

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیر مسئول: اسدالله گنجعلی

سر دبیر: علی رضائیان

جانشین سر دبیر: محمد جوادی

مدیر داخلی: علی اکبر گشایش

اعضای هیأت تحریریه (به ترتیب رتبه و الفبا):

حسن بشیر ..... استاد (تخصص: ارتباطات بین الملل) دانشگاه امام صادق علیه السلام  
علی دیواندری ..... استاد (تخصص: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران  
علی رضائیان ..... استاد (تخصص: مدیریت رفتاری سازمانی) دانشگاه شهید بهشتی  
سیدرضا سیدجوادی ..... استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران  
اسدالله کردنائج ..... استاد (تخصص: مدیریت سیاست گذاری 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 هادوی نژاد ..... 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 ۱۱ 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 می باشد.

مقالات نشریه در پایگاه های ذیل نمایه می شود:

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 چکیده های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر

مدیریت امور آماده سازی (ویراستاری فارسی، صفحه آرایی و طراحی جلد): علی اکبر گشایش

و با همکاری محمدصادق الهی

مقاله های این نشریه لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ رواست.

۲۶۲ صفحه / ۲۰۰۰۰۰۰۰ 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](mailto:smt@isu.ac.ir)

Email (2): [smt.isujournal@gmail.com](mailto: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 به منظور، 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: ۳۹ (بهار ۱۴۰۳)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲	حسین	بختیاری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	مسعود	بنافی	دانش آموخته دکتری، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
۴	رضا	بنی‌اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۵	ابوالفضل	بهرام پور	دانشیار دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران
۶	مجتبی	بیدی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	وحید	تاروپردی زاده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۸	محمدصادق	تراب زاده جهرمی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۹	محمد	توحیدی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	محمدعلی	تهرانی سالک	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	شهرروز	جانباز	استادیار دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران
۱۲	نادر	جعفری هفتخونی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۳	محمد	جوادی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	علیرضا	چیت‌سازیان	دانشیار دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
۱۵	سیدجواد	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	سیدکاظم	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	جلیل	دلخواه	استادیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۱۹	عباس	رحیمی	استادیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲۰	علی اصغر	سعدآبادی	استادیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲۱	هاشم	سوداگر	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۲	سید مهدی	سیدطباطبایی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۳	امیرحسین	عرب پور	دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۴	مهدی	عزیزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۵	محمدرضا	عطاردی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۶	محمد مهدی	علی شیری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۷	محمد	عیسی آبادی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۸	محمدحسین	قنادان زاده	دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۹	اسدالله	کردنائیج	استاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۰	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۳۲	علیرضا	مقدم	دانشیار دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۳۳	میکائیل	نوروزی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۴	محمد	نوروزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۵	خلیل	نوروزی	استادیار دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران
۳۶	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 پرتال 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* (2<sup>nd</sup> 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* (ح.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](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:  
 شمس‌نژاد، 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 استنادی و ساماندهی منابع پژوهشی پژوهیار (<http://www.pajohyar.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»<sup>۱</sup> 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 مسئولانه 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.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)،  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳

### فهرست مطالب

- بازاریابی داده‌محور: بررسی نقشه علمی و مرور دامنه ..... ۱  
محمد ماستری فراهانی؛ رضا پاینده\*
- معناپویی برکت در کار از رهگذر قوم‌نگاری معناشناختی ..... ۳۷  
محمد گنجه‌کویری؛ مصطفی هادوی‌نژاد\*
- ترسیم درخت فناوری و ارائه پیشنهادی برای نقشه راه فناوری کوانتوم جمهوری اسلامی ایران ۶۳  
سید نصیب‌الله دوستی مطلق؛ سیامک طهماسبی\*؛ سید علی فاطمی خوارسگانی
- شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطوح بلوغ دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط ۱۰۳  
محبوبه رضائی؛ معصومه حسین‌زاده شهری\*
- تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات .... ۱۳۷  
محمدحسین نصیری\*؛ رشید ذوالفقاری زعفرانی؛ اسدالله گنجعلی
- تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور  
بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری ..... ۱۹۳  
مصطفی حیدری\*؛ محمد مهدی علیشیری؛ مهدی حیدری





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱-۳۶

## بازاریابی داده‌محور: بررسی نقشه علمی و مرور دامنه

محمد ماستری فراهانی \*

رضا پاینده \*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.247138.3612

### چکیده

رشد روزافزون کلان‌داده‌ها در عصر دیجیتال، کاربرد بازاریابی داده‌محور در کسب‌وکارها را به منظور شناخت دقیق‌تر بازار و مشتریان و ارائه محصولات و خدمات شخصی‌سازی شده افزایش داده است. پژوهش حاضر با بررسی دامنه تحقیقاتی بازاریابی داده‌محور در جهت ارزیابی روند انتشار مقالات و پاسخگویی به سؤالات پایه‌ای تولیدات علمی به ویژه شناسایی مهم‌ترین مفاهیم بازاریابی و صنایع کاربردی در بازاریابی داده‌محور گام برمی‌دارد. این تحقیق با استفاده از روش علم‌سنجی و تحلیل هم‌واژگانی، الگوها و روندهای مرتبط با تحقیقات علمی حوزه بازاریابی داده‌محور را از سال ۱۹۸۷ تا نوامبر ۲۰۲۳ شناسایی کرده و سپس با کمک روش مرور دامنه، ۵۹ مقاله منتخب بازاریابی داده‌محور را بررسی می‌نماید. یافته‌های پژوهش نشان داد چارچوب رفتار مصرف‌کننده و صنعت گردشگری بیشترین کاربرد را در تحقیقات بازاریابی داده‌محور داشته‌اند. همچنین چارچوب قیمت‌گذاری و حوزه‌های محصولات کودک، محصولات بهداشتی، هواپیمایی، سلامت الکترونیک و مخابرات فقط یک مقاله به خود اختصاص داده‌اند. بر اساس نتایج تحقیق، اهمیت و کاربرد کلان‌داده در فرایندهای بازاریابی به ویژه تصمیم‌گیری و پیش‌بینی رفتار مشتریان افزایش یافته است. همچنین پیش‌بینی می‌شود یادگیری ماشین بیشترین نقش را در جمع‌آوری و تحلیل کلان‌داده‌ها در آینده بازاریابی داده‌محور ایفا نماید و خدمات کسب‌وکار مبتنی بر تحلیل کلان‌داده به ویژه در حوزه «مدیریت برند» گسترش یابد.

### واژگان کلیدی

بازاریابی داده‌محور؛ کلان‌داده؛ کتاب‌سنجی؛ مرور دامنه؛ بازاریابی.

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

m\_farahani40@atu.ac.ir

0000-0001-6149-4823

\*\* استادیار گروه حکمرانی نوآوری و توسعه پایدار، دانشکده حکمرانی دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

reza.payandeh@ut.ac.ir

0000-0002-9515-5587

## مقدمه

کلان داده‌ها در عصر دیجیتال از طریق حوزه‌هایی مانند رسانه‌های اجتماعی، منبع بالقوه مزیت رقابتی برای کسب‌وکارها در میان‌مدت و بلندمدت هستند (Cadden et al, 2023, ) (p. 227; Hair et al, 2018, p. 670) و می‌توانند سودآوری و رقابت سازمان‌ها را با گسترش شناخت بازار و بینش بازاریابی استراتژیک بهبود بخشند (Brewis et al, 2023, p. 403). ادبیات جاری حوزه کسب‌وکار، اثر مثبت کلان داده‌ها بر عملکرد شرکت‌ها را اثبات می‌کند (Aljumah et al, 2021, p. 1112; Cao et al, 2023, p. 445). بنابراین، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، انتظار می‌رود کسب‌وکارها به تحلیل دقیق کلان داده‌ها بپردازند (Kitchens et al, 2018, p. 545).

تحلیل کلان داده‌ها برای شناسایی انتظارات مشتریان و پیش‌بینی خواسته‌های آن‌ها مفید است (Perera et al, 2018, p. 3; Kotler and Keller, 2016, p. 51) و به عنوان ابزاری ارزشمند برای تحقیقات بازاریابی در نظر گرفته می‌شود (Hauser, 2017, p. 40). علاوه بر این کلان داده می‌تواند الگوهای رفتاری پنهان را آشکار کند (Erevelles, 2016, p. 899) و دانشی بلادرنگ از وضعیت بازار ارائه دهد (Xu et al, 2016, p. 1565). بنابراین، توانایی کسب‌وکار در تحلیل کلان داده‌ها نه تنها در جهت شناخت مشتری بلکه برای پاسخگویی سریع به فرصت‌های بازار از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند فروش را افزایش دهد (Erevelles, 2016, p. 890).

کلان داده‌هایی که از رسانه‌های اجتماعی و موتورهای جستجو به دست می‌آیند می‌توانند به تدوین برنامه‌هایی برای تبلیغات آنلاین و تعامل با مشتری کمک نمایند (Jabbar et al, 2020, p. 562). به همین دلیل بازاریابی دقیق مبتنی بر کلان داده مانند تبلیغات آنلاین شخصی‌سازی شده بر خلاف روش‌های سنتی به عنوان راهبردی مهم برای بهبود اثر بازاریابی در نظر گرفته شده است (Yartey at al, 2020, p. 45). بنابراین، بازاریابی داده‌محور از طریق تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها می‌تواند منجر به کسب اطلاعات ارزشمندی در مورد مشتریان و ارائه محصولات و خدمات شخصی‌سازی شده به آن‌ها شود (Grandhi et al, 2020, p. 384).

بررسی پیشینه تحقیقات مروری و کتاب‌سنجی حوزه بازاریابی داده‌محور نشان می‌دهد که برخی پژوهش‌ها به نوعی چارچوب خاص بازاریابی مانند سفر مشتری پرداخته‌اند و برخی دیگر صنعتی خاص مانند گردشگری را مورد بررسی قرار داده‌اند. در تحقیقات انجام‌شده، به فرصت‌ها و چالش‌های بازاریابی داده‌محور به ویژه نگرانی‌های حریم خصوصی توجه شده است. همچنین مقالات انجام‌شده صرفاً از روش مرور نظام‌مند ادبیات و یا تحلیل کتاب‌سنجی بهره برده‌اند. بدین جهت در این تحقیق، ضمن ارائه روابط علمی در بازاریابی داده‌محور مبتنی بر روش کتاب‌شناسی، مروری بر دامنه مفاهیم بازاریابی و صنایع مورد بررسی در تحقیقات پیشین انجام خواهد شد.

با توجه به گستره پژوهشی تحقیقات بازاریابی داده‌محور، الگوها و روندهای مرتبط با تحقیقات علمی این حوزه با روش کتاب‌سنجی مبتنی بر جستجوی بهینه واژگان کلیدی در این تحقیق انجام خواهد شد. سپس برای تبیین رویکرد کاربردی، مفاهیم بازاریابی و صنایع مورد بررسی در بازاریابی داده‌محور با روش مرور دامنه بررسی می‌شود. در این راستا به منظور بهره‌برداری پژوهشگران، روش‌های جمع‌آوری داده و روش‌های تحلیل داده در مقالات منتخب شناسایی می‌گردد. استفاده از روش مرور دامنه می‌تواند به ارزیابی اولیه از وضعیت ادبیات موجود در مورد بازاریابی داده‌محور کمک نماید.

نتایج تحقیق به پژوهشگران و بازاریابان این امکان را می‌دهد که از تأثیرات بازاریابی داده‌محور در صنایع گوناگون آگاهی یافته و با شناسایی روندها و الگوها، امکان توسعه مدل‌ها و فنون بازاریابی داده‌محور را فراهم می‌کند. در ادامه پس از بررسی ادبیات نظری در حوزه کلان‌داده و ضمن تعریف بازاریابی داده‌محور، پیشینه مقالات مروری و کتاب‌سنجی این حوزه با رویکرد انتقادی بررسی خواهد شد. سپس روش‌شناسی و یافته‌های تحقیق به تفکیک دو روش علم‌سنجی و مرور دامنه ارائه می‌گردد. در نهایت پس از ارائه نتایج تحقیق، یافته‌های پژوهش، بحث می‌شود و پیشنهادات علمی و کاربردی مطرح می‌گردد.

## ۱. پیشینه پژوهش

تحلیل کلان‌داده‌های تجاری تقریباً یک دهه است که مورد توجه محققان و متخصصان قرار گرفته است (Christian Janiesch et al, 2022, p. 2). کلان‌داده به حجم وسیعی از اطلاعات اطلاق می‌شود که با حجم، سرعت و تنوع بالا مشخص شده و برای تبدیل آن به ارزش، به فناوری و روش‌های تحلیلی خاصی نیاز است (Favaretto et al, 2020, p. 1). به طور کلی مشخصه‌های کلان‌داده عبارتند از: اندازه عظیم اطلاعات، سرعت بالای تولید، قابل اعتماد بودن منبع اطلاعات، ارزش قابل تصور از بررسی کلان‌داده و انبوه منابع اطلاعاتی (Aljumah et al, 2021, p. 1109).

پیدایش بازاریابی داده‌محور به سال ۱۹۵۰ برمی‌گردد که تلاش‌های گوناگونی برای علمی‌تر کردن بازاریابی از طریق تکنیک‌های کمی صورت گرفت؛ به عبارت دیگر تغییر کلیدی در بازاریابی به عنوان رشته‌ای توصیفی به بازاریابی به عنوان یک علم پیش‌بینی با تأکید بر بهینه‌سازی بود (Sheth and Kellstadt, 2021, p. 783). بنابراین رشد سریع بازاریابی داده‌محور در محیط کسب‌وکار فعلی ناشی از پیشرفت‌ها و پذیرش سریع فناوری‌های نوین است (Rosário and Dias, 2021, p. 4).

بازاریابی داده‌محور یک استراتژی است که از بینش و اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل حجم زیادی از داده‌ها برای تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد توسعه محصول، جذب و حفظ مشتری و همچنین سایر فعالیت‌های بازاریابی استفاده می‌کند. بازاریابی داده‌محور رویکردی است که از داده‌ها برای بهینه‌سازی استراتژی‌های بازاریابی و بهبود کارایی و اثربخشی هزینه‌های بازاریابی استفاده می‌کند (Jeffery, 2010, p. 3). همچنین بازاریابی داده‌محور یک رویکرد استراتژیک است که از داده‌ها برای بهینه‌سازی فعالیت‌های تبلیغاتی و تحلیل رفتارها و ترجیحات مصرف‌کننده استفاده می‌کند (Ishida et al, 2023, p. 201).

در راستای بررسی تحقیقات مروری انجام‌شده بازاریابی داده‌محور ابتدا هر یک از پژوهش‌ها به ترتیب زمان انتشار به صورت اجمالی معرفی شده و سپس با رویکردی انتقادی، این تحقیقات با یکدیگر مقایسه خواهد شد.

تحقیق روخاس بریو و همکاران (۲۰۱۶) کلان‌داده را به عنوان روندی در حال ظهور در تحقیقات بازاریابی ارائه می‌کند. در این پژوهش، مرور نظام‌مند ادبیات از سال ۲۰۰۵

تا ۲۰۱۵ انجام شده و مفاهیم اصلی مورد استفاده در ادبیات، چالش‌های مدیریتی را برای بازاریابی کاربردی در آمریکای لاتین به عنوان الگوهای مصرف یا خرید، تجارت الکترونیک، مدیریت ارتباط با مشتری، سفارشی‌سازی محصولات و خدمات، رقابت و توسعه محصول جدید را مطرح می‌کند (Rojas Berrio et al, 2016, p. 2).

آمادو و همکاران (۲۰۱۸) ۱۵۶۰ مقاله منتشر شده درباره کاربرد کلان‌داده در بازاریابی را از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۵ با روش‌های متن‌کاوی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که تحقیقات تکنیک‌های پیشرفته تحلیل کلان‌داده‌ها را با مزایای بازاریابی همسو نمی‌کنند و تحقیقات کاربردهای کلان‌داده در بازاریابی هنوز در مراحل ابتدایی است (Amado et al, 2018, p. 3).

آرکو و همکاران (۲۰۱۹) ادبیات ۴۳ مطالعه درباره هوش مصنوعی و کلان‌داده در نقشه سفر مشتری را بررسی کردند. یافته‌های تحقیق ده حوزه اصلی را شناسایی می‌کند: پروفایل مشتری، استراتژی ترفیع، جذب مشتری، هدف‌گذاری تبلیغات، پیش‌بینی تقاضا، استراتژی قیمت‌گذاری، سابقه خرید، تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده، نظارت بر احساسات مصرف‌کننده و فعالیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری (Arco et al, 2019, p. 107).

میرزا علیان و هالپنی (۲۰۱۹) مطالعات گردشگری که از تحلیل رسانه‌های اجتماعی برای جمع‌آوری، بررسی، خلاصه و تفسیر «داده‌های کلان» استفاده کرده‌اند را مرور کردند. در این تحقیق مطالعات ۱۸ سال گذشته از پنج پایگاه بین‌المللی کتاب‌شناختی الکترونیکی شناسایی و جمع‌آوری شد. این مطالعه پیشرفت‌ها در تحلیل رسانه‌های اجتماعی را برجسته کرده توصیه می‌کنند که روش‌های تحلیلی رایج مانند متن‌کاوی و تحلیل احساسات باید با رویکردهای کمی تکمیل شوند (Mirzaalian and Halpenny, 2019, p. 765).

مقاله میکلوسیک و ایوانز (۲۰۲۰) تأثیر کلان‌داده‌های و یادگیری ماشین را بر تحول دیجیتال صنعت بازاریابی و چالش‌هایی که از منظر مدیریت داده و اطلاعات با آن مواجه است، توصیف می‌کند. در این تحقیق، ۶۹ مقاله منتخب برای بررسی ادبیات انتخاب شد. در گام اول، حوزه‌هایی از تحول دیجیتال در بازاریابی که به اندازه کافی توسط تحقیقات

آکادمیک قبلی پوشش داده نشده است، شناسایی شده‌اند و سپس در گام دوم، پنج فرصت بالقوه برای تحقیقات آینده در زمینه استفاده از کلان‌داده و کاربرد فناوری‌های مبتنی بر یادگیری ماشین در زمینه بازاریابی شناسایی گردید ( Miklosik and Evans, 2020, p. 288).

همکر و همکاران (۲۰۲۱) با روش مرور نظام‌مند ادبیات به بررسی وضعیت فعلی دانش در مورد ارتباط بین شخصی‌سازی و حریم خصوصی مشتری می‌پردازند. ۲۰ مقاله برای این مرور انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها بر اهمیت تقویت روابط مصرف‌کننده از طریق افزایش اعتماد مصرف‌کننده، وفاداری، اطمینان و دلبستگی عاطفی از طریق فعالیت‌های سازمانی خاص تأکید می‌کند. تحقیق حاضر با بررسی موضوع افزایش شخصی‌سازی با حفظ حریم خصوصی مشتری نشان می‌دهد که چگونه ملاحظات اخلاقی حاصل ممکن است بر آینده شیوه‌های بازاریابی تأثیر بگذارد (Hemker et al, 2021, p. 2).

شاه و مورثی (۲۰۲۱) در تحقیق خود به بررسی چالش‌های تحلیل کلان‌داده‌های تولیدشده توسط کاربر مانند ظهور نگرانی‌های حریم خصوصی کاربران در مورد نحوه مدیریت داده‌های کاربر توسط شرکت‌ها می‌پردازند. این مطالعه بعد از مرور نظام‌مند ادبیات و مصاحبه‌های عمیق، از روش‌های آماری برای استخراج بینش‌های مرتبط با موضوع پژوهش استفاده می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های بازاریابی داده‌محور بازاریابی مشتری‌مدار را فعال می‌کند و نگرانی‌های حریم خصوصی کاربران شرح داده می‌شود (Shah and Murthi, 2021, p. 774).

دل وکیو و همکاران (۲۰۲۲) ۴۶ مقاله منتشر شده درباره کاربرد کلان‌داده در مدیریت ارتباط با مشتری را از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰ با روش کتاب‌سنجی تحلیل کردند و در نهایت چارچوبی مفهومی چند سطحی را ارائه می‌کند که حوزه‌های تخصصی برآمده از ادبیات را نشان می‌دهد (Del Vecchio et al, 2022, p. 1070).

دولنیکار (۲۰۲۲) در پژوهش خود نشان داد که چگونه مطالعات بخش‌بندی بازار داده‌محور در زمینه تحقیقات گردشگری انجام می‌شود. در این تحقیق، ۴۷ مطالعه با روش مرور نظام‌مند ادبیات مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد سطح کیفیت

را می توان از طریق (۱) انتخاب دقیق قالب داده و تعداد متغیرهای گنجانده شده به ویژه با توجه به حجم نمونه موجود، (۲) پیش پردازش خودکار داده‌ها، (۳) انتخاب دقیق الگوریتم اعمال شده، (۴) به کارگیری معیارهای منعکس کننده قالب داده‌های موجود، (۵) تکرار فرایند خوشه‌بندی به منظور کشف ساختار داده افزایش داد ( Dolnicar, 2022, p. 5).

هدف پژوهش خاویر و پیکوتو (۲۰۲۳) یافتن محدودیت‌های اصلی برای بازاریابی داده‌محور و نظریه‌های کلیدی مدیریت برای بررسی پیامدهای این محدودیت‌ها است. نویسندگان تحلیل کتاب‌سنجی انجام دادند و پس از آن مرور نظام‌مند ادبیات انجام شد. در نتیجه ۱۱ نظریه مدیریت که ۱۸ سؤال را برای تحقیقات آتی تشکیل می‌دادند، شناسایی کردند (Xavier and Picoto, 2023, p. 462).

مقاله روزاریو و دیاس (۲۰۲۳) به بررسی مزایا و چالش‌های بازاریابی داده‌محور می‌پردازد تا بینش‌ها و چارچوبی را برای رهبران کسب‌وکار و بازاریابان فراهم کند. با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل کتاب‌سنجی، ۹۸ مطالعه نمایه‌شده در اسکوپوس تا ماه می ۲۰۲۳ بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد با تحلیل داده‌های مشتری، شرکت‌ها می‌توانند ابتکارات بازاریابی مشتری‌مدار را اجرا نمایند و روابط شرکت و مشتری تقویت می‌شود. با این حال، بازاریابی داده‌محور با چندین چالش از جمله نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، مسائل مربوط به کیفیت اطلاعات و نیاز به تغییرات سازمانی کافی مواجه است (Rosário and Dias, 2023, p. 4).

برخی پژوهش‌ها به نوعی مفهوم بازاریابی مانند سفر مشتری ( Arco et al, 2019, p. 107)، بخش‌بندی بازار ( Dolnicar, 2022, p. 5) و مدیریت ارتباط با مشتری ( Del Vecchio et al, 2022, p. 1070) پرداخته‌اند و برخی دیگر صنعتی خاص مانند گردشگری ( Mirzaalian and Halpenny, 2019, p. 765; Dolnicar, 2022, p. 5) را مورد بررسی قرار داده‌اند.

دسته‌ای از تحقیقات، روند تحقیقات بازاریابی داده‌محور را ارزیابی کرده ( Rojas Berrío et al, 2016, p. 2; Amado et al, 2018, p. 3) و گروهی دیگر چالش‌های

Rosário and Dias, 2023, p. 4; Rojas Berrio ) کرده‌اند (et al, 2016, p. 2 که به صورت ویژه به نگرانی‌های حریم خصوصی توجه شده است (Hemker et al, 2021, p. 2; Shah and Murthi, 2021, p. 5). همچنین گروهی دیگر از مطالعات به بررسی حوزه‌های تخصصی برآمده از ادبیات بازاریابی داده‌محور ( Arco et al, 2019, p. 107; Del Vecchio et al, 2022, p. 1070 و فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده پرداخته‌اند ( Rosário and Dias, 2023, p. 4; Miklosik and Evans, 2020, p. 288).

از میان ۱۱ مقاله مروری و کتاب‌سنجی انجام‌شده در بازاریابی داده‌محور، پنج مقاله از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده کرده و بقیه مقالات از تحلیل کتاب‌سنجی و متن‌کاوی بهره گرفته‌اند. بنابراین هیچ یک از مقالات انجام‌شده از سایر روش‌های مروری مانند مرور دامنه استفاده نکرده‌اند. همچنین مقالات کتاب‌سنجی به بررسی متن مقالات نپرداخته‌اند و یا صرفاً با روش متن‌کاوی، چکیده مقالات را بررسی کرده‌اند ( Amado et al, 2018, p. 3). از طرفی در یکی از تحقیقات انجام‌شده، صرفاً مقالات منتشرشده در آمریکای لاتین مورد بررسی قرار گرفته و رویکرد بین‌المللی نداشته است ( Rojas Berrio et al, 2016, p. 2).

با این حال در جدیدترین تحقیقات انجام‌شده، خاویر و پیکوتو (۲۰۲۳) محدودیت‌های اصلی بازاریابی داده‌محور را بررسی کردند و مقاله روزاریو و دیاس (۲۰۲۳) به بررسی مزایا و چالش‌های بازاریابی داده‌محور می‌پردازد.

از منظر نوآوری پژوهش، این تحقیق در جهت پاسخگویی به سؤالاتی گام برمی‌دارد که تحقیقات پیشین به آن نپرداخته‌اند. ابتدا با انجام تحلیل کتاب‌سنجی، اطلاعاتی کاربردی مانند هم‌رخدادی واژگان، نویسندگان اصلی، روند انتشار مقالات و ... به صورت یکپارچه در اختیار محققان قرار می‌گیرد و سپس مفاهیم بازاریابی (مانند بخش‌بندی بازار، سفر مشتری و ...) به همراه صنایع مورد بررسی در تحقیقات پیشین با روش مرور دامنه تحلیل خواهد شد. همچنین پژوهش‌ها از دو جنبه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به گستره پژوهشی تحقیقات بازاریابی داده‌محور، با استفاده از روش علم‌سنجی می‌توان الگوها و روندهای مرتبط با تحقیقات علمی را بررسی کرد و مسائل پژوهشی مهم و حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتر دارند، را شناسایی کرد. از طرفی با کمک روش مرور دامنه می‌توان مطالعات و منابع موجود در حوزه بازاریابی داده‌محور را بررسی کرد و دستاوردهای پژوهشی را خلاصه کرد. بنابراین روش‌شناسی این تحقیق از دو بخش تشکیل شده است: (۱) علم‌سنجی (۲) مرور دامنه.

### ۲-۱. علم‌سنجی

نقشه‌برداری علمی یا نقشه‌برداری کتاب‌سنجی<sup>۱</sup> نمایشی از چگونگی ارتباط رشته‌ها، حوزه‌ها، تخصص‌ها، اسناد یا نویسندگان با یکدیگر است (Cobo et al, 2018, p. 1611). محققان با بررسی ساختار فکری یک حوزه تحقیقاتی، وضعیت فعلی و موضوعات غالب را شناسایی کرده و مسیرهای آینده تحقیقات را ترسیم می‌کنند. در این راستا یکی از روش‌های جهانی برای شناسایی ساختار فکری یک حوزه، مطالعه رابطه بین اطلاعات داده‌شده در عنوان، چکیده، واژگان کلیدی، استناد و ... مجموعه‌ای از تحقیقات است (Yan et al, 2015, p. 1286).

یکی از تکنیک‌های کتاب‌سنجی، روش تجزیه و تحلیل هم‌واژگانی<sup>۲</sup> است (Khasseh et al, 2017, p. 708). تحلیل هم‌واژگانی، نوعی روش تحلیل محتوا است که با ترکیب کتاب‌سنجی و فناوری متن‌کاوی، معنای عمیق اسناد را آشکار می‌کند (Feng et al, 2017, p. 1524). در این روش، آگاهی کمی از حجم بالای متن موردبررسی ارائه می‌کند (Leung, 2017, p. 38). بنابراین در تحقیق از روش تحلیل هم‌واژگانی برای شناسایی تعاملات بین حوزه‌های گوناگون بازاریابی داده‌محور استفاده می‌شود.

اطلاعات مربوط به انجام این تحلیل از پایگاه‌های نمایه علمی اسکوپوس<sup>۳</sup> و وب‌آو ساینس<sup>۴</sup> جمع‌آوری شده است. جستجوی واژگان کلیدی در پایگاه‌های نمایه علمی بر اساس استراتژی جستجوی بازبینه پریزما (ر.ک. جدول (۱)) تا پایان نوامبر ۲۰۲۳ است. روابط علمی در شبکه مشترک کلمات شامل گره‌ها، خط‌ها و خوشه‌ها می‌شود. گره‌های بزرگتر نشان‌دهنده ارتباط و نقش بیشتر در شبکه بوده و تعداد خطوط ارتباطی

بیشتر، نمایانگر ارتباط نزدیک‌تر میان دو گره است؛ از طرفی معمولاً ارتباطی قوی میان واژگان کلیدی یک خوشه وجود دارد (Wang et al, 2019, p. 570). در تحلیل خوشه‌ای، خوشه‌بندی پیرامون واژگان کلیدی شکل می‌گیرد و وابستگی معنایی را نشان می‌دهد (Cobo et al, 2018, p. 1612).

اطلاعات کتاب‌شناختی حوزه بازاریابی داده‌محور با استفاده از روش متن‌کاوی در نرم افزار VOSviewer نسخه ۱.۶.۲۰ ارائه شده در ۳۱ اکتبر ۲۰۲۳ تحلیل شد. VOSviewer ابزاری نرم افزاری است که برای تحلیل کتاب‌سنجی و تجسم روابط بین نویسندگان، انتشارات و واژگان کلیدی در یک زمینه تحقیقاتی معین استفاده می‌شود. همچنین برای ترسیم نمودارهای اطلاعات کتاب‌شناختی مانند روند انتشار از نرم افزار Excel نسخه سال ۲۰۲۱ استفاده گردید.

## ۲-۲. مرور دامنه

پژوهش مروری، دسته‌ای از تحقیقات علمی است که تحقیقات قبلی را به گونه‌ای متمایز از سایر پژوهش‌های مفهومی و تجربی تجزیه و تحلیل می‌کند (Kunisch et al, 2023, p. 4). یکی از روش‌های پژوهش مروری، مرور دامنه<sup>۵</sup> است. مرور دامنه، ارزیابی اولیه از اندازه بالقوه و دامنه ادبیات موجود در مورد موضوعی خاص را ارائه می‌دهد (Grant and Booth, 2009, p. 94). این روش به انجام مقایسه‌های تحلیلی نمی‌پردازد، بلکه بیشتر به جمع‌آوری و توصیف شواهد در قالبی واضح و روشن می‌پردازد (Peters et al, 2022, p. 953). هدف کلی برای انجام مرور دامنه، شناسایی و ترسیم شواهد موجود (و تا حد امکان جامع) است (Aguinis et al, 2023, p. 46). فرایند مرور دامنه در پنج گام انجام شد: شناسایی سؤال تحقیق، شناسایی مطالعات مرتبط، انتخاب مطالعه، ترسیم نمودارهای داده‌ها و خلاصه‌سازی نتایج (Arksey & O'Malley, 2003, p. 20). برای افزایش صحت و تکرارپذیر کردن فرایند مقاله مروری از بازبینی پیرزما<sup>۶</sup> استفاده شد (Liberati et al, 2009, p. 1). جدول (۱) و شکل (۱) روش‌شناسی بازبینی این پژوهش را نشان می‌دهند که صرفاً بخشی از مؤلفه‌های مرتبط با پژوهش‌های علوم انسانی و اجتماعی بررسی شده است.

### جدول (۱): بررسی بازبینی پریزما

معیار احراز شرایط کلیدواژگان مقالات مروری مرتبط برای افزایش دقت جستجوی واژگان کلیدی بررسی شد. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، واژگان کلیدی جستجو شده باید در عنوان یا کلیدواژگان مقاله موجود باشد. محدودیتی در زمان انتشار مقالات ایجاد نشد و تمام مقالاتی که تا پایان نوامبر ۲۰۲۳ منتشر شده بودند، در جامعه آماری پژوهش قرار گرفتند.

ویژگی پژوهشی مقالات از میان انواع اسناد علمی شامل مقاله کنفرانس ملی و بین‌المللی، کتاب، فصل کتاب، پایان‌نامه، گزارش‌های تحلیلی، مقاله مجله علمی و نظرهای قابل چاپ، فقط مقاله‌های علمی - پژوهشی چاپ‌شده در مجلات معتبر مدنظر قرار گرفت که این معیار نمایانگر داوری تخصصی مقالات است. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، محدودیتی در جغرافیای انتشار اعمال نشد.

ویژگی انتشار مقالات فقط مقالاتی که به صورت رسمی چاپ و منتشر شدند مبنای مرور قرار گرفت و نسخه پیش‌نویس مقالات چاپ‌نشده به خاطر حفظ اعتبار و انسجام مقاله حذف شدند. همچنین فقط مقالات به زبان انگلیسی مورد بررسی قرار گرفتند.

پایگاه جستجوی منابع برای جستجوی مقالات، از پایگاه‌های اصلی نمایه مقالات علمی، یعنی Scopus و Web of science استفاده شد.

استراتژی جستجو برای نگارش دستور جستجو از سه نوع واژه کلیدی استفاده شد: (۱) کلیدواژه‌های مرتبط با داده‌محوری و کلان‌داده (۲) کلیدواژه‌های مرتبط با بازاریابی، تبلیغات و رفتار مصرف‌کننده (۳) کلیدواژه‌های مرتبط با داده و فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و اینترنت اشیا و سایر فناوری‌های نوین مرتبط با کلان‌داده

Scopus: TITLE ( ("data-driven" OR "data driven" OR "datadriven" OR "big data" ) AND ( "market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR channel AND distribution " OR " consumer AND behavior " OR " branding " OR " brand\*" )) OR KEY ( (" data-driven " OR " data AND driven " OR " datadriven " OR " big AND data ") AND (" market " OR " marketing " OR " advertising " OR " advertis\*" OR channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*" ) ) OR TITLE ( ( "market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR "channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*" ) AND ( "AI" OR "artificial intelligence" OR "IoT" OR "internet of things" OR "AR" OR "VR" OR "MR" OR "mixed reality" OR "augmented reality" OR "virtual reality" OR "robot" OR "chatbot" OR "blockchain" OR "machine learning" OR "ML" ) ) OR KEY ( ( "market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR "channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*" ) AND ( "AI" OR "artificial intelligence" OR "IoT" OR "internet of things" OR "AR" OR "VR" OR "MR" OR

"mixed reality" OR "augmented reality" OR "virtual reality" OR "robot" OR "chatbot" OR "blockchain" OR "machine learning" OR "ML" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBSTAGE , "final" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )

Web of Science: TI=(("data-driven" OR "data driven" OR "datadriven" OR "big data") AND ("market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*")) OR KP=(("data-driven" OR "data driven" OR "datadriven" OR "big data") AND ("market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*")) OR TI=(("data marketing") OR KP=(("data NOT "big data") AND ("market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR "channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*")) AND ("AI" OR "artificial intelligence" OR "IoT" OR "internet of things" OR "AR" OR "VR" OR "MR" OR "mixed reality" OR "augmented reality" OR "virtual reality" OR "robot" OR "chatbot" OR "blockchain" OR "machine learning" OR "ML")) OR KP=(("data" NOT "big data") AND ("market" OR "marketing" OR "Advertising" OR "Advertis\*" OR "channel distribution" OR "consumer behavior" OR "branding" OR "brand\*")) AND ("AI" OR "artificial intelligence" OR "IoT" OR "internet of things" OR "AR" OR "VR" OR "MR" OR "mixed reality" OR "augmented reality" OR "virtual reality" OR "robot" OR "chatbot" OR "blockchain" OR "machine learning" OR "ML")) And Review Article or Article (Document Types) And English (Languages)

بعد از اجرای استراتژی جستجو در پایگاه‌های اصلی نمایه مقالات علمی، مقالات تکراری حذف شدند. سپس جهت تأیید موارد تکراری، چکیده مقالات مذکور بررسی و پس از تأیید، مقالات حذف شدند.

تعیین جامعه

مقالات مورد

بررسی

فرایند غربالگری

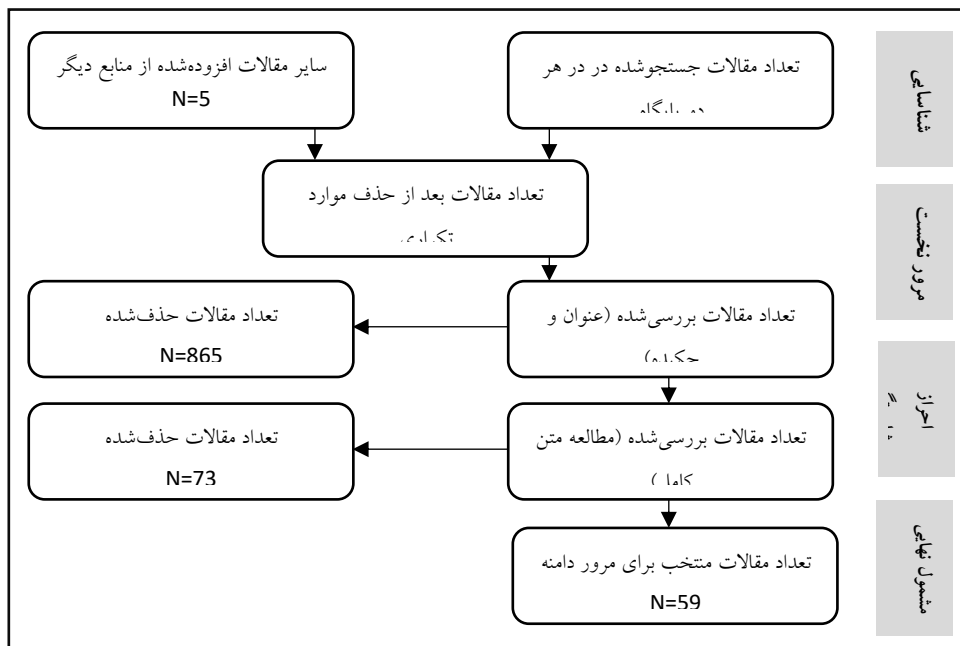
مقالات

به‌منظور غربالگری اولیه مقالات، پرسشنامه‌ای مبتنی بر «کاربرد کلان‌داده در بازاریابی» طراحی شد. در پرسشنامه، گزینه «کاربرد کلان‌داده در بازاریابی» انتخاب شد و انتخاب سایر گزینه‌ها، مقاله را از فهرست بررسی حذف کرد. از (۱۰۲۰) مقاله مرحله اول، در دور اول بررسی چکیده و عنوان، (۱۶۴) مقاله در زمینه کاربرد کلان‌داده در بازاریابی شناسایی شد و در دور دوم، به صورت کامل مطالعه شد. از این میان، در نهایت (۵۹) مقاله به عنوان مقالات اصلی این موضوع شناسایی و مبنای استخراج اطلاعات قرار گرفتند.

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از حذف مقالات تکراری، چکیده و عنوان ۱۰۲۰ مقاله مورد بررسی قرار گرفتند. معیار انتخاب مقالات، به کارگیری تحلیل کلان‌داده‌ها در مفاهیم بازاریابی صنایع و

خدمات گوناگون است؛ بنابراین در این پژوهش، مقالاتی انتخاب شدند که سه جنبه کلیدی را به طور همزمان داشته باشند: تحلیل کلان داده، مفاهیم بازاریابی و کاربرد آن در صنایع یا خدمات گوناگون. با توجه به معیارهای انتخاب مقالات، مقالاتی که به بررسی مباحث فنی تحلیل کلان داده‌ها در بازاریابی پرداختند؛ حذف شدند ( Bag et al, 2021, p. 180). مقالاتی که اهمیت، مزایا و تأثیر کلان داده بر بازاریابی را بررسی کردند ( Benoit et al, 2020, p. 234) و یا به ارزیابی نگرش مدیران نسبت به کاربست کلان داده در بازاریابی پرداختند (Brewis et al, 2023, p. 3)، نیز حذف شدند. همچنین مقالاتی که به صورت خاص به چالش‌های بازاریابی داده‌محور مانند حریم خصوصی پرداخته بودند، از فرایند بررسی مقالات خارج شدند (Puri and Mohan, 2020, p. 775). مقالاتی که کاربرد کلان داده برای مقاصد غیربازاریابی مانند تحلیل بازار سهام ( Agrawal et al, 2019, p. 2299) و یا مزیت رقابتی در ادبیات مدیریت استراتژیک را ( Akter et al, 2020, p. 2) بررسی کرده بودند، از فهرست مقالات حذف شدند.



شکل (۱): نمودار پریزما (غربال مقالات)

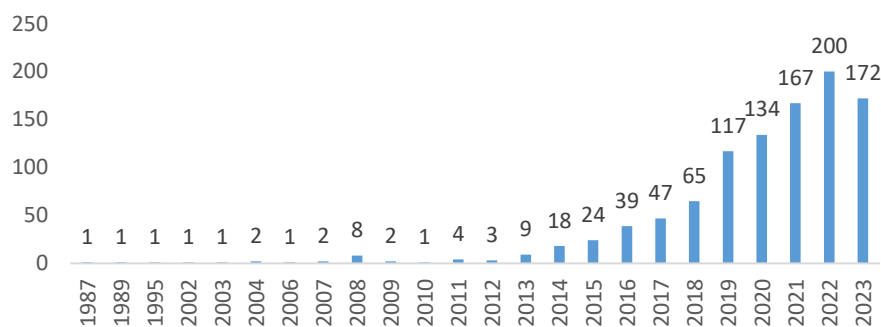
منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. یافته‌های بخش علم سنجی

الف) روند انتشار مقالات (مروری و علمی - پژوهشی) حوزه بازاریابی داده‌محور چگونه است؟

از مجموع ۱۰۲۰ مقاله منتشر شده حوزه بازاریابی داده‌محور تا پایان نوامبر ۲۰۲۳، تعداد اسناد از ۹ مقاله در سال ۲۰۱۳ به ۲۰۰ مقاله در سال ۲۰۲۲ رسیده است که نمایانگر افزایش اهمیت کلان‌داده در تصمیم‌گیری بازاریابی است.

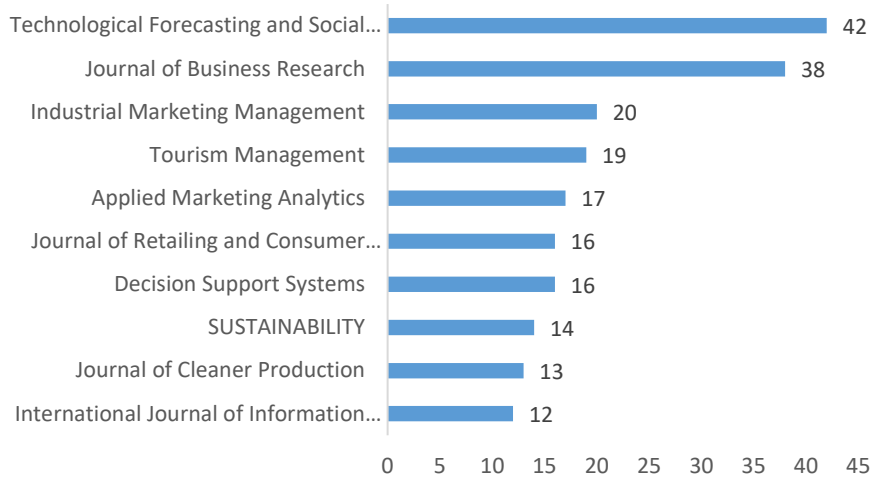


شکل (۲): روند انتشار مقالات بازاریابی داده‌محور تا نوامبر ۲۰۲۳

منبع: یافته‌های پژوهش

ب) کدام مجلات بیشترین مقالات حوزه بازاریابی داده‌محور را منتشر کرده‌اند؟

پنج مجله‌ای که بیشترین تعداد مقاله حوزه بازاریابی داده‌محور را منتشر کرده‌اند به ترتیب عبارتند از: مجله پیش‌بینی فناوریانه و تغییرات اجتماعی (h-index: 155) با ۴۲ مقاله، مجله تحقیقات کسب‌وکار (h-index: 236) با ۳۸ مقاله، مجله مدیریت بازاریابی صنعتی (h-index: 161) با ۲۰ مقاله، مجله مدیریت گردشگری (h-index: 236) با ۱۹ مقاله و مجله تحلیل کاربردی بازاریابی (h-index: 4) با ۱۷ مقاله.



شکل (۳): فراوانی انتشار مقاله در مهم‌ترین مجلات بازاریابی داده‌محور

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۲): معرفی پژوهشگران بیشترین تألیف مقاله را در حوزه بازاریابی داده‌محور دارند؟  
 در میان پژوهشگران، شهریار آکتر با ۱۳ مقاله و یفان ژانگ و ای با ۱۰ مقاله بیشترین مقالات علمی را منتشر کرده‌اند. جدول (۲) به صورت اجمالی مهم‌ترین پژوهشگران را معرفی می‌نماید.

جدول (۲): معرفی اجمالی پژوهشگران دارای بیشترین مقاله حوزه بازاریابی داده‌محور

ردیف	نویسنده	سمت	ارجاعات	اچ ایندکس
۱	شهریار آکتر	استاد بازاریابی دانشکده کسب‌وکار و حقوق دانشگاه ولونگانگ، استرالیا	۷۹۵۵	۳۱
۲	یفان ژانگ	استاد اقتصاد دانشگاه هنگ کنگ، چین	۵۸۲۷	۲۱
۳	شیوام گوپتا	استاد مدرسه کسب‌وکار نئوما، فرانسه	۹۰۴۶	۴۷
۴	دامیانوس پی ساکاس	استاد بازاریابی دانشگاه کشاورزی آتن، یونان	۲۱۱۶	۲۵
۵	سارا دولنیکار	استاد کسب‌وکار دانشگاه کوئینزلند، استرالیا	۲۶۱۵۶	۸۶

۳۵	۴۱۹۱	استاد مدیریت استراتژیک و بازاریابی دانشگاه بولونیا، ایتالیا	مارسلو ام ماریانی	۶
۱۷	۸۲۵	مدرس دانشکده کسب و کار و حقوق دانشگاه ولونگانگ، استرالیا	افنان حسین	۷

منبع: یافته‌های پژوهش

#### د) مرتبط ترین موضوعات تحقیقاتی بازاریابی داده‌محور چیست؟

۱۰ واژه کلیدی که بیشترین فراوانی را در حوزه بازاریابی داده‌محور داشتند و نمایانگر موضوعات اصلی و خصوصیات کلیدی در حوزه تحقیق هستند؛ برای تحلیل دامنه نمونه<sup>۷</sup> شناسایی شد: کلان‌داده، تجارت، بازاریابی، یادگیری ماشین، هوش مصنوعی، تحلیل داده، داده‌کاوی، فروش، رسانه اجتماعی و تصمیم‌گیری<sup>۸</sup>. این ده کلیدواژه بالاترین لینک و رخداد را داشته و گره‌های زیادی با آن‌ها در ارتباط هستند. کلان‌داده با ۳۱۱ رخداد، تجارت با ۱۱۷ رخداد، بازاریابی با ۹۳ رخداد، یادگیری ماشین با ۸۶ رخداد و هوش مصنوعی ۷۷ رخداد دارای بیشترین تمرکز و تراکم هستند.

#### جدول (۳): مرتبط ترین واژگان کلیدی حوزه بازاریابی داده‌محور

ردیف	کلیدواژه	مجموع قدرت پیوند	رخداد	ردیف	کلیدواژه	مجموع قدرت پیوند	رخداد
۱	کلان‌داده	۱۰۹۴	۳۱۱	۶	تحلیل داده	۳۴۰	۵۰
۲	تجارت	۷۶۵	۱۱۷	۷	داده‌کاوی	۲۹۶	۵۳
۳	بازاریابی	۵۰۷	۹۳	۸	فروش	۲۸۷	۴۱
۴	یادگیری ماشین	۳۹۴	۸۶	۹	رسانه اجتماعی	۲۸۱	۵۲
۵	هوش مصنوعی	۳۹۳	۷۷	۱۰	تصمیم‌گیری	۲۷۹	۴۴

منبع: یافته‌های پژوهش

بعد از بررسی مرتبط ترین موضوعات تحقیقاتی، ارتباط کلیدواژه «کلان‌داده» با سایر واژگان کلیدی را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول شامل واژگان «یادگیری ماشین، هوش مصنوعی، تحلیل داده، داده‌کاوی و رسانه اجتماعی» می‌شود. رشد حوزه‌های مذکور به تقویت جمع‌آوری و تحلیل کلان‌داده کمک کرده است. دسته دوم

شامل واژگان «تجارت، بازاریابی، فروش و تصمیم‌گیری» می‌شود که نمایانگر کاربرد تحلیل کلان‌داده در حوزه‌های اساسی کسب‌وکار است.

پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی مانند فیسبوک، اینستاگرام، توئیتر و لینکدین روزانه حجم عظیمی از داده‌ها را تولید می‌کنند. ترکیب داده‌های بزرگ و رسانه‌های اجتماعی تأثیر قابل توجهی بر جنبه‌های گوناگون زندگی، کسب‌وکار و جامعه داشته است. بنابراین «کلان‌داده‌ها» و «رسانه‌های اجتماعی» به شدت در هم تنیده شده‌اند. الگوریتم‌های هوش مصنوعی، به‌ویژه مدل‌های یادگیری ماشین، برای یادگیری و بهبود عملکرد خود به مقادیر زیادی داده نیاز دارند. این سیستم‌ها رفتار و ترجیحات کاربر را از مجموعه داده‌های کلان برای ارائه توصیه‌های شخصی تحلیل می‌کنند. پس «هوش مصنوعی» و «یادگیری ماشین»، جمع‌آوری و تحلیل «کلان‌داده» را تسهیل کرده است.

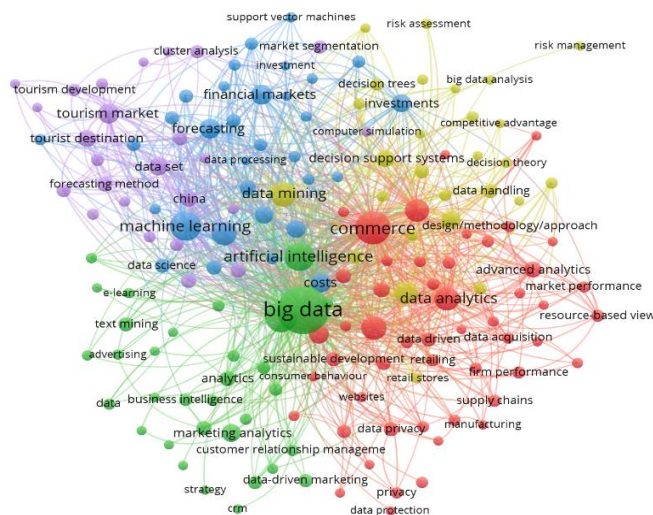
«کلان‌داده» و «تحلیل داده» به هم مرتبط هستند، در واقع «کلان‌داده‌ها» مواد خام فرایندهای «تحلیل داده» هستند. ترکیب این دو مفهوم، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بینش‌های ارزشمندی را استخراج کنند. همچنین «داده‌کاوی» شامل فرایند کشف الگوها، روندها یا اطلاعات مفید از مجموعه «کلان‌داده‌ها» است که از ابزارهای گوناگون مانند یادگیری ماشین استفاده می‌کند. «کلان‌داده» با ارائه بینش‌های عملی، فرایندهای «بازاریابی»، «تجارت»، «فروش» و «تصمیم‌گیری» را تسهیل می‌نماید و تحلیل کلان‌داده به مزیت رقابتی در دورنمای کسب‌وکار پویای امروزی تبدیل شده است.

#### ه) حوزه‌های اصلی بازاریابی داده‌محور چیست؟

به صورت کلی پنج خوشه شامل ۱۷۰ زیر مجموعه با ۳۱۳۷ پیوند و مجموع قدرت پیوند ۶۷۴۳ شناسایی شد. خوشه قرمز (تجارت) با ۵۱ زیر مجموعه، خوشه سبز (کلان‌داده) با ۳۳ زیر مجموعه و خوشه آبی (یادگیری ماشین) با ۳۲ زیر مجموعه به دلیل اینکه دارای بیشترین رخداد و پیوند در شبکه هستند، مهم‌ترین خوشه‌ها محسوب می‌شوند.

شکل (۴) نمایانگر نقشه هم‌رخدادی واژگان و نحوه خوشه‌بندی است. چگونگی ارتباط واژگان کلیدی را می‌توان به راحتی در شکل مشاهده کرد. هر واژه کلیدی به عنوان یک گره در نظر گرفته شد و لبه نشان دهنده رابطه همزمانی واژگان کلیدی است و اندازه گره

نشان‌دهنده کل رخداد همزمانی با گره‌های دیگر است. کلان‌داده، هوش مصنوعی و تجارت بزرگترین گره‌ها هستند و به هم نزدیک هستند که نشان می‌دهد این سه مفهوم ارتباط نزدیکی با یکدیگر داشته و بر هم تأثیرگذارند. همچنین «کلان‌داده» و «بازاریابی» ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و به نظر می‌رسد به این دلیل باشد که بازاریابی داده‌محور به کاربست «کلان‌داده» در فرایندهای «بازاریابی» اشاره دارد. شایان توجه است که خوشه پنجم (بازار گردشگری) نمایانگر این است که بازاریابی داده‌محور بیشترین کاربرد را در حوزه گردشگری داشته است.



شکل (۴): نقشه هم‌رخدادی واژگان حوزه بازاریابی داده‌محور (۲۰۲۳-۱۹۸۷)

منبع: یافته‌های پژوهش

**خوشه اول (تجارت):** کاربست تحلیل‌های پیشرفته در استراتژی‌های تجاری و عملیاتی یک جنبه حیاتی از این خوشه است. با به‌کارگیری تکنیک‌های پیچیده پردازش داده، سازمان‌ها می‌توانند بینش‌هایی را که قبلاً پنهان بودند، کشف کنند که منجر به بهبود تصمیم‌گیری و ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. مطالعات اغلب به نقش ابزارهای تحلیل کلان‌داده در بهینه‌سازی فرایندها اشاره می‌کنند. همچنین به مسائل حیاتی حریم خصوصی داده، حفاظت و استفاده اخلاقی از داده‌های کلان در صنایع مختلف می‌پردازد.

**خوشه دوم (کلان‌داده):** این خوشه بر اهمیت کلان‌داده‌ها در هوش تجاری و مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز دارد و بر نقش آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی و استراتژی تأکید می‌کند. مطالعات در این خوشه به بررسی چگونگی فراهم آوردن بینش‌های عملی از طریق ابزارهای هوش تجاری و تحلیل داده‌ها که منجر به رشد و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود، می‌پردازند. ادغام سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری و تحلیل‌های پیشرفته به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که نیازها و ترجیحات مشتریان را بهتر درک کنند و در نهایت به استراتژی‌های بازاریابی مؤثرتری دست یابند.

**خوشه سوم (یادگیری ماشین):** این خوشه عمدتاً بر تکنیک‌های یادگیری ماشین مانند ماشین‌های بردار پشتیبان، درخت‌های تصمیم و استخراج داده تمرکز دارد. این روش‌ها برای پردازش و تحلیل مجموعه کلان‌داده‌ها در مفاهیم مختلف بازاریابی بسیار ضروری هستند. مقالات پژوهشی در این خوشه غالباً به بررسی کاربرد هوش مصنوعی در بهبود تحلیل‌های پیش‌بینی می‌پردازند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ کنند.

**خوشه چهارم (داده‌کاوی):** این خوشه به تأثیر رویکردهای داده‌محور بر مزیت رقابتی و عملکرد شرکت‌ها می‌پردازد. مقالات غالباً مطالعات موردی را ارائه می‌دهند که نشان‌دهنده پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های داده‌محور در بخش‌های مختلف است و منافع ملموس این فناوری‌ها را به نمایش می‌گذارند. با توجه به اینکه کسب‌وکارها به داده‌ها در استراتژی‌های بازاریابی و عملیاتی خود وابسته هستند، بینش‌های استخراج‌شده از این خوشه به درک عمیق‌تری از رابطه پویا میان داده‌ها، تعامل مشتری و موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کند.

**خوشه پنجم (بازار گردشگری):** این خوشه بر توسعه گردشگری، بخش‌بندی بازار و رفتار مصرف‌کننده در بخش گردشگری تمرکز دارد. مقالات در این خوشه معمولاً به تحلیل تأثیرات اقتصادی گردشگری می‌پردازند و استراتژی‌هایی برای افزایش جذابیت مقاصد و عملکرد بازار ارائه می‌دهند. همچنین، این خوشه به پیچیدگی‌های رفتار مصرف‌کننده و ترجیحات آن‌ها در بازار گردشگری می‌پردازد. پژوهشگران به بررسی

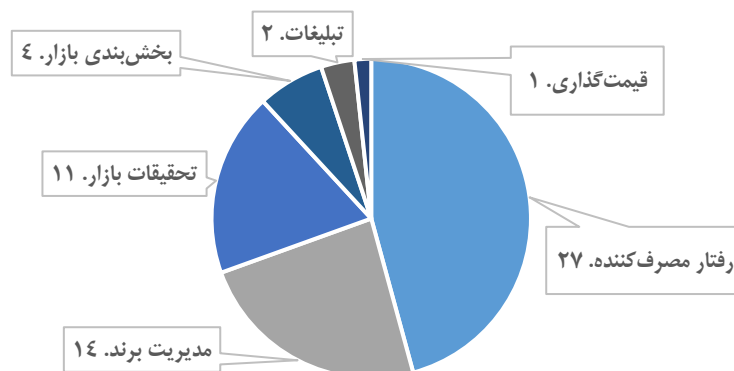




در نشریاتی مانند «خرده فروشی و خدمات مصرف کننده<sup>۹</sup>»، «پیش‌بینی فناوری و تغییرات اجتماعی<sup>۱۰</sup>» و «تحقیقات کسب‌وکار<sup>۱۱</sup>» منتشر شده‌اند.

#### الف) پرکاربردترین مفاهیم بازاریابی در بازاریابی داده‌محور کدامند؟

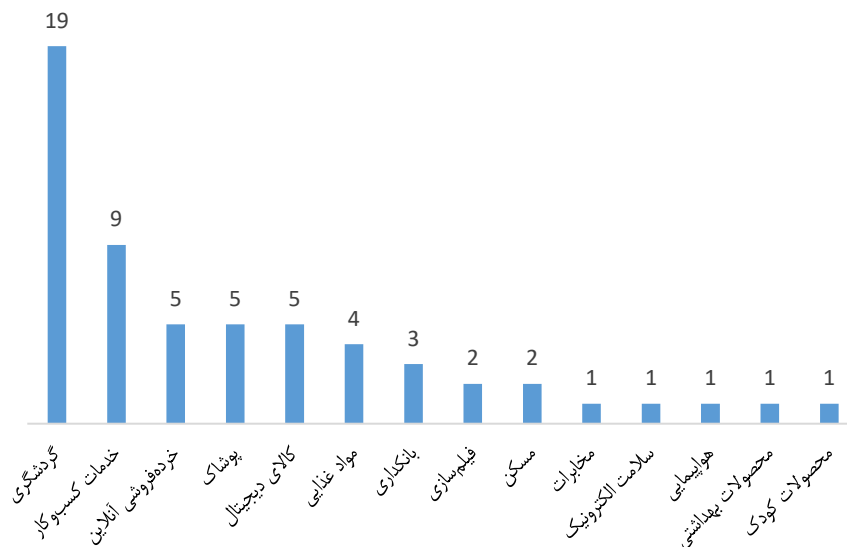
یافته‌ها نشان می‌دهد رفتار مصرف‌کننده با ۴۶ درصد، مدیریت برند با ۲۴ درصد و تحقیقات بازار با ۱۸ درصد پرکاربردترین مفاهیم بازاریابی در بازاریابی داده‌محور هستند که شامل مباحثی چون قصد خرید (Agrawal & Mital, 2019, p. 2298)، رضایت مشتری (Mariani et al, 2019, p. 52)، شخصیت برند (Pamuksuz et al, 2021, p. 55) و ادراک برند (Blasi et al, 2020, p. 1) می‌شود.



شکل (۷): فراوانی مقالات پیرامون پرکاربردترین مفاهیم بازاریابی در بازاریابی داده‌محور  
منبع: یافته‌های پژوهش

#### ب) بازاریابی داده‌محور بیشتر در چه صنایع و حوزه‌هایی کاربرد دارد؟

یافته‌ها نشان می‌دهد بازاریابی داده‌محور در صنعت گردشگری با ۳۲ درصد، خدمات کسب‌وکار با ۱۵ درصد، خرده‌فروشی آنلاین با ۸ درصد، پوشاک با ۸ درصد و کالای دیجیتال با ۸ درصد، بیشترین کاربرد را داشته است. به طور ویژه بخش هتلداری در صنعت گردشگری (Filieri et al, 2022, p. 617; Sakas et al, 2023, p. 1) و تبلیغات در حوزه خدمات کسب‌وکار (Jiang et al, 2021, p. 315)، پژوهش‌هایی را در بازاریابی داده‌محور به خود اختصاص داده‌اند.



شکل (۸): فراوانی مقالات پیرامون کاربرد بازاریابی داده‌محور در صنایع و حوزه‌های گوناگون

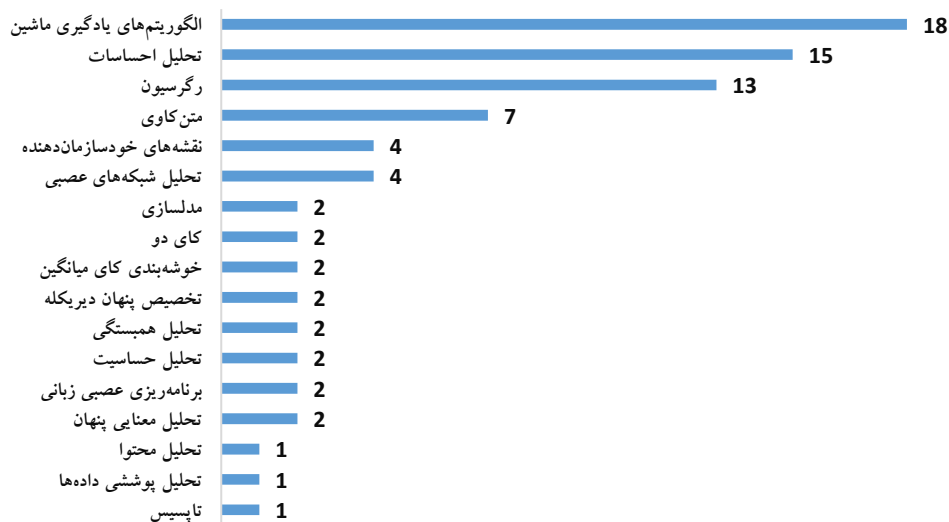
منبع: یافته‌های پژوهش

### ج) مقالات بازاریابی داده‌محور از کدام روش‌شناسی استفاده می‌کنند؟

یافته‌ها نشان می‌دهد مقالات بازاریابی داده‌محور از روش خزشگر وب با ۷۴ درصد، پایگاه داده با ۲۴ درصد و پرسشنامه با ۲ درصد برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده کرده‌اند. خزشگر وب<sup>۱۲</sup> برنامه‌ای نرم‌افزاری است که به شیوه‌ای نظام‌مند وب را مرور کرده، داده‌ها را استخراج می‌کند و آن‌ها را برای تحلیل بیشتر ذخیره می‌سازد. بدین ترتیب مقالات گوناگون بازاریابی داده‌محور، داده‌های تحقیق را از منابعی مانند توئیتر (Liu et al, 2021, p. 821)، آمازون (Nilashi et al, 2023, p. 5) و تریپ ادوایزر<sup>۱۳</sup> (Giglio et al, 2020, p. 499) با روش خزشگر وب جمع‌آوری می‌نمایند. همچنین منظور از پایگاه داده، پایگاه داده آنلاین (Chen et al, 2021, p. 1795) یا پایگاه داده درون سازمان (Tékouabou et al, 2022, p. 4) است.

حجم داده‌های جمع‌آوری‌شده در مقالات از ۱۰۴۰ رکورد (Aydin and Silahtaroglu, 2021, p. 7) تا ۱۴۲ میلیون رکورد (Huang, 2020, p. 701) در روش

خزشگر وب متفاوت است و برای پژوهشی که از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده کرد، ۱۹۵۴ پرسشنامه تحلیل گردید (Liao et al, 2022, p. 5). همچنین در اغلب مقالات، داده‌های کیفی با رویکرد متن‌کاوی جمع‌آوری شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مقالات بازاریابی داده‌محور از الگوریتم‌های یادگیری ماشین با ۲۳ درصد، تحلیل احساسات با ۱۹ درصد، رگرسیون با ۱۶ درصد و متن‌کاوی با ۹ درصد برای تحلیل داده‌های تحقیق استفاده کرده‌اند. الگوریتم‌های یادگیری برای آموزش مدل‌ها و پیش‌بینی بر اساس داده‌ها استفاده می‌شوند و انواع گوناگونی دارند؛ به عنوان مثال از الگوریتم‌های یادگیری ماشین برای بخش‌بندی بازار استفاده می‌شود.



شکل (۹): فراوانی مقالات بازاریابی داده‌محور پیرامون پرکاربردترین روش‌های تحلیل داده  
منبع: یافته‌های پژوهش

د) هر یک از مفاهیم بازاریابی در کدام صنعت و حوزه کاربرد داشته‌اند؟  
با توجه به جدول (۴) بر اساس مقالات منتخب بازاریابی داده‌محور، کاربرد مفاهیم بازاریابی در صنعت و حوزه‌های گوناگون شناسایی می‌شود. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد چارچوب رفتار مصرف‌کننده با ۱۰ مقاله رخداد بیشترین کاربرد را در صنعت

گردشگری داشته است و سپس چارچوب تحقیقات بازار در صنعت گردشگری با ۵ مقاله و چارچوب مدیریت برند در حوزه خدمات کسب و کار با ۴ مقاله بیشترین کاربرد را به خود اختصاص داده‌اند.

صنعت گردشگری با تولید حجم بسیار زیادی از داده‌ها از جمله رزرواسیون‌ها، تراکنش‌های الکترونیکی و بازخوردهای مشتریان همراه است. از طرفی فعالیت‌های حوزه گردشگری ماهیت خدماتی دارند و ارائه‌دهندگان خدمات به دنبال فراهم کردن تجربه بهتری برای مشتریان خود هستند. در این راستا، کلان‌داده به تحلیل دقیق این اطلاعات کمک می‌کند تا الگوهای پنهان و اطلاعات مفید از تجربیات مشتریان شناسایی شوند. بنابراین ارائه‌دهندگان خدمات گردشگری با تحلیل کلان‌داده‌های رفتار مصرف‌کننده، عوامل مؤثر بر تجربه مشتری را شناسایی کرده و تلاش می‌کنند علل نارضایتی مشتریان را رفع نمایند.

همچنین با استفاده از تجزیه و تحلیل کلان‌داده، روند تقاضای گردشگران را به تناسب موقعیت‌های گوناگون زمانی و مکانی پیش‌بینی می‌کنند تا بتوانند تجربه‌ای منحصر به فرد برای مشتریان ایجاد نمایند؛ زیرا همانطور که ادبیات تحقیق نشان می‌دهد از اهداف اصلی بازاریابی داده‌محور، ارائه محصولات و خدمات شخصی‌سازی شده است. خدمات شخصی‌سازی شده در صنعت گردشگری به معنای ارائه خدمات و تجربیاتی است که به طور خاص و به صورت فردی بر اساس نیازها، ترجیحات و ویژگی‌های شخصی هر مسافر ارائه می‌شود.

حوزه‌های محصولات کودک، محصولات بهداشتی، هواپیمایی، سلامت الکترونیک و مخابرات فقط یک مقاله بازاریابی داده‌محور به خود اختصاص داده‌اند. به صورت خاص حفظ حریم خصوصی داده در سلامت الکترونیک یکی از مسائل اساسی و حساس بوده و به نظر می‌رسد کلان‌داده‌های این حوزه به راحتی در اختیار پژوهشگران قرار نمی‌گیرد. بنابراین داده‌های حساس بیماران، مانند تاریخچه بیماری، نتایج آزمایشات و اطلاعات پزشکی دیگر از حساس‌ترین داده‌های ممکن هستند و تضمین حفظ حریم خصوصی در تحلیل کلان‌داده ضروری است.

