

# اندیشه‌دیرت راهبرد

(اندیشه‌دیرت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱

گونه‌شناسی نظریه‌ها و منشور طیف نوری تعریف مسأله در تحلیل خط‌مشی  
حسن دانایی فرد، سید مجتبی امامی، محمدصادق تراب زاده جهرمی\*  
(صص. ۱-۳۶)

طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی برای عوامل اصلی موفقیت  
مدیریت تداوم کسب و کار (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)  
سید علی هادوی، حسین بختیاری\*، سید علی ترابی  
(صص. ۳۷-۷۸)

مروری نظام‌مند از نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات  
استراتژیک  
محمد جوادی، اسدالله کردناجی\*، سید حمید خدادادحسینی، اسدالله گنجعلی  
(صص. ۷۹-۱۲۸)

جستاری تحلیلی از مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی  
در احادیث شیعه؛ مطالعه موردی نماز  
مجتبی بیدی\*، محسن میری، محمدمهدی مهتدی  
(صص. ۱۵۸-۱۲۹)

مطالعه و تبیین تأثیر سبک شناختی یادگیری بر رفتار نوآورانه کارکنان  
سازمان مورد مطالعه: صنعت فناوری اطلاعات  
امین هاشمی، عبدالله جاسبی\*، علی بنیادی تائینی، محمدرضا دلیری  
(صص. ۱۵۹-۲۰۲)

مرور نظام‌مند خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع شده  
بهمن حاجیبور\*، امید سلیمانزاده، یداله دادگر  
(صص. ۲۰۳-۲۳۸)



دانشگاه ایزدگام ساون  
دانشگاه علم و معارف اسلامی مدیریت



دانشگاه علم و معارف اسلامی مدیریت



فصلنامه علمی  
دانشگاه علم و معارف اسلامی مدیریت

سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱

۳۱

شاپا چاپی: ۰۸۹۱-۲۳۸۳

شاپا الکترونیک: ۳۸۲۷-۲۶۴۵



فصلنامه علمی  
مدیریت و بازرگانی

سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی 31)، بهار 1401



# Strategic Management Thought 31

(Management Thought)

the quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)  
Vol. 16, No. 1 (Serial 31), Spring 2022

- ◆ **Typology of Problem Definition Theories and Its Prism of Light Spectrum in Policy Analysis**  
Danaeefard, Hasan; Emami, Seyyed Mojtaba; Torabzadeh, Mohammad Sadiq\* (pp. 1-36)
- ◆ **Fuzzy Cognitive Strategic Mapping for Critical Success Factors of Business Continuity Management (Case Study: Petrochemical Industry)**  
Hadavi, Seyed Ali; Bakhtiari, Hossein\*; Torabi, Seyed Ali (pp. 37-78)
- ◆ **A Systematic Review of the Role of Organizational Design Dimensions in Implementing Strategic Changes**  
Javadi, Mohammad; Kordnaej, Asadollah\*; Khodadad Hosseini, Seyed Hamid; Ganjali, Asadollah (pp. 79-128)
- ◆ **An Analytical Study of the Organizational Systematization Model Based on Religious Rituals in Shiite Hadiths; Case Study of Daily Prayers**  
Bidi, Mojtaba\*; Miry, Mohsen; Mohtadi, Mohammad Mahdi (pp. 129-158)
- ◆ **The Study and Explanation of Cognitive Learning Style Impact on Employees' Innovative Behavior (Case Study: Information Technology Industry)**  
Hashemi, Amin; Jassbi, Abdollah\*; Bonyadi Naeini, Ali; Daliri, Mohammad Reza (pp. 159-202)
- ◆ **A Systematic Review of Managers' Cognitive Biases in Saturated Market Entry**  
Hajipour, Bahman\*; Soleymanzadeh, Omid; Dadgar, Yadolah (pp. 203-238)



Print ISSN: 2383-0891

Online ISSN: 2645-3827

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیرمسئول: میثم لطیفی

سر دبیر: علی رضائیان

جانشین سر دبیر: علیرضا چیت سازیان

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 کردناج ..... 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 ۱ الی ۶ با عنوان «اندیشه مدیریت» منتشر شده است.  
تناوب انتشار نشریه با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از ابتدای دوره ۱۶ (شماره ۳۱) بصورت فصلنامه می باشد.

مقالات نشریه در پایگاه‌های 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 چکیده‌های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر

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

و با همکاری محمدصادق الهی

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

۲۶۶ 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://www.smt.journals.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 دوفصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» با هدف نشر و تجلی حقیقت و معرفت اندیشه ناب مدیریتی با نظر به مرزهای تطبیقی و عملیاتی این دانش و به‌منظور، اشاعه مطالعات میان‌رشته‌ای، خاصه در دو حوزه «موضوعات دینی» مشتمل بر اخلاق، فقه و احکام، عقاید، تاریخ و ... و «مسأله‌های بومی» از طریق روش‌شناسی‌های تألیفی و تقلیدی در زمینه‌های تخصصی منتشر می‌شود. چهار محور اصلی مطالعات در این نشریه عبارتند از:

۱. مباحث میان‌رشته‌ای، خاصه در مطالعات حوزه‌های مشترک مدیریت و مباحث اسلامی و ارزشی؛
۲. تحقیقات بنیادی در علم مدیریت؛
۳. موضوعات عمومی و تخصصی مدیریت با رویکرد مطالعات مورد نیاز محققان و دانشمندان داخلی و خارجی؛
۴. مطالعات مدیریتی در حوزه‌های مورد نیاز کشور در زمینه‌های علمی، تحقیقاتی و مدل‌های کاربردی.

دوفصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۳۱ (بهار ۱۴۰۱)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	حسین	اصلی پور	استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
۲	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	سید مجتبی	امامی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴	حمید	ایزد بخش	دانشجوی دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۵	میثم	آقداغی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۶	رضا	بنی اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	رضا	پاینده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۸	پویا	پیرملکی	استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران
۹	عادل	پیغامی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	منیر	تجلی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	نادر	جعفری هفتخوانی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۲	محمد	جوادی	دانشجوی دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۱۳	مرتضی	جوانعلی آذر	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	مجتبی	جوادی	دانشجوی دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۵	علیرضا	چیت سزایان	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	مهدی	حمزه پور	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	وحید	خاشعی ورنامخواستی	دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
۱۹	حسین	خصاف مفرد	دانش آموخته دکتری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲۰	میثم	دعائی	استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲۱	محمد رضا	ذوالفقاریان	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۲	محمدتقی	رجبی	دانشجوی دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۳	علی	رضایان	استاد دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲۴	زینب	سبحان الهی	دانش آموخته دکتری و استاد مدعو، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲۵	یاسر	سبحانی فرد	استادیار دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران
۲۶	حسین	سرآدانی	دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۷	سروش	سیاری	استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۸	محمد رضا	سیدی	استادیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲۹	حسین	سیدی	استادیار، دانشگاه صنعتی شاهرود، تهران، ایران
۳۰	مسعود	شکری خیدانی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	جبار	شجاعی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۲	محمد علی	صادقی کیا	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۳	سیامک	طهماسبی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران
۳۴	علی	عبداللهی نیسانی	استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران
۳۵	محمد رضا	عطاردی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۶	محمد مهدی	علی شیری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۷	مهدی	قضاوی زاده	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۸	سید حسین	کاظمی	استادیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۹	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۰	محسن	لیخندقی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۱	محسن	محمودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۴۲	مجید	محمدزمانی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۳	یحیی	مرتب	دانشجوی دکتری مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی کشور، تهران، ایران
۴۴	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۴۵	غلامرضا	ملک زاده	استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران
۴۶	سید جلال	موسوی خطیر	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران	موسی زاده	زهره	۴۷
استادیار دانشگاه طلع مهر، قم، ایران	مولوی	زینب	۴۸
استاد مدعو دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران	ناجی	ماجد	۴۹
دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران	نوروزی	میکائیل	۵۰
دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران	واقعی بادی	محمد	۵۱
دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران	وکیل زاده	حسن	۵۲
دانشیار دانشگاه ولیعصر، رفسنجان، ایران	هادوی نژاد	مصطفی	۵۳

**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 با -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 در 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<sup>\*</sup>، درج چکیده (حداکثر ۳۰۰ واژه) و واژگان کلیدی (۴ تا ۷ واژه) (زبان اصلی و انگلیسی<sup>\*</sup>)، 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 (2nd Aust. ed.)*. Frenchs Forest, Australia: Pearson Australia.

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

□ مثال فارسی:

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

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

□ مثال فارسی:

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

□ مثال انگلیسی:

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

۵-۱-۲. استناد به کتاب چند جلدی:

□ مثال فارسی:

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

- مثال انگلیسی:
- Mill, L. (1996). *Architecture of the Old South (Vols. 1-2)*. Savannah, GA: Beehive Foundation.
- ۶-۱-۲. استناد به یک جلد از کتاب چندجلدی؛
- مثال فارسی:
- میمت، احمدی، فریار (ویراستاران) (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی طلافی* (جلد ۲). شیراز: خانواده سبز.
- مثال انگلیسی:
- Nash, M. (1993). Malay. In P. Hockings (Ed.), *Encyclopedia of World Cultures (Vol. 5, pp. 174-176)*. New York, NY: G.K. Hall.
- ۲-۲. استناد به مقالات مجلات:
- تذکر: در این روش نام خانوادگی، نام (سال نشر). عنوان مقاله. نام نشریه به صورت ایتالیک، دوره (شماره پیاپی)، صفحات شروع و پایان مقاله درج می‌گردد.
- ۲-۲-۱. استناد به مقاله با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- فارسی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۶). نقد و بررسی پاسخ‌های فخررازی به شبهات کلامی در باب توحید افعالی. *دوفصلنامه پژوهشنامه فلسفه دین*، ۱۵(۲۹)، ۱۵۱-۱۷۲.
- مثال انگلیسی:
- Black, J. (2010). Big Government: Good and Bad. *The New Criterion*, 28(5), 24-27.
- ۲-۲-۲. استناد به مقاله با دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- شجاعی، حسین، و تقیان، علی (۱۳۹۶). تأثیر شناخت تحولات تاریخی زبان عربی بر گستره پژوهش‌های ریشه‌شناسی. *دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث*، ۱۱(۲۱)، ۵-۲۸.
- مثال انگلیسی:
- Light, M. A., & Light, I. H. (2008). The Geographic Expansion of Mexican Immigration in the United States and its Implications for Local Law Enforcement. *Law Enforcement Executive Forum Journal*, 8(1), 73-82.
- ۲-۲-۳. استناد به مقاله با بیش از دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- عطاردی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دلنایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی عمل ناکامی یکپارچه‌سازی خطمشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲۰)، ۸۱-۱۲۶.
- مثال انگلیسی:
- Gleditsch, N. P., Pinker, S., Thayer, B. A., Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2013). The Forum: The Decline of War. *International Studies Review*, 15(3), 396-419.
- ۲-۲-۴. استناد به مقاله ترجمه شده؛
- مثال فارسی:
- هرنون، پیترو؛ و شواتز، کندی (۱۳۸۰). توصیه‌هایی در خصوص تدوین مقالات علمی - تحقیقی (ترجمه اعظم شهابداغی). *دوفصلنامه پژوهشنامه اطلاع‌رسانی*، ۵(۵)، ۱۲.
- ۲-۲-۵. استناد به مقاله بر گرفته از ماهنامه؛
- مثال فارسی:
- امیدی، مهدی؛ و اخلاقی، عبدالله (آذر ۱۳۹۶). ظرفیت‌های فلسفه سیاسی امام خمینی قدس سره. *ماهنامه معرفت*، ۲۶(۲۴۰)، ۱۳-۲۲.
- مثال انگلیسی:
- McKibben, B. (2007, October). Carbon's New Math. *National Geographic*, 212(4), 32-37.
- ۲-۲-۶. استناد به مقاله بر گرفته از مجله الکترونیکی آنلاین (پیوسته)؛
- مثال فارسی:
- باهنر، ناصر؛ و سهرابی، حامد (۱۳۹۶). ارتباطات گروهی نخبگان نوجوان؛ مورد مطالعه سیاست‌های کانون دانش‌پژوهان نخبه. *دوفصلنامه دین و ارتباطات*، ۲۴(۵۲)، ۴۵-۷۳. [http://ertebatat.journals.isu.ac.ir/article\\_2098\\_e0a9ff0ef93bd1](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](http://dx.doi.org/10.1016/j.d07501ff23d1db10520494e2b947de50)).  
□ مثال انگلیسی:  
Cooley, T. (2009). *Design, Development, and Implementation of a Wireless Local Area Network (WLAN): The Hartford Job Corps Academy Case Study* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 3344745).
- ۲-۳-۳. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در وبگاه (سایت) دانشگاه؛  
□ مثال فارسی:  
شمسی‌نژاد، سعید (۱۳۹۵). *طراحی بازار بین‌بانکی مبتنی بر فقه امامیه در نظام پولی و مالی ایران* (رساله دکتری، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران). بازیابی شده از <http://saed.isu.ac.ir/site/catalogue/325441>  
□ مثال انگلیسی:  
Barua, S. (2010). *Drought Assessment and Forecasting Using a Nonlinear Aggregated Drought Index* (Doctoral Dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia). Retrieved from <http://vuir.vu.edu.au/1598>

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



#### مقدمه

با توجه به رویکرد دانشگاه امام صادق علیه السلام جهت تولید، انتشار و به روزرسانی علوم انسانی اسلامی و پاسخ‌گویی به نیازهای نوظهور انقلاب و نظام اسلامی، همچنین پایبندی به راهنماهای ملی و بین‌المللی تدوین شده اخلاق پژوهشی، همچون «راهنمای کمیته بین‌المللی اخلاق در انتشارات»<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 واقعیات بزرگتر (بزرگ‌نمایی) شود، تا نتایج پژوهش به اهداف خاصی برسد یا نتایج ارائه شده مورد تردید نباشد.
  - ۹-۳. سرقت علمی: اقتباس نزدیک افکار و عبارات نویسندگان دیگر، کپی‌برداری در بیان اندیشه‌ها، شباهت‌های ساختاری در نوشتار یا انتساب ایده‌ها و نتایج دیگران بدون ارجاع مناسب، یا معرفی آن به‌عنوان یک پژوهش اصیل علمی.

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

### مسئولیت‌های مدیر مسئول

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

### مسئولیت‌های سردبیر و اعضای هیأت تحریریه

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

### مسئولیت‌های داوران:

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

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

### مسئولیت دفتر نشریات علمی

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

### مراحل برخورد رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

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



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)،  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱

### فهرست مطالب

- ۱ ..... گونه‌شناسی نظریه‌ها و منشور طیف نوری تعریف مسأله در تحلیل خط‌مشی  
حسن دانایی‌فرد، سید مجتبی امامی، محمدصادق تراب‌زاده جهرمی\*
- ۳۷ ..... طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی برای عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)  
سید علی هادوی، حسین بختیاری\*، سید علی ترابی
- ۷۹ ..... مروری نظام‌مند از نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک  
محمد جوادی، اسدالله کردنائیج\*، سید حمید خدادادحسینی، اسدالله گنجعلی
- ۱۲۹ ..... جستاری تحلیلی از مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه؛ مطالعه موردی نماز  
مجتبی بی‌بی\*، محسن میری، محمدمه‌دی مهندی
- ۱۵۹ ..... مطالعه و تبیین تأثیر سبک شناختی یادگیری بر رفتار نوآوران کارکنان سازمان مورد مطالعه: صنعت فناوری اطلاعات  
امین هاشمی، عبدالله جاسبی\*، علی بنیادی نائینی، محمدرضا دلیری
- ۲۰۳ ..... مرور نظام‌مند خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده  
بهمن حاجی‌پور\*، امید سلیمان‌زاده، یاله دادگر





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله مروری،  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۱-۳۶

## گونه‌شناسی نظریه‌ها و منشور طیف نوری تعریف مسأله در تحلیل خط‌مشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۲

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

10.30497/SMT.2022.239428.3108

حسن دانایی فرد\*

سید مجتبی امامی\*\*

محمدصادق ترابزاده جهرمی\*\*\*

### چکیده

بسیاری از اوقات، شکست خط‌مشی به تعریف غلط از مسأله خط‌مشی بازمی‌گردد. این امر، چالشی فراگیر در حوزه رشته‌های مختلف، خصوصاً مطالعات تحلیل خط‌مشی عمومی است که با واژگان متفاوتی نیز مورد اشاره قرار می‌گیرد. در عرصه عمل نیز، تعریف مسأله غلط، در قالب بروز خطای نوع سوم، منجر به آن می‌شود که مسائل خط‌مشی، حل نشده و پایدار بمانند. علت بروز خطای نوع سوم را باید در چهار دلیل جستجو کرد: سیستم‌های مسائل، تفاسیر متفاوت، سیاست اطلاعات و تغییرات بیرونی. در این مقاله، ضمن مرور ماهیت مسأله خط‌مشی و نظریه‌های تعریف مسأله، یک گونه‌شناسی از مهم‌ترین نظریه‌های تعریف مسأله خط‌مشی ارائه می‌شود. ضمناً از قبل بررسی ادبیات، «منشور طیف نوری تعریف مسأله» را به نمایش خواهیم گذاشت که در هفت لایه، طیف فکری نظریه‌های تعریف مسأله را تشریح می‌کند: هدف، موضوع محوری، هستی‌شناسی، پارادایم علمی، روش، رویکرد و سطح تحلیل. پژوهش حاضر تلاش دارد پیچیدگی‌های فرایند تعریف مسأله را در معرض دید مخاطبان قرار دهد و از ساده‌انگاری در تعریف مسائل خط‌مشی پرهیز دهد.

