات مصاحبه
۱	مهارت‌های موردنیاز کارکنان جهت موفقیت و اثرگذاری در سازمان برای موفقیت در حوزه دیجیتال کدامند؟
۲	کارکنان جهت موفقیت و اثرگذاری در سازمان برای موفقیت در حوزه دیجیتال به چه دانش‌هایی نیازمندند؟
۳	کارکنان برای موفقیت و اثرگذاری در حوزه دیجیتال یک سازمان به چه دانش، نگرش و راهبردهایی نیاز دارند؟
۴	اگر ویژگی موردنیاز دیگری برای کارکنان در مورد موفقیت و اثرگذاری در سازمان برای موفقیت در حوزه دیجیتال فارغ از موارد مذکور مدنظر دارید، بفرمایید.

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها بر اساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شدند. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. متن مصاحبه‌ها پیش از آن که به صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آنها به صورت کد وارد نرم‌افزار (MAXQDA) شد. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی استرلینگ^{۳۵} انجام گرفت. مبتنی بر این روش مضامین در قالب مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی می‌شوند. (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخزاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۰) بدین ترتیب در مرحله کدگذاری باز ۱۹۵ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری، کدها در ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده (شایستگی‌های دیجیتال) و ۴ مضمون فراگیر (خوشه‌های شایستگی دیجیتال) طبقه‌بندی

شدند. بدین ترتیب در نهایت ۱۳ شایستگی دیجیتال در ۴ خوشه از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون استخراج شدند که شرح آنها در جدول شماره (۳) ارائه شده است:

جدول شماره (۳): مضامین سه‌گانه

مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
هوش محاسباتی	هوش دیجیتال	خوشه ویژگی‌های فردی
علاقه به فضای دیجیتال		
ذهنیت دیجیتال		
چند مهارت بودن	خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر	
مهارت زبان انگلیسی		
شناخت منابع و مراجع تخصصی		
روحیه درگیر شدن با موضوع		
روحیه یادگیری	خود مدیریتی	
انعطاف‌پذیری		
آمادگی برای تغییر		
مدیریت انگیزه		
تعادل کار و زندگی		
کنترل تمرکز		
مدیریت استرس	تفکر خلاق	خوشه ادراکی
نگرش خلاقانه به مسائل		
ارائه تفاسیر مختلف از داده‌ها	تفکر نقادانه	
پایش اطلاعات		
تحلیل اطلاعات	تفکر سیستمی	
تحلیل سیستمی		
تحلیل اطلاعات از زوایای مختلف	مهارت‌های ارتباطی	خوشه ارتباطات و همکاری در محیط دیجیتال
اخلاق در فضای دیجیتال		
حریم خصوصی		
مذاکره و اعتماد		
مدیریت تعارض در فضای دیجیتال		
ارتباط در فضای دیجیتال		

اقتناع در فضای دیجیتال		
سواد شبکه‌های اجتماعی		
سواد پلتفرم		
کار تیمی	مهارت‌های همکاری	
روحیه همکاری و مشارکت		
آشنایی با فناوری‌های نوین	دانش دیجیتال	
آشنایی با فضای دیجیتال		
آشنایی با فرآیندهای دیجیتال		
آشنایی با مدل‌های تجاری دیجیتال		
آشنایی با حقوق فضای دیجیتال	تولید محتوای دیجیتال	
توانایی تولید محتوا		
آشنایی با ابزارهای تولید محتوا	امنیت و حفاظت از اطلاعات	
آشنایی با تهدیدات امنیتی		
امنیت اطلاعات		
شناخت پایگاه‌ها و منابع داده	سواد داده	
جمع‌آوری و ذخیره داده		
فهم داده		
طبقه‌بندی داده		
تحلیل داده		
نحوه استفاده از داده		
تولید داده		
سواد شبکه	سواد ابزارهای دیجیتال	
دانش سخت‌افزاری		
دانش نرم‌افزاری		
دانش مغزافزاری		

منبع: یافته‌های پژوهش

مضامین فراگیر شامل خوشه ویژگی‌های فردی، خوشه ادراکی، خوشه ارتباطات و همکاری در محیط دیجیتال و خوشه سواد دیجیتال است. مضامین سازمان‌دهنده نیز شامل مضامین هوش دیجیتال، خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر، خودمدیریتی، تفکر خلاق،

تفکر نقادانه، تفکر سیستمی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های همکاری، تولید محتوای دیجیتال، دانش دیجیتال، امنیت و حفاظت از اطلاعات، سواد داده و سواد ابزارهای دیجیتال می‌باشد. مضامین هوش دیجیتال، خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر و خودمدیریتی در مقوله فراگیر خوشه ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرند. مضامین تفکر خلاق، تفکر نقادانه و تفکر سیستمی در مقوله فراگیر خوشه ادراکی قرار دارند. مضامین مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های همکاری در مقوله فراگیر خوشه ارتباطات و همکاری در محیط دیجیتال قرار می‌گیرند. مضامین تولید محتوای دیجیتال، دانش دیجیتال، امنیت و حفاظت از اطلاعات، سواد داده و سواد ابزارهای دیجیتال نیز در مقوله فراگیر خوشه سواد دیجیتال قرار دارند.