قیمت‌گذاری و تبلیغات، مفاهیم بازاریابی هستند که کمترین پژوهش در بازاریابی داده‌محور را به خود اختصاص داده‌اند. از آنجایی که بازاریابی داده‌محور به عنوان رویکردی نوظهور وابسته به فناوری است؛ تحلیل تبلیغات عموماً به توانایی فنی پردازش تصویر و فیلم نیاز دارد و به نظر می‌رسد اکثر پژوهشگران بازاریابی، توانایی فنی لازم برای تحلیل تصویر و فیلم را ندارند. با این حال، به دلیل رشد مداوم فناوری و اهمیت بازاریابی داده‌محور، انتظار می‌رود که تعداد مقالات در این حوزه با گذر زمان افزایش یابد. از طرفی چون قیمت‌گذاری، ماهیتی پویا دارد؛ وجود کلان‌داده‌هایی مانند قیمت‌گذاری رقبای، اطلاعات جمعیت‌شناختی مشتریان و داده‌های رفتاری مصرف‌کنندگان در وب به ویژه برای قیمت‌گذاری شخصی‌سازی شده ضروری است.

#### جدول (۴): کاربرد مفاهیم گوناگون بازاریابی در صنایع / حوزه‌های گوناگون

رفتار مصرف‌کننده	مدیریت برند	تحقیقات بازار	بخش‌بندی بازار	تبلیغات	قیمت‌گذاری	مجموع
گردشگری	3	5	1			19
خدمات کسب‌وکار	4	1		2		9
خرده‌فروشی آنلاین	2					5
پوشاک	2		1			5
کالای دیجیتال	1	1				5
مواد غذایی	1	1				4
بانکداری		1	1			3
فیلم‌سازی		1				2
مسکن			1		1	2
مخابرات						1
سلامت الکترونیک						1
هوایمایی		1				1
محصولات بهداشتی						1
محصولات کودک	1					1
مجموع	14	11	4	2	1	59

منبع: یافته‌های پژوهش

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه تجزیه و تحلیل کلان‌داده‌ها نقشی اساسی در توانمندسازی سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری آگاهانه ایفا می‌کند. با تحلیل حجم وسیعی از داده‌ها، کسب‌وکارها می‌توانند بینش‌های ارزشمندی را کشف کنند، روندها را شناسایی نمایند و الگوهای تکرارشونده

را تشخیص دهند. این فرایند به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا نسبت به تغییرات بازار واکنش سریع‌تری داشته باشند، با ترجیحات مشتری سازگار شوند و خطرات بالقوه را پیش‌بینی نمایند.

یافته‌های این تحقیق در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، ناظر بر یک مفهوم بازاریابی خاص مانند سفر مشتری (Arco et al, 2019, p. 107)، بخش‌بندی بازار (Dolnicar, 2022, p. 5) و مدیریت ارتباط با مشتری (Del Vecchio et al, 2022, p. 1070) نیست و تلاش شد تا یک دسته‌بندی از پرکاربردترین مفاهیم بازاریابی داده‌محور ارائه شود. همچنین، به جای تمرکز بر یک صنعت خاص مانند گردشگری (Mirzaalian and Halpenny, 2019, p. 765; Dolnicar, 2022, p. 5) و یا کشور مشخص مانند آمریکای لاتین (Rojas Berrio et al, 2016, p. 2)، محدودیتی در صنعت و یا کشور پژوهش‌های گردآوری‌شده اعمال نشد و با استفاده از روش مرور دامنه، یک رویکرد کاربردی در بازاریابی داده‌محور موردنظر قرار گرفت.

بنابراین، در این تحقیق با رویکرد علم‌سنجی به ارائه نقشه‌ای کلان از روندها و الگوهای مرتبط در تحقیقات علمی حوزه بازاریابی داده‌محور پرداخته شد. سپس با بهره‌گیری از روش مرور دامنه، ۵۹ مقاله منتخب مورد بررسی قرار گرفت و به صورت ویژه پرکاربردترین مفاهیم بازاریابی، صنایع / حوزه‌ها و روش‌شناسی مقالات علمی بازاریابی داده‌محور شناسایی گردید. تجزیه و تحلیل ما از ادبیات بازاریابی داده‌محور، مجموعه‌ای از مفاهیم و روش‌ها را شناسایی کرده است و فرصتی به منظور استخراج بینش‌های کاربردی برای کسب و کارهای داده‌محور ارائه می‌نماید.

یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده روند صعودی انتشار مقالات علمی با بازاریابی داده‌محور در طول زمان است. این رشد بر اهمیت روزافزون و کاربرد عملی کلان داده‌ها در فرایندهای بازاریابی، به ویژه در «تصمیم‌گیری» تأکید می‌کند. این فرایند «تصمیم‌گیری» وابسته به قدرت «پیش‌بینی» مبتنی بر کلان‌داده است؛ بدین جهت حوزه «پیش‌بینی» بازار بر اساس تحلیل کلان‌داده‌ها مقالات جدیدی را به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین پیش‌بینی بازار مبتنی بر کلان‌داده، رویکردی نوین و کاربردی در حوزه تصمیم‌گیری

بازاریابی است که داده‌ها از منابع گوناگون گردآوری شده و برای تحلیل و پیش‌بینی رفتار بازار و مشتریان استفاده می‌شود. به نظر می‌رسد به همین دلیل مجله پیش‌بینی فناوری و تغییرات اجتماعی بیشترین مقاله بازاریابی داده‌محور را منتشر کرده است.

همچنین براساس یافته‌های تحلیل هم‌رخدادی واژگان، رشد روزافزون پلتفرم‌های «رسانه اجتماعی» زمینه‌ای را برای شکل‌گیری کلان‌داده‌ها فراهم کرده است. یافته‌های مرور دامنه نیز این موضوع را تأیید می‌نماید؛ زیرا پرکاربردترین روش گردآوری کلان‌داده‌ها، «خزشگر وب» بوده است. همچنین رشد هوش مصنوعی، «الگوریتم‌های یادگیری ماشین» و «روش تحلیل احساسات» را به پرکاربردترین و جدیدترین روش‌های تحلیل کلان‌داده‌ها تبدیل کرده است. بنابراین یادگیری ماشین، پیش‌تاز تحلیل کلان‌داده‌ها در آینده بازاریابی داده‌محور خواهد بود.

بررسی ۵۹ مقاله بازاریابی داده‌محور نشان داد که محققان از دو رویکرد اساسی برای تحلیل داده‌های تحقیقاتی استفاده کرده‌اند. اول، رویکرد توصیفی (۶۵٪) شامل بررسی داده‌های مشتری برای درک رویدادهای گذشته است. تحلیل‌گران با شناسایی الگوها، رفتارها و ترجیحات مشتری، بینش‌های ارزشمندی را در مورد رقبا استخراج می‌کنند. دوم، رویکرد پیش‌بینی‌کننده (۳۵٪) از داده‌های فعلی و تاریخی برای پیش‌بینی فعالیت‌ها، رفتارها و روندهای آینده استفاده می‌کند. با استفاده از الگوریتم‌ها و تکنیک‌های یادگیری ماشین، این رویکرد احتمال نتایج آینده را تخمین می‌زند و بهینه‌سازی اقدامات بازاریابی را بر اساس پیش‌بینی رفتار و ترجیحات مشتری ممکن می‌سازد.

تقریباً ۷۵ درصد از داده‌های تحلیل‌شده در مقالات بازاریابی داده‌محور کیفی هستند و نظرات مشتریان از پلتفرم‌هایی مانند توییتر، آمازون، اینستاگرام و تریپ‌ادوایزر به‌عنوان داده‌های ساختارنیافته و نیمه‌ساختاریافته گردآوری می‌شوند. در حالی که تحلیل داده‌های کیفی پیچیدگی بیشتری در مقایسه با داده‌های کمی دارد، بینش ارزشمندی را در مورد نیازها و ترجیحات مشتری ارائه می‌دهد. در نتیجه، مفاهیم بازاریابی مانند رفتار خرید، تخمین تقاضای بازار، بخش‌بندی بازار، رضایت مشتری و تصویر برند محور تحقیقات بازاریابی داده‌محور هستند.

بررسی مفاهیم بازاریابی پرکاربرد نشان می‌دهد که شناخت بازار و مشتری به وسیله تحلیل رفتار مصرف‌کننده اولویت یافته است و به مفاهیم تحلیل اثربخشی فرایندهای بازاریابی (KPI) کمتر توجه شده است. به نظر می‌رسد در دسترس بودن داده‌های بیرون سازمان مانند داده‌های فضای مجازی دلیل این موضوع باشد؛ چراکه عموماً دسترسی به داده‌های درون سازمان به دلیل نیاز به حفظ محرمانگی داده‌های کسب‌وکار در یک تحقیق علمی که به صورت عمومی منتشر می‌شود؛ وجود ندارد. بنابراین نیاز به کاربست ابزارهایی برای حفظ محرمانگی داده‌های کسب‌وکار وجود دارد.

تقابل مفاهیم بازاریابی و صنایع یا حوزه‌های کاربرد بازاریابی داده‌محور نشان می‌دهد تحلیل رفتار مصرف‌کننده مبتنی بر کلان‌داده در صنعت گردشگری می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند برای بهبود استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با بازاریابی و خدمات گردشگری استفاده شود. شناخت الگوهای سفر، مدیریت تجربه مشتری و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده به گردشگران از مهم‌ترین مزایای کاربست چارچوب رفتار مصرف‌کننده داده‌محور در صنعت گردشگری است. اهمیت صنعت گردشگری در مطالعات این حوزه علاوه بر یافته‌های بخش مرور دامنه به وسیله نتایج بخش علم‌سنجی به عنوان یک خوشه تأکید شده است. همچنین به نظر می‌رسد در آینده خدمات کسب‌وکار مبتنی بر تحلیل کلان‌داده به ویژه در حوزه «مدیریت برند» گسترش یابد.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به تأثیر شیوه‌گزینش منابع اشاره کرد؛ زیرا تحقیقات مرور دامنه بر اساس مطالعه ثانویه مقالات انجام می‌شود و اگر اطلاعات مهمی از دست بروند، تأثیر منفی بر نتایج تحقیق خواهد داشت. همچنین محدودیت دسترسی به متن برخی مقالات و یا بررسی دیگر پایگاه‌های نمایه مقالات علمی می‌تواند مشکلاتی در پوشش کامل اطلاعات را ایجاد نماید. با این وجود، هدف تحقیق حاضر ارائه نقشه‌ای علمی از مفاهیم و کاربردهای بازاریابی داده‌محور بود که بررسی واژگان کلیدی متنوع‌تر در فرایند جستجو می‌تواند به تکمیل این نقشه علمی کمک نماید.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با رویکردی انتقادی به تبیین شفاف مفهوم «کلان‌داده» در حوزه‌های کاربردی بازاریابی پرداخته شود؛ به این معنا که ارزیابی شود

تحقیقات بازاریابی داده‌محور هنگامی که از کلیدواژه کلان‌داده استفاده می‌کنند، آیا از کلان‌داده با ویژگی‌های تعریف‌شده در ادبیات تخصصی استفاده کرده‌اند؟ همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران از منابع متنوع‌تری برای جمع‌آوری کلان‌داده استفاده نمایند و با مقایسه انواع روش‌های تحلیل کلان‌داده در بازاریابی داده‌محور، روش‌های تحلیل کلان‌داده متناسب با مفاهیم بازاریابی گوناگون را ارائه نمایند.

#### یادداشت‌ها

1. Bibliometric Mapping
2. Co-Word Analysis
3. Scopus
4. Web of Science
5. Scoping Review
6. PRISMA Checklist
7. Scope of the Sample
8. Big Data, Commerce, Marketing, Machine Learning, Artificial Intelligence, Data Analytics, Data Mining, Sale, Social Media, Decision Making
9. Journal of Retailing and Consumer Services
10. Technological Forecasting and Social Change
11. Journal of Business Research
12. Web Crawler
13. Tripadvisor

#### کتابنامه

- Agrawal, M.; Khan, A. U.; Shukla, P. K. (2019): Stock price prediction using technical indicators: A predictive model using optimal deep learning. *In International Journal of Recent Technology and Engineering* 8 (2), pp. 2297–2305. DOI: 10.35940/ijrteB3048.078219.
- Aguinis, Herman; Ramani, Ravi S.; Alabduljader, Nawaf (2023): Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *In Organizational Research Methods* 26 (1), pp. 46–76. DOI: 10.1177/1094428120943281.
- Akter, S.; Gunasekaran, A.; Wamba, S. F.; Babu, M. M.; Hani, U. (2020): Reshaping competitive advantages with analytics capabilities in service systems. *In Technological Forecasting and Social Change* 159. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120180.
- Aljumah, A. I.; Nuseir, M. T.; Alam, M. M. (2021): Traditional marketing analytics, big data analytics and big data system quality and the success of new product development. *In Business Process Management Journal* 27 (4), pp. 1108–1125. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2020-0527.

- Amado, A.; Cortez, P.; Rita, P.; Moro, S. (2018): Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling-based literature analysis. *In European Research on Management and Business Economics* 24 (1), pp. 1–7. DOI: 10.1016/j.iedeen.2017.06.002.
- Arco, M. D.; Presti, L. L.; Marino, V.; Resciniti, R. (2019): Embracing AI and Big Data in customer journey mapping: From literature review to a theoretical framework. *In Innovative Marketing* 15 (4), pp. 102–115. DOI: 10.21511/im.15(4).2019.09.
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>.
- Aydin, G.; Silahatoglu, G. (2021): Insights into mobile health application market via a content analysis of marketplace data with machine learning. *In PLOS ONE* 16 (1). DOI: 10.1371/journal.pone.0244302.
- Bag, S.; Gupta, S.; Kumar, A.; Sivarajah, U. (2021): An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *In Industrial Marketing Management* 92, pp. 178–189. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.12.001.
- Benoit, D. F.; Lessmann, S.; Verbeke, W. (2020): On realising the utopian potential of big data analytics for maximising return on marketing investments. *In Journal of Marketing Management* 36 (3-4), pp. 233–247. DOI: 10.1080/0267257X.2020.1739446.
- Blasi, S.; Brigato, L.; Sedita, S. R. (2020): Eco-friendliness and fashion perceptual attributes of fashion brands: An analysis of consumers' perceptions based on twitter data mining. *In Journal of Cleaner Production* 244. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118701.
- Brewis, C.; Dibb, S.; Meadows, M. (2023): Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *In Technological Forecasting and Social Change* 190. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122402.
- Cadden, T.; Weerawardena, J.; Cao, G.; Duan, Y.; McIvor, R. (2023): Examining the role of big data and marketing analytics in SMEs innovation and competitive advantage: A knowledge integration perspective. *In Journal of Business Research* 168. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114225.
- Cao, G. M.; Tian, N.; Blankson, C. (2022): Big Data, Marketing Analytics, and Firm Marketing Capabilities. *In JOURNAL OF COMPUTER INFORMATION SYSTEMS* 62 (3), pp. 442–451. DOI: 10.1080/08874417.2020.1842270.
- Chen, J. H.; Ji, T. T.; Su, M. C.; Wei, H. H.; Azzizi, V. T.; Hsu, S. C. (2021): Swarm-inspired data-driven approach for housing market segmentation: a case study of Taipei city. *In JOURNAL OF HOUSING AND THE BUILT*

- ENVIRONMENT* 36 (4), pp. 1787–1811. DOI: 10.1007/s10901-021-09824-1.
- Christian Janiesch; Barbara Dinter; Patrick Mikalef; Olgerta Tona (2022): Business analytics and big data research in information systems. *In Journal of Business Analytics*.
- Cobo, M. J.; López-Herrera, A. G.; Herrera-Viedma, E.; Herrera, F. (2012): SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *In J Am Soc Inf Sci Tec* 63 (8), pp. 1609–1630. DOI: 10.1002/asi.22688.
- Del Vecchio, P.; Mele, G.; Siachou, E.; Schito, G. (2022): A structured literature review on Big Data for customer relationship management (CRM): toward a future agenda in international marketing. *In International Marketing Review* 39 (5), pp. 1069–1092. DOI: 10.1108/IMR-01-2021-0036.
- Dolnicar, S. (2002): A review of data-driven market segmentation in tourism. *In Journal of Travel and Tourism Marketing* 12 (1), pp. 1–22. DOI: 10.1300/J073v12n01\_01.
- Erevelles, Sunil; Fukawa, Nobuyuki; Swayne, Linda (2016): Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *In Journal of Business Research* 69 (2), pp. 897–904. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.001.
- Favaretto, Maddalena; Clercq, Eva de; Schneble, Christophe Olivier; Elger, Bernice Simone (2020): What is your definition of Big Data? Researchers' understanding of the phenomenon of the decade. *In PLOS ONE* 15 (2), e0228987. DOI: 10.1371/journal.pone.0228987.
- Feng, Jia; Zhang, Yun Qiu; Zhang, Hao (2017): Improving the co-word analysis method based on semantic distance. *In Scientometrics* 111 (3), pp. 1521–1531. DOI: 10.1007/s11192-017-2286-1.
- Filieri, R.; Lin, Z. B.; Li, Y. L.; Lu, X. Q.; Yang, X. W. (2022): Customer Emotions in Service Robot Encounters: A Hybrid Machine-Human Intelligence Approach. *In Journal of Service Research* 25 (4), pp. 614–629. DOI: 10.1177/10946705221103937.
- Giglio, S.; Pantano, E.; Bilotta, E.; Melewar, T. C. (2020): Branding luxury hotels: Evidence from the analysis of consumers' "big" visual data on TripAdvisor. *In Journal of Business Research* 119, pp. 495–501. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.10.053.
- Grandhi, B.; Patwa, N.; Saleem, K. (2021): Data-driven marketing for growth and profitability. *In EuroMed Journal of Business* 16 (4), pp. 381–398. DOI: 10.1108/EMJB-09-2018-0054.
- Grant, Maria J.; Booth, Andrew (2009): A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *In Health information and libraries journal* 26 (2), pp. 91–108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.

- Hair, J. F.; Harrison, D. E.; Risher, J. J. (2018): Marketing research in the 21st century: Opportunities and challenges. In *Revista Brasileira de Marketing* 17 (5), pp. 666–699. DOI: 10.5585/bjm. v17i5.4173.
- Hauser, William J. (2007): Marketing analytics: the evolution of marketing research in the twenty-first century. In *Direct Marketing: An International Journal* 1 (1), pp. 38–54. DOI: 10.1108/17505930710734125.
- Hemker, S.; Herrando, C.; Constantinides, E. (2021): The Transformation of Data Marketing: How an Ethical Lens on Consumer Data Collection Shapes the Future of Marketing. In *SUSTAINABILITY* 13 (20). DOI: 10.3390/su132011208.
- Huang, Y.; Liu, H.; Li, W.; Wang, Z.; Hu, X.; Wang, W. (2020): Lifestyles in Amazon: Evidence from online reviews enhanced recommender system. In *International Journal of Market Research* 62 (6), pp. 689–706. DOI: 10.1177/1470785319844146.
- Ishida, Chiharu; Tong, Pui Ying; Kaufman, Peter (2023): Quantitative Anxiety and Insights for Preparing Students for Data-Driven Marketing Jobs. *Proceedings of the 2022 AMS Annual Conference*, May 25-27.
- Jabbar, Abdul; Akhtar, Pervaiz; Dani, Samir (2020): Real-time big data processing for instantaneous marketing decisions: A problematization approach. In *Industrial Marketing Management* 90, pp. 558–569. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.09.001.
- Jeffery, M (2010): Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know. Available online at <https://www.semanticscholar.org/paper/Data-Driven-Marketing%3A-The-15-Metrics-Everyone-in-Jeffery/9c972ab840b04c88323660a5f0fd0d95ab738375>.
- Jiang, R. B.; Feng, Z. N.; Zhang, D. S.; Wang, S.; Zhu, Y. M.; Zhang, F.; He, T. (2021): Data-Driven Digital Advertising with Uncertain Demand Model in Metro Networks. In *IEEE TRANSACTIONS ON BIG DATA* 7 (2), pp. 313–326. DOI: 10.1109/TBDDATA.2017.2725913.
- Khasseh, Ali Akbar; Soheili, Faramarz; Moghaddam, Hadi Sharif; Chelak, Afshin Mousavi (2017): Intellectual structure of knowledge in iMetrics: A co-word analysis. In *INFORMATION PROCESSING & MANAGEMENT* 53 (3), pp. 705–720. DOI: 10.1016/j.ipm.2017.02.001.
- Kitchens, Brent; Dobolyi, David; Li, Jingjing; Abbasi, Ahmed (2018): Advanced Customer Analytics: Strategic Value Through Integration of Relationship-Oriented Big Data. In *Journal of Management Information Systems* 35 (2), pp. 540–574. DOI: 10.1080/07421222.2018.1451957.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2016): *Marketing management*. 15 edition. Boston: Pearson.

- Kunisch, Sven; Denyer, David; Bartunek, Jean M.; Menz, Markus; Cardinal, Laura B. (2023): Review Research as Scientific Inquiry. *In Organizational Research Methods* 26 (1), pp. 3–45. DOI: 10.1177/10944281221127292.
- Leung, Xi Y.; Sun, Jie; Bai, Billy (2017): Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. *In International Journal of Hospitality Management* 66, pp. 35–45. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.06.012.
- Liao, S. H.; Widowati, R.; Cheng, C. J. (2022): Investigating Taiwan Instagram users' behaviors for social media and social commerce development. *In ENTERTAINMENT COMPUTING* 40. DOI: 10.1016/j.entcom.2021.100461.
- Liberati, Alessandro; Altman, Douglas G.; Tetzlaff, Jennifer; Mulrow, Cynthia; Gøtzsche, Peter C.; Ioannidis, John P. A. et al. (2009): The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *In BMJ (Clinical research ed.)* 339, b2700. DOI: 10.1136/bmj. b2700.
- Liu, X.; Shin, H.; Burns, A. C. (2021): Examining the impact of luxury brand's social media marketing on customer engagement: Using big data analytics and natural language processing. *In Journal of Business Research* 125, pp. 815–826. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.042.
- Mariani, M. M.; Borghi, M.; Kazakov, S. (2019): The role of language in the online evaluation of hospitality service encounters: An empirical study. *In International Journal of Hospitality Management* 78, pp. 50–58. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.11.012.
- Miklosik, A.; Evans, N. (2020): Impact of Big Data and Machine Learning on Digital Transformation in Marketing: A Literature Review. *In IEEE ACCESS* 8, pp. 101284–101292. DOI: 10.1109/ACCESS.2020.2998754.
- Mirzaalian, F.; Halpenny, E. (2019): Social media analytics in hospitality and tourism A systematic literature review and future trends. *In JOURNAL OF HOSPITALITY AND TOURISM TECHNOLOGY* 10 (4), pp. 764–790. DOI: 10.1108/JHTT-08-2018-0078.
- Nilashi, M.; Abumalloh, R. A.; Samad, S.; Alrizq, M.; Alyami, S.; Alghamdi, A. (2023): Analysis of customers' satisfaction with baby products: The moderating role of brand image. *In Journal of Retailing and Consumer Services* 73. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103334.
- Pamuksuz, U.; Yun, J. T.; Humphreys, A. (2021): A Brand-New Look at You: Predicting Brand Personality in Social Media Networks with Machine Learning. *In Journal of Interactive Marketing* 56, pp. 55–69. DOI: 10.1016/j.intmar.2021.05.001.
- Perera, W.K.R.; Dilini, K. A.; Kulawansa, T. (2018): A Review of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. In : 2018 3rd International Conference on Information Technology Research (ICITR). *3rd International Conference on Information Technology Research (ICITR)*. Moratuwa, Sri Lanka, 12/5/2018 - 12/7/2018: IEEE, pp. 1–6.

- Peters, Micah D. J.; Godfrey, Christina; McInerney, Patricia; Khalil, Hanan; Larsen, Palle; Marnie, Casey et al. (2022): Best practice guidance and reporting items for the development of scoping review protocols. *In JBI evidence synthesis* 20 (4), pp. 953–968. DOI: 10.11124/JBIES-21-00242.
- Puri, D.; Mohan, T. (2020): Behavioral advertising with big data: A consumer's perspective. *In International Journal on Emerging Technologies* 11 (3), pp. 771–776. Available online at <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85087317967&partnerID=40&md5=c9330e64134d2f7ac17bbb7526038b1d>.
- Rojas Berrio, S. P.; Vega Rodriguez, R. A.; Robayo Pinzón, Ó.J.; Montoya Restrepo, L. A.; Piedrahita Solórzano, G. A. (2016): Big data: Trend emerging from research in marketing. *In Espacios* 37 (38). Available online at <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85013469114&partnerID=40&md5=1e43b165c7c45d323300093e091963d6>.
- Rosário, A. T.; Dias, J. C. (2023): How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies. *In International Journal of Information Management Data Insights* 3 (2). DOI: 10.1016/j.jjime.2023.100203.
- Sakas, D. P.; Reklitis, D. P.; Terzi, M. C.; Glaveli, N. (2023): Growth of digital brand name through customer satisfaction with big data analytics in the hospitality sector after the COVID-19 crisis. *In International Journal of Information Management Data Insights* 3 (2). DOI: 10.1016/j.jjime.2023.100190.
- Shah, D.; Murthi, B.P.S. (2021): Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. *In Journal of Business Research* 125, pp. 772–779. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.062.
- Sheth, Jagdish; Kellstadt, Charles H. (2021): Next frontiers of research in data driven marketing: Will techniques keep up with data tsunami? *In Journal of Business Research* 125, pp. 780–784. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.04.050.
- Tékouabou, S.C.K.; Gherghina, Ş.C.; Toulmi, H.; Mata, P. N.; Mata, M. N.; Martins, J. M. (2022): A Machine Learning Framework towards Bank Telemarketing Prediction. *In Journal of Risk and Financial Management* 15 (6). DOI: 10.3390/jrfm15060269.
- Wang, Yuan; Li, Jiao; Lee, Lien-Chieh; Wang, Mengyang; Du, Huibin (2019): A review of input–output model application hot spots in the energy and environment fields based on co-words network analysis. *In Environ. Rev.* 27 (4), pp. 567–574. DOI: 10.1139/er-2018-0110.
- Xavier, J.; Picoto, W. N. (2023): Regulation of data-driven marketing and management theory: bibliometric analysis, systematic literature review and research agenda. *In International Journal of Law and Management* 65 (5), pp. 461–482. DOI: 10.1108/IJLMA-02-2023-0022.

- Xu, Zhenning; Frankwick, Gary L.; Ramirez, Edward (2016): Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *In Journal of Business Research* 69 (5), pp. 1562–1566. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.017.
- Yan, Bei-Ni; Lee, Tian-Shyug; Lee, Tsung-Pei (2015): Mapping the intellectual structure of the Internet of Things (IoT) field (2000–2014): a co-word analysis. *In Scientometrics* 105 (2), pp. 1285–1300. DOI: 10.1007/s11192-015-1740-1.
- Yartey, D.; Omojola, O.; Amodu, L.; Ndubueze, N.; Adeyeye, B.; Adesina, E. (2020): Personal data collection and usage for mobile marketing. Customer awareness and perception. In WSEAS Transactions on Business and Economics 18, pp. 42–50.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۳۷-۶۲

## معناپویی برکت در کار از رهگذر قوم‌نگاری معناشناختی

محمد گنجه‌کویری \*

مصطفی هادوی‌نژاد \*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246653.3585

### چکیده

برکت سازه‌ای فرهنگی با خاستگاه دینی است که به‌رغم کاربرد زیادی که نزد مسلمانان در موقعیت‌های اجتماعی همچون سازمان‌ها دارد، چندان مورد اهتمام پژوهشگران مدیریت واقع نشده است. این پژوهش کوششی بوده برای ترمیم بخشی از این کاستی تا از رهگذر مطالعه‌ای مبتنی بر قوم‌نگاری معناشناختی، نحوه فهم، مقوله‌بندی و پیکربندی معناشناختی برکت در کار را نزد کارکنان یک سازمان دولتی (کمیته امداد امام خمینی کرمان) فراچنگ آورد. روش نمونه‌گیری از میان کارکنان این سازمان، بیشینه تنوع تا رسیدن به اشباع نظری بود. در این راستا، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۱۶ نفر از کارکنان انجام شد. به‌منظور یابش معانی برکت در کار نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش، از روش تحلیل مضمون و برای تحلیل ابعاد تباین و مؤلفه‌های معناشناختی معانی کاوش شده برای برکت در کار، از روش تحلیل مؤلفه‌ای معنا استفاده شد. بر اساس یافته‌ها، ۵ معنا برای برکت در کار در سازمان مورد مطالعه یافت شد که عبارت بودند از اثربخشی متعالی، کارایی، موفقیت شخصی، پایداری و تعالی. همچنین، دو بعد اکتشاف‌شده تباین معانی ادراک‌شده برای برکت در کار عبارت بودند از بعد پی‌آمد با مؤلفه‌های معناشناختی فردی مادی، فردی معنوی، سازمانی مادی و فراسازمانی مادی؛ و بعد ره‌کنش با مؤلفه‌های معناشناختی تفویض، کار خودباورانه خردبنیاد، احسن‌العمل، کار مخلصانه و کار مفید.

### واژگان کلیدی

برکت؛ برکت در کار؛ قوم‌نگاری معناشناختی؛ سازمان دولتی؛ کمیته امداد امام خمینی.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران.

ganjehkaviri8186@gmail.com

0009-0002-8928-788X

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران. (نویسنده مسئول).

hadavi@vru.ac.ir

0000-0003-4496-6774

#### مقدمه

یکی از موضوعات بحث‌انگیزی که برای انسان‌ها پیش می‌آید، تفاوت برون‌دادهای افراد مختلف، به‌رغم درون‌دادها و مقتضیات یکسان است. این موضوع گاه در قالب سازه «برکت» مورد توجه واقع شده است (محمدرزاده، گوهری و جانی‌پور، ۱۳۸۸، ص. ۴۲). برکت سازه پیچیده‌ای است که به‌عنوان یک فضیلت راستین اسلامی به‌طور گسترده نزد مسلمانان استعمال می‌شود (Anwar & Suryani, 2021, p. 79). مراد از برکت در معنای اسلامی آن، ثبوت خیر فراوان در چیزی (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲، ق، ص. ۲۶۲) و افزایش کیفیت و کمیت آن از راه‌های پیش‌بینی‌نشده است (Demirel & Babu Sahib, 2015, p. 262). البته، این سازه منحصر به اسلام نیست و در ادیان مسیحیت و یهود نیز به چشم می‌خورد؛ لذا علاوه بر قرآن که به‌دفعات از آن یادشده، در عهدین هم مورد اشاره قرار گرفته است (حکیمی‌فر، ۱۴۰۰، ص. ۹۰). مراد از برکت<sup>۱</sup> در کتاب مقدس مسیحی، توانایی درونی و غیرعادی برای موفقیت، به‌رغم وجود نیروهای بازدارنده است (Ellison, 2012, p. 560). همچنین، از آن با عنوان توفیق، به‌ویژه از ناحیه خدا، یاد شده است. از این‌رو، حتی نزد عموم غیرمسلمانان نیز برکت خاستگاهی دینی دارد و به مفهومی اطلاق می‌گردد که باعث افزایش یا بهبود وضعیت شادی، بهروزی یا خوشبختی می‌شود؛ گویی برکت گام برداشتن در مزرعه حاصل‌خیز خداوندی با توانایی غیرعادی برای موفقیت، به‌رغم شرایط دشوار است (علیزاده، جانی‌زاده و کاشف‌آذر، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۲).

صرف‌نظر از اینکه از حیث فرامادی ادعا شده است که برکت برای نیل به سعادت ابدی یک ضرورت محسوب می‌شود (Demirel & Babu Sahib, 2015, p. 262)، از نظر مادی نیز باورداشت آن می‌تواند در بهبود کسب‌وکار مؤثر باشد. در همین ارتباط، برخی از مطالعات نشان داده‌اند که داشتن باورهای مذهبی، افراد را در گذر از بحران‌های فراروی کسب‌وکار یاری می‌رساند (Holland, 2015, p. 17) و لذا به زعم بعضی اندیشه‌وران، برکت مالی هم که در کسب‌وکار به پیامبران داده شده بود، نشأت‌یافته از پیروی ایشان از دستورهای الهی بوده است (Ramos, 2013, p. 203). در این میان، برخی پژوهشگران مسلمان بر این نظر هستند که اگر هر یک از فعالیت‌های مسلمانان نتواند برکت ایجاد کند، به این معنی است که این رویدادها صرفاً فواید جسمی و روانی به همراه داشته‌اند

و این چه‌بسا با ارزش‌های اسلامی در تضاد باشد؛ چرا که در درجه اول، دنبال کردن لذات جسمانی و فیزیولوژیک صرف، می‌تواند به ناامیدی منجر شود. از آنجایی که فعالیت‌های صرفاً لذت‌جویانه به غم و اندوه در زندگی اخروی منتهی می‌شوند، خداوند به افرادی از این دست، در زندگی اخروی پاداش نمی‌دهد و آنها از برکت خداوند در افزایش کیفی و کمی تولید در طول زندگی برخوردار نخواهند شد ( Misanam, 2009, p. 109-111).

به‌رغم این توصیه که شایسته است مدیران سازمان را با دیدگاه اعتقادی مفهوم برکت بنگرند (سهراب، غلامرضایی و بحرینی، ۱۳۹۹، ص. ۱۱۵) و نیز کاربرد روزمره‌ای که پدیده برکت در زندگی و از جمله در حیطه کاری مسلمانان دارد، چندان مورد توجه پژوهشگران واقع نشده است (علیزاده، حجازی‌زاده و کاشف‌آذر، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۲). در این میان، با بررسی پیشینه پژوهش معلوم می‌شود که دامنه مطالعات مدیریتی درباره موضوع برکت محدود است. از جمله خلأهای مطالعاتی که در این حیطه وجود دارد، آن است که سازه برکت در بستر یک سازمان دولتی در ارتباط با کار شاغلان معناکاوی نشده است. به‌طور کلی، روزمرگی استفاده از برکت در فرهنگ مسلمانان موجب شده تا خواننده احساس وضوح معنا کند و از کاوش عمیق معنای آن محروم بماند (صفا، ۱۳۹۶، ص. ۱۲). از جمله موقعیت‌های اجتماعی که این واژه به‌عنوان یک سازه فرهنگی استفاده می‌شود، سازمان‌های ایرانی در ارتباط با برکت در کار است. اگرچه بعضی پژوهشگران کوشیده‌اند تا از معنای برکت در کسب‌وکار نزد کارآفرینان ایرانی پرده‌برداری کنند (علیزاده، حجازی‌زاده و کاشف‌آذر، ۱۳۹۷، ص. ۱۳۹)، چستی آن در خصوص کار در سازمان‌های بخش دولتی همچنان در هاله‌ای از ابهام است. حال آنکه پژوهش در برخی سازمان‌های دولتی ایرانی نشان داده است که معنویت و خدمت به دیگران در زمره ارکان کارراهه درونی نزد بعضی کارکنان سازمان می‌گنجد (سیدنقوی و عرب‌کلمری، ۱۳۹۰، ص. ۳۳) و لذا انتظار رؤیت ردپایی محتمل از طلب و جلب برکت در کار در این قبیل سازمان‌ها می‌رود. بر این اساس، مسأله این است که با توجه به وجود ویژگی‌های منحصر به فرد فرهنگی نهفته در بستر هر سازمان، از جمله سازمان‌های دولتی، و با عنایت به

تفاوت‌های اعضای سازمان، افراد سازه برکت در کار را در آن بستر فرهنگی چگونه فهم و مقوله‌بندی می‌کنند؟ با این وصف، پژوهش حاضر با هدف یابش معانی و مؤلفه‌های معناشناختی سازه برکت نزد کارکنان کمیته امداد امام خمینی شهر کرمان با استفاده از روش‌شناسی قوم‌نگاری معناشناختی<sup>۲</sup> - که از آن برای کشف نظام مقوله‌بندی حاکم بر یک پدیده فرهنگی در پهنه زیست روزمره اعضای یک بستر اجتماعی استفاده می‌شود (محمدی، ۱۳۹۲، ص. ۱۳۶) - سامان یافته است. در این راستا، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

الف) سازه برکت در کار نزد کارکنان کمیته امداد امام خمینی کرمان با چه معانی ادراک می‌شود؟

ب) سازه برکت در کار نزد کارکنان قلمرو مکانی پژوهش دارای چه مؤلفه‌های معناشناختی است؟

ج) چه ارتباطی میان معانی ادراک‌شده و مؤلفه‌های معناشناختی برکت در کار نزد کارکنان سازمان مورد مطالعه برقرار است؟

#### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از نظری لغوی، راغب اصفهانی (۱۴۱۲، ق، ص. ۲۶۲) معنای اولیه برکت را سینه شتر و برگرفته از «برکه» - به معنای جایگاه استقرار و ثبات آب - می‌داند و بر این نظر است که برکت را از آن رو برکت نامیده‌اند که خیر در آن ثابت است. وی سپس اضافه می‌کند که چون خیر الهی به نحوی صادر می‌شود که نامحسوس و غیرقابل شمارش است، به هر خیری که از امور نامحسوس مشاهده شود، مبارک اطلاق می‌شود. ابن‌منظور (۱۴۱۴) از جمله کسانی است که برکت را به معنای زیادی و نمو می‌داند (ابن‌منظور، ۱۴۱۴، ق، ص. ۳۸۷). فراهیدی (۱۴۰۱) نیز برکت را خیر و فزونی می‌داند که دارای نمو و استمرار است (فراهیدی، ۱۴۰۱، ق، ص. ۳۳۶-۳۶۸). در قرآن مراد از برکت، ثبوت خیر الهی است و برکات، نعمت‌های دائمی و خیر ثابت‌اند. شاید تفسیر برکات به خیرهای فزاینده نیز که با معنای لغوی سازگارتر است، همان خیر ثابت را افاده کند؛ چون هر خیری با رشد و فزونی‌اش، ثبوت و دوام خود را نیز حفظ می‌کند (طبرسی، ۱۴۰۶، ق، ص. ۶۹۷). از نظر

طباطبایی (۱۴۱۷) برکت خیر نافع و امری نامحسوس، اعم از مادی و معنوی است (طباطبایی، ۱۴۱۷، ق، ص. ۲۸۰-۲۸۲). از یک سو، از آنجا که خیرات الهی به‌طور نامحسوس از مقام ربوبی صادر می‌شود و مقدار آن قابل شمارش نیست، به هر چیزی که دارای زیادت نامحسوسی است، بابرکت گفته می‌شود. از سوی دیگر، از آنجا که برکت در هر چیزی به حسب هدفی که دارد و متناسب با ظرفیت و کارکرد آن جاری است، امری نسبی محسوب می‌شود. به‌عنوان مثال، برکت در نسل به فراوانی فرزندان است و برکت در وقت یعنی گستردگی کارهای فرد در زمانی خاص، بیش از کار کسانی مانند او در همان مقدار از زمان. به همین ترتیب، غذای متبرک نسبت به گرسنه، سیرکننده و نسبت به بیمار، شفابخش و نسبت به فرد خواهان بندگی، پدیدآورنده نوری است که او را به عبادت خداوند قادر می‌سازد. وانگهی، از آنجا که هدف غایی دین، نیل به کمال معنوی است، برکت در همه گونه‌های آن، پدید آمدن خیر معنوی مانند قرب به پروردگار یا خیر مادی منتهی به خیر معنوی مانند بقای نسل برای خدمت به دین است (طباطبایی، ۱۴۱۷، ق، ص. ۳۹۰).

در قرآن کریم، واژه برکت به‌صورت مفرد به کار نرفته است و تنها به‌صورت جمع در ۳ آیه دیده می‌شود. واژه‌های هم‌خانواده برکت ۳۲ بار در قرآن کریم به کار رفته‌اند: «مبارک» ۱۲ مرتبه، «تبارک» ۹ مرتبه، «بارکنا» ۶ مرتبه، «برکات» ۳ مرتبه، «بارک» و «بورک» هر کدام ۱ مرتبه. وصف مبارک در این کتاب آسمانی برای برخی مکان‌ها (زمین، مکه، شام، فلسطین و وادی طور)، برخی پدیده‌ها (کعبه، قرآن، باران، درخت زیتون و تحیت) و بعضی افراد (مانند نوح، موسی و عیسی علیهم‌السلام، خاندان ابراهیم نبی علیه‌السلام، حضرت محمد صلی الله علیه و آله و نیکوکاران) و زمان شب قدر استعمال شده است (محمدزاده، گوهری و جانی‌پور، ۱۳۸۸، ص. ۴۷-۵۸). در روایات اسلامی، دست‌مایه‌های برکت عبارت‌اند از برخی افراد (انبیای الهی، اهل بیت علیهم‌السلام، مؤمنان، کودکان و سال‌خوردگان)، برخی اماکن (کعبه، شام، بیت‌المقدس، کربلا و قم)، برخی ایام (عید قربان)، برخی آشامیدنی‌ها (آب فرات)، برخی خوردنی‌ها (زیتون، نان، خرما، نمک، غذای سرد)، برخی حیوانات (گوسفند) و برخی مشاغل (تجارت). همچنین، می‌توان از

جمله عوامل برکت‌زا در روایات اسلامی به این مصادیق اشاره کرد: ولایت علی علیه- السلام، قرائت قرآن، بسم‌الله گفتن، عیادت بیمار، امر به معروف و نهی از منکر، نماز، سحرخیزی، دعای سحر، شکرگزاری، مدارا، عدالت‌ورزی، طاعت و جلب رضایت الهی، صلۀ رحم، رسیدگی به سال‌خوردگان، خلق نیکو و نیز یاد و سپاس پروردگار هنگام خوردن غذا. همچنین، برخی از موانع برکت در این روایات عبارت‌اند از سبک شمردن نماز، نیت فاسد، خیانت، شراب‌خواری، زنا، دزدی و بدزبانی (فرزندوحی و زاهری‌ها)، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۴-۱۳۶؛ اکبری و حاج‌شیخ‌علی‌زهرایی، ۱۳۹۶، ص. ۳۱-۳۴).

در یک دسته‌بندی، پژوهش‌های دربارهٔ برکت به چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند که در ادامه با ذکر نمونه‌هایی به آنها اشاره می‌شود:

الف) مطالعات معناشناختی: محمدزاده، گوهری و جانی‌پور (۱۳۸۸) از مجموع کلمات واژه‌شناسان، چهار معنی برای برکت دریافت نمودند: ثبات خیر الهی در اشیاء، نمو و زیادی، سعادت و برتری؛ ایشان معنای ثبوت خیر یا نمو و زیادی را مناسبت‌تر دانستند، زیرا از ثبات و نمو، دوام و استمرار نیز استفاده می‌شود و عرف هم چیزی را دارای برکت می‌داند که از آن استفادهٔ فراوان یا مداوم شود؛ هر چند که صفا (۱۳۹۶) در پژوهشی نتیجه گرفت که معنای یادشده تأمل‌برانگیز و محل نقد است.

ب) مطالعات تطبیقی: اصغری (۱۳۹۹) در پژوهشی به تنویر ابعاد و زوایای برکت در ادیان ابراهیمی با شیوهٔ تحلیلی و تطبیقی اقدام نمود و دریافت که برکت یکی از مفاهیم مشترک در کتب مقدس و الهیات سه دین ابراهیمی است. علی‌زینل (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی تطبیقی با مقایسهٔ برکت در قرآن و عهدین، دریافت که مفهوم برکت در آنها دارای جان‌مایهٔ مشابهی است.

ج) مطالعات اقتصادی و کسب‌وکار: میرمعزی (۱۳۹۴) موضوع اقتصاد برکت را کشف علل و موانع رشد پایدار نعمت‌های مادی لازم در زندگی برای سعادت جامعهٔ انسانی برشمرد و اذعان نمود که به نعمت فراوان و پایدار برکت گفته می‌شود. نجفی (۱۳۹۳) در نتیجهٔ پژوهش خود، مفهوم برکت را معادل ازدیاد کمی و کیفی در رزق دانست و چنین دریافت که برکت می‌تواند باعث پیشرفت فنی و در نتیجه ارتقای نرخ رشد اقتصادی شود. انوار و سوریانی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی دریافتند که برکت همزمان هم دارایی‌ها

را می‌افزاید و هم باعث بهبود سود خالص برای افزایش تعداد دارایی‌ها می‌شود و در عین حال پایداری رشد دارایی‌ها را از طریق ایجاد سود سالم تضمین می‌کند. همچنین، میسانام<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی تجربی نقش برکت در نظریه اسلامی انتخاب مصرف‌کننده پرداخت و مدعی شد که اگر فعالیتی نتواند برکت ایجاد کند و صرفاً فواید جسمی و روانی داشته باشد، با ارزش‌های اسلامی در تضاد است؛ زیرا فعالیت‌های صرفاً لذت‌جویانه به ناامیدی در دنیا و اندوه در آخرت منتهی می‌شوند.

د) مطالعات مدیریتی: سهراب، غلامرضایی و بحرینی (۱۳۹۹) در پژوهشی دریافتند که باور به اسباب و موانع برکت در بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر دارد. افروز (۱۳۹۶) نیز ضمن انجام پژوهشی دریافت که اساسی‌ترین مفهوم در فرهنگ سازمانی برکت‌محور، بینش و نگرش توحیدی است. در لایه دوم این فرهنگ، عقلانیت برکت‌محور شکل می‌گیرد که به حاکمیت تفکر خردمحور، شکل‌گیری ارزش‌ها، باورها، بینش و تفکر برکت‌ساز به کار و روابط کاری منجر می‌شود. در بیرونی‌ترین لایه نیز دغدغه‌مندی، اعمال معنوی برکت‌ساز، رفتارهای منجر به عدالت و دستیابی به احسن‌العمل شکل می‌گیرد.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از قوم‌نگاری معناشناختی استفاده شده است. خاستگاه قوم‌نگاری معناشناختی، انسان‌شناسی شناختی است که در آن یک موقعیت اجتماعی، مانند یک سازمان، مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا مشخص شود انسان چگونه در آن موقعیت، پدیده‌های اجتماعی را مقوله‌بندی می‌کند. البته، در قوم‌نگاری معناشناختی، زمینه فرهنگی به جای موقعیت اجتماعی مورد مطالعه می‌نشیند؛ با این توضیح که موقعیت اجتماعی ناظر به مکان، رویدادها، اشیاء و افراد و زمینه فرهنگی ناظر به شناخت کنشگران در موقعیت‌های اجتماعی است (اسپردلی و مک‌کوردی،<sup>۵</sup> ۱۳۸۶، ص. ۵۶). بر اساس قوم‌نگاری معناشناختی، بهترین راه برای کشف نظام مقوله‌بندی این است که ببینیم خود افراد راجع به رفتارهایشان چگونه فکر می‌کنند و آنها را چگونه مقوله‌بندی می‌کنند؛ لذا باید از راه اوصاف و واژگانی که افراد در شرح رفتارهایشان به کار می‌برند و از راه شناخت نظام باور و واژگان استعاری، نظام مقوله‌بندی افراد را کشف کرد. بنابراین، در اینجا یک رویکرد

درونی<sup>۶</sup> به مقوله فرهنگی وجود دارد؛ یعنی اینکه رفتار بر مبنای فهم کنشگر درک می شود (اسپردلی و مک کوردی، ۱۳۸۶، ص. ۱۰۵). این راهبرد پژوهشی، حکایت از استفاده افراد از واژه‌ها برای سازماندهی و یا مقوله‌بندی تجارب یا ادراکات‌شان دارد؛ لذا پژوهشگر خود را به درک معنای دقیق واژگانی مقید می‌داند که مصاحبه‌شوندگان به کار می‌گیرند. هدف قوم‌نگاری معناشناختی از کشف نظام مقوله‌بندی این است که ببیند مردم چگونه زندگی روزمره خود را نظم و نسق می‌بخشند (محمدی، ۱۳۹۲، ص. ۱۳۶).

داده‌های پژوهش از خلال مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته، بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه، با ۱۶ تن از کارکنان کمیته امداد امام خمینی شهر کرمان با روش نمونه‌گیری بیشینه تنوع<sup>۷</sup> (Creswell, 2002, p. 208) گردآوری شد. غرض از کاربست این روش نمونه‌گیری یابش افراد مختلف با ویژگی‌های گوناگون مندرج در جدول شماره (۱) بود. مصاحبه‌ها تا نیل به اشباع نظری ادامه داشت؛ یعنی نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها در جایی خاتمه یافت که مطالب طرح‌شده در مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌گر تکراری و فاقد محتوای جدید تلقی می‌شدند. خاطرنشان می‌گردد که در قوم‌نگاری معناشناختی، هر فرد نماینده فرهنگ خود است و با مطالعه او، گویی یک گروه مطالعه شده است (محمدی، ۱۳۹۲، ص. ۱۳۶). پروتوکل مصاحبه از این قرار بود: «آیا به چیزی به نام برکت در کار باور دارید؟»؛ «چه دریافتی از برکت در کار و بی‌برکتی در کار دارید؟»؛ «آیا برکت در کار را خود تجربه کرده‌اید؟ نمونه‌هایی را عنوان می‌کنید؟»؛ «طبق فهم و تجربه شما، برکت در کار زائیده چیست؟».

جدول (۱): مشخصات مصاحبه‌شوندگان

سابقه کار در سازمان	۱۲ تا ۲۹ سال (متوسط ۲۰ سال)
سن	۳۸ تا ۵۳ سال (متوسط ۴۸ سال)
رده‌های سازمانی	مدیر؛ ۳ معاون؛ ۲ رئیس؛ ۳ سرپرست؛ ۶ مددکار؛ ۱ کارشناس
مدرک تحصیلی	کارشناسی: ۴ نفر؛ کارشناسی ارشد: ۱۲ نفر
جنسیت	۳ زن و ۱۳ مرد

منبع: نویسنده‌گان

به‌منظور یابش معانی برکت در کار از روش تحلیل مضمون<sup>۸</sup> استفاده شد. از این روش برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و تبدیل داده‌های متنی پراکنده و متنوع به داده‌هایی غنی و تفصیلی استفاده می‌شود (Braun & Clarke, 2006, p. 78). همچنین، برای تحلیل ابعاد تباین<sup>۹</sup> و مؤلفه‌های معناشناختی معانی برکت در کار، از روش تحلیل مؤلفه‌ای معنا<sup>۱۰</sup> (روشی برای فروکاست معنای واژه به عناصر غایی دارای تباین آن) استفاده شد (Leech, 1974, p. 98). در تعریف، مؤلفه معناشناختی اصطلاحی است که برای یک واحد اساسی معنا استفاده می‌شود (Matthews, 2007, p. 306). به‌عنوان مثال، از نسبت‌های «مرد: زن» و «گاو نر: گاو ماده» چهار مؤلفه معنا به دست می‌آید که عبارت‌اند از (مذکر)، (مؤنث)، (انسان بالغ)، (گاو بالغ) (Lyons, 1968, p. 47). خاطر نشان می‌گردد در تحلیل مؤلفه‌ای معنا، تباینات معمولاً بر حسب (+) یا (-) ساخته و اغلب در قالب یک ماتریس ترسیم می‌شوند (Crystal, 1987, p. 107).

### ۳. یافته‌های پژوهش

نتیجه تحلیل مضمون به شناسایی پنج سیمای معنایی مستقل درباره سازه برکت در کار در قلمرو مکانی پژوهش منتهی گردید:

الف) اثربخشی متعالی: مراد از این معنای ادراک شده برای برکت در کار، «نیل به هدف کاری منطبق با رضای پروردگار» است. در این معنا، فرد زمانی برکت در کار را ادراک می‌کند که هدفی را که از نظر وی جلب‌کننده رضای الهی و پیش‌تر برای فعالیت کاری خود تعیین نموده است، محقق گردد. پس، از یک سو نیل به هدف در کار مورد نظر است (اثربخشی) و از سوی دیگر، هدف تعیین شده واجد قداست و کمال است (متعالی). به‌عنوان مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، در این معنا چنین بیان می‌نمود:

«مفهوم و معنای برکت در کار این است که اگر [کار] برای هدف خاصی انجام بشود، به آن هدف خواهد رسید. هر چه نیت و هدف خوب باشد، نتیجه خوب خواهد بود .... باید هدف باشد و بدون هدف کار بی‌فایده و بی‌برکت خواهد بود و هدف [شاغل] باید مقدس باشد؛ یعنی مورد رضایت خداوند باشد. خدا در این کار برکت قرار می‌دهد. اگر

رضایت [الهی] نباشد، یا کار انجام نمی‌شود و به پایان نمی‌رسد یا اگر به پایان برسد، نتیجه خوبی برای سازمان نخواهد داشت».

ب) کارایی: این معنای برکت در کار، ناظر به «انجام امور به شیوه بهتر و این [است] که در انجام امور سعی شود به کیفیت کارها توجه شود». «بهره‌برداری بیشتری از منابع و امکانات» یا «کار باکیفیت» تعابیر دیگری بودند که برای این معنای ادراک‌شده از برکت در کار استفاده می‌شدند. در همین ارتباط، یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین اذعان می‌داشت:

«وقتی کارمندان از وسایل و امکانات سازمان طوری استفاده می‌کنند که درست و بهینه است، خداوند به سبب استفاده درست آنها از امکانات، به کارشان برکت خواهد داد».

ج) موفقیت شخصی: تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، برکت در کار را «گشایش در زندگی شخصی» استفهام می‌نمودند؛ یعنی کار بابرکت را کار دارای پیامدهای مثبت در توسعه زندگی غیرشغلی خود می‌دانستند.

«هر یک از مراجعین به سازمان ما حکم یک منبع غنی پربرکت را دارد که ... روز به روز این برکات را در زندگی خودمان درک و احساس می‌کنیم».

«... از زمانی که این مسئولیت را قبول کرده‌ام، خیر و برکات زیادی در زندگی من وارد شده است؛ دفع خطرات زیادی را در زندگی دیده‌ام و احساس می‌کنم بابت پاداش کار من است؛ این اتفاقات در زندگی شخصی من زیاد بوده [است]؛ مثلاً نجات از یک حادثه رانندگی».

«در کار اگر انسان وظیفه‌اش را به خوبی انجام بدهد، برکت عایدش می‌شود؛ حتی اگر [آن وظیفه] کوچک [باشد]. در زندگی خودم این موضوع را به‌وفور درک کرده‌ام؛ کاری که اینجا بیشتر از شغل تعریف‌شده انجام داده‌ام، در زندگی من اثر داشته است».

«بارها اتفاق افتاده که شخصی به واحد ما مراجعه می‌کرد و می‌گفت: کرایه ندارم حتی تا خانه خودم بروم. به دلیل قوانین دست و پاگیر سعی می‌کردم مبلغ حتی ناچیز از جیب خودم بدهم تا کار آن بنده خدا راه بیفته... تا فردای آن روز چند برابر همین پول به حسابم برمی‌گشت... واقعاً خدا خودش برکت می‌دهد... از هر دستی که بدهیم از همان دست برمی‌گردد».

د) پایداری: بر اساس دریافت چنین معنایی، برکت در کار مرزهایی محدود به سازمان و ذی‌نفعان آن ندارد و گاه به سبب جوشش دستاوردهای حاصل از خدمت برکت‌زا و به تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، «ثمرات ماندگار و پربار»، از آن محدوده فراتر می‌رود. بنابراین، طبق معنای پایداری، برکت در کار عبارت است از «برون‌داد کاری زایا و مانا». به این مثال مورد استفاده توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان توجه فرمایید:

«... فردی که با اخلاص کامل یک مدرسه کوچک را در یک منطقه محروم می‌سازد، خداوند طوری به عمل این فرد برکت می‌دهد که از این مدرسه کوچک دانشمندان و اندیشمندان بزرگ برای جامعه تربیت شوند».

ه) تعالی: بر پایه این معنا از برکت در کار، کار و به‌طور مشخص کار در کمیته امداد امام خمینی - که اساس آن برای خدمت به محرومان استوار گردیده است - نوعی محمل برای معامله با خدا و برکت، «سود معنوی حاصل از داد و ستد با پروردگار در مسیر قرب الهی» محسوب می‌شود. به این نمونه از مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این ارتباط توجه فرمایید:

«برای خدا مهم این است که انسان به درجه قرب الهی برسد؛ هدف خلقت بندگی است. این برکت خداوند ابزاری است برای رسیدن انسان به این درجه... برکت یعنی سود معامله با خدا... بالاترین مرحله برکت آن است که انسان بتواند کار خدایی بکند و در مسیر خدایی شدن گام بردارد».

بر اساس نتایج تحلیل مؤلفه‌ای معنا، دو بعد اکتشاف‌شده تباین عبارت بودند از «پی - آمد» و «ره‌کنش». این ابعاد شامل مؤلفه‌هایی معناشناختی می‌شدند که هر یک از معانی برکت در کار را از یکدیگر متمایز می‌ساختند:

الف) پی‌آمد: این بعد تباین نشان‌دهنده نسبت معنای ادراک‌شده برای برکت در کار با برون‌دادهای کاری حاصل و شامل پنج ویژگی وصفی یا مؤلفه معناشناختی زیر است: [+فردی مادی]: بر اساس این مؤلفه، برکت در کار به کسب منافع مادی برای شاغل منتهی می‌شود. در این راستا، برخی از مصاحبه‌شوندگان با اشاره به افرادی که عملکرد کاری‌شان موجب برکت می‌شود، تصریح می‌نمودند که «خداوند به این افراد وعده داده

که دنیای‌شان را برای‌شان آباد کند». در مقابل، در ارتباط با کار بی‌برکت ادعا می‌شد که «نه تنها نتیجه خوبی در زندگی ندارد، بلکه برعکس، هر روز بدبختی‌های بیشتری نصیب فرد می‌شود».

[+ فردی معنوی]: طبق این مؤلفه، کار زمانی دارای برکت است که هدف غایی آن - که چیزی جز به ارمغان آوردن تعالی و کمال برای شاغل آن نیست - محقق گردد. از جمله، تأکید بر اینکه «هدف [شاغل] باید مقدس باشد؛ یعنی مورد رضایت خداوند باشد»، بر همین ویژگی وصفی برکت در کار از نظر برخی مشارکت‌کنندگان دلالت دارد. از این رو، بعضی از مصاحبه‌شوندگان به تجلی «نتیجه کار در آخرت» اذعان داشتند. در این میان، بعضی نیز این مؤلفه معناساختی را به‌صراحت مورد اشاره قرار می‌دادند و از آن یاد می‌کردند. به شاهد مثال زیر توجه کنید:

«... اعتقاد دارم هر وقت دست کسی را گرفتی، برکت به‌وفور پیدا می‌شود... برخی برکت را فقط از جنبه مادی می‌بینند. برکت معنوی هم هست و همیشه مالی نیست».

[+ سازمانی مادی]: طبق این ویژگی وصفی، رهاورد برکت در کار، تقرب‌بخشی سازمان به دستاوردهایی معین است. این یعنی انتقال سطح تحلیل از فرد به سازمان. در وصف کار بابرکت، گاه ضمن مصاحبه‌ها تعبیری از این دست بیان می‌شد که «قطعاً برکات الهی به سازمان کمیته امداد سرازیر خواهد شد». در مقابل، در وصف کار بی‌برکت گفته می‌شد: «اگر به پایان برسد، نتیجه خوبی برای سازمان نخواهد داشت». اینها شواهدی دال بر این مؤلفه معناساختی تلقی می‌شدند.

[+ فراسازمانی مادی]: مطابق این مؤلفه، برکت در کار چنان موجی ایجاد می‌کند که دامنه تجلی آن تا خارج از مرزهای سازمان کشیده می‌شود و افراد زیادی از منافع آن سود می‌برند و بهره‌مند می‌شوند. به‌عنوان مثال، در ضمن گفتار یکی از اعضای سازمان، در ارتباط با وام خوداشتغالی که برای یکی از مددجویان کمیته تدارک دیده بود، چنین بیان شد:

«اینها به برکتی برمی‌گردد که در آن وام اشتغال‌زایی اندکی که دادیم [نهفته] بوده که توانسته این‌گونه زندگی یک مددجو را متحول کند تا علاوه بر رسیدن سطح زندگی خودش به سطح قابل قبول، برای افراد دیگر هم اشتغال‌زایی کند».

ب) ره‌کنش: این بعد تباین نشان‌دهنده آن است که از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، برکت در کار از رهگذر اختیار چه کنش معینی توسط عضو سازمان حاصل می‌شود. ویژگی‌های وصفی (مؤلفه‌های معناشناختی) این بعد به شرح زیر هستند:

[+ تفویض]: بر اساس این ویژگی وصفی، برکت در کار محصول واگذاشتن کار به خداوند و دخیل‌ندانستن خود در کار است. مثلاً یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره چنین بیان می‌داشت:

«عامل اصلی که در برکت در کار مؤثر است این است که همه چیز را به خداوند واگذار کنیم، زیرا خداوند می‌فرماید: همه کارها را واگذار کنید؛ و خداوند هنگامی که کارها به او واگذار شوند، کار را به‌خوبی پیش می‌برد. لذا خودش در قرآن می‌فرماید: افوض امری الی الله ان الله بصیر بالعباد ... یعنی این را از خود ندانیم؛ بلکه به‌واسطه واگذاری به خدا است که برکت در این عمل حاصل می‌شود ... عواملی که باعث می‌شود که برکت کم شود، این است که انسان خودش را دخیل در کار ببیند؛ یعنی بگوید که من این کار را انجام داده‌ام و او را به خود نسبت دهد؛ در این صورت برکت نخواهد داشت.»

[+ احسن‌العمل]: طبق این مؤلفه، برکت در کار زمانی حاصل خواهد شد که فرد هر چه در توش و توان دارد، «صادقانه و از سر مسئولیت‌پذیری» در کار خود به نمایش بگذارد و از هیچ تلاشی برای «خدمت به ارباب‌رجوع» کوتاهی نرزد. «انجام وظیفه قانونی به‌خوبی» تعبیر ساده‌ای بود که یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این ارتباط استفاده می‌کرد. در این ارتباط، یکی از اعضای سازمان مورد مطالعه در نگاهی جمعی بر این نظر بود که «کارمندان سازمان کمیته امداد که به برکت اعتقاد دارند، خودشان را نسبت به دیگران مسئول و خدمت به آنها را ارزش می‌دانند». بر همین سیاق و به‌عنوان نمونه، دو تن از مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با روی دیگر سکه برکت در کار (بی‌برکتی کار) چنین اذعان می‌نمودند:

«یکی از مواقعی که برکت از کار می‌رود، به علت این است که در کار سیاه‌کاری انجام بدهیم؛ مثلاً یک حامی پیدا بشود و ۲۰۰ تومان به شما بدهد و بگوید این پول را بده به فلانی؛ شما ۱۰۰ تومان از این پول را به آن شخص و ۱۰۰ تومن بقیه را به یکی دیگر

بدهی؛ در حالی که نیت آن شخص این بوده که این مبلغ به دست یک شخص خاص برسد. این اخلال در برکت می شود».

«اگر کسی خودش را جای طرف مقابلش بگذارد، مسأله بهتر و کامل تر حل می شود. وقتی که من درک نکنم که طرف چه مشکلی دارد و مشکلمش هم توسط من می تواند حل بشود و وقتی من می توانم با هماهنگی با مسئول بالادستی خودم - که اطلاعی از مشکل طرف ندارد، ولی می تواند مشکل آنها را حل کند - [صحبت و مشکل را حل کنم]، اگر من این کارها را انجام ندهم و احساس مسئولیت نکنم، قطعاً مشکل طرف هم حل نمی شود و این باعث اختلال در برکت در کار می شود».

[+ کار مخلصانه]: طبق این مؤلفه، برکت در کار ماحصل اخلاص در آن است. به تعبیر یکی از مصاحبه شونده‌گان، «کاری که انسان انجام می دهد، باید اخلاص داشته باشد؛ ریا و خودنمایی و تظاهر باعث از بین رفتن برکت در کار می شود». بنابراین، «اگر هدف خدا باشد در کار، برکت سرازیر می شود». در همین ارتباط یکی دیگر از مشارکت کنندگان پژوهش چنین اذعان می نمود:

«کسی که معتقد به لا حَوْلَ وَ لا قُوَّةَ إِلَّا بِاللَّهِ در همه حال باشد، کارش را فقط برای خداوند انجام می دهد و کاری که برای خداوند انجام بگیرد، خداوند ثمره آن را با افزایش برکت برمی گرداند... برای با برکت بودن، افراد باید در راستای توحید فعالیت کنند و اعمال و افعالشان را از خداوند بدانند؛ ولی اگر کسی خودش را همه کاره دانست و تصور کرد با فکر و مدیریت خودش می تواند امور را مدیریت کند و خودش را متصل به پروردگار ندانست، از محدوده توحید خارج می شود و در اینجا حکمت الهی باعث می شود که چنین نگرشی شکست بخورد».

به دو نمونه دیگر در این ارتباط توجه فرمایید:

«اگر شخصی کار نیکی برای خدا انجام دهد، اعتقاد این است که خداوند انجام امور خیر بی منت پاداش آن کار نیکش را خواهد داد. به قول سعدی تو نیکی می کن و در دجله انداز / که ایزد در بیابانت دهد باز».

«اگر در کار خودمان خدا را در نظر داشته باشیم و هر کاری را که انجام می دهیم برای خدا باشد، آن کار پربرکت است».

[+ کار خودباورانه خردبنیاد]: طبق این مؤلفه، «وقتی باور و اعتقاد قلبی به [شعار] ما می‌توانیم، با خردگرایی و تفکر دانش‌بنیان ترکیب می‌شوند، از تجربه‌ها درس گرفته می‌شود و کارها با تأنی و تفکر قبلی انجام می‌شوند»، برکت در کار ظهور می‌یابد. به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان در تعلیل چرایی ظهور برکت در کار خودباورانه، «افراد امیدوار تلاش بیشتری می‌کنند».

[+ کار مفید]: بر مبنای این مؤلفه معناشناختی، برکت در کار خداپسندانه (سودمند و مفید به حال ارباب‌رجوع) نهفته است. از این رو، متأثر از ویژگی‌های جوهری پیچیده در بافتار شغلی قلمرو مکانی پژوهش، نفس کار در کمیته امداد امام خمینی در خدمت به محرومان جامعه، برکت‌آفرین است؛ لذا کار کردن به مقدار بایسته و انجام وظیفه در مشاغل این سازمان، با خود برکت به همراه دارد. از باب نمونه به گوشه‌ای از مصاحبه یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش عنایت فرمایید:

«[در این سازمان] کسی که به برکت اعتقاد دارد، فقط در حد ضرورت کار می‌کند و بقیه وقتش را به سایر اموری که خداوند دستور داده می‌پردازد... کمیته امداد به واسطه کارهایی که برای نیازمندان انجام می‌دهد، یکی از درگاه‌های مهم نزول برکات است. ما اینجا با انواع و اقسام آدم‌هایی سروکار داریم که برای اساسی‌ترین نیازهای خودشان محتاج‌اند و کمک کردن به هر کدام از این آدم‌ها می‌تواند باعث نزول برکت بشود... مبنای ما این است که کار مفید کاری است که بیشترین انطباق را با فرمان خداوند داشته باشد؛ کار بزرگ کاری است که خریدار آن خدا باشد و کاری را انجام بدهیم که ارزشش نزد خداوند بیشتر است».