### واژگان کلیدی

مسأله خط‌مشی؛ تعریف مسأله خط‌مشی؛ ساختاردهی مسأله؛ منشور طیف نوری تعریف مسأله.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.1.3

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

hdanaee@modares.ac.ir

0000-0003-1805-7323

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

emami@isu.ac.ir

0000-0001-6762-4932

\*\*\* دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری عمومی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

torabzadeh@isu.ac.ir

0000-0002-4046-0090

## مقدمه

همان‌طور که پوپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) کتاب خویش را «همه زندگی، حل مسأله است» نام نهاده، یافتن راه‌حل برای مسائل، مهم‌ترین دغدغه جامعه علمی و کنشگران حوزه عمل است. ما هرروز، در چنبره مسائلی قرار داریم که تمام تلاش خود را وقف حلشان ساخته و می‌خواهیم بهبودی در مسائل شناسایی شده یا درک شده ایجاد کنیم. بنابراین در بهترین حالت، مداخلاتی را شکل داده و اجرا می‌کنیم؛ درحالی‌که عمدتاً به اهداف موردنظر خود نیز نمی‌رسند. به‌طور مثال، توزیع یارانه نقدی به اقشار آسیب‌پذیر، باهدف افزایش قدرت خرید آنان، منجر به افزایش تورم و در یک چرخه، کاهش قدرت خرید همان اقشار می‌شود. در خط‌مشی دیگری، جهت کاهش مصرف بنزین، افزایش قیمت به تصویب می‌رسد. این در حالی است که در جامعه ایرانی بارها شاهد تشدید تقاضا، در صورت افزایش قیمت بوده‌ایم. اشکال در چیست؟ اندیشمندان بسیاری معتقدند که حل مسأله اغلب بدین خاطر به شکست می‌انجامد که افراد به‌جای اینکه راه‌حل اشتباهی را برای مسأله درستی به‌کار گرفته باشند، به حل مسائل نادرستی اقدام کرده‌اند (Ackoff, 1974؛ همچنین ببینید: Dunn, 2000; Dery, 1982; Dery, 1991; Bardwell, 1991; Peters, 2005; Rochefort & Cobb, 1993; Rochefort & Donnelly, 2013).

این چالش فراگیر - تعریف درست مسأله - در حوزه رشته‌های مختلف (چون روش‌شناسی پژوهش، تصمیم‌گیری، مطالعات خط‌مشی و مدیریت تعارض) و با واژگان گسترده‌ای قابل ردگیری است. علاوه‌براین، بخشی از بدنه دانش نیز به بحث و بررسی پیرامون خاستگاه و ابعاد تعریف مسأله می‌پردازد (از قبیل تفکر سیستمی، فلسفه اخلاق یا مکتب تفسیری در فلسفه علوم اجتماعی). گرچه تعریف مسأله، یک واژه عمومی و فراگیر در حوزه روش‌شناسی است اما کمتر به‌مثابه یک اصطلاح خاص بدان توجه می‌شود؛ اصطلاحی که از روش‌شناسی تا فلسفه علوم اجتماعی را درمی‌نوردد و می‌توان ریشه‌های عمیق‌تر آن را در فلسفه اخلاق و معرفت‌شناسی اخلاقی جستجو کرد. به‌صورت خاص، این اصطلاح با مطالعات خط‌مشی عجین شده و پیوند خورده است: ابزارهای خط‌مشی، ارزشیابی خط‌مشی، تحلیل خط‌مشی<sup>۲</sup> و نظریه‌های فرایند خط‌مشی<sup>۳</sup>. تدوین،



تعریف یا چارچوب‌دهی مسأله<sup>۴</sup>، ادبیات رو به رشدی در تحلیل خط‌مشی هستند که قصد داریم در این پژوهش بر آنها تمرکز کنیم.

خلق راه‌حل‌ها برای مسائل خط‌مشی، پاشنه آشیل و دغدغه قانونی تحلیل خط‌مشی است. «ابژه اساسی تحلیل خط‌مشی، صرفاً قدرت سیاسی نیست، بلکه استعمال آن باهدف حل مسائل جمعی است. لذا خط‌مشی عمومی اشعار به بازی‌های قدرتی دارد که در یک بستر نهادی خاص، بین بازیگران عمومی مختلف انجام می‌شود؛ بازیگرانی که تلاش منسجم خود را معطوف به حل یک مسأله جمعی در همکاری یا درگیری با سایر بازیگران خصوصی و دولتی می‌سازند» (knoepfel, 2007, p. 23). مسائل خط‌مشی دارای ماهیتی انفسی، چندبعدی و چندوجهی هستند که مبتنی بر تفاسیر گروه‌های ذی‌نفع و متکثر نسبت به یک موقعیت واحد، تعریف می‌شوند. این تعریف مسأله‌های متفاوت و تفاسیر آنها نسبت به یک موقعیت واحد، می‌تواند منجر به تولید راه‌حل‌های متفاوتی شود. بنابراین، ریسک تولید راه‌حل برای تعریف مسأله‌های غلط، همواره باقی است. هرچقدر که یک مسأله، بهتر تعریف شود، راه‌حل موفق‌تری نیز تولید خواهد شد.

اندیشمندان این عرصه، مدام در حال بحث و جدال نسبت به اهمیت، ماهیت و روش‌های تعریف مسأله هستند. در این نوشتار با مرور و بررسی آثار بزرگان این حوزه همچون دیوید درای<sup>۵</sup> (۱۹۸۲؛ ۲۰۰۰)، ویلیام دان<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، رابرت هوپ<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، گای پیترز<sup>۸</sup> (۲۰۰۵)، ارنوست وسلی<sup>۹</sup> (۲۰۰۷؛ ۲۰۱۷) و کارل باکچی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۹؛ ۲۰۱۵)، ادبیات این حوزه را بررسی می‌کنیم. ابتدا، شرحی بر تعریف مسأله در تحلیل خط‌مشی عمومی خواهیم داشت. خطای نوع سوم در حل مسأله، ماهیت مسائل خط‌مشی و واژه‌شناسی را خواهیم گفت. در انتها نیز ضمن مرور برخی از مهم‌ترین نظریه‌های تعریف مسأله و گونه‌شناسی آنها، «منشور طیف نوری تعریف مسأله<sup>۱۱</sup>» را عرضه می‌کنیم.

### ۱. تعریف مسأله و خطای نوع سوم

به‌طورکلی، مسائل عبارتند از نیازهای برآورده نشده، ارزش‌ها یا فرصت‌های بهبود (Dunn, 2014, p. 67). اما در تعریفی دقیق‌تر، یک مسأله از تفاوت غیرقابل قبول ادراک شده بین آنچه یک بازیگر، مطلوب یا ایده‌آل می‌داند با واقعیت حاضر یا آتی موردانتظار (Hopp, 2002, pp. 308-309; Thissen, 2013, p. 71) است. هوپ در ادامه بیان می‌کند

که مسأله، واجد سه عنصر است: «۱. استاندارد اخلاقی. ۲. موقعیت (فعلی یا آتی). ۳. ارتباطی بین استاندارد و موقعیت به مثابه فاصله‌ای که نباید وجود داشته باشد».

تحلیل خط‌مشی، رشته علمی حل مسأله است (Dunn, 2014, p. 2) و به جهت جایگاه حیاتی مسأله در فرایند تحلیل خط‌مشی، تعریف مسأله، گام اولیه تحلیل خط‌مشی به‌شمار می‌رود (Vesely, 2017, p. 81) و نقطه شروع یک مداخله است (Dery, 1982, p. 23)؛ لذا با وجود اینکه تحلیل خط‌مشی به‌عنوان روش حل مسأله معرفی شده است اما مرحله تعریف، ساختاردهی، شکل‌دهی، تدوین و... مسأله را نیز در بردارد. بارداخ<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) تعریف مسأله را گامی حیاتی دانسته و سه بُعد اهمیت آن را چنین بیان می‌کند: «مسأله به شما هم دلیلی می‌دهد برای انجام همه کارهای ضروری جهت تکمیل پروژه و هم راهنمایی برای گردآوری شواهد. در فاز نهایی تحلیل خط‌مشی نیز، تعریف مسأله نهایی شما، احتمالاً به شما کمک می‌دهد تا شیوه بیان داستانتان را ساختاردهی کنید». روش‌های این مرحله را «دانش سطح بالا»<sup>۱۳</sup> گویند و روش‌های حل مسأله را «دانش سطح پایین»<sup>۱۴</sup>. اولی را فراروش، طرح خط‌مشی یا علم طراحی<sup>۱۵</sup> نیز می‌گویند (Dunn, 2014, p. 68).

تعریف مسأله، هدف و ابزارهای نیل به موفقیت را تعیین می‌کند. «تعریف مسأله، زبانی را خلق می‌کند تا درباره مسائل و غیرمسائل صحبت کنیم؛ زبانی که با قربانی کردن سایر امور، توجه ما را به سمت برخی ویژگی‌های حیات اجتماعی جلب می‌کند؛ نسبت به مسائل، ایجاد مسئولیت می‌کند؛ برخی گروه‌ها را به‌عنوان مدافع و برخی را به‌عنوان مخالف قرار می‌دهد؛ منافع عموم یا نخبگان را در یک پدیده اجتماعی خاص، گسترده و عمیق می‌سازد و نهایتاً مشارکت اجتماعی را حول چالش‌ها و نشانه‌هایی که توسط تعریف مسأله برجسته شده‌اند، بسیج می‌کند» (Weiss, 1989, pp. 114-115). پیترز (۲۰۰۵) رابطه ماهیت مسأله خط‌مشی با ابزار مناسب حل مسأله را شرح می‌دهد. در واقع، انتخاب ابزار خط‌مشی باید منطبق با ماهیت مسأله خط‌مشی باشد. از نگاه او، این امر، در طرح خط‌مشی مورد غفلت واقع شده است. ما رهاورد یک ابزار را می‌دانیم اما نمی‌دانیم که کدام ابزار، برای کدام مسأله خط‌مشی مناسب است. این چارچوب‌دهی مسأله است که منجر به انتخاب ابزار خط‌مشی می‌شود. همچنین، تعریف مسأله می‌تواند به‌عنوان ابزار کنترل و مدیریت، نقش‌آفرینی کند. درای (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که در جنبش چادر در اسرائیل<sup>۱۶</sup>،

چگونه تعریف مسأله به‌خوبی به خدمت درآمد تا این جنبش را از بین ببرد. دولت، با تغییر مسأله این جنبش از طریق بخش‌بندی ذی‌نفعان مسأله، به‌مرور آن را تحلیل برد و ائتلافشان را نابود کرد.



شکل (۱): کارکردهای تعریف مسأله خط‌مشی  
منبع: یافته‌های تحقیق

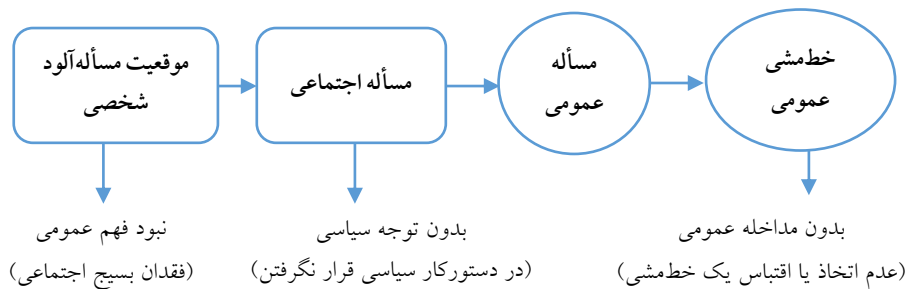
با توجه به اهمیت این امر، «اگر مسأله‌ای به‌غلط تعریف شود، بدان‌معناست که راه‌حل نهایی برای مسأله، به تأخیر افتاده است» (Peters, 2005, p. 352). «تدوین ناقص مسأله، منجر به راه‌حل‌های ناقص و متأسفانه پایدار می‌شود» (Dery, 1982, p. 32). این بدان‌معناست که مسأله حل نمی‌شود. «افراد، بدون بررسی کافی مسأله، به سمت نتیجه‌گیری پرش می‌کنند. انزجارشان نسبت به عدم اطمینان به حدی است که هر راه‌حلی را پذیرفته و اجرا می‌کنند. علاوه‌براین، اگر این تلاش‌ها منجر به شناخت کافی نشود، نوعاً پاسخ‌هایی

هیجانی توأم با ناامیدی، عصبانیت، درماندگی یا بی‌انگیزگی ارائه می‌کنند. نه پرسش به نتیجه‌گیری‌ها و نه چنین حالات هیجانی، هیچ‌یک منجر به یک حل مسأله اثربخش نخواهند شد» (Bardwell, 1991, p. 605). علت تعریف غلط مسأله، در چیست؟ دان (۲۰۱۴) چهار مرحله برای ساختاردهی به مسأله را به تصویر کشید: حس، جستجو، تعریف، تدقیق. در سه مرحله، سه شکست ممکن است رخ دهد که از آنها به «خطای نوع سوم» تعبیر می‌شود: ۱. جستجوی ناقص. ۲. انتخاب جهان‌بینی، ایدئولوژی یا افسانه‌ای غلط برای مفهوم‌سازی یک موقعیت مسأله. ۳. اتخاذ فرم و بازنمایی صوری غلط از مسأله. ما معتقدیم که این خطا حتی در مرحله حس مسأله نیز ممکن است رخ دهد. باورها و عواطف غلط می‌توانند این خطا را رقم زنند. به عبارت دیگر، حس مسأله نیز متأثر از نظام باورها و عواطف انسانی است.