۴-۱. بخش کمی

در ادامه با عنایت به روش‌های آموزش و توسعه کارکنان مستخرج از مطالعات کتابخانه‌ای و شایستگی‌های مستخرج از روش تحلیل مضمون پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت ۵ تایی طراحی گردید. در ادامه با توجه به بدیع بودن و تخصصی بودن موضوع پرسشنامه، ۱۵ نفر از خبرگان حوزه دیجیتال و مدیریت منابع انسانی آن را تکمیل نمودند. سپس داده‌های آنتروپی شانون در سال ۱۹۴۸ توسط شانون بیان شده که علاوه بر اندازه‌گیری عدم قطعیت به‌عنوان یکی از روش‌های تحلیل محتوا برای وزن‌دهی و رتبه‌بندی داده‌ها به‌کار می‌رود. مراحل انجام این ماتریس به شرح ذیل است:

مانند تمام روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، یک ماتریس تصمیم ایجاد می‌شود.

$$x = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{2n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{mn} \end{bmatrix}$$

ماتریس فراوانی‌های به‌دست‌آمده (جدول ۱) را با استفاه از نرم ساعتی که در رابطه

(۱) ارائه شده است، بی‌مقیاس می‌کنیم:

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m) \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

آنتروپی (عدم قطعیت) را برای هر یک از ابعاد (E_j) ، با استفاده از رابطه (۲) محاسبه

می‌کنیم.

$$E_j = -K \sum_{i=1}^m [P_{ij} \cdot L_n(P_{ij})] \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

که در آن $K = \frac{1}{Ln(m)}$ است.

ضریب اهمیت (W_j) هر یک از ابعاد با استفاده از رابطه (۳) حاصل می‌شود:

$$w_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (3)$$

در ادامه با استفاده از روش آنترپی شانون، وزن معیارها محاسبه گردید. جدول شماره

(۴) وزن محاسبه شده هر معیار را نشان می‌دهد:

جدول (۴): وزن‌دهی معیارها

وزن	معیارها	وزن	معیارها
۰.۰۶	سواد ابزارهای دیجیتال	۰.۱۵	مهارت‌های ارتباطی
۰.۰۶	سواد داده	۰.۱۰	تفکر سیستمی
۰.۰۴	امنیت و حفاظت از داده‌ها	۰.۰۵	تفکر نقادانه
۰.۰۶	دانش دیجیتال	۰.۰۷	تفکر خلاق
۰.۰۸	تولید محتوای دیجیتال	۰.۰۹	خودمدیریتی
۰.۱۶	مهارت‌های همکاری	۰.۰۴	خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر
		۰.۰۳	هوش دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه برای اولویت‌بندی اثربخشی روش‌های آموزشی بر ایجاد و توسعه ابزارهای

دیجیتال، از روش تاپسیس استفاده شد.

روش تاپسیس در سال ۱۹۸۱ توسط هوانگ^{۳۶} و یون^{۳۷} ارائه شد. در این روش m

گزینه به وسیله n شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر مسأله را می‌توان به‌عنوان یک

سیستم هندسی شامل m نقطه در یک فضای n بعدی در نظر گرفت (آذر و رجب‌زاده،

۱۳۸۷، ص. ۱۲۶). در این تکنیک فاصله یک گزینه از نقطه ایده‌آل مثبت (A_i^+)، فاصله

آن از نقطه ایده‌آل منفی (A_i^-) در نظر گرفته می‌شود. گزینه انتخابی باید کمترین فاصله

را از ایده‌آل مثبت و بیشترین فاصله را از ایده‌آل منفی داشته باشد (اصغری‌پور، ۱۳۸۷، ص.

۲۶۰).

مراحل انجام روش تاپسیس شامل ۶ گام اساسی است (آذر و رجبزاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۲۷؛ و اصغری‌پور، ۱۳۸۷، ص. ۲۶۱):

ماتریس تصمیم (D) به کمک نرم اقلیدسی به یک ماتریس بی‌مقیاس تبدیل می‌شود:

$$n_j = \frac{r_j}{\sqrt{\sum_i^m r_j^2}}$$

ماتریس بی‌مقیاس موزون طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود، در این پژوهش بر اساس روش آنتروپی شانون وزن معیارها (شایستگی‌های دیجیتال) محاسبه شده است:

$$V_j = n_j \times w_j$$

راه‌حل ایده‌آل مثبت (Ai+) و راه‌حل ایده‌آل منفی (Ai-) به صورت زیر تعریف و

محاسبه می‌شود:

$$A^+ = \{MaxV_{ij}|(J\mathcal{E}J^+), MinV_{ij}|(J\mathcal{E}J^-)\} = (V_1^+, V_2^+, \dots, V_a^+)$$

$$A^- = \{MinV_{ij}|(J\mathcal{E}J^+), MaxV_{ij}|(J\mathcal{E}J^-)\} = (V_1^-, V_2^-, \dots, V_a^-)$$

اندازه فاصله بر اساس نرم اقلیدسی به ازاء راه‌حل ایده‌آل منفی و راه‌حل ایده‌آل مثبت

به قرار زیر است:

$$d_i^+ = \sqrt{\left[\sum_{j=1}^n (V_j - V_j^+)^2 \right]}$$

$$d_i^- = \sqrt{\left[\sum_{j=1}^n (V_j - V_j^-)^2 \right]}$$

محاسبه نزدیکی نسبی به راه‌حل ایده‌آل که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$C_i^+ = \frac{d_i^-}{d_j^- + d_i^+}$$

گزینه‌ها بر اساس نزدیکی نسبی به صورت نزولی مطابق با جدول شماره (۵) رتبه‌بندی

می‌شوند.