با مراجعه به مصاحبه‌های انجام‌شده، از مطابقت مؤلفه‌های معناشناختی با معانی برون-آوری‌شده از برکت در کار، جدول شماره (۲) حاصل شد. به این ترتیب، مجموعه مؤلفه-های معناشناختی معانی برکت در کار نزد کارکنان قلمرو مکانی پژوهش به شرح زیر بود:

الف) اثربخشی متعالی: [+ فردی معنوی][+ سازمانی مادی] [+ تفویض]

ب) کارایی: [+ سازمانی مادی][+ کار خودباورانه خردبنیاد]

ج) موفقیت شخصی: [+ فردی مادی][+ احسن‌العمل][+ کار مخلصانه]

(د) پایداری: [+ سازمانی مادی][+ فراسازمانی مادی] [+ کار مخلصانه]

(ه) تعالی: [+ فردی معنوی] [+ کار مفید]

جدول (۲): تطابق مؤلفه‌های معناشناختی با معانی برکت در کار

ابعاد تباین		پی‌آمد							ره‌کنش	
معانی برکت در کار	مؤلفه‌های معناشناختی	[+ فردی مادی]	[+ فردی معنوی]	[+ سازمانی مادی]	[+ فراسازمانی مادی]	[+ تفویض]	[+ احسن‌العمل]	[+ کار مخلصانه]	[+ کار خودباورانه خردبند]	[+ کار مفید]
	اثربخشی متعالی		*	*		*				
	کارایی			*					*	
	موفقیت شخصی		*				*	*		
	پایداری			*	*			*		
	تعالی		*							*

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف کاوش فهم کارکنان کمیته امداد امام خمینی شهر کرمان از سازه فرهنگی برکت در کار از طریق قوم‌نگاری معناشناختی انجام شد. در راستای این هدف، طبق یافته‌های پژوهش، پنج معنا برای برکت در کار استخراج شد که در ادامه شرح می‌گردند:

الف) اثربخشی متعالی: بر اساس این معنا، منظور از برکت در کار دستیابی به هدف کاری سازوار با رضای خداوند است. به عبارت دیگر، کسانی که چنین معنایی را برای برکت در کار متصور هستند، دو لایه هدف را برای کار در سازمان در نظر دارند؛ یکی

ظاهری - که عبارت است از اهداف تعریف‌شده سازمانی - و دیگری باطنی - که ناظر به جلب رضای الهی و دارای قداست و کمال است - و مادامی که هدف باطنی حاصل نشود، هدف ظاهری محقق نمی‌گردد. بنابراین، لایه ظاهری در طول لایه باطنی قرار دارد. با چنین وصفی، نسبت این معنا با برون‌دادهای کاری حاصل یا به تعبیری، پی‌آمد آن، به مؤلفه‌های معناشناختی سازمانی مادی و فردی معنوی بازگشت دارد؛ چرا که در اولی سازمان به اهداف تعریف‌شده پیشینی خود نائل می‌آید و در دومی هدف غایی کار (نیل به تعالی و کمال با جلب رضای پروردگار) حاصل می‌شود. همچنین، در این معنای برکت در کار، از حیث بعد تباین ره‌کنش، برکت در کار از رهگذر تفویض (واگذاشتن کار به خداوند و دخیل ندانستن خود در کار) توسط عضو سازمان حاصل می‌شود. چنین معنایی از برکت در کار، به نگاه بعضی اندیشه‌وران غیرمسلمان - که برکت در کسب‌وکار پیامبران علیهم‌السلام را نشئت‌یافته از پیروی از دستورات الهی می‌دانند (مانند Ramos, 2013, p. 203) قرابت دارد.

ب) کارایی: این معنا به کار باکیفیت و با بهترین شیوه یا به تعبیری باکیفیت‌ترین کار اشاره دارد. لذا از نظر بعد تباین پی‌آمد، دارای مؤلفه معناشناختی سازمانی مادی است؛ یعنی برای سازمان دستاوردی معین - که همانا کیفیت مناسب خدمات ارائه‌شده به ارباب - رجوع است - به همراه خواهد داشت. مجرای تحقق این پی‌آمد، کار خودباورانه خردبنیاد است؛ یعنی کار مبتنی بر تجربه، دانش و تفکر پیش از عمل توأم با اعتماد به نفس و امید به انجام مطلوب کار. این معنا از برکت در کار، در سطح تحلیل سازمانی، در مطالعه افروز (۱۳۹۶) معادل لایه دوم فرهنگ مبتنی بر عقلانیت برکت‌محور است که باعث حاکمیت تفکر خردگرا در سازمان می‌شود.

ج) موفقیت شخصی: مراد از این معنا، رخداد گشایش‌هایی در زندگی شخصی (غیرشغلی) فرد شاغل است؛ از دفع حوادث جانی گرفته تا اکتسابات مالی. چنین معنایی بر پایه یک مؤلفه معناشناختی از بعد تباین پی‌آمد و دو بعد تباین ره‌کنش استوار است؛ پی‌آمد برکت در کار با چنین استفهامی، فردی مادی است و ره‌کنش‌های آن عبارت‌اند از احسن‌العمل و کار مخلصانه؛ یعنی زندگی شخصی عضو سازمان با ارائه کار بهینه صادقانه،

مسئولیت‌پذیرانه و در عین حال عاری از ریا، خودنمایی و خویش‌کامی در خدمت به ارباب‌رجوع، از حیث مادی نمو می‌یابد و یا تا حدی از آسیب‌های مادی مصون می‌گردد. جزئی از این معنای برکت در کار، از این حیث که ناظر به نمو داشته‌های شخصی است، در تطابق با معنای برکت نزد ابن‌منظور (۱۴۱۴) به‌عنوان یک واژه‌شناس است. (ابن‌منظور، ۱۴۱۴، ق، ص. ۳۸۷) اگر این مدعای طبرسی (۱۴۰۶) را مبنی بر حفظ ثبوت و دوام هر خیر با رشد و فزونی بپذیریم، در این معنا، از رهگذر دوام ره‌کنش‌های احسن‌العمل و کار مخلصانه، برکت در کار در محدوده‌ی پی‌آمدهایش استمرار خواهد داشت. (مدعای طبرسی، ۱۴۰۶، ق، ص. ۶۹۷) افزون بر این، خاطرنشان می‌گردد که به‌طور کلی، چنین معنایی از برکت در کار در تنافی با نظر میسانام (۲۰۰۹) است؛ چه اینکه به‌زعم وی برکت ارزشی اسلامی است و رویدادهایی که صرفاً فواید جسمی و روانی به همراه دارند، در تضاد با آن هستند. (میسانام، ۲۰۰۹، ص. ۱۰۹-۱۱۱) این در حالی است که در مقابل، نجفی (۱۳۹۳) برکت را برابر نهاد از دیاد کمی و کیفی در رزق مادی می‌داند.

د) پایداری: طبق این معنا، برکت در کار فرامرزی است و محدوده‌ی سازمان و ذی‌نفعان جاری آن را درمی‌نوردد و برون‌دادهای کاری زایا و مانایی برای سازمان و فراتر از آن به ارمغان می‌آورد. بنابراین، هم برای سازمان و هم خارج از مرزهای سازمان دستاوردهایی مادی به دنبال خواهد داشت؛ لذا دو مؤلفه‌ی معناشناختی ناظر به بعد تباین پی‌آمد برای این معنا عبارت‌اند از سازمانی مادی و فراسازمانی مادی. بر اساس ویژگی وصفی کار مخلصانه، به‌عنوان بعد تباین ره‌کنش، معنای پایداری برای برکت در کار ره‌آورد کاری است که موحدانه و خالی از غل و غش در پیش‌گاه پروردگار است. چنین معنایی از برکت در کار با آنچه فراهیدی (۱۴۰۱) از برکت بیان می‌دارد، هماهنگی زیادی دارد؛ چه اینکه به‌زعم ایشان، برکت ناظر به خیر و فزونی دارای نمو و استمرار است. (فراهیدی ۱۴۰۱، ق، ص. ۳۳۶-۳۳۸) در همین راستا، میرمعزی (۱۳۹۴) نیز در تشریح اقتصاد برکت، برکت را نعمت فراوان و پایدار معرفی نمود و انوار و سورانی (۲۰۲۱) هم تجلی آن را در بانکداری، در قالب افزایش دارایی‌ها و پایداری رشد دارایی‌ها از طریق ایجاد سود سالم نشان دادند.

ه) تعالی: با این نگاه که مطلق کار و به‌طور مشخص کار کردن در کمیته امداد امام خمینی در خدمت به محرومان جامعه، ابزاری برای داد و ستد با خدای تعالی است، پی‌آمد فردی معنوی برکت در کار، مبتنی بر این معنا، سود معنوی حاصل از چنین معامله-ای با پروردگار در مسیر قرب الهی است. ره‌کنش تعالی، کار مفید است؛ یعنی از آنجایی که خدمت به محرومان سودمند و مفید به حال ارباب‌رجوع و به تعبیری مورد پسند خداوند است، کار در چنین سازمانی به قدر انجام تکلیف، آن معامله معنوی را بین شاغل و پروردگار برقرار و استوار می‌سازد. شایان ذکر است که پیش‌تر مطابق نتایج برخی از مطالعات معلوم شده بود که معنویت و خدمت به دیگران در شمار ارکان کارراهه درونی نزد بعضی کارکنان می‌گنجد (سیدنقوی و عرب‌کلمری، ۱۳۹۰، ص. ۳۳). ضمن اینکه مطابق آموزه‌های اسلامی، کار سالم در زمره بزرگ‌ترین عبادت‌ها و ارزش‌ها به حساب می‌آید و لذا در پرتو چنین نگرشی، چنان‌چه کار با انگیزه صحیح و در جهت سازندگی انسان انجام شود، مقدس و مبارک است (سهراب، غلامرضایی و بحرینی، ۱۳۹۹، ص. ۹۹).

این تکرر در معانی ادراک‌شده برای برکت در کار، از یک سو مؤیدی بر این یافته پژوهش عزیزاده، حجازی‌زاده و کاشف‌آذر (۱۳۹۷) است که دریافتند برکت طیفی از مفاهیم عینی از مادی تا معنوی را دربرمی‌گیرد و از سوی دیگر، چه‌بسا مؤیدی نیز بر این ادعای طباطبایی (۱۴۱۷، ق، ص. ۳۹۰) مبنی بر نسبی بودن برکت باشد. با عنایت به اینکه به زعم برخی صاحبان نظر، مراد از برکت در معنای اسلامی آن، ثبوت خیر فراوان در چیزی است (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲، ق، ص. ۲۶۲) - به رغم نقدی که عده‌ای بر آن دارند (مانند صفا، ۱۳۹۶، ص. ۱۱) - ثبوت خیر فراوان در کار (برکت در کار)، مطابق تکرر ادراکی اعضای سازمان مورد مطالعه، به‌ترتیب در کار هم‌ساز با رضای الهی در معنای اثربخشی متعالی، باکیفیت‌ترین کار در معنای کارایی، کار بهینه صادقانه، مسئولیت‌پذیرانه و خودباورانه در معنای موفقیت شخصی، کار موحدانه و مخلصانه نزد پروردگار در معنای پایداری، و دست آخر کار مفید در معنای تعالی رقم می‌خورد. همچنین، همه معانی برکت از کار، از تحقق هدف سازمان در اثربخشی متعالی گرفته تا ارائه باکیفیت‌ترین کار در

کارایی، کار وظیفه‌شناسانه در موفقیت شخصی، کار دارای آثار سودمند بادوام در پایداری و کار مفید در تعالی، همگی «داشتن نفع عمومی» را در دل خود نهفته دارند و لذا از این جهت با معنای برکت در قرآن کریم، آن‌سان که بعضی پژوهشگران بیان داشته‌اند (مانند محمدزاده، گوهری و جانی‌پور، ۱۳۸۸، ص. ۴۱)، هم‌افق هستند.

یادآور می‌شود، ادعایی که برکت را ضرورتی برای نیل به سعادت ابدی می‌داند (Demirel & Babu Sahib, 2015, p. 262)، به‌طور مشخص در یافته‌های پژوهش حاضر، در دو معنای اثربخشی متعالی و تعالی ظاهر گردید و در دیگر معنای ادراک‌شده برای برکت در کار، جلوه آشکاری نداشت. ضمن اینکه دو معنای اثربخشی متعالی و تعالی با این نظر طباطبایی (۱۴۱۷) هم‌نوا هستند که برکت پدید آمدن خیر معنوی مانند قرب به پروردگار یا خیر مادی منتهی به خیر معنوی مانند بقای نسل برای خدمت به دین است (طباطبایی، ۱۴۱۷، ق، ص. ۳۹۰). خاطرنشان می‌گردد، اگرچه محمدزاده، گوهری و جانی‌پور (۱۳۸۸) مدعی‌اند که از نظر عرف چیزی دارای برکت است که از آن استفاده فراوان یا مداوم شود، به‌نظر می‌رسد دست‌کم سه رقیب معنایی دیگر برای پایداری (اثربخشی متعالی، کارایی و تعالی) چنین ادعایی را در محدوده یافته‌های پژوهش حاضر به چالش می‌کشند.

##### ۵. پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش و با نظر داشت محدوده و محدودیت‌های پژوهش، پیشنهادها زیر برای مدیران و دست‌اندرکاران اجرایی کمیته امداد امام خمینی کرمان و سازمان‌های دارای اقتضات مشابه با آن به شرح زیر ارائه می‌شوند. شایان ذکر است، پیش‌نیاز عملی نمودن این پیشنهادها، پایش و پیمایش کارکنان از نظر استفهام و ادراک ایشان از معنای برکت در کار است:

الف) آن دسته از اعضای سازمان که برکت در کار را از رهگذر تفویض و واگذار کردن کار به خداوند طلب می‌کنند، متأثر از جبرگرایی، ممکن است خلل و فرج کار خود را به پای تقدیر الهی بنویسند و این برای سازمان آسیب‌زا است. باید علاوه بر آنکه وظایف

ایشان کاملاً شفاف، روشن و دست‌یافتنی تدوین و تنظیم می‌گردد، ضمن انجام مربی‌گری، بر نحوه عملکرد آنها حین انجام وظایف، نظارت دقیقی صورت پذیرد.

ب) کارکنانی که برکت در کار را به معنای کارایی می‌دانند، گرچه به فرآیند انجام کار و ارائه باکیفیت‌ترین کار مبتنی بر خردورزی و خودباوری اهتمام می‌ورزند، نباید از اهداف سازمانی فاصله بگیرند. از این رو، لازم است اهداف عملیاتی واحد کاری آنها برای ایشان به‌دقت و متناوب تشریح گردد و از آنها خواسته شود تا وظایف کاری خود را منحصراً در آن چارچوب انجام دهند. روشن است که مربی‌گری و نظارت بر حسن عملکرد ایشان در این مسیر ضروری است. ضمن اینکه شایسته است آنها دائم در معرض آموزش‌های مورد نیاز شغلی قرار گیرند تا از ظرفیت ایشان برای انجام کارهای مبتکرانه و خلاقانه بیشتر استفاده شود. یادآور می‌شود، حضور این افراد در تیم‌های کاری برای هم‌تکاملی با دیگر اعضای تیم خالی از لطف نیست.

ج) افرادی که برکت در کار را به معنای موفقیت شخصی آن می‌دانند، احتمالاً تا حد زیادی با محرک‌های بیرونی انگیزه‌مند می‌شوند. از این رو، استفاده از این قبیل محرک‌ها مانند پاداش ملصق به عملکرد شغلی برای برانگیختگی افزون ایشان توصیه می‌شود.

د) آن دسته از کارکنان سازمان که برکت در کار را به معنای پایداری می‌دانند، افق دید وسیعی دارند و استفاده از آنها برای مشورت و مشارکت در تصمیم‌های بلندمدت و راهبردی به مدیریت ارشد سازمان توصیه می‌گردد.

ه) افرادی که برکت در کار را به‌مثابه تعالی می‌دانند، نفس کار برای خدمت به دیگران و به‌طور مشخص کار در کمیته امداد امام خمینی را مبارک و موجب معامله‌ای سودبخش با خدای تبارک می‌دانند. از آنجا که این افراد کار در محدوده موظف را بسنده می‌دانند، لازم است بر دامنه شرح وظایف آنها افزوده شود تا در عین استفاده بیشتر از ظرفیت باورمندانه آنها برای خدمت به ارباب‌رجوع، از مخاطره پرهیز محتمل ایشان از رفتارهای شهروندی سازمانی دوری جست.

برای انجام پژوهش‌های آتی، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردند:

الف) برآمده از تعالیم کتاب مقدس مسیحیان، برکت ناظر به توانایی درونی و غیرعادی برای موفقیت به‌رغم وجود نیروهای بازدارنده (Ellison, 2012, p. 560)، توفیق به‌ویژه از ناحیه خداوند، گام برداشتن در مزرعه حاصل‌خیز الهی با توانایی غیرعادی برای موفقیت به‌رغم شرایط دشوار و موجد افزایش یا بهبود وضعیت شادی، بهروزی یا خوشبختی است (علیزاده، حجازی‌زاده و کاشف‌آذر، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۲). اگرچه بعضی صاحبان نظر مدعی‌اند مفهوم برکت در قرآن و در عهدین دارای جوهره مشابهی است (علی‌زینل، ۱۴۰۱، ص. ۱)، از آنجا که بین دین و صاحب دین تفاوت است، بازآفرینی این مطالعه در بستر سازمان‌های دارای اعضای غیرمسلمان و به‌ویژه صاحبان ادیان برکت-باور، برای تکمیل یافته‌های این پژوهش مفید خواهد بود؛

ب) مفروض کسانی که پدیده سازمان را از حیث پارادایمی تفسیری فهم می‌کنند، آن است که فرهنگ برساخت دریافت‌های متکثر اشتراک‌یافته اعضای سازمان در طی زمان است؛ از این رو لازم است برای مدیریت آن، نخست دریافت‌های یادشده کشف شوند. بنابراین، مسأله پژوهش حاضر، یافته‌ها و پیشنهادهای اجرایی در این چارچوب ارائه گردید و به تبع آن راهکارهای اجرایی ارائه‌شده نیز محدود به قلمرو مکانی پژوهش و سازمان-هایی با شرایط مشابه هستند. بر این اساس، انجام پژوهش در قلمروهای مکانی دیگر، از جمله دیگر سازمان‌های بخش عمومی و نیز سازمان‌های بخش خصوصی در شهرهایی یا فرهنگ‌های متفاوت توصیه می‌شوند؛

ج) سازه‌کاوی برکت در کار با استفاده از روش‌شناسی شبکه‌خزانه؛

د) دریافت فهمی عمیق‌تر از پدیده برکت در کار با استفاده از دیگر گونه‌های قوم-نگاری؛

ه) بررسی تفاوت‌های ادراکی کارکنان با توجه به تفاوت‌های آنها از نظر صفات

شخصیتی؛

و) تدوین سنجه‌ای برای پیمایش ادراک کارکنان از معنای برکت در کار؛

ز) تدوین سنجه‌ای مبتنی بر معنای برکت در کار، برآمده از نظر علامه طباطبایی

(۱۴۱۷) برای سنجش عملکردی سازمان مبتنی بر آن و ارائه دلالت‌های اجرایی به مدیران

سازمان (علامه طباطبایی، ۱۴۱۷، ق، ص. ۲۸۰-۲۸۲).

## سپاس‌گزاری

نویسندگان پژوهش بر خود لازم می‌دانند تا از مدیریت و کارکنان کمیته امداد امام خمینی کرمان به سبب همکاری شایسته خود در انجام این پژوهش کمال تشکر را بنمایند.

## یادداشت‌ها

1. Blessing
2. Ethnosemantics
3. Anwar & Suryani
4. Misanam
5. Emic
6. Spradley & McCurdy
7. Maximal Variation Sampling
8. Thematic Analysis
9. Contrast
10. Componential Analysis of Meaning

## کتابنامه

- ابن منظور، محمد بن مکرم (۱۴۱۴ق). *لسان‌العرب*. بیروت: دارالصادر.
- اسپردلی، جیمز پی و مک‌کوردی، دیوید (۱۳۸۶). پژوهش فرهنگی: مردم‌نگاری در جوامع پیچیده. (بیوک محمدی، مترجم). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. (اثر اصلی، ۱۹۷۲)
- اصغری، محدثه (۱۳۹۹). *مطالعه تطبیقی مفهوم برکت در ادیان ابراهیمی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان. ایران.
- افروز، داود (۱۳۹۶). *تصویرسازی فرهنگ سازمانی از دریچه مفهوم برکت*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران. تهران. ایران.
- اکبری راد، طیبه و حاج‌شیخ‌علی‌زهرایی، فاطمه (۱۳۹۶). معناشناسی برکت در قرآن. *نامه الهیات*. ۱۰ (۴۰). ۱۶-۳۷.
- حکیمی‌فر، خلیل (۱۴۰۰). برکت در عهد جدید و ارتباط آن با میثاق. *ادیان و عرفان*. ۵۴ (۱۰۷). ۸۹-۱۰۸.
- راغب اصفهانی، حسین بن احمد (۱۴۱۲ق). *المفردات فی غریب القرآن*. بیروت: دارالعلم.

- سهراب، حمیدرضا؛ غلامرضایی، داود و بحرینی، سیدصادق (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین اعتقاد به مفهوم برکت و بهره‌وری نیروی انسانی (نمونه پژوهش: شرکت فولاد هرمزگان). *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*. ۸ (۱۵). ۹۳-۱۱۹.
- سیدنقوی، میرعلی و عرب‌کلمری، محبوبه (۱۳۹۰). جهت‌گیری‌های درونی کارراهه: مطالعه موردی صنعت بانکداری. *علوم مدیریت ایران*. ۶ (۲۴). ۲۵-۴۰.
- صفا، وحید (۱۳۹۶). معناشناسی واژه قرآنی برکت و مشتقات آن و سیر تحول آن تا عصر نزول. *مطالعات تاریخی قرآن و حدیث*. ۲۳ (۶۲). ۱۱-۳۱.
- طباطبایی، سیدمحمدحسین (۱۴۱۷ق). *المیزان فی تفسیر القرآن* (جلد ۷). قم: دفتر انتشارات اسلامی جامعه مدرسین حوزه علمیه.
- طبرسی، فضل بن حسن (۱۴۰۶ق). *مجمع‌البیان فی تفسیر القرآن* (جلد ۴). بیروت: دارالمعرفه. علیزاده، مهدی؛ حجازی، سیدرضا و کاشف‌آذر، رامین (۱۳۹۷). تحلیل جایگاه مفهوم برکت در کسب‌وکار. *توسعه کارآفرینی*. ۱۱ (۳۹). ۱۳۹-۱۲۱.
- علی‌زینل، نورسان (۱۴۰۱). *مفهوم برکت و راه‌های دستیابی به آن در قرآن کریم و عهدین* (بررسی تطبیقی). (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه ادیان و مذاهب. قم. ایران.
- فراهیدی، خلیل بن احمد (۱۴۱۰ق). *کتاب العین*. قم: انتشارات هجرت.
- فرزندوحی، جمال؛ زاهری، زهرا و زاهری، روح‌الله (۱۳۹۶). برکت و اسباب آن در قرآن و حدیث. *فصلنامه مطالعات قرآنی*. ۸ (۳۲). ۱۱۵-۱۴۰.
- محمدزاده، رضا؛ گوهری، عباس و جانی‌پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی مفهومی و مصداقی برکت از دیدگاه قرآن کریم. *مطالعات قرآن و حدیث*. ۲ (۴). ۴۱-۶۸.
- محمدی، بیوک (۱۳۷۲). *مردم‌نگاری معناشناختی از الگوی فرهنگی آبرو: معانی، مصداق و کارکردها. نامه انسان‌شناسی*. ۱۰ (۱۷). ۱۳۲-۱۶۲.
- میرمعزی، سیدحسین (۱۳۹۴). *درآمدی بر علم اقتصاد اسلامی (اقتصاد برکت)*. *اقتصاد اسلامی*. ۱۳ (۵۰). ۳۰-۵.
- نجفی، مهرداد (۱۳۹۳). *مفهوم‌شناسی برکت و جایگاه آن در اقتصاد اسلامی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام. تهران. ایران.
- Afrooz, D. (2017). *Visualizing organizational culture through the lens of the concept of Barakat*. (Master's thesis). University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian)

- AkbariRad, T., & Haj Shykh Ali Zahraei (2017). Semantics of "Barakah" in Qur'an. *Journal of Theology*. 10 (40). 16-37. (In Persian)
- Al-Farahidi, Kh. (1989). *Kitab al-Ain*. Qom: Hijrat Publications. (In Arabic)
- Al-Isfahani, H. (1991). *Mufradāt alfāz al-Qur'ān*. Beirut: Dar al-Elm. (In Arabic)
- Alizadeh, M., Hejazi, S. R., & Kashef Azar, R. (2018). Analysis of the status of the concept "Barakat" in business. *Journal of Entrepreneurship Development*. 11 (39). 121-139. (In Persian)
- Alizeinal, N. (2022). *The concept of blessings and ways to attain them in the Qur'an and the Bible: A comparative study*. (Master's thesis). University of Religions and Denominations. Qom, Iran. (In Persian)
- Anwar, S., & Suryani, M. (2021). *The preliminary investigation of how Barakah works*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 201, International Conference on Sustainable Innovation Track Accounting & Management Sciences. 79-85.
- Asghari, M. (2020). *A comparative study of the concept of Barakat in Abrahamic religions*. (Master's thesis). University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (In Persian)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3 (2). 77-101.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Crystal, D. (1987). *The Cambridge encyclopedia of language*. London: Cambridge University Press.
- Demirel, S., & Babu Sahib, H. (2015). *Concept of Barakah in Qur'an and Sunnah: Towards its realization in modern discourse*. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. 5. 261-284.
- Ellison, S. (2012). It's in the name: A synthetic inquiry of the knowledge is power program [KIPP]. *Educational Studies*. 48 (6). 550-575.
- Farzandevahy, J., Zaheri, Z., & Zaheri, R. (2017). Blessing and its causes in the Qur'an and Hadith. *Journal of Qur'anic Studies*. 8 (32). 140-115. (In Persian)
- Hakimifar, Kh. (2021). Blessing in the New Testament and its relation to the covenant. *Religions & Mysticism*. 54 (107). 89-108. (In Persian)
- Holland, N. (2015). Images of success of women entrepreneurs: The impact of religion on launching, Operating and sustaining a business venture. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*. (1-2). 15-26.
- Ibn Manzūr, M. (1993). *Lisān Al-'arab*. Beirut: Dar al-Sader. (In Arabic)
- Leech, G. (1974). *Semantics*. Harmondsworth: Penguin.
- Lyons, J. (1968). *Introduction to theoretical linguistics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matthews, P.H. (2007). *Concise dictionary of linguistics*. Oxford: Oxford University Press.

- 
- Mirmoezi, S. H. (2013). An Introduction to the science of islamic economics (Economy of Barakah). *Islamic Economics*. 13 (50). 5-30. (In Persian)
- Misanam, M. (2009). An empirical investigation on the role of barakah in the Islamic theory of consumer choice. *Jurnal Ekonomi Malaysia*. 43 (1). 107-125.
- Mohammadi, B. (2013). Ethnosemantics of the honor's cultural pattern: Meanings, examples, and functions. *Iranian Journal of Anthropology*. 10 (17). 132-162. (In Persian)
- Muhammadzadeh, R., Gohari, A., & Janipoor, M. (2020). Study of blessing, its concept, and its extension from the perspective of the holy Quran. *Quran and Hadith Studies*. 2 (4). 41-68. (In Persian)
- Najafi, M. (2014). *Conceptualization of Barakah and its position in islamic economics*. (Bachelor's thesis). Imam Sadiq University. Tehran, Iran. (In Persian)
- Ramos, H. (2013). *Church and entrepreneurship*, In E.G. Carayannis (Ed.) *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 202-206). New York: Springer.
- Safa, V. (2018). The semantics of the Qur'anic word "Baraka(h)": its derivatives and its changes until the revelation of the Holy Qur'an. *Journal of Historical Approaches to Qur'ans and Hadith Studies*. 23 (62). 11-31. (In Persian)
- Seyed naghavi, M. A., & Arabkolmari, M. (2012). Internal career orientations: A case study of banking industry. *Quarterly Journal of the Iranian Association of Management Science*. 6 (24). 25-40. (In Persian)
- Spradley, J. P., McCurdy, D. W. (1972). *The Cultural Experience: Ethnography in Complex Society*. Chicago: Science Research Associates.
- Sohrab, H., Gholamrezaei, D., & Bahreini, S. S. (2021). Investigating the relationship between belief in the concept of blessing and human resource productivity (Case study: Hormozgan Steel Co.). *Iranian Pattern of Progress*. 8 (15). 93-115. (In Persian)
- Tabarsi, F. (1985). *Majma al-Bayan fi-Tafsir al-Qur'an*. Beirut: Dar al-Marefa. (In Arabic)
- Tabataba'i, S. M. H. (1996). *Al-Mizan: An exegesis of the Qur'an* (Vol. 7). Qom: Office of Islamic Publications of the University of Seminaries of Hawzah Elmiyyah. (In Arabic)



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۶۳-۱۰۲

## ترسیم درخت فناوری و ارائه پیشنهادی برای نقشه راه فناوری کوانتوم جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۰۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۳۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245192.3510

سید نصیب الله دوستی مطلق \*

سیامک طهماسبی \*\*

سید علی فاطمی خوارسگانی \*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این مقاله پیشنهاد نقشه راه فناوری کوانتوم برای جمهوری اسلامی ایران در افق ۲۵ ساله است. برای رسیدن به هدف اصلی، برخی اهداف فرعی نیز باید بررسی می‌شدند که این موارد عبارتند از: شناسایی درخت فناوری‌های حوزه کوانتوم، اولویت‌بندی حوزه‌های مختلف فناوری کوانتوم با استفاده از ماتریس اهمیت و عملکرد. این تحقیق براساس هدف از نوع کاربردی بوده و روش‌شناسی آن از نوع «آمیخته» می‌باشد؛ یعنی برای رسیدن به هدف از چند روش مختلف استفاده شده که عبارتند از: «مطالعات اسنادی»، «پیمایش و نظرسنجی از خبرگان» و «دلفی یا پنل خبرگانی». یافته اصلی مقاله در قالب نقشه راه فناوری کوانتوم ارائه شده است. در این نقشه که برای افق زمانی ۲۵ ساله تدوین شده، به تفکیک در ۵ حوزه محاسبات کوانتومی، شبیه‌سازی کوانتومی، حسگری (سنجش) کوانتومی، ارتباطات کوانتومی، حوزه‌های بنیادی به بیان اقدامات مورد نیاز و زمانبندی مرتبط با آن پرداخته می‌شود. همچنین، در کنار یافته اصلی، یافته‌های جانبی عبارتند از: شناسایی و معرفی درخت فناوری کوانتوم و ارائه اولویت‌بندی در بین شاخه‌های مختلف فناوری کوانتوم. همچنین خروجی‌های پژوهش نشانگر آن است که از بین چهار حوزه فناوری کوانتوم، «ارتباطات کوانتومی» اهمیت بیشتری داشته و در مرتبه بعدی «حسگری یا سنجش کوانتومی» قرار دارد که می‌تواند زمینه تحولات اساسی را فراهم کند.

### واژگان کلیدی

کوانتوم؛ مدیریت فناوری؛ نقشه راه فناوری؛ ایران.

\* استادیار گروه علم و فناوری، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

doustimotlagh@iran.ir

0000-0003-4907-2382

\*\* استادیار گروه علم و فناوری، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

tahmasebysiamak@gmail.com

0000-0001-5864-5678

\*\*\* استادیار، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران، ایران.

alifatemi6@gmail.com

0009-0003-3826-0692

## مقدمه

در اوایل قرن بیستم میلادی آزمایش‌هایی انجام شدند که فیزیک کلاسیک و نظریه‌های موجود از توصیف دقیق آن‌ها ناتوان بود. از جمله مهم‌ترین این آزمایش‌ها می‌توان به آزمایش دو شکاف یانگ، اثر فوتوالکتریک، تابش جسم سیاه و اثر کامپتون اشاره کرد. در ابتدا فیزیک‌دانان سعی داشتند با اضافه کردن مفاهیمی جدید به فیزیک کلاسیک، به توصیف این آزمایش‌ها پردازند. اما در ادامه متوجه شدند برای توصیف دقیق‌تر این آزمایش‌ها به نظریه‌ای بنیادی‌تر نیاز است؛ نظریه‌ای که فهم ما را نسبت به ساختار اتمی مواد دگرگون ساخت. با توجه به اینکه یکی از نتایج این نظریه، گسسته و تکه‌تکه (کوانتیده) بودن ترازهای انرژی اتم‌ها است، این نظریه را مکانیک کوانتومی می‌نامند (Krane, 2012, p. 50).

این دگرگونی‌ها در فهم ما از ساختارهای اتمی سبب پیشرفت‌های شگرف در عرصه‌ی فناوری شد. در دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی این ایده مطرح گردید که با توجه به پیچیدگی محاسبات اتمی، از ماشین محاسباتی استفاده شود که خود براساس ویژگی‌های مکانیک کوانتومی کار می‌کند (Feynman, 1982, p. 472)، در نتیجه ساخت کامپیوترهای کوانتومی (ماشین‌های محاسبه‌ای که به نحو درستی از امکانات مکانیک کوانتومی استفاده می‌کنند) مورد توجه قرار گرفت. این موضوع سبب پیشرفت‌های شگرفی هم در زمینه‌ی نظری و هم در زمینه‌های تجربی شد. به نحوی که در سال ۲۰۱۲ میلادی جایزه‌ی نوبل فیزیک به صاحبان ایده دست‌کاری تک اتم‌ها تعلق گرفت.

این تلاش‌ها که تا امروز ادامه دارد نه تنها سبب فهم عمیق‌تر ما از مکانیک کوانتومی شده است بلکه زمینه‌ساز توسعه‌ی فناوری‌های کوانتومی در سال‌های اخیر نیز شده است (Nielsen & Chuang, 2000, p. 62)، (Nakahara & Ohmi, 2008, p. 73)، (LaPierre, 2021, p. 103) و (Hayashi, 2006, p. 47). در سال‌های نخست شاید برای کسی قابل تصور نبود که آنچه به صورت نظری در مکانیک کوانتومی طرح می‌شود، در آزمایشگاه هم قابل پیاده‌سازی باشد. موفقیت‌های چشمگیر در شاخه‌ی اپتیک کوانتومی و توانایی پژوهشگران برای کار کردن با تک فوتون‌ها و اتم‌های منفرد سبب رشد سریع این

فناوری‌ها شده و کشورها و قدرت‌های بزرگ اقتصادی دنیا راهبردهای کلانی را برای سرمایه‌گذاری در شاخه‌ی فناوری‌های کوانتومی در نظر گرفتند.

می‌توان گفت که فناوری کوانتوم و صنایع مرتبط با آن از فناوری‌ها و صنایع راهبردی محسوب می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۴۰۰، صص. ۷۰-۹۰) و توجه جهانی به فناوری‌های کوانتومی زنگ هشدار برای کشور ایران است. طبیعی است که کشور ما نیز به‌عنوان یک کشور در حال توسعه باید به حوزه‌ی فناوری‌های کوانتومی ورود کند و ضمن بهره‌برداری از مزیت‌های این حوزه در عرصه‌های مختلف، در برابر اقدامات و پیشرفت‌های سایر کشورها نیز غافل‌گیر نشود.

بر همین اساس نیز در چند سال اخیر مجموعه‌های مختلف مبتنی بر نیازهای عرصه و بخش خود، اقدامات اولیه‌ای را در زمینه تحقیقات علمی و توسعه فناوری در حوزه کوانتوم آغاز کرده‌اند. نتیجه اقدامات انجام شده در سال‌های اخیر، در قالب آغاز سیر صعودی چاپ مقاله، ثبت اختراع و مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی بین‌المللی توسط محققان و پژوهشگران ایرانی، نمایان شده است. همچنین در عرصه توسعه فناوری نیز دستاوردهای اولیه‌ای مانند تولید فوتون‌های درهم‌تنیده، رمزنگاری کوانتومی آزمایشی در فضای آزاد و فواصل کوتاه، اکتساب دانش‌های پایه حوزه حسگری کوانتومی، طراحی اولیه تجهیزات ناوبری کوانتومی و ... در کشور حاصل شده است (دوستی مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۵۳).

با این حال، اصلی‌ترین درس‌آموخته کشور از این فعالیت‌های پراکنده و بخشی در سال‌های اخیر، این بود که ورود موفق و اثربخش به حوزه علوم و فناوری‌های کوانتومی نیازمند برخورداری از برنامه‌ای جامع و بلندمدت و هم‌افزایی منابع و توانمندی‌ها حول آن برنامه است. با توجه به ویژگی‌های کلیدی علوم و فناوری‌های کوانتومی مانند:

- دامنه اثر گسترده علوم و فناوری‌های کوانتومی در عرصه‌های مختلف و متنوع؛
- ماهیت بلندمدت توسعه علوم و فناوری در این حوزه و همچنین زمان انتظار نسبتاً زیاد تا دستیابی به محصول با قابلیت کاربرد عملیاتی؛

- لزوم انجام سرمایه‌گذاری قابل‌توجه در این حوزه علمی‌الخصوص در زمینه توسعه زیرساخت‌های آزمایشگاهی و عملیاتی؛
- و ماهیت فرابخشی و بین‌رشته‌ای بسیاری از مسائل و کاربردهای علوم و فناوری‌های کوانتومی؛

می‌توان گفت ضروری است کشور با نگاه به عرصه‌های مختلف از دریچه علوم و فناوری‌های کوانتومی، برنامه‌ریزی بلندمدت را در دستور کار خود قرار دهد و ظرفیت‌ها و منابع مختلف خود را به‌منظور تحقق اهداف مشترک تعیین‌شده، تجهیز و تخصیص نماید.

در این راستا معاونت علمی ریاست جمهوری نیز از سال ۱۴۰۰ توجه به موضوع کوانتوم را افزایش داده و مباحث علمی آن را ذیل ستادی با عنوان «ستاد توسعه فناوری‌های اپتیک و کوانتوم» پیگیری می‌نماید.<sup>۱</sup>

یکی از مهم‌ترین ارکان و ابزارهای شروع فرآیندهای هدفمند و برنامه‌مند فناورانه، تهیه نقشه راه است (Vinayavekhin et al, 2021, p. 10). ابتدا باید نقشه‌ی راه با در نظر گرفتن تمامی جوانب تهیه شود و پس از آن براساس این نقشه، اقدامات تعریف شود. به همین منظور، در تحقیق حاضر بر مبنای درخت فناوری تدوین شده برای حوزه کوانتومی، تلاش شده است نقشه راهی به‌منظور تعیین هدف‌گذاری‌های کلان و بلندمدت کشور در حوزه فناوری‌های کوانتومی تدوین شود.

## ۱. ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش

### ۱-۱. مروری بر حوزه علوم و فناوری‌های کوانتوم

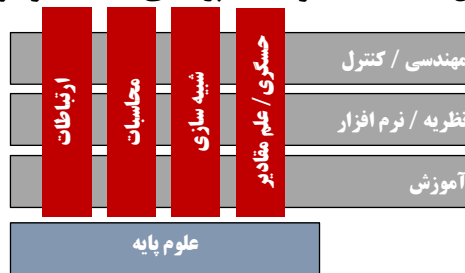
واژه کوانتوم به معنی «بسته» یا «دانه» اولین بار در مکانیک کوانتومی که در بعضی از کمیت‌های فیزیکی، مانند انرژی اتم مقادیر گسسته مشاهده شد، مطرح گردید. تعریف اولیه و ساده از کوانتوم عبارت است از: «کوچک‌ترین ذره ممکن از هر چیزی». برای مثال، کوچک‌ترین ذره نور قابل مشاهده، «فوتون» یا «کوانتوم نوری» نام دارد. یک کوانتوم کوچک‌ترین واحد از هر چیزی که کشف شده است (معادای رودسری و پوراسماعیل ۱۴۰۱، ص. ۵). پایه‌های مکانیک کوانتومی در نیمه اول قرن بیستم توسط دانشمندان

بزرگ رشته فیزیک بنا نهاده شد (John P. Holdren, Afua Bruce at all, 2018, p. 6). اگرچه دانش کوانتوم در ابتدا برای توصیف دنیای اتمی ابداع شد، اما تأثیر آن در زندگی امروزی بسیار گسترده شده است. نظریه علوم و فناوری‌های مبتنی بر کوانتوم اولین بار در سال ۱۹۹۷ مطرح شد (دوستی مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۶۰). فیزیک کوانتوم نیز علم بررسی ذراتی مانند فوتون یا الکترون است. این مواد عملکرد و رفتاری متفاوت با اشیا عادی دارند که با مشاهده این تفاوت عملکرد و رفتار اشیا و ذرات بسیار ریز با اشیا عادی فیزیک کوانتوم آغاز شد. این به تحول در منطق، ریاضیات، ارتباطات، محاسبات و درک بشر از محیط پیرامونش منجر شد. فناوری کوانتوم، فناوری کاربردی سازی خواص متفاوت ذرات بسیار ریز در ابعاد اتم و کوچکتر از اتم است (معادی-رودسری و پوراسماعیل، ۱۴۰۱، ص. ۵).

محققان حوزه کوانتوم دو انقلاب اساسی برای این فناوری قائل شده‌اند که انقلاب اول در واقع استفاده از خاصیت دوگانگی موج-ذره در ایجاد پیشرفت‌های عظیمی مانند چیپ‌های رایانه‌ای، لیزرها، تصویربرداری رزونانسی مغناطیسی و فناوری‌های ارتباطی مدرن است (John P. Holdren, Afua Bruce at all, 2018, p. 7). انقلاب دوم کوانتومی و ماهیت درهم تنیدگی که حدود ۸۵ سال پیش شناسایی و طی ۴۰ سال اخیر تنها به‌طور آزمایشگاهی بررسی شده است، مبنای جدید ارتباطات، حسگری و محاسبات کوانتومی به حساب می‌آید (دوستی مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۸۱).

طبق یکی از رویکردهای نسبتاً مهم، چهار حوزه اصلی زیر برای علوم و فناوری‌های کوانتومی در نظر گرفته شده است که عبارتند از: محاسبات کوانتومی، شبیه‌سازی کوانتومی، حسگری کوانتومی، و ارتباطات کوانتومی (Acín et al. 2018, p. 3).

شکل (۱): ساختار حوزه‌های پژوهشی فناوری کوانتوم



(Acín et al. 2018, p. 3)

در ادامه به صورت خلاصه به توصیف هر یک از این حوزه‌های اصلی می‌پردازیم:

➤ **محاسبات کوانتومی یا رایانش کوانتومی**<sup>۲</sup>: محاسبات کوانتومی یک الگوی نوظهور با پتانسیل ارائه مزیت محاسباتی قابل توجهی نسبت به محاسبات کلاسیک معمولی با بهره‌برداری از اصول مکانیکی کوانتومی مانند برهم نهی<sup>۳</sup> و درهم تنیدگی<sup>۴</sup> است. پیش‌بینی می‌شود که محاسبات کوانتومی به حل بسیاری از مسائل پیچیده و محاسباتی حل نشدنی در چندین حوزه کاربردی مانند طراحی دارو، علم داده، انرژی پاک، مالی، توسعه شیمیایی صنعتی، ارتباطات ایمن و شیمی کوانتومی کمک کند (Gill et al, 2022, p. 82). (معادی‌رودسری و پوراسماعیل، ۱۴۰۱، ص. ۶). این فناوری مبنای ساخت رایانه کوانتومی است که از پدیده‌ها و قوانین مکانیک کوانتوم برای انجام محاسبات استفاده می‌کند. رایانه‌های کوانتومی با رایانه‌های فعلی که مبتنی بر ترانزیستورها کار می‌کنند، تفاوت اساسی دارند. ایده اصلی که در پس رایانه‌های کوانتومی نهفته است این است که می‌توان از خواص و قوانین فیزیک کوانتوم برای ذخیره‌سازی و انجام عملیات روی داده‌ها استفاده کرد. یک مدل تئوریک و انتزاعی از این ماشین‌ها، ماشین تورینگ کوانتومی<sup>۵</sup> است که کامپیوتر کوانتومی جهانی<sup>۶</sup> نیز نامیده می‌شود (دوستی‌مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۱۲۷).

➤ **شبیه‌سازی کوانتومی**: ایده اصلی محاسبات کوانتومی از شبیه‌سازی کوانتومی سرچشمه گرفت. شبیه‌سازی کوانتومی<sup>۷</sup> به منزله مدل‌سازی خواص کوانتومی ذرات میکروسکوپی است که مستقیماً با علم مواد مدرن، فیزیک انرژی بالا و شیمی کوانتومی مرتبط هستند (Daley et al, 2022, p. 672). ریچارد فاینمن<sup>۸</sup> فیزیک‌دان آمریکایی بر

این باور بود که حل مسائل اتمی و برهم‌کنش‌های بین آن‌ها براساس مکانیک کوانتومی با رایانه‌های کلاسیک موجود امکان‌پذیر نیست. با یک محاسبه‌ی ساده می‌توان نشان داد اگر یک سیستم فیزیکی متشکل از ۸۰ ذره با اسپین ۲/۱ باشد، حافظه‌ی مورد نیاز برای ذخیره‌سازی اطلاعات آن بر روی یک رایانه کلاسیک  $10^{12} * 5$  ترابایت است. طبیعتاً چنین حافظه‌ای در دسترس نیست. افزون‌براین می‌دانیم که در یک سیستم واقعی تعداد ذرات از مرتبه‌ی عدد آووگادرو ( $10^{23}$ ) ذره است و نه ۸۰ ذره. در نتیجه باید به سراغ رایانه (ماشین محاسبه‌ای) برویم که خود بر مبنای مکانیک کوانتومی کار می‌کند. این موضوع ایده‌ی اصلی شبیه‌سازی کوانتومی است؛ منظور بهره‌گیری از امکانات مکانیک کوانتومی برای شبیه‌سازی و انجام محاسباتی است که با رایانه‌های کلاسیک امکان‌پذیر نیستند (IQCI, 2020).

◀ **حسگری یا سنجش کوانتومی:** بالا بردن دقت در اندازه‌گیری هم از جهت علمی و هم از جهت فناوری و مهندسی همیشه دارای اهمیت بوده است. بسیاری از پیشرفت‌هایی که امروزه در حوزه‌های مختلف علوم رخ می‌دهد، به کمک ابزارهای دقیق است. ساخت ابزارهای دقیق توانایی پژوهشگران را تا حد دست‌کاری اتم‌ها بالا برده و آن‌ها را قادر ساخته که با تک اتم‌ها کار کنند. استفاده‌ی مناسب از ظرفیت مکانیک کوانتومی سبب بهبود دقت اندازه‌گیری می‌شود. وقتی از اندازه‌گیری و ابزار دقیق صحبت می‌کنیم باید یکاهای دقیقی نیز تعریف نماییم. ضرورت این موضوع تا حدی است که در ۱۶ نوامبر ۲۰۱۸ نمایندگان شصت کشور دنیا در ورسای<sup>۹</sup> فرانسه جمع شدند و تصمیم گرفتند که یکاهای اصلی را بر حسب ثابت‌های فیزیکی که در تمام زمین یکسان هستند، تعریف کنند (Gambetta, IBM's roadmap for scaling quantum technology, 2020).

◀ **ارتباطات کوانتومی:** ارتباطات دیجیتال برای شبکه‌های آینده با چالش‌های مختلفی از جمله ترافیک داده، تأخیر کم، استقرار پهنای باند بالا، امنیت و حریم خصوصی مواجه است. ارتباطات کوانتومی<sup>۱۰</sup>، حسگرهای کوانتومی، محاسبات کوانتومی راه‌حل‌هایی برای رفع این مشکلات هستند (Singh et al, 2020, p. 1470).

در ارتباطات کلاسیک، اگر فردی بخواهد پیامی را به فرد دیگر بفرستد، این پیام کمابیش در یک خط مستقیم منتقل می‌شود. در مسیر انتقال، سیگنال‌ها از تکرارکننده‌ها یا بازپخش‌کننده‌های مطمئن عبور می‌کنند و پس از تقویت و اصلاح خطاهای موجود به مسیر خود ادامه می‌دهند. اگرچه ارتباطات کلاسیک به نسبت ارزان و مستقل از فاصله‌ی فیزیکی فرستنده و گیرنده است، اما نقطه‌به‌نقطه‌ی مسیر و تمام فرایند انتقال در برابر شنود به شدت آسیب‌پذیر است. در سوی دیگر و در شکل کوانتومی ارتباطات، فرایند ارسال به‌گونه‌ای کاملاً متفاوت است. در حقیقت، اگر فرستنده بخواهد اطلاعات کوانتومی را به گیرنده بفرستد، باید از حالت‌های کوانتومی استفاده کند که از طریق کانال‌های کوانتومی منتقل می‌شوند. به بیان دقیق‌تر، اطلاعات کوانتومی با تولید و ارسال حالت‌های کوانتومی از فرستنده منتقل می‌شوند. حالت‌های کوانتومی نیز برای ارسال از ذرات تشکیل دهنده‌ی نور موسوم به فوتون بهره می‌گیرند و از طریق کانال‌های کوانتومی منتقل می‌شوند. آنچه امنیت (نامشروط) اطلاعات کوانتومی را در این فرایند تضمین می‌کند، اصول و پدیده‌های مکانیک کوانتومی هستند (دوستی‌مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۶۸). از مهم‌ترین ویژگی‌های ارتباطات کوانتومی سرعت بسیار بالا و غیرقابل شنود بودن و تقریباً غیرقابل تخریب بودن ارتباطات کوانتومی است (معادی‌رودسری و پوراسماعیل، ۱۴۰۱، ص. ۱۲).

حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی: در بحث علوم و فناوری‌های کوانتومی تقسیم‌بندی‌های گوناگون در کشورهای مختلف جهان و توسط گروه‌های علمی مختلف صورت گرفته است و هر یک از تقسیم‌بندی‌ها براساس رویکردهای مختلف نسبت به نقش علوم و فناوری‌های کوانتومی در پیشرفت آن کشور، انجام شده است. در این میان پژوهشگران کشورمان تقسیم‌بندی جدیدی را براساس اسناد و مستندات مستدل انجام داده‌اند و بر این اساس، علوم و فناوری‌های کوانتومی در چهار زیر شاخه اصلی تقسیم‌بندی شده است. برخی از علوم و فناوری‌های کوانتومی با توجه به آنکه موضوعیت آن‌ها در تقسیم‌بندی‌های ما قبل جایی نداشت در تقسیم‌بندی جدیدی با نام حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی قرار گرفتند تا رویکردهای جدیدی را معرفی نمایند.

علوم و فناوری‌های کوانتومی در چهار شاخه اصلی با عناوین شاخه شبیه‌سازی کوانتومی، شاخه ارتباطات کوانتومی، شاخه محاسبات کوانتومی و شاخه حسگری کوانتومی جای گرفته‌اند. در این مقاله شاخه جدیدی به‌عنوان «حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی» تعریف شده است که در آن مواردی چون زیرشاخه‌های تأیید کوانتومی<sup>۱</sup>، برتری کوانتومی<sup>۲</sup>، زیست‌شناسی کوانتومی، علوم شناختی کوانتومی، نظریه بازی کوانتومی و همچنین گراف‌های کوانتومی را می‌توان جای داد. لازم به ذکر است که به دلیل موضوعیت متفاوت این موارد، این زیر شاخه‌ها را نمی‌توان در هیچ یک از شاخه‌های اصلی مربوط به فناوری‌های کوانتومی که از قبل تقسیم بندی شدند، جای داد (دوستی - مطلق، جادریان و دیوبند، ۱۴۰۱، ص. ۷۶).

#### ۲-۱. معرفی برخی از پیشرفت‌های حوزه کوانتوم (قابلیت‌ها و کاربردها)

شناخت و تحلیل اقدامات و فعالیت‌های کشورهای پیشرو، می‌تواند الگوی مناسبی برای دیگر کشورها باشد. با تحلیل این اقدامات می‌توان مسیر رسیدن به شکوفایی را آسوده‌تر طی کرد. کشورهایی مانند آمریکا، بریتانیا، کانادا و کشورهای عضو اتحادیه اروپا، از جمله کشورهایی هستند که در حوزه فناوری‌های کوانتومی پیش قدم بودند و سرمایه‌گذاری‌های چشم‌گیری نیز داشته‌اند. به همین منظور، در این قسمت اختصاراً مواردی از پیشرفت‌های محقق شده یا مورد انتظار این کشورها در قابلیت‌ها و کاربردهای حوزه کوانتوم برشمرده شده‌اند (IQST, 2019, p. 12), (QIC, 2018, p. 5), (IQCI, 2020), (SBQMI, 2020, p. 18), (Bjergstrom et al., 2016, p. 17) و (Pritchard & Till, 2016, p. 6):

- تصویربرداری پیشرفته کوانتومی به‌منظور مشاهده اجسام در فضای تاریک با وضوح بالا
- توسعه حسگرهای جاذبه به‌منظور تشخیص مکان شبکه آب و برق زیرزمینی بدون حفاری
- علوم رایانه کوانتومی با هدف ابداع اولین زبان برنامه‌نویسی و مفسر کوانتومی (کامپایلر)
- توسعه ریزپردازنده‌های کوانتومی با کاربردهای محاسباتی محدود

- ساخت حسگرهای زیست‌فناوری و دفاعی جدید
- ساخت نسل‌های جدید سیستم موقعیت‌یاب و سیستم ناوبری کوانتومی
- تولید ساعت کوانتومی به منظور افزایش دقت در اندازه‌گیری زمان
- ارائه رویکردهای جدید برای درک بهتر علم مواد، شیمی و حتی گرانش از طریق نظریه اطلاعات کوانتومی
- ارائه الگوریتم‌های جدید برای یادگیری ماشین و بهینه‌سازی‌ها
- بهبود سیستم امنیت سایبری با استفاده از رمزنگاری‌های کوانتومی
- شبیه‌سازی مولکولی مایعات و محلول‌ها، مرزها و کریستالیزاسیون<sup>13</sup>
- فناوری اطلاعات کوانتومی با نور و اپتیک کوانتومی تجربی
- طیف‌سنجی هیدروکربن‌ها
- مدل‌سازی واکنش‌های بیوشیمیایی در محیط‌های پیچیده
- شیمی لایه نشانی بخار شیمیایی
- تشدید مغناطیسی هسته‌ای / پردازش اطلاعات کوانتومی بر پایه اسپین
- پردازش اطلاعات بر پایه نانوالکترونیک
- مواد فوتونیک و نانو ساختاری و ساختارهای ناهمگون
- ابررسانایی غیرمعمول
- پراش پرتو ایکس رزونانس الاستیک و غیر الاستیک
- طیف‌سنجی
- فیزیک مواد محاسباتی و تئوری ماده چگال
- برقراری ارتباط کاملاً امن از طریق رمزنگاری کوانتومی
- تولید اعداد تصادفی کوانتومی
- ارتباطات کوانتومی در بستر شبکه و فضای آزاد

### ۳-۱. نقشه راه فناوری

«نقشه راه فناوری» بیش از پنج دهه پیش از حوزه مدیریت صنعتی مطرح شد، در ابتدا برای حمایت از راهبرد و برنامه‌ریزی یکپارچه فناوری محصول، و توسط شرکت‌هایی

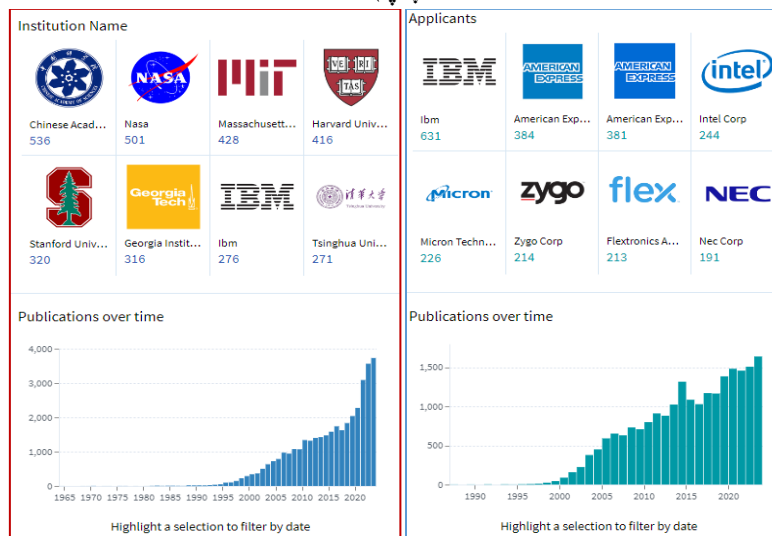
مانند موتورولا و فیلیپس حمایت شد. اولین کاربرد این روش در سطح «بخشی»<sup>۱۴</sup> در سال ۱۹۹۱ توسط کمیته مشاوره ملی ایالات متحده در مورد نیمه‌هادی‌ها انجام شد. علاقه آکادمیک به این روش، از اواخر دهه ۱۹۹۰ با گروه‌های تحقیقاتی که سطوح بالایی از مشارکت صنعتی داشتند شروع شد (Phaal & Kerr, 2021, pp. 3-5). در ادامه، با رویکردی که در طیف وسیعی از بخش‌ها اتخاذ شده و برای رسیدگی به بسیاری از اهداف راهبردی و زمینه‌های سازمانی مختلف سازگار شده است، هم در عمل و هم در تحقیق رشد داشته است.

کاربرد اصلی «نقشه راه» برای حوزه فناوری است، هرچند کاربرد آن منحصر به حوزه فناوری نمی‌شود. نقشه راه فناوری در واقع یک ابزار برنامه‌ریزی است که نقش کلیدی در تصمیم‌گیری‌های فناوری، نوآوری و تحقیق و توسعه در گستره کسب و کار، صنعت و سطوح ملی ایفا می‌کند و مسیر توسعه مهارت‌های مورد نیاز را نشان می‌دهد (Ghazinoory et al, 2017, p. 235). علاوه بر جنبه علمی «نقشه راه» با توجه به میزان کاربردی بودن آن، استفاده از آن در دو دهه اخیر رو به افزایش است. و نیاواخین و فال و همکارانشان (Vinayavekhin et al, 2021, p. 8) در یک پژوهش گسترده به بررسی ادبیات نقشه راه پرداختند که نتایج آن نشان می‌دهد که حداقل ده دسته جریان تحقیقاتی مختلف در حوزه نقشه راه وجود دارد که هرکدام با اهداف خاص خود به این موضوع پرداخته‌اند، برخی از مهم‌ترین آنها عبارت است از: نقشه راه به مثابه ابزار مدیریت فناوری، نقشه راه به مثابه آینده‌نگاری راهبردی، نقشه راه به مثابه برنامه‌ریزی نوآوری، نقشه راه به مثابه همگام‌سازی برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱۵</sup>، نقشه راه به مثابه ابزار طراحی و تصویرسازی، نقشه راه به مثابه ابزار اجرایی‌سازی در سطوح ملی و صنعتی، و ... (Vinayavekhin et al, 2021, p. 10).

از سال ۲۰۰۰ میزان توجه شرکت‌ها و پژوهشگران به موضوع «نقشه راه فناوری» افزایش یافته است. در نمودار زیر مقالات علمی منتشر شده بین‌المللی در حوزه «نقشه راه فناوری» و تعداد پتنت‌های حاوی کلید واژه «نقشه راه فناوری» براساس اطلاعات مندرج در سایت <https://www.lens.org> (در تاریخ آذر ۱۴۰۲) مشاهده می‌شود:

شکل (۲): تعداد مقالات علمی منتشر شده بین‌المللی در حوزه «نقشه راه فناوری technology roadmap» (سمت راست) و تعداد پتنت‌های حاوی کلید واژه «نقشه راه فناوری» (سمت

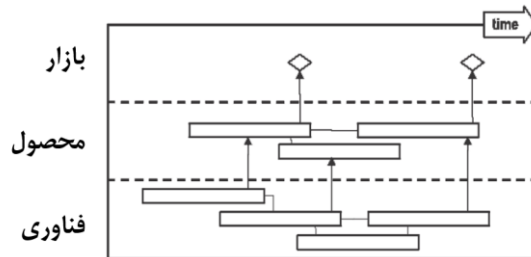
چپ)



منبع: <https://www.lens.org> (در تاریخ آذر ۱۴۰۲)

یکی از تأثیرگذارترین افراد در ترویج مفهوم «نقشه راه فناوری» روبرت فال<sup>۱۶</sup> است که با همکاری برخی از اندیشمندان مختلف این مفهوم را توسعه داده است (Phaal, Farrukh & Probert, 2001, p. 10) و (Phaal & Muller, 2009, p. 42). نقشه راه فناوری با استفاده از یک نمای تصویری ساده، کمک می‌کند تا ضمن تبیین نیازهای اصلی و کلیدی، اهداف عملی و گام‌های اجرایی مسیر آتی در یک چارچوب زمانی مشخص تعیین شود تا سازمان برای مسیر آتی خود برنامه روشن و مناسبی داشته باشد. فال و همکارانش شکل عمومی ذیل را برای نقشه راه پیشنهاد داده‌اند (Phaal, Farrukh & Probert, 2004, p. 10):

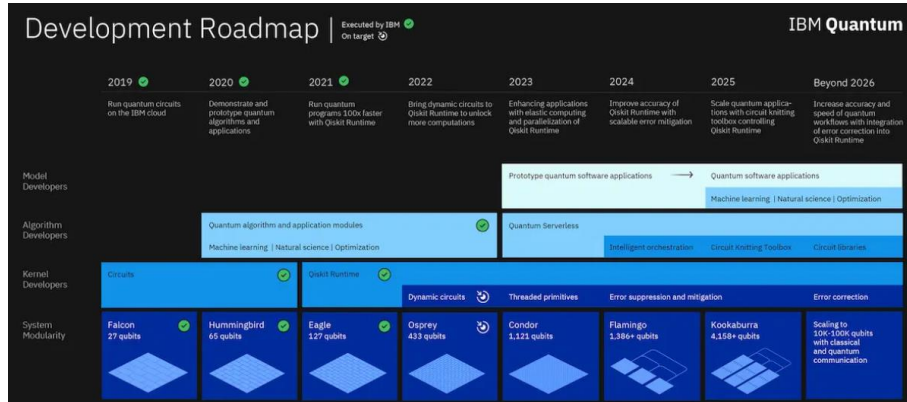
شکل (۳): نمای عمومی و کلاسیک نقشه راه فناوری



منبع: (Phaal, Farrukh & Probert, 2004, p. 10)

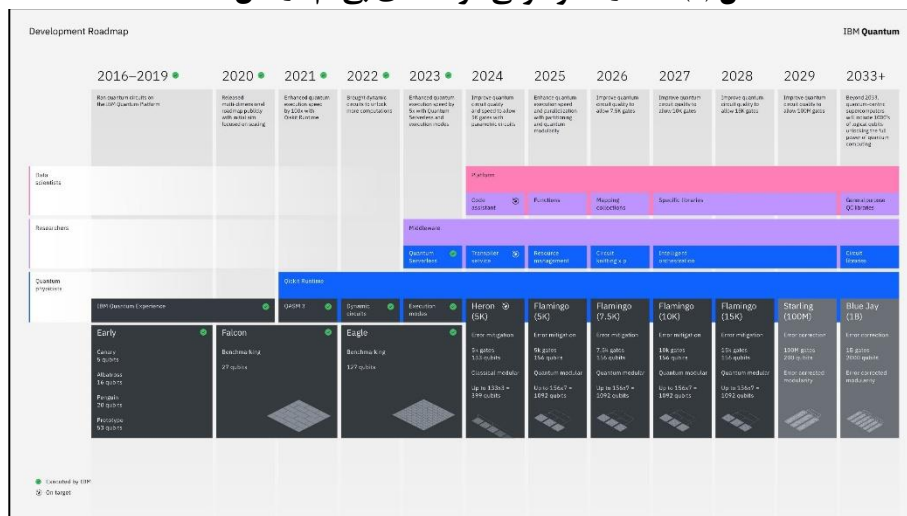
نقشه راه فناوری اغلب از سه لایه اصلی تشکیل شده است. لایه بالایی شامل عوامل محرک مربوط به روندها، اهداف کلی و تقاضای بازار است. لایه میانی شامل عوامل محرک مطابق با روندهای توصیف شده در لایه بالایی است، مانند محصولات و خدماتی که باید توسعه داده شوند. لایه زیرین از منابع و فناوری‌های داخلی و خارجی تشکیل شده است (Lu & Weng, 2018, pp. 58-90). البته به فراخور اقتضائات مورد مطالعه، این امکان وجود دارد که لایه‌های نقشه راه غنی‌تر شود همانگونه که در تحقیقات مختلف اخیر شاهد ارائه نقشه‌های راه مختلف در چندین لایه هستیم (Lu & Weng, 2018, p. 90). امروزه مشخص شده که مکاتب و الگوهای مختلفی برای تدوین نقشه راه وجود دارد که البته باهم تعارض نداشته و مکمل یکدیگرند و هر کشور یا شرکتی می‌تواند براساس اقتضائات خود، مدلی را انتخاب کند (Park, et al, 2020, p. 30). به‌عنوان مثال نقشه راه کوانتومی شرکت آی.بی.ام. که در سال ۲۰۲۰ برای افق زمانی سه ساله جهت دستیابی به یک تراشه ۱۰۰۰ کیوبیتی طراحی شده بود (Gambetta, 2020) و نسخه به‌روز شده آن در سال ۲۰۲۰، ۲۰۲۲ و ۲۰۲۴ تحت عنوان «گسترش نقشه راه کوانتومی آی.بی.ام. برای پیش‌بینی آینده ابر محاسبات کوانتوم محور»<sup>۱۷</sup> در چهار سطح طراحی شده است. در نسخه ۲۰۲۰ آن چهار لایه مذکور عبارت است از: توسعه‌دهندگان مدل، توسعه‌دهندگان الگوریتم، توسعه‌دهندگان هسته و توسعه‌دهندگان سیستم (Gambetta, 2022) البته در ویرایش ۲۰۲۴ در سه لایه با عنوان داده‌های علمی، پژوهشگران، فیزیک کوانتومی دسته بندی شده است (Gambetta, 2024).

شکل (۳): نقشه راه کوانتومی شرکت آی بی ام در سال ۲۰۲۲



منبع: (Gambetta, 2022)

شکل (۴): نقشه راه کوانتومی شرکت آی بی ام در سال ۲۰۲۴



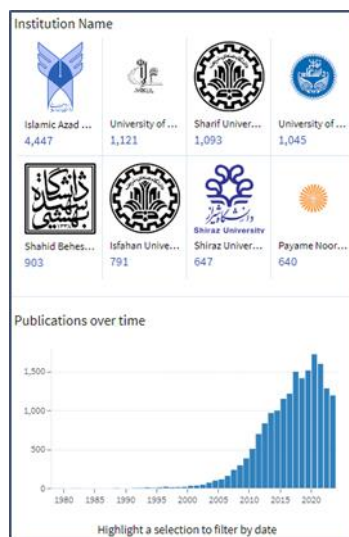
منبع: (Gambetta, 2022)

### ۱-۴. مروری نسبت به برخی از تحقیقات گذشته

قبل از پرداختن به محتوای تحقیقات گذشته، نیم نگاهی به میزان مشارکت پژوهشگران و مؤسسات ایرانی در تدوین و اسناد علمی و پژوهشی بین‌المللی در حوزه کوانتوم می‌اندازیم. به این منظور از اطلاعات و تحلیل‌های سامانه لنز (Lens.org, 2023) که اطلاعات مربوط به کلیه انتشارات علمی بین‌المللی جمع‌آوری شده، استفاده گردیده

است. براساس اطلاعات این سامانه، فعالیت پژوهشگران و مؤسسات ایرانی در چاپ مقالات علمی بین‌المللی، از سال ۱۹۹۱ آغاز شده و پس از طی یک دوره ده ساله نسبتاً ثابت، از سال ۲۰۰۰ شروع به اوج‌گیری نموده است. فراوانی مقالات علمی منتشر شده با مشارکت پژوهشگران و مؤسسات ایرانی مجموعاً بیش از ۱۳.۰۰۰ مقاله علمی است که توزیع آن در شکل ذیل به نمایش درآمده است:

شکل (۶): تعداد مقالات علمی منتشر شده بین‌المللی در حوزه کوانتوم با مشارکت پژوهشگران و مؤسسات ایرانی



منبع: (Lens.org, 2023)

کلمات کلیدی پرتکرار در مقالات علمی فوق، در

۷۸ **نیشدریت** **سپهر** سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳

شکل به نمایش درآمده‌اند.