## ۲. ماهیت مسائل خط‌مشی

برای فهم ابعاد خطای نوع سوم باید در خصوص ماهیت مسأله خط‌مشی بحث کنیم. دان (۲۰۱۴) برخی از خصائص مسأله خط‌مشی را چنین برمی‌شمرد: «وابستگی متقابل، انفسی، مصنوعی و بی‌ثباتی»<sup>۱۷</sup>. نمی‌توان انکار کرد که موقعیت مسأله آلود، آفاقی و عینی است اما واقعیات صرفاً جنبه‌ای از مسأله هستند؛ جنبه دیگر، ذهنیت و ماهیت انفسی مسائل است. افتادن یک سیب از درخت بر سر عابر پیاده می‌تواند مسأله تلقی شود یا نشود. همچنین می‌تواند به‌انحاء مختلف تعریف شود. اگر عابر، باغبان باشد ممکن است افتادن سیب را به موعد چیدن میوه‌ها یا آفت زدن محصولات تعبیر کند؛ اگر فقیری باشد، آن را به رسیدن رزق روزش تعبیر می‌کند و اگر انسانی حساس باشد، آن را مردم‌آزاری و سهل‌انگاری باغبان در هرس نکردن درختان تعبیر می‌کند. پدیده کنکور، برای خانواده‌ها، دانش‌آموزان و نظام آموزش و پرورش مسأله است، اما ممکن است برای صنعت کمک‌درسی از جنسی دیگر تعریف شود. در میان کسانی که نسبت به پدیده کنکور، احساس مسأله وجود دارد نیز تعریف‌ها متفاوت است: یکی کنکور را دریاچه رقابت برای کسب موقعیت‌های اقتصادی- اجتماعی آتی می‌بیند، یکی کنکور را راه‌حل فرار از سربازی پذیرفته است و دیگری آن را عدم تعادل تربیتی ناشی از حافظه محوری صرف می‌خواهند. «نقش تحلیل‌گر خط‌مشی، شناسایی فرایندها، بازیگران و احتجاجات، به

طریقی است که شرایط عینی- آفاقی به‌مثابه موقعیت مسأله آلود و نیازمند مداخله شناخته‌شده و تعریف شوند» (Knoepfel, 2007, p. 126). این مسیری است که واقعیات خارجی تبدیل به مسائل خط‌مشی می‌شوند. نوفل فرایند تعریف مسائل عمومی و لغزشگاه‌های محتمل در هر مرحله را چنین به تصویر کشیده است:



#### شکل (۲): فرایند تعریف مسائل عمومی و چاله‌های احتمالی

منبع: (Knoefel, 2007, P. 131)

بر این اساس، یک موقعیت ممکن است توسط شخصی خاص، به‌عنوان یک مسأله تلقی شود اما اگر دیگران چنین ادراکی از موقعیت نداشته باشند، صرفاً یک مسأله شخصی شکل گرفته است. وقتی دیگران نیز از این موقعیت، ادراک مسأله نمایند، یک فهم عمومی شکل گرفته و مسأله اجتماعی ظهور می‌کند. اما اگر مسأله اجتماعی توسط جامعه سیاسی مورد توجه قرار نگیرد، مسأله وارد دستور کار نمی‌شود. حال اگر توجه و التفات جامعه سیاسی نیز جلب شد، مسأله اجتماعی به یک مسأله عمومی تبدیل شده، وارد دستور کار سیاسی می‌شود و ممکن است برای حلش، خط‌مشی خاصی تدوین و اعمال گردد. بنابراین از یک موقعیت مسأله آلود تا اعمال یک خط‌مشی، سفری دراز در پیش است.

پیترز (۲۰۰۵) هفت ویژگی را برای مسائل خط‌مشی بیان می‌کند. در واقع، آنها چند متغیر راهنما در انتخاب ابزارهای خط‌مشی هستند: قابلیت حل مسأله، پیچیدگی (فنی- سیاسی)، مقیاس (دایره اثرگذاری مسأله)، تقسیم‌پذیری منافع و مضار مسأله، ارزش‌گذاری مالی، گستره فعالیت (تنوع و جنس ابزارهای مداخله متناسب با مسأله)، وابستگی متقابل با سایر مسائل<sup>۱۸</sup>. براساس این ویژگی‌ها، باید مسأله عمومی را از سایر مسائل تفکیک کرد و ابزار مناسب حل مسأله را نیز تعریف کرد. چراکه «یک مسأله اجتماعی، ممکن است

علاوه بر علیت، از مجرای ابعاد دیگری نیز بیان و بازنمایی شود. این ابعاد به عنوان ابعاد اصلی طرح خط‌مشی، شانس موفقیت کنش عمومی را کاهش یا افزایش می‌دهند» (Rocheffort & Cobb, 1993, pp. 64-66). راجفورت و کاب (۱۹۹۳) این ابعاد را ذیل «ماهیت مسئله» در «آناتومی تشریح مسئله<sup>۱۹</sup>»، طبقه‌بندی می‌کنند که عبارتند از: شدت و عمق، فراوانی و الگوی رفتاری وقوع مسأله، تازگی (در مقابل مسبوق به سابقه بودن)، تقریب و تخمین (میزان فردی یا عمومی بودن مسأله)، بحران (اضطرار و فوریت)<sup>۲۰</sup>.

فهم ویژگی‌های مسأله مفید است اما لازم است بین آنها نیز تعادلی برقرار شود؛ خصوصاً در مقام تراحم. اگر عمق مسأله‌ای زیاد بود اما تعداد اندکی از افراد جامعه را در برمی‌گرفت و درعین حال، مسأله‌ای با گستره زیاد اما عمق کم وجود داشت، اولاً کدام‌ها را می‌توان مسأله عمومی دانست و ثانیاً کدام‌یک بر دیگری اولویت دارد؟ معمولاً مسائل در هر بُعدی، نمره متفاوتی به نسبت سایر مسائل دریافت می‌کنند. حال تحلیل‌گر چگونه باید در عین توجه به این تنوع، به نگاهی جامع نیز دست یابد؟ پیترز (۲۰۰۵) مدعی است که ما نیازمند روش یا راه‌حلی برای این معضل هستیم. در این مقام، ارزش‌ها و چارچوب مرجع‌ها هستند که نقش کلیدی را بازی می‌کنند. ارزش‌هایی چون عدالت اجتماعی، تعیین‌کننده آن هستند که چه چیزی مسأله است، تا چه حد مسأله است و بر کدام مسائل دیگر، اولویت دارد.

از خصائص مهم مسائل خط‌مشی اینکه آنها، نوعی ساخت اجتماعی هستند. بنابراین، تحلیل ابعاد سیاسی‌شان، لازم به نظر می‌رسد (Knoefel, 2007; Linder & Peters, 1984; Plein, 1994). پیترز (۲۰۰۵) معتقد است مسائل خط‌مشی، انفسی هستند و صرفاً وقتی به آنها برچسب مسأله می‌زنیم، به وجود می‌آیند. «مسائل خط‌مشی، به صورت اجتماعی و سیاسی خلق می‌شوند. از نگاه هستی‌شناختی، اساساً هیچ مسئله خط‌مشی عینی - خارجی وجود ندارد» (Hanberger, 2001, p. 53). هوپ (۲۰۰۲) نیز مسائل خط‌مشی را به مثابه ساخت فرهنگی و سیاسی می‌بیند. آنچه می‌بینیم، واقعیات و موقعیت است اما به آنها برچسب زده و مسأله خطابشان می‌کنیم. در حقیقت، «مسائل تعریف می‌شوند نه اینکه شناسایی و کشف شوند» (Vesely, 2007, p. 83).

اما واقعیات چگونه برچسب مسأله می‌خورند؟ این سؤالی است که باید جوابش را در نظریه‌های فرایند خط‌مشی و دستورگذاری جستجو کرد (Peters, 2005, p. 353)؛ نظریه‌هایی از قبیل سطح زباله، جریان چندگانه، ساخت اجتماعی و طرح خط‌مشی، بازخور، چارچوب ائتلاف مدافع و...؛ همچنین پاسخ را می‌توان از سویه «چارچوب‌دهی مسأله»<sup>۲۱</sup> در روان‌شناسی شناختی دنبال کرد که متمرکز بر همین فرایند است. درای (۲۰۰۰، ص. ۴۰) معتقد است که «مسائل، ساخت‌هایی تحلیلی هستند که در سیاست، ساخت‌های سیاسی نامیده می‌شوند». اگر این دیدگاه را بپذیریم، پذیرفته‌ایم که دستور کارها در عین متفاوت بودن از تعریف مسأله‌ها، متأثر از فرایند سیاسی تعریف مسأله هستند. گاهی یک تعریف مسأله خاص، می‌تواند تبدیل به دستور کار شود و گاهی خیر. «زمانی که مسائل متناسب با به‌کارگیری در جریان خط‌مشی باشند و همچنین به‌خوبی موردحمایت قرار گیرند، می‌توانند در جایگاه دستور کار قرار گیرند» (Rochefort & Donnelly, 2013, p. 192). در این شرایط، مسأله می‌تواند جریان خط‌مشی را هم مدیریت کند (رجوع کنید به: Dery, 2000).

هوپ (۲۰۰۲) با طرح دو بُعد «دانش» و «حمایت اخلاقی»، بین دو نوع مسأله تمایز ایجاد می‌کند. وی مدعی است که اغلب مسائل فوری و زهرآگین سیاسی، کمترین اجماع را با خود به همراه دارند. هوپ، آنها را بدتعریف شده، بدخیم، آشوبناک، ساختاریافته بیمار یا ساختار نیافته<sup>۲۲</sup> می‌خواند. از نگاه وبر و خادمیان<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۸)، مسائل بدخیم دارای سه ویژگی هستند: «بد ساختاریافتگی، محمل چندگانگی دیدگاه‌ها و بدون خط پایان (همیشگی)». اغلب مسائل خط‌مشی را می‌توان مسائل بدخیم و با ساختار بیمار دانست. به همین جهت، ترجیح می‌دهیم که آنها را «چالش»<sup>۲۴</sup> بنامیم تا مسأله. چالش، مسأله‌ای است که نسبت به ماهیت و شیوه حل آن، اجماعی وجود ندارد.

در نگاه اولیه، دعوا بر سر چالش‌ها، ناظر به تحمیل اقدامات و خط‌مشی‌هایی برای حل مسأله است اما واقعاً، ریشه چالش‌ها، ضخیم‌تر و عمیق‌تر است. به نظر می‌رسد که ریشه‌ها به ماهیت مسائل بازمی‌گردند؛ جایی که خاستگاه تدوین خط‌مشی، دیدگاه‌های متفاوت ذی‌نفعان نسبت به موقعیت مسأله است (Dunn, 2014, p. 70). به همین دلیل، هر تعریف مسأله، اشعار به نوع خاصی از توزیع منافع دارد و هر توزیع و بازتوزیعی به

روابط قدرت و سیاست ارجاع می‌دهد. در حقیقت، مهم است بدانیم که «مالکیت مسأله<sup>۲۵</sup>» از آن کیست. گاسفیلد<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۴) این سکه را ضرب کرد تا بر ماهیت قدرت در خصوص مسائل تأکید کند. «بخشی از دانش تعریف مسأله که برآمده از جامعه‌شناسی است - خصوصاً دیدگاه ساخت اجتماعی واقعیت - به مالکیت مسأله توجه دارد. گاهی آنچه روی میز قمار مشاجرات تعریف مسأله است، تعیین گروهی است که قرار است به‌عنوان متخصصان تبیین و حل یک مسأله اجتماعی از قبل تعیین شده، شناخته شوند. جایگاه، نفوذ و منابع به‌طور بالقوه به دیدگاه حرفه‌ای، رشته‌ای یا اخلاقی‌ای می‌رسد که برنده این قمار شود» (Rocheft & Donnelly, 2013). پس تعریف مسأله، صرفاً تعریف یک مسأله نیست بلکه فرایندی است که در آن، یک مسأله نیز تعریف می‌شود.

بسیاری از مسائلی که در تحلیل خط‌مشی با آنها مواجهیم، مسائلی نیستند که به راحتی حل شوند (Vesely, 2007, p. 93). «اکثر تحلیل‌گرانی که این دیدگاه را پذیرفته‌اند، نهایتاً مسائل را غیرقابل حل می‌دانند» (Rocheft & Cobb, 1993, p. 59). چرا؟ چهار دلیل را که ناظر به ماهیت مسأله خط‌مشی هستند، می‌توان در این زمینه برشمرد:

✓ **دلیل اول، سیستم‌های مسائل:** اغلب مسائل خط‌مشی، پیچیده، مبهم، ساختار نیافته و آشوبناک هستند. آنچه به‌عنوان مسأله تعریف می‌شود صرفاً بخشی از یک سیستم است که درون آن، مسائل به هم وابسته، مانع فهم جامع یک مسأله می‌شوند. مسائل خط‌مشی، تا حد زیادی پیچیده هستند چراکه به هم وابسته‌اند و تحت یک سیستم قرار می‌گیرند. ما نمی‌توانیم کل سیستم را کشف و تحلیل کنیم. بنابراین برای حل یک مسأله، باید ریسک تولید راه‌حل خوب برای مسأله غلط را بپذیریم. پس در تدوین غلط یک مسأله، با پیامدها و رهاوردهای پیش‌بینی‌نشده مواجه خواهیم شد (Dunn, 2014, p. 70). شکست بدان دلیل رخ می‌دهد که تحلیل‌گران به‌خوبی تعریف مسأله را مورد مذاقه قرار نمی‌دهند. پیچیدگی، منشأ اصلی خطاست. چنانکه آکوف<sup>۲۷</sup> (۱۹۷۴) بیان می‌کند، شکست به خاطر تفکر تحلیلی<sup>۲۸</sup> مبتنی دکتترین تقلیل‌گرایی است. تحلیل (تفکر تحلیلی)، محور حل مسأله است. در این فرایند ذهنی، امور را به اجزایش خرد می‌کنیم و نگاهی فارغ از محیط<sup>۲۹</sup> بدان‌ها داریم. وی تفکر سیستم‌ها را جایگزین تفکر تحلیلی می‌کند. در این فرایند ذهنی



جدید، یک سیستم، بیش از مجموع اجزایش بوده و یک مسأله، درون سیستم خود وجود دارد. بنابراین، باید سیستم مسائل<sup>۳۰</sup> را که یک آش در هم و بر هم است، فهم کنیم.

✓ **دلیل دوم، تفاسیر متفاوت:** ما همواره واقعیات خارجی اطراف خویش را دیده و می‌پنداریم که مسائل، شفاف و روشن هستند اما زمانی که از افراد مختلف در مورد مسأله پرسیم، پاسخ‌هایی متفاوت، متکثر و حتی متناقض دریافت می‌کنیم. همه ما، یک موقعیت نامطلوب را به‌عنوان یک مسأله حس می‌کنیم اما در مرحله حل مسأله، هرکسی متفاوت عمل می‌کند. در حقیقت، همه ما بر وجود مسأله متفقیم اما بر ماهیت یا تعریف و راهکارهای آن یا یکدیگر در مخالفت هستیم، چراکه اطلاعات ناظر به مسأله به صورت متفاوتی توسط بازیگران مختلف، تفسیر می‌شود. دان (۲۰۱۴) در خصوص تکثر تفاسیر از واقعیت خارجی و بازنمایی‌های متفاوت از مسائل به بحث می‌پردازد. وی چهار منشأ تکثر را چنین برمی‌شمرد: منافع فردی و نهادی، مفروضات در خصوص ماهیت انسان، ایده‌ها در خصوص نقش دولت و عقاید ناظر به ماهیت دانش. همه این موارد، ناظر به عواطف و عقایدی هستند که در بین افراد بشر، متکثرند. علاوه‌براین، تغییر می‌کنند و حتی برای یک فرد در طی زمان نیز متغیر هستند. پس مسائل دائماً در حال تغییرند و به‌عبارت دیگر، منحل می‌شوند به‌جای اینکه حل شوند.

✓ **دلیل سوم، سیاست اطلاعات:** بومگارتنر و جونز<sup>۳۱</sup> (۲۰۱۵)، سین<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۶) و اسمیت<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۳) بر بُعد سیاست اطلاعات که می‌تواند تدوین مسأله را جهت‌دهی کند، تأکید دارند. در کنار چالش تفسیر، رفتار بازیگران نیز فرایند تعریف مسأله را دستخوش تغییر قرار می‌دهد. زمانی که منافع متفاوت و ادراکات مختلفی از مسائل وجود دارند، بازی‌ها ظهور می‌کنند. اغلب بازی‌ها، ناسازگار و غیرقابل جمع هستند (قضیه عدم امکان ارو<sup>۳۴</sup>). بنابراین مسائل، از حیث منطقی، غیرقابل حل باقی می‌مانند. ظهور بازی‌ها، منافع افراد را به میدان قدرت و سیاست خواهد آورد. از این‌رو، در تعریف مسأله خط‌مشی باید به نظریه‌های فرایند خط‌مشی توجه داشت و فهمی از واقعیت مسیر ظهور و افول خط‌مشی‌ها کسب کرد.