در ادامه با استفاده از روش تاپسیس، اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه بر ایجاد

یا توسعه شایستگی‌های دیجیتال به صورت جدول شماره (۶) محاسبه گردید.

جدول (۵): رتبه‌بندی روش‌های آموزش و توسعه

رتبه‌بندی	Ci	di-	Di+	روش آموزش
۱	۰.۸۲۱	۰.۰۴۴	۰.۰۱۰	مدلسازی نقش
۲	۰.۶۲۹	۰.۰۳۰	۰.۰۱۸	آموزش بازی‌محور
۳	۰.۶۱۸	۰.۰۳۰	۰.۰۱۹	کارآموزی
۴	۰.۶۰۶	۰.۰۳۰	۰.۰۲۰	چرخش شغلی
۵	۰.۵۹۴	۰.۰۲۹	۰.۰۲۰	شبیه‌سازی
۶	۰.۵۵۱	۰.۰۲۶	۰.۰۲۲	سخنرانی
۷	۰.۴۴۲	۰.۰۲۱	۰.۰۲۷	آموزش موبایلی
۸	۰.۳۸۴	۰.۰۱۹	۰.۰۳۰	آموزش تیمی
۹	۰.۳۳۸	۰.۰۱۸	۰.۰۳۶	آموزش مبتنی بر محرک
۱۰	۰.۳۱۱	۰.۰۱۵	۰.۰۳۳	بازی نقش
۱۱	۰.۲۹۴	۰.۰۱۶	۰.۰۳۸	سایه‌کاری
۱۲	۰.۲۸۲	۰.۰۱۳	۰.۰۳۴	مطالعه موردی
۱۳	۰.۲۷۶	۰.۰۱۳	۰.۰۳۴	آموزش الکترونیکی
۱۴	۰.۱۲۶	۰.۰۰۶	۰.۰۴۳	آموزش برنامه‌ریزی شده
۱۵	۰.۱۲۳	۰.۰۰۶	۰.۰۴۳	مربیگری/استاد شاگردی

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در عصر حاضر، دیجیتالی شدن فرآیندهای کسب‌وکار، به یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. از این رو، داشتن کارکنانی با شایستگی دیجیتال برای هر سازمانی حیاتی است. در واقع داشتن کارکنان با شایستگی دیجیتال در سازمان‌ها، همراه با استفاده بهینه از فناوری و ابزارهای دیجیتال، می‌تواند به بهبود عملکرد کسب‌وکار، رقابت‌پذیری و درآمد سازمان کمک کند (McKinsey & Company, 2021, p. 1). آموزش و توسعه برای کارکنان، فرصتی را برای به‌روزرسانی دانش و تجربه‌های جدید به وجود می‌آورد که باعث ایجاد محیط کاری پویا و نوآورانه خواهد شد. بنابراین، آموزش و توسعه کارکنان در ایجاد شایستگی‌های دیجیتال در سازمان‌ها بسیار حیاتی است و

باعث بهبود عملکرد کارکنان، کیفیت کار و افزایش راندمان سازمان خواهد شد. (Entrepreneur Software, 2019, p. 1). در نتیجه در پژوهش حاضر تلاش شد ضمن ارائه و تبیین شایستگی‌های دیجیتال به اولویت‌بندی اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه جهت ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال پرداخته شود.

طبق نتایج اولیه پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل مضمون ۱۳ شایستگی دیجیتال احصاء شدند که عبارتند از مضامین هوش دیجیتال، خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر، خود مدیریتی، تفکر خلاق، تفکر نقادانه، تفکر سیستمی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های همکاری، تولید محتوای دیجیتال، دانش دیجیتال، امنیت و حفاظت از اطلاعات، سواد داده و سواد ابزارهای دیجیتال. همچنین این شایستگی‌ها در ۴ خوشه شایستگی ویژگی‌های فردی، ادراکی، ارتباطات و همکاری در محیط دیجیتال و سواد دیجیتال طبقه‌بندی شدند. بنابراین شایستگی‌های هوش دیجیتال، خودتوسعه‌ای و یادگیری مستمر و خود مدیریتی در خوشه شایستگی ویژگی‌های فردی، شایستگی‌های تفکر خلاق، تفکر نقادانه و تفکر سیستمی در خوشه شایستگی ادراکی، شایستگی‌های مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های همکاری در خوشه شایستگی ارتباطات و همکاری در محیط دیجیتال و شایستگی‌های تولید محتوای دیجیتال، دانش دیجیتال، امنیت و حفاظت از اطلاعات، سواد داده و سواد ابزارهای دیجیتال نیز در خوشه شایستگی سواد دیجیتال طبقه‌بندی شدند.