منبع	عنوان پژوهش	سال	نویسنده	یافته‌های کلیدی
				<ul style="list-style-type: none"> <li>شبکه محاسبات کوانتومی از تحقیقات سخت‌افزاری به نرم‌افزار انتقال یافته است</li> <li>مفاهیم نظری این مطالعه، تکامل مورفولوژیکی شبکه را در محاسبات کوانتومی از یک شکل متقارن به شکل نامتقارن نشان می‌دهد که توسط زمینه‌های تحقیقاتی جدید مرتبط و مسیرهای فن‌آوری در حال ظهور هدایت می‌شود.</li> </ul>
(Gambetta, IBM's roadmap for scaling quantum technology, 2020)	IBM's roadmap for scaling quantum technology	۲۰۲۰	گامبتا	<p>ایجاد قدرت محاسباتی بیشتر توسط رایانه‌های کوانتومی در حوزه‌های مختلف اهمیت فراوانی دارد. تلاش‌های شرکت آی بی ام برای محاسبات کوانتومی در قالب سیستم‌های کوانتومی آی بی ام، افزایش تدریجی کیوبیت‌های مورد استفاده در محاسبات و در نتیجه افزایش قدرت رایانه‌های کوانتومی را هدف گذاری کرده است. این فرآیند تدریجی در ابتدا در قالب سیستم ۲۷ کیوبیتی فالکون ظهور پیدا کرده است. هدف‌گذاری آی بی ام دستیابی به سیستم ۱۱۲۱ کیوبیتی در افق ۵ ساله و سیستم مبتنی بر بیش از یک میلیون کیوبیت در افق بلندمدت است.</p>
(Acín, et al., 2018)	The quantum technologies roadmap: a European community view	۲۰۱۸	آسین و همکاران	<p>این نقشه راه برای اتحادیه اروپا طراحی شده و در آن سند حوزه علوم و فناوری‌های کوانتومی از چهار حوزه کلی زیر تشکیل شده است: مخابرات کوانتومی، شبیه‌سازی کوانتومی، محاسبات کوانتومی و حسگری و حسگری کوانتومی. ذیل این چهار حوزه، فناوری‌هایی که احتمال شکوفایی آنها در افق</p>

منبع	یافته‌های کلیدی	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
	ده ساله محتمل‌تر است عبارت‌اند از: توزیع کلید کوانتومی، الگوریتم‌های کوانتومی، شبیه‌سازهای کوانتومی آنالوگ، طیف حسگرهای کوانتومی، نسل اول پردازشگرهای کوانتومی کوچک.			
(Moody, et al, 2022)	در مسیر حرکت از نمونه‌های اولیه سیستم‌های کوانتومی چندکیوبیتی به سمت سیستم‌های کوانتومی مشتمل بر ده‌ها هزار کیوبیت، فوتونیک یکپارچه اهمیت فراوانی دارد. پیشرفتهای چند دهه اخیر در فوتونیک کوانتومی امکان تولید نمونه‌هایی از تراشه‌ها و بررسی کارایی و عملکرد آنها را فراهم ساخته است. در این تراشه‌ها نزدیک به ۶۵۰ جزء در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا عملکرد مورد انتظار را محقق کنند. با توجه به پیشرفتهای احتمالی در حوزه‌های مواد پیشرفته، طراحی معماری فوتونیک، فرآیندهای ساخت و جمع‌بندی و فرآیندهای آزمایش، می‌توان انتظار داشت در دهه پیش‌رو امکان ساخت سیستم‌هایی با قابلیت انجام همزمان چند کارکرد فراهم شود.	Roadmap on integrated quantum photonics	۲۰۲۲	مودی و همکاران

منبع: نویسندگان

علاوه بر مطالعات انجام شده در حوزه کوانتوم که در جدول فوق اشاره شد، مطالعات مختلفی هم در حوزه نقشه راه انجام شده که مهم‌ترین آنها در جدول زیر معرفی می‌شود.

جدول (۲): تگاهی گذرا به پیشینه تجربی استفاده از «نقشه راه» در ایران

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته‌های کلیدی	منبع
فارسی، منطقی، فارس‌یجانی و والمحمدی	ترسیم ره‌نگاشتی برای تسهیل و تسریع وقوع همپایی فناورانه در صنعت پتروشیمی ایران	در این تحقیق پس از تحلیل قابلیت‌های فناورانه صنعت پتروشیمی، نقشه راه کاهش شکاف فناورانه برای وقوع همپایی فناورانه در صنعت پتروشیمی ایران ارائه شده است.	(فارسی و غیره، ۱۴۰۱)
کریمی، آذر، محبان و قاسمی	تدوین نقشه راه فناوری حمل‌ونقل هوشمند مبتنی بر اینترنت اشیا در صنایع غذایی دارای زنجیره تأمین سرد (فصلنامه مدیریت صنعتی)	در این تحقیق، بر اساس روش عدم قطعیت بحرانی (GBN)، سناریوهای مختلف پیشروی صنعت شناسایی شده و در نهایت دو سناریویی که مطلوبیت بالاتری داشت، انتخاب و برای هر یک، نقشه راه فناوری در سه لایه و در افق زمانی ۱۰ و ۱۵ ساله تدوین گردیده است.	(کریمی و غیره، ۱۴۰۱)
اکبری، سوهانکار و حیدری	نقشه راه تاسیس وزارت انرژی در ایران	روش تحقیق این پژوهش براساس «پنل خبرگان» بوده که در نهایت نقشه راه مرتبط تهیه شده که کلیات آن بدین شرح است: انتصاب معاون انرژی ریاست جمهوری، تأسیس سازمان راهبردی انرژی کشور، اصلاح قانون شورای عالی انرژی و وظایف اعضای آن، تدوین قانون جامع انرژی، تأسیس وزارت انرژی.	(اکبری، سوهانکار و حیدری، ۱۴۰۰)
اخروی و شکیبامنش	ارائه مدل تدوین نقشه راه فناوری‌های یک سامانه پیشرفته	در این تحقیق با استفاده از ماتریس «جذابیت - توانمندی» یکی از سامانه‌های پیشرفته (که عنوان آن ذکر نشده) مطالعه و براساس مقایسه نتایج با شرایط وضع موجود به اولویت‌بندی فناوری‌ها پرداخته شده است. خروجی	(اخروی و شکیبامنش، ۱۳۹۸)

نویسنده	عنوان پژوهش	یافته‌های کلیدی	منبع
		به‌دست آمده با خروجی متداول پژوهش‌های این حوزه متفاوت است!	
دهقان، آذر و جاوید	ترسیم نقشه راه فناوری با بهره‌گیری از رویکرد توسعه و تحلیل گزینه‌های راهبردی: شرکت مزارع نوین ایرانیان	در این مقاله نویسندگان از رویکرد توسعه و تحلیل گزینه‌های راهبردی (SODA) (که از رویکردهای ساخت‌دهی است) استفاده کرده‌اند. خروجی این تحقیق مربوط به افق زمانی ۱۴۰۴ است که در نقشه دارای لایه‌های ذیل است: ۱. تعیین اهداف و برنامه‌ریزی، ۲. پشتیبانی از تحقیق و توسعه، ۳. ایجاد دفتر مطالعات فناوری‌های نوین، ۴. تأمین منابع انسانی، ۵. تأمین مالی	(دهقان نیری، آذر و جاوید میلانی، ۱۳۹۸)
حسینی، جوادی و ارباب شیرانی	مرور و مقایسه برخی کاربردهای نقشه راه فناوری	پژوهشگران در این تحقیق با بررسی هفت نقشه راه (دو مورد داخلی و ۵ مورد خارجی) به تحلیل انواع نقشه‌های راه پرداخته و در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که تنوعی از رویکردها برای تهیه نقشه راه فناوری وجود دارد که نحوه تهیه آن وابستگی زیادی به اهداف و وضعیت مورد نظر دارد.	(حسینی-نسب، جوادی و ارباب شیرانی، ۱۳۸۹)

منبع: نویسندگان

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق براساس هدف از نوع کاربردی بوده و در صدد تهیه نقشه راه برای فناوری کوانتوم می‌باشد. از آنجایی که همه اولویت‌ها و نیازها در یک سطح قرار ندارند لذا هدف‌گذاری‌ها در سه سطح کوتاه‌مدت (۰ تا ۵ سال)، میان‌مدت (۵ تا ۱۵ سال) و

بلندمدت (بیشتر از ۱۵ سال) برای توسعه علوم و فناوری‌های کوانتومی در نظر قرار گرفته شده است.

پژوهشگران مختلف برای تدوین نقشه راه، با عنایت به اقتضائات و ویژگی‌های تحقیق، مراحل اجرایی متفاوتی را در نظر می‌گیرند. مثلاً لو و ونگ (Lu & Weng, 2018, pp. 85-92). که در سال ۲۰۱۸ نقشه راه «صنعت تولید محصولات الکترونیکی و رایانه‌ای» را تنظیم و مقاله خود را در نشریه معتبر Technological Forecasting & Social Change به چاپ رسانده‌اند، روش کار خود را به شرح ذیل بیان کرده‌اند (Lu & Weng, 2018, pp. 85-92):

◀ گام ۱: (جمع‌آوری داده‌های ثانویه): شناسایی فناوری‌های عمومی از بررسی تجارب تولید هوشمند؛

◀ گام ۲: (طبقه‌بندی فناوری‌ها): طبقه‌بندی فناوری‌های شناسایی شده در چهار طبقه بر مبنای ادبیات تحقیق؛

◀ گام ۳: (اجرای دور اول نظرسنجی از خبرگان): تکمیل پرسشنامه مربوط به میزان بلوغ بازار و فناوری و پرسشنامه همبستگی آن با توسعه فناوری؛

◀ گام ۴: (همبستگی فناوری و تحلیل بلوغ): تحلیل زمان بلوغ بازار و بلوغ فناوری و تهیه ماتریس همبستگی فناوری؛

◀ گام ۵: (جزئیات نقشه راه): انتخاب یکی از فناوری‌ها به عنوان نقطه شروع و سپس انتخاب مواردی که بیشترین ارتباط و همبستگی را با فناوری ابتدایی دارد؛

◀ گام ۶: (دور دوم نظرسنجی از خبرگان): تشکیل جلسه و بحث و گفتگو در خصوص نقشه راه و یافته‌های مرتبط؛

◀ گام ۷: (مشارکت در اجرایی‌سازی): ارائه دلالت‌هایی برای تدوین سیاست‌های دولتی و پشتیبانی از توسعه صنعت (Lu & Weng, 2018, pp. 85-92).

پژوهش پیش‌رو نیز از گام‌ها و مراحل مختلف تشکیل شده که در این مسیر از روش‌های تحقیق مختلفی بهره گرفته شده است. به عبارت دیگر، طبق تقسیم‌بندی ساندرز و همکارانش (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, pp. 121) که تحت عنوان پیاز پژوهش مطرح می‌شود، روش‌شناسی این تحقیق از نوع «آمیخته»<sup>۱۸</sup> بوده و استراتژی‌های

پژوهش استفاده شده در تحقیق عبارتند از: «مطالعات اسنادی»<sup>۱۹</sup>، «پیمایش و نظرسنجی از خبرگان»<sup>۲۰</sup> و «پنل خبرگانی و دلفی» بهره گرفته شده است. در ادامه برای روشن شدن دقیق‌تر گام‌ها و مراحل انجام تحقیق، مراحل مهم و اصلی آن به شرح ذیل تبیین می‌شود: (۱) در گام نخست، هدف تیم پژوهش شناسایی «فناوری‌های جدید حوزه کوانتوم» بوده که از روش تحقیق «مطالعات اسنادی» (صادقی فسایی و عرفان‌منش، ۱۳۹۴، صص. ۸۰-۸۵) و مراجعه به جدیدترین آثار علمی و یافته‌ها روز دنیا انجام شده است.

(۲) در مرحله دوم، تیم پژوهش با استفاده از پنل خبرگان<sup>۲۱</sup> اقدام به دسته‌بندی فناوری‌ها در پنج دسته نمود. چارچوب اولیه براساس طبقه‌بندی اتحادیه اروپا (Acín, et al, 2018, p. 15) بوده که یک طبقه به آن اضافه شده است. تعداد خبرگانی که در این مرحله مشارکت داشتند به شرح ذیل است (این خبرگان مربوط به حوزه‌های مختلف علم کوانتوم هستند):

تعداد	نوع خبره
۱۰	خبرگان دانشگاهی
۶	خبرگانی صنعت
۳	سیاستگذاران صنعتی

(۳) در مرحله سوم اقدام به «تعیین نیازها و اولویت‌ها» نموده و به این منظور از «ماتریس جذابیت و توانمندی»<sup>۲۲</sup> (Mohammadzadeh, Garosi, 2021, p. 75) استفاده شد. قرارگیری هر یک از فناوری‌ها در ماتریس مذکور براساس پیمایش از خبرگان صورت گرفته است (دور اول نظرسنجی از خبرگان). مشخصات کلی مشارکت کنندگان در این مرحله به شرح ذیل است:

جدول (۳): مشخصات کلی مشارکت کنندگان در مرحله تعیین نیازها و اولویت‌ها

تعداد مبتنی بر تخصص						نوع خبره
حسگری یا سنجش	ارتباطات	شبیه‌سازی	محاسبات	عمومی	تعداد کل	
۷	۸	۵	۹	۵	۳۴	خبرگان دانشگاهی
۵	۳	۲	۵	۳	۱۸	خبرگانی صنعت
-	-	-	-	۱۲	۱۲	سیاستگذاران صنعتی

۴) در مرحله چهارم، تیم پژوهش نقشه‌های راه متناسب با هر دسته از فناوری‌های چهارگانه را تنظیم نموده،

۵) در مرحله بعدی، با برگزاری ۱۷ دور جلسه غنای یافته‌ها ارتقا یافت. ۱۴ دور از این جلسات در حکم پنل خبرگانی بوده و سه دور نهایی در حکم روش دلفی است که نظرات خبرگان مرتبط أخذ، و نقشه راه پیشنهادی ترسیم شد.

جدول (۴): مشخصات کلی مشارکت کنندگان در مرحله پنل خبرگان

تعداد مبتنی بر تخصص						نوع خبره
حسگری یا سنجش	ارتباطات	شبیه‌سازی	محاسبات	عمومی	تعداد کل	
۳	۳	۲	۴	۴	۱۶	خبرگان دانشگاهی
۲	۱	۱	۲	۳	۹	خبرگانی صنعت
-	-	-	-	۵	۵	سیاستگذاران صنعتی

ترسیم درخت فناوری و ارائه پیشنهادی برای نقشه راه/نصب‌الله دوستی و دیگران **اندیشه‌های مدیریت** ۸۲

## ۲. یافته‌های پژوهش

به منظور رعایت اختصار، مهم‌ترین یافته‌های هر مرحله از پژوهش به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

در مرحله اول اقدام به بررسی و شناسایی فناوری‌های جدید حوزه کوانتوم نمودیم و در مرحله دوم فناوری‌های مذکور در پنج گروه دسته‌بندی شدند. شکل ذیل نشانگر این طبقه‌بندی است:

شکل (۸): درخت فناوری‌های جدید حوزه کوانتوم



منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله سوم باید اولویت‌بندی فناوری‌ها انجام شود. با استفاده از ماتریس جذابیت-توانمندی<sup>۳۳</sup> اقدام به اولویت‌بندی فناوری‌ها نمودیم. از این روش برای تدوین راهبرد فناوری هم استفاده می‌شود (Connell, 2010, pp. 10-12) و (انصاری و همکاران ۱۳۹۴، ص. ۱۳۰). بدین منظور پرسشنامه‌ای براساس طیف نه‌گانه (۹-۱) بین خبرگان توزیع شد. از آنجایی که آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده بیش از ۰.۷ بوده لذا پایایی آن مورد تأیید بوده است.

ماتریس جذابیت - توانمندی از طریق تقاطع‌دهی جذابیت‌ها و توانمندی‌های مربوط به هر فناوری، زمینه را برای تصمیم‌گیری در خصوص نوع راهبرد مناسب برای آن فناوری فراهم می‌کند. تحلیل‌های مختلفی بر اساس ماتریس جذابیت - توانمندی می‌توان

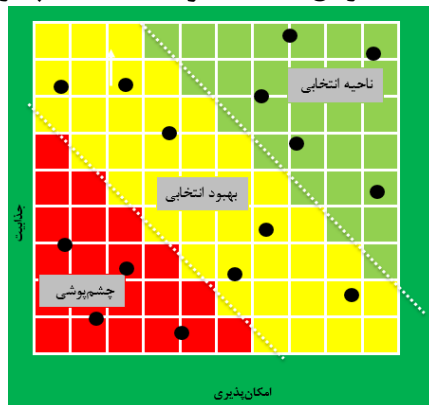
انجام داد. در ارتباط با هرکدام از فناوری‌های موجود در این سه ناحیه می‌توان رویکردی راهبردی اتخاذ کرد:

◀ **ناحیه انتخابی:** فناوری‌های این ناحیه از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا جذابیت بالایی دارند و در عین حال توانمندی مناسبی نیز در خصوص آنها وجود دارد. راهبرد مناسب برای فناوری‌های مذکور این است که اولاً با اولویت بالایی در فهرست اکتساب قرار گیرند و ثانیاً به دلیل توانی که در زمینه آنها وجود دارد به صورت تحقیق و توسعه داخلی یا مشارکتی کسب شوند.

◀ **ناحیه بهبود انتخابی:** فناوری‌های این ناحیه دو دسته هستند: (۱) مواردی که از جذابیت بالایی برخوردار بوده و بنابراین مهم هستند، ولی توانمندی در آنها ناچیز است، (۲) فناوری جذابیت بالایی ندارد ولی توانمندی در آنها زیاد است. در خصوص این دو دسته تمرکز ارتقای توانمندی به صورت موردی است و صرفاً در صورت دستیابی به نشانه‌هایی امیدوارکننده در آینده، مورد انتخاب قرار می‌گیرند.

◀ **ناحیه چشم‌پوشی:** فناوری‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند از جذابیت بالایی برخوردار نبوده و توانمندی نیز در آنها پایین است. این فناوری‌ها غیرضروری هستند؛ راهبرد مناسب، واگذاری به شرکت‌های دیگر و یا عدم تمرکز بر آنهاست.

شکل (۹): ماتریس جذابیت-توانمندی (امکان‌پذیری)



منبع: نویسندگان

برای هر یک از شاخه‌های علم کوانتوم، براساس تحلیل پرسشنامه‌های خبرگان، جداول توانمندی- جذابیت به‌دست آمد که به‌عنوان نمونه به جدول مرتبط با شاخه محاسبات کوانتومی اشاره می‌شود:

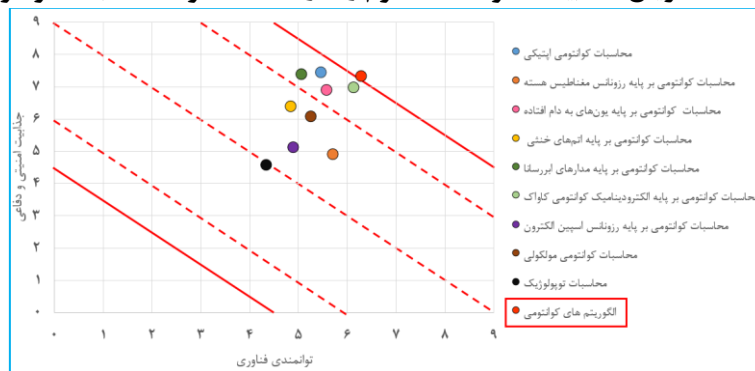
**جدول (۵): نمونه‌ای از جداول توانمندی- جذابیت**

جذابیت	توانمندی	نام فناوری ذیل شاخه محاسبات کوانتومی
۷.۴۲	۵.۴۷	محاسبات کوانتومی اپتیکی
۴.۹۰	۵.۷۱	محاسبات کوانتومی بر پایه رزونانس مغناطیس هسته
۶.۸۸	۵.۵۹	محاسبات کوانتومی بر پایه یون‌های به دام افتاده
۶.۳۸	۴.۸۵	محاسبات کوانتومی بر پایه اتم‌های خنثی
۷.۳۸	۵.۰۷	محاسبات کوانتومی بر پایه مدارهای ابررسانا
۶.۹۵	۶.۱۳	محاسبات کوانتومی بر پایه الکترومدینامیک کوانتومی کاواک
۵.۱۲	۴.۹۰	محاسبات کوانتومی بر پایه رزونانس اسپین الکترون
۶.۰۶	۵.۲۷	محاسبات کوانتومی مولکولی
۴.۵۷	۴.۳۶	محاسبات توپولوژیک
۷.۳۳	۶.۲۹	الگوریتم‌های کوانتومی

منبع: نویسندگان

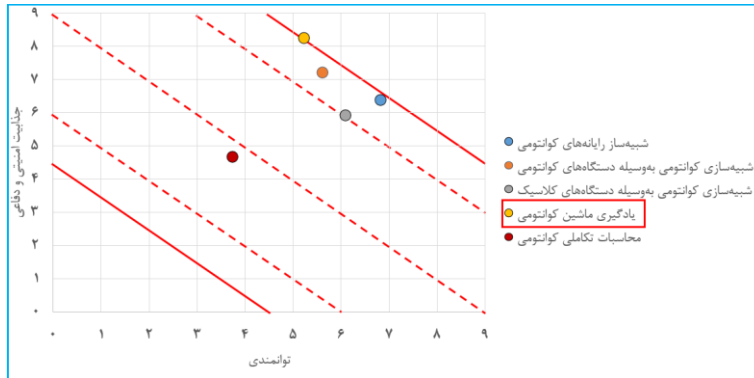
اعداد مندرج در جدول به نمودارهای متناظر منتقل شده و (به منظور رعایت اختصار یک نمونه از آنها نمایش داده می‌شود):

**شکل (۱۰): ماتریس جذابیت - توانمندی علوم و فناوری‌های حوزه محاسبات کوانتومی**



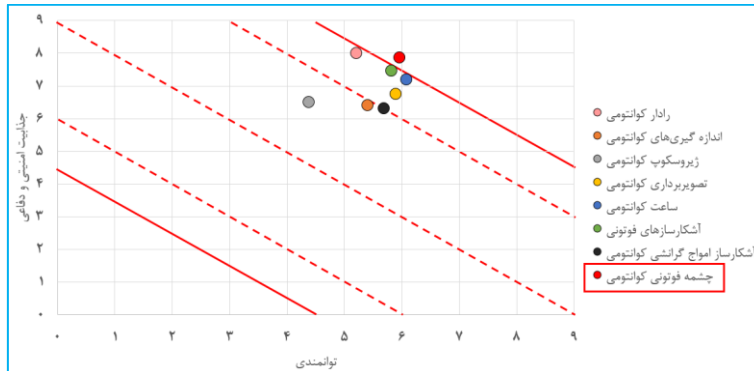
منبع: نویسندگان

شکل (۱۱): ماتریس جذابیت - توانمندی علوم و فناوری‌های حوزه شبیه‌سازی کوانتومی



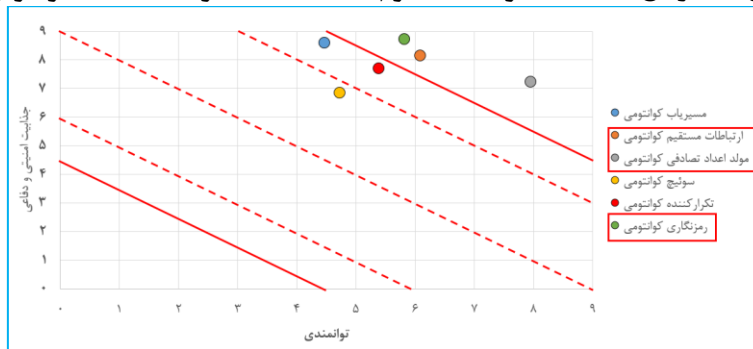
منبع: نویسندگان

شکل ۵: ماتریس جذابیت - توانمندی علوم و فناوری‌های حوزه حسگری کوانتومی



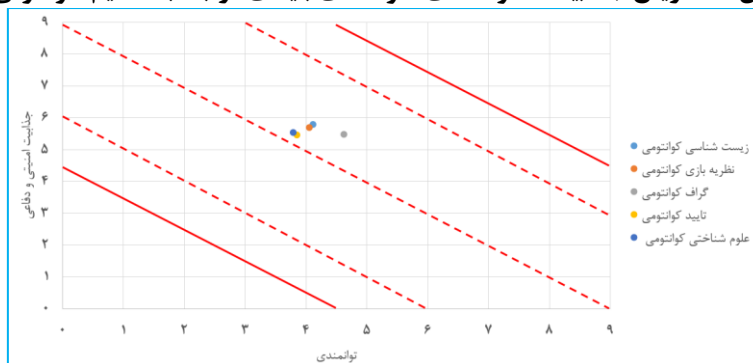
منبع: نویسندگان

شکل ۶: ماتریس جذابیت - توانمندی علوم و فناوری‌های حوزه ارتباطات کوانتومی



منبع: نویسندگان

شکل ۷: ماتریس جذابیت - توانمندی حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی



منبع: نویسندگان

هدف‌گذاری‌های توسعه‌ای علوم و فناوری‌های کوانتومی با توجه به اولویت‌ها و نیازها، در سه سطح کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، به شرح جدول ذیل تنظیم شد:

هدف‌گذاری‌های توسعه‌ای کوتاه‌مدت (افق ۵ سال)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توزیع کلید کوانتومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آشکارسازهای تک‌فوتونی</li> <li>• مولد اعداد تصادفی کوانتومی</li> </ul>
هدف‌گذاری‌های توسعه‌ای میان‌مدت (افق ۵ تا ۱۵ سال)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آشکارساز امواج گرانشی کوانتومی</li> <li>• تصویربرداری کوانتومی</li> <li>• ژيروسکوپ کوانتومی</li> <li>• چشمه‌های فوتونی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تولید ماژول‌های محاسبات کوانتومی</li> <li>• توسعه فضای ابری کوانتومی در مقیاس استارت‌آپی</li> <li>• توسعه الگوریتم‌های کوانتومی</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تکرارکننده کوانتومی</li> <li>• رمزنگاری کوانتومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حل مسائل پیچیده با الگوریتم‌های کوانتومی</li> <li>• یادگیری ماشین کوانتومی</li> <li>• شبیه‌ساز یارانه‌های کوانتومی</li> <li>• ساعت کوانتومی</li> </ul>
هدف‌گذاری‌های توسعه‌ای بلندمدت (افق بیش از ۱۵ سال)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ناوبری کوانتومی</li> <li>• رادار و تصویربرداری نظامی کوانتومی</li> <li>• ارتباط مستقیم کوانتومی</li> <li>• شبکه ارتباطی کوانتومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اکتساب فناوری و توسعه رایانه کوانتومی</li> <li>• ایجاد فضای سایبر کوانتومی</li> <li>• شبیه‌سازی کوانتومی به‌وسیله دستگاه‌های کلاسیک</li> <li>• شبیه‌سازی کوانتومی به‌وسیله دستگاه‌های کوانتومی</li> </ul>

منبع: نویسندگان

در مرحله چهارم، ویرایش اولیه نقشه راه از طریق هم‌اندیشی بین پژوهشگران اصلی تحقیق تدوین گردید. در این قسمت مبتنی بر اولویت‌بندی‌های انجام شده در قسمت قبل، نقشه راه کلان توسعه علوم و فناوری‌های کوانتومی ترسیم می‌شود و بر اساس آن، هدف‌گذاری‌های کلان کوتاه‌مدت (۰ تا ۵ سال)، میان‌مدت (۵ تا ۱۵ سال) و بلندمدت (بیشتر از ۱۵ سال) توسعه علوم و فناوری‌های کوانتومی تبیین می‌شود. در خصوص فرآیند ارائه نقشه راه و تعیین اهداف، نکات زیر می‌بایست مورد توجه قرار گیرد:

- در ساختار کلی نقشه راه، فناوری‌هایی که در سطح اول (فناوری‌های اولویت‌دار) قرار گرفته‌اند، مبنای هدف‌گذاری‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت قرار می‌گیرند و فناوری‌هایی که در سطح دوم (فناوری‌های بهبود انتخابی) قرار گرفته‌اند، مبنای هدف‌گذاری بلندمدت قرار می‌گیرند.

- با توجه به ماهیت نوظهور علوم و فناوری‌های کوانتومی، اکثر فناوری‌های این حوزه فاصله زیادی با سطح توانمندی فناوری ۹ (آمادگی فناوری ۹) دارند و در عین حال گام‌های پایانی آمادگی فناوری آنها حائز ابهامات و عدم قطعیت‌های فراوانی هستند. به همین دلیل نیز افق توسعه‌ای بسیاری از فناوری‌های اولویت‌دار به‌منظور تحقق توانمندی فناوری کامل، بلندمدت خواهد بود.

- ماهیت فناوری‌های استخراج شده در این حوزه، از روابط پیش‌نیازی و پس‌نیازی متعددی برخوردار بوده و توسعه برخی فناوری‌ها، محصولات و خدمات نیازمند توسعه پیش‌بینی فناوری‌های دیگری است. به همین دلیل ممکن است توسعه برخی فناوری‌های اولویت‌دار - علیرغم سطح اهمیت بسیار بالایی که دارند - از سال ابتدایی برنامه‌ریزی شروع نشود و شروع توسعه آنها بر اساس وضعیت فناوری‌های پیش‌نیاز تعیین شود.
  - همچنین ممکن است برخی از فناوری‌هایی که به‌خودی‌خود فاقد جذابیت هستند، پیش‌نیاز یکسری فناوری‌های اولویت‌دار دیگر باشند. به همین دلیل نیز توسعه این فناوری‌ها می‌بایست در ابتدای دوره برنامه‌ریزی آغاز شوند.
- با توجه به ملاحظات فوق، در ادامه و در شکل ذیل نمای کلی نقشه راه کلان توسعه علوم و فناوری‌های کوانتومی ارائه شده است.

شکل ۸: نقشه راه فناوری اولیه کوانتوم جمهوری اسلامی ایران در افق ۲۵ ساله

افق زمانی (سال)	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
محاسبات کوانتومی	انتخاب روش و ایجاد دانش بومی و زیرساخت محاسبات کوانتومی				
	انتخاب فناوری و توسعه کامپیوتر کوانتومی				
	توسعه بخش نرم‌افزاری لازم برای محاسبات کوانتومی				
	توسعه الگوریتم‌های کوانتومی				
شبیه‌سازی کوانتومی	توسعه هوش مصنوعی ماشین کوانتومی				
	شبیه‌ساز کوانتومی و حل مسئله‌های پیچیده				
	شبیه‌سازی کوانتومی به وسیله دستگاه‌های کلاسیک				
امنیت کوانتومی	ساعت کوانتومی				
	لتراساز امواج گرانشی				
	اندازه‌گیری کوانتومی				
	تصویربرداری کوانتومی				
	تیررسکوب کوانتومی				
	ناپیری کوانتومی				
ارتباطات کوانتومی	لتراسازهای فوتونی				
	چشمه‌های فوتونی				
	بولد اعداد تصادفی کوانتومی				
	توزیع کلید کوانتومی				
حوزه‌های بنیادی	همگرایی و کوانتوم بخصوص حوزه QNBIC				
	کوانتوم و فضای سایر ابعاد				
	نظریه بازی و گراف کوانتومی				

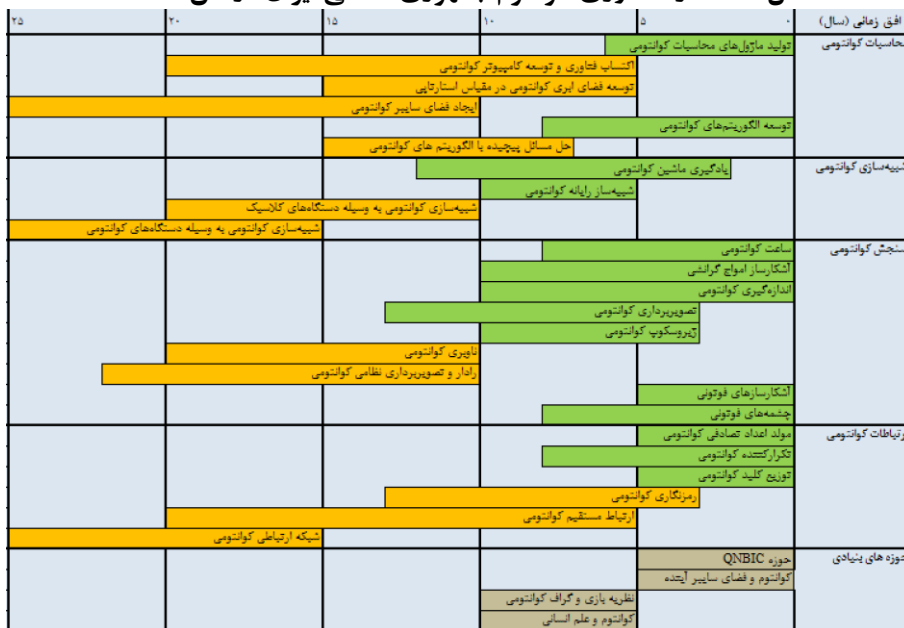
منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله پنجم و آخر، نقشه تهیه شده طی جلسات دلفی مورد نقد قرار گرفته و ضمن اصلاح و تکمیل آن به نسخه نهایی نقشه برای افق زمانی ۲۵ ساله رسیدیم که در شکل ذیل به صورت کلی نشان داده می‌شود:

به منظور فهم بهتر این نقشه راه، به نکات زیر توجه شود:

- بازه‌های توسعه‌ای که با رنگ سبز مشخص شده‌اند، مربوط به توسعه فناوری هستند.
- بازه‌های توسعه‌ای که با رنگ نارنجی مشخص شده‌اند، مربوط به توسعه فناوری-محصول هستند.

شکل ۹: نقشه راه فناوری کوانتوم جمهوری اسلامی ایران در افق ۲۵ ساله



منبع: (یافته‌های تحقیق)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

علوم و فناوری‌های کوانتومی پس از طی چند مرحله فراز و فرود در بیش از یک سده اخیر، اکنون به‌عنوان یک فناوری مهم نوظهور شناخته می‌شود که می‌تواند به‌عنوان فناوری مرزשکن<sup>۲۴</sup>، تحول‌آفرین<sup>۲۵</sup> و فناوری برافکن<sup>۲۶</sup> و تغییردهنده<sup>۲۷</sup> تلقی شود. پیش‌بینی‌های

مختلف حاکی از اثرگذاری بنیادین و عمیق این فناوری‌ها در شئون مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی دنیا می‌باشد. با وجود تمام ابهامات و عدم قطعیت‌های متعددی که فراروی مسیر توسعه‌ای حوزه فناورانه وجود دارد، دامنه گسترده اثرگذاری بالقوه این فناوری، ایجاب می‌کند که هر کشوری متناسب با نیازمندی‌ها و توانمندی‌های خود، چشم‌انداز توسعه‌ای علوم و فناوری‌های کوانتومی خود را به تصویر بکشد و مبتنی بر آن برای آینده این فناوری برنامه‌ریزی نماید.

موقعیت ویژه و راهبردی جمهوری اسلامی ایران در مناسبات بین‌المللی، ایجاب می‌کند که نسبت به علوم و فناوری‌های کوانتومی و حوزه اثر مختلف آن اعم از تجاری، دفاعی و امنیتی آگاهی کامل داشته و با رویکردی فعالانه نسبت به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی پیشگامانه در آن اقدام نماید. از این‌رو در تحقیق حاضر تلاش شده است با استفاده از تدوین نقشه راه فناوری و تطابق‌دهی آن با ماهیت علوم و فناوری‌های کوانتومی، هدف‌گذاری‌های توسعه‌ای این علوم و فناوری‌ها استخراج شوند. با وجود این هدف‌گذاری‌ها، می‌توان امید داشت که مسیر توسعه‌ی فناوری کوانتوم در ایران و کاربرد آن در عرصه‌های مختلف تجاری و دفاعی کشور به‌صورت هدفمند و مستمر طی شود و اثربخشی تخصیص منابع و ظرفیت‌ها افزایش قابل توجهی پیدا کند.

خروجی نقشه راه توسعه علوم و فناوری‌های کوانتومی در این طرح، نشان‌دهنده آن است که از بین چهار دسته اصلی این حوزه، دسته ارتباطات کوانتومی دامنه اثر عمیق‌تری در عرصه امنیت و دفاع دارند و می‌بایست مورد توجه جدی قرار گیرند. این دسته با توانمندی‌های خود می‌تواند طیف گسترده‌ای از نیازمندی‌های کشور علی‌الخصوص در حوزه‌های امنیت سایبری، حفاظت اطلاعات و امنیت و عمومی و نیروی هوایی - را پاسخ‌گو باشد.

پس از این دسته نیز، دسته حسگری یا سنجش کوانتومی قرار دارد که می‌تواند زمینه تحولات اساسی در قابلیت‌های فناورانه کشور را فراهم کند. این دسته در صورت بالفعل کردن توانمندی‌های بالقوه خود، قابلیت دارد به طیف گسترده‌ای از نیازمندی‌های کشورمان علی‌الخصوص در حوزه‌های نیروی هوایی و نیروی زمینی پاسخ‌های برافکن و تحول‌آفرینی بدهد.

البته در کنار اهمیت این دو دسته، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری هدفمند در دو دسته محاسبات و شبیه‌سازی کوانتومی نیز به‌منظور بهره‌برداری از سرریزهای این دو حوزه حائز اهمیت خواهد بود. با توجه به اینکه فناوری‌های ذیل دسته حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی، در سطوح پایین‌تر آمادگی فناوری قرار دارند، در خصوص کاربردهای آنها و جذابیت آنها در پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های کشور نیز همچنان ابهام و تردید وجود دارد و این دسته می‌بایست در آینده مورد پایش مجدد قرار گیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود که هر سه الی پنج سال، تحولات جدید فناوریهای کوانتوم بررسی شده و در صورت نیاز نقشه راه پیشنهاد شده براساس آخرین یافته‌های علمی به روز شود.

#### یادداشت‌ها

1. <https://isti.ir/aboutcouncil>
2. Quantum Computing
3. Superposition
4. Entanglement
5. Quantum Turing Machine
6. Universal Quantum Computer
7. Quantum Simulation
8. Richard Phillips Feynman
9. Versailles
10. Quantum Communication
11. Quantum Verification
12. Quantum Supremacy
13. Crystallization
14. Sectoral
15. Strategic Planning Synchronization
16. Robert Phaal
17. Expanding The IBM Quantum Roadmap To Anticipate The Future Of Quantum- Centric Supercomputing
18. Mixed Method
19. Archival And Documentary Research
20. Survey
21. Expert Panel
22. Capability – Attractiveness Matrix
23. Attractiveness-Competitiveness Matrix
24. Breakthrough Technology

- 25. Transformative Technology
- 26. Disruptive Technology
- 27. Game Changer Technology

#### کتابنامه

- اخروی، امیرحسین و علیرضا شکیبامنش (۱۳۹۸). ارائه مدل تدوین نقشه راه فناوری‌های یک سامانه پیشرفته. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری هفتم*. (۱). ۹۱-۱۱۸.
- اکبری، محمدرضا؛ امیرحسین سوهانکار و حمید حیدری (۱۴۰۰). نقشه راه تأسیس وزارت انرژی در ایران. *رهیافت*. ۳۱ (۲). ۸۷-۱۰۴.
- انصاری، رضا؛ جواد سلطانزاده؛ امیر شریفیان؛ مرتضی ناطقیان و سعید فارابی خانقاهی (۱۳۹۴). ماتریس ارزیابی جذابیت - توانمندی ابزار تدوین راهبرد فن آوری (مورد مطالعه: فن آوری فرآیند احیای آهن). *بهبود مدیریت*. ۹ (۳). ۱۳۵-۱۰۹.
- حسینی‌نسب، سیدمحمدرضا؛ حسن جوادی و بهروز ارباب شیرانی (۱۳۸۹). مرور و مقایسه برخی کاربردهای نقشه راه فناوری. *توسعه تکنولوژی صنعتی*. ۸ (۱۶). ۳۱-۳۸.
- دوستی‌مطلق، سید نصیب‌اله؛ مرتضی جادریان و اشکان دیوبند (۱۴۰۱). *درخت فناوری‌های کوانتومی: حوزه‌های بنیادی مرتبط با مفاهیم کوانتومی*. تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دهقان نیری، محمود؛ عادل آذر، آذر و شایان جاوید میلانی (۱۳۹۸). ترسیم نقشه راه فناوری با بهره‌گیری از رویکرد توسعه و تحلیل گزینه‌های راهبردی: شرکت مزارع نوین ایرانیان. *بهبود مدیریت*. ۱۳ (۳). ۱-۲۲.
- صادقی فسایی، سهیلا و ایمان عرفان‌منش (۱۳۹۴). مبانی روش‌شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی؛ مورد مطالعه: تأثیرات مدرن‌شدن بر خانواده ایرانی. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*. ۲۹ (۸). ۶۱-۹۱.
- طهماسبی، سیامک؛ فاطمه کیانی، فرهاد نظری‌زاده؛ منوچهر معصومی و فیروز. پایروند (۱۴۰۰). دیده‌بانی و تحلیل روند فناوری‌های صنایع راهبردی؛ مطالعه موردی ریزپرنده‌ها. *سیاست علم و فناوری*. ۱۴ (۳). ۷۰-۹۰.
- فارسی، ابوالقاسم؛ منوچهر منطقی؛ حسن فارس‌یجانی و چنگیز والمحمدی (۱۴۰۱). ترسیم ره‌نگاشتی برای تسهیل و تسریع وقوع همپایی فناورانه در صنعت پتروشیمی ایران. *بهبود مدیریت*. ۱۶ (۲). ۱-۳۴.

کریمی، تورج؛ عادل‌آذر، بهاره‌محبان و روح‌اله قاسمی (۱۴۰۱). تدوین نقشه راه فناوری حمل‌ونقل هوشمند مبتنی بر اینترنت اشیا در صنایع غذایی دارای زنجیره تأمین سرد. *مدیریت صنعتی*. ۱۴ (۲). ۱۹۵-۲۱۹.

معادی‌رودسری، محمدحسن و حسن‌پور، اسماعیل (۱۴۰۱). *فناوری کوانتومی در کشورهای منتخب و ایران*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

Acín, A., I. Bloch, H. Buhrman, T. Calarco, C. Eichler, J. Eisert, D. Esteve, et al. (2018). The quantum technologies roadmap: a European community view. *New Journal of Physics*. 20 (8). 080201.

Bjergstrom, K. N., T. Cross, V. M. Dwyer, M. J. Everitt, M. Henshaw, P. John, and J. Pritchard (2016). *Towards a UK co-operative for the advancement of quantum technology*.

Coccia, Mario, Saeed Roshani, and Melika Mosleh (2022). *Evolution of Quantum Computing: Theoretical and Innovation Management Implications for Emerging Quantum Industry*. IEEE Transactions on Engineering Management.

Connell, Richard B. (2010). The attractiveness-competitiveness matrix: a methodology used to assist policy makers select priorities for industrial development initiatives. *International Journal of Business and Management*. 5 (7). 3-13.

Daley, A. J., I. Bloch, C. Kokail, S. Flannigan, N. Pearson, M. Troyer, and P. Zoller. (2022). Practical quantum advantage in quantum simulation. *Nature* 607(7920). 667-676.

Feynman, R. (1982). Simulating physics with computers. *International Journal of Theoretical Physics*. 467-488.

Gambetta, Jay. (2022). Expanding the IBM Quantum roadmap to anticipate the future of quantum-centric supercomputing. <https://research.ibm.com/blog/ibm-quantum-roadmap-2025>.

Gambetta, Jay. (2020). IBM's roadmap for scaling quantum technology.

Ghazinoory, Sepehr, Nasrin Dastranj, Fatemeh Saghafi, Arun Kulshreshtha, and Alireza Hasanzadeh. (2017). Technology roadmapping architecture based on technological learning: Case study of social banking in Iran. *Technological Forecasting and Social Change*. 122. 231-242.

Gill, S. S., A. Kumar, H. Singh, M. Singh, K. Kaur, M. Usman, and R. Buyya. (2022). Quantum computing: A taxonomy, systematic review and future directions. *Software: Practice and Experience*. 52 (1). 66-114.

Hayashi, M. (2006). *Quantum Information: An Introduction*. Berlin: Springer.

IQCI. (2020). Institute for Quantum Computing Impact Report. <https://uwaterloo.ca/institute-for-quantum-computing-impact-report/>.

- IQST. (2019). IQST Annual Report. Institute for Quantum Science and Technology.
- John P. Holdren, Afua Bruce, at all. (2018). *Quantum Computing Market, Industry & Technologies*. 2018-2024. Washington DC: HSRC.
- Krane, K. (2012). *Modern Physics*. John Wiley & Sons.
- LaPierre, Ray. (2021). *Introduction to Quantum Computing*. Springer International Publishing. 2023. Lens.org. <https://www.lens.org/>.
- Lu, Hsi Peng, and Chien I. Weng. (2018). Smart manufacturing technology, market maturity analysis and technology roadmap in the computer and electronic product manufacturing industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 133. 85-94.
- Mohammadzadeh, Sara, Nima Garoosi Mokhtarzadeh, and Mohammad Reza Rasaei. (2021). Strategic Technology Selection for Oil Production: An Application of Attractiveness–Capability Matrix of Technology. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*. 10 (1). 66–79.
- Moody, G., Sorger, V. J., Blumenthal, D. J., P. W. Juodawlkis, W. Loh, C. Sorace-Agaskar, and R. M. Camacho. (2022). Roadmap on integrated quantum photonics. *Journal of Physics: Photonics*. 4 (1). 012501.
- Nakahara, M., and T. Ohmi. (2008). *Quantum Computing*. CRC Press, Cambridge.
- Nielsen, M. A., and I. L. Chuang. (2000). *Quantum Computation and Quantum Information*. Cambridge University Press.
- Park, Hyunkyuu, Rob Phaal, Jae-Yun Ho, and Eoin O'Sullivan. (2020). Twenty years of technology and strategic roadmapping research: A school of thought perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 154.
- Phaal, R, C. J. Farrukh, and D. R. Probert. (2004). Technology roadmapping—a planning framework for evolution and revolution. *Technological forecasting and social change*. 71 (1-2). 5-26.
- Phaal, Robert, and Clive Kerr. (2021). Guest Editorial: New Perspectives on Roadmapping: Foreword. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 69 (1). 3-5.
- Phaal, Robert, and Gerrit Muller. (2009). An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy. *Technological forecasting and social change*. 76 (1). 39-49.
- Phaal, Robert, Clare Farrukh, and David Probert. (2001). Technology Roadmapping: linking technology resources to business objectives. *Centre for Technology Management*. University of Cambridge 1-18.
- Pritchard, J., and S. Till. (2016). *UK Quantum Technology Landscape*. Defence Science and Technology Laboratory.
- QIC. (2018). *National Strategic Overview for Quantum Information Science*. National Science and Technology Council.

- Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. (2019). *Research methods for business students. Eighth edition*. Essex: Prentice Hall: Financial Times.
- SBQMI. (2020). *Stewart Blusson Quantum Matter Institute Annual Report*. The University of British Columbia.
- Singh, S. K., A. E. Azzaoui, M. M. Salim, and J. H. Park. (2020). Quantum communication technology for future ICT-review. *Journal of Information Processing Systems*. 16 (6). 1459-1478.
- Vinayavekhin, Sukrit, Robert Phaal, Thananunt Thanamaitreejit, and Kimitaka Asatani. (2021). Emerging trends in roadmapping research: A bibliometric literature review. *Technology Analysis & Strategic Management*. 1-15.
- Okhravi, A., & shakibamanesh, A. (2019). Provide the model of technology roadmapping for an advanced system. *Journal of Technology Development Management*. 7 (1). 91-118. doi: 10.22104/jtdm.2019.2860.1966 (in Persian)
- Akbari, M., Souhankar, A., & Heidari, H. (2021). The Roadmap to Establish the Ministry of Energy in Iran. *Rahyaft*. 31 (82). 87-104. doi: 10.22034/rahyaft.2021.10884.1267 (in Persian)
- Ansari, R., Soltanzadeh, J., Sharifian, A., Nateghian, M., & Farabi Khanqahi, S. (2015). Attractiveness-Competitiveness Matrix as a Technology Strategy Making Tools (Case Study: Ironmaking Technology). *Journal of Improvement Management*. 9 (3). 109-135. (in Persian)
- Hosseini-nasab, M.; Javadi, H.; Arbab-Shirani, B. (2010). The review and comparison of some applications of technology road map. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*. 8 (16). 31-38. (in Persian)
- Dostimotalaq, Seyed Nusibaleh, Morteza Jadrian, and Ashkan Deoband. (2022). Quantum technology tree: fundamental domains related to quantum concepts. Tehran: Supreme National Defense University. (in Persian)
- Dehghan Nayeri, M., Azar, A., & Javid Milani, S. (2019). Technology Road Mapping (TRM) based on Strategic Option Development and Analysis: Mazare Novin Iranian Company. *Journal of Improvement Management*. 13 (3). 1-22. (in Persian)
- Sadeghi-fasaee, Soheila.; Erfanmanesh, Iman; (2015) Methodological Principles of Documentary Research in Social Sciences; Case of Study: Impacts of Modernization on Iranian Family. *Strategy for Culture*. 29 (8). 61-91. (in Persian)
- Tahmasebi, S., Kiani, F., Nazarizadeh, F., Masoumi, M., & Payervand, F. (2021). Technology Scouting and Trend Analysis in Strategic Industries; The Case of Small UAV. *Journal of Science and Technology Policy*. 14 (3). 70-90. doi: 10.22034/jstp.2021.14.3.1298 (in Persian)
- Farsi, A., Manteghi, M., Farsijani, H., & Valmohammadi, C. (2022). Drawing a roadmap to facilitate and accelerate the occurrence of technological catch-up in the Iranian petrochemical industry. *Journal of Improvement Management*. 16 (2). 1-34. doi: 10.22034/jmi.2022.312675.2689 (in Persian)

Karimi, T., Azar, A., Mohebban, B., & Ghasemi, R. (2022). Developing an Internet of Things-based Intelligent Transportation Technology Roadmap in the Food Cold Supply Chain. *Industrial Management Journal*. 14 (2). 195-219. doi: 10.22059/imj.2021.319427.1007825 (in Persian)



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
 هجدهم، شماره یک (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱۰۳-۱۳۶

## شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطوح بلوغ دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط

محبوبه رضایی \*

معصومه حسین زاده شهری \*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۵۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

 10.30497/SMT.2025.246992.3600

### چکیده

دیجیتالی‌سازی تحولات گوناگونی را در محصولات و خدمات شرکت‌ها به وجود آورده و باعث تغییر در چشم‌انداز آنها شده است، اگرچه منافع اقتصادی فراوانی را نیز برای آنها به دنبال دارد؛ از طرفی شرکت‌هایی را که نتوانند با این مسیر همراه شوند دچار بحران و افول می‌کند. هدف این پژوهش شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط است. ابتدا با استفاده از پرسشنامه استاندارد ارسال شده برای شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک‌های علم و فناوری شهر تهران سطح بلوغ دیجیتال این شرکت‌ها مشخص شد، از ۴۰ شرکتی که به این پرسشنامه پاسخ دادند، ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتال قرار داشتند. با توجه به تعداد شرکت‌های سطح ۲ و ۳، مصاحبه‌ها با روش هدفمند در دسترس از میان این شرکت‌ها انتخاب شدند و با ۱۱ نفر از مدیران ارشد این شرکت‌ها مصاحبه انجام شد و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، از طریق نرم‌افزار انویو ۱۰ کدگذاری شدند و در نهایت برای شرکت‌های سطح ۲ بلوغ دیجیتال، استراتژی کاهش، تغییر سبک مدیریت، ایجاد سیستم بازخورد مؤثر، تمرکز بر سیستم فروش، استفاده از مدل کسب‌وکار پلتفرمی، استراتژی تنوع محصول همگون، نوآوری محصول، نوآوری بازاریابی و تمرکز بر دیجیتال‌مارکتینگ و در شرکت‌های سطح ۳ بلوغ دیجیتال، ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان، استراتژی تنوع محصول ناهمگون، دیجیتال‌سازی فرآیندها، تحول در سیستم آموزشی، نوآوری بازاریابی و تمرکز بر دیجیتال‌مارکتینگ به‌عنوان استراتژی‌های احیا شناسایی شدند.

### واژگان کلیدی

استراتژی‌های احیا؛ دیجیتال‌شدن؛ سطوح بلوغ دیجیتال؛ شرکت‌های کوچک و متوسط.

\* دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.

mtrezaei@alzahra.ac.ir

 0009-0009-9543-930X

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mhshahri@alzahra.ac.ir

 0000-0003-0945-6664

#### مقدمه

تکامل دائمی فناوری‌های دیجیتال در جنبه‌های مختلف از زندگی انسان شرکت‌ها را ملزم می‌کند که در شیوه‌های تجاری فعلی خود تجدیدنظر کنند. این تغییرات شامل تغییر یا ادغام صنایع سنتی به مدرن، تبدیل کسب‌وکار آفلاین به آنلاین، تغییرات مدل‌های کسب‌وکار و ظهور شرکت‌های جدید است (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 1). این روند دیجیتالی‌سازی که شامل استفاده از فناوری‌های متعددی مانند اینترنت اشیا، کلان‌داده، محاسبات ابری، دوقلوی دیجیتال، واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، چاپ سه‌بعدی، فناوری سیار و زنجیره بلوکی است، به صنایع مختلف کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و به بهره‌وری بهتر دست یابند (Suleiman et al., 2022, p. 2). در حالی که دیجیتالی‌شدن فرصت‌های زیادی را برای کارآفرینی سازمانی فراهم می‌کند؛ از طرفی چالش‌های کلیدی را نیز برای شرکت‌های موجود ایجاد می‌کند. در واقع دیجیتالی‌سازی چشم‌انداز محیطی شرکت را مختل می‌کند و شرکت‌ها را ملزم می‌سازد تا در مدت زمان کوتاهی با واقعیت‌های تجاری جدید سازگار و همسو شوند (Teece, 2010, p. 172). دیجیتالی‌سازی هم‌چنین شرکت‌ها را ملزم می‌کند که از مدل‌های کسب‌وکاری استفاده کنند که به جای تمرکز بر دارایی‌های سنتی (آفلاین) بر سطحی از دسترسی به فناوری و داده‌های دیجیتال استوار است (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 2). این انطباق‌های دیجیتالی می‌توانند باعث افول و نابودی یک شرکت شوند زیرا خواستار تجدیدنظر در بخش‌های بزرگی از عملیات و مدل‌های کسب‌وکار آن هستند (Venkat, Miklós & Nicolaus, 2017, p. 4).

تکامل و پیچیدگی مداوم فناوری‌های دیجیتال نه تنها پیشرفت و توسعه را امکان‌پذیر می‌کند، بلکه مرزهای صنعت را نیز تغییر می‌دهد، نیروهای رقابتی در بازارها را تغییر می‌دهد و شرکت‌ها را وادار می‌کند که ارزش پیشنهادی را به‌طور دائم برای آن در نظر بگیرد این شرایط محیطی نامطمئن و مخرب احتمال تعدیل و نیاز به احیای شرکتی را افزایش می‌دهد (McKinley, Latham & Braun, 2014, pp. 89-90). باتوجه به تأثیر دیجیتالی‌سازی و استفاده از فناوری‌های دیجیتال بر شرکت‌ها، به‌طور اساسی فرمول‌های موفقیت ایجادشده گذشته در صنایع مختلف تغییر می‌کند. در نتیجه دیدگاه‌های سنتی

زنجیره‌های ارزش صنعت، فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت و رفتارهای مصرف‌کننده نیازمند به‌روز رسانی جامع هستند (Volberda et al., 2021, p. 1).

تحقیقات نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در مورد چگونگی استخراج پتانسیل فناوری‌های دیجیتال تخصص بسیار کمی دارند و مدیران این شرکت‌ها در مورد مزایا و خطرات نامطمئن هستند و با بی‌اعتمادی به این فناوری‌ها مواجه هستند. علاوه بر این، به دلیل محدودیت‌های مالی، این شرکت‌ها دسترسی محدودی به مشاوران خارجی که بتوانند ارزش بیشتری را از ابزارهای پیچیده‌تر تبدیل دیجیتال مانند یادگیری ماشین و کلان داده استخراج کنند؛ دارند. بنابراین فقدان زیرساخت‌های دیجیتالی حیاتی (مانند اتصال سریع به اینترنت)، فقدان ذهنیت مورد نیاز و مهارت‌های دیجیتال و همچنین وجود شکاف مالی از دلایلی است که شرکت‌های کوچک و متوسط حتی با مراحل اولیه و ساده‌تر دیجیتالی‌سازی، در تحول دیجیتال و در نتیجه در توسعه تخصص در این موضوع عقب مانده‌اند (Telukdarie, Dube, Matjuta & Philbin, 2023, pp. 690-691). دیجیتالی‌سازی موفق برای شرکت‌های کوچک و متوسط که اصولاً ستون فقرات اقتصاد یک کشور هستند مستلزم ایجاد تغییرات در زمینه‌های زیرساخت، محیط کسب‌وکار و شایستگی‌های دیجیتالی کارآفرینان و کارمندان است (Marcysiak & Pleskacz, 2021, p. 300).

در واقع روند اجرای دیجیتالی‌سازی برای شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار کند است زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط در بسیاری از موارد به‌طور کامل از اثرات دیجیتالی‌شدن آگاه نیستند. در نتیجه، این امر باعث ایجاد تصور غلط در پیچیدگی و هزینه راه‌حل‌های دیجیتالی می‌شود، به‌طوری که نمی‌توان مزایای اقتصادی بالقوه آنها را به درستی تخمین زد (Kilimis, Zou, Lehmann & Berger, 2019, p. 2140). در این راستا شناسایی جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در روند دیجیتالی‌سازی و به‌کارگیری مدل‌های بلوغ دیجیتال مناسب به‌عنوان راهنما و هدایتگر برای این شرکت‌ها بسیار مهم است.

دیجیتالی‌شدن یک محرک نوآوری برای این شرکت‌های کوچک و متوسط است، به‌عنوان مثال، از طریق اعمال نفوذ ذهنیت دیجیتالی کارکنان و بهبود سواد دیجیتالی آنها

(Solberg, Traavik & Wong, 2020, p. 122). از طرفی ماهیت دیجیتالی‌سازی به دلیل سرعت، مقیاس و دامنه تکامل فناوری این شرکت‌ها را ملزم می‌سازد تا به منظور جلوگیری از افول خود از استراتژی‌های احیای مناسب استفاده کنند، بنابراین تعیین جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در مراحل دیجیتالی‌سازی و شناسایی استراتژی‌هایی که برای جلوگیری از افول خود به کار می‌برند با ایجاد یک راهنمای جامع برای تقویت قابلیت‌ها، هدف‌گذاری و تکرار موفقیت‌ها، نقشی حیاتی در استقرار موفقیت‌آمیز موضوعات کسب‌وکار و کاهش عدم قطعیت‌ها ایفا می‌کنند. (Barker III, Luger, ) (Schmitt & Xin, 2022, p. 5).

دیجیتالی‌شدن بر طیف وسیعی از شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و آنها را به روش‌های بسیار متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از شرکت‌ها ممکن است از دیجیتالی‌سازی برای جایگزینی منابع و قابلیت‌های موجود استفاده کنند، در حالی که برخی دیگر برای تکمیل این منابع و قابلیت‌ها به دیجیتالی‌شدن نیاز دارند. این انطباق‌های دیجیتالی می‌تواند باعث شکست یک شرکت شوند، زیرا خواستار تجدیدنظر در بخش‌های بزرگی از عملیات و مدل‌های کسب‌وکار آن هستند (Barker III, Luger, Schmitt & Xin, 2022, p. 2).

شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطوح بلوغ دیجیتال در شرکت‌های کوچک و متوسط برای پایداری و رشد بلندمدت آنها حیاتی است. با ارزیابی قابلیت‌های دیجیتال فعلی و درک نیازهای آینده شرکت، این کسب‌وکارها می‌توانند استراتژی‌های احیایی را تدوین کنند که چالش‌ها را برطرف کرده و در فرصت‌های ارائه شده توسط پیشرفت‌های فناوری سرمایه‌گذاری کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط با سطح بلوغ دیجیتالی پایین ممکن است از سرمایه‌گذاری در ابزارهای اساسی مانند رایانش ابری یا سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری سود ببرند، در حالی که آنهایی که سطوح بالاتری از پیچیدگی دیجیتالی دارند می‌توانند بر تقویت تجزیه و تحلیل داده‌ها یا گسترش حضور آنلاین خود تمرکز کنند. با همسو کردن استراتژی‌های احیا با سطوح بلوغ دیجیتال، شرکت‌ها می‌توانند منابع خود را بهینه کنند، عملیات را ساده‌تر کنند و در بازار دیجیتالی‌شده به‌طور فزاینده‌ای رقابتی باقی بمانند. این رویکرد هدفمند پاسخی استراتژیک و مؤثر به عدم قطعیت‌های

محیطی را تضمین می‌کند و در عین حال آنها را برای موفقیت در چشم‌انداز دیجیتالی در حال تحول قرار می‌دهد (Nambisan, Lyytinen & Yoo, 2020, p. 2).

پیچیدگی دگرگونی دیجیتال و وابستگی‌های متقابل ذاتی در بین اجزای فناوری، سازمانی و انسانی نیازمند یک رویکرد سیستمی و چندلایه برای ترویج و تثبیت فرآیندهای دگرگون‌کننده در سطح سازمانی است که نیاز به تشخیص سطح بلوغ کسب‌وکار دارد (Prodi, Tassinari, Ferrannini & Rubini, 2022, pp. 1-2). نحوه استفاده شرکت‌های کوچک و متوسط از فناوری‌های دیجیتال به میزان قابل توجهی به ظرفیت نوآوری و رشد آنها و سطح بلوغ آنها بستگی دارد (Scuotto et al., 2021, p. 389).

مطالعات اندکی که بر تأثیر دیجیتالی شدن بر شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز شده‌اند، چهار دلیل را برای توضیح اینکه چرا تحول دیجیتال به آرامی در شرکت‌های کوچک و متوسط اتخاذ می‌شود، شناسایی کرده است. اول، شرکت‌های کوچک با تمرکز خاص خود کمتر در معرض نیاز به دیجیتالی‌سازی سریع قرار دارند. دوم، شرکت‌های کوچک اغلب فاقد منابع و دیدگاه مدیریتی برای درک کامل تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد شرکت‌ها هستند. سوم، شرکت‌های کوچک و متوسط بر خلاف شرکت‌های بزرگ‌تر، معمولاً رویکردی تدریجی برای دیجیتالی‌سازی اتخاذ می‌کنند. در نهایت، سرمایه‌گذاری دیجیتالی‌سازی در این نوع شرکت‌ها به شدت به منابع مالی شرکت‌ها وابسته است که به‌ویژه در شرکت‌های خرد و کوچک محدود هستند. شرکت‌های کوچک و متوسط در نگرش‌هایشان نسبت به اجرای استراتژی و به‌ویژه در توانایی‌شان در تخصیص منابع به دیجیتالی شدن متفاوت هستند (Radicic & Petković, 2023, p. 3).

بسیاری از مطالعات قبلی نشان داده‌اند که حتی اگر شرکت‌های کوچک و متوسط در محیط امروز با تحول دیجیتالی که رخ داده است، استراتژی‌های احیا را برای اجرا شناسایی کنند، اثربخشی اقدامات تضمین نمی‌شود (Barbero, Di Pietro & Chiang, 2017, p. 13). لذا شناسایی سطح بلوغ دیجیتال به شناسایی و اجرای اقدامات مناسب برای دستیابی به احیای موفقیت‌آمیز شرکت‌ها مهم است.

بدین منظور پژوهش حاضر با هدف شناسایی استراتژی‌های احیا بر اساس سطح بلوغ دیجیتال، به دنبال یافتن پاسخ پرسش زیر است:

■ سوال پژوهش:

آیا استراتژی‌های احیا در شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به سطح بلوغ دیجیتالی شدن آنها متفاوت است؟

### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۱-۱. مبانی نظری

##### ۱-۱-۱. دیجیتالی‌سازی

در زمان دگرگونی دیجیتال، سرعت تغییرات تکنولوژیکی به‌طور نامتناسبی افزایش می‌یابد و هر ساله قابلیت‌های دیجیتال جدید در حال گسترش است. قابلیت فناوری برنامه‌هایی مانند اینترنت اشیا، کلان‌داده، رایانش ابری و فناوری‌های تلفن همراه به‌طور قابل توجهی سرعت کلی تغییر را افزایش می‌دهد. به‌عنوان مثال، کل صنایع، مانند صنعت روزنامه، در مدت زمان بسیار کوتاهی متحول و دیجیتالی شده‌اند. علاوه بر این، پلتفرم‌های ابری و آنلاین انقلابی در فرآیند و سرعت تبدیل یک ایده نوآورانه به یک کسب‌وکار را ایجاد کرده‌اند (Nadkarni & Prügl, 2021, p. 248). دیجیتالی‌سازی استفاده از فناوری‌های جدید در عصر اینترنت است که موجب رقابت بیشتر سازمان‌ها می‌شود (Berghaus & Back, 2016, p. 14). در دیجیتالی‌سازی با استفاده از پیشرفت‌های فناوری‌های دیجیتال جهت نوسازی مدل‌های کسب‌وکار قابلیت‌هایی ایجاد می‌شود که به صورت فرآیندی راهبردی است (Stich, Gudergan & Zeller, 2018, pp. 33-34). دیجیتالی‌سازی به‌عنوان پذیرش فناوری‌های دیجیتال برای تسهیل عملیات تجاری تعریف می‌شود. دیجیتالی‌شدن برای کمک به بهبود توانایی جستجو، ذخیره، تجزیه و تحلیل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع در بین سازمان‌ها در نظر گرفته شده است (Bai & Wang, 2021, p. 4).

هدف شرکت‌ها از دیجیتالی‌سازی افزایش سود و درآمد و بهبود عملکرد و بهره‌وری است که این امر با به روزرسانی فرآیندهای کسب‌وکار، تبدیل فرآیندهای آفلاین به آنلاین

و جایگزینی نیروی انسانی با اتوماسیون تحقق می‌یابد. (سرنقی، طهماسبی و عابدینی، ۱۳۹۹، صص. ۶۱-۶۲).

### ۱-۱-۲. بلوغ دیجیتال

بلوغ دیجیتال به معنای چگونگی آمادگی نظام‌مند سازمان‌ها برای سازگاری پیوسته و مداوم با دیجیتالی‌سازی است (Aslanova & Kulichkina, 2020, p. 443). بلوغ دیجیتال به‌عنوان موقعیت سطح دیجیتالی‌سازی یک شرکت تعریف می‌شود و توضیح می‌دهد که شرکت‌ها چه فعالیت‌هایی را در راستای انجام تلاش‌های دیجیتالی‌شدن برنامه‌ریزی می‌کنند و چه کارهایی را قبلاً انجام داده‌اند (Grover & Damle, 2020, p. 4838). بلوغ دیجیتالی را می‌توان به‌عنوان همسویی افراد، فرهنگ، ساختار و وظایف یک سازمان برای رقابت مؤثر با بهره‌گیری از فرصت‌های ایجاد شده توسط زیرساخت‌های فناوری، چه در داخل و چه در خارج از سازمان تعریف کرد. مفهوم بلوغ دیجیتال حول این محور است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند تطبیق داده و فناوری دیجیتال را برای رقابت مؤثر در یک محیط دیجیتالی فزاینده به‌کار گیرند (Lee, Barrett, Prince & Oborn, 2022, p. 5).

### ۱-۱-۳. مدل بلوغ دیجیتال

یک مدل برای بلوغ دیجیتال ابعاد و قابلیت‌ها را به تصویر می‌کشد که نشان‌دهنده یک مسیر تکاملی پیش‌بینی شده یا مطلوب از یک حالت اولیه به سمت یک حالت هدف آینده است (Lee, Barrett, Prince & Oborn, 2022, p. 6). یک مدل بلوغ دیجیتال چگونگی ایجاد استراتژی تحول سازمان‌ها را روشن می‌کند و مسیرهایی را در مورد اقداماتی که سازمان‌ها برای تحول خود برمی‌دارند مشخص می‌کند (Fischer, Imgrund, Janiesch, & Winkelmann, 2020, p. 4). مدل‌های بلوغ برای دیجیتالی‌شدن در شرکت‌ها باید ویژگی‌های خاصی را در ابعاد خاص در یک زمان خاص خلاصه کنند. آنها برای تعیین وضعیت فعلی و درجه بلوغ دیجیتال در زمینه دیجیتالی‌سازی (به‌عنوان مثال، در مورد شایستگی، عملکرد، و سطح تجربه) خدمت می‌کنند و توصیه‌هایی را برای اقدامات آتی که از درجه بلوغ فعلی ناشی می‌شوند، مطرح می‌کنند (Schallmo et al., 2021, p. 90). مدل‌های مختلف بلوغ دیجیتال رویکردهای کمی و کیفی را برای تعیین بلوغ دیجیتال اتخاذ کرده‌اند. مدل‌های کیفی عمدتاً از مصاحبه‌های مدیریتی نیمه ساختار یافته استفاده

می‌کنند و ارزیابی بر اساس تفسیر انجام می‌شود. مدل‌های کمی معمولاً از پرسشنامه‌های ساختار یافته با مقیاس لیکرت مانند استفاده از یک نمره خلاصه برای هر بعد پیروی می‌کنند (Grover & Damle, 2020, pp. 4840).

#### ۴-۱-۱. استراتژی‌های احیاء

به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌ها، دستوری، بلندمدت با هدف معکوس کردن یک بحران درک شده که بقای شرکت را تهدید می‌کند، تعریف می‌شود (Cater & Schwab, 2008, p. 32). استراتژی‌های احیاء کارآیی و فعالیت‌های نوآورانه را ترکیب می‌کنند و بقا و شکوفایی بلندمدت شرکت را تضمین می‌کنند (Barker III, Luger, 2022, p. 5). استراتژی‌احیاء، مفهومی است که همیشه در انحطاط سازمانی وجود دارد و به‌عنوان تصمیمات و اقداماتی است که منجر به بازیابی عملکرد شرکت پس از افت جدی می‌شود (Santana, Valle & Galan, 2017, p. 207).