✓ **دلیل چهارم، تغییرات بیرونی:** از نگاه پیترز (۲۰۰۵)، مسائل در پرتو تغییرات مستمر اجتماعی، تغییر می‌کنند. تغییر در شرایط یا نهادها، تغییراتی را بر ادراکات، تفاسیر

و بعد سیاست اطلاعات تحمیل می‌کند. این تغییرات منجر به تغییراتی دنباله‌دار و تشدید در عوامل قبل می‌شود.

### ۳. واژه‌شناسی

تعریف مسأله را می‌توان با واژگان مختلفی در ادبیات این حوزه دنبال کرد: تدوین مسأله (Nezu & D'Zurilla, 1981; Thissen & Walker, 2013; Veselý, 2017)، شکل‌دهی مسأله (Simon, 1995)، ساختاردهی مسأله (Dunn, 2014) از این اصطلاح در تحلیل خط‌مشی استفاده کرده است، اما اصالتاً این واژه در OR به‌کار گرفته می‌شود، از قبیل: (Rosenhead, 2006; Woolley & Pidd, 1981)، مسأله‌یابی در مقابل حل مسأله (Dillon, 1982; Dunn, 2014; Hoover, 1990; Runco, 1994; Simon, 1995)، تعریف مسأله و دستورکار (Bardach, 1981-1995; Morss, 2005; Neufville & Barton, 1994)، اما Dery, 2000 هر دو واژه را به‌کار گرفته و درعین‌حال، بین تعریف مسأله و دستور کار تفاوت قائل می‌شود؛ چارچوب‌دهی مسأله (Hopp, 2002; Rein & Schön, 1996; Schön & Rein, 1994; Thissen & Walker, 2013)، بیانیه مسأله (Baumgartner & Jones, 2015; McGaghie, Bordage, 2016)، تعیین مسأله (Veselý, 2007)، مدلسازی مسأله (Weimer & Vining, 2011)، بازنمایی مسأله (Sylvan & Voss, 1998)، تشخیص مسأله (Guess & Farnham, 2011; Thissen & Walker, 2013)، تعیین مسأله (Dery, 2000) و تشریح مسأله (Rocheffort & Cobb, 1993).

راچفورت و کاب در پژوهش خویش (۱۹۹۳) چنین نتیجه‌گیری کردند که بلوغ کافی و اجماع در ادبیات تعریف مسأله و واژگان آن وجود ندارد. اگرچه آنها تلاش کرده‌اند تا از قبل این موضوع، یک حوزه مطالعاتی با هویت خاص را شکل دهند اما به‌نظر می‌رسد مشکل همچنان باقی است و بلوغی حاصل نشده است. این واژگان به‌جای یکدیگر استفاده می‌شوند و بعضاً به‌عنوان بخشی از دیگری به‌کار می‌روند.

در این نوشتار، «تعریف مسأله» به‌عنوان واژه استاندارد و جامع استفاده می‌شود. واژگان این حوزه را تسامحاً می‌توان در یک طیف قرار داد. یک‌سوی طیف بر تدوین و فرموله کردن مسأله در قالب یک عبارت یا فرمول (تدوین، ساختاردهی و مدلسازی) تأکید دارد

و سوی دیگر بر ماهیت تفسیری بازنمایی واقعیت در درک مسأله (تعریف، بازنمایی، چارچوب‌دهی). اولی، تکنوکرات و فنی است و دومی بیشتر سیاسی و فرهنگی است. اولی آفاقی‌تر است و دومی انفسی‌تر.

وسلی (۲۰۱۷، ص. ۸۱) معتقد است که «تحدید مسأله، هم عناصر آفاقی و انفسی را شامل می‌شود و هم عناصر هنجاری و غیرهنجاری را». او بیان می‌کند که تحدید مسأله در کنار دو مفهوم جدید مسائل بدخیم<sup>۳۶</sup> (Head & Alford, 2014; Skaburskis, 2008; Weber & Khademian, 2008) و مسأله‌سازی<sup>۳۷</sup> (Bacchi, 2015) و نیز اصطلاح تعریف مسأله (در ادبیات دیوید درای)، به ترکیب دو بعد سیاسی و فنی اشاره دارند. همگرایی بین رویکرد سیاسی و خط‌مشی شبیه همگرایی خبرگان و افراد عادی در تحلیل خط‌مشی (Torgerson, 1986) و یکپارچگی انواع دانش (دانش تجربی، تجربه عملی، عقل عملی و رویکرد تفسیری<sup>۳۸</sup>) در مطالعات خط‌مشی از مسیر پذیرش خرد در کنار علم تجربی<sup>۳۹</sup> است (Raadschelders, 2011). این همگرایی و یکپارچگی به دلیل نیاز عملیاتی و گسترش پراگماتیسم در مطالعات خط‌مشی، میسور شده است. در این میان، صرفاً مدافعان دوگانگی سیاست - اداره هستند که رویکرد غیرسیاسی را در تعریف و حل مسأله می‌پذیرند و به رسمیت می‌شناسند (Vesely, 2007).

#### ۴. نظریه‌های تعریف مسأله و روندهای آن

در این بخش تلاش می‌شود از مسیر طرح نظریه‌های مختلف در عرصه تعریف مسأله خط‌مشی، گونه‌شناسی جدیدی ارائه شود. همچنین برای اینکه به صورت تفصیلی، مؤلفه‌های تمایز بخش این نظریه‌ها روشن شود، تنوع ادبیات و نظریه‌های این عرصه را در قالب منشور طیف نوری به نمایش می‌گذاریم.

##### ۴-۱. حرکت از مدل‌سازی کمی به سوی فنون کیفی

مسأله خط‌مشی را می‌توان در مطالعات و نظریه‌های مختلفی مورد بررسی قرار داد. مسأله خط‌مشی در ابتدا، مسأله‌ای برای مدل‌سازی بوده است. از این رو، به تحقیق در عملیات سخت و مدل‌سازی کمی سپرده شد. ساختاردهی مسأله نیز اصطلاحی شناخته‌شده در این نگاه بود (ببینید: Woolley, R. N., & Pidd, 1981).

رویکرد مدل‌سازی، به‌طور مثال در پژوهش ویمر و وینینگ<sup>۴۰</sup> (۲۰۱۱، ص. ۳۴۴) در قالب مرحله «فهم مسأله» آورده شده است:

۱. دریافت مسأله. ۲. شکل‌دهی مسأله. ۳. مدل‌سازی مسأله.

«مدل خط‌مشی‌گذاری در پروژه عقلانیت، یک مدل تولید محصول است؛ به‌نحوی که خط‌مشی این‌گونه است و باید این‌گونه باشد که در زنجیره‌ای منظم از مراحل ولو همانند خط‌موتناژ، خلق و ایجاد شود. یک چالش، در دستور کار قرار گرفته و یک مسأله، تعریف می‌شود». اما این روش عقلانی و گام‌به‌گام، به‌مرور تضعیف شد. واقعیت، جنبه دیگری هم داشت. به‌تدریج در کنار تحقیق در عملیات سخت، روش‌شناسی‌های تحقیق در عملیات نرم پدید آمدند که بر ساختاردهی مسأله تأکید داشتند. برخی از این روش‌شناسی‌ها عبارتند از (آذر و خسروانی، ۱۳۹۲): روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM)، تحلیل و توسعه گزینه‌های استراتژیک (SODA)، استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه، رویکرد گزینه استراتژیک، تحلیل استواری، نگاشت شناختی، نظریه درام و تحلیل تقابلی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تحلیل عملکرد - اهمیت، فرایند تحلیل شبکه، تکنیک دیمتل. این روش‌ها به‌مرور بیشتر شد و به‌تدریج از رویکرد عقلایی نیز فاصله گرفت. علت این امر، ورود عنصر سیاست به تعریف مسأله بود.

## ۲-۴. سیاست در کنار فنون کمی - کیفی

راچفورت و کاب (۱۹۹۳) دو موضوع کلی برای آثار حوزه تعریف مسأله قبل از خود برشمردند:

۱. تعارض اجتماعی و تلاش برای به دست آوردن تکه بزرگ‌تری از کیک؛

۲. ساخت اجتماعی به‌مثابه جوهره مسأله.

آنها بیان کردند که می‌توان چهار موضوع محوری دیگر نیز به این ادبیات افزود:

۱. پرسش از علیت: مسأله از کجا ظهور می‌کند و چه چیزی آن را می‌سازد؟

۲. تصویر و ماهیت انفسی مسأله: تأکید بر تبدیل مسأله به یک عبارت یا فرمول.

۳. مهم نیست که مسأله چیست. مهم آن است بدانیم که بازیگران چگونه با یک

مسأله مواجه می‌شوند.

۴. پرسش از مالکیت مسأله و بازیگران مسلط در فرایند تعریف مسأله.

چنانکه مشاهده می‌شود، تمرکز این طبقه‌بندی بر روش‌شناسی نیست بلکه بر موضوعات محوری ممکن تأکید دارد. به عبارت دیگر یک طبقه‌بندی محتوایی است.

درای (۲۰۰۰)، دو مدل ظهور خط‌مشی را تبیین می‌کند. وقتی تحلیل‌گر خط‌مشی به دنبال راه‌حل یک مسأله است، بازیگر سیاسی تلاش می‌کند تا تعریف خویش را بر مسأله تحمیل کند:

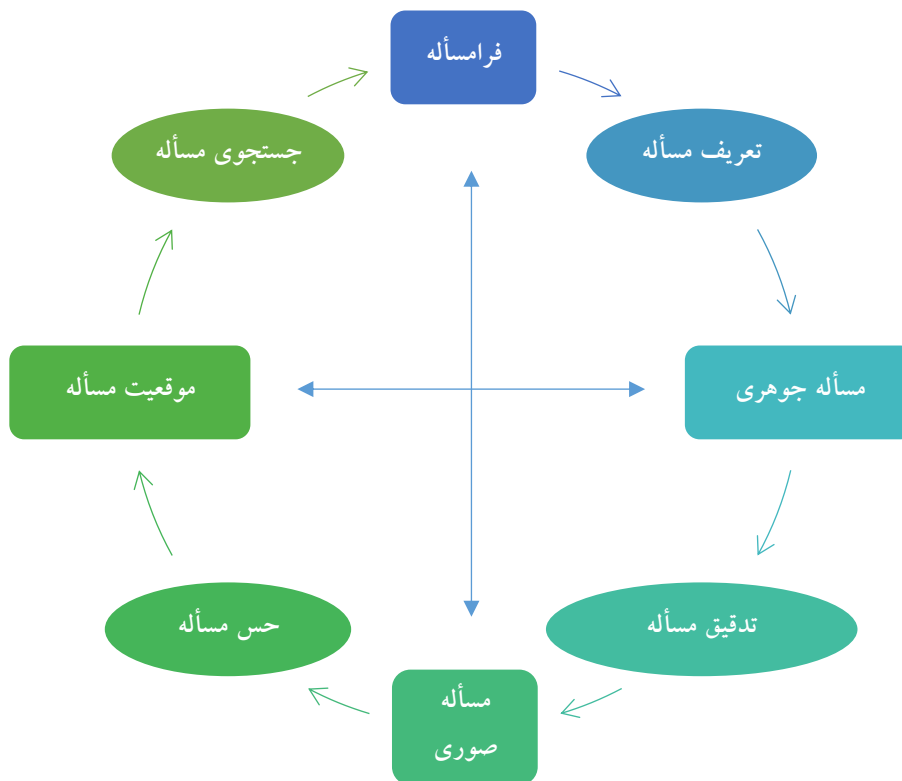
۱. تکنوکرات و فنی: خط‌مشی از درون فرایند یادگیری مبتنی بر نوآوری و بازخور ارزشیابی ظهور می‌کند. در اینجا، نقش مؤثر، به یادگیری در ترجیحات در حال تغییر خط‌مشی‌گذاران تعلق دارد.

۲. مدل سیاسی: تغییر از مسیر تغییر در پیکره‌بندی منافع مسلط ظهور می‌کند. در اینجا، ظهور خط‌مشی در تضارب بین ایده و قدرت است.

وسلی (۲۰۰۷) یک گونه‌شناسی از روندهای تعریف مسأله ارائه می‌دهد. وی سه دیدگاه را به‌عنوان پاشنه آشیل ادبیات تعریف مسأله برمی‌شمرد: دیوید درای، ویلیام دان و رابرت هوپ. وی، درای را پدر تعریف مسأله خطاب می‌کند. مبتنی بر نگاه وسلی (۲۰۰۷)، درای یک ضد عقلانیت است که مسأله را آفاقی و عینی نمی‌بیند. انتخاب مسأله با قدرت و سیاست درهم‌تنیده است. مسائل، تعریف می‌شوند نه اینکه کشف شوند. آنها محصول تحمیل چارچوب‌های مرجع بر واقعیت هستند. در روش‌شناسی، درای به مخالفت با راهنمای گام‌به‌گام برای تعریف مسأله برمی‌خیزد و معتقد است که تعریف مسأله، یک فرایند خلاق است و نمی‌توان هیچ راهنمای گام‌به‌گامی برایش ترسیم کرد. بنابراین سؤال از یک روش مکانیکی، یک پارادوکس و نقض غرض است. تعریف مسأله، یک روش شهودی و شمی دارد. دیدگاه وی، یک نگاه عمل‌گرا و واقع‌گراست چراکه قوت تعریف مسأله در حل مسأله است که می‌تواند معیار ارزشیابی تعریف مسأله واقع شود.

وسلی (۲۰۰۷) معتقد است درای، بنیان‌گذار ادبیات تعریف مسأله است و دان، آن را توسعه داده است. دان، اصطلاح «ساختاردهی مسأله» را جایگزین «تعریف مسأله» کرد. وی را می‌توان پیرو درای دانست با این تفاوت که دان تلاش دارد تا روش‌هایی برای ساختاردهی مسأله ارائه دهد. به عبارت دیگر، روش، وجه ممیزه این دو است. دان، هم

روش را و هم خلاقیت را مورد تأیید قرار می‌دهد. در هر دو دیدگاه، جریان خط‌مشی با جریان سیاست و قدرت همپوشانی دارند و به رسمیت شناخته می‌شوند. در دیدگاه دان، چهار مرحله برای ساختاردهی مسأله وجود دارد:



شکل (۳): مراحل ساختاردهی مسأله

منبع: (Dunn, 2014, p. 76)

گرچه دان قائل به نگاه خطی نیست اما اگر بخواهیم به صورت خطی این مدل را شرح دهیم: ساختاردهی مسأله از حس مسأله توسط تحلیل‌گری شروع می‌شود که درون موقعیت مسأله است. این احساس، مقدمه‌ای است تا تحلیل‌گر به دنبال ابعاد گوناگون و گستره مسأله بپردازد. نتیجه گام دوم، دستیابی به فرامسأله است. آنگاه از ابر آشوبناک فرامسأله تلاش می‌کند تا مسأله جوهری و ریشه‌ای را کشف کند. حال که در گام سوم

به مسأله جوهری دست‌یافت، آن را در صور مختلفی می‌تواند به مخاطب خویش ارائه کند. در این گام، ناگزیر از تصویر، کلام، فرمول ریاضی و... استفاده خواهد کرد. روش‌هایی که دان (۲۰۱۴) در ساختاردهی مسأله مطرح می‌کند عبارتند از: تحلیل مرز، تحلیل طبقه‌بندی، تحلیل سلسله‌مراتب، طوفان فکری، تحلیل دیدگاه‌های چندگانه، تحلیل مفروضات، نگاهت احتجاجات.