در نتیجه سازمان‌ها جهت استفاده بهینه از فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال لازم است این شایستگی‌های را در کارکنان خود ایجاد کرده یا توسعه دهند. همچنین این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال لازم است علاوه بر تقویت دانش فنی و سواد دیجیتال، به تقویت شایستگی‌های فردی، ادراکی و ارتباطی بپردازند و این شایستگی‌ها نقشی اساسی در موفقیت سازمان‌ها در محیط دیجیتال دارد. در ادامه پژوهش به ایجاد و توسعه شایستگی‌های دیجیتال از طریق روش‌های آموزش و توسعه که در پژوهش باربارا اوستروسکی، کولومیترو و لام (۲۰۱۳) به آن اشاره شده بود، پرداخته شد. اولویت‌بندی این روش‌ها با تکنیک تاپسیس انجام گرفت. در این روش با در نظر گرفتن اهمیت و اوزان شایستگی‌های دیجیتال و فاصله آنها با ایده‌آل مثبت و

ایده آل منفی در نهایت بهترین روش آموزش برای ایجاد و توسعه شایستگی های دیجیتال به ترتیب به شرح جدول شماره (۶) اولویت بندی شدند:

جدول (۶): اولویت بندی روش های آموزش و توسعه

اولویت	روش های آموزش و توسعه	اولویت	روش های آموزش و توسعه
۱	مدلسازی نقش	۹	آموزش مبتنی بر محرک
۲	آموزش بازی محور	۱۰	بازی نقش
۳	کارآموزی	۱۱	سایه کاری
۴	چرخش شغلی	۱۲	مطالعه موردی
۵	شبیه سازی	۱۳	آموزش الکترونیکی
۶	سخنرانی	۱۴	آموزش برنامه ریزی شده
۷	آموزش موبایلی	۱۵	مربیگری/استاد شاگردی
۸	آموزش تیمی	۱۶	

منبع: یافته های پژوهش

سازمان ها با توجه به نتایج به دست آمده می توانند به صورت مؤثرتری به ایجاد و توسعه شایستگی های دیجیتال کارکنان خود بپردازند. برای مثال روش های مدلسازی نقش، آموزش بازی محور، کارآموزی و چرخش شغلی جزء روش هایی هستند که استفاده از آنها می تواند در ایجاد و توسعه شایستگی های دیجیتال و حرکت سازمان به سمت دیجیتالی شدن و موفقیت در محیط دیجیتال بسیار اثرگذار باشد. همچنین سازمان ها می توانند از این نتایج به عنوان شاخصی جهت بودجه بندی نظام آموزشی خود استفاده کنند؛ بدین صورت که به روش های حائز رتبه بالاتر، بودجه بیشتری اختصاص دهند و مهارت خود را در استفاده از آنها بالا ببرند؛ زیرا استفاده از روش های آموزش و توسعه مناسب برای ایجاد و توسعه شایستگی های دیجیتال در کارکنان به کاهش زمان و هزینه های آموزشی مرتبط با پرسنل سازمان ها کمک می کند. با توجه به ورود به عصر دیجیتال و لزوم ایجاد و توسعه شایستگی های دیجیتال در کارکنان، هنوز بسیاری از سازمان ها صرفاً از روش های سنتی نظیر سخنرانی برای آموزش کارکنان خود استفاده می کنند در حالی که نتایج پژوهش ضرورت پرداختن به سایر روش های آموزش و توسعه را نشان می دهد. در واقع روش های سنتی نیز در ایجاد و توسعه شایستگی دیجیتال

اثرگذار هستند اما سازمان‌ها باید ترکیبی از روش‌های آموزشی را به کار ببرند تا بتوانند بیشترین بهره‌وری را کسب نمایند.

یادداشت‌ها

1. Conference davos
2. Westerman ·Bonnet & McFee
3. Bashkireva
4. information and communication devices
5. Ostrowski, Kolomitro & Lam
6. Case study
7. Games-based training
8. Internship
9. Job rotation
10. Job shadowing
11. Lecture
12. Games-based training
13. Programmed instruction
14. Role-modeling
15. Role play
16. Simulation
17. Sensory Immersion
18. Stimulus-based training
19. Team-training
20. E-Learning
21. Massive open enrollment online courses (MOOCs)
22. Distance Training/Learning
23. interactive two-way television
24. Webinars
25. Schallmo's methodology
26. Schumacher's maturity model
27. Heikkilä
28. Zoltán Nyikes
29. Rasskazova, Alexandrov, Burmistrov, Siniavina & Cornelis
30. Valery Potemkin and Olga Rasskazova
31. N. A. Klesheva and G. V. Petruk
32. Saunders, Lewis & Thornhill
33. Shannon Entropy
34. Topsis
35. Stirling
36. Hwang
37. Yoon