در ادبیات احیاء، استراتژی‌ها شامل دو مرحله است: استراتژی‌های متمرکز بر ثبات سازمانی (مرحله ۱) و استراتژی‌های متمرکز بر اجرای تغییرات سازمانی (مرحله ۲). استراتژی‌های مرحله ۱ شامل تغییر مدیریت ارشد، تخصص مدیریت خارجی و تعدیل سازمانی است و استراتژی‌های متمرکز بر اجرای تغییر سازمانی مبتنی بر محصولات، عملیات، بازاریابی و منابع انسانی است (Cater & Schwab, 2008, p. 33).

تعدیل و بازیابی دو استراتژی اصلی احیاء است (Santana, Valle & Galan, 2017, p. 207). فعالیت‌های تعدیل شامل کاهش دارایی‌ها از طریق بسته شدن یا واگذاری کارخانه و کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق اخراج یا بهبود فرآیند می‌باشد. فعالیت‌های کاهش دارایی‌ها و/یا بهبود کارایی عملیاتی برای افزایش سودآوری شرکت و تقویت موقعیت صنعتی شرکت است (Schmitt & Raisch, 2013, pp. 1218). فعالیت‌های بازیابی به تغییرات استراتژیک اشاره دارد که شرکت را برای رشد پایدار و سودآوری تغییر می‌دهد (Barker III & Duhaime, 1997, p. 14). این فعالیت‌ها شامل نفوذ در بازار، راه‌اندازی محصول، ورود به بازار، اکتساب و تغییرات ساختاری است (Schmitt & Raisch, 2013, pp. 1218). از آنجایی که مدیران فعلی انگیزه کمتری برای مشارکت در استراتژی‌های احیاء دارند، (به‌خصوص اگر به شدت به استراتژی فعلی شرکت متعهد

باشند یا کاهش را فقط به دلایل بیرونی نسبت دهند) تغییرات تیم مدیریت ارشد می‌تواند شرکت را از افول نجات دهد (Cater & Schwab, 2008, pp. 33).

اگرچه شرکت‌ها تمایل دارند در مورد عملیات فعلی خود بسیار آگاه باشند، اما اغلب فاقد دانش و قابلیت‌های گسترده‌تر مورد نیاز برای شروع و هدایت تغییرات سازمانی هستند. یکی از راه‌های دسترسی سریع به تخصص مورد نیاز، استفاده از منابع خارجی، مانند قراردادهای ملاقات خارجی یا مشاوران مدیریتی است (Cater & Schwab, 2008, p. 34).

تجدید ساختار عملیاتی با فعالیت‌های کاهش هزینه و تولید درآمد، تجدید ساختار دارایی‌های شرکت و تجدید ساختار مالی نمونه‌ای از استراتژی‌های احیا است که شرکت‌ها به‌کارگیری می‌کنند. بعضی از شرکت‌ها در محصولات و بازار خود تغییرات ایجاد می‌کنند و بعضی دیگر با تغییر تیم مدیران ارشد تلاش می‌کنند که از موقعیت افول سازمانی خارج شوند (رحمان سرشت، حساس یگانه، فلاح شمس و ایراندوست، ۱۳۹۲، ص. ۱۶).

تجدید ساختار دارایی‌ها سازماندهی مجدد شرکت به واحدهای تجاری استراتژیک مستقل را پوشش می‌دهد. این امر شامل واگذاری خطوط کسب‌وکاری است که با مشاغل اصلی مطابقت ندارند. تصاحب شرکت‌هایی که با هسته ارتباط دارند و آن را تقویت می‌کنند و توقف تولید محصولات بی‌امید است (Sudarsanam & Lai, 2001, p. 186). بازپرداخت تجدید ساختار مالی بازسازی ساختار سرمایه یک شرکت برای کاهش فشار سود و بدهی است و به دو استراتژی تقسیم می‌شود: استراتژی‌های مبتنی بر سهام و استراتژی‌های مبتنی بر بدهی (Sudarsanam & Lai, 2001, p. 187).

#### ۵-۱-۱. کسب‌وکارهای کوچک

به‌طور غیرقابل انکاری برای توسعه اقتصاد هر کشوری حیاتی باقی‌می‌مانند، زیرا منبعی عالی برای ایجاد اشتغال، کمک به توسعه فناوری محلی و توسعه کارآفرینان بومی هستند. تعریف بانک جهانی از شرکت‌های کوچک و متوسط این است که مقیاس خرد؛ کمتر از ۵۰ کارمند، مقیاس کوچک؛ ۵۰ کارمند، در مقیاس متوسط؛ ۵۰-۲۰۰ کارمند است (Keskgñ, Gñtürk, Sungur & Kğrgg, 2010, p. 184). شرکتی به‌عنوان شرکت‌های

کوچک و متوسط در نظر گرفته می‌شود که در مالکیت، اداره و تأمین مالی مستقل باشد و کمتر از ۱۰۰ کارمند دارد (Hatten, 2012, p. 4). کسب‌وکارهای کوچک به شدت به مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی مالک(ها) برای رونق کسب‌وکار متکی هستند. با این وجود، کسب‌وکارهای کوچک، در سراسر جهان توسعه یافته، هنوز بخش قابل توجهی از تولید صنعتی را تشکیل می‌دهند. آنها نقش‌های مشخصی را در اقتصاد ایفا می‌کنند که از رشد یک ملت حمایت می‌کند. بدون شک، کسب‌وکارهای کوچک برای اقتصاد سالم یک کشور بسیار حیاتی است و رقابت‌پذیری آنها برای موفقیت و رشد کشور ضروری است (Adisa, Abdurraheem & Mordi, 2014, p. 3).

#### ۲-۱. پیشینه پژوهش

در این بخش خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده ارائه شده است. جیاسینگا (۲۰۲۳) به منظور شناسایی عواملی که باید استراتژی‌های احیاء را برای فناوری‌های رو به زوال، بزرگ و پیشرفته تعیین کنند؛ با تقسیم‌بندی بحران داخلی و خارجی به بیان استراتژی‌های مناسب هر یک از شرایط پرداخت. رادیچیچ، پتکووی (۲۰۲۳) تأثیر دیجیتالی شدن بر نوآوری‌های فناورانه (محصول و فرآیند) را در شرکت‌های کوچک و متوسط آلمان بررسی می‌کنند و با در نظر گرفتن سه شکل از دیجیتالی‌سازی مشخص می‌کند که تأثیر دیجیتالی‌سازی بر فعالیت‌های نوآورانه در میان شرکت‌های کوچک و متوسط ناهمگن است. بارکر، لوگر و همکاران (۲۰۲۲) با ارائه یک نمای کلی از تأثیر اصلی دیجیتالی شدن بر صنایع، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان به شناسایی پیامدهای دیجیتالی‌سازی برای احیای شرکت‌ها پرداختند.

ریورا-پربیتو، سانتانا و لویز-کابراس (۲۰۲۲) ادبیات مربوط به احیا و مدیریت منابع انسانی را با هم ترکیب می‌کنند تا روی سوابق/علل مشکل و تأثیر آنها بر شرکت‌ها تمرکز کنند و با استفاده از این سوابق راهکارهای غلبه بر بحران مانند کوید ۱۹ شناسایی شود. بای و وانگ (۲۰۲۱) از طریق تست استدلال‌های نظری با نمونه‌هایی از شرکت‌های کوچک و متوسط رو به افول بازار سهام چین در سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۹، بینش‌های کلیدی را برای مدیران درگیر در احیای شرکتی ارائه می‌دهد و به مدیران پیشنهاد می‌کند تا

فعالیت‌های دیجیتالی‌سازی را بر اساس زمینه‌های تجاری خود انتخاب کنند و از طریق میزان اثربخشی اقدامات استراتژیک و احیا برای شرکت‌های در حال افول در زمان دیجیتالی‌شدن مورد بررسی قرار می‌دهد.

شالمو، لانگ و همکاران (۲۰۲۱) از طریق مرور ادبیات سیستماتیک و جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه، برای مدل بلوغ دیجیتال بر اساس الزامات شرکت‌های کوچک و متوسط رویکرد جدیدی را توسعه دادند.

نادکارنی و پروگل (۲۰۲۱) با بررسی ۵۸ مطالعه، یک نقشه موضوعی ایجاد می‌کند که فناوری و بازیگر را به‌عنوان دو بعد کلی دیجیتالی‌سازی شناسایی کرده و مفاهیم زمینه‌ای غالب (موضوعات مرتبه دوم) را در این ابعاد توضیح می‌دهند و در نهایت یک تحلیل توصیفی و موضوعی در مورد دیجیتالی‌سازی با ارزیابی انتقادی مکان، چگونگی و توسط چه کسی را ارائه می‌کنند.

حسین‌زاده‌شهری و نعمت‌اللهی‌سروستانی (۲۰۲۰) با شناسایی منابع افول در چهار مورد از صنایع مختلف از جمله خودروسازی، شرکت مبتنی بر فناوری، ارائه‌دهنده اینترنت و شرکت مخابرات و سپس اقدامات مرتبط هر شرکت به‌عنوان استراتژی‌های احیاء، نقش نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان استراتژی احیاء در پاسخ به افول بررسی کردند.

اصلانوا و کولیچکینا (۲۰۲۰) به تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مدل‌های بلوغ دیجیتال، از جمله مدل‌های روسی و خارجی می‌پردازند و برای ارزیابی سطح بلوغ دیجیتالی سازمان، از تعاریف اصلی بلوغ دیجیتال که شامل استراتژی، سازمان، مردم، تکنولوژی و داده و سه مقیاس آمادگی برای دیجیتالی‌شدن، سطح دیجیتالی‌شدن و استراتژی دیجیتالی‌شدن استفاده می‌کنند.

موگه، ابو و همکاران (۲۰۲۰) شش موضوع کلیدی به‌عنوان راهنمای عملی برای سازمان‌های درگیر در دیجیتالی‌سازی ارائه می‌کنند. این موضوعات عبارت‌اند از: ۱. هماهنگی منابع مالی و انسانی با استراتژی‌ها ۲. توسعه برنامه‌های تجاری و درگیر کردن شرکای کلیدی ۳. تقاضای همکاری با یک محیط توسعه ۴. به‌دست آوردن رهبران کارآفرین ۵. تشویق رهبران به برقراری ارتباط ۶. آموزش کارمندان.

سلیمان، غنی و همکاران (۲۰۱۹) با انجام مصاحبه پیمایشی نیمه‌ساختار یافته با ۷ نفر از مدیران شرکت مخابراتی S در مالزی، ۶ استراتژی‌های موفقیت حیاتی فرآیند احیاء کسب‌وکار شامل کارایی هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت، ساختن برای آینده، تقویت مجدد رهبری شرکت و تغییر فرهنگ را یافتند. ویلیامز، شالمو و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی دقیق ادبیات سیستماتیک از بیست و پنج مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط، به توسعه مدل‌های بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. بلاتز، بولاندر و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از ابعاد مدل‌های بلوغ دیجیتالی شامل استراتژی و رهبری، فرهنگ شرکت و سازمان، فرآیندها و عملیات‌ها، زیرساخت فناوری اطلاعات، بلوغ‌داده‌ها و محصول سطح بلوغ دیجیتالی شرکت‌های کوچک و متوسط را تعیین کرده و همچنین به شناسایی همبستگی‌های عوامل مربوطه می‌پردازد.

#### جدول (۱): خلاصه‌ای از پژوهش‌های مورد بررسی

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های احیاء برای سازمان‌های رو به زوال، بزرگ و با فناوری پیشرفته	جیاسینگا ۲۰۲۳	هدف این مطالعه شناسایی عواملی است که باید استراتژی‌های احیاء را برای فناوری‌های رو به زوال، بزرگ و پیشرفته تعیین کنند. نتایج نهایی این پژوهش به شرح زیر است: الف) انتخاب استراتژی احیاء باید بر اساس اینکه بحران از خارج یا داخل سازمان ایجاد می‌شود متفاوت باشد و علاوه بر عوامل استراتژیک و عملیاتی، مدیریت سهامداران را نیز در نظر بگیرد. ب) بحران خارجی مستلزم شناخت مدیریتی است. بحران، انعطاف‌پذیری برای انطباق با بازار فعلی، همسویی استراتژی سازمان با محیط و پیگیری بازارهای فروش جدید که تحت تأثیر بحران خارجی قرار نگرفته‌اند، تمرکز بر نوآوری، افزایش هزینه تحقیق و توسعه و افزایش فروش/بازاریابی. ج) یک بحران داخلی مستلزم شناخت مدیریتی بحران، همراه با انگیزه‌های کارکنان، تمرکز بر

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
تأثیر دیجیتالی شدن بر نوآوری‌های شرکت‌های کوچک و متوسط	رادپیچ، پتکووی ۲۰۲۳	این مطالعه تأثیر دیجیتالی شدن بر نوآوری‌های فناورانه (محصول و فرآیند) را در شرکت‌های کوچک و متوسط آلمان بررسی می‌کند و با در نظر گرفتن سه شکل از دیجیتالی‌سازی مشخص می‌کند که تأثیر دیجیتالی‌سازی بر فعالیت‌های نوآورانه در میان این شرکت‌ها ناهمگن است. علاوه بر این، اثرات نوآوری کم است و به شکل دیجیتالی شدن و نوعی نوآوری بستگی دارد. این مطالعه همچنین یک اثر تعدیل‌کننده فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی را بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مشارکت در تحقیق و توسعه داخلی اثرات نوآوری دیجیتالی شدن را ضعیف می‌کند. به‌طور خاص، تأثیر دیجیتالی‌سازی بر نوآوری‌های محصول و فرآیند در آن دسته از شرکت‌هایی که تحقیق و توسعه درون دانشگاهی انجام می‌دهند وجود ندارد، در حالی که در شرکت‌هایی غیر تحقیق و توسعه، این تأثیر مثبت است. بر اساس این یافته‌ها، این مطالعه برخی مفاهیم نظری و سیاستی را ارائه می‌دهد.
افول و احیای شرکت در زمان دیجیتالی شدن	بارکر، لوگر و همکاران ۲۰۲۲	دیجیتالی شدن تغییرات اساسی در ترجیحات و رفتار مشتری در ترکیب با بینش محدود بازار و رقابت نوپا برای راه‌حل‌های رضایت‌بخش ایجاد می‌کند. افزودن معیارهای مالی و غیرمالی موجود به شرکت در حال احیاء این اجازه را می‌دهد تا ظرفیت آینده را برای انطباق و تغییر به سمت پویایی اکوسیستم به‌دست آورد.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
استراتژی‌های احیاء و منابع انسانی در طول بحران کوید ۱۹	ریورا-پریتو، سانتانا و لوپز-کابریالس ۲۰۲۲	این پژوهش ادبیات مربوط به احیاء و مدیریت منابع انسانی را با هم ترکیب می‌کند تا روی سوابق / علل مشکل و تأثیر آنها بر شرکت‌ها تمرکز کند در واقع هدف بررسی استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌های منابع انسانی و فشارهای سازمانی در طول همه‌گیری کوید ۱۹ بود. نتیجه این پژوهش بیان می‌کند که برای غلبه بر بحران، لازم است سوابق افول، استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی (HR)، فشارهای نهادی بر HRM، لحن عاطفی و تمرکز زمانی ارتباطات مدیریتی و همچنین پاسخ‌های ذینفعان شناسایی شوند.
چگونه دیجیتالی شدن بر اثربخشی اقدامات احیاء برای شرکت‌های در حال زوال تأثیر می‌گذارد	بای و وانگ ۲۰۲۱	مدیران باید از اهمیت کمک گرفتن از ذینفعان برای غلبه بر وضعیت افول شرکت آگاه باشند. علاوه بر این، مدیران همچنین باید اهمیت شناسایی اطلاعات و دانش کاربردی و دقیقی را که باید هنگام اجرای اقدامات احیاء مورد استفاده قرار گیرند. مدیران باید شواهد قوی برای متقاعد کردن کارکنان باقی مانده ارائه دهند که چرا آنها اقدام تعدیل نیرو را اجرا کردند و مدیران باید فعالیت‌های دیجیتالی‌سازی را بر اساس زمینه‌های تجاری خود انتخاب کنند.
رویکردی برای مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس نیازهای آنها	شالمو، لانگ و همکاران ۲۰۲۱	تعامل با شرکا و تامین‌کنندگان از طریق یک رابط شریک؛ فرآیندهای شرکت، کارکنان و فناوری‌های مورد استفاده؛ تعامل با مشتریان از طریق رابط مشتری؛ و محصولات و خدمات شرکت مهم‌ترین زمینه‌های بهبود فرآیندهای داخلی، محصولات و خدمات و استراتژی کلی دیجیتال هستند.
تحول دیجیتال: بررسی، ترکیب و	نادکارنی و پروگل ۲۰۲۱	فناوری و بازیگر را به‌عنوان دو بعد کلی تحول دیجیتال شناسایی کرده و مفاهیم زمینه‌ای غالب (موضوعات مرتبه دوم) را در این ابعاد توضیح می‌دهد.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
فرصت‌هایی برای تحقیقات آینده		
نوآوری مدل کسب‌وکار به عنوان استراتژی احیاء	حسین‌زاده شهری و نعمت‌اللهی سروستانی ۲۰۲۰	در عصر دیجیتال، نوآوری مدل کسب‌وکار نقش مهمی در پاسخ به افول به‌عنوان یک استراتژی احیاء دارد. در واقع برای زنده ماندن در عصر دیجیتال، شرکت‌ها در اقتصادهای نوظهور نیاز به ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید از طریق نوآوری مدل کسب‌وکار برای دستیابی به فرصت‌های تجاری دارند.
بلوغ دیجیتال: تعریف و مدل	اصلانوا و کولیچکینا ۲۰۲۰	تدوین، روش نویسندگان برای ارزیابی سطح بلوغ دیجیتالی سازمان، بر اساس تعاریف اصلی بلوغ دیجیتال که شامل استراتژی، سازمان، مردم، تکنولوژی و داده و سه مقیاس آمادگی برای دیجیتالی شدن، سطح دیجیتالی شدن و استراتژی دیجیتالی شدن
الگوی رقومی سازی	موگه، ابوو همکاران ۲۰۲۰	بلوغ دیجیتال از طریق تعهد، سرمایه‌گذاری و رهبری به‌دست می‌آید. رهبران باید بدانند که بلوغ یک فرآیند طبیعی است، اما به‌طور خودکار اتفاق نخواهد افتاد. بلوغ دیجیتال مستلزم یادگیری نحوه پاسخگویی مناسب به محیط رقابتی دیجیتال در حال ظهور است.
استراتژی‌های موفقیت حیاتی در احیای کسب‌وکار: مطالعه موردی	سلیمان، غنی و همکاران ۲۰۱۹	۶ استراتژی کارایی هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی شرکت، ساختن برای آینده، تقویت مجدد رهبری شرکت و تغییر فرهنگ به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی شد.
مدل‌های بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و متوسط: مروری بر ادبیات سیستماتیک	ویلیامز، شالمو و همکاران ۲۰۱۹	شش بعد مدل بلوغ ضروری را برای شرکت کوچک و متوسط ارائه شد: (۱) استراتژی، (۲) محصولات/خدمات، (۳) فناوری، (۴) مردم و فرهنگ، (۵) مدیریت، و (۶) فرآیندها. مهم‌ترین بعد مدل بلوغ دیجیتالی بعد مردم و فرهنگ است.

عنوان پژوهش	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
مدل بلوغ دیجیتالی شدن برای شرکت های کوچک و متوسط	بلاتز، بولاندرو همکاران ۲۰۱۸	ابعاد مدل های بلوغ شامل این ابعاد شامل استراتژی و رهبری، فرهنگ شرکت و سازمان، فرآیندها و عملیات ها، زیرساخت فناوری اطلاعات، بلوغ داده ها و محصول است. نتایج نشان می دهد که میان این ابعاد همبستگی وجود دارد به طوری که دیجیتالی شدن یک طرح نیست که بتوان بعد به بعد اجرا کرد.

منبع: یافته های تحقیق

همان طور که در جدول (۱) مشاهده می شود، هیچ کدام از پژوهش ها به صورت اختصاصی به بررسی استراتژی های احیاء در شرکت های کوچک و متوسط با توجه به سطح بلوغ دیجیتالی شدن آنها نپرداخته است. جیاسینگا (۲۰۲۳) تنها به شناسایی عواملی که استراتژی های احیاء را برای فناوری های بزرگ و روبه زوال تعیین می کند پرداخته است و نتایج خود را بر اساس اینکه بحران از داخل سازمان است یا خارج بیان می کند. بارکر، لوگر و همکاران (۲۰۲۲) افول و احیای شرکت در زمان دیجیتالی شدن را بررسی می کنند و مطالعات خود را بر تغییرات اساسی که دیجیتالی شدن در ترجیحات و رفتار مشتری در ترکیب با بینش محدود بازار و رقابت نوپا ایجاد می کند متمرکز کرده اند. بای و وانگ (۲۰۲۱) دیجیتالی شدن را عاملی برای اثربخشی اقدامات احیاء در نظر گرفته اند و چگونگی این اثربخشی را بررسی می کنند. حسین زاده شهری و نعمت اللهی سروستانی (۲۰۲۰) در پژوهش خود تنها به یک استراتژی احیاء، آن هم نوآوری مدل کسب و کار پرداخته اند.

لذا می توان نتیجه گرفت که پژوهش های انجام شده بر روی مباحثی همچون عوامل تعیین کننده استراتژی های احیاء، استراتژی های موفقیت آمیز در فرآیند احیاء، اثرات دیجیتالی شدن بر افول و احیای شرکت ها، تأثیر دیجیتالی شدن بر نوآوری تکنولوژیکی شرکت ها، مباحث بلوغ دیجیتال در شرکت های کوچک و متوسط متمرکز است؛ در حالی که این پژوهش با سطح بندی وضعیت دیجیتالی شرکت ها و بررسی چالش هایی که مدیران

ارشد با آن روبرو هستند و راهکارهایی که برای خروج شرکت از این چالش‌ها به کار گرفتند؛ می‌تواند این استراتژی‌های احیاء را شناسایی نماید.

## ۲. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر نتیجه، جزء پژوهش‌های توصیفی است که با استفاده از رویکرد کیفی انجام شده است. از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. فلسفه پژوهش حاضر از نوع تفسیرگرایی است. بر اساس جهان‌بینی فلسفی پژوهشگر رویکرد پژوهشی تعیین می‌شود که دو نوع رویکرد شامل رویکرد قیاسی یعنی رسیدن از کل به جزء و رویکرد استقرایی یعنی رسیدن از جزء به کل می‌باشد. رویکرد پژوهش حاضر استقرایی است چون با انجام مصاحبه داده‌ها گردآوری می‌شود. منظور از استراتژی پژوهش، همان روش پژوهش است که در پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. منظور از انتخاب‌های پژوهش نوع داده‌های پژوهش است که از این نظر سه انتخاب شامل کمی، کیفی و آمیخته وجود دارد و پژوهش حاضر از نوع کیفی است. از نظر مقطع زمانی نیز دو روش شامل روش مقطعی یعنی گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی خاص و مشخص و روش طولی یعنی گردآوری داده‌ها در چند مقطع زمانی و در طول زمان می‌باشد. بر این اساس پژوهش حاضر از نوع مقطعی است. در لایه آخر نیز با توجه به لایه‌های پیشین، روش‌ها و ابزارهای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه می‌شود که می‌تواند یک روش و ابزار یا ترکیبی از آنها باشد. در پژوهش حاضر از مرور ادبیات، پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

در تجزیه و تحلیل مضمون معمولاً سه سطح از کدها شناسایی می‌شود. کدها سطح ۱، ۲ و ۳ هستند. اکثراً افراد با یک سطح توصیفی بسیار ابتدایی از کدگذاری شروع می‌کنند و به صورت سیستماتیک به سمت سطح تفسیری تر کار می‌کنند (Clarke & Braun, 2017, pp. 297-298).

از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناسایی استراتژی‌های احیاء با در نظر گرفتن سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌ها است، پیش از انجام مصاحبه لازم است ابتدا سطح بلوغ دیجیتالی تعداد قابل قبولی از شرکت‌های کوچک و متوسط تعیین شود و سپس بعد از

تعیین سطح بلوغ دیجیتال این شرکت‌ها مصاحبه با مدیران شرکت آغاز شده و استراتژی‌های احیاء از پاسخ‌های آنان استخراج شود. بنابراین ابتدا به منظور بررسی سطح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط پرسشنامه‌ی استاندارد مستخرج از پژوهش گیل و ونوسکرک (۲۰۱۶) که بر اساس مدل بلوغ دیجیتال فارستر است، طراحی شد (Gill & VanBoskirk, 2016, pp. 2-5) و برای حدود ۵۰۰ شرکت کوچک و متوسط مستقر در پارک‌های علم و فناوری تهران ارسال شد که از بین این تعداد ۴۰ شرکت کوچک و متوسط به پرسشنامه پاسخ دادند و بعد از مشخص شدن سطح دیجیتالی این ۴۰ شرکت که ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتالی قرار گرفتند و با توجه به تعداد شرکت‌های سطح ۲ و ۳، مصاحبه‌ها با روش هدفمند در دسترس از میان این شرکت‌ها انتخاب شدند؛ در مرحله بعدی بر اساس رویکرد کیفی با ۱۱ نفر از مدیران ارشد این شرکت‌ها مصاحبه عمیق انجام گرفت. در نهایت با استفاده از نرم‌افزار انویوو ۱۰ کدگذاری فایل‌های مصاحبه انجام شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه شونده در جدول شماره (۲) آورده شده است. سؤالات مصاحبه شامل ۹ سؤال ذیل می‌باشد:

۱. آیا شرکت شما دارای استراتژی مشخصی (برنامه استراتژیک) است؟
۲. با توجه به تغییرات محیطی شدید مانند بیماری کرونا چه تغییراتی در روند کاری شرکت شما ایجاد شد؟
۳. آیا شرکت در شرایطی که عدم اطمینان بالاست از پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای جدید استقبال می‌کند؟
۴. به نظر شما استفاده از فناوری‌های نوین به حل مشکلات شرکت کمک می‌کند؟ آیا تجربه‌ای در این زمینه دارید.
۵. در شرایطی که شرکت شما طبق اهداف تعیین شده فعالیت نمی‌کند برای ارتباط با مشتریان چه اقداماتی انجام می‌دهید؟
۶. آیا شرکت در استفاده از فناوری‌های دیجیتال و تغییر شیوه‌های عملکردی خود دچار رکود شده است؟

۷. در زمان رکود چه اقداماتی به منظور خارج کردن شرکت از این وضعیت صورت گرفت؟

۸. لطفا زمانی را که ROI شرکت دچار کاهش شده است را در نظر بگیرید، چه عوامل و منابعی باعث کاهش این فاکتور می‌شود؟ چه اقداماتی انجام گرفت؟

۹. چه استراتژی‌هایی برای بازگرداندن سود به شرکت به کار گرفته شد؟

## ۲-۱. اعتبار پژوهش

در پژوهش حاضر، جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد انجام شده است که این موضوع اعتبار سازه‌ای پژوهش را می‌رساند. در روش پرسشنامه بدلیل استفاده از پرسشنامه استاندارد پایایی تأیید می‌شود. از طرفی پس از تعیین سؤالات مصاحبه، با کمک افراد خبره ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد سپس بعد از پیاده‌سازی، داده‌های مصاحبه‌ها توسط این تیم مورد ارزیابی قرار گرفت؛ که این موضوع از شیوه‌های بررسی پایایی در پژوهش حاضر می‌باشد؛ همچنین به منظور بررسی پایایی کدگذاری‌ها، ضریب کاپا براساس نظرات دو محقق مورد سنجش قرار گرفت. ضریب کاپا محاسبه شده برابر ۰.۶۶۳ است که بر اساس طبقه‌بندی آلتمن و لندیس (۱۹۹۷) نشان‌دهنده توافق خوب و قابل توجه میان محققان است و بر اساس تفسیر فلیس و همکاران (۲۰۰۳) بیانگر توافق خوب و منصفانه است.

از آنجایی که هنگام جمع‌آوری داده‌ها تفسیر جامعی از محیط و افراد مشارکت‌کننده صورت گرفته‌است؛ روایی درونی تحقیق مورد آزمایش قرار گرفت و به دلیل مشارکت افراد مصاحبه‌شونده در کنترل داده‌ها روایی بیرونی پژوهش ارزیابی شد.

### جدول (۲): اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ویژگی	نوع تقسیم بندی	تعداد
جنسیت	مرد	۵
	زن	۶
تحصیلات	کارشناسی	۵
	کارشناسی ارشد	۵
	دکترای بالاتر	۱

تعداد	نوع تقسیم بندی	ویژگی
۵	۲۳-۳۲	سن
۴	۳۳-۴۲	
۲	بالای ۴۳	
۸	هیئت مدیره و مدیرعامل	سمت سازمانی
۳	مدیر ارشد	

منبع: یافته‌های تحقیق

### ۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در بخش پرسشنامه سطح‌بندی شرکت‌هایی که در پرسشنامه مشارکت کردند به این صورت می‌باشد. شرکت‌هایی که محدوده امتیاز کسب شده آنها از پاسخ‌های پرسشنامه در بازه ۰ تا ۳۳ هستند، در ضعیف‌ترین سطح بلوغ دیجیتال یعنی سطح ۱ قرار دارند؛ محدوده امتیاز ۳۴ تا ۵۲ متعلق به شرکت‌ها با سطح ۲ بلوغ دیجیتال است؛ سطح ۳ بلوغ دیجیتال دارای امتیاز بین ۵۳ تا ۷۱ است و سطح ۴ که عالی‌ترین سطح دیجیتالی است دارند امتیاز ۷۲ تا ۸۴ می‌باشد. بر این اساس از میان ۴۰ شرکت بررسی شده از طریق پرسشنامه، ۵ شرکت در سطح ۱، ۲۲ شرکت در سطح ۲، ۱۲ شرکت در سطح ۳ و ۱ شرکت در سطح ۴ بلوغ دیجیتال قرار دارند.

#### جدول (۳): نتایج بررسی سطوح بلوغ دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط

سطح بلوغ دیجیتالی	اول	دوم	سوم	چهارم
تعداد شرکت‌ها	۵	۲۲	۱۲	۱

منبع: یافته‌های تحقیق

در قسمت مصاحبه، از آنجایی که تحلیل پژوهش از نوع تحلیل مضمون است، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار انویو ۱۰، کدگذاری متون مصاحبه‌ها انجام شد. از میان ۱۱ فایل مصاحبه ۲۱۹ بخش کدگذاری شد. ابتدا کلیه نکات ذکر شده در ۱۱ مصاحبه به‌عنوان کد در نظر گرفته شد. در مرحله دوم با بررسی کدها، مضامین مشترک بین کدها تعریف شد به صورتی که چند کد تعریف شده در یک مضمون جای گرفتند و در نهایت این مضامین به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی شد. در جدول شماره (۴) بخش‌بندی کدها در گروه مضامین به همراه تعداد تکرار کدها بیان می‌شود.

جدول (۴): مضامین تعریف شده بر اساس کدهای استخراجی سطح سوم بلوغ دیجیتال

سطح بلوغ دیجیتال	مضمون	کد استخراجی
سطح سوم بلوغ دیجیتال	نوآوری بازاریابی	معرفی خود به مشتری‌ها
		افزایش فعالیت‌های بازاریابی
		ساخت و استفاده از محصولات خود
	ایجاد تجربه مثبت برای مشتری	ارائه خدمات بیشتر و متنوع‌تر
		ارتقاء محصول
		گسترده کردن سبد خدماتی شرکت
	دیجیتالی‌سازی فرایندها	استفاده از نرم‌افزارهای دیجیتالی در پیشبرد کارهای شرکت
		انجام کارها به صورت آنلاین
	تحول در سیستم آموزشی	آموزش در بخش دیجیتال مارکتینگ
		انتخاب مدرس جدید
		ایجاد آموزش‌های به روز
	برون‌سپاری	برون‌سپاری فعالیت‌های شرکت
	هوشمندی کسب‌وکار	تجزیه و تحلیل بازار کسب‌وکار
		تحلیل رقبا
		شناسایی منابع کاهش
		نیازسنجی دقیق از محصول
	استراتژی تنوع محصول ناهمگون	تغییر خدمات
		تغییر محصول
		توسعه محصول
		ایجاد فیلد جدید
تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ	رشد عرضی سبد خدمات	
	تولید محتوا	
	داشتن وب سایت قوی	

منبع: یافته‌های تحقیق

در ادامه مضامین و کدهای استخراجی شرکت‌های سطح دوم بلوغ دیجیتال ارائه شده است.

سطح بلوغ دیجیتال	مضمون	کد استخراجی
سطح دوم بلوغ دیجیتال	تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ	ارائه خدمات از طریق سایت (غیرحضوری) بهبود محتوا
	نوآوری بازاریابی	ارائه گسترده خدمات ارتقاء بسته‌بندی محصول ارتقای محصول ارسال سریع محصول به مشتری استفاده از شبکه دوستان در تبلیغات و فروش راهکارهای خلاقانه بازاریابی
	استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی	استفاده از پلتفرم‌ها به منظور تسهیل کارهای شرکت دادن اطلاعات علمی به مشتری از طریق پلتفرم‌ها ایجاد بستر پرسش و پاسخ برای مشتریان (از طریق پلتفرم و سایت)
	نوآوری محصول	استفاده از مواد اولیه با کیفیت تعریف سیستم بهبوددهنده جدید تغییر محصول تولید محصول ارزان و باظرافت با حاشیه سود پایین خلاقیت در تولید محصول
	استرای تنوع محصول همگون	افزایش سبد خدمت و محصول ایجاد بیزنس لاین جدید تعریف سرویس‌های جدید
	استراتژی قیمت‌گذاری گزاف	افزایش قیمت خدمات
	اصلاح استراتژی بخش‌بندی بازار	اولویت‌بندی و سطح‌بندی مشتریان
	استفاده از مدل کسب‌وکار تیغ یا دسته‌ی تیغ	ایجاد سرویس جانبی در کنار خدمات اصلی
	ایجاد یک سیستم بازخورد مؤثر	بررسی بازخورد تولید محتوا تور بررسی بازخوردهای بازار (تحلیل بازار) بررسی بازخوردهای دریافتی از مشتری

شناسایی منابع کاهش در شرکت	استفاده از استراتژی‌های کاهش	
عارضه‌یابی از کسب و کار		
توصیه حداقل مصرف به مشتری		
فروش به صورت نسبه و اعتباری	تمرکز بر سیستم فروش بروز	
فروش بیشتر		
فروش تکی محصول در کنار فروش عمده		
بازدیدهای میدانی	تغییر سبک مدیریت	
پیش بینی شرایط اجتماعی مانند کرونا		
تحلیل ریسک		
وجود زیرساخت دورکاری		
منعطف بودن مدیریت در برابر پرسنل		
منعطف بودن نسبت به دیجیتالی شدن		
داشتن نگاه متفاوت به کسب و کار		
در نظر گرفتن شرایط اقتصادی ایران		

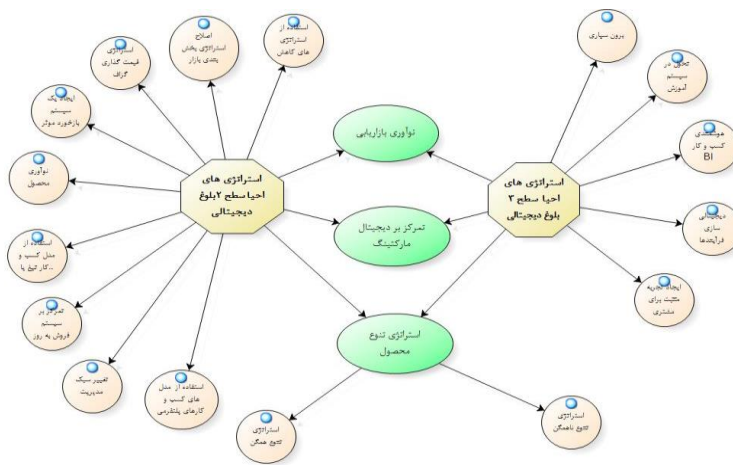
**جدول (۵): مضامین بر اساس کدهای استخراجی سطح دوم بلوغ دیجیتال**

منبع: یافته‌های تحقیق

همانطور که مشاهده شد به جز مضامین تمرکز بر دیجیتال مارکتینگ و نوآوری بازاریابی و استراتژی تنوع که در شرکت‌های سطح ۲ و ۳ بلوغ دیجیتال مشترک هستند، سایر مضامین متفاوت هستند که به این معناست استراتژی‌هایی که این دو دسته شرکت در زمان عدم اطمینان به کارگیری می‌کنند؛ متفاوت است. در ادامه نمایش ابری کدهای استخراجی از مصاحبه‌ها ارائه شده است.



شکل (۱): نمودار ابری برای نمایش گرافیکی کدهای استخراجی از ۱۱ فایل مصاحبه  
منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۲): استراتژی های احياء سطح ۲ و ۳ بلوغ دیجیتال  
منبع: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری

با توجه به تأثیر جامع دیجیتالی‌سازی بر شرکت‌ها، کلیه فرآیندهای آنها نیازمند به‌روز رسانی و همسویی با ابزارهای دیجیتال هستند. هدف از این همسویی و هماهنگی با تغییرات دیجیتال بهبود عملکرد سازمان و ادامه مسیر کسب‌وکار در دنیای وابسته به دیجیتال است و از آنجایی که سرعت دیجیتالی‌سازی و مسیر به سمت دیجیتالی‌شدن کلیه فرآیندها در دنیا بسیار بالاست؛ کمبود دانش در خصوص ابعاد مختلف این روند دیجیتالی‌شدن و فقدان راهنما برای هدایت شرکت‌ها و نبود مدل‌های کسب‌وکاری مناسب، از جمله دلایل برای عدم ورود به روند دیجیتالی‌سازی است.

در این شرایط شرکت‌های کوچک و متوسط که نقش بسیار اساسی در اقتصاد هر کشور دارند، ممکن است در مسیر دیجیتالی‌سازی دچار رکود شده و به مرور از صحنه کسب‌وکار حذف شوند، بنابراین این پژوهش با بررسی جایگاه شرکت‌ها در سطوح بلوغ دیجیتال، استراتژی‌های احیاء را به‌عنوان راهکاری برای جلوگیری از افول شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی می‌کند. طبق نتایج این پژوهش، شرکت‌هایی با بلوغ دیجیتال بالاتر اغلب نوآورتر هستند. شناسایی استراتژی‌ها می‌تواند به شرکت‌های با بلوغ پایین کمک کند تا به سطوح بالاتری از نوآوری دست یابند.

اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی شده در این پژوهش، کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی هستند که در طول عمر کوتاه خود بعد از تاسیس با چالش‌ها و شرایط گوناگونی روبه‌رو شده و با مشکلات متعددی دست‌وپنجه نرم کردند. همچنین طبق نتایج به‌دست‌آمده، این شرکت‌ها دارای سطوح مختلف بلوغ دیجیتالی هستند که درک این سطوح امکان توسعه استراتژی‌های متناسب با نیازها و قابلیت‌های تجاری خاص را برای آنها فراهم می‌کند. این استراتژی‌های مناسب منجر به انعطاف‌پذیری و سرعت بر اساس بازخورد و عملکرد در زمان واقعی می‌شود.

شرکت‌های بررسی شده در این پژوهش که در سطح ۲ بلوغ دیجیتالی قرار گرفتند، در زمان قرارگیری در عرصه رقابت و به منظور جلوگیری از افول خود با عارضه‌یابی از کسب‌وکار، شناسایی منابع کاهش و توصیه حداقل استفاده از محصول در بدترین شرایط از استراتژی‌های کاهش استفاده می‌کنند. این شرکت‌ها با انجام تحلیل ریسک، داشتن

انعطاف در برابر پرسنل شرکت، فراهم کردن بستر کار به صورت آنلاین و دورکاری، پایش متناوب شرایط اقتصادی ایران و توجه به موضوع دیجیتالی سازی، سبک مدیریت خود را در هنگام نیاز تغییر می دهند.

شرکت های سطح ۲ تحلیل بازار را به صورت دوره ای انجام می دهند و با بررسی بازخوردهای دریافتی از مشتری به دنبال بهبود محصول و خدمت خود هستند، این شرکت ها در واقع یک سیستم بازخورد مؤثر برای خود ایجاد کردند.

این شرکت ها با تمرکز بر سیستم فروش به روز، فروش خود را به صورت فروش تکی در کنار فروش عمده و فروش به صورت نسبه و اعتباری انجام دادند. از طرفی با ایجاد بستر پرسش و پاسخ برای مشتریان از طریق سایت و دادن اطلاعات علمی به مشتریان سعی در جذب مشتری از طریق استفاده از مدل های کسب و کار پلتفرمی را دارند. افزایش سبک خدمت و محصول، ایجاد خط کسب و کاری جدید، تعریف سرویس های جدید بیانگر به کارگیری استراتژی تنوع همگون محصول توسط این شرکت ها است. شرکت های سطح ۲ از طریق استفاده از مواد اولیه با کیفیت، تولید محصول با ظرافت و حاشیه سود پایین، تغییر محصول و نوآوری محصول را به تکنیک های کسب و کاری خود افزودند. ایجاد سرویس جانبی در کنار خدمت اصلی، مدل کسب و کاری دسته ی تیغ است که در شرکت با سطح بلوغ دیجیتال ۲ به کارگیری شده است. ارتقای بسته بندی محصول، ارسال سریع محصول به مشتری، استفاده از شبکه دوستان در تبلیغات و فروش، ارتقای محصول، به کارگیری راهکارهای خلاقانه بازاریابی از آیت های استراتژی نوآوری بازاریابی است که در اقدامات این شرکت ها در شرایط بحرانی کسب و کارشان رؤیت شد. و در آخر ارائه خدمات از طریق سایت و بهبود محتوای سایت جزء فعالیت های حوزه دیجیتال مارکتینگ است که توسط این شرکت ها مورد استفاده قرار گرفته است.

آن دسته از شرکت هایی که پس از ارزیابی در سطح ۳ بلوغ دیجیتالی قرار گرفتند، در هنگام رویارویی با موقعیت های افول از طریق ارائه خدمات بیشتر و متنوع تر، گسترده سازی سبک خدماتی خود و ارتقاء محصولات خود برای مشتریان تجربه مثبت ایجاد می کنند و به این شکل مشتریان را وفادار به خود نگه می دارند. بلوغ دیجیتال اغلب با استراتژی های تعامل بهتر با مشتری مرتبط است که منجر به افزایش رضایت و وفاداری

مشتری می‌شود. این شرکت‌ها با تغییر خدمات، تغییر محصولات، رشد عرضی سبد خدمات، استراتژی تنوع محصول ناهمگون را به‌کارگیری نمودند. شرکت‌های سطح ۳ با انجام کارها به صورت آنلاین و استفاده از نرم‌افزارهای دیجیتالی در پیشبرد کارهای شرکت فرآیندهای سازمانی خود را دیجیتالی ساختند. شرکت‌هایی که در حوزه آموزش کار می‌کردند در هنگام مواجهه با شرایط افول با ایجاد آموزش‌های به روز، انتخاب مدرسین آموزشی جدید و افزایش آموزش در حوزه دیجیتال مارکتینگ تحولی در سیستم آموزشی خود ایجاد می‌کنند که این امر موجب بقای شرکت در کسب‌وکارها می‌شود. در نهایت این شرکت‌ها با معرفی خود به مشتری‌ها، استفاده از محصولات تولیدی خود و افزایش فعالیت‌های بازاریابی از استراتژی نوآوری بازاریابی استفاده کردند و با داشتن وب‌سایت قوی و تولید محتوای به روز تمرکز خود را بر دیجیتال مارکتینگ قرار داده‌اند. با بررسی نتایج تحقیق مشخص می‌شود که سطح دیجیتالی شرکت با استراتژی‌هایی که در آن شرکت توسط مدیران به‌کارگیری می‌شود مرتبط است به نحوی که مطابق نتایج این پژوهش در شرکت‌های سطح ۲ بلوغ دیجیتال بیشتر از استراتژی‌های کاهش و در شرکت‌های سطح ۳ بلوغ دیجیتال استراتژی رشد و هوشمندی کسب‌وکار به‌کارگیری می‌شود.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی و هوشمندسازی کسب‌وکار از جمله استراتژی‌های احیاء هستند که با نتایج پژوهش «نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان استراتژی‌های احیاء» ( Hosseinzadeh Shahri & Nematollahi Sarvestani, 2020, p. 247)، سازگار است. همچنین استراتژی‌های تغییر سبک مدیریت، تعویض تیم اجرایی، شناسایی منابع کاهش و استراتژی قیمت‌گذاری گراف با استراتژی‌های بیان شده در نتایج پژوهش‌های «چگونه دیجیتالی شدن بر اثربخشی اقدامات احیاء برای شرکت‌های در حال زوال تأثیر می‌گذارد» ( Bai & Wang, 2021, p. 16) و «استراتژی‌های موفقیت حیاتی در احیای کسب‌وکار: مطالعه موردی» ( Sulaiman, Ghani & Ismail, 2019, p. 10) کاملاً همسو می‌باشد. همچنین پژوهش حاضر با شناسایی استراتژی استفاده از مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی با تمرکز بر افزایش تعامل با مشتریان، نتایج پژوهش «رویکردی برای مدل بلوغ دیجیتال برای شرکت‌های کوچک و

متوسط بر اساس نیازهای آنها» (Schallmo et al., 2021, p. 93) را تقویت می‌کند. پژوهش حاضر همانند پژوهش «عوامل تعیین‌کننده استراتژی‌های احیاء برای سازمان‌های رو به زوال، بزرگ و با فناوری پیشرفته» (Jeyasingh, 2023, pp. 192-193) که تمرکز بر نوآوری و افزایش فروش و بازاریابی و اقدامات مربوط به تعدیل نیرو، تمرکز بر فرآیندها، تجدید ساختار و معرفی محصول جدید را به‌عنوان استراتژی‌های احیاء معرفی می‌کند؛ نتایج این پژوهش را تقویت می‌کند.

تقسیم شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس سطح بلوغ دیجیتال و سپس مصاحبه با مدیران آنها و نتایج کسب‌شده تحقیق از نوآوری‌های این پژوهش است. با انجام مصاحبه‌ها مشخص شد، شرکت‌هایی که در سطح ۲ بلوغ دیجیتال قرار دارند؛ در هنگام رویارویی با شرایط بحران و افول، استراتژی‌های کاهش را به‌عنوان استراتژی‌های احیاء انتخاب می‌کنند و شرکت‌هایی که در سطح ۳ قرار دارند به هنگام به‌کارگیری استراتژی‌های احیاء، استراتژی‌های رشد را انتخاب می‌کنند.

به‌طور کلی شرکت‌های کوچک و متوسط با تطبیق رویکردهای خود برای قابلیت‌های دیجیتالی خاص، می‌توانند تلاش‌های بازیابی و رشد خود را در دنیای دیجیتالی بهینه کنند. دیجیتالی‌شدن نیازمند ذهنیتی باز، چابک و تحول‌آفرین است. برای موفقیت، شرکت‌های کوچک و متوسط باید از پیچیدگی‌های مرتبط با اکوسیستم خود آگاه باشند. به جای تمرکز بر یک استراتژی احیاء خاص، با تشخیص سطح بلوغ دیجیتال، خود را در یک شبکه به‌هم‌پیوسته از فعالیت‌های ارزش‌آفرین قرار دهند.

دیجیتالی‌شدن، علاوه بر پیچیدگی که ایجاد می‌کند، امکان یکپارچگی و ارتباط بی‌وقفه‌تر با زنجیره تأمین و مشتریان یک شرکت رو به افول را فراهم می‌کند و با ایجاد ارتباط بسیار قوی‌تری با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان فرصت‌های بیشتری برای استفاده از این روابط برای کمک به بهبود شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌کند.

به منظور تکمیل و گسترش پژوهش‌های حوزه بلوغ دیجیتال و استراتژی‌های احیاء، محققان در مراحل بعدی می‌توانند به بررسی استراتژی‌های به‌کار گرفته در شرکت‌های بالغ و کوچک و متوسط با سطح بلوغ دیجیتالی ۱ و ۴ بپردازند. همچنین محور تحقیقات بعدی می‌تواند ارائه استراتژی‌هایی جهت بالابردن سطوح بلوغ دیجیتالی شرکت‌های

کوچک، متوسط و بالغ باشد؛ که این امر با بررسی فرآیندهای موجود در شرکت‌های سطح ۳ و ۴ بلوغ دیجیتالی امکان‌پذیر است. همچنین با توجه به پژوهش‌های انجام شده مطالعات بعدی می‌تواند با تفکیک عوامل بحران به دو صورت داخلی و خارجی و ادغام با مباحث دیجیتالی‌سازی استراتژی‌های احیای جدید با تمرکز بر این موضوع شناسایی شود.

#### یادداشت‌ها

1. SMEs
2. Jeyasingh
3. Radicic&Petkovi
4. Barker& Luger
5. Rivera-Prieto, Santana& López-Cabrales
6. Bai& Wang,
7. Schallmo&Lang
8. DMM
9. Nadkarni& Prügl
10. Hosseinzadeh Shahri&Nematollahi Sarvestani
11. Aslanova&Kulichkina
12. Mugge&Abbu
13. Sulaiman, & Ghani,
14. Williams& Schallmo
15. Blatz&Bulander
16. Actor
17. Deductive Approach
18. Inductive Approach
19. Cross Sectional
20. Longitudinal
21. Forrester
22. Nvivo10

رحمان سرشت، حسین؛ حساس یگانه، یحیی؛ فلاح شمس، میرفیض و ایراندوست، منصور (۱۳۹۲). راهبردهای احیا و عملکرد تجاری در شرایط رکود اقتصادی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۴ (۱۵). ۳۵-۱۵.

فیروزان سرنقی، توحید؛ طهماسبی، داریوش و عابدینی، علی (۱۳۹۹). تحلیل نقش قابلیت‌های مدیریتی و عملیاتی استراتژی دیجیتال و فرهنگ دیجیتال بر بهره‌وری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۱ (۴۴). ۷۷-۵۹.

- Adisa, T. A., Abdulraheem, I., & Mordi, C. (2014). The Characteristics and Challenges of Small Businesses in Africa: an Exploratory Study of Nigerian Small Business Owners. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*. 66 (4).1-14.
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). *Digital maturity: Definition and model*. In 2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth”(MTDE 2020) (pp. 443-449). Atlantis Press..
- Bai, T., & Wang, J. (2021). How digitalization affects the effectiveness of turnaround actions for firms in decline. *Long Range Planning*.102140.
- Barbero, J. L., Di Pietro, F., & Chiang, C. (2017). A rush of blood to the head: Temporal dimensions of retrenchment, environment and turnaround performance. *Long Range Planning*. 50 (6). 862-879 .
- Barker III, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*. 18 (1). 13-38 .
- Barker III, V. L., Luger, J., Schmitt, A., & Xin, K. R. (2022). Corporate decline and turnarounds in times of digitalization. *Long Range Planning*. 57 (1), 102211.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study*.1-18.
- Blatz, F., Bulander, R., & Dietel, M. (2018, June). *Maturity model of digitization for SMEs*. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). IEEE.
- Cater, J., & Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family business review*. 21 (1). 31-50 .
- Clarke, V & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*. 12 (3). 297-298 .
- Firozan Sarnaghi, Tohid; Tahmasbi, Dariush; and Abedini, Ali. (2019). Analyzing the role of managerial and operational capabilities of digital strategy and digital culture on productivity. *Strategic Management Studies Quarterly*. 11 (44). 59-77. [in persion]

- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*. 57 (5). 103262 .
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: digital transformation playbook*. 1-15.
- Grover, B., & Damle, M. (2020). Comparison of select digital maturity models for digital transformation dynamics. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 17 (6). 4836-4856 .
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond*. FIF TH EDITI ON: South-Western Cengage Learning.
- Hosseinzadeh Shahri, M., & Nematollahi Sarvestani, M. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*. 13 (2). 241-253 .
- Jeyasingh, B. B. F. (2023). Factors Determining Turnaround Strategies for Declining, Large, High-tech organizations. *Journal of Business and Management Studies*. 5 (5). 180-197 .
- Keskgn, H., Gntürk, C., Sungur, O., & Kgrgğ, H. M. (2010). *The importance of SMEs in developing economies*. Paper presented at the 2nd international symposium on sustainable development. 183-192.
- Kilimis, P ., Zou, W., Lehmann, M., & Berger, U. (2019). A survey on digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*. 52 (13). 2140-2145 .
- Lee, E. L., Barrett, M., Prince, K., & Oborn, E. (2022). *Developing your digital maturity for competitive advantage: from models to practices in enabling digital transformation* .1-26
- Marcysiak, A., & Pleskacz, Ź. (2021). Determinants of digitization in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 9 (1). 300 .
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of management review*. 39 (1). 88-110 .
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to digital transformation. *Research-Technology Management*. 63 (2). 27-35 .
- Nadkarni, S., & Prgl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 71. 233-341 .
- Nambisan, S., Lyytinen, K., & Yoo, Y. (2020). *Digital innovation: towards a transdisciplinary perspective*. In Handbook of digital innovation (pp. 2-12). Edward Elgar Publishing.
- Prodi, E., Tassinari, M., Ferrannini, A., & Rubini, L. (2022). Industry 4.0 policy from a sociotechnical perspective: The case of German competence centres. *Technological Forecasting and Social Change*. 175. 121341 .

- Radicic, D., & Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*. 191. 122474 .
- Rahman Seresht, H., Hasas Yeganeh, Y., Fallah Shams, M., and Irandoost, M. (2013). Recovery strategies and business performance in economic recession. *Strategic Management Studies*. 4 (15). 15-35. [in persion]
- Rivera-Prieto, J. C., Santana, M., & López-Cabrales, Á. (2025). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*. 28 (1). 37-58.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J.-L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*. 20 (3). 206-211 .
- Schallmo ,D. R., Lang, K., Hasler, D., Ehmig-Klassen, K., & Williams, C. A. (2021). An approach for a digital maturity model for SMEs based on their requirements. In *Digitalization: Approaches, case studies, and tools for strategy, transformation and implementation* (pp. 87-101): Springer.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*. 50 (7). 1216-1244 .
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L . (2021) A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. 129. 382-392 .
- Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California management review*. 62 (4). 105-124 .
- Stich, V., Gudergan, G., & Zeller, V. (2018). *Need and solution to transform the manufacturing industry in the age of Industry 4.0—a capability maturity index approach*. In Collaborative Networks of Cognitive Systems: 19th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2018, Cardiff, UK, September 17-19, 2018, Proceedings 19 (pp. 33-42). Springer International Publishing.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British Journal of Management*. 12 (3). 183-199 .
- Sulaiman, S., Ghani, E. K., & Ismail, A. M. (2019). Critical Success Strategies on Business Turnaround: A Case Study in a Telco Company. *Academy of Management Journal*. 64 (1).1-12.
- Suleiman, Z., Shaikholla, S., Dikhanbayeva, D., Shehab, E., & Turkyilmaz, A. (2022). Industry 4.0: Clustering of concepts and characteristics. *Cogent Engineering*. 9 (1). 1-24 .
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43 (2-3). 172-194 .

- Telukdarie, A., Dube, T., Matjuta, P., & Philbin, S. (2023). The opportunities and challenges of digitalization for SME's. *Procedia Computer Science*. 217. 689-698 .
- Venkat, A., Miklós, D., & Nicolaus, H. (2017). Competing in a world of sectors without borders. *McKinsey Quarterly*. 54 (3). 1-14 .
- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*. 54 (5). 102110 .
- Williams, C., Schallmo, D., Lang, K., & Boardman, L. (2019). *Digital maturity models for small and medium-sized enterprises: a systematic literature review*. In ISPIIM conference proceedings (pp. 1-15). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱۳۷-۱۹۲

## تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات

محمدحسین نصیری\*

رشید ذوالفقاری زعفرانی\*\*

اسدالله گنجعلی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۳۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246361.3572

### چکیده

مدیریت منابع انسانی دیجیتال اساساً کلیه فعالیت‌های منابع انسانی را با استفاده از فناوری‌های نرم، برنامه‌های کاربردی و اینترنت انجام داده یا مدیریت می‌کند. دیجیتالی‌شدن یا تحول دیجیتال موضوعی است که همه سازمان‌ها باید برای کارآمدی و مرتبط بودن در آینده به‌کار گیرند. هدف این پژوهش مرور نظام‌مند پژوهش‌های قبلی در قلمرو موضوعی مذکور می‌باشد. برای برآورده ساختن هدف مقاله، روش مرور نظام‌مند انتخاب و طبق آن، مقالات موجود در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳ بررسی شد. در نهایت ۸۷ مقاله دارای صلاحیت بررسی تشخیص داده شد که محتوای این ۸۷ پژوهش با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. مرور نظام‌مند در نهایت ابعاد مدیریت منابع انسانی دیجیتال را ذیل سه بعد پیشایندها، فرآیندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال مورد بررسی قرار داد. مضمون پیشایندها مدیریت منابع انسانی دیجیتال، شامل سه مضمون سطح دوم سازمان‌دهنده یعنی جهت‌گیری دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و رهبری دیجیتال بود. فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال در قالب چهار مضمون سازمان‌دهنده اصلی یعنی ساختار دیجیتال، استراتژی دیجیتال، عملیات دیجیتال، قابلیت‌های دیجیتال مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال شامل مشتری-مداری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال و عملکرد دیجیتال بود. در پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند مطالعات متعدد و یکپارچه‌سازی یافته‌ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال ارائه و تبیین شد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در جهت استقرار مؤثر مدیریت منابع انسانی دیجیتال، به مؤلفه‌ها و شاخص‌های سه بعد پیشایندها، فرآیندها و پیامدهای آن پرداخته شود.

### واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی دیجیتال؛ تحول دیجیتال؛ سازمان دیجیتال؛ مرور نظام‌مند.

\* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. ایران. (نویسنده مسئول)

mailto:mh\_nasiri@yahoo.com

0009-0002-8291-1483

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. ایران.

rashid\_zo@yahoo.com

0000-0001-5301-3989

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

ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-959

#### مقدمه

شیوه‌های نوآورانه مدیریت منابع انسانی برای حفظ کارکنان و عملکرد آنها مهم است. برای به دست آوردن بهترین منابع انسانی، یک استراتژی کارآمد و خوب برنامه‌ریزی شده در محل کار مورد نیاز است. با گذشت زمان، پیشرفت‌های فنی در حوزه منابع انسانی انجام و آرام آرام مدیریت منابع انسانی جدید و پیشرفته جایگزین مدیریت منابع انسانی سنتی شد (TRIPATHI & SINGH, 2017, p. 3) و مدیریت منابع انسانی در آستانه تحول بزرگی قرار گرفت که محرک آن «فناوری‌های دیجیتال» هستند (Cutolo & Kenney, 2021, p. 585). فناوری‌های دیجیتال و دیجیتالی شدن، سازمان‌ها را به عصری سوق دادند که مدل‌های کسب و کار دیجیتال و فرآیندهای دیجیتالی کسب و کار، سنگ بنای عملیات سازمان‌ها بودند (Cianni & Steckler, 2017, p. 16). چنان‌که مرور مطالعات نشان داد سه جهت اصلی تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر حوزه مدیریت منابع انسانی شامل: ۱. منابع کار دیجیتال<sup>۲</sup> (معرفی روش‌های مدیریتی جدید و مهارت‌های عملی که به ایجاد یک سازمان شبکه‌ای جدید کمک می‌کند) ۲. محل کار دیجیتال<sup>۳</sup> (طراحی محیط کاری که عملکردی جدید را فراهم می‌کند و از ابزارهای ارتباطی مدرن استفاده می‌کند) و ۳. مدیریت منابع انسانی دیجیتال<sup>۴</sup> (استفاده از ابزارها و برنامه‌های دیجیتال برای راه‌حل‌ها و نوآوری) هستند (Mitrofanova, Kononov & Mitrofanova, 2018, p. 1717) و اتفاقاً مفهوم اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است؛ مفهومی که از هم‌آمیزی مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال شکل گرفته است (بودلایی، کنارودی، عبادی و بهمنی، ۱۴۰۱، ص. ۷۶۷).

تحول دیجیتال، فرآیند اجتماعی-فرهنگی<sup>۵</sup> انطباق سازمان‌ها با اشکال سازمانی جدید و مجموعه مهارت‌های منابع انسانی برای ماندگاری و مرتبط ماندن در چشم‌انداز دیجیتال<sup>۶</sup> است. این مفهوم فراتر از مفاهیم قبلی مانند تغییر ایجاد شده از طریق فناوری اطلاعات یا از طریق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، که به دنبال بهبود فرآیندهای موجود هستند، می‌باشد (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020, p. 825). برای موفقیت تحول دیجیتال در حوزه عملکرد مدیریت منابع انسانی، مشارکت کارکنان، مدیران و سایر ذینفعان و پذیرش تغییرات ناشی از کاربرد فناوری‌های جدید بسیار مهم

است. از طرفی در انجام این کار، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی و اهداف کلی سازمان در زمینه تحول دیجیتال هماهنگ شود (Manuti & Palma, 2018, p. 68). البته مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن، مفاهیمی ضمنی، ناهمگن و فزاینده<sup>۶</sup> هستند. ضمنی هستند چون نویسندگان تعاریف صریح از آن را ارائه نمی‌دهند، بلکه تصور می‌کنند خوانندگان معنای موردنظر را درک می‌کنند (Bajer, 2017, p. 53). تعاریف ناهمگن هستند؛ یعنی از مفاهیمی با درک چندگانه و گاه متناقض استفاده می‌کنند و درنهایت تعاریف روبه‌رشد و فزاینده هستند؛ یعنی از مفاهیم جدید برای نشان دادن پدیده‌های قدیمی معروف استفاده می‌کنند (Martini & Cavenago, 2018, p. 1; Thite, 2018, p. 3) و به منظور دوری از این سردرگمی‌ها باید اطمینان حاصل شود که مفهوم مدیریت منابع انسانی دیجیتال و مفاهیم مرتبط با آن صرفاً نشان دهنده «تعاریف‌های جدید برای پدیده‌های قدیمی»<sup>۷</sup> نیست؛ در غیر این صورت، مفاهیم جدید فقط به‌عنوان مترادف مفاهیم تثبیت‌شده و به ویژه مفهوم برجسته مدیریت منابع انسانی الکترونیکی<sup>۸</sup> استفاده می‌شود. از طرفی باید اطمینان حاصل شود که محققان منابع انسانی<sup>۱۰</sup> درک مشترکی از اینکه ارتباطات متقابل، مدیریت منابع انسانی دیجیتال را تسهیل می‌کند، داشته باشند و سوم، وضوح مفهومی برای جلوگیری از کمبودهای تحقیقاتی ضروری است و نسبت به استفاده از مفاهیم بدتعریف شده باید اجتناب شود، زیرا آنها اجازه عملیاتی‌سازی دقیق را نمی‌دهند و منجر به نتایج متفاوت تحقیقات در مورد مفهوم دیجیتال می‌شوند. با این وجود می‌توان مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به‌عنوان یک پیشرفت تکاملی از مفهوم‌سازی‌های قبلی مدیریت منابع انسانی دانست که مبنایی مفهومی از آینده مدیریت منابع انسانی توأم با فناوری را فراهم می‌کند (Strohmeier, 2020, p. 349). ابعاد مؤثر در پذیرش تحول دیجیتال شامل استراتژی، فناوری، موقعیت سازمان، تغییرات عملیاتی، صلاحیت دیجیتال، مسائل مالی و سرمایه‌گذاری هستند (Hess, Matt, 2020, p. 151). از طرفی فرهنگ، سازمان، مسائل فنی و چالش‌های دانشی، جزء ابعاد اصلی پذیرش تحول دیجیتال در سازمان است (Gill & VanBoskirk, 2016, P. 2). در نهایت سازمان‌ها برای ایجاد تحول دیجیتال در مدیریت

منابع انسانی، به یک چارچوب و استراتژی روشن، ساختار سازمانی مناسب، قابلیت‌های دیجیتال، فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و سیستم حاکمیت متعادل نیاز دارند (Kazarenkova, Kolmykova & Obukhova, 2021, p. 220).

مطالعات متعددی از جنبه‌های متنوعی به چارچوب و اجرای مدیریت منابع انسانی دیجیتال پرداخته‌اند که در قالب تکه‌هایی از یک کل منسجم به نوعی چارچوب آن را شکل داده‌اند که در پژوهش حاضر با مرور نظام‌مند این مطالعات سعی داریم تبیین روشن از این چارچوب ارائه دهیم. در ادامه به بعضی از این مطالعات که در تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال کمک‌کننده هستند، اشاره می‌شود. از نظر هانلت (2021) تحول دیجیتال، سازمان‌ها را به سمت طرح‌های سازمانی انعطاف‌پذیر سوق می‌دهد که سازگاری مداوم را ممکن می‌سازد. بچو<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) شایستگی‌های منابع انسانی دیجیتال را شامل «دانش کسب‌وکار<sup>۱۲</sup>، تخصص منابع انسانی<sup>۱۳</sup>، مدیریت تغییر<sup>۱۴</sup> و تخصص فناوری<sup>۱۵</sup>» می‌داند (Bengtsson & Bloom, 2017, p.28). بلوم و بنگستون (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای نشان دادند، دیجیتالی‌سازی صرفاً کاهش و خودکارسازی وظایف اداری نیست. دیجیتالی شدن نیازمند توسعه مدیریت منابع انسانی است. همچنین نتایج پژوهش مازورچنکو و مارسیکوا (2019)، با عنوان «مدیریت منابع انسانی با قدرت دیجیتال: مهارت‌ها و نقش‌ها در عصر دیجیتال» نشان داد دیجیتالی شدن در مدیریت منابع انسانی، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا عملکردهای منابع انسانی را مدرن کنند و مزیت رقابتی برای آنها فراهم کند. در عین حال، مستلزم تغییر در سبک کار و مستلزم تغییر در تقاضا برای شایستگی‌های منابع انسانی است.

تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات به دلایل متعددی حائز اهمیت است. اولاً با توجه به تغییرات سریع فناوری و دیجیتالی شدن فرآیندها، مدیریت منابع انسانی نیز نیازمند به‌روزرسانی و تطابق با این تحولات است و ضرورت بررسی و تبیین چارچوب‌های جدید در این حوزه احساس می‌شود (Sparrow, Brewster & Chung, 2016, p. 19). دوماً استفاده از فناوری‌های دیجیتال می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای منابع انسانی کمک کند و این موضوع نیاز به یک چارچوب منسجم برای پیاده‌سازی این فناوری‌ها را بیشتر می‌کند

(Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015, p. 221). سوم اینکه بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دیجیتال با چالش‌هایی مواجه هستند و بررسی این چالش‌ها و ارائه راهکارهای مناسب آن ضروری است (Marler & Fisher, 2013, p. 19). چهارم اینکه با وجود تحقیقات متعدد و پراکنده در این حوزه، هنوز یک مرور نظام‌مند و جامع که به تبیین چارچوب‌های کاربردی بپردازد، کمتر دیده می‌شود (Cascio & Montealegre, 2016, p. 355) و این امر ضرورت انجام یک مطالعه جامع را توجیه می‌کند. لذا بر اساس موارد ذکر شده و آگاهی از ورود به عصر دیجیتال و تسلط فناوری‌های نوین اطلاعاتی بر همه شئون زندگی و شغلی افراد، حوزه منابع انسانی نیز بایستی همگام با این تحولات، دگرگون شده و نسبت به بازطراحی راهبردها، فرآیندها و برنامه‌های عملیاتی خود اقدام نماید. صفت دیجیتالی شدن تنها یک صفت برای حالتی خاص از مفهوم منابع انسانی نیست بلکه یک ضرورت عصر جدید است که در سال‌های اخیر گرایش به مفهوم تحول دیجیتال در حوزه منابع انسانی، گسترش یافته و پژوهشگران و اندیشمندان نظریات متعدد و با تقسیم‌بندی‌های متفاوتی در این حوزه ارائه داده‌اند که همین تعدد مطالعات، منجر به نوعی گستردگی و سردرگمی در اجرای درست آن و انتخاب گاه‌ها اشتباه مسیر شده و ائتلاف منابع مالی و انسانی را در پی دارد که در پژوهش حاضر سعی بر آن است با مرور نظام‌مند این مطالعات، چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال را تبیین کنیم.