در مقابل درای و دان، هوپ (۲۰۰۲) بر استراتژی بازیگران در مواجهه با تعریف مسأله تمرکز دارد. رویکرد وی فرهنگی است و نظریه فرهنگی گروه - شبکه<sup>۴۱</sup> را به‌عنوان مبنای نگاه خویش قرار داده است. مامادوه<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۹) نظریه حاضر را چنین تشریح می‌کند: این نظریه، فرهنگ را در مرکز تبیین حیات اجتماعی قرار می‌دهد و معتقد است که ترجیحات و توجیحات هستند که جهان روابط اجتماعی را شکل می‌دهند. بر این اساس هر آنچه بشر می‌خواهد یا انجام می‌دهد، تابع فرهنگ است. این نظریه معمولاً با نقشه فرهنگی‌ای که ارائه می‌دهد، اشتباه گرفته می‌شود. این نقشه از دو بعد ناظر به گروه‌گرایی<sup>۴۳</sup> تشکیل شده است: شبکه و گروه. گروه اشعار به میزان مشارکت اجتماعی و شدت اتصال به یک گروه دارد و شبکه، اشعار به میزان فردگرایی در تعاملات و روابط دارد. از این رو از طبقه‌بندی‌های تک‌وجهی رایج که صرفاً به فردگرایی و جمع‌گرایی توجه دارد، متمایز است. هر یک از این دو بعد گروه و شبکه، خود با چهار مؤلفه سنجش می‌شوند<sup>۴۴</sup>:

۱. مؤلفه‌های شبکه: تفکیک، استقلال، کنترل، رقابت.

۲. مؤلفه‌های گروه: فراوانی تعاملات، متقابل بودن روابط، گستره تعاملات، مرز تعاملات.

اما نظریه، اساساً چارچوبی برای تحلیل تنوع فرهنگی و مقایسه فرهنگ‌هاست. حال این نظریه ابزاری تولید می‌کند به نام نقشه فرهنگی که از دو بعد تشکیل شده است و چهارگونه جهان‌شمول از فرهنگ و محیط اجتماعی را به نمایش می‌گذارد. این گونه‌ها را خرده‌فرهنگ، سبک زندگی، عقلانیت، فرهنگ سیاسی، شیوه سازمان‌دهی، نظم اجتماعی یا انسجام نیز می‌نامند. چهارگونه فرهنگ عبارتند از: تبعیت اتمیستیک<sup>۴۵</sup>، سلسله‌مراتب وضع‌شده<sup>۴۶</sup>، فردگرایی<sup>۴۷</sup> و تحزب<sup>۴۸</sup>.

رویکرد گاسفیلد (۱۹۹۴) نیز مشابه این رویکرد است. اما نقد هوپ به گاسفیلد آن است که تکرر سبک‌های رفتاری تعریف مسأله در انواع مسأله را ندیده است. هوپ (۲۰۰۲، ص. ۳۰۶) می‌نویسد: «رویکرد فرهنگی به تعریف مسأله مدعی است قواعد خرق و تحمیل تعریفی بر مسأله، اساساً فرهنگی است». وی اشاره می‌کند که فرهنگ و سبک زندگی، تعیین‌کننده روش‌هایی است که افراد، مبتنی بر آنها، استراتژی‌های تعریف مسأله را برای خویش برمی‌گزینند. بنابراین، ماهیت انفسی مسأله، نه تنها یک امر تصادفی نیست بلکه قابل پیش‌بینی است. به عبارت دیگر، الگوهایی را می‌توان یافت که رفتارها و قضاوت‌ها را می‌توانند هدایت کنند (Vesely, 2007). گونه‌شناسی هوپ، شامل چهار الگوی رفتاری - قضاوتی است:



شکل (۴): الگوهای فرهنگی در تعریف مسأله

منبع: (Hopp, 2002, p. 320)



این گونه‌شناسی منتج از ترکیب نظریه فرهنگی گروه- شبکه و گونه‌شناسی انواع مسأله (مبتنی بر دو بُعد: میزان عدم اطمینان نسبت به ابزارها و میزان اجماع بر هنجارها و ارزش‌ها) است:

		عدم اطمینان نسبت به ابزارها	
		+	-
اجماع بر هنجارها و ارزش‌ها	+	مسائل ساختاریافته نگهداری جاده‌ها؛ تخصیص تسهیلات مسکن	به‌اندازه کافی ساختاریافته/ مسائل اهداف ایمنی رفت‌وآمد
	-	به‌اندازه کافی ساختاریافته/ مسائل ابزارها سقط، خودکشی، حق رأی برای مهاجران	مسائل ساختار نیافته حمل‌ونقل خودروبی

شکل (۵): انواع مسائل خط‌مشی

منبع: (Hopp, 2002, p. 309)

سلسله‌مراتبی‌ها، متخصص چارچوب دهی و حل مسائل ساختاریافته هستند. آنها مسلح به یک چارچوب نظری منبعث از دین یا علم (Hopp, 2002) این دو را دو وجه امر واحد می‌داند) هستند که برای هر مسأله، توان پاسخ‌گویی داشته و مشتمل بر نظام باوری مشحون از ارزش‌های فراعقلانی هستند. بنابراین سلسله‌مراتبی‌ها را می‌توان وظیفه‌گرا و تحلیلی دانست. وظیفه‌گرا هستند چون از آفایات شروع کرده و به دنبال کاراترین و اثربخش‌ترین شیوه حل مسأله هستند. تحلیلی هستند چون حل مسأله را تلاشی فکری می‌دانند که توسط متخصصان به بهترین نحو صورت می‌گیرد. در نگاه آنان مفروض است که می‌توان مسائل را بسته‌بندی کرد. پس باید آنها را ساختاردهی کرد. در صورتی که چنین امکانی نباشد باید از آن مسائل دور شد و فاصله گرفت. اما تعریف مسأله چگونه رخ می‌دهد؟ تجزیه مسأله. در واقع می‌توان مسأله را به بخش‌های کوچک‌تری خرد کرد. دومین مفروض آن است که حکومت در بطن حل مسأله است و می‌خواهد مداخله کند تا مسأله حل شود. لذا از زاویه نگاه او، به مسأله نگاه می‌کند.

این در حالی است که **جبرگرایان**، همه‌چیز را ساختارنیافته می‌بینند که باید راه نجاتی برای خود یا سازمان خویش بیابند. آنها معتقدند که همواره به‌عنوان گروه‌های حاشیه‌ای، مطرود چرخه‌های خط‌مشی‌گذاری و قاعده‌گذاری‌ها هستند. باور دارند که صدایشان به این چرخه‌ها نمی‌رسد و لاجرم از خط‌مشی‌ها متضرر می‌شوند. جهان، قمار است که همواره ریسک به ایشان منتقل می‌شود و باید راه فراری از موقعیت‌ها و مسائل برای خویش بیابند؛ قمارخانه‌ای ناپایدار، آشوبناک و غیرقابل‌پیش‌بینی. پس منطق بازی جبرگرایان، بازی و قمار است که سعی می‌کنند در درجه اول، آورده خود را حداکثر کنند و در غیراین‌صورت، حداقل ضرر را دریافت کنند. آنها به‌شدت پرهیزدارند از اینکه تعریف خاصی برای مسأله برگزینند. بنابراین همواره گزینه‌های متکثری را روی میز دارند که در فرصت‌های مختلف، به‌تناسب به‌کارگیرند تا از سرنوشت شوم خویش بگریزند یا شانس به دست آورند.

**حزب گرایان**، تعارضات ارزشی را علت ریشه‌ای همه مسائل می‌دانند که فائق آمدن بر آن را پیش‌شرط هر مسأله‌ای می‌دانند. آنان خود را تحت محاصره جهانی مهاجم می‌دانند و پدیده گروه‌اندیشی در آنان به‌شدت رایج است. وقتی گروه‌ها، همگرا بوده و از حیث ایدئولوژیک دارای عقبه مشترکی باشند، رهبری بی‌طرف را حاضر نمی‌بینند و بستر موجود را تهدید حساب کنند، گروه‌اندیشی شکل می‌گیرد. در درون مرزهایی که به تصویر می‌کشند، به‌شدت سعی در انسجام‌بخشی دارند و ناظر به بیرون خود، همواره با موضعی انتقادی، سعی بر بحث پیرامون تعارضات ارزشی دارند. عقلانیت آنان، عقلانیتی ارتباطی<sup>۴۹</sup> است و از ابزارهای کلامی اقناع، بحث عمومی و کمیپین بهره می‌برند؛ چراکه صرفاً آنها را ابزار مجاز برای خلق رضایت بین افراد برابر می‌دانند. درعین‌حال، به جهت تأکید بر دوگانه «ما» و «دیگران»، عقلانیتی ارزشی دارند. بنابراین بر تفاوت بین گروه‌ها، خصوصاً تفاوتی که حکومت در برخوردش با آنان نشان می‌دهد، حساس هستند و این تعارضات ارزشی را معمولاً در قالب عدالت توزیعی، برابری و انصاف به تصویر می‌کشند و عموماً با خط‌مشی‌گذاران در رأس هرم‌های سلسله‌مراتبی در تقابل هستند. به‌طور مثال در یک خط‌مشی، نابرابری منافع توزیع‌شده حاصل از آن خط‌مشی را در بین

گروه‌های مختلف، به‌عنوان مسأله ادراک می‌کنند. از این‌روست که به‌صورت طبیعی، حزب گرایان، مدافعان جبرگرایان خواهند شد.

ریشه اصلی در حل مسأله را آن می‌دانند که «دیگران» دست از ارزش‌های غلط خویش بردارند و راه خویش را اصلاح کنند. در تعریف مسأله خط‌مشی، همواره مسأله‌ها را تا حدی ساختاریافته می‌دانند؛ به این معنا که راهکار را مشخص اما موضع ارزشی را محل اختلاف می‌دانند. آنان بدون توجه به کارایی، اثربخشی و حتی ضد بهره‌ور بودن وسیله، به‌شدت قائل به توجیه وسیله توسط هدف هستند. به‌طور مثال، آنان مسأله اساسی حمل‌ونقل خودرویی را دسترسی همگانی می‌دانند؛ فارغ از توجه به مازاد تقاضا، عدم‌کفایت زیرساخت‌ها، آلودگی هوا، آلودگی صوتی برای ساکنین نواحی مربوطه و... . **فردگرایان** نیز تلاش دارند تا به هر نحو و میزان که می‌توانند از مسائل فاصله بگیرند؛ ولو یک ذره. سبک زندگی آنان مبتنی بر یک هسته مرکزی است: انتخاب آزاد روابط و تعاملات. از این‌رو نهاد بازار را در «شبکه»‌های اجتماعی بازتولید می‌کنند و مبتنی بر انتخاب‌های آزاد وارد شبکه‌ها شده و از آنها خارج می‌شوند. اما صرفاً به‌دنبال فرصت‌طلبی برای منافع مستقیم فردی خود نیستند، بلکه بیشتر وظیفه‌گرا و راهبردی هستند؛ یعنی هم در پی دانش مفیدند و هم دانش مفید را برای استثمار شبکه خود به‌کار می‌گیرند. به‌عبارت‌دیگر، شبکه را به خدمت منافع خویش درمی‌آورند.

مسأله در نگاه فردگرایان، فرصتی برای بهبود چارچوب دهی می‌شود. آنان مسأله را انتخاب بین چند بدیل برای کسب فرصت می‌بینند. به همین جهت، تأکیدشان بیشتر بر ابزارهاست تا اهداف. لذا از اهداف به ابزارها نمی‌رسند بلکه وسیله‌ها، اهداف را توجیه می‌کنند. آنان چون امکان‌پذیری تعریف مسأله و راه‌حل را ملاک قرار می‌دهند، با تغییرات جزئی - تدریجی بیشتر موافق‌اند (Hopp, 2002, p. 318).

وسلی (۲۰۰۷)، یک گونه‌شناسی از جریان‌های تعریف مسأله را ذیل اصطلاح تحدید مسأله ارائه می‌دهد. وی نگاه درای به تعریف رویکرد خط‌مشی - فنی و رویکرد سیاسی را می‌پذیرد. در رویکرد سیاسی، تحلیل‌گر به بررسی بعد قدرت تعریف مسأله می‌پردازد: چرا و چگونه یک موقعیت به مسأله تبدیل می‌شود و پیامد آن چیست؟ در رویکرد خط‌مشی - فنی، تحلیل‌گر تلاش دارد تا مسأله را ساختار دهد، تعریف کند یا مدل‌سازی

نمایند. اما وی تأکید دارد که ما باید این دو رویکرد را ترکیب کنیم چراکه تفکیک غیرممکن و غیرقابل قبول است و بُعد سیاسی را نمی‌توان از بُعد خط‌مشی جدا کرد. به همین دلیل وی از اصطلاح تحدید مسأله استفاده می‌کند که هر دو را در برمی‌گیرد:

**جدول (۱): طبقه‌بندی نظریه‌های تحدید مسأله**

منبع اصلی	معیار عملکرد	روش‌ها	هدف	جوهره فعالیت	نوع فعالیت
دان، ۲۰۱۴	شمولیت نسبت به مسأله و ساختارمندی	عمدتاً کیفی	ساختن یک مسأله ساختاریافته از یک مسأله ساختاریافته و تخمین مرزهای آن	تحلیل تعاریف رقیب بازیگران مختلف یا ابعاد و جنبه‌های مختلف مسأله	ساختاردهی مسأله
بارداخ، ۲۰۰۰	تحقق معیارهای تحلیل خط‌مشی - فایده برای مخاطب/ کارفرما/ بهره‌بردار مسأله	عمدتاً توصیه‌هایی شهودی و سرانگشتی	تعریف دقیق مسأله‌ای که اقتضانات تحلیل خط‌مشی و سایر عرصه‌ها (چون شدت، قابلیت حل و ...) را تحقق می‌بخشد.	انتخاب مسأله یا مسائل و رویکردی که از آن منظر، باید به آنها نگریند	تعریف مسأله
ویمر و وینینگ، ۲۰۱۱؛ مک رانی و ویتینگتون، ۱۹۹۷	منشأ تجربی و سازگاری منطقی	عمدتاً کمی	ساخت مدلی از علل و آثار یک مسأله	تبدیل چالش به شکلی از متغیرهای عملیاتی و تحلیل روابط بین این متغیرها	مدل‌سازی مسأله

منبع: (Vesely, 2007, p. 93)

**۳-۴. ظهور رویکردهای انتقادی و پست‌مدرن**

وسلی (۲۰۱۷) این طبقه‌بندی را در قالب یک گونه‌شناسی دو بُعدی ارائه می‌کند: در یک بُعد از منظر کانون تمرکز، به جریان سیاسی و جریان خط‌مشی طبقه‌بندی را تعریف می‌کند و در بُعد دیگر از منظر هستی‌شناسی - معرفت‌شناسی. جریان سیاسی بیشتر به

بعد قدرت و چگونگی فرایند توجه دارد درحالی‌که جریان خط‌مشی تأکید خود را بر فرموله کردن، نگاه کاربردی و پاسخ قرار داده است. در سوی دیگر، رویکرد اثبات‌گرا، نگاه عقلانی را در پیش می‌گیرد و رویکرد پسا اثبات‌گرا، رویکرد تفسیری را. گرچه همگی، مسأله خط‌مشی را نوعی ساخت اجتماعی می‌دانند اما اثبات‌گراها، ساخت اجتماعی را عمدتاً متأثر از واقعیات خارجی بیان می‌کنند اما پسا اثبات‌گرایان، نقش تفسیر انفسی را بر موقعیت اجتماعی غلبه می‌دهند.

### جدول (۲): رویکردهای مختلف در تحدید مسأله

	رویکرد اثبات‌گرا	رویکرد پسا اثبات‌گرا
جریان سیاسی	راچفورت و کاب، ۱۹۹۴ پیترز، ۲۰۰۵	استون، ۲۰۰۲ هوپ، ۲۰۱۰ باکچی، ۲۰۰۹
جریان خط‌مشی	روزنهد و مینگرز، ۲۰۰۱ بارداخ، ۲۰۰۰ دان، ۲۰۰۴	*

منبع: (Vesely, 2017, p. 83)

وسلی (۲۰۰۷ و ۲۰۱۷) تلاش دارد تا تعریف مسأله را به نحوی بازتعریف کند که همه جریان‌ها را شامل شود. بنابراین از دیدگاه او، تحدید مسأله شامل دو بُعد «تحلیل مسأله» و «تدوین مسأله» است:

### جدول (۳): نظریه تحدید مسأله

	جریان	هدف اصلی
تحدید مسأله	تحلیل مسأله	تحلیل شرایط عینی زیربنای مسأله، تفسیر و چارچوب دهی انفسی به مسأله و روابط بین جنبه ذهنی و عینی در طی زمان (رویکرد پویا)
	تدوین مسأله	تدوین چالش‌های عمومی در قالب مسائل خط‌مشی به نحوی که نگاه‌های بازیگران مختلف درگیر در آن مسائل و داده‌های کمی در دسترس، تغذیه‌شده باشند و سایر معیارها را هم محقق سازند (از قبیل قابل حل بودن به وسیله ابزارهای عمومی).