کتابنامه

- آذر، عادل و علی، رجب‌زاده (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری چند معیاره. چاپ دوم. تهران: نگاه دانش.
- اصغرپور، محمدجواد (۱۳۸۷). تصمیم‌گیری چند معیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران. چاپ پنجم.
- امینی، مصطفی؛ مرشدی، مصطفی و حسن‌زاده، محمد (۱۴۰۱). ارائه یک متدولوژی بهبودیافته برای تحول دیجیتال مدل کسب‌وکار. علوم و فنون مدیریت اطلاعات. ۲۶ (۸). ۳۹۴-۴۲۵.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۹). تحول دیجیتال اثربخش و لزوم همگرایی بین حوزه‌های دخیل در مدیریت دانایی. علوم و فنون مدیریت اطلاعات. ۱۹ (۶). ۱۶-۷.
- حسن‌زاده، محمد (۱۴۰۰). مدیریت دانش تحولی: نسل جدید مدیریت دانش برای تسهیل‌گری تحول دیجیتال. علوم و فنون مدیریت اطلاعات. ۲۵ (۷). ۷-۱۴.
- حسینی‌نسب، سید مهدی؛ شامی‌زنجانی، مهدی و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۰). ارائه چارچوب وظایف مدیر ارشد دیجیتال به عنوان حکمران تحول دیجیتال در سازمان. *مطالعات منابع انسانی*. ۳۹ (۱۱). ۱-۲۵.
- حنیفر، حسین و غفرانی، عاطفه (۱۳۹۹). تحول دیجیتال در فرآیند یاددهی/یادگیری: سنجش صلاحیت دیجیتال دانشجوی معلمان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*. ۲۴ (۹). ۲۴-۴۷.
- رحمتی کرهرودی، سارا؛ شامی‌زنجانی، مهدی؛ ابوالقاسمی، محمود و شمس‌مورکانی، غلامرضا (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب. *تحقیقات مدیریت منابع انسانی*. ۴۳ (۱۳). ۹-۴۲.
- رنجبر، هادی؛ حقدوست، اکبر؛ صلصالی، مهوش و خوشدل، علی (۱۳۹۰). نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع. *پژوهش علوم سلامت و نظامی*. ۲ (۳). ۲۳۸-۲۵۰.
- شیرازی، مهرداد؛ زارعی‌متین، حسن و یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۰). ارائه نقشه راه جاری‌سازی فرهنگ سازمانی مورد نیاز برای تحول دیجیتال با رویکرد فراترکیب. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۳۹ (۱۰). ۱-۲۱.
- عابدی‌جعفری، حسین؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۱۰ (۵). ۱۹۸-۱۵۱.

- قلیچ‌خانی، مصطفی؛ فتحی هفشجانی، کیامرث و صمدی‌مقدم، یحیی (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد اصلی بلوغ تحول دیجیتال در سازمان‌های صنعتی با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند پیشینه. *مدیریت توسعه فناوری*. ۳۱ (۸). ۴۷-۱۱.
- کارگر شورکی، محمد (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت منابع انسانی پایدار/دیجیتال بر پایداری کسب‌وکار. *منابع و سرمایه انسانی*. ۳ (۲). ۲۷-۱.
- کاویانی‌زاده، احسان و وحیدی‌منفرد، امین (۱۳۹۹). تحول دیجیتال در کسب‌وکار: زنجیره تأمین دیجیتالی. *بهبود و بازسازی سازمان‌ها و کسب‌وکار*. ۱. ۲۶۷۴-۲۶۸۱.
- محمدی برزگر، ریحانه (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی دیجیتال. *مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی*. ۵. ۱۰۱۷-۱۰۱۱.
- مرادی، سعید و کشمیری، سمانه (۱۴۰۰). آمادگی برای رهبری تحول دیجیتال در مدارس. *مدیریت مدرسه*. ۱۶ (۹). ۳۸۶-۳۶۱.
- نوری، مژگان؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ شامی‌زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*. ۲۳ (۱۲). ۲۴۲-۲۱۱.
- Aamodt, M. G. (2009). *Industrial/Organizational Psychology: An applied approach*. (6th ed.). London: Cengage Learning.
- Barbara Ostrowski Martin; Klodiana Kolomitro; Tony C. M. Lam (2013). Training Methods: A Review and Analysis. *In Human Resource Development Review*. 13 (1). 11-35. DOI:10.1177/1534484313497947
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2). 77-101.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 64 (1). 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- C.E. Shannon (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*. 27379.
- Entrepreneur Software. (2019). *Why Continuous Education and Development is Important for Employees*. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Key competences for lifelong learning, Publications Office. 2019. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>
- Ferrari, A. (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks* (No. EUR 25351). Seville. Retrieved from Joint Research Centre: Institute for Prospective Technological Studies website: <http://www.jrc.ec.europa.eu>.