#### ۱. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل پراکندگی و تنوع موجود در پژوهش‌های حول مدیریت منابع انسانی دیجیتال و همچنین وجود نتایج متنوع در پژوهش‌های مذکور، از روش مرور نظام‌مند استفاده شده است. این مسأله زمانی حاد می‌شود که گزارش‌هایی حتی متناقض، از نتایج تحقیقات ارائه شده باشد. اما مرور نظام‌مند تا حدودی این مسأله را حل می‌کند؛ یعنی حجم عظیم ادبیات، محققان را مجبور می‌کند برای تصمیم آگاهانه و جمع‌بندی نتایج حاصل از تحقیقات گذشته از روش‌هایی مثل مرور نظام‌مند استفاده کنند و سوگیری‌ها را به حداقل برسانند. در پژوهش حاضر که در دهه اخیر بمباران اطلاعاتی در

مورد مدیریت منابع انسانی دیجیتال توسط تعداد زیادی از مقالاتی که هر روزه در مجلات مختلف به چاپ می‌رسند و حرکت به سمت تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد صورت گرفته است، مطالعه مروری اهمیت زیادی پیدا می‌کند. مرور نظام‌مند نوعی پژوهش است «برای یافتن، ارزیابی و ترکیب بهترین شواهد موجود در رابطه با یک سؤال تحقیقاتی خاص به منظور ارائه پاسخ‌های آموزنده و مبتنی بر شواهد» (Boland, Cherry & Dickson, 2017, p. 2).

برای انجام صحیح یک مرور نظام‌مند بولاند، چری و دیکسون (۲۰۱۷) ده گام را پیشنهاد می‌کنند که ذیلاً علاوه بر معرفی گام‌های مذکور به نحوه اجرای هر گام در این پژوهش پرداخته می‌شود.

#### ۱-۱. برنامه‌ریزی در مورد نحوه اجرای مرور نظام‌مند

اولین اقدام، برنامه‌ریزی برای تخصیص زمان و منابع در دسترس برای مراحل مختلف انجام مرور نظام‌مند است. در پژوهش حاضر در اولین گام، تیم پژوهش متشکل از سه عضو؛ دو استاد و یک دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی) به تهیه پیشنهاد پژوهش مبادرت ورزیدند. مطابق با پیشنهاد اولیه زمان مورد نیاز برای انجام پژوهش یکسال در نظر گرفته شده بود. ابتدا به منظور جستجوی ادبیات، عناوین، چکیده‌ها و متن کامل مقالات بررسی شد به این نحو که ابتدا یک پژوهشگر امر جستجو، استخراج داده‌ها، کدگذاری اولیه و تحلیل مضامین پایه را به عهده داشت و سایر پژوهشگران در بحث انطباق و تلفیق کدگذاری‌ها و نتایج تحلیل مضمون حاصل از کار پژوهشگر را به عهده داشتند. در نهایت نتایج تحلیل تلفیق شده توسط هر سه پژوهشگر تأیید، پس از اتمام کار، پژوهشگران پانزده روز از نتایج پژوهش فاصله گرفتند و مجدداً در کمیته ای سه نفره، به مرور یافته‌ها و تحلیل‌های خود پرداختند تا نتایج پژوهش آماده انتشار شود (گام دهم).

#### ۱-۲. انجام جستجوهای اولیه شناسایی دقیق سؤال پژوهش و نگارش شیوه‌نامه برای انجام مرور نظام‌مند

در این مرحله جستجوهای حوزه‌ای انجام می‌شود تا به شناسایی پیشینه ادبیات کمک کند و پژوهشگر از این طریق سؤال مرور نظام‌مند را تعریف و اصلاح می‌نماید و معیارهای

گنجانیدن و حذف مطالعات بررسی شده را تنظیم می‌کند. همچنین بر این مبنا یک شیوه-نامه برای انجام مرور نظام‌مند نوشته می‌شود. شیوه‌نامه، طرحی مکتوب است و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد رویکردی را که برای پاسخ به سؤال مرور استفاده خواهد کرد، تعیین نماید. بعد از انجام دقیق این مرحله و با توجه به هدف و مسأله پژوهش، که شناسایی و تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال بود، نیاز بود یافته‌های متنوع و مطالعات متعدد، به صورتی نظام‌مند مرور و یافته‌ها به صورتی یکپارچه ترکیب شوند. چرا که تعدد این مطالعات موجب نوعی سردرگمی در استقرار درست مدیریت منابع انسانی دیجیتال شده بود لذا سؤال اصلی پژوهش به این صورت مطرح شد که «پیشایندها، فرآیندها و پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال کدام‌اند؟» در واقع این پژوهش سه سؤال فرعی داشت «پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال کدام‌اند؟»، «فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال کدام‌اند؟» و «پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال کدام‌اند؟» همچنین برای جستجوی پاسخ سؤال‌های مذکور در منابع، شیوه‌نامه‌ای مطابق جدول شماره (۱) توسط تیم پژوهش تنظیم گردید:

**جدول (۱): شیوه‌نامه انجام پژوهش**

ویژگی	معیار پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی
زمان انجام	از ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۳
موضوع مورد مطالعه	کلیه مقالاتی که با موضوع مدیریت منابع انسانی دیجیتال، دیجیتالی شدن منابع انسانی و یا تحول دیجیتال سازمان با تأکید بر منابع انسانی منتشر شده‌اند.
شرایط مورد مطالعه	مقالاتی که در جستجوی پژوهشگر، دارای صلاحیت بررسی به لحاظ پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، استفاده از داده‌های اولیه تشخیص داده شده‌اند.
نوع مقالات	مقالات علمی پژوهشی انتشار یافته در نشریه‌های دارای سیاست داوری دوسو کور
استراتژی‌های جستجوی مقالات	جستجوی کلیدواژه‌ها، جستجوی بعضی مجلات خاص

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۲-۱. جستجوی ادبیات

هدف این مرحله شناسایی شواهد مورد نیاز برای پاسخ به سؤال پژوهش، بر اساس شیوه‌نامه تدوین شده می‌باشد. عموماً پژوهشگران از پایگاه‌های کتابشناختی و پایگاه‌های داده برای جمع‌آوری شواهد استفاده می‌کنند. برای انجام جستجو در پژوهش حاضر، با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌ای در عناوین مقالات موجود در پایگاه‌های داده (گوگل اسکالر، اسکوپوس، ساینس دایرکت و امرالد)<sup>۱۶</sup> به جمع‌آوری ادبیات پیرامون سؤال‌های مرور، مبادرت گردید. کلیدواژه‌های مورد استفاده در پژوهش در جدول زیر ذکر شده است:

### جدول (۲): کلیدواژه‌های مورد استفاده در پژوهش

Digital human resources	منابع انسانی دیجیتال
Digitization of human resources	دیجیتالی شدن منابع انسانی
Digital human resource management	مدیریت منابع انسانی دیجیتال
Digital transformation of the organization	تحول دیجیتال سازمان
Digitized organization	سازمان دیجیتالی شده

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۳-۱. بررسی عناوین و چکیده‌ها

در این مرحله، پژوهشگر عناوین و چکیده‌های پژوهش‌هایی را که در گام قبل شناسایی شده‌اند، بررسی می‌کند و با کنار گذاشتن موارد نامرتبط به سؤال پژوهش، به سراغ مرحله بعدی می‌رود. در پژوهش حاضر مطابق با شکل شماره (۱)، مجموعه مقالاتی که عنوان آنها مرور شده است ۲۰۱۸ مطالعه می‌باشد که از این تعداد تنها ۸۳۶ مقاله دارای صلاحیت برای بررسی چکیده تشخیص داده شدند. با مرور چکیده مقالات، ۵۴۱ پژوهش رد و ۲۹۵ پژوهش به منظور بررسی محتوا انتخاب شدند. در نهایت با بررسی اولیه محتوای مقالات، منابع نهایی برای مرور نظام‌مند شامل ۸۷ منبع بود که نویسندگان آن، در جدول مقوله‌های احصاء شده، عنوان شده‌اند.



منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱. به دست آوردن پژوهش‌ها

در این مرحله، متن کامل شواهدی که در مرحله قبل تأیید شدند باید در اختیار پژوهشگر قرار گیرد. در پژوهش حاضر، متن کامل ۲۹۵ مقاله باقی مانده از مرحله قبل دانلود شد و پژوهشگر شروع به بررسی دقیق اهداف، روش و کیفیت سایر اجزای مقاله نمود.

#### ۴-۱. انتخاب از میان متن کامل شواهد

بر اساس معیارهای موجود در شیوه‌نامه تدوین شده، متن کامل مقالات توسط پژوهشگران بررسی می‌شود. در پژوهش حاضر، در نهایت با مرور متن کامل ۲۹۵ مقاله باقی مانده، ۸۷

مقاله به‌عنوان منابع دارای صلاحیت برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که پژوهش‌های کمی و کیفی با موضوع مدیریت منابع انسانی دیجیتال؛ پژوهش‌های انجام شده طی سال‌های ۲۰۱۵-۲۰۲۳، پژوهش‌های منتشرشده به زبان انگلیسی و همچنین پژوهش‌ها در قالب پایان‌نامه و مقاله‌های پژوهشی موردنظر بودند. از طرفی در فرایند بررسی پژوهش‌ها، پس از جستجوی اولیه براساس کلیدواژه‌ها، تمام مطالعه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی دیجیتال از پایگاه‌های اطلاعاتی یادشده توسط پژوهشگران شناسایی و سپس پژوهش‌هایی که در عنوان و چکیده آنها به مدیریت منابع انسانی دیجیتال و سایر کلیدواژه‌های مرتبط اشاره شده بود، وارد فهرست اولیه شد و مقالاتی که در زمینه کمک به مرور نظام‌مند و تبیین چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال، ناکافی و نامناسب بودند، از فهرست بررسی خارج شدند.

#### ۱-۶. استخراج داده

در این مرحله پژوهشگران بایستی داده‌های مربوطه را از هر مقاله شناسایی کنند و این داده‌ها را با استفاده از کاربرگ‌ها یا جداول خلاصه نمایند. برای استانداردسازی داده‌های اولیه در نرم‌افزار اکسل کاربرگ‌هایی تنظیم گردید که دربرگیرنده موارد ذیل بودند: نام مقالات، نویسندگان، نام نشریات، سال انتشار مقالات، کد اولیه، مضامین پایه، مورد بررسی قرار گرفت.

#### ۱-۷. ارزیابی کیفیت شواهد منتخب

هر مقاله منتخب که داده‌هایی در اختیار مرور قرار داده است بایستی به لحاظ کیفیت روش - شناختی ارزیابی شود. در مورد هر کدام از ۸۷ مقاله منتخب در مرور حاضر، بررسی دقیق از کیفیت مقاله، نشریه‌هایی که مقاله در آن چاپ شده و روشی که مقاله مطابق با آن انجام شده صورت گرفت، اما برای جلوگیری از اطاله مقاله، از گزارش آن خودداری شده است.

#### ۱-۸. تحلیل و ترکیب

داده‌های به‌دست‌آمده از مراحل قبل باید با یکی از روش‌های پژوهش کمی، کیفی یا آمیخته مورد تحلیل قرار بگیرد. در مقاله حاضر داده‌های استخراج شده از مقالات منتخب، با روش

تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از تحلیل مضمون، به همراه مستندات ذیل آن در جدول شماره (۳) نمایش داده شده است

### ۹-۱. نگارش، ویرایش و انتشار

در این گام، تمام تلاش‌های صورت گرفته در فرایند مرور نظام‌مند، به شیوه‌ای منظم در یکی از قالب‌های استاندارد (اعم از مقاله، پایان‌نامه، رساله و...) گزارش می‌شود. نتیجه‌گیری و بحث در مورد یافته‌های پژوهش نیز از جمله اقدامات لازم در این مرحله است. در این پژوهش، گزارش در قالب مقاله ارائه می‌شود و در پایان آن، جهت‌یابی پژوهش‌های آینده به همراه بحث و نتیجه‌گیری ذکر خواهد شد.

### ۲. یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در طول بخش «روش‌شناسی پژوهش» به تناسب برخی از یافته‌ها ذکر گردید، در این بخش نیز تفصیلاً یافته‌های حاصل از انجام روش پژوهش به‌طور ویژه مرحله نهم آن، مورد اشاره قرار می‌گیرد:

**جدول (۳): مضامین مستخرج از مقالات مرور شده در مورد مدیریت منابع انسانی دیجیتال به همراه مستندات آن**

منابع	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده		مضامین فراگیر
		سطح اول	سطح دوم	
Quinton et al, 2018; Khin and Ho, 2018; Kindermann et al., 2021; Chavez Malik, Ghaderi & Yu, 2023; Saunila et al., 2021; Nasiri, Saunila & Ukko, 2022; Rupeika-Apoga, Petrovska & Bule, 2022; Thite, 2022;	خواست دیجیتال، رویاپردازی دیجیتال، نگرش مثبت به تغییر، نگرش دیجیتال، اعتقاد به لزوم تحول دیجیتال، اعتقاد به لزوم تحول دیجیتال بین سیاستگذاران سازمان	انتظارات دیجیتال	جهت- گیری دیجیتال	پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال
	پارادایم دیجیتال، برندگرایی دیجیتال، جهت‌گیری بلندمدت جسورانه مرتبط با	ذهنیت دیجیتال		

	<p>استراتژی دیجیتال کسب- و کار، چشم‌انداز بلندمدت قانع‌کننده‌ای در حوزه دیجیتالی شدن، شناسایی- فعالانه فرصت‌های جدید و تحقق</p>			
<p>Proksch, Rosin, Stubner &amp; Pinkwart , 2024; Strohmeier, 2020; Bengtsson &amp; Johansson, 2021; Bankov, 2022; Khan, Tan &amp; Loon, 2021; Grivas Giovanoli, Grasshoff &amp; Imhof, 2022; Canale et al, 2022; Nonato, Sales &amp; Cavalcante, 2022; Riedlinger et al, 2021; Teichert, 2019; Yatsenko, 2021; Tripathi &amp; SINGH, 2017; Betancourt, 2015; Singh &amp; Atwal, 2019; Nachit &amp; Okar, 2020; Proksch, Rosin, Stubner &amp; Pinkwart, 2021; Wokurka, Banschbach, Houlder &amp; Jolly, 2017; Munster et al, 2019; Permana, Afkar &amp; Augusta, 2021; Hussain, 2015; VARDARLIER, 2020; Thite, 2022; Tripathi &amp; SINGH, 2017; Miller, 2020; Martínez-Caro, Cegarra-Navarro &amp; Alfonso-Ruiz, 2020; Leso, Cortimiglia &amp; Ghezzi, 2023; Aggarwal &amp; Sharon, 2017; Mia &amp; Faisal, 2020; Thite, 2022; Chytiri, 2019;</p>	<p>سیستم تعاملی، همکاری خارجی، قابلیت همکاری داخلی، قابلیت همکاری معنایی، قابلیت همکاری ساختاری، مشاوره استراتژیک، تشکیل شبکه‌های اجتماعی مدیران منابع انسانی با مدیران خط، تعامل سازنده، تقویت همکاری</p>	<p>تعامل دیجیتال</p>		
	<p>فرهنگ سازمانی، فرهنگ دیجیتال، آزمایش و یادگیری، فرهنگ بدون سرزنش، باز بودن برای تغییر، استقلال نسبی کارکنان، فرهنگ همکاری، باورهای دیجیتالی، ارزش-ها و باورهای مشترک در خصوص تحول دیجیتال، ارزش‌های دیجیتالی، هنجارهای دیجیتالی، الگوریتم‌های یادگیری تقویتی</p>	<p>باورهای دیجیتالی</p>	<p>فرهنگ دیجیتالی</p>	

	<p>محیط پویا، محیط حمایت‌گر، محیط قابل اعتماد، اطمینان از ایمنی، امنیت و حریم خصوصی، یادگیری فناوری جدید، توانایی تعریف مجدد و بازسازی منابع و مهارت‌ها در پاسخ به شرایط متغیر محیطی، محیط باز و پذیرای تغییر، محیط دیجیتال شبکه‌ای، محیط مجازی، آمادگی دیجیتال، محیط یادگیرنده</p>	<p>محیط پذیرای دیجیتال</p>		
<p>Strohmeier, 2020; Karippur &amp; Balaramachandran, 2022; Tripathi &amp; SINGH, 2017; Erhan, Uzunbacak &amp; Aydin, 2022; Khan, Tan &amp; Loon, 2021; Sullivan, Rivard, Shin &amp; Rosen, 2016; Brice &amp; Almond, 2020; Blondiau, Mettler &amp; Winter, 2016; Krasuska et al., 2020; Martin et al., 2019; Bengtsson and Johansson, 2022; Chang, Choi and Chou, 2022; Yopan Kasali, Balqiah &amp; Pasaribu, 2022; Jani, Muduli &amp; Kishore, 2023; Oberer &amp; Erkollar, 2018; El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck &amp; Vinther, 2020; Flyverbom, Deibert, &amp; Matten, 2019; Tigre, Curado &amp;</p>	<p>مدیریت ابعاد دیجیتال منابع انسانی، تنظیم مقررات، استانداردها و قوانین منابع انسانی دیجیتال، محافظت از مالکیت فکری و رهبری و مدیریت ارزش‌های فرهنگی، تضمین اجرای جامع/قابل اعتماد استراتژی دیجیتال؛ رویکردهای سیستماتیک برای مدیریت نوآوری/تغییر، هماهنگی مرکزی برای تحول دیجیتال منابع انسانی، راهبری اطلاعات دیجیتال، راهبری عملیات دیجیتال،</p>	<p>راهبری دیجیتال</p>	<p>راهبری دیجیتال</p>	

<p>Henriques, 2023; Cortellazzo, Bruni, Zampieri, 2019; Leso, Cortimiglia &amp; Ghezzi, 2023; Mia &amp; Faisal, 2020; Thite, 2022;</p>	<p>راهبری عمومی، راهبری استراتژی حاکمیتی، اختصاص منابع دیجیتال، مدیریت تعارض، نظارت بر سیاست‌های دیجیتالی، قوانین، برنامه ریزی و اجرای استراتژی‌های تحول دیجیتال، هدایت فعالیت‌های منابع انسانی دیجیتال، مدیریت سرمایه-های منابع انسانی دیجیتال، مدیریت ذی‌نفعان، تخصیص و مدیریت منابع، حکمرانی نوآور، حمایت تیم اجرایی برای بهبود کیفیت، تشویق رفتارهای نوآورانه، تقویت نوآوری، مدیریت تغییر، تشویق افراد برای پذیرش تغییرات، مدیریت تغییر، حاکمیت داده، هماهنگی دیجیتال، تامین و تخصیص منابع کافی</p>	<p>حکمرانی دیجیتال</p>		
<p>Strohmeier, 2020; Hanlett, 2021; Teichert, 2019; Nunato, Sales and Cavalcante, 2022; Andrina, Chiara and Alessandro, 2022; Wang, Zhu Wezheng, 2022; Leso, Cortimiglia &amp; Ghezzi, 2023; Snow, Fjeldstad &amp; Langer, 2017;</p>	<p>تمرکززدایی، سازگاری داخلی شیوه‌های منابع انسانی دیجیتال، تعریف مجدد مدل‌های کسب‌وکار و نوآوری فرآیندها، مشارکت در سطوح مختلف سلسله مراتبی،</p>	<p>سازماندهی دیجیتال</p>	<p>ساختار دیجیتال</p>	<p>فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال</p>

<p>Young, Selander &amp; Vaast</p>	<p>همکاری متقابل، نقش ها/وظایف مرتبط با دیجیتالی شدن تعریف شده مکانیسم های باز سلسله مراتبی برای هماهنگی، خود سازماندهی، انجام دیجیتالی کارها</p>		
	<p>ساختار منعطف، ساختار چابک، ساختار باز، ساختار مدیریت/عملکردهای حمایت از کسب و کار دیجیتال، ساختار همسو با دیجیتال، طرح های سازمانی انعطاف پذیر، سازمان پویا</p>	<p>ساختارهای سازمانی متناسب</p>	
<p>QUNPENG (2024), Strohmeier, 2020; Andrina, Chiara and Alessandro, 2022; Halid, Yusoff, Somu, 2020; Bengtsson and Johansson, 2022; VARDARLIER, 2020; Aggarwal &amp; Sharon, 2017; Khan, Tan &amp; Grivas Loon, 2021; Giovanoli, Grasshoff &amp; Imhof, 2022; Carvalho, Rocha and Abreu, 2019; Ross, Beath &amp; Sebastian, 2017; Lipsmeier, Kühn, Joppen &amp; Dumitrescu, 2020; Proksch, Rosin, Stubner &amp; Pinkwart, 2021; Kane et al, 2015; Aggarwal &amp; Sharon, 2017; Mia &amp; Faisal, 2020; Thite, 2022; Jani,</p>	<p>راهبردهای دیجیتال، سازگاری استراتژیک، شناسایی به اهداف و نتایج قابل اندازه گیری، جهت کلی یا چشم انداز تعیین شده توسط مدیریت برای آینده سازمان، استراتژی سازمانی و پویایی سیستم دیجیتال، توسعه/اجرای یک استراتژی با استفاده از فناوری دیجیتال برای انجام کسب و کار به روش های اساسی جدید، نقشه راه، تعالی سازمانی و تعالی</p>	<p>چشم انداز دیجیتال</p>	<p>استراتژی دیجیتال</p>

<p>Muduli &amp; Kishore, 2023;</p>	<p>عملیاتی، اصول راهنمای دیجیتال</p>	<p>برنامه‌ریزی دیجیتال</p>	
<p>Strohmeier, 2020; Teichert, 2019; Bengtsson and Johansson, 2022; Tariq, Alshurideh, Akour &amp; Hawary, 2022; Chowdhury et al., 2022; Banco, 2022; Nunato, Sales and Cavalcante, 2022; Tripathi &amp; SINGH, 2017; Andrina, Chiara and Alessandro, 2022; Zhang &amp; Chen, 2023; Salovaara, Lyytinen &amp; Penttinen, 2019; Holopainen, Ukko &amp; Del Saunila, 2022; Giorgio Solfa, 2022; Boute &amp; Van Mieghem, 2021; Aggarwal &amp; Sharon, 2017; Mia &amp; Faisal, 2020; Thite, 2022; Jani,</p>	<p>دیجیتالی شدن و اتوماسیون سازی منابع سازمان، فناوری اطلاعات، کیفیت فنی سازمان، تعالی عملیات، سیستم‌های دیجیتال، فناوری اطلاعات و ارتباطات، معماری/سیستم‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های فناوری اطلاعات مبتنی بر دیجیتال سازی جدید، چابکی سیستم‌های پشتیبانی، زیرساخت</p>	<p>کنش‌های دیجیتال</p>	<p>عملیات دیجیتال</p>

<p>Muduli &amp; Kishore, 2023; Chytiri, 2019;</p>	<p>فناوری اطلاعات، انتخاب، آموزش و توسعه دیجیتال، مشارکت دادن مشتری در فرآیند نوآوری</p>			
	<p>فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، دیجیتالی سازی و خودکار نمودن فرآیند، انعطاف-پذیری/چابکی فرایندها، رساندن فرآیندها به یک استاندارد صنعتی، پردازش داده‌های دیجیتال، استانداردهای فنی تحول دیجیتال، روش کار انعطاف پذیرتر/چابکتر، استفاده از روش‌های چابک، دیجیتالی کردن-محصولات/خدمات ارائه شده، تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شخصی سازی، ارزیابی دیجیتال، خدمات مبتنی بر داده، ویژگی‌های دیجیتال، توانایی سیستماتیک برای نوآوری</p>	<p>فرآیندهای دیجیتال</p>		

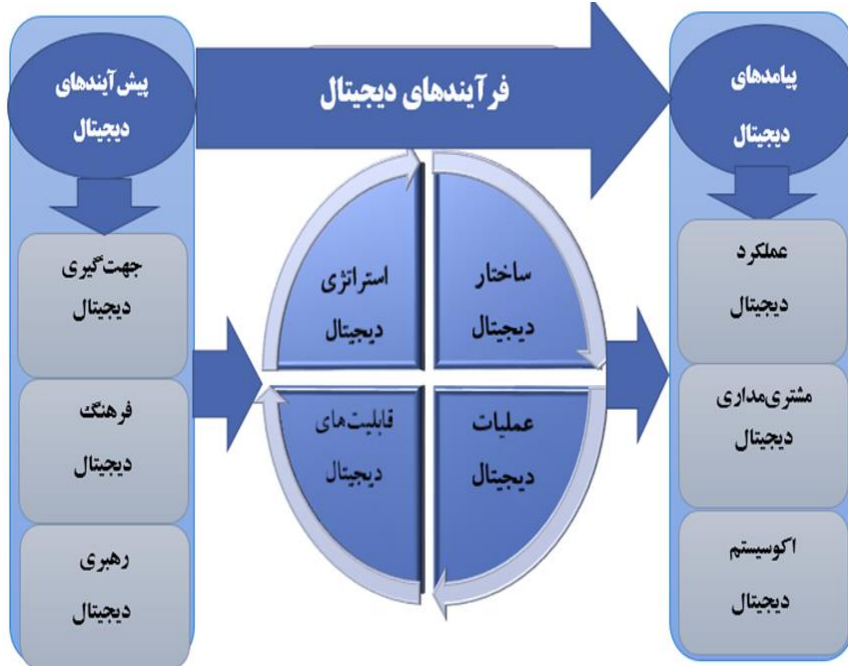
<p>Rajini, 2024; Strohmeier, 2020; Teichert, 2019; Halid, Yusoff, Somu, 2020; Colbert, Yee and George, 2016; Khan, Tan &amp; Loon, 2021; Nunato, Sales and Cavalcante, 2022; Andrina, Chiara and &amp; Abraham, Wieser 2024; Alessandro, 2022; Chowdhury et al., 2022; Sharma, Luthra, Joshi &amp; Kumar, 2022; Saura, J. R. 2021; Dos-Santos, 2022; Riedlinger, 2022; Wang, Zhou and Zhang, 2022; Jani, Muduli &amp; Kishore, 2023; Chytiri, 2019; Grisold, Seidel, Heck &amp; Berente et al, 2024;</p>	<p>سواد دیجیتال، تسلط دیجیتال، تجربیات دیجیتال، بازاریابی دیجیتال، تخصص، تجربه و علاقه؛ شایستگی های ICT کارکنان، تصمیم گیری مبتنی بر داده ها، گشودگی نسبت به فن آوری های جدید، یادگیری مداوم، نگرش فردی، کار تیمی، کارآفرینی، خلاقیت، همکاری، حل مسأله، یادگیری، طرز فکر نوآور، احساسات آنلاین («e-motions») و حمایت اجتماعی آنلاین («e») - پشتیبانی، مدیریت داده دیجیتال سازی اطلاعات، تفکر داده محور، مهارت- های دیجیتال،</p>	<p>شایستگی - ها و مهارت های دیجیتال</p>	<p>قابلیت های دیجیتال</p>
	<p>پشتیبانی دیجیتال، نظارت دیجیتال، منتورینگ دیجیتال، حمایت الکترونیکی، بازخورد دیجیتال، حمایت از تصمیم گیری های دیجیتال در فرآیندها، حمایت از تحقیق و توسعه هوشمند، نظارت و پایش دیجیتال، اطمینان از مخاطرات،</p>	<p>حمایت دیجیتال</p>	

	اطمینان از تحویل منافع، اطمینان از مشارکت ذینفعان			
Zhang, & Chen, 2024; Cui et al, 2024; Althabhwae & Saeed, 2024; Halid, Yusoff, Patil et Somu, 2020; al, 2024; Martínez- Caro, Cegarra-Navarro & Alfonso-Ruiz, 2020; Khuntia, Saldanha, Kathuria & Tanniru, 2024; VARDARLIER, 2020; Gong, Yang & Shi, 2020; Ahmad, 2021; Teichert, 2019; Aggarwal & Sharon, 2017; Aminudin, 2024;	سازمان دیجیتال، نیروی کار دیجیتال، محل کار دیجیتال، بهره‌وری دیجیتال، یکپارچگی دیجیتال، تغییر دیجیتال، خدمات دیجیتال، ارتباطات دیجیتال، سازگاری دیجیتال، انعطاف‌پذیری دیجیتال، انعطاف‌پذیری خدمات دیجیتال، سازمان انعطاف‌پذیر، استخدام دیجیتالی راحت، مکانیسم‌های بازخورد مبتنی بر پلت فرم‌های دیجیتال، هوش مصنوعی به کار گرفته شده، مدیریت پشتیبانی دیجیتال، چابکی شغلی، نوآوری پایدار،	عملکرد دیجیتال	خروجی - ها دیجیتال	پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال
Aripin, Matriadi, & 2024; Ermeila, Andrina, Chiara & Alessandro, 2022; Yopan et al., 2022; Proksch et al., 2024; Teichert, 2019; Ismail,	شهروندان الکترونیکی، مشتری محوری، بهره‌مندی مشتریان از دیجیتالی شدن؛ شخصی سازی،	مشتری - مداری دیجیتال		

<p>2022; Palazon et al., 2022; Kovaras-Tohima, 2022; Rodríguezhoya Sankar et et al., 2022; al., 2021; Mia &amp; Faisal, 2020; Thite; 2022;</p>	<p>محصولات/خدمات؛ خدمات دیجیتال برای جذب مشتریان؛ تمرکز بر ارزش مشتری؛ ایجاد ارزش از داده‌ها، مشارکت مشتری و توانمندسازی آنها، تعامل سازمان با مشتریان، شهروند دیجیتال</p>			
<p>Bahiroh, &amp; Imron, 2024; Hanelt, 2021; Gill, 2022; Lubiz et al., 2022; Beria, 2022; Duncan, 2022; Pinto Llorente, 2022; El Sawy et al, 2020; Zhang &amp; Chen, 2023; Valdez-De-Leon, 2019; Jacobides,, Cennamo &amp; Gawer, 2018; Kamar et al, 2023</p>	<p>اکوسیستم دیجیتال، پیکربندی پویا، ارگانیزم‌های اطلاعاتی، بازیگران فردی و سازمانی، مدیریت اکوسیستم (هدایت اکوسیستم، اکوسیستم نوآوری، ارتباط با اکوسیستم‌های مادر، محل کار دیجیتال، معماری اکوسیستم، ارزش پیشنهادی اکوسیستم...)، تعامل ارگانیزم اطلاعاتی، اکوسیستم بازاریابی، اکوسیستم کسب‌وکار، اکوسیستم نوآوری</p>	<p>اکوسیستم دیجیتال</p>		

منبع: یافته‌های پژوهش

شکل (۲): چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال براساس مرور نظام‌مند مطالعات



منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳. جهت‌گیری دیجیتال

جهت‌گیری فناوری بیشتر بر جنبه‌های فنی متمرکز شده است تا دیدگاه‌های مدیریتی، انسانی و سازمانی (Khin & Ho, 2019, p. 181) و جهت‌گیری دیجیتال، به‌عنوان یک اصطلاح گسترده‌تر از جهت‌گیری فناوری، با هر سه دیدگاه جدید مفهوم‌سازی شده است. در واقع نیاز به عناصر مدیریتی، انسانی و سازمانی را که فراتر از جنبه‌های صرفاً فناوری هستند، تأیید می‌کند (Quinton et al., 2018, p.428; Khin & Ho, 2019, p. 179; Kindermann et al., 2021, p. 647). لذا جهت‌گیری دیجیتال، ویژگی‌های رفتاری را برای ورود به بازارهای دیجیتال به تصویر می‌کشد، که تمایل و فعال بودن را برای شناسایی و اتخاذ فناوری‌های دیجیتال فراهم می‌کند (Chavez, Malik, Ghaderi & Yu, 2023, p. 14). در ابتدا مدیریت منابع انسانی دیجیتال به مدیران و کارکنان سازمان کمک کرد تا ذهنیت خود را تغییر دهند تا فناوری را پیاده‌سازی کنند و سازمان را به صورت

دیجیتالی مدیریت کنند و در نهایت همه اینها منجر به بزرگ‌ترین تغییر در سازمان خواهد شد (Varadaraj & Al Wadi, 2021, p. 47).

جهت‌گیری دیجیتال (DO)، به‌عنوان تمایل و فعال بودن برای شناسایی و پیاده‌سازی فناوری‌های دیجیتال تعریف می‌شود (Kindermann et al., 2021, p. 647) یک جهت‌گیری دیجیتال، شرکت‌ها را برای مشارکت و استفاده از فناوری‌های دیجیتال بهتر هدایت و انگیزه می‌دهد (Khin & Ho, 2019, p.181) و به نوعی اشاره به تعهد و گشودگی<sup>۱۷</sup> به استفاده از فناوری دیجیتال در هنگام اتخاذ ابتکارات تحول دیجیتال اشاره دارد (Saunila et al., 2021, p.76 & Khin & Ho, 2019, p. 181). شاید بهترین مفهوم-بندی از جهت‌گیری دیجیتال توسط (Nasiri, Saunila & Ukko, 2022, p. 276) مطرح شد که اذعان داشت جهت‌گیری دیجیتال شاخه‌ای از جهت‌گیری فناوری است که نشان می‌دهد چرا و چگونه شرکت‌ها می‌توانند از مزایای فرصت‌های ارائه شده توسط فناوری دیجیتال پیشرفته از طریق درک و تعهد به استفاده از فناوری‌های دیجیتال در حال ظهور بهره ببرند.

جهت‌گیری دیجیتال را می‌توان به‌عنوان «اصل راهنمای سازمان برای دنبال کردن فرصت‌های مبتنی بر فناوری دیجیتال برای دستیابی به مزیت رقابتی» تعریف کرد (Kindermann et al, 2021, p. 649). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد جهت‌گیری دیجیتال در کنار قابلیت‌های دیجیتال اثرات مثبت و مستقیمی بر تحول دیجیتال منابع انسانی دارند (Rupeika-Apoga, Petrovska & Bule, 2022, p. 678). جهت‌گیری دیجیتال به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با همسو کردن انواع منابع دیجیتالی در دسترس، پایه‌ای برای بهبود عملکرد ایجاد کنند (Kindermann et al, 2021, p. 651).

چاوز، مالیک، قادری و یو (۲۰۲۳) جهت‌گیری دیجیتال را به‌عنوان نیروی محرکه‌ای می‌دانند که می‌تواند روابط را در مدل نظری، تقویت یا تضعیف کند همچنین علاوه بر جنبه‌های فناوری، جهت‌گیری دیجیتالی، استراتژی‌هایی را نیز پوشش می‌دهد که تحول دیجیتال را تقویت می‌کند و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. لذا می‌توان نتیجه گرفت جهت‌گیری دیجیتال در واقع برنامه‌ها و تلاش‌های سازمان برای توسعه و حفظ روال‌هایی

است که از سرمایه انسانی و دارایی‌های دانش برای تعامل با مجموعه خاصی از فناوری-های دیجیتال استفاده می‌کند. سازمان‌هایی که در این بعد عملکرد قوی دارند، می‌توانند مهارت‌ها و تخصص‌های لازم را برای ارتقای شایستگی‌های داخلی خود و فعال کردن استراتژی دیجیتال خود تقویت یا کسب کنند.

#### ۴. فرهنگ دیجیتالی

فرهنگ، مهمترین عامل تعیین‌کننده برای تحول دیجیتال منابع انسانی موفق است (Singh & Atwal, 2019; Permana, Afkar & Augusta, 2021, p. 138). فرهنگ دیجیتال بیانگر هنجارها، ارزش‌ها و روش‌های مورد انتظار برای انجام کارها به دلیل کامپیوتری شدن روزافزون و دیجیتالی شدن جامعه است (Sadiku et al, 2017, p. 34) ایجاد تحول در سازمان بدون کمک منابع انسانی بسیار دشوار است. فرهنگ می‌تواند با همکاری کل سازمان به سمت چشم‌انداز، تحول را هدایت کند و بر مشارکت کارکنان تأثیر بگذارد (Permana, Afkar & Augusta, 2021, p. 133).

با توجه به اینکه پویایی فرآیند تحول دیجیتال مبتنی بر توانایی سازمان برای ایجاد روال‌های مناسب برای فعالیت دیجیتالی است، به شدت با فرهنگ سازمانی مرتبط است (Martínez-Caro et al, 2020, p. ?). از آنجایی که فرهنگ سازمانی ارزش‌های جمعی، باورها، اصول، ذهنیت‌ها، نحوه کار افراد، ارزش‌های تاریخی، و ساختار تکنولوژیکی و حاکمیتی را در نظر می‌گیرد (Chantias, Myers & Hess, 2019, p. 24; Warner & Wäger, 2019, p. 331). چنین جنبه‌هایی عمدتاً می‌توانند بر فرآیند تحول دیجیتال تأثیر بگذارند. برای مثال، هاک، کلاس و شولز (۲۰۱۶)، اذعان داشتند توانایی سازمان‌ها برای نوآوری در مدل کسب‌وکار، به ارزش‌های سازمانی جمعی نیروی کار بستگی دارد. در واقع سازمان‌های پیشرو، فرهنگ را به‌عنوان یک توانمندساز حیاتی برای نوآوری می‌شناسند، زیرا تمایل دارند شرایطی را برای داشتن افراد «مناسب» با شرکت ایجاد کنند و اطمینان حاصل کنند که افراد دارای مهارت می‌توانند در فرهنگ رشد کنند. از این طریق ایجاد تعهد برای تغییر صورت می‌پذیرد. در نهایت فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های پویای

حیاتی را برای مقابله با فرآیند تحول دیجیتال امکان‌پذیر می‌کند و یک محرک حیاتی برای تغییرات سازمانی است (Warner & Wäger, 2019, p. 332).

در پاسخ به این سؤال که فرهنگ دیجیتال چیست؟ پروفیسور اتان برنشتاین اذعان دارد فرهنگ، دلیلی است که باعث می‌شود یا کارها را به خوبی انجام دهیم یا ضعیف؛ چرا که باعث یکپارچگی ارزش‌ها و تجربیات کارکنان و مأموریت و چشم‌انداز یک سازمان می‌شود (Singh & Atwal, 2019, p. 56).

پرمانا و همکاران (۲۰۲۱) اشاره می‌کنند فرهنگ دیجیتالی که استاندارد باشد وجود ندارد، با این وجود پنج عنصر تعیین‌کننده فرهنگ دیجیتال مناسب وجود دارد: ۱. به جای جهت‌گیری درونی، یک جهت‌گیری بیرونی را ترویج می‌کند ۲. به تفویض اختیار نسبت به کنترل، اهمیت بیشتری می‌دهد ۳. جسارت را نسبت به احتیاط تشویق می‌کند ۴. بر اقدام بیشتر و برنامه‌ریزی کمتر تأکید دارد و ۵. همکاری را بیشتر از تلاش فردی ارزش می‌دهد. درواقع فرهنگ دیجیتالی مناسب، فرهنگی است نوآور که توانایی سازگاری بالایی دارد، بازخورد مشتری را به‌عنوان یک فرصت در نظر می‌گیرد؛ ارتباطی باز بین مشتریان داخلی و خارجی برقرار کند و درنهایت فرآیندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و ذهنیتی دیجیتال برای ارائه راه‌حل‌های به موقع را دارد (Singh & Atwal, 2019, p. 56 طبق گفته Curtis (2018) «تحول دیجیتالی»، یک تحول فرهنگی است که بر اکثریت افراد سازمان تأثیر می‌گذارد. این تحول باید یک وظیفه رهبری باشد که اگر رعایت شود، شانس موفقیت بالایی دارید.

#### ۵. رهبری دیجیتال

ظهور فناوری‌های دیجیتال، نیاز به مطالعه نقش رهبری را برجسته کرده است (Inel, 2019, p. 550). رهبری برای پیشرفت در تحول دیجیتال، دارای نقشی استراتژیک است (Chanias, Myers & Hess, 2019, p. 28) هرچند وجود ادبیات نقش رهبری در تحول دیجیتال هنوز نوپا است، با این حال، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد رهبری دیجیتال، به‌طور قابل توجهی بر منابع انسانی دیجیتال تأثیر می‌گذارد (AlNuaimi et al, 2022, p. 640). چنان‌که (Cortellazzo et al, 2019, p. 12) اذعان داشتند، رهبران برای توسعه فرهنگ

دیجیتالی که فرآیندهای مشارکتی را در سناریوهای پیچیده ممکن می‌سازند و برای به- دست آوردن ارزش واقعی دیجیتال شدن، از طریق مدیریت و حفظ استعدادها، ارتباط و تعامل با کارکنان، اقدام می‌کنند.

یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۵ تأیید کرد کلیدهای تحول دیجیتال موفقیت‌آمیز بیشتر به استراتژی، فرهنگ و توسعه استعدادها مربوط می‌شود تا مسائل فناوری. این نظرسنجی همچنین نشان داد پاسخ‌دهندگان یک نگرانی جدی در مورد اینکه آیا رهبران کسب‌وکار، توانایی رهبری سازمان خود را در یک محیط دیجیتال دارند یا خیر؟ دارند (Loebbecke et al, 2020, P. 142). در پاسخ به سؤال «چرا نیاز به سبک رهبری مرتبط با صنعت چهارم و منابع انسانی دیجیتال داریم؟» (Oberer & Erkollar, 2018, p. 4) اذعان دارند «دیجیتالی شدن منابع انسانی» منجر به دگرگونی تولید، تدارکات، ارتباطات و مدیریت منابع انسانی می‌شود و این رویکردهای نوآورانه، نیاز به ایجاد ارزش از دیجیتال شدن و راه‌های جدید ارتباط و همکاری دارند. سازمان‌ها باید توانایی‌های خود را برای مقابله با چالش‌های جدید تطبیق دهند. در این خصوص علاوه بر مدیریت تغییر، که یک مفهوم آشناست، تفکر طراحی، رویکردی است که روش‌های خلاقانه و تحلیلی را به هم پیوند می‌دهد و هدف آن، پرورش ایده‌ها و مفاهیم جدید و افزایش قدرت نوآوری و همچنین رقابت‌پذیری سازمان‌ها است. چالشی که در این خصوص مطرح است تنها یافتن یا پیاده‌سازی فناوری مناسب نیست، بلکه فقدان فرهنگ و مهارت‌های رهبری دیجیتال در سازمان است.

رهبری دیجیتال انجام کارهای درست برای موفقیت استراتژیک دیجیتال شدن سازمان، منابع انسانی و اکوسیستم تجاری آن است (Loebbecke et al, 2020, p. 141). چیزی که یک رهبر را به یک رهبر دیجیتال و یک رهبری را به رهبری دیجیتال تبدیل می‌کند، حوزه‌ای نیست که شرکت در آن کار می‌کند بلکه مسأله، سبک رهبری و توانایی این رهبران برای الهام بخشیدن به کارمندان برای نوآوری و حفظ ایده‌هایشان است (Oberer & Erkollar, 2018, p. 4). این سبک رهبری یک رویکرد سریع، تیم‌محور و مشارکتی است که تمرکز زیادی بر نوآوری دارد. شایستگی‌های شخصی رهبران، طرز

تفکر آنها و همچنین توانایی آنها در به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای جدید مانند تفکر طراحی، ابعاد مهمی برای رهبران دیجیتال است. تفکر طراحی روشی است که توسط طراحان برای حل مسائل پیچیده و یافتن راه‌حل‌های مطلوب استفاده می‌شود. ذهنیت طراحی، راه‌حلی متمرکز و اقدام محور برای ایجاد آینده‌ای مطلوب است. در مدیریت کسب‌وکار، می‌توان از آن به‌عنوان یک فرآیند گام به گام برای یافتن و اجرای راه‌حلهایی استفاده کرد که سود، کارایی و رضایت مشتری را بهبود می‌بخشد و کسب‌وکار را جلوتر از منحنی نوآوری نگه دارد (Oberer & Erkollar, 2018, p. 4).

## ۶. ساختار دیجیتال

تحول دیجیتال به جای اینکه صرفاً در مورد فناوری باشد، تلاشی برای تجدید استراتژیک و تغییر کل نگر است که از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان با ایجاد یا به روزرسانی مدل‌های کسب‌وکار، فرآیندها و ساختارها استفاده می‌کند (Chanias, Myers & Hess, 2019, p. 20)؛ (Gong & Ribiere, 2020, p. 12)؛ (Vial, 2019, p. 118)؛ (Warner & Wäger, 2019, p. 345). به این ترتیب ساختار سازمانی به چگونگی سازماندهی فعالیت‌ها برای دستیابی به اهداف شرکت مربوط می‌شود و آنها یک موضوع اساسی را نشان می‌دهند که باید در تحول دیجیتال در نظر گرفته شود (Eggers and Park 2018, p. 365; Warner and Wäger, 2019, p. 330). ساختار سازمانی، نقش اساسی در درک موفقیت شرکت در محیط‌های نامطمئن، پیچیده و پویا را نشان می‌دهد (Seetharaman, 2020, p. 530).

مشخص شده است طرح‌های سازمانی سلسله‌مراتبی با لایه‌های مدیریتی متعدد و رویکرد قوی بالا به پایین برای محیط‌های دیجیتالی که به سرعت در حال تغییر هستند، مؤثر نیستند، زیرا در چنین محیط‌هایی، بوروکراسی درگیر است (Matarazzo et al, 2021, p. 650) و سرعت پاسخ‌گویی و نوآوری کاهش پیدا می‌کند. به گفته (Matarazzo et al, 2021, p. 649)، توسعه تیم‌های متقابل و سازمان‌های انعطاف‌پذیر، ساختاری اساسی برای یکپارچه‌سازی و هماهنگی دانش دیجیتال در سراسر یک سازمان است. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری ساختاری به تثبیت تغییر کمک می‌کند و چندین جنبه مثل همکاری،

تعامل داخلی و اشکال سازمانی چابک و انعطاف پذیر باید در نظر گرفته شوند (Leso, Cortimiglia & Ghezzi, 2023, p. 162).

به طور خاص ساختاری که چابک<sup>۱۸</sup> باشد و تشریک مساعی<sup>۱۹</sup> خاصیت آن باشد، به سازمان این امکان را می دهد تا با موفقیت در عدم قطعیت، تغییرات محیطی ناهمگن و خارجی و محیط هایی غیرقابل پیش بینی که تحت سلطه اختلالات دیجیتالی<sup>۲۰</sup> هستند، به سرعت واکنش نشان دهند (Chan et al, 2019, p. 442). به عقیده (Tronvoll et al, 2020, p. 298)، عدم وجود استحکام در رویه ها که جزء ضروری چابکی سازمانی است، تحول دیجیتال را تسهیل می کند.

سازمان های بالغ دیجیتالی<sup>۲۱</sup>، سلسله مراتب کمتری دارند، به طور فزاینده ای حول تیم های چند منظوره سازماندهی می شوند و تصمیم گیری را به پایین ترین سطوح شرکت می رسانند، جایی که می توان آنها را به سرعت و به روشی آگاهانه تر انجام داد (Kane, 2019, p. 46).

## ۷. استراتژی دیجیتال

طبق نظر (Porter, 1996, p. 68) استراتژی، ترکیبی منحصر به فرد و هدفمند از منابع طراحی شده برای «انتخاب عمدی مجموعه ای متفاوت از فعالیت ها برای ارائه ترکیبی منحصر به فرد از ارزش ها» است. ساختارها، فرآیندها و ابتکارات یک سازمان، نتیجه جهت گیری استراتژیک<sup>۲۲</sup> آن است (Ngetich, 2023, p. 251). استراتژی سازمان، جهت یا چشم انداز کلی است که توسط مدیریت سازمان برای سال های آتی تعیین می شود. در نتیجه، موفقیت یک سرمایه گذاری جدید به تصمیمات استراتژیک مدیریت در مورد نحوه تخصیص منابع و همچنین توانایی های توسعه بستگی دارد. به دلیل ادغام روزافزون فناوری های دیجیتال در خدمات، ساختارها، فرآیندهای سازمان و همچنین افزایش تقاضای مشتریان با توجه به در دسترس بودن خدمات دیجیتال، نمی توان دیجیتالی شدن را از استراتژی دیجیتال جدا کرد (Proksch et al, 2021, p. 15). و برای بهره برداری از مزایای پیشرفت های فعلی، سازمان ها باید یک استراتژی دیجیتالی را در نظر بگیرند (Kulkarni, 2023, p. 317). در واقع یک استراتژی دیجیتال، که تحول دیجیتالی منابع

انسانی سازمان را هماهنگ می‌کند، باید به‌عنوان یک جزء مرکزی و یکپارچه از مدیریت استراتژیک در نظر گرفته شود (Friedrich & Rachholz, 2017, p. 88).

براساس رویکرد تحول دیجیتال، تحول محصولات، خدمات، منابع انسانی و فرآیندها، یک موضوع استراتژیک برای سازمان‌هاست (Hess, 2019, p. 341) و با توجه به شرایط سازمان، نیاز به برنامه‌ریزی جداگانه و منحصربه‌فرد دارد (Reinnarth et al, 2018, p. 132). با این وجود در بسیاری از سازمان‌ها در مورد طراحی، هماهنگی و سازماندهی تحول دیجیتال، عدم اطمینانی وجود دارد و اغلب سازمان‌ها فناوری‌های جدید دیجیتال را در کوتاه‌مدت به‌عنوان راه‌حل‌های مجزا و جدا از فعالیت‌های کل سازمان، پیاده‌سازی می‌کنند (Buchholz, 2017, p. 32). اختلافات و شکاف‌ها را می‌توان به عدم وجود رویکردهای کافی برای توسعه «استراتژی‌های دیجیتال» نسبت داد (Lipsmeier et al, 2020, p. 174). در واقع برای به حداکثر رساندن ارزش سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید، ابتدا باید مطمئن شد سازمان یک استراتژی دیجیتال دارد. یک استراتژی دیجیتال، جهت‌گیری را فراهم می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا ابتکارات دیجیتالی را رهبری کنند، پیشرفت آنها را بسنجند و سپس آن تلاش‌ها را در صورت نیاز تغییر، جهت دهند (Ross, Beath & Sebastian, 2017, p. 7).

اولین قدم در تعیین این جهت است که تصمیم بگیرید چه نوع استراتژی دیجیتالی را دنبال کنید: دو نوع استراتژی دیجیتالی وجود دارد؛ ۱. استراتژی تعامل با مشتری ۲. استراتژی راه‌حل‌های دیجیتالی ۳. استراتژی تعامل با مشتری، تجارب برتر و شخصی‌شده‌ای را هدف قرار می‌دهد که باعث وفاداری مشتری می‌شود. استراتژی راه-حل‌های دیجیتالی، محصولات و خدمات غنی شده با اطلاعات را هدف قرار می‌دهد که ارزش جدیدی را برای مشتریان ارائه می‌دهد (Ross, Beath & Sebastian, 2017, p. 8) البته تنها داشتن یک استراتژی دیجیتال برای دستیابی به درجه بالایی از دیجیتالی شدن منابع انسانی کافی نیست.

## ۸. عملیات دیجیتال

با دیجیتالی کردن عملیات، سازمان‌ها، کار دستی را با اتوماسیون جایگزین می‌کنند، همچنین ممکن است کار انسانی را از طریق اجرای هوشمندانه‌تر تقویت کنند (Boute & Van Mieghem, 2021, p.177) در واقع ایده ترکیب چابکی، هوشمندی و خودکارسازی در فرآیندهای سازمانی برای ارائه مدل‌های عملیاتی که مصرف‌کنندگان را خوشحال می‌کند و بهره‌وری را افزایش می‌دهد، به‌عنوان «عملیات دیجیتال» شناخته می‌شود (Del Giorgio Solfa, 2022, p. 22). ادبیات مدیریت عملیات، موافق است که فناوری‌های دیجیتال بر هر صنعت تأثیر می‌گذارد و رویه‌های فعالیت سازمان‌ها را تغییر می‌دهد (Li, 2020, p. 810; Sebastian et al, 2017, p. 205).

عملیات دیجیتالی به این معنی است که گردش کار یک سازمان (یعنی توالی فعالیت‌های آن) به صورت دیجیتالی انجام می‌شود (Boute & Van Mieghem, 2021, p. 177). دیجیتالی کردن عملیات سازمان، مستلزم در نظر گرفتن عوامل ساختاری مختلفی مانند مدیریت، افراد، فرهنگ، ساختار سازمانی و آمادگی صنعت است که برای حمایت از تغییر و دستیابی به ارزش لازم است (Konopik et al, 2022, p. 3). عملیات دیجیتال تأثیر معناداری بر فعالیت‌های مدیریت و همسویی آنها با اهداف استراتژیک یک سازمان دارد با این وجود برخی از مسائل استراتژیک باید حل شود تا به سازمان‌ها در ایجاد ابتکارات مؤثر در عملیات دیجیتال کمک شود (Holopainen, Ukko & Saunila, 2022, p. 3).

(Corver & Elkhuisen, 2014, p. 5) خاطرنشان کردند با دیجیتالی کردن عملیات، چابکی و پاسخ‌گویی سازمان‌ها به تغییرات، بهبود می‌یابد و فرصت‌های بهتری برای رشد و حفظ سودآوری فراهم می‌شود. به عبارتی با دیجیتالی شدن عملیات، که منجر به بهتر، سریع‌تر، ارزان‌تر یا راحت‌تر شدن محصولات، خدمات و فرآیندها می‌شود، به نوعی ارزش می‌آفریند (McGrath & McManus, 2020, p. 128).

مدیریت منابع انسانی دیجیتال، نه تنها نحوه ارتباط و تعامل افراد به‌عنوان انسان را تغییر می‌دهد، بلکه به نوبه خود نحوه عملکرد سازمان‌ها را نیز تغییر می‌دهد (Larkin, 2017, p. 57). تحقیقات قبلی بر دیجیتالی شدن برای بازاریابی و عملکرد تجاری مانند

ترجیحات مشتری، رفتار خرید و مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز داشتند. با این حال، چگونگی تأثیر آن بر سازمان در داخل کمتر در زمینه تحقیقات دانشگاهی، به ویژه در رابطه با مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است (Halid, Yusoff & Somu, 2020, p. 97).

#### ۹. پیامدهای دیجیتال

براساس مرور نظام‌مند مطالعات در حوزه نتایج و پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، مشخص شد اکثر این پیامدها در غالب سه خروجی کلی عملکرد دیجیتال، مشتری‌مداری دیجیتال و اکوسیستم دیجیتال<sup>۲۳</sup> نمایان می‌شود. به دلیل فناوری‌های دیجیتال مدرن، محیط‌های تجاری در حال تبدیل شدن به اکوسیستم‌های دیجیتال هستند که در آن وابستگی‌های متقابل سنتی یک شرکت به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر اتصال دیجیتال قرار می‌گیرد. «اکوسیستم کسب‌وکار» را در تعریف گنجانده‌ایم زیرا در دنیای متصل امروزی امکان دستیابی به موفقیت استراتژیک مستقل از اکوسیستم تجاری وجود ندارد (Loebbecke et al, 2020, p. 142).

اکوسیستم‌های دیجیتال با تقلید از اکوسیستم‌های زیستی، به سیستم‌های پیچیده و وابسته به هم و زیرساخت‌های زیربنایی آنها اطلاق می‌شوند که به وسیله آن همه اجزاء با یکدیگر تعامل دارند و به‌عنوان یک کل رفتارهای خودسازمانده، مقیاس‌پذیر و پایدار از خود نشان می‌دهند (Li, Badr & Biennier, 2012, p. 117). در اکوسیستم دیجیتال، فناوری دیجیتال مرکزی، خدماتی را ارائه می‌کند (که در مجموع، پلتفرم نامیده می‌شود) که می‌تواند بازیگران مستقل را هماهنگ و متحد کند، و آنها را قادر می‌سازد تا با استفاده از منابع خود برای نوآوری و معاملات، ارزش ایجاد کنند (Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018, p. 2258; & Gawer & Cusumano, 2014, p. 2266).

به‌طور کلی پذیرفته شده است که محیط کسب‌وکار مدرن، به‌عنوان شبکه‌های وابسته به یکدیگر برای ایجاد و جذب ارزش، در نظر گرفته می‌شود (Subramaniam, Iyer & Venkatraman, 2019, p. 92). چنان‌که در ادبیات اخیر، «شبکه تأمین<sup>۲۴</sup>» به اصطلاح غالب تبدیل شده است و به‌طور فزاینده‌ای جایگزین اصطلاح «زنجیره تأمین<sup>۲۵</sup>» شده و با

اکوسیستم‌های دیجیتالی مشارکتی شرکا (تأمین کنندگان، تولید کنندگان، توزیع کنندگان، خرده‌فروشان، مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات) به‌طور مشترک ارزش ایجاد می‌کنند (Begeç & Akyuz, 2023, p. 2). همچنین منجر به خروجی‌هایی از قبیل وابستگی‌های متقابل پیچیده، روابط شبکه‌ای و مشارکت‌های فعال‌شده توسط فناوری‌های دیجیتال شده است (Subramaniam, Iyer & Venkatraman, 2019, p. 92). می‌توان نتیجه گرفت اکوسیستم دیجیتال به‌عنوان یک برنامه کاری دیجیتال است که به صورت هدفمند در میان دو یا چند اجزای سازمان و به منظور ایجاد ارزش برای مجموعه مشترکی از مشتریان در نظر گرفته می‌شود.

سازمان‌ها، اکوسیستم‌های دیجیتال را برای ایجاد ارزش از طریق قابلیت جدید مشتری‌مداری دیجیتال به‌کار می‌برند. مشتری‌مداری منعکس‌کننده نگرش و انتخاب‌های استراتژیک یک سازمان نسبت به بازار مشتری خود است و تصمیمی برای سازمان‌ها برای مشارکت در جمع‌آوری و انتشار اطلاعات به منظور بهترین پاسخ برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود محسوب می‌شود (Frambach, Fiss & Ingenbleek, 2016, p. 1432). در اولویت قرار دادن مشتری، تمرکز اصلی مشتری‌مداری است. مشتری‌مداری به‌عنوان مجموعه‌ای از پارادایم‌ها تعریف می‌شود که مشتری را نسبت به سایر ذینفعان سازمان در اولویت قرار می‌دهد (Juliana, 2024, p. 416) به عبارت دیگر، مشتری‌مداری به معنای مشاهده خواسته‌ها و نیازهای مشتری، پیش‌بینی رفتار آنها و سپس اقدام بر اساس آن است (Aulia & Soetjipto, 2022, p. 101). این تعهدی است که سازمان برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد نیازهای مشتریان، یافتن راه‌هایی برای ارضای آنها و رسیدگی به هرگونه شکایتی که ممکن است داشته باشند، انجام می‌دهد (Micheels & Gow, 2015, p. 211).

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوع اصلی این پژوهش، مدیریت منابع انسانی دیجیتال است که فرصتی به منظور کارآمدتر کردن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و رهانیدن متخصصان منابع انسانی از اقدامات یکنواخت و تکراری و متمرکز کردن آنان بر روی اقدامات کلیدی مدیریت منابع

انسانی و نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی است. منابع انسانی دیجیتال باید فرهنگ، استراتژی، ساختار و سایر فرایندهای سازمان را همراستا کند تا بتواند بر روی سازمان در حال تحول، تأثیر قابل توجهی بگذارد. با بررسی هر کدام از مطالعات انجام شده در حوزه تحول دیجیتال منابع انسانی، مشخص می‌شود که هر مطالعه‌ای روی جنبه خاصی از منابع انسانی دیجیتال تأکید بیشتری داشته است. زمانیکه مرور به صورت نظام‌مند و با دقت بیشتری صورت گرفت، مشخص شد این تأکیدات در قالب سه حوزه اصلی پیشایندها (جهت‌گیری دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و رهبری دیجیتال)، فرآیندها (ساختار دیجیتال، استراتژی دیجیتال، عملیات دیجیتال، قابلیت‌های دیجیتال) و پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال، قابل بررسی هستند.

بعضی مطالعات تأکید داشتند برای دیجیتالی شدن منابع انسانی، نیاز به پیشایندهایی است؛ البته طبقه‌بندی متغیرهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دیجیتال در قالب پیشایندها در هیچ تحقیقی به این صراحت بیان نشده است و بیشتر به صورت عواملی در قالب آمادگی سازمان و نیروی انسانی مطرح می‌شوند، یعنی عواملی که قبل از دیجیتالی شدن می‌بایست حضور داشته باشند. چنان‌که بونداروک و همکارانش (۲۰۱۷) اذعان داشتند مهم‌ترین پیش‌نیاز دیجیتالی شدن منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی «مسائل کارکنان»<sup>۲۶</sup> است. در واقع برای دیجیتالی شدن، ابتدا باید خود کارکنان آمادگی آن را داشته باشند و مسائل سازمانی، مدیریتی و فنی در مراتب بعدی مورد نیاز هستند.

یکی از یافته‌های مهم براساس مرور نظام‌مند مطالعات به این صورت قابل طرح است که پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال بیشتر جنبه‌ی انسانی دارند. هرچند برای دیجیتالی‌سازی منابع انسانی نیاز به ظرفیت‌های دیجیتالی در سطح سازمان داریم اما آنچه مهمتر است آمادگی انسانی برای این تحول است؛ چنان‌که تایت و باتا (2019)، اذعان داشتند میزان شکست پروژه‌های فناوری دیجیتال اغلب ناشی از توجه بیشتر به فناوری است تا افراد و مسائل فرآیندی! با این وجود بعضی مطالعات از جنبه‌ی مهم آمادگی انسانی غافل بوده یا وزن بیشتری به مسائل فناوری و ظرفیت ساختاری-سازمانی می‌دهند، در صورتی که یک سازمان برای داشتن جهت‌گیری دیجیتال، می‌بایست استراتژی‌ها و راهبردهای بهره‌برداری از فناوری‌های دیجیتال در حوزه منابع انسانی را تعیین کند. این

جهت‌گیری شامل استفاده از ابزارها و سیستم‌های نوین برای مدیریت منابع انسانی، بهبود فرآیندهای کاری، ارتقاء تجربه کاربری کارمندان و ایجاد فرصت‌های جدید برای توسعه و رشد فردی و حرفه‌ای آنها و .. می‌شود. در این خصوص یک سازمان و اعضای آن باید ذهن استفاده‌گری از فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، تحلیل داده‌ها و ابزارهای مبتنی بر وب در حوزه منابع انسانی که امکانات بهبود کارایی و کارآیی فرآیندهای مختلف منابع انسانی را ممکن می‌سازد، داشته باشد. به‌طور کلی، جهت‌گیری دیجیتال در تحول دیجیتال منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات فناوری و محیط کسب‌وکار سازگار شوند و از فرصت‌هایی که فناوری‌های دیجیتال ارائه می‌دهند بهره‌برداری کنند.

گروه دیگر پیشایندها در قالب فرهنگ دیجیتال قابل بررسی بود. فرهنگ دیجیتال در قالب مجموعه اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و رویه‌هایی که توسط یک سازمان در جهت انطباق با فناوری‌های دیجیتال اتخاذ می‌شود، می‌تواند بر اساس تعهد به نوآوری، انعطاف‌پذیری، همکاری و استفاده از فناوری‌های پیشرفته برای بهبود فرآیندهای کاری و تجربه کاربری کارمندان شکل گیرد.

فرهنگ، قلب هر سازمانی است. مانند اکسیژنی است که می‌توانیم آن را حس کنیم اما نمی‌توانیم ببینیم و بدون آن نمی‌توانیم زنده بمانیم. فرهنگ، منجر به پذیرش فناوری می‌شود و به همین دلیل است که فرهنگ نقش بسیار مهمی در تحول دیجیتال منابع انسانی ایفا می‌کند. از طرفی فرهنگ دیجیتال معمولاً از طریق رهبران به کارکنان منتقل می‌شود. رهبران با ترویج ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با فرهنگ دیجیتال، اعطای حق تصمیم به کارمندان در مواقع مناسب، تشویق به همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات و تسهیل فضای مناسب برای نوآوری و آزادی عمل، می‌توانند فرهنگ دیجیتال را در سازمان ترویج دهند که با ترویج فرهنگ دیجیتال، سازمان‌ها می‌توانند کارمندان خود را برای استفاده بهینه از فناوری‌های دیجیتال آماده کنند و زمینه‌ای را برای بهبود عملکرد و نوآوری در سازمان فراهم آورند. لذا سازمان‌ها باید علاوه بر داشتن یک فرهنگ دیجیتالی قوی<sup>۲۷</sup>، اطمینان حاصل کنند که رهبری روشن<sup>۲۸</sup> باعث تغییر می‌شود. براین

اساس توسعه فرهنگ رهبری در سازمان‌ها، جزء پیشایندها و الزامات مدیریت منابع انسانی دیجیتال است (Oberer & Erkollar, 2018, p. 4). رهبرانی که مسائل عصر دیجیتال را به خوبی شناسایی، تعریف و چارچوب‌دهی کنند و با محوریت فناوری‌های تحول‌آفرین، سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتالی شدن هم‌نوا کنند.

رهبری دیجیتال یک نقش بسیار مهم در تحول دیجیتال منابع انسانی دارد. رهبری دیجیتال به معنای توانایی رهبران برای هدایت و ترویج استفاده بهینه از فناوری‌های دیجیتال و ایجاد فرهنگ دیجیتال در سازمان است. این نوع رهبری به منظور انطباق با تغییرات فناوری، افزایش توانمندی‌های کارمندان، ترویج همکاری و تعامل بین اعضای سازمان، و تشویق به نوآوری و ایده‌پردازی از طریق فناوری‌های دیجیتال صورت می‌گیرد. آنچه در این پژوهش به آن رسیدیم علاوه بر نقش پیشایندهی جهت‌گیری، فرهنگ و رهبری دیجیتال، تأثیر متقابل آنها برهم بود که در سایر مطالعات به آن پرداخته نشده بود. این موضوع اینگونه مطرح می‌شود که برای دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی نیاز به یک جهت‌گیری دیجیتالی است که این جهت‌گیری باید در فرهنگ دیجیتالی نهادینه و نمود پیدا کند و رهبری دیجیتال می‌تواند ایجادکننده و هدایت‌کننده این جهت‌گیری در فرهنگ دیجیتالی سازمان باشد.

نکته مهم دیگر اینکه حتی اگر تمام این رویدادها شکل بگیرد، صرفاً پیشایندهای دیجیتالی‌سازی صورت گرفته و شرایط لازم آن مطرح شده و برای انجام و کفایت آن شرایط و مراحل دیگری مورد نیاز است. لذا حوزه‌ی دوم مورد بررسی، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال است. فرآیندهای دیجیتال در قالب چهار مضمون سازمان-دهنده اصلی یعنی ساختار دیجیتال، استراتژی دیجیتال، عملیات دیجیتال، قابلیت‌های دیجیتال مورد بررسی قرار گرفت. اولین متغیر مؤثر برای اجرایی نمودن فرآیند دیجیتالی-سازی مطرح شد، ساختار دیجیتالی است. نقش ساختار سازمانی در تحول دیجیتال منابع انسانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت فرآیند تحول دیجیتال منابع انسانی محسوب می‌شود. ساختار سازمانی دیجیتال می‌تواند تأثیر بسزایی بر تحول دیجیتال منابع انسانی داشته باشد. اول اینکه ساختار سازمانی دیجیتال، موجب ارتقای هماهنگی و همکاری می‌شود که با فراهم کردن ارتباطات و هماهنگی، موجب بهبود چشم‌انداز کلی

تحول دیجیتال منابع انسانی می‌شود. دوم اینکه ساختار دیجیتال محرک افزایش انعطاف‌پذیری است و می‌تواند به سرعت، واکنش به تغییرات درخواست‌های دیجیتال منابع انسانی را فراهم کند و نهایتاً می‌تواند با استفاده از فناوری‌های نوین، فرآیندهای کار را بهبود بخشیده و بهینه‌سازی کند و منجر به تسهیل فرآیندهای کار شود. با توجه به این نکات، مدیران موظفند تغییرات لازم را در ساختار سازمانی سازمان اعمال کرده و زیرساخت‌های لازم برای تحول دیجیتال منابع انسانی فراهم کنند.