منبع: (Vesely, 2007, p. 98)

وسلی (۲۰۰۷) همچنین بحث می‌کند که دو نوع روش در روش‌شناسی تعریف مسأله موردنیاز است:

۱. روش‌های ترسیم مسیر تحول مسأله خط‌مشی.
۲. روش‌هایی برای ایجاد ارتباط بین مسائل و راه‌حل‌ها مبتنی بر مخاطبان مختلف در سطوح مختلف حکمرانی مسأله.

نیاز دوم را پیترز (۲۰۰۵) نیز مورد تأکید قرار می‌دهد. طبق گونه‌شناسی وسلی (۲۰۱۷) لازم است تا دیدگاه‌های استون و باکچی نیز تشریح شود. استون (۲۰۱۲) تفسیری و با رویکرد سیاسی است. وی بر گفتمان و زبان خط‌مشی تأکید دارد که برای بیان تفسیرها از مسائل، به‌کار گرفته می‌شوند. گفتمان سیاسی، مبتنی بر استدلال سیاسی و از مسیر استعاره‌ها و تمثیل‌هاست. وی نشان می‌دهد که چگونه «نشانه‌ها، اعداد، علل، دغدغه‌ها و تصمیمات»، بر تعریف مسأله اثر می‌گذارند. آنها مدعی هستند که «بین اهداف اجتماعی و وضع موجود، فاصله است. نشانه‌ها (داستان‌ها، تضمّن و استعاره) و اعداد، به ترتیب ناظر به زبان‌های کلامی و عددی هستند. هر دوی آنها، ابزارهای بازنمایی نمادین را درون آن زبان‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند». علاوه‌براین، مسائل در قالب واژگان علل (آنچه مسأله‌ها را پدید می‌آورد)، دغدغه‌ها (آنچه نصب العین واقع می‌شود)، یا تصمیمات (انتخابی که افراد تحمیل می‌کنند و استاندارد اخلاقی که برای تصمیم‌گیری مناسب‌اند)، نیز تعریف می‌شوند. رویکرد بازنمایی مسأله باکچی<sup>۵۰</sup> (۲۰۰۹) نیز سیاسی است اما پساساختارگرا و پست‌مدرن. در نگاه انتقادی وی، مسائل تعریف نمی‌شوند. در حقیقت، ساختارهای قدرت که حاکم هستند، شرایطی را تحمیل می‌کنند تا از قبل آنها، یک موقعیت قصد شده، به‌عنوان یک مسأله، بازنمایی شود. مسأله در بیرون وجود ندارد (درون‌زا به نسبت برون‌زا بودن). «این گزاره بدان معنی نیست که هیچ شرایط در دسرسازی وجود ندارد که باید با آن مواجه شویم. بلکه نام‌گذاری آنان به‌عنوان مسأله یا مسئله اجتماعی، آن شرایط را به‌نحوی تثبیت می‌کند که نیاز است مورد پرسش و نقد قرار گیرند» (Bacchi, 2009, p. 11).

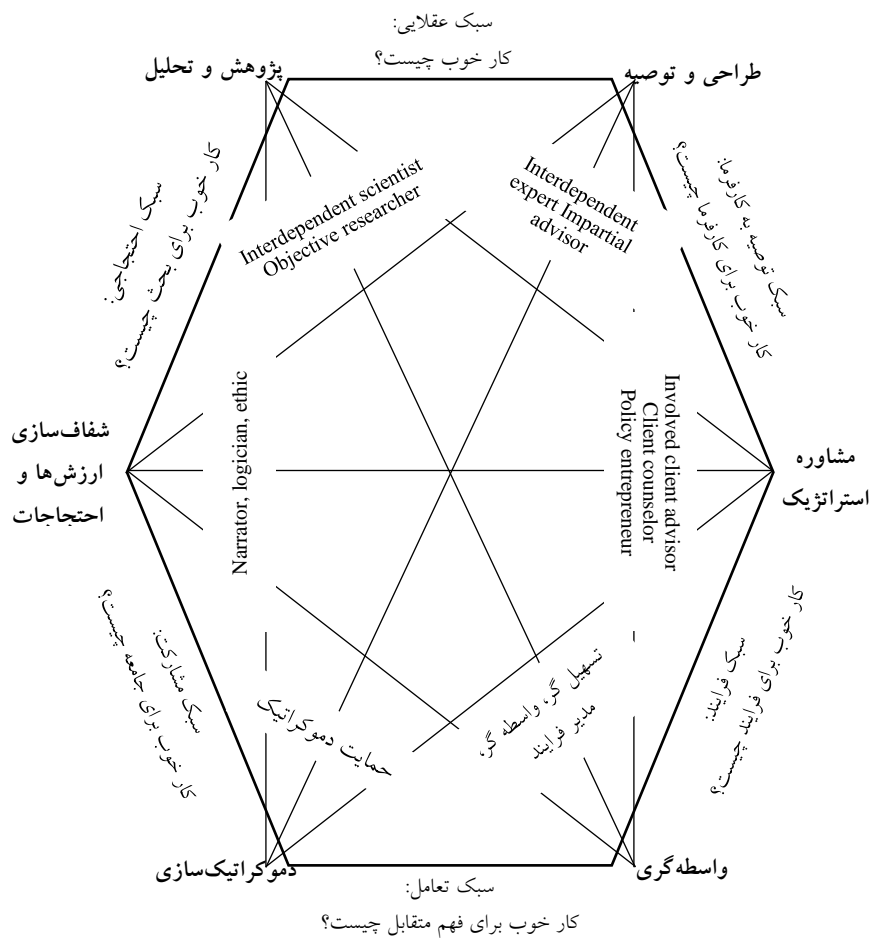
مسأله، بعد فرهنگی نیز دارد چراکه درون بستری تاریخی، ملی یا بین‌المللی شکل می‌یابد. رویکرد بازنمایی به تعریف مسأله، نشأت گرفته از چهار سنت فکری است: نظریه

ساخت اجتماعی، پسا ساختارگرایی خصوصاً روانشناسی پسا ساختارگرایانه گفتمان، نظریه فمینیسم و مطالعات حکمرانی ذهن<sup>۵۱</sup> (Bacchi, 2009). وی معتقد است ما از مسیر مسأله‌سازی، تحت کنترل درمی‌آییم. پس به‌جای مسائل، لازم است تا مسأله‌سازی‌ها را مورد مطالعه قرار دهیم و نسبت به آثار هر مسأله‌سازی، آگاهی بخشی کنیم. «مسأله‌سازی‌ها، سازوکارهای چارچوب دهی هستند. آنها تعیین می‌کنند چه چیزی مورد توجه قرار گیرد و چه چیزی از ذیل توجهات خارج شود. در نتیجه، خط‌مشی‌ها، مسائلی را خلق می‌کنند که آگاهی و حساسیت ما را که تشکیل‌دهنده وجودمان هستند، نسبت به گستره کاملی از شرایط دردسرساز، هدایت و محدود می‌سازند. بدین دلیل، حیاتی است چگونگی بازنمایی مسائل را در خط‌مشی‌های عمومی مورد مذاقه قرار دهیم. پس لازم است به‌جای مسائل، مسأله‌سازی‌ها را مورد مطالعه قرار دهیم» (Bacchi, 2009, p. 263). «خط‌مشی‌ها هستند که مسائل را شکل می‌دهند نه اینکه آنها، خط‌مشی‌ها را» (Bacchi, 2009, p. 10).

برای مطالعه مسأله‌سازی‌ها، می‌توان از تحلیل معکوس برنامه، خط‌مشی یا پیشنهادیه خط‌مشی استفاده کرد. در واقع می‌خواهیم بررسی کنیم که این پیشنهادها، اشعار به چه مسأله‌ای دارند. اینکار ممکن است چراکه در پشت هر پیشنهادی، نیازی است که قرار است منجر به تغییر شود. این ویژگی، نقطه شروع فهم چگونگی فهمیدن مسأله است که باکچی بدان بازنمایی مسأله نام می‌نهد.

#### ۴-۴. جامعیت مبتنی بر عمل‌گرایی

مایر، بوتز و دالن<sup>۵۲</sup> (۲۰۱۳) شش سبک تحلیل خط‌مشی را مبتنی بر شش نوع فعالیت تحلیلی ارائه می‌دهند. مدل شش‌وجهی آنان، مبنای طرح شش نوع «تشخیص مسأله» است که تیسن<sup>۵۳</sup> (۲۰۱۳) ترجیح می‌دهد به‌جای استفاده از واژگان «چارچوب دهی یا تدوین مسأله» از این اصطلاح استفاده کند. وی بیان می‌کند که تشخیص، واژه‌ای بی‌طرفانه‌تر است. تشخیص «علاوه بر تدوین یک مسأله در قالب معنایی محدودتر و مشخص‌تر، به واکاوی بستری که یک موقعیت مسأله در آن رخ می‌دهد نیز می‌پردازد».



شکل (۶): سبک‌های تحلیل خط‌مشی

منبع: (Dunn, 2014, p. 60)

تیسن بیان می‌کند که متناظر هر سبک تحلیل خط‌مشی می‌توان نوعی از تشخیص مسأله داشت، اما بهتر است که تا حد ممکن آنها را ترکیب کرد. بنابراین وی این شش نوع را در یک مدل جامع طبقه‌بندی می‌کند. البته بدان معنا نیست که تحلیل‌گر باید همه ابعاد را پوشش دهد، بلکه مبتنی بر سبک تحلیل و ترجیحات تحلیل‌گر، وی می‌تواند تلاش‌های خود را به نوع یا انواعی از تشخیص مسأله اختصاص دهد. در عین اینکه وی به استفاده‌ای متوازن از انواع تشخیص نظر دارد اما اولویت را تشخیص محتوایی می‌داند.



در مقایسه با دیگران، نوآوری وی، نگاه جامعی است که به فرایند تعریف مسأله دارد؛ خصوصاً با افزودن بعد نهادی به تعریف مسأله.

#### جدول (۴): ابعاد و سؤالات در تشخیص مسأله

بعد محتوایی	ادراک مسأله: عینیت‌ها، علل عدم تحصیل آنان، جدیت وضعیت، گزینه‌های خط‌مشی، آثار خارجی، بصیرت نسبت به سازوکارهای اثرگذاری بر مسأله. ارزیابی دانش: تا چه میزان بصیرت انتقادی، وجود ندارد؟ ارزیابی عدم اطمینان‌های مرتبط.
بازیگران و خصائص شبکه	بازیگران مرتبط چه کسانی هستند، مرز خط‌مشی کجاست؟ ادراکات، نظام‌های اعتقادی و منافعشان چیست؟ چقدر باهم متفاوت هستند؟ چقدر بر دانش و ارزش، اجماع وجود دارد؟ روابط قدرت و وابستگی‌های متقابل بازیگران. تفکیک و تجزیه قدرت در شبکه. انواع تعارض: ناظر به منافع، منابع تقسیم‌پذیر یا در مورد ارزش‌های بنیادین؟ چه کسی از کدام راه‌حل محتمل، نفع برده یا ضرر می‌بیند؟
خصائص نهادی	وجود و شدت قواعد رسمی. سطح اجماع یا عدم اجماع در خصوص رویه‌های تصمیم. تفاوت در قواعد غیررسمی، امور روزمره، ارزش‌ها؟ تنش به‌مثابه نتیجه این امور؟ درجه پیروی و اعتماد در مقابله درجه رفتار استراتژیک و جنگ. گشودگی یا درجه بسته بودن شبکه. تغییرپذیری / فرآر بودن وضعیت.

منبع: (Thissen, 2013, p. 68)

اما به لحاظ روشی، او چگونه بین ابعاد سه‌گانه تحلیل خط‌مشی در تشخیص مسأله، جمع می‌کند و چه روشی پیشنهاد می‌دهد؟ تیسن با استفاده از رویکرد تحلیلی سیستم‌ها، تلاش می‌کند که هر سه بعد را در تشخیص مسأله خط‌مشی وارد کند. به همین جهت نیز به عنصر عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی توجه دارد که یکی از ممیزه‌های روش وی محسوب می‌شود.

#### ۵. گونه‌شناسی نظریه‌های تعریف مسأله

اگر بخواهیم یک گونه‌شناسی از نظریه‌های تعریف مسأله ارائه دهیم، ابتدا باید رویکردهای تفکیکی و رویکردهای جامع را از هم جدا کنیم. رویکردهای تفکیکی

برخلاف رویکردهای جامع، صرفاً به وجه خاصی از تعریف مسأله توجه دارند. همان‌گونه که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود، رویکردهای تفکیکی را می‌توان در دو دسته کلی «جریان سیاسی» و «جریان خط‌مشی» تفکیک کرد. سؤال جریان سیاسی آن است که یک مسأله در محیط سیاسی خط‌مشی، چگونه و با چه فرایندی تعریف می‌شود. نظریه هوپ، باکچی و به تقریری عام، نظریه‌های فرایند خط‌مشی را می‌توان در این دسته جای داد. اما سؤال جریان خط‌مشی آن است که محتوای یک مسأله وخیم و بدساختاریافته را چگونه می‌توان به یک مسأله قابل حل و ساختاریافته تبدیل کرد. تحقیق در عملیات سخت را تا حدی و مدل‌سازی نرم، نظریه دان و نهایتاً درای را می‌توان در این دسته طبقه‌بندی کرد. در دسته رویکردهای جامع نیز می‌توان به صورت نمونه از راجفورت و کاب، وسلی و تیسن نام برد. که سعی دارند جامعیتی را در طبقه‌بندی‌ها و طراحی‌های خود ارائه کنند.