- Gami, Dakshesh and Jain, Adesh, Digital transformation (2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4243983> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4243983>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*. 18 (1). 59-82.
- Hatlevik, O. E., Ottestad, G., & Throndsen, I. (2015). Predictors of digital competence in 7th grade: A multilevel analysis. *Journal of Computer Assisted Learning*. 31 (3). 220-231. <https://doi.org/10.1111/jcal.12065>.
- Ilomäki, Liisa; Paavola, Sami; Lakkala, Minna; Kantosalo, Anna (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *In Educ Inf Technol*. 21 (3). 655–679. DOI:10.1007/s10639-014-9346-4.
- Koizumi, S. (2019). The light and shadow of the fourth industrial revolution. *Innovation Beyond Technology*. 4. 63-86
- Loshkareva E, Luksha P, Ninenko I, Smagin I, Sudakov D. (2017). *Skills of the future: what you need to be able to know in a complex world*. WorldSkills Russia. DOI: http://futuref.org/futureskills_ru.
- McKinsey & Company. (2021). *The digital talent gap: Are companies doing enough?*.
- Nyikes, Zoltan (2018). *Contemporary Digital Competency Review* .16 (1). 124-131. Doi: 10.7906/indec.16.1.9
- Oberländer M., Beinicke A. & Bipp T. (2019). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>.
- Petruk, G. V., & Klescheva, N. A. (2021). Competencies Of A Contemporary Employee In The Age Of Digitalization. In & N. G. Bogachenko (Ed.), *Amurcon 2020: International Scientific Conference*. vol 111. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 724-730). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.06.03.97>
- Potemkin, Valery; & Rasskazova, Olga. (2020). Digital competence of employees and the value of human resources in the development strategy of enterprises. IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 940 (1). 12098 . (1-9). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012098>
- Rasskazova, Olga; Alexandrov, Igor; Burmistrov, Andrey; Siniavina, Maria; & Cornelis, Eduard. (2020). Key Competencies in the Digital Age and Transformation of Education. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 940 (1). (1-9). 12093. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012093>
- Saunders , Mark ; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education

- Schwab, Klaus (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*. 16 (1). 1–17. https://www.researchgate.net/publication/316629795_How_Chief_Digital_Officers_Promote_the_Digital_Transformation_of_their_Companies
- Spencer, Lyle, M., Jr. & Spencer, Signe, M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology*. Harvard Business Review. 13 (March). 1–6.
- T Bashkireva, A Bashkireva, A Morozov, S Tsvetkov and A Popov (2020). *Problems of the formation of digital competence in the modern educational space*, J. Phys.: Conf. Ser. 1691 012130
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. 55 (3). 1–6.
- Zhao Lei, & Yang Jing (2016). Study on human resource reform in the digital transformation. In 2016 Joint International Information Technology. *Mechanical and Electronic Engineering Conference*. https://www.researchgate.net/publication/309440618_Study_on_Human_Resource_Reform_in_the_Digital_Transformation



10.30497/SMT.2023.244530.3470

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

The Effectiveness of Training and Development Methods in Creating Digital Competence

mohammad sadegh, pasandidehkar *
mohammad, isaabadi **
mohammad, noruzi ***

Received: 19/05/2023
Accepted: 11/09/2023

Abstract

The fourth industrial revolution, centered on digital transformation, has changed the nature of work, businesses, organizations, organization leadership, etc., and has left deep effects on them. As a result, it is necessary for human resources of organizations to deal with this phenomenon. Employees must acquire digital competence to successfully fulfill their roles and jobs. Organizations must use appropriate training and development methods in this regard. This research used the qualitative method of library studies and interview with experts and after analyzing the themes of the interviews, the mentioned competencies and the teaching methods were specified. Besides, the effectiveness of training and development techniques for the creation and achievement of digital competencies was investigated by using the Shannon and Topsis entropy method. Finally, the methods were prioritized in order of effectiveness. According to the results, the use of role modeling method was determined as the first priority and the coaching method as the second priority to create and develop employees' digital competencies.

Keywords

Competence; Digital Competencies; Digital Transformation; Training and Development Methods; Human Resource Management.


* Master's student in management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

ms.pasandideh@isu.ac.ir


 0009-0000-1601-5942

** PhD student in Human Resource Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

m.isaabadi@isu.ac.ir

 0000-0003-1163-9558

*** Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. mo.noruzi@isu.ac.ir

 0000-0003-2698-8865



10.30497/SMT.2023.244537.3469

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

Developing Situational Judgment Test (SJT) for Predicting College Students Performance

Mohammad Hossein, Mohammadi *
Asadollah, Ganjali **
Ruhollah, razini ***

Received: 17/05/2023

Accepted: 13/08/2023

Abstract


A crucial role of universities is identifying people who could assist them in implementing their policies and preparing competent students for the society. The question is how to assess people to achieve this goal. This research tries to develop an SJT for predicting students' performance. SJT is an assessment tool that determines which situation from among a group will be chosen as the most suitable. In this research, first student competencies of one of the management faculties of Tehran universities were identified from past studies and classified in 7 clusters. Then, important situations and conventional student options were collected and rated on the basis of expert opinions. The final questionnaire that contained 35 questions was presented to 93 students. After analyzing the results, the reliability of 0.67 and validity of 0.271 for predicting average students' scores and 0.298 for predicting students' points were obtained which are acceptable according to the past international researches. Students' performance can be predicted with acceptable validity and low cost and time with the designed SJT. Procedural justice, student development, self-awareness and transferring expectations of university to students are other benefits of this tool.