دیجیتالی‌شدن در تمام ساختارها، فرآیندها، سیستم‌ها و فرهنگ سازمان نفوذ می‌کند و برای اطمینان از رقابت درازمدت و حداقل بقا، باید به صورت استراتژیک قابل پیگیری باشد<sup>۲۹</sup> (Krause & Pellens, 2017, p. 342). فقدان استراتژی‌های دیجیتال، منجر به اجرای پروژه‌های مجزا و کوچک در سطح عملیاتی بدون بهره‌برداری از اثرات هم‌افزایی می‌شود. همچنین باعث می‌شود که اثرات هم‌افزایی مهم بلااستفاده باقی بماند و سازمان در کل ظرفیت‌های خود را تلف کند (Lipsmeier et al, 2020, p. 175). لذا نقش بسزایی در تحول دیجیتال منابع انسانی دارد. استراتژی دیجیتال به‌عنوان راهبرد کلی برای انجام تحولات دیجیتال منابع انسانی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در این حوزه، حائز اهمیت است. در واقع اگر در حوزه پیشایندهای دیجیتالی‌سازی که قبلاً بحث شد یک پیش‌نیاز را جهت‌گیری دیجیتال بدانیم، استراتژی دیجیتال یعنی «فن و علم توسعه و به‌کارگیری جهت‌گیری دیجیتال در سازمان» می‌تواند به مدیران کمک کند تا جهت و اولویت‌های تحول دیجیتال منابع انسانی را مشخص و راهبرد مناسب برای پیش‌برد و پیشرفت آن ارائه دهند.

عملیات دیجیتال به‌عنوان دیگر فرآیند تحول دیجیتال منابع انسانی، به اقدامات سطح عملیاتی سازمان مربوط می‌شود و به‌عنوان «فرآیندی با گردش کار دیجیتال<sup>۳۰</sup>» تعریف می‌شود که تمام اطلاعات مورد نیاز برای انجام عملکردها، دستورالعمل‌های کاری و داده‌ها، دیجیتالی شده و امکان شفافیت اطلاعات و اشتراک‌گذاری بین بازیگران مختلف را فراهم می‌کند (Boute, Gijssbrechts & Van Mieghem, 2022, p. 183). عملیات دیجیتال در تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی دارد. این عملیات شامل

استفاده از فناوری‌های روز و راهکارهای دیجیتال برای بهبود فرآیندها، افزایش کارآمدی، افزایش نوآوری و ابتکار، بهبود تجربه کاربری و... است. در واقع با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، فرآیندهای مربوط به منابع انسانی می‌توانند بهبود یافته و کارآمدی افزایش یابد. استفاده از سامانه‌ها و نرم‌افزارهای دیجیتال در عملیات مختلف منابع انسانی، موجب کاهش خطاها و افزایش دقت در انجام وظایف می‌شود.

و در نهایت عملیات دیجیتال موجب افزایش شفافیت در فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به منابع انسانی نیز می‌شود. در واقع با استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر داده‌ها، اطلاعات مربوط به کارکنان، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و سایر جنبه‌های منابع انسانی به صورت شفاف و قابل دسترس قرار می‌گیرند. که این تغییرات باعث بهبود فرآیندهای کسب‌وکار، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و ایجاد تجربه کاربری بهتر برای کارکنان می‌شود. همچنین، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با تغییرات سریع در محیط کسب‌وکار سازگار شوند و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند.

و در نهایت چهارمین فرآیند دیجیتال، قابلیت‌های دیجیتال هستند. علاوه بر اهمیت جهت‌گیری به سمت پذیرش فناوری دیجیتال، یک سازمان باید قابلیت مدیریت و استفاده بهینه از فناوری دیجیتال در فرآیندهای نوآور را داشته باشد، زیرا این قابلیت با ادغام و بسیج نیروها و منابع انسانی و فناوری، فرآیند نوآوری را تسریع می‌کند (Khin & Ho, 2018, p. 179). قابلیت‌های دیجیتال در تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی دارند. این قابلیت‌ها شامل ابزارها، فناوری‌ها و روش‌های دیجیتال مختلفی می‌باشند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرآیندهای منابع انسانی خود را بهبود بخشند و به سمت یک سازمان هوشمند و انعطاف‌پذیر حرکت کنند. قابلیت‌های دیجیتال مانند سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، نرم‌افزارهای اتوماسیون فرآیندهای منابع انسانی و ابزارهای تحلیل داده و... به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا فرآیندهای خود را بهبود بخشیده و کارآمدی را افزایش دهند. همچنین این امکان را فراهم می‌کنند که سازمان‌ها بتوانند به سرعت و با انعطاف پاسخ‌گوی نیازهای مختلف منابع انسانی خود باشند. یا مثلاً با قابلیت‌های دیجیتال مثل پورتال‌های کاربری منابع انسانی، برنامه‌های کاربردی موبایل HR و سامانه‌های self-service، تجربه کاربری کارکنان را بهبود بخشند و باعث افزایش رضایت آنها شوند.

همچنین قابلیت‌های دیجیتال مانند دسترسی آسان به اطلاعات، گزارش‌دهی دقیق و زمان‌بندی صحیح فرآیندها، شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به منابع انسانی را افزایش می‌دهند. در نهایت قابلیت‌های دیجیتال مثل استفاده از هوش مصنوعی در ارزیابی عملکرد، تحلیل داده‌های منابع انسانی و پیش‌بینی نیازهای آینده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا نوآور باشند و به شکل هوشمندانه‌تر عمل کنند.

سومین حوزه مورد بررسی، پیامدهای مدیریت منابع انسانی دیجیتال هستند. که شامل مشتری‌مداری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال و عملکرد دیجیتال می‌باشد. با دیجیتالی شدن، سازمان دستخوش تحول چندبعدی در ابعاد فناورانه، سازمانی و مدیریتی می‌شود. این پیامدها ابتدا منجر به اکوسیستم‌هایی با مشارکت فزاینده و مبتنی بر وب می‌شود که به خوبی در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار، حمایت می‌شوند (Akyuz & Gursoy, 2020, p. 166). ظهور اکوسیستم دیجیتال نتیجه وجود طبیعی اکوسیستم کسب‌وکار در کنار تکامل شبکه کسب‌وکار و فناوری اطلاعات است. اکوسیستم‌های دیجیتال به بهینه‌سازی سازماندهی مؤثر فرآیندها در سازمان کمک می‌کنند. با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند بهبود یابند و به صورت خودکار و مؤثرتر انجام شوند. این امر می‌تواند منجر به کاهش زمان و هزینه‌های مرتبط با فرآیندهای منابع انسانی شود و به سازمان کمک کند تا منابع خود را بهبود دهد و بهترین استفاده را از آنها ببرد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند بهبود ارتباطات داخلی در سازمان را فراهم کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتالی مانند سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) سیستم‌های مدیریت ارتباطات داخلی (ICM) و سایر ابزارهای مشابه، کارکنان می‌توانند به راحتی با یکدیگر در ارتباط باشند و اطلاعات را به سرعت و به صورت مؤثری به اشتراک بگذارند. این امر باعث افزایش هماهنگی و همکاری بین اعضای سازمان می‌شود و بهبود کیفیت ارتباطات داخلی را به همراه دارد. همچنین، مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند به سازمان کمک کند تا استراتژی‌های منابع انسانی خود را بهبود دهد. با استفاده از داده‌ها و آمارهای دیجیتالی، سازمان می‌تواند الگوها و روندهای منابع انسانی خود را تحلیل کند و تصمیم‌گیری‌های بهتری در خصوص

استخدام، آموزش و توسعه کارکنان انجام دهد. این امر می‌تواند به سازمان کمک کند تا منابع انسانی خود را بهینه‌سازی کند و بازدهی بیشتری را به دست آورد. به طور کلی، مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند تأثیرات مثبت بسیاری بر اکوسیستم دیجیتالی سازمان داشته باشد، از جمله بهبود کارایی و بهره‌وری، افزایش هماهنگی و همکاری داخلی، بهبود استراتژی‌های منابع انسانی و بهینه‌سازی منابع انسانی.

مشتری‌مداری دیجیتال، به عنوان دومین پیامد تحول دیجیتال به عنوان ارائه تجارب مشتری سفارشی شده و غنی شده تعریف می‌شود که با پذیرش اکوسیستم‌های دیجیتال امکان‌پذیر شده است. در واقع با استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای خدمات مشتریان و همچنین تجربه مشتریان را بهبود بخشند. به عنوان مثال، استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مشتریان را به طور کامل درک کنند و خدمات بهتری ارائه دهند. همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای عملیاتی را بهینه و بهره‌وری را افزایش دهند که این بهبودها تأثیر مستقیم بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری دارد. همچنین مدیریت منابع انسانی دیجیتال می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌های دیجیتال خود را به روز نگه دارند. این امر موجب افزایش توانمندی‌های کارکنان در ارتباط با مشتریان و ارائه خدمات دقیق و به موقع می‌شود. در نهایت استفاده از فناوری‌های دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای سازمان را تسریع و زمان پاسخ‌گویی به مشتریان را کاهش می‌دهد. این امر باعث افزایش رضایت مشتریان و افزایش تعاملات مثبت با آنها می‌شود. سومین پیامد مدیریت منابع انسانی دیجیتال، عملکرد دیجیتال است. دیجیتالی‌سازی منابع انسانی، نه تنها نحوه ارتباط و تعامل افراد به عنوان انسان را تغییر می‌دهد، بلکه به نوبه خود نحوه عملکرد سازمان‌ها را نیز تغییر می‌دهد (Larkin, 2017, p. 56). در واقع عملکرد دیجیتال عبارت است به انجام رساندن وظایف دیجیتالی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. مدیریت منابع انسانی دیجیتال یا تحول دیجیتال منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی، تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد دیجیتالی سازمان‌ها دارد. این تحول با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و ابزارهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا

فرآیندهای خود را بهبود بخشند، به شکل هوشمندانه‌تر عمل کنند و در نهایت عملکرد دیجیتالی خود را ارتقا دهند. در واقع با تحول به سمت مدیریت منابع انسانی دیجیتال، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا با تکنولوژی‌های جدید همگام شوند و به روزرسانی‌های لازم را در فرآیندهای خود اعمال کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به سرعت و با انعطاف پاسخ‌گوی نیازهای مختلف منابع انسانی خود باشند. به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی دیجیتال باعث بهبود عملکرد دیجیتال سازمان، افزایش همکاری و ارتباطات، افزایش کارآمدی و افزایش تطابق با تکنولوژی در سازمان‌ها می‌شود. در ادامه براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی جهت استقرار و توسعه مدیریت منابع انسانی دیجیتال در سازمان ارائه گردیده است:

۱. پیشنهاد می‌شود از چارچوب احصاء شده‌ی پژوهش جهت استقرار و توسعه مدیریت منابع انسانی دیجیتال و توجه به پیش‌نیازها، فرآیند و پیامدهای آن، استفاده شود.
۲. پیشنهاد می‌شود اگر سازمانی قصد استقرار یا توسعه مدیریت منابع انسانی دیجیتال را دارد، ابتدا به پیش‌نیازهای آن یعنی جهت‌گیری، فرهنگ و رهبری دیجیتال توجه داشته باشد و از وجود این پیشایندها اطمینان حاصل کند.
۳. پیشنهاد می‌شود قابلیت مدیریت منابع انسانی برای سازمان در راستای موفقیت در عصر دیجیتال بازآفرینی و واحد مدیریت منابع انسانی در تراز (یا متناسب با) عصر دیجیتال ایجاد شود.
۴. با توجه به ویژگی «تعامل» در عصر دیجیتال پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با استفاده از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی این امکان را ایجاد کنند، تا بتوان ارتباط و تعامل خوبی با کارکنان داشت و پشتیبانی‌های دیجیتال لازم از کارکنان متصل یا کارکنانی که وابسته به مکان نیستند و در هر نقطه کار خود را انجام می‌دهند، داشته باشند.
۵. یکی از یافته‌های پژوهش بحث تحلیل‌گری و یافته‌های جامع از منابع انسانی بود، که پیشنهاد می‌شود با تحلیل داده‌ها، وضعیت منابع انسانی را تحلیل و بر اساس آن تصمیمات مناسبی برای استخدام، به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی اتخاذ شود.

۶. با توجه به این مهم که برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های دیجیتال برای کارکنان، به آنها کمک می‌کند تا با تغییرات فناوری آشنا و مهارت‌های لازم برای بهره‌وری بیشتر را پیدا کنند، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و یادگیری به منظور ارتقای این مهارت‌ها طراحی و اجرایی شود.
  ۷. با توجه به حساسیت اطلاعات کارکنان و مشتریان، امنیت داده‌ها بسیار حائز اهمیت است. بنابراین باید از روش‌های قوی و مناسب برای حفاظت از اطلاعات استفاده کرد.
  ۸. استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی داخلی مانند نرم‌افزارهای چت گروهی یا سامانه‌های همکاری برخط، به کارکنان کمک می‌کند تا به راحتی با همکاران خود ارتباط برقرار کنند و همکاری بهبود یابد.
  ۹. پیشنهاد می‌شود با استفاده از تحلیل داده‌های موجود در سیستم مدیریت منابع انسانی دیجیتال، الگوها و روندهای جدید را شناسایی و تصمیمات بهتر و بهینه‌تر گرفته شود.
  ۱۰. پیشنهاد می‌شود با استفاده از فناوری‌های خودکار، مانند ربات‌های نرم‌افزاری، فرآیندهای مکرر و زمان‌بر را به صورت خودکار انجام و به کارکنان فرصت بیشتری برای تمرکز بر وظایف استراتژیک داد.
- باتوجه به اهم پیشنهادهای کاربردی که جهت استقرار و توسعه مدیریت منابع انسانی دیجیتال مطرح شد، در ادامه به چندین پیشنهاد پژوهشی اشاره می‌گردد. البته یادآوری می‌شود پیشنهادهای مطرح شده اکثراً روی تأثیر دیجیتالی شدن متمرکز هستند تا صرفاً تئوری‌های این حوزه. براین اساس پیشنهاد می‌شود یک بررسی جامع روی چارچوب مدیریت منابع انسانی دیجیتال و بررسی تأثیرات دیجیتالی‌سازی بر مدیریت منابع انسانی انجام شود. همچنین انجام پژوهش به منظور بررسی چگونگی تأثیر فناوری‌های دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی توصیه می‌گردد. بررسی نقش مدیریت منابع انسانی دیجیتال در عملکرد سازمانی و همچنین چارچوب مفهومی برای تحول دیجیتال و آینده‌پژوهی مدیریت منابع انسانی دیجیتال نیز مورد تأکید است. این پژوهش می‌تواند کمک کند تا با تأثیر فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، یادگیری عمیق و رباتیک بر مدیریت منابع

انسانی آشنا شوید. یکی دیگر از حوزه‌های مورد بررسی، تأثیر آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال بر بهره‌وری کارکنان است که می‌تواند به ما کمک کند تا با تأثیر آموزش و توسعه مهارت‌های دیجیتال بر بهره‌وری کارکنان آشنا و راهکارهای بهبود آن را پیدا کنیم. در نهایت تأثیر تحلیل داده‌ها در مدیریت منابع انسانی دیجیتال بر بهبود این حوزه و همچنین بررسی تأثیر فرآیندهای خودکار بر بهبود مدیریت منابع انسانی می‌تواند کمک‌کننده باشد.

در انتها به اهم محدودیت‌هایی که در جریان پژوهش، محققان با آن روبه‌رو بودند، اشاره می‌گردد. محدودیت‌های یک پژوهش که با روش مرور نظام‌مند وجود دارد. اولین محدودیت، محدودیت در دسترسی به منابع بود. منابع متعددی وجود داشتند که عنوان و چکیده پژوهش قابل دسترس بودند و نشان از مرتبط و کاربردی بودن مطالعه برای این پژوهش داشت، که متأسفانه متن کامل آن در دسترس نبود. دوم محدودیت زمانی برای جمع‌آوری و بررسی تمامی منابع مرتبط می‌باشد. سومین محدودیت در انتخاب مطالعات بود که در یک مرور نظام‌مند، انتخاب مطالعات مورد بررسی نیاز به انتخاب دقیق و مشخص دارد. این موضوع ممکن است باعث ایجاد محدودیت‌هایی در پوشش تمامی مطالعات مرتبط شود و فرآیند پژوهش را پیچیده تر کند. محدودیت بعدی، محدودیت در تفسیر داده‌ها بود که در پژوهش حاضر، تفسیر داده‌ها و نتایج مطالعات مختلف برخی از اوقات به چالش‌هایی برخورد کرد و نیاز به مشورت و مشارکت سایر پژوهشگران و متخصصان بود و به نوعی تفسیر صحیح و قابل اعتماد داده‌ها به سختی کار افزود. در نهایت آخرین و شاید مهمترین محدودیت، محدودیت در تعمیم پذیری بود. توجه به این نکته حائز اهمیت است که نتایج مطالعات مورد بررسی در یک مرور نظام‌مند و قابلیت تعمیم به شرایط دیگر ساده نیست و این محدودیت می‌تواند تأثیر مطالعات بر روی عملکرد عملیاتی و سیاست‌گذاری را محدود کند.

#### یادداشت‌ها

1. Digital technologies
2. Digital work resources
3. Digital workplace

4. Digital HR management
5. sociocultural process
6. digital landscape
7. implicit, heterogeneous, and proliferating
8. new designations for old phenomena
9. electronic(e-) HRM
10. human resource researcher
11. Betchoo
12. business knowledge
13. HR expertise
14. change management
15. technology expertise
16. Google Scholar, Scopus, Science Direct and Emerald
17. openness
18. agility
19. collaboration
20. digital disruptions
21. digitally mature organizations
22. strategic orientation
23. Digital performance, digital customer orientation and digital ecosystem
24. supply network
25. supply chain
26. people issues
27. robust digital culture
28. clear leadership
29. strategically treated
30. a process with a digital workflow

#### کتابنامه

- بودلایی حسن، کنارودی محمدحسین، عبادی حامد و بهمنی اکبر (۱۴۰۱). مدیریت دیجیتال منابع انسانی. رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک‌های دولتی کشور ایران)، فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۳ (۴۸). ۷۸۵-۷۶۶.
- Aggarwal, V., & Sharon, S. D. (2017). Digital human resource management. *Gyan Management Journal*. 11 (2). 23-27.
- Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital transformation metrics: a conceptual view. *Journal of management Information and Decision Sciences*. 24 (7). 1-18.
- Akyuz, G. A., & Gursoy, G. (2020). Transformation of supply chain activities in blockchain environment. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*. 153-175.

- 
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*. 145. 636-648.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>.
- Althabhawe, A. A. K., & Saeed, Z. M. H. (2024, March). Digital human resources management and its role in enhancing career agility: A research study that analyzes the viewpoints of a sample of employees at many private banks in the Najaf governorate. In AIP Conference Proceedings (Vol. 3092, No. 1). AIP Publishing.
- Aminudin, A., Tampubolon, N., Safkaur, O., Makbul, Y., Siswantari, S., Rahmiati, D., ... & Nuwairah, N. (2024). Investigating electronic human resource management systems, sustainable innovation, and organizational agility on sustainable competitive advantage in the manufacturing industries. *International Journal of Data and Network Science*. 8 (3). 1481-1492.
- Andreina, M., Chiara, P., & Alessandro, A. (2022). Vibram: How Digital Marketing Enabled the Digital Transformation. *Micro & Macro Marketing*. (1). 117-134.
- Andriole, S. J. (2018). Skills and competencies for digital transformation. *It Professional*. 20 (6). 78-81.
- Arief, A. S., Pattiasina, P. J., & Remus, S. P. (2021). Relevance of human resource management on small business objective in digital era: A critical review of research evidence. *International Journal of Social Sciences and Humanities*. 5 (2). 79-91.
- Aripin, Z., Matriadi, F., & Ermeila, S. (2024, February). Optimization of Worker Work Environment, Robots, and Marketing Strategy: The Impact of Digital-Based Spatiotemporal Dynamics on Human Resource Management (HRM). *In Journal of Jabar Economic Society Networking Forum* (Vol. 1, No. 3, pp. 33-49).
- Aulia, T. R., & Soetjipto, B. W. (2021, December). Effect of openness to change, empowerment, customer orientation, and marketing innovation to resilience and survival of a convenience store business in the midst of Covid-19 pandemic. In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021) (pp. 100-106). Atlantis Press.
- Back, D. A., Scherer, J., Osterhoff, G., Rigamonti, L., & Pörringer, D. (2021). Digital implications for human resource management in surgical departments. *European Surgery*. 1-7.
- Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative Human Resource Management Strategies in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*. 1 (2). 154-162.
- Bajer, J. (2017). Editorial: digital transformation of HR. *Strategic HR Review*. 16 (2). 53-54.

- Bankov, K. (2022). *The Digital Mind: Semiotic Explorations in Digital Culture* (Vol. 22). Springer Nature.
- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2021, February). Digital Transformation of HR Management System. In International Scientific and Practical Conference "Russia 2020-a new reality: economy and society"(ISPCR 2020) (pp. 54-58). Atlantis Press.
- Barisic, J. R., Barisic, A. F., & Miloloza, I. (2021). Digital transformation: challenges for human resources management. *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVAtion*. 7 (1). 365-375.
- Begeç, S., & Akyuz, G. A. (2023). REQUIREMENTS OF COLLABORATIVE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DIGITAL ECOSYSTEMS: TECHNO-ORCHESTRATING LEADERS IN A VUCA WORLD. *Revista de Administração de Empresas*. 63. e2022-0155.
- Begeç, S., & Arun, K. (2021). The bottleneck of intrapreneurship: are social positions and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 13 (1). 131-151.
- Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era*. A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM. Lund University School of Economics and Management, Sweden.
- Bengtsson, S., & Johansson, S. (2021). A phenomenology of news: Understanding news in digital culture. *Journalism*. 22 (11). 2873-2889.
- Beriya, A. (2022). India Digital Ecosystem of Agriculture and Agristack: An Initial Assessment (No. 68). *ICT India Working Paper*.
- Betancourt, M. (2015). *The critique of digital capitalism: An analysis of the political economy of digital culture and technology*. punctum books.
- Betchoo, N. K. (2016, August). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. In 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech) (pp. 147-152). IEEE.
- Blondiau, A., Mettler, T., & Winter, R. (2016). Designing and implementing maturity models in hospitals: An experience report from 5 years of research. *Health informatics journal*. 22 (3). 758-767.
- Bloom, M., & Bengtsson, C. (2017). *Human Resource Management in a Digital Era*. A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM
- Boland, A., Dickson, R., & Cherry, G. (2017). Doing a systematic review: A student's guide. *Doing a Systematic Review*. 1-304.

- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*. 28 (1). 98–131
- Boute, R. N., & Van Mieghem, J. A. (2021). Digital operations: Autonomous automation and the smart execution of work. *Management and Business Review*. 1 (1).
- Boute, R. N., Gijbrecchts, J., & Van Mieghem, J. A. (2022). Digital lean operations: Smart automation and artificial intelligence in financial services. *Innovative Technology at the Interface of Finance and Operations: Volume I*. 175-188.
- Brice, S., & Almond, H. (2020). Health professional digital capabilities frameworks: a scoping review. *Journal of multidisciplinary healthcare*. 13. 1375.
- Buchholz, B., Ferdinand, J. P., Gieschen, J. H., & Seidel, U. (2017). Digitalisierung industrieller Wertschöpfung. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum Technologieprogramm AUTONOMIK für Industrie. 4.
- Canale, N., Marino, C., Lenzi, M., Vieno, A., Griffiths, M. D., Gaboardi, M., ... & Massimo, S. (2022). How communication technology fosters individual and social wellbeing during the COVID-19 pandemic: Preliminary support for a digital interaction model. *Journal of Happiness Studies*. 23 (2). 727-745.
- Carvalho, J. V., Rocha, Á., & Abreu, A. (2019). Maturity assessment methodology for HISMM-hospital information system maturity model. *Journal of medical systems*. 43 (2). 1-11.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 3 (1). 349-375.
- Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*. 29 (2). 436-455.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (1). 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chavez, R., Malik, M., Ghaderi, H., & Yu, W. (2023). Environmental collaboration with suppliers and cost performance: Exploring the contingency role of digital orientation from a circular economy perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. 43 (4). 651-675.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2022). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*. 100899.

- Chung, C. S., Choi, H., & Cho, Y. (2022). Analysis of Digital Governance Transition in South Korea: Focusing on the Leadership of the President for Government Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8 (1). 2.
- Chytiri, A. P. (2019). HUMAN RESOURCE MANAGERS'ROLE IN THE DIGITAL ERA.
- Cianni, M., & Steckler, S. (2017). Transforming organizations to a digital world. *People & Strategy*. 40 (2). 14-20.
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*. 59 (3). 731-739.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*. 10. 1938.
- Corver, Q., & Elkhuizen, G. (2014). A framework for digital business transformation. Cognizant Business Consulting Benelux.
- Cui, J., Wan, Q., Wang, W., Hu, S., Gan, Z., & Ning, Z. (2024). Research on Alibaba company's Digital Human Resource management and Recruitment Information Platform: A systematic case study. *International Journal of Global Economics and Management*. 2 (3). 162-172.
- Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*. 35 (4). 584-605.
- Del Giorgio Solfa, F. (2022). Impacts of Cyber Security and Supply Chain Risk on Digital Operations: Evidence from the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*. 2.
- Demartini, M., Pinna, C., Tonelli, F., Terzi, S., Sansone, C., & Testa, C. (2018). Food industry digitalization: from challenges and trends to opportunities and solutions. *IFAC-PapersOnLine*. 51 (11). 1371-1378.
- dos Santos, C. H., Montevechi, J. A. B., de Queiroz, J. A., de Carvalho Miranda, R., & Leal, F. (2022). Decision support in productive processes through DES and ABS in the Digital Twin era: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 60 (8). 2662-2681.
- Duncan, M. J. (2022). Digital Ecosystem of Accountability. *Am. Crim. L. Rev.* 59. 393.
- Duncan, R., Eden, R., Woods, L., Wong, I., & Sullivan, C. (2022). Synthesizing Dimensions of Digital Maturity in Hospitals: Systematic Review. *Journal of medical Internet research*. 24 (3). e32994.
- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*. 12 (1). 357-389.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>

- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (pp. 174-201). Routledge.
- Flyverbom, M., Deibert, R., & Matten, D. (2019). The governance of digital technology, big data, and the internet: New roles and responsibilities for business. *Business & Society*, 58 (1), 3-19.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69 (4), 1428-1436.
- Friedrich, S., & Rachholz, J. (2017). Digitalisierung-Management Zwischen 0 und 1. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 25 (41), 87-89.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 417-433. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jpim.12105>
- Gill, A. Q. (2022). The digital ecosystem information framework: Insights from action design research. *Journal of Information Science*, 01655515221086593.
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: digital transformation playbook*.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37 (3), 101487.
- Götz, M., & Jankowska, B. (2020). *Adoption of Industry 4.0 technologies and company competitiveness: case studies from a post-transition economy*. Форум. 14(4 (eng)). 61-78.
- Grisold, T., Seidel, S., Heck, M., & Berente, N. (2024). Digital Surveillance in Organizations. *Business & Information Systems Engineering*, 1-10.
- Grivas, S. G., Giovanoli, C., Grasshoff, G., & Imhof, D. (2022). Platform-Based Strategic Consulting for Digital Transformation. *Proceedings of the Society*, 84, 38-49.
- Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (pp. 96-99). Atlantis Press.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58 (5), 1159-1197.

- 
- Hess, T. (2019). *Digitale Transformation strategisch steuern: Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Springer-Verlag.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for formulating a digital transformation strategy. In *Strategic Information Management* (pp. 151-173). Routledge.
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&d Management*, 46 (3), 433-450.  
<https://doi.org/10.1111/radm.12153>
- Holopainen, M., Ukko, J., & Saunila, M. (2022). Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. *Digital Business*, 2 (2), 100039.
- Hussain, R. (2015). The emerging digital culture of Bangladesh: Problems and prospects. *Journal of Philosophy, Culture and Religion*, 6 (2015), 18-24.
- İnel, M. (2019). An empirical study on measurement of efficiency of digital transformation by using data envelopment analysis. *Management Science Letters*, 9 (4), 549-556.
- Ismail, I. J. (2022). Speaking to the hearts of the customers! The mediating effect of customer loyalty on customer orientation, technology orientation and business performance. *Technological Sustainability*, (ahead-of-print).
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39 (8), 2255-2276.
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2023). Human resource transformation in India: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31 (4), 959-972.
- Jin, L. J. (2021, February). Methods, stages and misunderstandings of digital transformation of HR management. In XV International Conference "Russian Regions in the Focus of Changes" (ICRRFC 2020) (pp. 82-88). Atlantis Press.
- Juliana, B. M. (2024). Examining the Impact of Customer Orientation and Digital Adoption on Organizational Resilience in Indonesia's Banking Sector. *Journal of System and Management Sciences*, 14 (2), 414-426.
- Kamar, K., Lewaherilla, N. C., Ausat, A. M. A., Ukar, K., & Gadzali, S. S. (2023). The Influence of Information Technology and Human Resource Management Capabilities on SMEs Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2).
- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62 (6), 44-49.
- Kane, G. C. (2017). Digital maturity, not digital transformation. *MIT sloan management review*, 1.

- 
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology. drives digital transformation. MIT Sloan Management Review.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 14 (1-25).
- Karippur, N. K., & Balaramachandran, P. R. (2022). Antecedents of Effective Digital Leadership of Enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*. 26.
- Kazarenkova, N., Kolmykova, T., & Obukhova, A. (2021, July). Parameters for Achieving Innovative Maturity of the Region in the Context of Digital Transformation. In 3rd International Conference Spatial Development of Territories (SDT 2020) (pp. 220-225). Atlantis Press.
- Khan, N., Khan, S., Tan, B. C., & Loon, C. H. (2021, February). Driving digital competency model towards IR 4.0 in Malaysia. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1793, No. 1, p. 012049). IOP Publishing.
- khanboubi F., & Boulmakoul A. (2019). Digital Transformation Metamodel in Banking. *INTIS*. 2019. 8th.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*. 11 (2). 177-195.
- Khuntia, J., Saldanha, T., Kathuria, A., & Tanniru, M. R. (2024). Digital service flexibility: a conceptual framework and roadmap for digital business transformation. *European Journal of Information Systems*. 33(1), 61-79.
- Kindermann, B., Beutel, S., de Lomana, G. G., Strese, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*. 39 (5). 645-657.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*. 2 (2). 100019.
- Krasuska, M., Williams, R., Sheikh, A., Franklin, B. D., Heeney, C., Lane, W., ... & Cresswell, K. (2020). Technological capabilities to assess digital excellence in hospitals in high performing health care systems: international eDelphi exercise. *Journal of medical Internet research*. 22 (8). e17022.
- Krause, S., & Pellens, B. (Eds.). (2017). *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation*. Springer-Verlag.
- Kulkarni, K. P. (2023). New value creation opportunities for digital twin for product design and development.
- Kuuras-Tuohimaa, I. (2022). Customer-Oriented Digital Learning Platform in Customer Portal.
- Larkin, J. (2017). HR digital disruption: the biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR review*. 16 (2). 55-59.

- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*. 25 (1). 151-179.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*. 40 (6). 809-817.
- Li, W., Badr, Y., & Biennier, F. (2012, October). Digital ecosystems: challenges and prospects. In proceedings of the international conference on management of Emergent Digital EcoSystems (pp. 117-122).
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia Cirp*. 88. 173-178.
- Loebbecke, C., El Sawy, O. A., Kankanhalli, A., Markus, M. L., Te'eni, D., Wrobel, S., Rydén, P., & Obeng-Antwi, A. (2020). Artificial intelligence meets IS researchers: Can it replace us? *Communications of the Association for Information Systems*. 47. 273-283.
- Lolic, T., Stefanovic, D., Dionisio, R., Dakic, D., & Havzi, S. (2022). Learning Environment Digital Transformation: Systematic Literature Review. *Industrial Innovation in Digital Age*. 87-94.
- Lubis, M., Zunaedi, I., Musnansyah, A., & Fauzi, R. (2022, February). Design Approach in Conference Management System with EZDESK Dashboard for Digital Ecosystem. In 2022 International Conference on Science and Technology (ICOSTECH) (pp. 1-7). IEEE.
- Manuti, A., & Palma, P. D. D. (2018). How to develop digital HRM practices in the cognitive technology era: Evidences from a case study. In *Digital HR* (pp. 67-79). Palgrave Macmillan, Cham.
- Manuti, A., & Palma, P. D. D. (2018). The People-Based Approach in Human Resource Management. In *Digital HR* (pp. 1-20). Palgrave Macmillan, Cham.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*. 23 (1). 18-36.
- Martin, G., Clarke, J., Liew, F., Arora, S., King, D., Aylin, P., & Darzi, A. (2019). Evaluating the impact of organisational digital maturity on clinical outcomes in secondary care in England. *NPJ digital medicine*. 2 (1). 1-7.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*. 154. 119962.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Martini, M., & Cavenago, D. (2018). E-HRM configurations: an explorative analysis of types, drivers and outcomes of digital HRM. *Academy of Management Global Proceedings*. (2018). 1.

- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8 (2), 72-87.
- McGrath, R., & McManus, R. (2020). Discovery-driven. *Harvard Business Review*, 98 (3), 124-133.
- Mia, M. H., & Faisal, F. (2020). Digital Human Resource Management: Prospects & Challenges for Garments Industries in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 12 (7), 18-25.
- Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2015). The effect of market orientation on learning, innovativeness, and performance in primary agriculture. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, 63 (2), 209-233.
- Miller, V. (2020). Understanding digital culture. *Understanding Digital Culture*, 1-344.
- Mitrofanova, E. A., Konovalova, V. G., & Mitrofanova, A. E. (2018). Opportunities, problems and limitations of digital transformation of HR management. In *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS* (pp. 1717-1727).
- Munster, S., Apollonio, F. I., Bell, P., Kuroczynski, P., Di Lenardo, I., Rinaudo, F., & Tamborrino, R. (2019). Digital cultural heritage meets digital humanities. *International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 42 (2/W15), 813-820.
- Nachit, M., & Okar, C. (2020, November). Digital transformation of human resources management: A roadmap. In *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-6). IEEE.
- Ngetich, M. (2023). Effect of strategic orientation on the performance of large retail stores in Nairobi. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 7(1).
- Nonato, E. D. S., Sales, M. V. S., & Cavalcante, T. R. (2021). Digital Culture and digital teaching resources: an overview of teaching during the COVID-19 pandemics. *Revista Práxis Educacional*, 25-25.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership*.

- Palazón, M., López, M., Sicilia, M., & López, I. (2022). The customer journey: a proposal of indicators to evaluate integration and customer orientation. *Journal of Marketing Communications*. 1-32.
- Patil, K., Garg, V., Gabaldon, J., Patil, H., Niranjana, S., & Hawkins, T. (2024). Firm performance in digitally integrated supply chains: a combined perspective of transaction cost economics and relational exchange theory. *Journal of Enterprise Information Management*. 37 (2). 381-413.
- Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The strategic management of information systems: Building a digital strategy*. John Wiley & Sons.
- Permana, I., Afkar, E., & Augusta, H. (2021). Differential Diagnosis Of Digital Culture In Startup Vs Non-Startup Companies In Indonesia To Drive Employee Engagement And Digital Maturity. *JHSS (JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL STUDIES)*. 5 (2). 133-141.
- Pinto-Llorente, A. M. (2022). Assessing the Impact of a Digital Ecosystem to Learn English Pronunciation. In *Research Anthology on Applied Linguistics and Language Practices* (pp. 747-767). IGI Global.
- Prosch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2024). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of small business management*. 62 (1). 1-29.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*. 26 (5). 427-439.
- QUNPENG, F. (2024). *The Effects of Strategic Vision on Digitalization and Digital Transformation: Considering Resource Orchestration*.
- Rajini, G. (2024). Digitalization of human resource management and the significance of motivation in acquiring digital skills for employee retention. *Salud. Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*. 3. 887-887.
- Reinnarth, J., Schuster, C., Möllendorf, J., Lutz, A., & Buchenau, P. (2018). *Chefsache Digitalisierung 4.0*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riedlinger, U., Klein, F., Hill, M., Neumann, S., Holst, R., Oppermann, L., & Bahlau, S. (2021). Digital Support for Bridge Inspectors through Mixed Reality BIM Data Visualizations. In *Computing in Civil Engineering 2021* (pp. 1359-1366).
- Rodríguez-Hevíá, L. F., Rodríguez-Fernández, L., & Ruiz-Gómez, L. M. (2022). European regional inequalities in citizens' digital interaction with government. *Transforming Government: People, Process and Policy*. (ahead-of-print).
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*. 58 (2). 7.

- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 17 (2). 669-685.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*. 63 (6). 825-839.
- Sadiku, M. N., Tembely, M., Musa, S. M., & Momoh, O. D. (2017). Digital Culture. *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 7 (6). 33-34.
- Salovaara, A., Lyytinen, K., & Penttinen, E. (2019). High reliability in digital organizing: Mindlessness, the frame problem, and digital operations. *MIS quarterly*.
- Sankar, J. P., Yoganandham, G., Kalaichelvi, R., John, J. A., & Kumar, B. U. (2021). Human Resource Digital Transformation of IT Sector in India. *Webology*. 18 (1).
- Saunila, M., Nasiri, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2021). Determinants of the digital orientation of small businesses. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*. Palgrave Macmillan.
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS quarterly executive*. 16 (3). 197-213.
- Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*. 20 (2). 320-338.
- Sen, S. (2020). *Digital HR strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age*. Kogan Page Publishers.
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2022). Analysing the impact of sustainable human resource management practices and industry 4.0 technologies adoption on employability skills. *International Journal of Manpower*. (ahead-of-print).
- Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Digital culture—a hurdle or a catalyst in employee engagement. *International Journal of Management Studies*, 6 (1/8). 54-60.
- Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Digital culture—a hurdle or a catalyst in employee engagement. *International Journal of Management Studies*. 6 (1/8). 54-60.
- Snow, C. C., Fjeldstad, D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of organization Design*. 6. 1-13.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*. 25 (2). 216-231.

- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 34 (3). 345-365.
- Strohmeier, S. (2020). Smart HRM—a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*. 31 (18). 2289-2318.
- Subramaniam, M., Iyer, B., & Venkatraman, V. (2019). Competing in digital ecosystems. *Business Horizons*. 62 (1). 83-94.
- Sullivan, J. L., Rivard, P. E., Shin, M. H., & Rosen, A. K. (2016). Applying the high reliability health care maturity model to assess hospital performance: a VA case study. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*. 42 (9). 389-AP12.
- Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there?. *Human Resource Development International*. 25 (1). 87-103.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 30 (1). 40-70.
- TRIPATHI, R. T., & SINGH, P. K. (2017, March). A study on innovative practices in digital human resource management. In Proceedings of the National Conference “Digital transformation of business in India: Opportunities and challenges”, Dehradun (pp. 1-13).
- Turuk, M. (2020). Digital strategy. *International journal of contemporary business and entrepreneurship*. 1 (1). 62-76.
- Valdez-De-Leon, O. (2019). How to develop a digital ecosystem: A practical framework. *Technology Innovation Management Review*. 9 (8).
- Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 7 (5). 43-51.
- VARDARLIER, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business. 239-264.
- VARDARLIER, P. (2020). Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM. In Digital

- 
- Business Strategies in Blockchain Ecosystems (pp. 239-264). Springer, Cham.
- Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*. 113-137.
- Wang, L., Zhou, Y., & Zheng, G. (2022). Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderate Role of HRM Capability Maturity from the Adaptive Structuration Perspective. *Sustainability*. 14 (2). 1003.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*. 52 (3). 326-349.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Whalen, M. (2015, November). A digital transformation maturity model and your digital roadmap. In A paper presented at the Agenda15 conference, Omni Amelia Island Plantation Resort, Amelia Island, Florida, USA. Retrieved November (Vol. 19, p. 2020).
- Wieser, L., & Abraham, M. (2024). Employee acceptance of digital monitoring systems while working from home. *New Technology. Work and Employment*. 39 (1). 109-142.
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*. 109-120.
- Xinsong, S. (2024). Design the Human Resource Management to Support the Digital Transformation at Xinwang Internet E-commerce Company (Doctoral dissertation, Dhonburi Rajabhat University).
- Yatsenko, O. (2021). Polysubjectivity and Contextuality of the Ethical in Contemporary Digital Culture. *Future Human Image*. 15 (15). 148-158.
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies. *International Journal of Business*. 27 (2).
- Young, A., Selander, L., & Vaast, E. (2019). Digital organizing for social impact: Current insights and future research avenues on collective action, social movements, and digital technologies. *Information and Organization*. 29 (3). 100257.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., Kucherov, D., & Lisovskaya, A. (2022). The digitalization of human resource management: Present and future. *Foresight and STI Governance*. 16 (2). 42-51.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 1-17.
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. 15 (1). 1482-1498.





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی  
سال هجدهم، شماره اول (پیاپی ۳۹)، بهار ۱۴۰۳، صص. ۱۹۳-۲۳۲

## «تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری»

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۶/۰۶/۰۸  
مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

مصطفی حیدری \*

محمد مهدی علیشیری \*\*

مهدی حیدری \*\*\*

10.30497/SMT.2024.246748.3590

### چکیده

توسعه نظام اداری یکی از دغدغه‌های اصلی سیاست‌گذاران و مجریان بسیاری از کشورهاست و تاکنون ایده‌ها و خط‌مشی‌های متعددی در این زمینه طرح، اجرا و ارزیابی شده است. یکی از راهبردهای توسعه اداری و بهبود عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد است. ارزیابی‌های غیرعلمی، مقطعی و مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی نمی‌تواند تصویر دقیقی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی ارائه دهد. این تحقیق به بررسی چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی، بر اساس مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری می‌پردازد. این پژوهش با رویکرد ترکیبی کیفی و کمی انجام شده و به بررسی چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته است. ابتدا مبانی نظری مدیریت عملکرد در سطح سازمان مطالعه شده و منابع منتخب طبقه‌بندی و تحلیل مضمون شدند. سپس، با استفاده از مضامین استخراج شده، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی کشور انجام شد و ۲۲ چالش اصلی شناسایی شدند و سپس با روش تحلیل اهمیت-عملکرد توسط خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق نشان داد که چالش‌های «عدم وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد سطح فردی با دستگاه‌های اجرایی»، «عدم رعایت اصل بازخورد در مدیریت عملکرد»، «متعدد بودن عوامل دخیل در نتایج عملکرد»، «عدم وجود قوانین و مقررات کافی برای حمایت از نهاد ارزیاب»، «عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه»، «نبود آموزش و توسعه مناسب» و «نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط مردم» در ناحیه دوم ماتریس اهمیت-عملکرد قرار دارند، به این معنا که دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین هستند و در اولویت اول توجه و بهبود قرار دارند. این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی در شناسایی و رفع چالش‌های موجود در مدیریت عملکرد کمک کرده و موجب بهبود کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی کشور گردد.

### واژگان کلیدی

مدیریت عملکرد؛ قانون مدیریت خدمات کشوری؛ نظام اداری؛ تحلیل اهمیت - عملکرد.

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

Mo.heidari@isu.ac.ir

0009-0000-2799-1981

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

m.alishiri@isu.ac.ir

0000-0003-1318-5318

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

mahdiheydari@isu.ac.ir

0009-0009-1698-2276

#### مقدمه

از دهه ۱۹۲۰ به بعد و به دنبال بحران‌های اقتصادی که جهان را فراگرفت، نظریات اقتصادی جان مینارد کینز بر ضرورت دخالت دولت در اقتصاد تاکید کرد. این دیدگاه به ویژه پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه به شکل‌گیری نهادهای جدیدی منجر شد که وظیفه داشتند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های دولتی را افزایش دهند (قلی‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۳۶). در طول قرن بیستم، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های بخش عمومی به اولویت اصلی دولت‌ها تبدیل شد، به طوری که این هدف، به یکی از محورهای اساسی مدیریت دولتی تبدیل گردید (Cokins, Webster, 2020, p. 9).

با این حال، اجرای این اهداف با چالش‌های متعددی روبه‌رو بوده است. از یک سو، دولت‌ها باید به پیچیدگی‌های نظام اداری و سیاسی پاسخ دهند و از سوی دیگر، باید انتظارات فزاینده جامعه را در نظر بگیرند. به همین دلیل، مدیریت عملکرد دولتی به‌عنوان ابزاری برای هماهنگ‌سازی اهداف کلان دولت با عملکرد دستگاه‌های اجرایی مطرح شده است (Bouckaert, Halligan & Van Dooren, 2017, p. 55). این مدیریت عملکرد که شامل سنجش، ارزیابی و بهبود عملکرد دستگاه‌ها است، به دولت‌ها امکان می‌دهد که فعالیت‌های خود را به‌طور مداوم پایش و بهبود بخشند (Pollitt, Bouckaert, 2013, p. 19).

در ایران، نظام ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت خدمات کشوری طراحی شده است. این نظام که در چارچوب مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری قرار دارد، با هدف بهبود عملکرد دستگاه‌ها و افزایش کارایی دولت به‌وجود آمده است. اما با وجود این تلاش‌ها، چالش‌های متعددی در اجرای صحیح این نظام وجود دارد که بررسی دقیق آنها می‌تواند به ارتقای عملکرد دولتی کمک کند. ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در ایران یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی برای اطمینان از تحقق اهداف کلان دولتی است. در فصل ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و همچنین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط، به‌طور دقیق نحوه استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی و چگونگی کنترل و نظارت سازمان اداری و استخدامی

بر فرآیند این ارزیابی تشریح شده است. بر اساس ماده «۸۱» قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند نظام مدیریت عملکرد را در سه سطح کارکنان، مدیران و سازمان مستقر کرده و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد را به صورت سالانه به سازمان اداری و استخدامی کشوری ارسال کنند. بر اساس ماده «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان اداری و استخدامی موظف است فرایند استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی را بررسی کرده و تحت شاخص‌های عمومی و اختصاصی، به ارزیابی دستگاه‌های اجرایی بپردازد و نتایج حاصل از ارزیابی را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه کند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶، مواد ۸۱ و ۸۲). هدف از این ارزیابی‌ها، اطمینان از این است که عملکرد دستگاه‌ها با اهداف کلان دولتی همسو بوده و به بهبود مستمر آن کمک کند.

با این حال، اجرای این نظام با چالش‌های جدی روبه‌رو است. از جمله این چالش‌ها می‌توان به عدم بازخورد مناسب و به‌موقع از سوی سازمان اداری و استخدامی به دستگاه‌ها در قبال عملکرد ضعیف اشاره کرد. همچنین، نبود انگیزه کافی برای بهبود عملکرد در میان دستگاه‌های اجرایی و رویکرد سطحی به ارزیابی‌ها، به‌ویژه در شرایطی که ارزیابی‌های عملکرد تأثیری بر تخصیص بودجه ندارد، از دیگر مشکلات اصلی این نظام است. جدایی بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه، که توسط دو نهاد مختلف انجام می‌شود، باعث شده که ارزیابی‌ها به یک فرایند تشریفاتی و بدون اثر واقعی تبدیل شوند.

این مسائل نشان‌دهنده ناکارآمدی برخی از جنبه‌های نظام مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی است. پژوهش حاضر با تمرکز بر مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری، به دنبال شناسایی و تحلیل این چالش‌ها و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی است. به این ترتیب، این پژوهش نه تنها به بررسی مشکلات موجود در اجرای این نظام می‌پردازد، بلکه سعی دارد راه‌حل‌های عملی و مؤثر برای ارتقای کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی کشور پیشنهاد دهد.

## ۱. پیشینه نظری پژوهش

### ۱-۱. مفهوم مدیریت عملکرد

مفهوم مدیریت عملکرد حکومت از زمان تشکیل اولین حکومت‌ها مطرح بوده و امر جدیدی نیست. شاید بتوان مفهوم مدیریت عملکرد را در ۲۰۰۰ سال پیش از میلاد، زمانی که مقامات چینی برای بررسی خدمات مدنی خود به سنجش مهارت‌های مقامات دولتی روی آوردند مشاهده کرد (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2011, p. 23). با توجه به پیشینه تاریخی طولانی مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و اقسام مختلف سازمان از حیث کارکرد و وظیفه، الفاظ مختلفی در این حوزه وضع شده است. در جدول شماره (۱) سعی شده به بررسی اجمالی برخی از این الفاظ پرداخته شود:

جدول (۱): تعاریف مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد

کلمه	تعریف
عملکرد <sup>۱</sup>	به‌طور کلی به معنای «به پایان رساندن، اجرا، تکمیل و انجام کار سفارش شده یا تعهد شده» است. به‌طور خاص عملکرد در سطح فرد به «میزان سهم افراد در تحقق اهداف سازمانی» و در سطح سازمان «مجموعه رفتارها و نتایج و تعیین کننده‌های نتایج» است (Lalwani, 2020, p. 58).
ارزشیابی <sup>۲</sup>	مفهومی است که برای آگاه‌کردن تصمیم‌گیرندگان از ماهیت و کیفیت عملکرد که درباره اقدامات در دست اجرا دولت و اقدامات پایان‌یافته آن به کار می‌رود (پورعزت، ۱۳۹۶، ص. ۵۸).
نظارت <sup>۳</sup>	مقایسه بین آنچه هست و آنچه که باید باشد به‌صورت مستمر (رفیع‌زاده، ۱۳۸۷، ص. ۳۹).
ارزیابی عملکرد <sup>۴</sup>	فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی بر اساس مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (رونق و رفیع‌زاده ۱۳۹۷، ص. ۳۸).
مدیریت عملکرد <sup>۵</sup>	رویکردی نظام‌مند که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری نتایج آن به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. (رونق و رفیع‌زاده، ۱۳۹۷، ص. ۳۵).

منبع: یافته‌های تحقیق

## ۲-۱. سطوح مختلف مدیریت عملکرد در دولت

عملکرد دولت در پیشبرد برنامه‌ها و اقدامات در سطوح مختلف نظام سیاسی - اداری تقسیم می‌شود. این سطوح از سیاست‌های کلان گرفته تا سازمان‌های خرد را در بر می‌گیرد:

- سطح کلان: در این سطح، عملکرد دولت به‌عنوان یک کلیت در حوزه‌های مختلف خط‌مشی‌گذاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. عنصر کلیدی عملکرد کلان دولت، حوزه‌های خط‌مشی‌گذاری است، مانند حوزه‌های سلامت یا آموزش، و یا عملکرد حاکم بر مجموعه‌ای از سازمان‌های درون یک شبکه، مانند سازمان‌های دخیل در یک پروژه توسعه شهری (Bouckaert, Halligan & Van Dooren, 2017, p.68).

- سطح خرد: در این سطح، عملکرد به‌عنوان عملکرد یک سازمان به‌تنهایی و در ارتباط با مردم و سایر سازمان‌ها تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، برنامه‌های دولت در سطح کلان به اهداف سازمانی در سطح خرد تبدیل می‌شوند. با توجه به این تبدیل، ارزیابی عملکرد در سطح خرد به سنجش نحوه اجرای برنامه‌های دولت توسط سازمان‌های اجرایی می‌پردازد.

باید توجه داشت که به دلایل مختلفی مانند تعدد ذی‌نفعان با اهداف متفاوت، شبکه‌های با اقتدارهای متنوع و تعارض منافع بالا، عملکرد دولت به یک الگوی عملکردی بسیار پیچیده تبدیل شده است. این پیچیدگی مانع از سنجش صحیح عملکرد دولت با استفاده از شاخص‌های عملکردی می‌شود. با این حال، دولت‌ها برای همسو نگه‌داشتن عملکرد خود با برنامه‌های در حال اجرا بر شاخص‌های عملکرد تکیه کرده‌اند (Pollitt, Bouckaert, 2013, p. 107).

## ۳-۱. مدل‌های مدیریت عملکرد

برای مدیریت عملکرد سازمان از مدل‌های مدیریت عملکرد به‌عنوان ابزار ارائه‌دهنده تصویری از عملکرد سازمان استفاده می‌شود. مدل‌ها، انتزاعی از اجزا و روابط مختلف سازمان در واقعیت هستند که سعی می‌کنند با رویکردی سیستمی ابعاد عملکرد سازمان را مشخص کرده و نمایش دهند (Talbot, 2012, p. 48). می‌توان این‌گونه برداشت کرد

که مدل‌های ارزیابی عملکرد به سه بعد می‌پردازند که شامل: ابعاد و معیارهای عملکرد، پیشران‌ها و توانمندسازهای عملکرد و فرایند مدیریت عملکرد می‌شود (یاوری، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۳).

پژوهش‌هایی که در حوزه سنجش و مدیریت عملکرد در بخش عمومی انجام شده است، به‌طور مکرر دریافته‌اند که مدل‌های مدیریت عملکرد عموماً بر شاخص‌های مالی و سنجه‌هایی که بر موضوعات داخلی سازمان تمرکز دارند تأکید کرده‌اند و بیشتر منعکس‌کننده ورودی‌ها و کارایی هستند و کمتر به پیامدهای نهایی فعالیت‌ها توجه می‌کنند؛ نکته این است که در حوزه عمومی تمرکز بر «نتایج»، به معنا فراتر رفتن از مرزهای عملکرد سازمان‌های بخش عمومی است (Talbot, 2010, pp. 48-50). از آنجا که اهداف غایی فعالیت‌های بخش دولتی نوعاً به افزایش سودمندی خدمات برای ذی‌نفعان و شهروندان مرتبط می‌شود و نه حداکثر نمودن ارائه خدمات (خروجی‌ها) یا کارایی، برای تعیین یا اثبات اثربخشی سازمان‌های دولتی، سنجه‌های پیامدها<sup>۶</sup> اهمیت محوری دارند؛ اما در مدل‌های ارزیابی سازمان‌های دولتی از شاخص‌های پیامدسنج خیلی کم استفاده می‌گردد (Modell & Anders, 2007, p. 71). در جدول شماره (۲) فهرستی از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت عملکرد بخش دولتی آورده شده است:

**جدول (۲): برخی از معروف‌ترین مدل‌های بخش عمومی**

نام مدل	طراح	تاریخ	مکان
Three Pillars Model	Ingrestrup & Crockall	۱۹۹۸	کانادا
Accountability Management Framework	وزارت خزانه‌داری کانادا	۱۹۹۹	کانادا
PMG	وزارت خزانه و دارایی شیلی	۲۰۰۲	شیلی
Common Assessment Framework	اتحادیه اروپا	۲۰۰۰	اتحادیه اروپا
Awards European Public Service	بنیاد برتلزمن <sup>۷</sup>	۲۰۰۲	آلمان
The Municipal Compass	انجمن مقامات محلی و مناطق <sup>۸</sup>	۲۰۰۴	سوئد
Value Unlocking Public	Cole and Parston	۲۰۰۶	انگلستان

نام مدل	طراح	تاریخ	مکان
Comprehensive Performance Assessment	کمیسیون حسابرسی دولت	۱۹۹۶	انگلستان
Public Service Excellence Model	Colin Talbot	۱۹۹۸	انگلستان
Public Benefit Model	بنیاد اقتصاد نوین <sup>۹</sup>	۲۰۰۷	انگلستان
Strategic Process Model	Joyce	۲۰۰۰	انگلستان
Significance Model	Denhardt	۱۹۹۳	آمریکا
Logic of Goffernance Model	Lynnet al.	۲۰۰۰	آمریکا
Three performance Ethics Model	Fried	۱۹۷۶	آمریکا
Government Performance Framework	Ingrahamet al.	۱۹۸۹	آمریکا
Program Analysis And Reporting (PART) Tool	سازمان مدیریت و بودجه	۱۹۷۸	آمریکا
Public value Modeland Scorecard	Moore	۲۰۰۳/۱۹۹۵	آمریکا
Strategy Change Cycle	Bryson	۲۰۰۴	آمریکا
Dolphin Assessment Process EFQM Excellence (Linked To Model)	مرکز مطالعات مدیریت و سیاست	۲۰۰۱	انگلستان

منبع: (Talbot, 2010, p. 305)

#### ۴-۱. تاریخچه مدیریت عملکرد در ایران

پس از جنگ جهانی دوم، تحولات اجتماعی و سیاسی در ایران به‌ویژه در دهه‌های ۱۳۳۰ و ۱۳۴۰، منجر به توسعه مباحث جدید در حوزه نظام اداری و مدیریت دولتی نوین شد. در این دوران، با ورود مستشاران آمریکایی و شناسایی نقص‌های قانون استخدامی سال ۱۳۰۱، زمینه تدوین قانون جدید فراهم گردید که منجر به تصویب لایحه جدید استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ شد. این قانون به ارزیابی و تعیین شایستگی کارکنان دولت توجه داشت و با تشکیل نهادهایی مانند «مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی» و «معاونت ارزشیابی سازمان‌های دولتی»، وظیفه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به‌طور رسمی آغاز شد. پس از انقلاب اسلامی، ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی متوقف شد و تنها ارزیابی در سطح کارکنان ادامه یافت. در سال ۱۳۷۶ با تحول در مدیریت دولتی، یک دفتر تحت عنوان «دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت» در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و پس از ادغام این سازمان با سازمان برنامه و بودجه، وظایف ارزیابی به

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور منتقل گردید. در سال‌های ۱۳۷۷-۱۳۷۸، نظام ارزیابی موجود مورد بازبینی قرار گرفت و آسیب‌های آن شناسایی شد که منجر به تدوین آیین‌نامه جدید ارزیابی در سال ۱۳۸۲ گردید. این روند تا تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری ادامه یافت و با تغییرات قابل توجهی در نظام مدیریت عملکرد سازمان‌ها، مدیران و کارکنان جایگزین نظام قبلی شد (رفیع‌زاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۷۸).

قانون مدیریت خدمات کشوری یکی از قوانین اساسی در نظام اداری کشور است که در سال ۱۳۸۶، لایحه مدیریت خدمات کشوری به مجلس ارائه شد و در ۱۵ فصل، ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره تدوین شد. این قانون در سال ۱۳۹۷ دائمی شد و در سال ۱۳۹۸ برای اجرا به رئیس جمهور و سپس به سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ شد.

تاکنون برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی حول محورهای مشخص و تحت شاخص‌های «عمومی» و «اختصاصی»، برنامه‌های مشخصی تحت عنوان «جشنواره شهید رجایی»، «جایزه تعالی زمانی»، «جشنواره خوارزمی» و نظایر آن به اجرا گذاشته شده است. فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری نیز که تا سال ۱۳۹۲ آخرین منشور و سند قانونی اداره خدمات عمومی و کشوری محسوب می‌شود، به ارزیابی عملکرد اختصاص یافته است. در این فصل، طی سه ماده قانونی، دستگاه‌های اجرایی و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور موظف شده‌اند برای استقرار نظام مدیریت عملکرد اقدام کنند و بر حسن انجام این مهم نظارت کنند و هر ساله، بر اساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده کنند. آیین‌نامه اجرایی مواد «۸۱» و «۸۲» موضوع فصل مذکور را نیز هیئت وزیران تصویب و ابلاغ کرده است.

#### ۱-۵. سطوح مختلف ارزیابی عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری ایران، نظام مدیریت عملکرد را به‌طور جامع در سه سطح اصلی تعریف کرده است: سازمان‌ها، کارکنان و مدیران. هر یک از این سطوح دارای اهمیت و کارکرد ویژه‌ای در ارزیابی و بهبود عملکرد دولت است.

- **سطح سازمان:** در این سطح، عملکرد کل سازمان به‌عنوان یک واحد مستقل ارزیابی می‌شود. این ارزیابی شامل سنجش کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف کلان دولتی است. سازمان‌های دولتی موظف‌اند عملکرد خود را در چارچوب برنامه‌ها و اهداف استراتژیک دولت تنظیم کنند و از طریق نظام مدیریت عملکرد، به بهبود مداوم عملکرد خود بپردازند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶).
  - **سطح کارکنان:** ارزیابی عملکرد کارکنان به‌عنوان اساسی‌ترین عنصر در تحقق اهداف سازمانی مطرح است. قانون مدیریت خدمات کشوری تأکید می‌کند که کارکنان باید به‌طور مداوم تحت ارزیابی قرار گیرند تا نه تنها عملکرد فعلی آنان مورد سنجش قرار گیرد، بلکه فرصت‌های بهبود و توسعه مهارت‌های آنان نیز شناسایی شود. ارزیابی عملکرد کارکنان به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع انسانی خود را بهینه‌سازی کرده و اهداف سازمانی را به‌طور مؤثرتری دنبال کنند (قاسمی، ۱۳۹۰).
  - **سطح مدیران:** مدیران نقش کلیدی در جهت‌دهی و هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف استراتژیک دارند. ارزیابی عملکرد مدیران در قانون مدیریت خدمات کشوری با هدف اطمینان از انطباق عملکرد مدیریتی با اهداف کلان دولت و بهبود فرآیندهای مدیریتی انجام می‌شود. این ارزیابی‌ها به شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریتی کمک کرده و امکان بهبود مداوم عملکرد مدیریتی را فراهم می‌آورد (Talbot, 2010).
- به موجب مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی کشور موظف به استقرار نظام مدیریت عملکرد در این سه سطح هستند. این نظام، علاوه بر تمرکز بر عملکرد سازمان‌ها، به‌طور خاص به ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران نیز توجه دارد. بر اساس ماده «۸۱»، دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد در هر سه سطح را به‌صورت سالانه به سازمان اداری و استخدامی کشور ارسال کنند، که این امر نشان‌دهنده اهمیت و جامعیت این رویکرد در ارزیابی عملکرد دولتی است (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶).

### ۶-۱. مدل ارزیابی عملکرد در ایران

طبق گفته کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور، این سازمان برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی بر اساس فصل ۱۱ قانون مدیریت خدمات کشوری از مدل EFQM<sup>۱۱</sup> الهام گرفته و با گذر زمان مدل ارزیابی آنها تغییر کرده و بومی‌سازی شده است. در حال حاضر سازمان اداری و استخدامی کشور از مدل زیر استفاده می‌کند:

شکل (۱): مدل ارزیابی عملکرد سازمان اداری و استخدامی کشور



منبع: یافته‌های تحقیق

شاخص‌های عمومی دربرگیرنده مواد قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های مربوطه است. همین‌طور شاخص‌های اختصاصی با بهره‌گیری از اهداف، برنامه‌ها و اسناد بالادستی دستگاه اجرایی تعیین می‌شود (غنی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۱۱).

## ۱-۲. فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی

فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری به ارزیابی عملکرد اختصاص یافته است. در این فصل، طی سه ماده قانونی، دستگاه‌های اجرایی و سازمان اداری و استخدام کشوری موظف شده‌اند برای استقرار نظام مدیریت عملکرد اقدام کنند و بر حسن انجام این مهم نظارت کنند و هر ساله، بر اساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نمایند و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده کنند.<sup>۱۱</sup>

ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی بر اساس ماده «۳» آیین‌نامه اجرایی مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری از بهمن‌ماه سال قبل آغاز شده و دستگاه‌های اجرایی از این تاریخ شاخص‌های پیشنهادی خود را در دو محور عمومی و اختصاصی به سازمان اداری و استخدامی کشور ارسال می‌کنند. سپس با برگزاری کارگروه‌هایی متشکل از متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه‌بودجه، نمایندگان دستگاه‌های اجرایی و تعدادی از خبرگان حوزه ارزیابی عملکرد، به بررسی شاخص‌های پیشنهادی دستگاه‌های اجرایی پرداخته و در نهایت سازمان اداری و استخدامی کشور، شاخص‌های نهایی را تا پایان بهمن‌ماه ابلاغ می‌کنند. دستگاه‌های اجرایی فرصت دارند تا پایان اردیبهشت‌ماه گزارش خودارزیابی خود را بر اساس شاخص‌های ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور در سامانه موردنظر این سازمان بارگذاری کنند. از ابتدا خردادماه فرایند ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها بر اساس مستندات ارسال شده توسط دستگاه‌های اجرایی انجام شده و نتایج ارزیابی عملکرد تا انتهای خردادماه به دستگاه‌ها ابلاغ می‌شود. به مدت دو هفته به دستگاه‌ها مهلت اعتراض نسبت به نمره دریافتی داده شده و پس از آن به مدت دو هفته دیگر این اعتراضات بررسی و مشکلات احتمالی در نمره‌های ارزیابی رفع می‌شود. پس از پایان مراحل فوق‌الذکر، نتایج نهایی در شهریورماه توسط سازمان اداری و استخدامی کشور در مراسم جشنواره شهید رجایی اعلام شده و برگزیدگان

جشنواره معرفی می‌شوند. طی این فرایند دستگاه‌ها از نمره ارزیابی خود مطلع شده و فرایند ارزیابی برای سال بعد به همین منوال تکرار می‌شود.

## ۲. پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه داخلی مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی به شرح زیر است:

### جدول (۳): مطالعات و پژوهش‌های داخلی مرتبط با ارزیابی عملکرد در بخش عمومی

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
قنوتی ۱۴۰۱	جنبه‌های اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دولتی	بررسی گزارش‌ها و مقالات حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌های بخش دولتی	تحلیل سیستماتیک گزارش‌های علمی	لزوم نگرش اقتضایی به سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی متناسب با مأموریت‌ها و رویکردها
غنی‌زاده، نوری، حسن‌پور و وکیلی، ۱۴۰۰	آسیب‌شناسی مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران	مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی کشور	روش پژوهش کیفی بوده و از تحلیل مضمون برای شناسایی آسیب‌ها استفاده شده است.	آسیب‌های موجود را در قالب یک مضمون فراگیر، ۶ مضمون سازماندهنده و ۵۵ مضمون پایه شناسایی شده است.
مطهری و سلطانی ۱۴۰۰	طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس رویکردهای اجتماعی با استفاده از	مصاحبه با ۱۱۶ نفر از مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی به روش گلوله برفی	پژوهش از نوع تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی است. در بخش کیفی نمونه‌گیری نظری از متون مرتبط با حوزه‌های اجتماعی سازمان با روش تحلیل مضمون بهره گرفته	ارائه الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس رویکرد اجتماعی در ۱۰ بعد، ۳۹ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص.

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
	روش آمیخته ترکیبی کمی و کیفی داده‌ها		شده. در بخش کمی به روش پیمایشی با رویکرد توزیع پرسش‌نامه بوده. جهت تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS صورت گرفته است.	
مقیم، پور عزت، لطیفی و ابراهیمی ۱۴۰۰	ارائه مدلی جامع از مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی	مصاحبه با ۲۱ نفر از ارزیابان، مدیران ارزیابی و خبرگانی که در فرایند مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی مشارکت غیررسمی داشته‌اند.	روش پژوهش، کیفی و وضعیت موجود با رویکرد گلیزری از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، مدل‌سازی شده است.	در این پژوهش با تحلیل مؤلفه‌های مؤثر، وضعیت موجود مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی از نگاه سه مجموعه خبره و مطلع نسبت به فرایند مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، واکاوی و در قالب مدل مقاله ارائه شده است.
بیکدلو و رهنورد ۱۳۹۶	سنجش هماهنگی میان سازمانی	نمونه‌ای به حجم ۵۹ سازمان با استفاده از جدول	تحلیل عاملی اکتشافی	پژوهش نشان می‌دهد که عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی میان سازمانی به

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
	و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی	مورگان و به روش تصادفی نظام‌مند.		شرح زیر است: تمایل به همکاری، تنظیم روابط میان سازمانی، تفاهم و منافع متقابل، همسویی و به هم وابستگی، توافق قانونی.