#### جدول (۵): گونه‌شناسی نظریه‌های تعریف مسأله

استراتژی‌های بازیگران در تعریف مسئله (هوپ)	جریان سیاسی و فرایند خط‌مشی: چگونه یک مسأله تعریف می‌شود؟	رویکردهای تفکیکی
مسئله‌سازی (باکچی)		
ظهور و تغییر مسئله خط‌مشی در قالب دستورکار (نظریه‌های فرایند خط‌مشی)		
مدل‌سازی مسئله: مدل‌سازی کمی و تحقیق در عملیات سخت	جریان خط‌مشی (تفکیک مبتنی بر روش): چگونه می‌توان یک مسأله بدساختاریافته را به یک مسأله قابل حل تبدیل کرد؟	رویکردهای جامع
ساختاردهی مسأله: تحقیق در عملیات نرم و فنون کیفی مختلف (دان)		
تعریف مسأله: روش‌های شهودی و قضاوتی (درای)		
تحدید مسأله (وسلی)		رویکردهای جامع
موضوعات محوری تعریف مسأله (راجفورت و کاب)		
تشخیص مسأله (تیسن)		

منبع: یافته‌های تحقیق

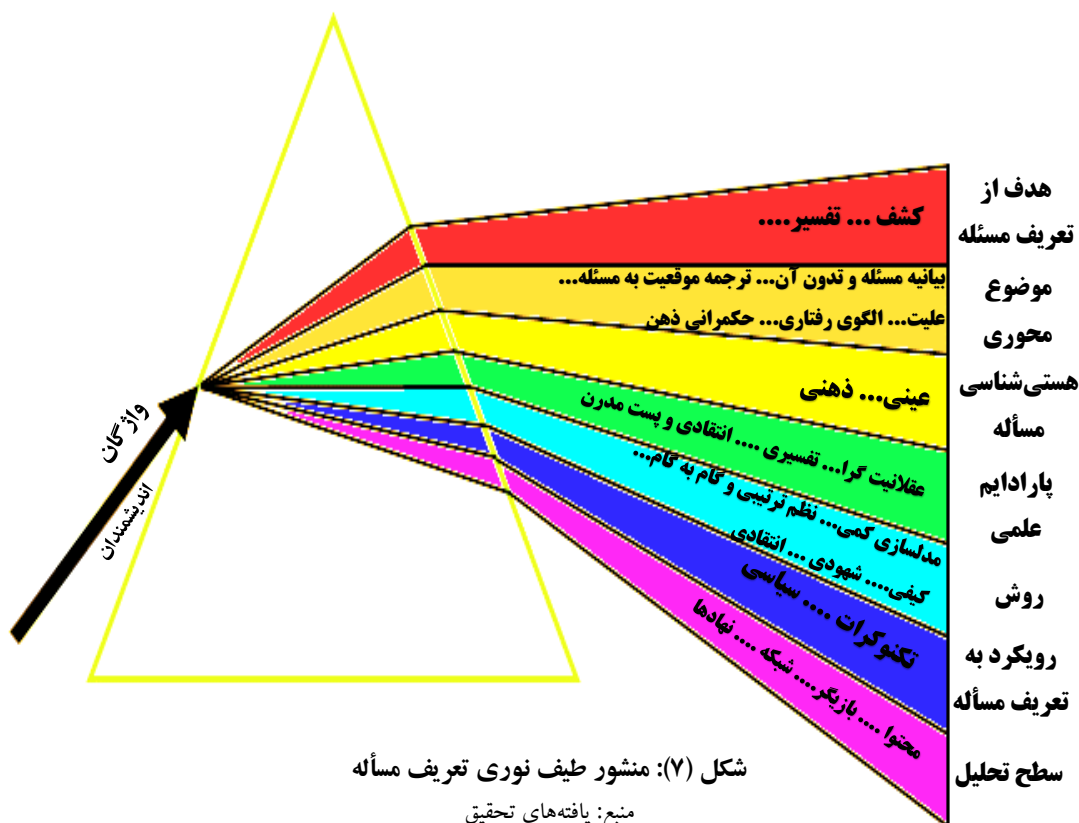
## ۶. منشور طیف نوری تعریف مسأله

به‌عنوان جمع‌بندی ادبیات تعریف مسأله خط‌مشی (اصطلاحات و نظریه‌ها)، می‌توان با کمک گرفتن از منشور نوری، این ادبیات را به تصویر کشید. چیزی که ما را بر آن می‌دارد از این منشور استفاده کنیم، ماهیت طیف گونه نظریه‌های تعریف مسأله است. همان‌گونه که در جدول طیف واژگان و اندیشمندان می‌توان مشاهده کرد، جریانی را شاهدیم که از مدل‌سازی مسأله شروع می‌شود و تا بازنمایی مسأله و مسأله‌سازی تداوم می‌یابد. این ماهیت طیف گونه، عدم‌کفایت گونه‌شناسی را نشان می‌دهد. پس لازم است تا در سطوح مختلف تحلیلی، ابعاد مختلف نظریه‌ها را بشکافیم.

جدول (۶): طیف واژگان و اندیشمندان در ادبیات تعریف مسأله

واژگان	Problem Modeling ... Problem Description ... Problem Formulation/ Forming/ Structuring ... Problem Framing/ Statement/ Definition ... Problem Delimitation/ Diagnosis ... Problem setting ... Problem Representation
اندیشمندان اصلی	Weimer & Vining ... Dunn ... Rochefort & Cobb ... Dery ... Hopp ... Vesely /Mayer ... Stone ... Bacchi

رسالت منشور آن است که لایه‌های تحلیلی هفت‌گانه‌ای را برای روشن‌تر شدن، طیف ادبیات تعریف مسأله در اختیار قرار می‌دهد. هرگاه نور سفید (ادبیات تعریف مسأله) به منشور برخورد می‌کند، نورهای مختلفی که بیانگر ابعاد تعریف مسأله در هر نظریه هستند، ظاهر می‌شوند. در هر طیف نوری، طیفی از نگاه‌ها را نیز خواهیم داشت. منشور حاضر، هفت بعد تحلیلی را برای واژگان و نظریه‌های اندیشمندان تعریف مسأله تولید می‌کند. این ابعاد عبارتند از: هدف تعریف مسأله، موضوع محوری تعریف مسأله، هستی‌شناسی مسأله، پارادایم علمی، روش، رویکرد به تعریف مسأله، سطح تحلیل. ابعاد هفت‌گانه، حاصل مروری است که از نظریه‌های مختلف تعریف مسأله به‌دست آمده است و هر نظریه تلاش کرده است با تمسک به یک یا چند مؤلفه در این ابعاد، تمایز خود را با دیگر نظریه‌ها، نمایش دهد.



شکل (۷): منشور طیف نوری تعریف مسأله

منبع: یافته‌های تحقیق

اولین بُعد، هدف از تعریف مسأله است. رویکردهای تحقیق در عملیات سخت، بیشتر به دنبال کشف مسأله هستند اما به تدریج رویکردهای تفسیری وارد معرکه شد و نهایتاً به مسأله‌سازی و جریان انتقادی ختم شد. به همین نسبت، ابتدا تلاش بر آن بود که فرم و صورت تعریف مسأله را تدقیق کنند اما به تدریج، ترجمه موقعیت به مسأله توجه به علّیت، الگوهای رفتاری بازیگران در تعریف مسأله و نهایتاً حکمرانی ذهن، به موضوعات محوری نظریه‌های تعریف مسأله خط‌مشی افزوده شد. مبنای این طیف را می‌توان توجه به هستی‌شناسی مسأله از عینیت‌گرایی تا ذهنیت‌گرایی دانست که تناظری با طیف پارادایم‌های علمی برقرار می‌کند. این امر به تبع در معرفت‌شناسی و روش‌شناسی خود را نمایان می‌سازد. به همین دلیل روش‌ها، از مدل‌سازی‌های کمی شروع، با روش‌های گام‌به‌گام عقلایی فردی و جمعی استمرار یافته و نهایتاً به شهود و انتقاد ختم می‌شود. هر

چه در ابتدای طیف باشیم، غلبه تکنوکرات‌ها و توجه به محتوای مسأله بیشتر است اما هرچه به انتهای طیف حرکت می‌کنیم به نسبت غلبه نگاه‌های سیاسی، توجه به بازیگران و نهادها را نیز می‌توان در ادبیات تعریف مسأله مشاهده کرد.

بنا بر منشور طیف نوری، تحلیل گران خط‌مشی باید در تعریف مسأله، به این تنوع مبنا تا فنون کاربردی توجه نمایند. آنها باید مسأله تعریف‌شده را بر این اساس واکاوی کنند و در تعریف مسأله‌های جدید، به این ابعاد، التفات نمایند تا از خطاهای تعریف مسئله و نقایص احتمالی، بیشتر مصون بمانند.

#### یادداشت‌ها

1. Popper
2. Policy Analysis
3. Policy Process Theories
4. Problem Formulation, Definition or Framing
5. David Dery
6. William Dunn
7. Robbert Hopp
8. Guy Peters
9. Ervest Vesely
10. Karol Bacchi
11. The Problem Definition's Light Spectrum Through Prism
12. Bardach
13. Upper Level Knowledge
14. Lower Level Knowledge
15. Meta-Method, Policy Design or Design Science
16. Israel Tent Movement
17. Interdependency, Subjectivity, Artificiality, and Instability.
18. Solubility, Complexity, Scale, Divisibility, Monetization, Scope of Activity, Interdependency.
19. Anatomy of Problem Description
20. Severity/ Incidence/ Novelty/ Proximity/ Crisis
21. Problem Framing
22. Ill-Defined, Wicked, Messy, Ill-Structured, or Unstructured
23. Weber & Khademian
24. Issue
25. Problem Ownership
26. Gusfield
27. Ackoff
28. Analytical Thinking
29. Environment-Free View
30. System of Problems
31. Baumgartner & Jones

- 32. Sin
- 33. Smith
- 34. Arrow's Impossibility Theorem

۳۵. معادل انگلیسی این واژگان به ترتیب عبارتند از:

Problem Formulation, Problem Forming, Problem Structuring, Problem Finding Versus Problem Solving, Problem Definition and Agenda, Problem Framing, Problem Statement, Problem Delimitation, Problem Modeling, Problem Representation, Problem Diagnosis, Problem Setting, Problem Description.

- 36. Wicked Problems
- 37. Problematization
- 38. Scientific Knowledge, Practical Experience, Practical Wisdom & Relativist Perspective
- 39. Wissenschaft Beside Science
- 40. Weimer & Vining
- 41. Grid Group Cultural Theory

از این نظریه به عناوین دیگری نیز تعبیر می شود: تحلیل گروه - شبکه، نظریه فرهنگی گروه - شبکه، نظریه فرهنگی، نظریه زیست پذیری اجتماعی - فرهنگی. این نظریه به ویژه در آثار مردم شناسان انگلیسی (ماری داگلاس و میخائیل تامپسون) و اندیشمندان علوم سیاسی آمریکا (آرون ویلداوسکی) مطرح شد.

- 42. Mamadouh
- 43. Sociality

۴۴. این مؤلفه‌های در بین نظریه‌پردازان این نظریه به صور مختلفی بیان شده است.

- 45. Isolates/ Atomized Subordination/ Fatalism
- 46. Hierarchists/ Ascribed Hierarchy
- 47. Individualists/ Individualism/ Market
- 48. Enclavists/ Factionalism/ Sectarian/ Egalitarians
- 49. Communicative
- 50. WPR: What's the Problem Represented to be?
- 51. Governmentality
- 52. Mayer, Bots & Daalen
- 53. Thissen

#### کتابنامه

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

Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: Wiley-Interscience.

Bacchi, C. (2009). *Analysing Policy: Whats the Problem Represented to be. Frenchs Forest*.

Bacchi, C. (2015). *The Turn to Problematization: Political Implications of Contrasting Interpretive and Poststructural Adaptations*.

- Bardach, E. (1981). Problems of Problem Definition in Policy Analysis. *Research in Public Policy Analysis and Management*. 1. 161-171.
- Bardach, E. (2015). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Bardwell, L. V. (1991). Problem-framing: a Perspective on Environmental Problem-Solving. *Environmental Management*. 15 (5). 603-612.
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (2020). *The Politics of Information*. University of Chicago Press.
- Dery, D. (1982). Evaluation and Problem Redefinition. *Journal of Public Policy*, 23-30.
- Dery, D. (2000). Agenda Setting and Problem Definition. *Policy Studies*. 21 (1). 37-47.
- Dillon, J. T. (1982). Problem Finding and Solving. *The Journal of Creative Behavior*.
- Dunn, W. N. (2014). *Public Policy Analysis* (5th Pearson new. international Ed.). Harlow: Pearson.
- Guess, G. M., & Farnham, P. G. (2011). *Cases in Public Policy Analysis*. Georgetown University Press.
- Gusfield, J. R. (1984). *The Culture of Public problems: Drinking-Driving and the Symbolic Order*. University of Chicago Press.
- Hanberger, A. (2001). What is the Policy Problem? Methodological Challenges in Policy Evaluation. *Evaluation*. 7 (1). 45-62.
- Head, B. W., & Alford, J. (2014). Wicked Problems. *Administration & Society*. 47 (6). 711-739.
- Hoover, S. M. (1990). Problem Finding/ Solving in Science: Moving Toward Theory.
- Hoppe, R. (2002). Cultures of Public Policy Problems. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 4 (3). 305-326.
- Knoepfel, P. (2007). *Public Policy Analysis*. Bristol: Policy Press.
- Linder, S. H., & Peters, B. G. (1984). From Social Theory to Policy Design. *Journal of Public Policy*. 237-259.
- MacRae, D. J., Whittington, D. (1997). *Expert Advice for Policy Choice: Analysis and Discourse*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Mamadouh, V. (1999). Grid-Group Cultural Theory: an Introduction. *Geo Journal*. 47 (3). 395-409.
- Mayer, I. S., Van Daalen, C. E., & Bots, P. W. (2004). Perspectives on Policy Analyses: a Framework for Understanding and Design. *International Journal of Technology, Policy and Management*. 4 (2). 169-191.
- McGaghie, W. C., Bordage, G., & Shea, J. A. (2001). Problem Statement, Conceptual Framework, and Research Question. *Academic Medicine*. 76 (9). 923-924.
- Morss, R. E. (2005). Problem Definition in Atmospheric Science Public Policy: The Example of Observing-System Design for Weather Prediction. *Bulletin of the American Meteorological Society*. 86 (2). 181-192.
- De Neufville, J. I., & Barton, S. E. (1987). Myths and the Definition of Policy Problems. *Policy Sciences*. 20 (3). 181-206.

- Nezu, A., & D'Zurilla, T. J. (1981). Effects of Problem Definition and Formulation on Decision Making in the Social Problem-Solving Process. *Behavior Therapy*. 12 (1). 100-106.
- Patton, C. V., Sawicki, D. S., & Clark, J. J. (2016). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* (3rd edition). London: Routledge.
- Peters, G. B. (2005). The Problem of Policy Problems. *Journal of Comparative Policy Analysis*. 7 (4). 349-370.
- Plein, L. C. (1994). Agenda Setting, Problem Definition, and Policy Studies. *Policy Studies Journal*. 22 (4). 701.
- Popper, K. (2013). *All Life is Problem Solving*. Routledge.
- Raadschelders, J. C. (2011). *Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government*. Oxford University Press.
- Rein, M., & Schön, D. (1996). Frame-Critical Policy Analysis and Frame-Reflective Policy Practice. *Knowledge and Policy*. 9 (1). 85-104.
- Rochefort, D. A., & Cobb, R. W. (1993). Problem Definition, Agenda Access, and Policy Choice. *Policy Studies Journal*. 21 (1). 56-71.
- Rochefort, D. A., & Donnelly, K. P. (2013). Agenda-Setting and Political Discourse. In E. Araral, S. Fritzen, M. Howlett, M. Ramesh, & X. Wu (Eds.), *Routledge Handbook of Public Policy* (189–203). London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Rosenhead, J. (2006). Past, Present and Future of Problem Structuring Methods. *Journal of the Operational Research Society*. 57 (7). 759-765.
- Runco, M. A. (Ed.). (1994). *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*. Greenwood Publishing Group.
- Shön, D. A., & Rein, M. (1994). *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. Basic Books. New York.
- Simon, H. A. (1995). Problem Forming, Problem Finding and Problem Solving in Design. *Design & Systems*. 245-257.
- Sin, G. (2016, May). The Politics of Information: Problem Definition and the Course of Public Policy in America. Baumgartner, Frank R., and Bryan D. Jones. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2015. 264 pages. 85.00(hardcover); 27.50 (softcover). In *Congress & the Presidency*. 43 (2). 275-277.
- Skaburskis, A. (2008). The Origin of “Wicked Problems”. *Planning Theory & Practice*. 9 (2). 277-280.
- Smith, A. (1983). *The Politics of Information: Problems of Policy in Modern Media*. Communications and Culture.
- Stone, D. (2012). Incentives. *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*. 3rd ed. New York, NY: WW Norton & Company. 271-288.
- Sylvan, D. A., & Voss, J. F. (Eds.). (1998). *Problem representation in Foreign Policy Decision-Making*. Cambridge University Press.
- Thissen, W. A. H. (2013). Diagnosing Policy Problem Situations. In W. A. H. Thissen & W. E. Walker (Eds.), *International Series in Operations Research & Management Science: Vol. 179. Public Policy Analysis*. New Developments (65–101). Boston, MA: Springer US.



- Thissen, W. A. H., & Walker, W. E. (2013). Public Policy Analysis: New Developments. International Series in Operations Research & Management Science: Vol. 179. Boston, MA: Springer US.
- Torgerson, D. (1986). Between Knowledge and Politics: Three Faces of Policy Analysis. *Policy Sciences*. 19 (1). 33-59.
- Vesely, A. (2007). Problem Delimitation in Public Policy Analysis. *Central European Journal of Public Policy*. 1 (01). 80-100.
- Vesely, A. (2017). Problem Delimitation in Policy Formulation. In *Handbook of Policy Formulation*. Edward Elgar Publishing.
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*. 68 (2). 334-349.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2011). *Policy Analysis* (5th Ed.). Boston: Longman.
- Weiss, J. A. (1989). The Powers of Problem Definition: The Case of Government Paperwork. *Policy Sciences*. 22 (2). 97-121.
- Woolley, R. N., & Pidd, M. (1981). Problem Structuring—A Literature Review. *Journal of the Operational Research Society*. 32 (3). 197-206.