Keywords


Situational Judgment Test; SJT; Student Competencies; Student Performance; Criterion-Related Validity.

* PhD student in Human Resource Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.


m.ho.mohammadi@isu.ac.ir

 0009-0008-7264-9139

** Associate Professor, Department of Public Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author). ganjali@isu.ac.ir

 0000-0002-3250-9595

*** Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. razini@isu.ac.ir

 0000-0002-3022-6815



10.30497/SMT.2023.244541.3466

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

Investigating the Dimensions and Components of Organizational Coaching in Universities with Thematic Analysis Method

Saeede, Golparvar *

Received: 15/05/2023

Yousef, Mohammadi Moghadam **

Accepted: 17/08/2023

Bijan, Abdollahi ***

Abstract

Organizational coaching is one of the new paradigms in the field of organizational development that uses coaching to realize talents and organizational knowledge management. The present research was conducted with the aim of analyzing the dimensions and components of the organizational coaching in universities. It is a qualitative research in an analogical paradigm and practical in terms of purpose. The statistical population consists of experts in the field of coaching, including professors and managers of universities in Tehran. 25 people of the desired sample have been selected by purposeful method and snowball technique. The data collection tool was interview. The data were analyzed by thematic analysis using ATLAS.TI software. The results of the research identified three dimensions: coaches' characteristics, coachees' characteristics and organizational characteristics. According to the results, it is suggested to address the aforementioned three-dimensional components and indicators in order to effectively establish an organizational coaching in universities, so that by teaching the coaching principles and skills to managers, we could provide the ground for accepting and preparing the coachees to get adapted to the changes. In this regard, it is necessary to change management strategies, use a flexible organizational structure with few hierarchies, institutionalize a culture that supports participation, learning and creativity, use up-to-date electronic information and communication technologies, and provide the platform needed for universities to adopt organizational coaching.

Keywords

Coaching; Organizational Coaching; Universities; Theme Analysis.

* PhD student in Human Resource Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

saeideh.golparvar@srbiau.ac.ir

0000-0001-7015-7992

** Professor of Strategic Management Department, Faculty of Management and Command, Amin University of Police Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author). Yousef.mohammadi@apu.ac.ir

0000-0003-1697-0522

*** Professor of Educational Management Department, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

biabdollahi@khu.ac.ir

0000-0001-8018-2411



10.30497/SMT.2023.244341.3454

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

Analyzing the Importance of Behavioral Insights in Realizing the Relationship between the University and Community; Indications for the Realization of Knowledge-Based Production

Ali Reza, Chitsaziyan *
Mohammad Esmail, khatami **
Ali, Yaqubalipour Kandalji ***


Received: 29/03/2023
Accepted: 26/07/2023

Abstract


Communication between the university and community is one of the ways to realize knowledge-based production. The introduction and application of academic findings in the field of government administration, industries and micro businesses is confronted with problems. One of the fundamental ones is related to the human factor as a consumer of knowledge produced in the university, which requires cultural measures to be solved. One of these measures, almost with no expense, is the use of behavioral insights to facilitate university-community communication. For this purpose, through library studies, the factors influencing the formation of people's choices were identified. In the next step, these factors were ranked based on expert opinions and TOPSIS and SAW techniques. Thus, the opinions of 32 experts were sought. The results of the research show that the first three ranks of these factors in terms of importance are: providing salient information in communication, using social norms, and using the principle of simplification in message transmission.

Keywords

Behavioral Insights; Knowledge-Based Production; Science and Technology Policy; University.

* Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author). chitsazian@isu.ac.ir  0000-0003-3801-243X

** Master's student of Islamic Studies and Industrial Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. Khatami.esmael@isu.ac.ir  0000-0002-3551-0313

*** Master's student of Decision Sciences, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. aliyaghoubali@isu.ac.ir  0000-0003-3006-5589



10.30497/SMT.2023.244096.3445

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

Using Grounded Theory to Explain the Process of Scientific Vitality and Dynamism Formation in Scientific and Academic Centers

Zeinab, Mohammadzadeh *
Keyvan, Salehi **

Received: 02/01/2023
Accepted: 24/07/2023

Abstract


Scientific vitality and dynamism are the most important factors of growth and excellence in scientific centers, hence the subject of this research. The data were gathered through theoretical sampling and semi-structured interviews with 22 major participants (12 graduate students and 10 professors of scientific board). The data analysis led to explain the process of scientific vitality and dynamism formation in academic and scientific centers focusing on "wisdom-based self-transcendence". The theory can be defined in a more comprehensive manner with this statement that scientific vitality and dynamism is derived from an organized and unified process of mutual effects between "public vitality and dynamism" and "multi-dimensional interaction with the environment". The result will be a multi-level and multi-dimensional interaction leading to the development of a "four-ring model of scientific vitality and dynamism".

Keywords


Vitality and Dynamism; Happiness; Universities & Scientific Centers; Production of Science; Grounded Theory.