منبع: یافته‌های تحقیق

همین‌طور پیشینه خارجی مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته به شرح زیر است:  
**جدول (۴): مطالعات و پژوهش‌های خارجی مرتبط با ارزیابی عملکرد در بخش عمومی**

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
Daniela, Schiuma & Francesco 2015	پذیرش و اجرای فرایند سنجش عملکرد در سازمان‌های دولتی ایتالیا: تأثیر عوامل سیاسی، فرهنگی و عقلانی	مصاحبه با مدیران ۲۱ بخش از سازمان‌های دولتی ایتالیایی و مناطق شهری.	روش این مقاله تحلیل کیفی مصاحبه‌ها و ارائه مدل نظری از ادبیات حوزه و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است.	رابطه علی و معلولی معناداری بین مراحل پذیرش ضرورت ارزشیابی عملکرد و اجرا آن یافت شد. علاوه بر این، مشخص شد که پذیرش به‌طور قابل‌توجهی توسط عوامل عقلانی هدایت می‌شود. همین‌طور اجرای واقعی تحت تأثیر عواملی است که هم توسط ملاحظات سیاسی، مانند گروه‌های ذی‌نفع خارجی و هم توسط ارزیابی‌های منطقی مانند منابع مورد توجه قرار می‌گیرد. تأثیر سایر

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
				عوامل عقلانی و فرهنگی در مرحله اجرا نیز مشاهده می‌شود.
Jackson, & Müller Schmidt, 2015	سیستم‌های ارزیابی عملکرد در اروپا و اداره عمومی: پاسخ‌گویی و شفافیت	کارکنان و مدیران دولتی ادارات مختلف در اروپا	پیمایش و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مصاحبه‌شوندگان بر اساس نمونه‌گیری تصادفی به منظور بررسی نظرات آنان نسبت به سیستم‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌هایی که در آنها مشغول به کارند و تحلیل با استفاده از کدگذاری و استخراج مفاهیم کلیدی	وجود سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف و کارآمد، تأثیر مستقیمی بر بهبود کارایی و پاسخ‌گویی نهادهای دولتی دارد.
Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, 2013	اجرای مدل ارزیابی عملکرد در CAF بخش دولتی اروپا: موانع و چالش‌ها	سازمان‌های دولتی یونان	روش این مقاله بر مبنای مطالعه بهترین تجربیات از اجرای مدل CAF در ادارات دولتی کشور یونان است. محققان از رویکرد کیفی برای شناسایی و تحلیل این تجربیات استفاده کرده‌اند.	مطالعه نمونه‌های مرتبط به این نتیجه می‌رسد که اجرای مؤثر CAF می‌تواند عملکرد مدیریت دولتی را بهبود بخشد و به ایجاد یک فلسفه کیفیت کمک کند.
Babiak, 2009	معیارهای اثربخشی در	سازمان ورزشی	هدف این مقاله مقایسه تجربی معیارهای	نتایج نشان می‌دهد که برخی از معیارها برای

نویسنده	مقاله	جامعه و نمونه‌گیری	ابزار گردآوری داده و استراتژی پژوهش	یافته‌ها و نتایج
	روابط چندگانه بین سازمانی کانادا	غیرانتفاعی کانادا (IOR)	اثربخشی مورد استفاده توسط یک سازمان ورزشی غیرانتفاعی کانادا و شرکای آن است که در روابط بین‌بخشی متعدد گنجانده شده است. برای این منظور، سه سطح از معیارهای اثربخشی مورد بررسی قرار گرفت: سطح جامعه، شبکه و سازمان. یک مطالعه موردی کیفی بر روی سازمان غیرانتفاعی ورزشی و شرکای چندبخشی آن انجام شد.	اندازه‌گیری اثربخشی IOR در میان شرکا بسیار مرتبط با یکدیگر بودند، برخی ارزش‌های رقابتی را منعکس می‌کردند، برخی در بین همه شرکا به اشتراک گذاشته شدند، و برخی در معیارهای اثربخشی نتایج IOR مبهم بودند.

منبع: یافته‌های تحقیق

پژوهش‌های داخلی در زمینه مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی عمدتاً بر شناسایی چالش‌ها و ارائه مدل‌های بهبود تمرکز داشته‌اند. برای مثال، قنواتی (۱۴۰۱) بر لزوم نگرش اقتضایی به سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی متناسب با مأموریت‌ها و رویکردهای مختلف تأکید داشته است. همچنین، مطهری و سلطانی (۱۴۰۰) تلاش کرده‌اند الگویی جامع برای مدیریت عملکرد با تأکید بر رویکردهای اجتماعی طراحی کنند که در آن، ابعاد و مؤلفه‌های متعددی از مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بررسی شده است. علاوه بر این، مقیمی و همکاران (۱۴۰۰) به نقش مشارکت خبرگان و نهادهای مردم‌نهاد در فرآیند مدیریت عملکرد پرداخته‌اند و مدلی برای بهبود این مشارکت ارائه

کرده‌اند. در مقاله غنی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) به آسیب‌ها و چالش‌های کلی مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی اشاره شده است، از جمله ابعادی مانند شناسایی چالش‌های برنامه‌ریزی و مشکلات ساختاری. با این حال، در پژوهش غنی‌زاده به ابعادی مانند ارتباط ارزیابی عملکرد با تخصیص بودجه، بررسی ابعاد حقوقی مسأله، نقش قوانین و مقررات در استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد و ارتباط بین سطوح مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارکنان) توجه نشده است. در مجموع، این پژوهش‌ها با رویکردهای کیفی و مدل‌سازی به بررسی آسیب‌ها و بهبود سیستم‌های مدیریت عملکرد پرداخته‌اند، اما نیاز به بررسی عمیق‌تر چالش‌های عملی و حقوقی در سطح کلان مدیریتی و اجرایی با استفاده از تکنیک‌های کمی و آمیخته همچنان محسوس است.

در پژوهش‌های خارجی نیز توجه به چالش‌های مختلف سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی مشهود است. این پژوهش‌ها به‌طور عمده به تأثیر عوامل سیاسی، فرهنگی، و سازمانی بر مدیریت عملکرد پرداخته‌اند. برای نمونه، دانیلا و همکاران (۲۰۱۵) بر عوامل فرهنگی و عقلانی در پذیرش و اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی ایتالیا تمرکز کرده‌اند. همچنین، جکسون و همکاران (۲۰۱۵) به شفافیت و پاسخ‌گویی در سیستم‌های ارزیابی عملکرد در اروپا پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها به دنبال بهبود کارایی و شفافیت در سیستم‌های ارزیابی عملکرد بوده‌اند، اما کمتر به چالش‌های خاص مرتبط با اجرای این سیستم‌ها در چارچوب‌های قانونی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه پرداخته‌اند، که در پژوهش حاضر به‌طور خاص در ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

در جمع‌بندی پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌توان گفت که اگرچه هر دو گروه به چالش‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند، اما خلأهایی همچنان وجود دارد. از جمله این خلأها، عدم بررسی جامع و سیستماتیک چالش‌های مرتبط با ارتباط بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه است. همچنین، عدم توجه به بازخورد مناسب در سیستم‌های مدیریت عملکرد و نقش مردم در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در هر دو دسته از پژوهش‌ها کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. علاوه بر این،

بیشتر پژوهش‌های داخلی به جنبه‌های کیفی پرداخته‌اند و استفاده از تحلیل‌های کمی و رویکردهای تحلیلی دقیق، نظیر تحلیل اهمیت - عملکرد، کمتر مشاهده می‌شود. با توجه به نتایج این پژوهش‌ها، می‌توان از یافته‌های آنها برای تقویت پژوهش حاضر استفاده کرد. به‌عنوان مثال، پژوهش‌های داخلی می‌توانند در ارائه چالش‌های کلی و تحلیل اولیه از سیستم‌های مدیریت عملکرد مفید باشند. همچنین، از پژوهش‌های خارجی می‌توان برای تطبیق چالش‌های فرهنگی و سیاسی مرتبط با مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی بهره گرفت. در نهایت، ترکیب یافته‌های داخلی و خارجی به پژوهش حاضر کمک می‌کند تا چالش‌های عملی و حقوقی مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی ایران به‌طور دقیق‌تری شناسایی و اولویت‌بندی شوند.

### ۳. روش پژوهش

برای روشن‌تر شدن جایگاه بحث در روش پژوهش، ساندرز (۱۹۹۶) نخستین بار مدل پیاز پژوهش را پیشنهاد داد. این مدل پژوهش را به‌صورت مجموعه‌ای از لایه‌ها توصیف می‌کند که هر لایه تحت تأثیر لایه‌های بالاتر قرار دارد. در طول زمان، پژوهشگران مختلف با استفاده از ایده اولیه ساندرز، به توسعه و اصلاح این مدل پرداخته‌اند. با توجه به اینکه این پژوهش از نوع ترکیبی است، می‌توان با استفاده از مدل‌های مختلف برای شناخت ابعاد پژوهش، روش‌شناسی آن را در ده بعد مختلف، طبق جدول زیر خلاصه کرد.

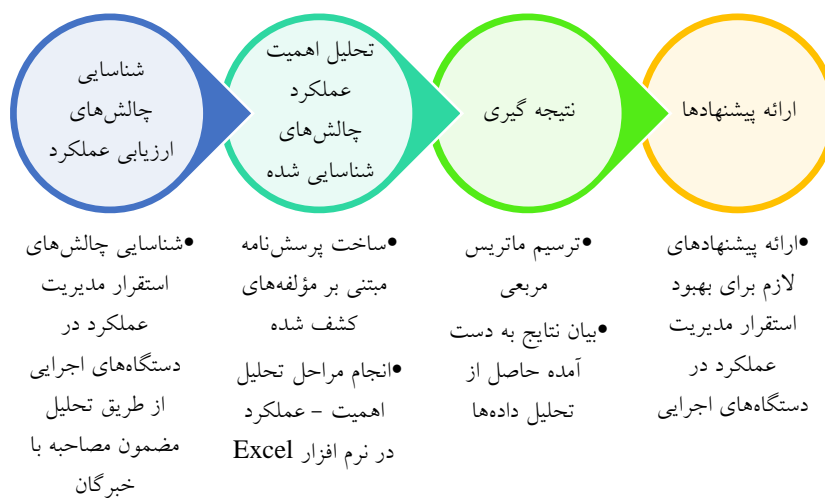
جدول (۵): ابعاد روش‌شناختی پژوهش

ابعاد	مرحله اول	مرحله دوم
فلسفه پژوهش	تفسیری	اثبات‌گرایی
هدف کلان پژوهش	اکتشافی	کاربردی
منطق پژوهش	استقرایی	قیاسی
رویکرد پژوهش	کیفی	کمی
راهبرد پژوهش	مطالعه موردی ایران	تحلیل اهمیت عملکرد
از حیث مکان	میدانی	میدانی
از حیث هدف	اکتشافی	توصیفی
از حیث افق	مقطعی	مقطعی
از حیث روش گردآوری	مصاحبه	پرسشنامه

مرحله اول	مرحله دوم	ابعاد
تحلیل مضمون	تحلیل اهمیت عملکرد	از حیث تحلیل داده‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق

توجه به توضیحات فوق می‌توان مراحل انجام پژوهش حاضر را به چهار مرحله تقسیم‌بندی کرد:



### شکل (۲): فرایند پژوهش

منبع: یافته‌های تحقیق

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است که بر مفهوم نمونه‌گیری نظری استوار بوده (قاسمی، علیپور و نخعی، ۱۴۰۰، ص. ۸) و راهبردی است که پژوهشگر مطابق آن، تعمداً به انتخاب محیط‌ها، افراد و یا رخدادهای ویژه‌ای اقدام می‌کند و تأمین‌کننده اطلاعات و داده‌های مهمی است (حریری، ۱۳۸۵، ص. ۲۴). روش تحقیق این پژوهش رویکرد آمیخته‌ای دارد که در آن ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و سپس به داده‌های کمی تبدیل و تحلیل شده‌اند (بازرگان، سرمد و حجازی، ۱۳۸۹، ص. ۲۸). در مرحله کیفی، از تحلیل مضمون برای بررسی و تفسیر داده‌ها استفاده شده است (شیخ‌زاده و بنی‌اسد، ۱۴۰۰، ص. ۳۱). تحلیل مضمون داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. بر اساس روش شش مرحله‌ای براون

و کلارک (۲۰۲۱) در ابتدا، سؤالات اولیه برای مصاحبه استخراج شدند. سپس، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت عملکرد، به شناسایی و تحلیل موانع استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی پرداخته شد. اطلاعات خبرگان مورد مصاحبه قرار گرفته مطابق جدول شماره (۶) است:

**جدول (۶): اطلاعات افراد مصاحبه شونده**

تعداد	نوع تعامل مصاحبه‌شونده با حوزه مدیریت عملکرد
۷	استاد دانشگاه و پژوهشگر حوزه مدیریت عملکرد در بخش عمومی
۸	پژوهشگر حوزه مدیریت عملکرد و دارای سابقه اجرایی در مدیریت عملکرد
۵	دارای سابقه و سمت اجرایی در زمینه مدیریت عملکرد

منبع: یافته‌های تحقیق

مضامین با استفاده از نرم افزار MAXQDA بر اساس موقعیت مضمون در شبکه مضامین در ۳ سطح فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه طبقه‌بندی شدند. ماحصل این مصاحبه‌ها و تحلیل مضامین آنها، شناسایی ۲۲ چالش اصلی برای استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور بود که این چالش‌ها در چهار مقوله اصلی شامل «چالش‌های تئوریک»، «چالش‌های قانونی و برنامه‌ریزی»، «چالش‌های ساختاری و مرتبط با تعارض منافع» و «چالش‌های فنی و اجرایی» دسته‌بندی شدند که در جدول شماره (۷) به نمایش درآمده است.

جدول (۷): چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور

شماره کد	عوامل اصلی	عوامل فرعی
۱		۱- مفهوم انتزاعی عملکرد: با توجه به تعدد ذی نفعان و طیف وسیع اهداف و وظایف دولت نمی‌توان تعریف دقیقی از مفهوم عملکرد ارائه کرد. عملکرد به‌عنوان یک مفهوم انتزاعی، شامل ابعاد مختلفی مانند کارایی، اثربخشی، کیفیت، و بهره‌وری است که تعریف دقیق و جامع از آن بسیار دشوار است. این امر منجر به تفاوت در برداشت‌ها و تفاسیر مختلف از عملکرد می‌شود.
۲	چالش‌های تئوریک: این دسته شامل مسائلی است که به نظریه‌ها و مفاهیم پایه‌ای ارزیابی عملکرد مربوط می‌شود. مشکلات این سطح عمدتاً به دلیل پیچیدگی و سختی فهم عملکرد در سطوح مختلف سازمان‌ها، مدیران و کارکنان به وجود می‌آید.	۲- دشوار بودن شکستن عملکرد از بالا به پایین: ایجاد ارتباط بین اهداف از سطح برنامه‌های کلان تا سطح سازمان‌ها و کارکنان به دلیل پیچیدگی، مشخص نبودن مرز نتایج عملکردی دستگاه‌ها و واضح نبودن اهداف بسیار دشوار است. هر دستگاه در تحقق برنامه‌های کلان نقش متفاوتی دارد و این نقش‌ها به راحتی قابل مدل‌سازی و تعریف نیستند.
۳		۳- متعدد بودن عوامل دخیل در نتایج عملکرد: با توجه به ماهیت بخش عمومی عوامل محیطی تأثیر گذار بر نتایج بسیار زیاد بوده و نمی‌توان متولی مشخصی برای پیامدهای ایجاد شده در نظر گرفت. این مسأله باعث می‌شود که ارزیابی‌ها نتوانند به‌طور کامل و دقیق به عملکرد واقعی دستگاه‌ها و کارکنان بپردازند.
۴		۴- متکثر بودن ارزش‌ها در بخش عمومی: به دلیل غیر مالی بودن اکثر شاخص‌ها و اهداف عملکردی ارزش‌های متنوع حاکم بر جامعه نمی‌توان عملکرد دستگاه‌های اجرایی را ارزیابی کرد. ارزیابی پیامدهای نامشهود نیازمند رویکردهای خاصی است که عوامل کیفی و ادراکات ذی‌نفعان را در نظر می‌گیرند.

<p>۱- عدم وجود قوانین و مقررات کافی برای حمایت از نهاد ارزیاب: قوانین و مقررات به گونه‌ای تدوین شده اند که نهادهای ارزیابی‌کننده دارای قدرت کافی برای پاسخ‌گو کردن دستگاه‌ها ندارند. اگر این قوانین کافی نباشند، نهادهای ارزیابی‌کننده نمی‌توانند به درستی وظایف خود را انجام دهند.</p>	<p>۵</p>
<p>۲- بلندپروازانه بودن قوانین و سیاست‌های بالادستی: بسیاری از قوانین و سیاست‌های بالادستی بسیار بلندپروازانه هستند و به توانمندی‌ها و منابع اجرایی موجود توجه کافی نمی‌شود. این مسأله باعث می‌شود که دستگاه‌ها نتوانند این قوانین را به درستی اجرا کنند و اهداف تعیین‌شده را محقق نمایند.</p>	<p>۶</p>
<p>۳- عدم اولویت‌بندی مناسب اهداف موردنظر در قوانین و سیاست‌های بالادستی: قوانین و سیاست‌های بالادستی معمولاً شامل تعدد اهداف هستند، بدون اینکه این اهداف به ترتیب اولویت‌بندی شوند. این امر باعث می‌شود که دستگاه‌های اجرایی دچار سردرگمی شوند و نتوانند منابع و تلاش‌های خود را به صورت مؤثر تخصیص دهند.</p>	<p>۷</p>
<p>۴- عدم توجه کافی به ضمانت اجرایی مناسب در قوانین و مقررات: قوانین و مقررات اغلب ضمانت‌های اجرایی کافی ندارند، به این معنا که سازوکارهای مؤثر برای پاسخ‌گو کردن دستگاه‌ها و مدیران در صورت عدم تحقق اهداف وجود ندارد.</p>	<p>۸</p>
<p>۵- عدم وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد سطح فردی با دستگاه‌های اجرایی: ارتباط مستقیمی بین عملکرد مدیران و کارکنان و نتایج دستگاه‌های اجرایی وجود ندارد. این مسأله باعث می‌شود که ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان به صورت دقیق و متناسب با دستاوردهای سازمانی انجام نشود.</p>	<p>۹</p>
<p>۶- عدم رعایت اصل بازخورد در مدیریت عملکرد: فرآیندهای بازخورد منظم برای اطلاع‌رسانی به مدیران و</p>	<p>۱۰</p>

چالش‌های قانونی و برنامه‌ریزی: این بخش به تشریح مشکلات قانونی و برنامه‌ریزی در سطح دستگاه‌های اجرایی می‌پردازد که شامل موارد متعددی می‌شود که هر یک می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر کارایی و اثربخشی ارزیابی عملکرد داشته باشد.

<p>کارکنان در مورد نتایج ارزیابی‌ها وجود ندارد. این امر باعث می‌شود که فرصت‌های بهبود و توسعه نادیده گرفته شوند و ارزیابی‌ها تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد نداشته باشند.</p>		
<p>۷- نبود الزامات قانونی برای ارائه برنامه‌های عملکردی سالانه: قانون‌گذار الزامی برای دستگاه‌ها در ارائه برنامه‌های عملکردی سالانه تعیین نکرده است و قوانین بالادستی به دلیل ابهامات فراوان قابلیت تبدیل شدن به شاخص را ندارند.</p>		۱۱
<p>۱- اشکالات ساختاری-وظیفه‌ای دفتر ارزیابی عملکرد: منافع این دفاتر با منافع دستگاه اجرایی گره خورده است و این امر منجر به داده سازی و بزرگنمایی عملکرد دستگاه‌های اجرایی شده و نهاد ارزیاب را دچار خطا می‌کند.</p>		۱۲
<p>۲- تعدد نهادهای ارزیاب: وجود نهادهای ارزیابی کننده متعدد در فضای حکمرانی کشور منجر به سردرگمی دستگاه‌های اجرایی شده و مانعی بر سر انجام وظایف دستگاه میشود.</p>	<p>چالش‌های ساختاری و مرتبط با تعارض منافع: این چالش‌ها به بررسی موانع و مشکلاتی می‌پردازند که به دلیل ساختارهای ناهماهنگ</p>	۱۳
<p>۳- عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه: نهاد ارزیابی‌کننده (سازمان اداری و استخدامی) ارتباطی با بودجه دستگاه‌های ارزیابی‌شونده ندارد؛ در حالی که به نظر می‌رسد باید سازمان برنامه و بودجه این ارزیابی را انجام دهد تا در صورت عدم تحقق تعهدات عملکردی، دستگاه اجرایی مورد بازخواست قرار گیرد.</p>	<p>تعارض منافع میان نهادهای مختلف در فرایند ارزیابی و تخصیص منابع در دستگاه‌های اجرایی کشور به وجود می‌آیند و</p>	۱۴
<p>۴- عدم توافق بین سازمان‌های برنامه‌و بودجه و اداری و استخدامی در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد: سازمان برنامه‌و بودجه و سازمان اداری و استخدامی کشور در توافق بر سر شاخص‌های ارزیابی عملکرد با یکدیگر چالش دارند؛ به طوری که برنامه‌و بودجه بر طراحی شاخص‌های اختصاصی توسط خود و شاخص‌های عمومی توسط سازمان اداری و استخدامی تأکید دارد و سازمان اداری و استخدامی خود را متولی اصلی نهاد ارزیابی عملکرد می‌داند.</p>	<p>تأثیر منفی بر دقت، شفافیت، و اثربخشی ارزیابی عملکرد دارند.</p>	۱۵

<p>۵- نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط مردم: سازمان اداری و استخدامی کشور از طریق ایجاد یک تارنما از مردم خواسته تا نظرات خود را درباره عملکرد دستگاه‌های اجرایی ثبت کنند، اما این روش ناکارآمد است و باید با استفاده از روش‌های نوینی مانند داده‌کاوی، نظرسنجی پس از دریافت خدمت و ... نظرات مردم به‌عنوان اصلی‌ترین دریافت‌کنندگان خدمات به‌طور مؤثرتری جمع‌آوری و تحلیل گردد.</p>		۱۶
<p>۶- تعارض در گزارشات عملکرد به دلیل جدایی نهاد ارزیاب و تخصیص‌دهنده بودجه: به دلیل متفاوت بودن نهاد ارزیاب (سازمان اداری و استخدامی) و نهاد تخصیص‌دهنده بودجه (سازمان برنامه‌وبودجه)، دستگاه‌های اجرایی برای کسب امتیازات بیشتر به سازمان اداری و استخدامی گزارشات عملکردی بسیار قوی ارائه می‌دهند، در حالی که برای دریافت بودجه بیشتر به سازمان برنامه‌وبودجه گزارشات عدم پیشرفت برنامه می‌نویسند، که این امر منجر به تعارض در گزارشات عملکرد می‌شود.</p>		۱۷
<p>۱- نبود آموزش و توسعه مناسب: یکی از مشکلات عمده در فرآیند ارزیابی عملکرد این است که ارزیابان ممکن است آموزش‌های کافی و لازم برای انجام ارزیابی‌های دقیق و منصفانه را ندیده باشند. این امر منجر به ارزیابی‌های ناقص و غیردقیق می‌شود.</p>	چالش‌های اجرایی: این دسته از چالش‌ها شامل	۱۸
<p>۲- استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات ناکارآمد: بسیاری از دستگاه‌ها از سیستم‌های فناوری اطلاعات قدیمی و ناکارآمد استفاده می‌کنند که نمی‌توانند نیازهای ارزیابی عملکرد را به درستی پاسخ دهند. استفاده از ابزارهای پیشرفته تحلیل داده می‌تواند به بهبود دقت و کیفیت ارزیابی‌ها کمک کند. نبود این ابزارها باعث می‌شود که ارزیابی‌ها به صورت سنتی و کم‌دقت انجام شوند.</p>	عواملی می‌شوند که در مقام اجرا باعث نقص یا ضعف ارزیابی عملکرد می‌شوند.	۱۹

۳- کمبود منابع مالی: کمبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از فرآیندهای ارزیابی و توسعه ابزارهای لازم، باعث کاهش دقت و کیفیت ارزیابی‌ها می‌شود.	۲۰
۴- عدم باور مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی: شاید مهم‌ترین عامل بر سر راه استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد عدم باور مدیران به اهمیت ارزیابی باشد. صوری بودن و کاربردی نبودن ارزیابی‌ها باعث میشود تا مدیران علاقه‌ای به توسعه مدیریت عملکرد در سازمان خود نداشته باشند.	۲۱
۵- عدم رعایت بازه زمانی قانونی برنامه‌ریزی: تقریباً در تمامی ادوار برگزاری جشنواره شهید رجایی، فرایند ارزیابی عملکرد و تعیین شاخص‌های ارزیابی در موعد قانونی خود انجام نشده است. دستگاه‌های اجرایی برای به فعلیت رساندن برنامه‌های خود نیاز دارند از ابتدای سال به شاخص‌های ابلاغی از سمت سازمان اداری و استخدامی دسترسی داشته باشند؛ اما عموماً این شاخص‌ها در نیمه دوم سال به دستگاه‌ها ابلاغ شده است.	۲۲

منبع: یافته‌های تحقیق

برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه، نظرات اصلاحی تعدادی از اساتید دانشگاهی و کارشناسان باتجربه در حوزه مدیریت عملکرد دریافت شد و پس از بازبینی و بهینه‌سازی بر اساس این نظرات، پرسش‌نامه نهایی گردید. برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه، مقدار آلفای کرونباخ ۰.۸۷ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که نشان‌دهنده همبستگی داخلی قوی و انسجام مناسب سؤالات است.

در مرحله دوم، پژوهش وارد بخش کمی شد که با استفاده از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) انجام گرفت. این روش به ارزیابی اهمیت و عملکرد مضامین شناسایی شده از مرحله کیفی پرداخت تا اولویت‌های بهبود مشخص شود. مراحل اجرای این تحلیل به شرح زیر است:

### گام اول: استخراج چالش‌ها و طراحی پرسشنامه

ابتدا بر اساس تحلیل مبانی نظری و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، ۲۲ چالش مرتبط با استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور شناسایی شد. این چالش‌ها در قالب یک پرسشنامه طراحی شد که در آن پاسخ‌دهندگان نظر خود را نسبت به هر چالش در دو بعد اهمیت و عملکرد در قالب نمراتی در مقیاس لیکرت ۷ تایی مشخص کردند.

### گام دوم: محاسبه ارزش نهایی اهمیت و ارزش نهایی عملکرد

برای هر چالش، ارزش نهایی اهمیت و ارزش نهایی عملکرد بر اساس فرمول زیر که در واقع میانگین هندسی نظرات پاسخ‌دهندگان است، محاسبه شد.

$$b_i = (\prod_{i=1}^n b_{ip})^{1/n} \quad c_i = (\prod_{i=1}^n c_{ip})^{1/n}$$

در این روابط،  $b_i$  ارزش نهایی اهمیت و  $c_i$  ارزش نهایی عملکرد چالش  $i$  ام نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی  $p$  کارشناس است.

### گام سوم: محاسبه ارزش آستانه اهمیت و عملکرد

جهت تعیین خانه‌های ماتریس اهمیت - عملکرد، ارزش آستانه اهمیت  $\mu_b$  و ارزش آستانه عملکرد  $\mu_c$  بایستی محاسبه شود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. این مقادیر به صورت زیر محاسبه می‌شود:

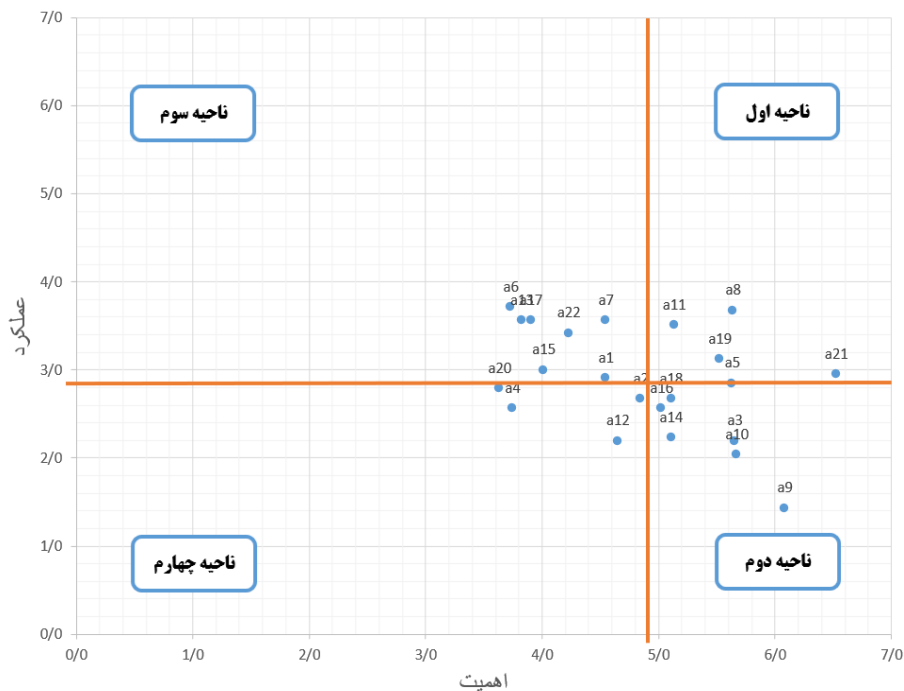
$$\mu_b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{n} \quad \mu_c = \frac{\sum_{i=1}^n c_i}{n}$$

محاسبه ارزش آستانه اهمیت و عملکرد با استفاده از روابط فوق به شرح ذیل است:

$$\mu_b = \frac{106.8}{22} = 4.85 \quad \mu_c = \frac{63.1}{22} = 2.87$$

اکنون می‌توان موقعیت نسبی هرکدام از چالش‌ها را بر روی ماتریس اهمیت عملکرد

مشخص کرد:



شکل (۳): موقعیت مؤلفه‌ها در ماتریس اهمیت عملکرد

منبع: یافته‌های تحقیق

#### گام چهارم: تحلیل اهمیت عملکرد برای تعیین اولویت

تحلیل اهمیت عملکرد برای تعیین اولویت جهت بهبود، وزن هر یک از چالش‌ها را محاسبه می‌کند که براین اساس شکاف بین ارزش اهمیت و عملکرد چالش  $i$  ام در ارزش اهمیت آن ضرب می‌شود. وزن چالش  $i$  ام را با  $OW_i$  نشان می‌دهند که از طریق رابطه زیر به دست می‌آید (آذر، خسروانی، جلالی، ۱۳۹۲، ص. ۷۵):

$$OW_i = |(b_i - c_i) * b_i|$$

در جدول شماره (۸) مقدار وزن هر چالش محاسبه شده است:

جدول (۸): نتایج تحلیل اهمیت عملکرد

عوامل	کد عامل	رتبه	اهمیت $b_i$	عملکرد $c_i$	$ow_i$	ناحیه
۹. عدم وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد سطح فردی با دستگاه‌های اجرایی	a9	۱	۶.۱	۱.۴	۲۸.۳۴۲	۲

ناحیه	owi	عملکرد ci	اهمیت bi	رتبه	کد عامل	عوامل
۱	۲۳.۳۷۳	۲.۹	۶.۵	۲	a21	۲۱. عدم باور مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی
۲	۲۰.۶۴۰	۲	۵.۷	۳	a10	۱۰. عدم رعایت اصل بازخورد در مدیریت عملکرد
۲	۱۹.۶۱۷	۲.۲	۵.۷	۴	a3	۳. متعدد بودن عوامل دخیل در نتایج عملکرد
۲	۱۵.۷۲۲	۲.۸	۵.۶	۵	a5	۵. عدم وجود قوانین و مقررات کافی برای حمایت از نهاد ارزیاب
۲	۱۴.۷۲۵	۲.۲	۵.۱	۶	a14	۱۴. عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه
۱	۱۳.۲۹۹	۳.۱	۵.۵	۷	a19	۱۹. استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات ناکارآمد
۲	۱۲.۴۶۷	۲.۷	۵.۱	۸	a18	۱۸. نبود آموزش و توسعه مناسب
۲	۱۲.۳۹۴	۲.۶	۵	۹	a16	۱۶. نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط مردم
۴	۱۱.۴۵۱	۲.۲	۴.۷	۱۰	a12	۱۲. اشکالات ساختاری-وظیفه‌ای دفتر ارزیابی عملکرد
۱	۱۱.۰۹۶	۳.۷	۵.۶	۱۱	a8	۸. عدم توجه کافی به ضمانت اجرایی مناسب در قوانین و مقررات
۴	۱۰.۵۷۷	۲.۷	۴.۸	۱۲	a2	۲. دشوار بودن شکستن عملکرد از بالا به پایین

تحلیل اهمیت - عملکرد چالش‌های استقرار مدیریت... / مصطفی حیدری و دیگران / نشریه مدیریت آموزش / ۲۲۱

ناحیه	owi	عملکرد ci	اهمیت bi	رتبه	کد عامل	عوامل
۱	۸.۳۷۴	۳.۵	۵.۱	۱۳	a11	۱۱. نبود الزامات قانونی برای ارائه برنامه‌های عملکردی سالانه
۳	۷.۴۹۹	۲.۹	۴.۵	۱۴	a1	۱. مفهوم انتزاعی عملکرد
۳	۴.۵۱۴	۳.۶	۴.۵	۱۵	a7	۷. عدم اولویت‌بندی مناسب اهداف موردنظر در قوانین و سیاست‌های بالادستی
۴	۴.۴۴۸	۲.۶	۳.۷	۱۶	a4	۴. متکثر بودن ارزش‌ها در بخش عمومی
۳	۴.۰۹۳	۳	۴	۱۷	a15	۱۵. عدم توافق بین سازمان‌های برنامه‌بودجه و اداری و استخدامی در تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد
۳	۳.۴۴۸	۳.۴	۴.۲	۱۸	a22	۲۲. عدم رعایت بازه زمانی قانونی برنامه‌ریزی
۴	۳.۰۹۷	۲.۸	۳.۶	۱۹	a20	۲۰. کمبود منابع مالی
۳	۱.۳۵۶	۳.۶	۳.۹	۲۰	a17	۱۷. تعارض در گزارشات عملکرد به دلیل جدایی نهاد ارزیاب و تخصیص‌دهنده بودجه
۳	۱.۰۳۰	۳.۶	۳.۸	۲۱	a13	۱۳. تعدد نهادهای ارزیاب
۳	۰.۰۹۶	۳.۷	۳.۷	۲۲	a6	۶. بلندپروازانه بودن قوانین و سیاست‌های بالادستی

منبع: یافته‌های تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد مؤثر، در دستگاه‌های اجرایی یکی از اهداف کلیدی سیاست‌گذاران و مجریان در جوامع مختلف به شمار می‌رود. بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی و تلاش در جهت ارتقای ظرفیت‌های این دستگاه‌ها کلید اصلی رسیدن به اهداف توسعه در بسیاری از کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه است. از جمله ابعاد توسعه جوامع، توسعه و بهبود ارزیابی عملکرد در بخش عمومی است که با توجه به سهم آن در بهره‌وری و کارآمدی دولت‌ها، این امر یکی از تسهیل‌گران رشد و توسعه ملی در کشور است. از تمایزهای این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌های انجام شده می‌توان به بررسی متمرکز بر چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی ایران، شناسایی عوامل مهم و تأثیرگذار در این حوزه و همچنین تحلیل اهمیت عملکرد این عوامل اشاره کرد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی باید به چالش‌های ناحیه اول که دارای اهمیت و عملکرد بالایی هستند توجه ویژه‌ای کنند. برای جلوگیری از اتلاف منابع، توجه خود را نسبت به چالش‌های ناحیه سوم کاهش دهند، دست از توجه به چالش‌های ناحیه چهارم بردارند و تمرکز اصلی خود را روی چالش‌هایی بگذارند که در ناحیه دوم قرار دارند. این چالش‌ها دارای اهمیت بسیار زیاد ولی عملکرد پایین در دستگاه‌های اجرایی هستند و در اولویت اول بهبود قرار دارند که عبارت‌اند از:

۱. عدم وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد سطح فردی با دستگاه‌های اجرایی
۲. عدم رعایت اصل بازخورد در مدیریت عملکرد
۳. متعدد بودن عوامل دخیل در نتایج عملکرد
۴. عدم وجود قوانین و مقررات کافی برای حمایت از نهاد ارزیاب
۵. عدم ارتباط بین ارزیابی عملکرد و تخصیص بودجه
۶. نبود آموزش و توسعه مناسب

۷. نبود سازوکار مناسب برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی توسط مردم. برای رفع چالش‌های ذکر شده در مسیر استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، راهکارهای زیر به ترتیب و متناظر با هر چالش پیشنهاد می‌شود:

۱. تدوین سیستم‌های یکپارچه ارزیابی عملکرد: یکی از مهم‌ترین آسیب‌های شناسایی شده عدم ارتباط بین ارزیابی فردی و سازمانی بود. آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ تأکید دارد که نظام ارزیابی عملکرد باید در سه سطح سازمان، مدیران، و کارکنان استقرار یابد. اما در عمل، هیچ ارتباط مؤثری بین این سطوح وجود ندارد. در سطح کارکنان، به دلیل مشکلاتی همچون پیوند ارزیابی با قرارداد کاری و ارتقاء شغلی و همچنین فرهنگ تعارف و رودربایستی، نمرات ارزیابی‌ها به ندرت پایین‌تر از حد معینی می‌رود. این مسأله به‌علاوه نبود یک روش مشخص از سوی سازمان اداری و استخدامی برای ارزیابی کارکنان و مدیران، باعث شده است که ارزیابی‌ها بیشتر به قضاوت‌های مدیران بالادستی متکی باشد و از اعتبار کافی برخوردار نباشد. مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که در کشورهای توسعه یافته، ارزیابی مدیران و کارکنان بر اساس توافق‌های عملکردی است که با اهداف راهبردی سازمان همسو هستند. به‌عنوان مثال، سازمان مدیریت کارکنان آمریکا<sup>۱۲</sup> دستورالعمل‌هایی برای ارزیابی بر اساس ارتباط بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمان دارد (OPM, 2016, P. 25). برای ایجاد ارتباط مؤثر بین ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی، باید سیستم‌هایی ایجاد شوند که ارزیابی‌ها در تمامی سطوح سازمانی (کارکنان، مدیران و سازمانی) به هم متصل شوند. این سیستم‌ها باید بر مبنای اهداف کلی سازمان طراحی شده و نتایج ارزیابی‌های فردی به اهداف و عملکرد کلی دستگاه اجرایی پیوند داده شوند. لازمه تحقق چنین امری تمرکز بیشتر سازمان اداری و استخدامی بر روی پیوند ارزشیابی کارکنان و سازمان هاست. در حقیقت برای هر کدام از سطوح دفتری مجزا در سازمان اداری و استخدام طراحی شده و هیچ سامانه‌ای برای اتصال داده‌های این دو دفتر به یکدیگر طراحی نشده است؛ استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت عملکرد که این اتصال را ممکن می‌سازند، می‌تواند به بهبود این وضعیت کمک کند.

۲. ایجاد فرهنگ بازخورد مستمر: برای رعایت اصل بازخورد، نیاز است که جلسات بازخورد منظم و سازنده به‌عنوان بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد نهادینه شود. لازم به ذکر است که این مسئولیت به شورای راهبردی توسعه مدیریت سازمان اداری و استخدامی کشور واگذار شده است<sup>۱۳</sup>، اما به دلیل عدم تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم، این شورا تا کنون اقدام مؤثری در این زمینه انجام نداده است. مدیران باید آموزش ببینند

تا بتوانند بازخوردهای مؤثر و سازنده به کارکنان ارائه دهند و از این طریق موجب بهبود عملکرد شوند. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال و نرم‌افزارهای بازخورد می‌تواند فرآیند بازخورد را تسهیل کرده و آن را به یک روال منظم تبدیل کند.

۳. ساده‌سازی و استانداردسازی شاخص‌های عملکرد: برای مقابله با پیچیدگی ناشی از تعدد عوامل دخیل در نتایج عملکرد، باید شاخص‌های عملکردی استاندارد و قابل اندازه‌گیری تعریف شود. این شاخص‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند نتایج عملکرد را به‌طور دقیق و شفاف منعکس کنند. سازمان اداری و استخدامی بر اساس یک مدل ثابت و امتیازهای برابر برای شاخص‌های عمومی و اختصاصی (هر بعد ۱۰۰۰ امتیاز) دستگاه‌های اجرایی را ارزیابی می‌کند که با توجه به ماهیت پیچیده دولت و تفاوت‌های بسیار بالای کارکرد‌های دستگاه‌های مختلف، به نظر می‌رسد باید با رویکردی اقتضایی به طراحی مدل ارزیابی برای دستگاه‌های اجرایی بپردازد و یا برای هر دستگاه سهم شاخص‌ها را متعادل کند. علاوه بر این، تعیین اولویت‌های کلیدی دستگاه‌ها بر اساس اهداف عملکردی سالیانه و تمرکز بر آن‌ها می‌تواند به ساده‌سازی فرآیند ارزیابی کمک کند.

۴. تقویت چارچوب قانونی حمایت از نهادهای ارزیاب: تدوین و تصویب قوانین جامع و دقیق که به وضوح وظایف و اختیارات نهادهای ارزیاب را مشخص کند، ضروری است. این قوانین باید دارای ضمانت اجرایی قوی باشند تا نهادهای ارزیاب بتوانند به‌طور مستقل و مؤثر عمل کنند. همچنین، ایجاد نهادهای نظارتی مستقل می‌تواند به افزایش شفافیت و کارایی ارزیابی‌ها کمک کند.

۵. پیاده‌سازی بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد: ایجاد یک سیستم بودجه‌بندی که تخصیص منابع مالی را به نتایج ارزیابی عملکرد پیوند دهد، می‌تواند انگیزه و بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی را افزایش دهد. این سیستم باید به‌طور مستمر بازنگری و به‌روزرسانی شود تا از تطابق آن با اهداف و نیازهای روز اطمینان حاصل شود. می‌توان استنباط کرد که مشخص نبودن جایگاه نهادهای نظارتی و راهبری مختلف در فرآیند ارزیابی عملکرد، بستر ایجاد این مشکل را فراهم کرده است. در کشورهای دیگر مانند آمریکا، کانادا، انگلستان و استرالیا، نهادهای مستقلی وظیفه ارزیابی عملکرد را بر عهده

دارند که با بودجه دستگاه‌های اجرایی مرتبط هستند. برای مثال، در آمریکا سازمان مدیریت و بودجه‌ریزی<sup>۴</sup> وظیفه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی را بر عهده دارد و می‌تواند در صورت ضعف عملکرد، بودجه دستگاه‌ها را کاهش دهد (Riccard, 2022, P. 21). اما در ایران، وظیفه راهبری ارزیابی عملکرد بر عهده سازمان اداری و استخدامی است که ارتباطی با بودجه ندارد. در کنار آن، سازمان ملی بهره‌وری و ستاد تحول دولت مردمی نیز در این زمینه نقش دارند و همین مسأله باعث تداخل وظایف شده است. بنابراین، لازم است که نقش کنشگران مختلف و نهاد مسئول نهایی در این حوزه شفاف شود.

۶. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی جامع: برنامه‌های آموزشی منظم و هدفمند برای ارتقای مهارت‌های مرتبط با ارزیابی و مدیریت عملکرد باید طراحی و پیاده‌سازی شوند. این آموزش‌ها باید شامل مهارت‌های فنی، مدیریتی و تحلیلی باشد تا کارکنان و مدیران بتوانند به‌طور مؤثرتر در فرآیند ارزیابی شرکت کنند. علاوه بر این، باید به آموزش استفاده از فناوری‌های نوین در ارزیابی عملکرد توجه ویژه‌ای شود.

۷. توسعه پلتفرم‌های دیجیتال برای ارزیابی مردمی: ایجاد سامانه‌های آنلاین و قابل دسترس برای مشارکت مردم در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی می‌تواند به شفافیت و بهبود کارایی این فرآیند کمک کند. این سامانه‌ها باید امکان نظرسنجی، جمع‌آوری بازخورد و تحلیل نظرات مردم را به‌طور دوره‌ای فراهم کنند. همچنین، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های دیجیتال برای جلب مشارکت عمومی در ارزیابی‌ها می‌تواند مؤثر باشد.

این راهکارها با هدف ارتقای سیستم مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی طراحی شده‌اند و می‌توانند به بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای مدیریتی کمک کنند. در حالی که این پژوهش به شناسایی و تحلیل چالش‌های استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور پرداخته و راهکارهایی برای بهبود این سیستم پیشنهاد داده است، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرند:

- محدودیت در نمونه‌گیری: این پژوهش بر اساس مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان مدیریت عملکرد انجام شده است. اگرچه این افراد از تجربه و دانش گسترده‌ای

برخوردارند، اما تعداد محدود آنها ممکن است نتواند به طور کامل تمامی دیدگاه‌ها و چالش‌های موجود در دستگاه‌های اجرایی را نمایندگی کند.

- محدودیت زمانی و محیطی: شرایط و محیط اجرایی کشور ممکن است در طول زمان تغییر کند و عواملی که در زمان پژوهش به عنوان چالش شناسایی شده‌اند، در آینده تغییر یابند. بنابراین، نتایج پژوهش ممکن است در محیط‌های مختلف و در زمان‌های متفاوت، نیاز به بازبینی داشته باشد.

این محدودیت‌ها نشان می‌دهند که اگرچه پژوهش ارائه شده گام مهمی در شناسایی و تحلیل چالش‌های مدیریت عملکرد برداشته است، اما برای بهبود کامل این سیستم، پژوهش‌های بیشتر و عمیق‌تری مورد نیاز است.

#### یادداشت‌ها

1. Performance
2. Evaluation
3. Control
4. Performance Assessment
5. Performance Management
6. Impacts
7. Bertlesmann Foundation
8. Association of Local Authorities and Regions
9. New Economics Foundation
10. European Foundation for Quality Management

#### ۱۱. فصل یازدهم - ارزیابی عملکرد

ماده ۸۱- دستگاه‌های اجرایی مکلفند براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

ماده ۸۲- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد، تهیه و به

رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

ماده ۸۳- سازمان موظف است هر ساله براساس شاخص‌های بین‌المللی و گزارش‌های دریافتی از دستگاه‌های ذی‌ربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رئیس‌جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه‌های توسعه استفاده نماید.

#### 12. Office of Personnel Management (OPM)

۱۳. آیین‌نامه اجرایی، ماده ۱ تبصره بند و: دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند سازوکار استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد را به نحوی فراهم نمایند که ضمن رفع نقاط ضعف، موانع و مشکلات موجود، زمینه ارتقا بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان، مدیران و کارمندان فراهم شود. دستورالعمل اجرایی ماده ۶: دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند نظام تحلیل داده‌های عملکرد خود را به نحوی مستقر نمایند که تبدیل داده به دانش قابل استفاده جهت بهبود عملکرد در سطوح سازمان، کارمندان و مدیران شود.

#### 14. Office of Management and Budget (OMB)

##### کتابنامه

قانون مدیریت خدمات کشوری.

آیین‌نامه اجرایی مواد «۸۱» و «۸۲» قانون مدیریت خدمات کشوری. مصوب ۱۳۸۹.

آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رزا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسأله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

بازرگان، عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار. چاپ دوم.

بیکدلو، فهیمه، و رهنورد، فرج‌الله (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان‌سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی. فرایند مدیریت و توسعه. ۳۰ (۲). ۳-۲۲.

<https://jmdp.ir/article-1-2417-fa.html>

پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۶). ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

رجب‌پور، حسین (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام برنامه‌ریزی کشور. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. ۳ (۱). شماره مسلسل: ۳۵۶۸۸۷۴۳.

- حریری، نجلا (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکرد به پایان‌نامه‌نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
- رضائیان، علی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۵). مدیریت عملکرد: چپستی، چرایی، چگونگی. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.
- رفیع‌زاده، علاءالدین (۱۳۸۷). مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی. تهران: مؤسسه توسعه و بهبود مدیریت.
- رفیع‌زاده، علاءالدین و رونق، یوسف (۱۳۹۷). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی. تهران: انتشارات فرمنش.
- شیخ‌زاده، محمد و بنی‌اسد، رضا (۱۴۰۰). تحلیل مضمون: مفاهیم، رویکردها و کاربردها. قم: انتشارات لوگوس.
- طباطبایی، سید احمد (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، برای سنجش موفقیت برنامه‌های تحول در دستگاه‌های اجرایی. مدیریت ایران. ۵-۷.
- عابدی جعفری؛ حسین، تسلیمی، محمدسعید؛ 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 (اندیشه مدیریت). ۵ (۲). ۲۳-۴۰.
- غنی‌زاده، عبدالرضا؛ نوری، روح‌الله؛ حسن‌پور، اکبر و وکیلی، یوسف (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سیستم مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی. ۱۰ (۳۷). ۶۶-۴۷.
- قاسمی، حمید (۱۴۰۰). کتاب مرجع پژوهش (ویراست نوزدهم). تهران: اندیشه آرا.
- قاسمی، سیدعلیرضا؛ علیپور، محمد و نخعی، غلامحسین (۱۴۰۰). بررسی و تحلیل وصیت‌نامه شهدای تربیت معلم خراسان جنوبی: مطالعه کیفی. مطالعات تربیتی. ۲۴ (۴). ۱۲۳-۱۴۵.
- قاسمی، محمد (۱۳۹۰). شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. شماره مسلسل: ۳۵۶۶۹۷۴۳.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۵). چالش‌های نظام اداری: بررسی موردی ایران. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- قنواتی، غلامرضا (۱۴۰۱). جنبه‌های اندازه‌گیری عملکرد در سازمان بخش دولتی. مدیریت و حسابداری در هزاره سوم. ۱۵ (۱). ۸۹-۹۶.

مطهری، مهدی؛ سلطانی، ایرج و دوازده امامی، حمید (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس رویکردهای اجتماعی با استفاده از روش آمیخته ترکیبی کمی و کیفی داده‌ها. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)*. ۱۲ (۴۲). ۱۱۳-۱۳۲.

مقیم، سیدمحمد؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ لطیفی، میثم و ابراهیمی، امید (۱۴۰۰). *ارائه مدلی جامع از مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی*. مدیریت دولتی. ۱۳ (۱). ۲۸-۳. doi:10.22059/jipa.2020.306648.2779

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۹۰). *ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی*. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

یاوری، وحید (۱۳۹۰). *طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان اوقاف و امور خیریه*. رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران.

A handbook for measuring employee performance: aligning employee performance plans with organizational goals. (2016). *U.S. Office of Personnel Management, Performance Management and Incentive Awards Division*.

Babiak, K. M. (2009). Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and Program Planning*. 32 (1). 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2008.09.004>

Braun, V., Clarke, V., & Terry, G. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications Ltd.

Bouckaert, G., Halligan, J., & Van Dooren, W. (2017). *Performance management in the public sector*. London, UK: Routledge Masters in Public Management.

Clarke, V., & Braun, V. (2016). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*. 12 (3). 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.12>

Carlucci, D., Schiuma, G., & Sole, F. (2015). The adoption and implementation of performance measurement process in Italian public organisations: The influence of political, cultural and rational factors. *International Journal of Public Sector Management*. 28 (6). 420-441. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2014-0136>

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New Jersey: Pearson.

Jackson, P., Müller, G., & Schmidt, W. (2015). Performance evaluation systems in Europe and public administration: Accountability and transparency. *International Journal of Public Sector Management*. 28 (6). 442-463. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2014-0145>

Lalwani, P. (2020). *Performance management*. Spiceworks. <https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-is-performance-management/>

- Modell, S., & Grönlund, A. (2007). Outcome-based performance management: Experiences from Swedish central government. *Public Performance & Management Review*. 30 (1). 56-65.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2013). *Public management reform*. London: Oxford University Press.
- Riccard, T. N. (2022). *The role of the Office of Management and Budget (OMB) in budget development: In brief*. Congressional Research Service.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2024). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education.
- Shafritz, J. M., Borick, C. P., & Hyde, A. C. (2023). *Introducing public administration*. New York: Routledge.
- Talbot, C. (2010). *Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain*. New York: Oxford University Press.
- Talbot, C. (2012). *The evolving system of performance and evaluation*. Independent Evaluation Group, 6-9.
- Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges. *Benchmarking: An International Journal*. 20 (6). 744–764. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080>
- Webster, D. W., & Cokins, G. (2020). *Value based management in government*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Civil Service Management Law.(In Persian)  
Executive Regulations of Articles "81" and "82" of the Civil Service Management Law. Approved in 2010. (In Persian)
- Azar, Adel; Khosravani, Farzaneh and Jalali, Rosa (2013). *Research in Soft Operations: Approaches to Problem Structuring*. Tehran: Industrial Management Organization. (In Persian)
- Bazargan, Abbas (2010). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods, Common Approaches in Behavioral Sciences*. Tehran: Didar Publishing House. Second Edition. (In Persian)
- Bikdalo, Fahimeh, and Rahnavaard, Farajollah (2017). Measuring Interorganizational Coordination and Identifying Factors Affecting It in Public Organizations. *Management and Development Process*. 30 (2). 3-22. <https://jmdp.ir/article-1-2417-fa.html>. (In Persian)
- Pourezat, Ali Asghar (2017). *Evaluating Government and Governance Performance*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books. (In Persian)
- Rajabpour, Hossein (2012). Pathology of the country's planning system. *Research Center of the Islamic Consultative Assembly*. 3 (1). Serial number: 35688743. (In Persian)
- Hariri, Najla (2006). *Principles and methods of qualitative research*. Tehran: Islamic Azad University Press, Science and Research Branch. (In Persian)

- Khaki, Gholamreza (2005). *Research method with an approach to thesis writing*. Tehran: Baztab Press. (In Persian)
- Rezaian, Ali and Ganjali, Asadollah (2016). *Performance management: what, why, how*. Tehran: Imam Sadeq University Press. (In Persian)
- Rafizadeh, Alaeddin (2008). *Performance management of executive agencies*. Tehran: Institute for Management Development and Improvement. (In Persian)
- Rafizadeh, Alaeddin and Ronaq, Yousef (2018). *Management and performance evaluation with a scientific-applied approach*. Tehran: Fermanesh Press. (In Persian)
- Sheikhzadeh, Mohammad and Bani-Assad, Reza (2011). *Content analysis: concepts, approaches and applications*. Qom: Logos Publications. (In Persian)
- Tabatabaei, Seyed Ahmad (2015). Planning, Evaluation and Performance Management for Measuring the Success of Transformation Programs in Executive Agencies. *Iranian Management*. 5-7. (In Persian)
- Abedi Jafari; Hossein, Taslimi, Mohammad Saeed; Faghihi, Abolhasan and Sheikhzadeh, Mohammad (2011). Content and Content Network Analysis: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought (Management Thought)*. 5 (2). 23-40. (In Persian)
- Ghanizadeh, Abdolreza; Nouri, Ruhollah; Hassanpour, Akbar and Vakili, Yousef (2011). Pathology of the Performance Management System of Iranian Public Sector Organizations. *Management of Public Organizations*. 10 (37). 47-66. (In Persian)
- Ghasemi, Hamid (2011). *Research Reference Book* (19th Edition). Tehran: Andishe Ara. (In Persian)
- Ghasemi, Seyed Alireza; Alipour, Mohammad and Nakhaei, Gholamhossein (2011). Study and analysis of the wills of the martyrs of teacher education in South Khorasan: a qualitative study. *Educational Studies*. 24 (4). 123-145. (In Persian)
- Ghasemi, Mohammad (2011). *Performance evaluation indicators of executive agencies*. Research Center of the Islamic Consultative Assembly. Serial number: 35669743. (In Persian)
- Gholipour, Rahmatullah (2016). *Challenges of the administrative system: A case study of Iran*. Tehran: University of Tehran Press. (In Persian)
- Ghanavati, Gholamreza (2012). Aspects of performance measurement in public sector organizations. *Management and accounting in the third millennium*. 15 (1). 89-96. (In Persian)
- Motahari, Mehdi; Soltani, Iraj and Dazaf Emami, Hamid (2013). Designing a performance management model for public organizations based on social approaches using a mixed method of quantitative and qualitative data. *Public*

*policy-making in management (Public Management Mission)*. 12 (42). 113-132. (In Persian)

Moghimi, Seyyed Mohammad; Pourezat, Ali Asghar; Latifi, Meysam and Ebrahimi, Omid (2011). Presenting a comprehensive model of the participation of experts and non-governmental organizations in public sector performance management. *Public Administration*. 13 (1). 3-28. doi:10.22059/jipa.2020.306648.2779. (In Persian)

Mirkamali, Seyed Mohammad (2011). *Performance Evaluation of Government Organizations*. Tehran: Tehran University Press. (In Persian)

Yavari, Vahid (2011). *Designing a Conceptual Model of Organizational Performance Management for the Endowment and Charity Affairs Organization*. PhD Thesis, Allameh Tabatabaei University. Tehran. Iran. (In Persian)





10.30497/SMT.2024.246748.3590



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024*

## **Importance-Performance Analysis (IPA) of the Challenges of Implementing Performance Management in the Country's Executive Agencies Based on the Civil Service Management Act**

Mostafa Heidari \*

Received: 23/05/2024

Mohammad Mahdi Alishiri \*\*

Accepted: 05/10/2024

Mahdi Heidari \*\*\*

### **Abstract**

The development of administrative systems is a primary concern for policymakers and executives in many countries, leading to the proposal, implementation, and evaluation of numerous ideas and policies. One of the key strategies for administrative development and performance improvement in governmental agencies is the establishment of performance management systems. Non-scientific, sporadic, and subjective assessment cannot provide an accurate picture of the performance of executive agencies. This study examines the challenges of establishing performance management in executive agencies, based on Articles 81 and 82 of the Civil Services Management Act. It was conducted with a mixed qualitative and quantitative approach, delving into the challenges of implementing performance management in the country's executive agencies. Initially, the theoretical foundations of organizational performance management were reviewed, and selected sources were categorized and subjected to thematic analysis. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with 20 experts in performance management from public sector organizations, leading to the identification of 22 main challenges. These challenges were then evaluated by the experts using the importance-performance analysis method. The findings revealed that the challenges of "lack of connection between individual-level performance assessment and executive agencies," "failure to adhere to the principle of feedback in performance management," "multiple factors influencing performance results," "lack of adequate laws and regulations to support the evaluating body," "lack of connection between performance evaluation and budget allocation," "insufficient training and development," and "lack of proper mechanisms for evaluating the performance of executive agencies by the public" fall into the second quadrant of the importance-performance matrix. This indicates that these challenges are of high importance but exhibit low performance, making them the top priority for attention and improvement. This research can aid policymakers and executives in identifying and addressing the existing challenges in performance management, thereby enhancing the efficiency and effectiveness of executive agencies in the country.


### **Keywords**

Performance Management, Civil Service Management Act, Administrative System, Importance-Performance Analysis.

---


\* Master's degree student in Public Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

Mo.heidari@isu.ac.ir

 0009-0000-2799-1981


\*\* Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

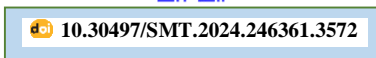
m.alishiri@isu.ac.ir

 0000-0003-1318-5318

\*\*\* Master's degree student in Public Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

mahdiheydari@isu.ac.ir

 0009-0009-1698-2276



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024*

## **Explaining the Framework of Digital Human Resources Management Using a Systematic Literature Review Approach**

Mohamadhosein Nasiri \*

Received: 23/05/2024

Rashid Zolfaghari Zaferani \*\*

Accepted: 05/10/2024

Asadollah Ganjali \*\*\*


### **Abstract**


Digital human resource management is a critical topic that is currently receiving attention in many organizations. This type of management utilizes soft technologies, applications, and the internet to carry out or manage all human resource activities. Digital transformation, or digitization, is a subject that all organizations must consider for efficiency and effective communication in the future. The purpose of this research is to conduct a systematic review of previous studies in the field of digital human resource management. To achieve this goal, a systematic review method was selected, and articles published between 2015 and 2023 were reviewed. Ultimately, 87 relevant articles were identified for review, and their content was analyzed using the content analysis method. The systematic review focused on three dimensions: antecedents, processes, and outcomes of digital human resource management. Antecedent themes included three second-order organizational themes: digital orientation, digital culture, and digital leadership. The process of digital human resource management was explored through four primary organizing themes: digital structure, digital strategy, digital operations, and digital capabilities. Finally, the outcomes of digital human resource management encompassed digital customer-centricity, digital ecosystem, and digital performance. Based on the findings of this study, it is recommended that attention and effort be directed towards the components and indicators of the three dimensions of antecedents, processes, and outcomes for the successful implementation of digital human resource management.

### **Keywords**

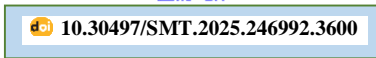
Digital Human Resource Management; Digital Transformation; Digital organization; Systematic review.

---

\* PhD student in Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Iran.  
(Corresponding Author). mh\_nasiri@yahoo.com  0009-0002-8291-1483

\*\* Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Iran. rashid\_zo@yahoo.com  0000-0001-5301-3989

\*\*\* Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. ganjali@isu.ac.ir  0000-0002-3250-959



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024*

## Identifying Turnaround Strategies Based on Digital Maturity Levels in Small and Medium-Sized Companies

Mahboubeh Rezaei \*

Received: 15/05/2024

Masoumeh Hosseinzadeh Shahri \*\*

Accepted: 18/01/2025

### Abstract

Digitalization has brought about various developments in the products and services of companies and has caused a change in their perspective, although it also brings many economic benefits for them; on the other hand, it leads to crisis and decline for companies that cannot follow this path. The purpose of this research is to identify turnaround strategies based on the level of digital maturity of small and medium companies. First, using a standard questionnaire sent to small and medium-sized companies based in Tehran science and technology parks, the level of digital maturity of these companies was determined. Out of 40 companies that responded to this questionnaire, 5 were at level 1, 22 were at level 2, 12 were at level 3 and 1 company at level 4 of digital maturity. Regarding the number of level 2 and 3 companies, the interviews were selected from among them with a targeted method, and interviews were conducted with 11 of their senior managers. Then, using thematic analysis method, the data extracted from the interviews through Envivo 10 software were coded. Finally, in level 2 companies, digital maturity, reduction strategy, change of management style, creation of effective feedback system, focus on sales system, use of platform business model, homogeneous product variety strategy, product innovation, innovation marketing and focus on digital marketing, and in level 3 companies, digital maturity, creating a positive experience for customers, heterogeneous product variety strategy, digitalization of processes, transformation in the educational system, marketing innovation and focus on digital marketing were identified as turnaround strategies.

### Keywords

Digitalization; Digital Maturity Levels; Small and Medium Companies; Turnaround Strategies.

---


\* Graduated with a Master's degree in Business Administration, Alzahra University, Tehran, Iran.

mtrezaei@alzahra.ac.ir

 0009-0009-9543-930X

\*\* Associate Professor, Department of Management, Faculty of Social and Economic Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

mshahri@alzahra.ac.ir

 0000-0003-0945-6664



10.30497/SMT.2024.245192.3510



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,  
*Research Article*, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024

## Presenting a Proposal for the Quantum Technology Roadmap of the Islamic Republic of Iran

Seyed Nasibollah Doustimotlagh \*

Received: 08/10/2023

Siamak Tahmasebi \*\*

Accepted: 29/10/2024

Seyed Ali Fatemi Khorasghani \*\*\*

### Abstract

The main purpose of this article is to propose a quantum technology roadmap for the Islamic Republic of Iran in a 25-year time horizon. In order to reach the main goal, some sub-goals should also be investigated, which include: identifying the tree of quantum field technologies, prioritizing different fields of quantum technology using the importance and performance matrix. This research is of applied type and its methodology is "mixed"; i.e. several different methods were used to achieve the goal, including: "documentary studies", "surveying experts" and "Delphi or expert panel". The main finding is presented in the form of a quantum technology roadmap. In this map, which was developed for a 25-year time horizon, the necessary actions and related timing are discussed separately in 5 areas of quantum computing, quantum simulation, quantum measurement, quantum communication and fundamental areas. The secondary findings include: identifying and introducing the quantum technology tree and providing prioritization among the different branches of quantum technology. The results of the research also show that among the four fields of quantum technology, "quantum communication" is more important and next is "quantum measurement", which can provide the basis for fundamental developments.


### Keywords

Quantum; Technology Management; Technology Roadmap; Islamic Republic of Iran.


---

\* Assistant Professor, Department of Science and Technology, National Defense University, Tehran, Iran.

doustimotlagh@iran.ir

 0000-0003-4907-2382

\*\* Assistant Professor, Department of Science and Technology, National Defense University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). tahmasebysiamak@gmail.com

 0000-0001-5864-5678

\*\*\* PhD in Technology Management, National Defense University, Tehran, Iran.

alfatemi6@gmail.com

 0009-0003-3826-0692



10.30497/SMT.2024.246653.3585



Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
*Research Article*, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024

## Exploring the Meaning of *Barakah* at Work through Ethnosemantics

Mohammad Ganjeh Kaviri \*  
Mostafa Hadavinejad \*\*

Received: 12/07/2024  
Accepted: 29/07/2024

### Abstract

*Barakah* is a cultural construct of religious origin, which, despite its great use among Muslims in social situations such as organizations, has not received much attention from management researchers. This research was an attempt to repair a part of this shortcoming by conducting a study based on ethnosemantics to discover the way of understanding, categorization and semantic configuration of *Barakah* at work among the employees of a public organization (Kerman Imam Khomeini Relief Foundation). The sampling method was the maximal variation until reaching theoretical saturation. In this regard, in-depth semi-structured interviews were conducted with 16 employees. In order to find the meanings of *Barakah* at work among the participants, the method of content analysis was used, and to analyze the dimensions of contrast and semantic components of *Barakah*'s meanings, the method of componential analysis of meaning was used. Based on the findings, 5 meanings were found for *Barakah* at work in the studied organization, namely transcendental effectiveness, efficiency, personal success, sustainability, and excellence. Also, the two dimensions of contrast of the meanings of *Barakah* at work were a) consequence with the semantic components of material individual, spiritual individual, material organization and material extra-organization, and b) tactic with the semantic components of delegating, self-confident knowledge-based work, best work, sincere work, and useful work.

### Keywords

Barakah; Barakah at Work; Ethnosemantics; Public Organization; Imam Khomeini Relief Foundation.


---

\* Master of Science in Management, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran.

ganjehkaviri8186@gmail.com

\*\* Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran. (Corresponding Author).

hadavi@vru.ac.ir

 0009-0002-8928-788X

 0000-0003-4496-6774



10.30497/SMT.2024.247138.3612



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Thought),  
Research Article, Vol. 18, No. 1 (Serial 39) Spring 2024*

## Data Driven Marketing: Examining the Scientific Map and Scoping Review

Mohammad Masteri Farahani \*  
Reza Payandeh \*\*

Received: 21/10/2024  
Accepted: 03/12/2024

### Abstract

The increasing growth of big data in the digital age has increased the application of data-driven marketing in businesses to know the market and customers more accurately and provide personalized products and services. The current research takes a step by examining the research scope of data-driven retrieval to evaluate the process of publishing articles and answering the basic questions of scientific productions, especially identifying the most important marketing frameworks and applied industries in data-driven marketing. Using bibliometric and Co-Word analysis, this research identifies patterns and trends related to scientific research in the field of data-driven marketing from 1987 to November 2023 and then examines 59 selected data-driven marketing articles with the help of the scoping review method. The findings of the research showed that the framework of consumer behavior and the tourism industry were the most used in data-driven marketing research. Also, the pricing framework and industries of baby products, health products, aviation, electronic health, and telecommunications have only one article. Based on the research results, the importance and application of big data in marketing processes, especially decision-making and predicting customer behavior, has increased. It is also expected that machine learning will play the biggest role in the collection and analysis of big data in the future of data-driven marketing, and business services based on big data analysis will expand, especially in the field of "brand management".

### Keywords

Data-Driven Marketing; Big Data; Bibliometric; Scoping Review; Marketing.

---

\* PhD student in Marketing Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

m\_farahani40@atu.ac.ir

 0000-0001-6149-4823

\*\* Assistant Professor of Innovation Governance and Sustainable Development, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

reza.payandeh@ut.ac.ir

 0000-0002-9515-5587

**Contents**

- **Data Driven Marketing: Examining the Scientific Map and Scoping Review ..... 1**  
*Masteri Farahani, Mohammad; Payandeh, Reza\**
  
- **Exploring the Meaning of Barakah at Work through Ethnosemantics..... 37**  
*Ganjeh Kaviri, Mohammad; Hadavinejad, Mostafa\**
  
- **Presenting a Proposal for the Quantum Technology Roadmap of the Islamic Republic  
of Iran ..... 63**  
*Doustimotlagh, Seyed Nasibollah; Tahmasebi, Siamak\*; Fatemi Khorasghani,  
Seyed Ali*
  
- **Identifying Turnaround Strategies Based on Digital Maturity Levels in Small and  
Medium-Sized Companies..... 103**  
*Rezaei, Mahboubeh; Hosseinzadeh shahri, Masoumeh\**
  
- **Explaining the Framework of Digital Human Resources Management Using a  
Systematic Literature Review Approach ..... 137**  
*Nasiri, Mohamadhosein\*; Zolfaghari Zaferani, Rashid; Ganjali, Asadollah*
  
- **Importance-Performance Analysis (IPA) of the Challenges of Implementing  
Performance Management in the Country's Executive Agencies Based on the Civil  
Service Management Act ..... 193**  
*heidari, mostafa\*; alishiri, mohammad mahdi; heidari, mahdi*



In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

# Strategic Management Thought

## (Management Thought)

39

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)  
Vol. 18, No. 1 (Serial 39), Spring 2024

**Publisher: Imam Sadiq University**

**Managing Director: Asad Allah Ganjali**

**Editor in Chief: Ali Rezaeian**

**Deputy Editor in Chief: Mohammad Javadi**

**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](mailto:smt@isu.ac.ir)

Email (2): [smt.isujournal@gmail.com](mailto:smt.isujournal@gmail.com)