* Master's degree in educational research, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author).

z_mohamadzadeh@ut.ac.ir

 0000-0002-1022-5348

** Associate Professor, Department of Methods and Curriculum Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. keyvansalehi@ut.ac.ir

 0000-0001-8673-4248



10.30497/SMT.2023.243922.3443

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 1 (Serial 35) Spring 2023*

Identifying the Success Factors of Digital Strategies in Iran's Banking Industry

Mohammadhosein, Yaghtin *
Ali, Rezaeian **
Asadollah, Kordnaeij ***

Received: 26/12/2022

Accepted: 26/07/2023

Abstract


The emergence and rapid growth of cyber and digital space in the last few decades indicate one of the biggest symbols of global change and transformation. Formulation and implementation of digital strategy has become the main concern of many traditional organizations due to the transformative effects of digital technologies in all aspects of the organization's internal and external environment. Only-digital banking is a form of banking in which all processes are done in a non-physical way and on the basis of digital systems. In the last two decades, digital transformation has greatly changed the platform and forms of banking. In Iran, the banking industry is also one of the pioneers of digital transformation. Therefore, the purpose of this research is to identify the success factors of digital strategies in Iran's banking industry. In this research, with its pattern being extracted by thematic analysis, interviews were conducted with 20 Iranian banking industry experts, and finally, a pattern including eight dimensions was identified. The eight dimensions of the aforementioned model include strategic bank governance, business model change, digital human resource intellectual capital, information technology and its infrastructure architecture, structure and processes reengineering, business environment design and modification, emerging digital actors, international relations and global trends.

Keywords


Digital Transformation; Digital Strategy; Digital Banking; Thematic Analysis.

* Master's student in Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.


yaghtin@isu.ac.ir

 0000-0003-4442-3884

** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
(Corresponding Author). a_rezaeian@sbu.ac.ir

 0000-0002-0563-389X

*** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. naeij@modares.ac.ir

 0000-0003-0540-6141

Contents

- **Identifying the Success Factors of Digital Strategies in Iran's Banking Industry 1**
Yaghtin, Mohammadhosein; Rezaeian, Ali; Kordnaeij, AsadAllah*

- **Using Grounded Theory to Explain the Process of Scientific Vitality and Dynamism
Formation in Scientific and Academic Centers..... 39**
Mohammadzadeh, Zeinab; Salehi, Keyvan*

- **Analyzing the Importance of Behavioral Insights in Realizing the Relationship
between the University and Community; Indications for the Realization of
Knowledge-Based Production..... 77**
Chitsaziyan, Ali Reza; khatami, Mohammad Esmail; Yaqubalipour Kandalji,
Ali*

- **Investigating the Dimensions and Components of Organizational Coaching in
Universities with Thematic Analysis Method..... 111**
Golparvar, Saeede; Mohammadi Moghadam, Yousef; Abdollahi, Bijan*

- **Developing Situational Judgment Test (SJT) for Predicting College Students
Performance 143**
Mohammadi, Mohammad Hossein; Ganjali, Asadollah; Razini, Ruhollah*

- **The Effectiveness of Training and Development Methods in Creating Digital
Competence 167**
Pasandidehkar, Mohammad Sadegh; Isaabadi, Mohammad; Noruzi, Mohammad*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought (Management Thought)

35

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 17, No. 1 (Serial 35), Spring 2023

Publisher: Imam Sadiq University

Managing Director: Asad Allah Ganjali

Editor in Chief: Ali Rezaeian

Deputy Editor in Chief: Alireza Chitsazian

Manager Editorial: Ali Akbar Goshayesh

Editorial Board (In Alphabetical & Academic Rank Order):

Hassan Bashir

Professor (Expertise: International Communications) Imam Sadiq University

Ali Divandari

Professor (Expertise: Strategic Management) Tehran University

Ali Rezaeian

Professor (Expertise: Organizational Behavior Management) Shahid Beheshti University

Seyyed Reza Seydjavadeyn

Professor (Expertise: Human Resource Management) Tehran University

Asadollah Kordnaeij

Professor (Expertise: Public Sector Policy Management) Tarbiyat Modares University

Gholam Reza Goodarzi

Professor (Expertise: Operations Research Management) Imam Sadiq University

Vahid Khashei

Professor (Expertise: Business Management) Allameh Tabataba'i University

Asad Allah Ganjali

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Meysam Latifi

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Mostafa Hadavinejhad

Associate Professor (Expertise: Behavioral Management) ValieAsr University

Review and Correction of English Abstracts: Alireza Roshanzamir

Preparation management (Cover Design Redesign, Editor and Voting Page): Ali Akbar Goshayesh
& With the cooperation of Mohammad Sadeq Elahi

The Articles in this Publication do not Necessarily the Views of the University the Quotes Are Only Full
References

Address: Imam Sadiq University, Modiriat Bridge, Shahid Chamran Highway, Tehran, Iran
P.O. Box: 14655-159

Management of Technical & Printing: Deputy of Research & Technology, Telfax: +9821-88094915

Management of Scientific & Editorial Affairs: Islamic Studies & Management Faculty,
Telfax: +9821-88080733

Address of the Dedicated Journal System: <https://www.smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com