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۳۷-۷۸

## طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی برای عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۴  
مقاله برای اصلاح به مدت ۳۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

سید علی هادوی \*

حسین بختیاری \*\*

سید علی ترابی \*\*\*

10.30497/SMT.2022.241722.3297

### چکیده

شناخت عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار و تعیین روابط بین این عوامل مهم‌ترین مسأله برای موفقیت یا شکست شرکت‌ها است. هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی برای عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار در صنعت پتروشیمی است. این پژوهش به لحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۰ شرکت پتروشیمی است که مدیران ستاد مرکز فرماندهی تداوم کسب و کار این شرکت‌ها به‌عنوان خبرگان تحقیق انتخاب شدند. عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار با استفاده از بررسی نظام‌مند ادبیات و تحلیل محتوای کیفی شناسایی شدند و به منظور طراحی نقشه استراتژیک فازی از نقشه شناختی فازی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که ۹ عامل اصلی موفقیت «استراتژی تداوم کسب و کار»، «برنامه‌ریزی اقتضایی»، «مدیریت بحران»، «مدیریت اضطراری»، «مدیریت ریسک سازمانی»، «بازیابی فاجعه»، «فرهنگ تداوم کسب و کار»، «تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد» و «تحلیل تأثیر کسب و کار» شناسایی شدند. این تحقیق یک مدل ارتباطات از عوامل مورد بررسی را نشان می‌دهد که در آن روابط بین عوامل اصلی و فرعی با یکدیگر مشخص شده است. استراتژی تداوم کسب و کار کلیدی‌ترین عامل اصلی موفقیت برای مدیریت تداوم کسب و کار است که بالاترین شاخص محوریت را به خود اختصاص داده است. این تحقیق می‌تواند ادبیات نظری درباره عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار را توسعه دهد و بینشی مفید و اثربخش برای مدیران ارشد شرکت‌های پتروشیمی به‌طور خاص و سایر سازمان‌ها به‌طور عام جهت اجرای مدیریت تداوم کسب و کار ایجاد نماید.

### واژگان کلیدی

مدیریت تداوم کسب و کار؛ عوامل اصلی موفقیت؛ بررسی نظام‌مند ادبیات؛ نقشه شناختی فازی؛ صنعت پتروشیمی.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.2.4

\* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ali.hadawy@gmail.com

0000-0003-1373-6730

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

h.bakhtiari@isu.ac.ir

0000-0003-0639-5173

\*\*\* استاد گروه مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی صنایع، پردیس فنی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

satorabi@ut.ac.ir

000-0003-2853-5325

#### مقدمه

در دنیای پرتلاطم عصر حاضر، تداوم فعالیت‌های حیاتی و کلیدی سازمان در زمان بروز یک اختلال و نیز ترمیم سریع و بازگشت به حالت عادی پس از بروز حادثه برای حفظ بقا و دستیابی به موفقیت پایدار یک ضرورت است (معبودیان و رضایی، ۱۳۹۲، ص. ۹۹). مدیریت تداوم کسب‌وکار<sup>۱</sup> بخشی از یک سیستم مدیریتی است که تداوم فرآیندهای کسب‌وکار را ایجاد، استقرار، عملیاتی، نظارت، بازنگری، نگهداری و بهبود می‌دهد (Higgins Alcantara & Riglietti, 2018, p. 4). در این راستا، مدیریت تداوم کسب‌وکار یک فرآیند مدیریتی جامع و کنش‌گرایانه است که هدف آن اطمینان از دستیابی مستمر به اهداف حیاتی کسب‌وکار است (Narwani, Mahal & Randeree, 2012, p. 475). هدف از مدیریت تداوم کسب‌وکار اطمینان از در دسترس بودن بی‌وقفه همه منابع کلیدی مورد نیاز برای پشتیبانی از فعالیت‌های کسب‌وکار در زمان رخداد اختلال و نیز تسریع در بازگشت به حالت عادی است (Abu Bakar, Azbiya Yaacob, Mohamed Udin, Rajeh Hanaysha & loon, 2017, p. 8485).

قاسمی و والمحمدی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) استدلال می‌کنند که برای دستیابی به موفقیت اجرای یک رویکرد مدیریتی باید عوامل اصلی موفقیت آن رویکرد شناسایی شوند. عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار آن دسته از پارامترهایی هستند که برای تصمیم‌گیری و اجرای کارا و اثربخش مدیریت تداوم کسب‌وکار لازم هستند (Higgins Alcantara & Riglietti, 2016, p. 60). از این‌رو، شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌تواند نقش حیاتی به منظور اجرای موفق آن، کاهش زیان‌های ناشی از آن و ارتقای تاب‌آوری سازمان ایفا کند (ترابی، گیاهی و صاحب جمع‌نیا، ۱۳۹۶، ص. ۱۹۴). درک روابط متقابل بین این عوامل بسیار مهم است به طوری که آن عواملی که ریشه در عوامل دیگر قرار دارند و عواملی که بیشترین تأثیر را بر دیگر عوامل دارند شناسایی شوند. استفاده از تکنیک نقشه شناختی فازی، ابزاری برای بررسی رابطه علت و معلولی مسائل مرتبط با مدیریت تداوم کسب‌وکار به شمار می‌رود که می‌تواند به صورت کارآمد به مدیریت در تصمیم‌گیری آینده و انتخاب سناریوها کمک کند (Jetter & Schweinfort, 2010, p. 60).

با آنکه در سال‌های گذشته به دلیل کشفیات جدید و تغییرات تکنولوژی و فرایندها، پیشرفت‌های فراوانی در صنعت پتروشیمی ایران به وقوع پیوسته است، اما به همان نسبت وجود کاستی‌ها، مشکلات، ضعف‌های مدیریتی، عدم آینده‌نگری و وقوع رویدادهای تأثیرگذار ملی و بین‌المللی موانعی را بر سر راه پیشرفت، بهره‌وری و تداوم کسب‌وکار این صنعت ایجاد نموده است و در برخی موارد باعث ایجاد خدشه به اعتبار و از بین رفتن قدرت رقابت‌پذیری و کاهش اعتماد به این صنعت در بازارهای بین‌المللی در زمینه جذب سرمایه‌گذاری خارجی شده است (شکوهی، محتشمی‌پور و حسینی مهر، ۱۳۹۹، ص. ۲۹۷). بر اساس آمارهای موجود جهانی و بررسی‌ها و تحلیل‌های اقتصادی نظیر تحلیل «هزینه-فایده» و «هزینه-اثربخشی»، در صورت عدم توجه به الزامات مدیریت تداوم کسب‌وکار در فرایندهای زنجیره ارزش صنعت پتروشیمی و عدم توجه به نهادینه شدن نگاه و برنامه‌های پیشگیرانه و آینده‌نگر در این صنعت، هزینه‌های فراوانی به صنعت پتروشیمی تحمیل خواهد شد و حتی ممکن است بقا و تداوم کسب‌وکار در این صنعت با خطری جدی مواجه گردد (پدیدار و جهرمی، ۱۴۰۰، ص. ۵۹). از سوی دیگر، توجه به مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنایع پتروشیمی یکی از راهکارهای مؤثر تحقق بخشیدن به سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و مقابله با ضربه‌پذیری درآمدهای حاصل از صادرات نفت و گاز خصوصاً در وضعیت تحریم است. بنابراین شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار و شناخت روابط بین این عوامل در قالب یک نقشه راه برای تداوم فعالیت‌های مختلف این صنعت در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی است و می‌تواند نقش به‌سزایی برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد صنعت پتروشیمی به منظور ارتقای تاب‌آوری سازمان و کاهش خسارات و هزینه‌ها داشته باشد.

## ۱. ادبیات نظری تحقیق

### ۱-۱. مدیریت تداوم کسب‌وکار

به‌طور کلی می‌توان تعریف مؤسسه تداوم کسب‌وکار<sup>۳</sup> را به‌عنوان جامع‌ترین و اصلی‌ترین تعریف در نظر گرفت. مدیریت تداوم کسب‌وکار یک فرآیند مدیریت جامع است که تهدیدهای بالقوه و اثرات آن که می‌توانند یک سازمان را تهدید کند را شناسایی کرده و چارچوبی را برای ایجاد تاب‌آوری سازمانی با قابلیت یک پاسخ مؤثر جهت حفظ منافع

ذینفعان کلیدی، شهرت، برند و فعالیت‌های ارزش‌افزای فراهم می‌کند (Higgins, Alcantara & Riglietti, 2018, p.p. 4-5). این تعریف نشان می‌دهد که تمرکز بر ایجاد یک چارچوب مشخص برای مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌تواند باعث افزایش تاب‌آوری سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی مؤثر در صورت بروز حوادث شود. راندر، ماهاال و ناروانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) اظهار می‌کنند که مدیریت تداوم کسب‌وکار بر مدیریت فرایندهای بحرانی کسب‌وکار تمرکز دارد. مدیریت تداوم کسب‌وکار یک چارچوب برای شناسایی و رفع تهدیدهای داخلی و خارجی سازمان است (Smith & Brooks, 2013, p. 201). هدف مدیریت تداوم کسب‌وکار ارتقای توانایی سازمان برای پاسخ‌دهی مؤثر به تهدیدات مختلف و حمایت از منافع تجاری سازمان است (Maboudian & Rezaie, 2017, p. 128).

#### ۲-۱. مدیریت تداوم کسب‌وکار در فرآیندهای صنعت پتروشیمی<sup>۶</sup>

صنعت پتروشیمی بخشی از صنایع شیمیایی است که فرآورده‌های شیمیایی را از نفت یا گاز طبیعی تولید می‌کند. به‌طور کلی، امروزه ده‌ها هزار محصول از نفت و گازهای طبیعی به کمک تکنولوژی پیشرفته پتروشیمیایی به دست می‌آیند. با این حال، محصولات عمده‌ای که توسط شرکت‌های پتروشیمی در ایران تولید می‌شوند شامل کودهای شیمیایی، اوره، فسفات دی‌آمونیم، کودهای مخلوط نیترات آمونیم، مواد اولیه پلاستیک، مواد شیمیایی نظیر اسید سولفوریک، اسید کلریدریک، آمونیاک، گوگرد و دوده هستند. همه این محصولات پس از طی نمودن فرآیندهای مختلف در صنعت پتروشیمی از نفتا، اتان، نفت سفید، گوگرد، پروپان و بوتان مشتق می‌شوند. در فرآیندهای صنعت پتروشیمی، تمام خواص فیزیکی و شیمیایی مربوط به مواد شیمیایی باید در رابطه با خطرات آتش‌سوزی، انفجار، سمی‌زدایی و خوردگی ارزیابی شوند. این ویژگی‌ها باید شامل پایداری حرارتی، حساسیت شوک، فشار بخار، نقطه اشتعال، نقطه جوش، دمای اشتعال، محدوده اشتعال‌پذیری، حلالیت و ویژگی‌های واکنش‌پذیری (مانند واکنش‌پذیری آب و پتانسیل اکسید شدن) باشند. فرآیندهای پتروشیمی و شیمیایی ممکن است شامل فرآیندهای اضافی باشند که باید در مورد مواد خام، کاتالیزورها، واسطه‌ها، محصولات اصلی، محصولات جانبی، محصولات ناخواسته، حلال‌ها، بازدارنده‌ها، خاموش‌کننده‌ها،

محصولات تجزیه و محصولات پاک‌کننده ارزیابی شوند. برخی از این موارد شامل خواص پیروفوریک، واکنش‌پذیری آب، خواص اکسیدکننده، خاصیت اشتعال‌پذیری یا اشتعال‌پذیری جامد (غبار)/ مایع/ بخار، واکنش‌پذیری معمول آلاینده (مانند زنگ‌زدگی، مایع انتقال حرارت، محلول‌های اسکرابر، حساسیت مکانیکی (ضربه مکانیکی و اصطکاک)، حساسیت حرارتی و خود واکنشی است (Nolan, 2019, p. 39). پس از آشنایی ابتدایی با فرآیندهای فنی و مهندسی در صنعت پتروشیمی، می‌توان بیان نمود که موارد مختلفی می‌توانند این فرآیندها را دچار اختلال نمایند.

محرك‌های اصلی تغییر رویکرد شرکت‌های پتروشیمی به سوی مدیریت تداوم کسب‌وکار شامل محیط رقابتی در صنعت پتروشیمی، مشتریان، حاکمیت شرکتی، دولت، جهانی شدن و نیاز به مطابقت با استانداردهای بین‌المللی هستند. بررسی‌های میدانی و ثبت شده در اسناد مربوط به مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی نشان می‌دهند که در سال‌های گذشته شرکت‌های پتروشیمی با اختلالات زیر مواجه شدند (پدیدار و جهرمی، ۱۴۰۰، ص. ۱۰۸):

- اختلال در فرآیندهای فنی و مهندسی در صنعت پتروشیمی
- اختلال در گردش کارکنان
- سلامت و ایمنی کارکنان
- از دست دادن ظرفیت فناوری اطلاعات
- از دست دادن نیروی انسانی ماهر
- اختلال در زنجیره تأمین
- اختلالات و فعالیتهای تروریستی
- تبلیغات/ تصویر منفی
- آتش‌سوزی
- چالش‌های زیست محیطی
- قطع انرژی (برق)
- شرایط نامناسب آب و هوایی
- ویروس‌ها/ باگ‌های کامپیوتری

از سوی دیگر، شرکت‌های پتروشیمی برای اجرای مدیریت تداوم کسب‌وکار با چالش‌های زیر مواجه هستند (پدیدار و جهرمی، ۱۴۰۰، ص. ۷۴):

- انطباق‌پذیری مفاهیم مدیریت تداوم کسب‌وکار با فرآیندهای فنی و مهندسی در صنعت پتروشیمی
- ریسک‌های اقتصادی در سطح کلان (کشور)
- نبود منابع مالی کافی
- عدم پاسخ‌گویی مشتری به محصولات جدید
- کمبود اطلاعات در زمینه فناوری
- هزینه بسیار بالای استراتژی تداوم کسب‌وکار
- کمبود پرسنل متخصص
- چالش‌های سازمانی
- رعایت قوانین، مقررات و استانداردها
- فقدان اطلاعات درباره بازار

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

اگرچه مطالعات متعددی روش‌ها و چارچوب‌های مختلف مدیریت تداوم کسب‌وکار را ارائه دادند اما تمرکز بر عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار و شناخت روابط بین آنها کمتر دیده می‌شود. با این حال، بررسی‌ها نشان دادند که اکثر مطالعات قبلی بر یک عامل خاص از مدیریت تداوم کسب‌وکار متمرکز شدند و یک مطالعه جامع برای تعیین عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار انجام نشده است. به‌طور کلی، تحقیقات گذشته داخلی و خارجی درباره مدیریت تداوم کسب‌وکار به شرح ذیل هستند: جلیلی (۱۳۹۵)، پژوهشی را تحت عنوان «ارائه مدل موفقیت کسب‌وکارهای نوپا در

ایران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم» انجام داد.

یوسفی (۱۳۹۵)، پژوهشی را تحت عنوان «هوشمندی سازمانی با در نظر داشتن تکنیک‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار» انجام داد. در این مطالعه به آثار مثبتی که هوش تجاری بر تصمیمات عمده و کلان سازمانی دارد، اشاره شده است.



رضوانیان‌زاده (۱۳۹۴)، پژوهشی را تحت عنوان «مدل پویای پیاده‌سازی استراتژی فرهنگ استمرار کسب‌وکار در یک صنعت دارای تکنولوژی بالا (مورد مطالعه: سازمان انرژی اتمی ایران)» انجام داد.

بخشی (۱۳۹۴)، پژوهشی را تحت عنوان «تداوم کسب‌وکار در صنایع ایران- مطالعه پیمایشی» انجام داد. در این تحقیق مدلی جهت تعیین و اندازه‌گیری میزان آمادگی فعالیت‌های واحد اورژانس جهت مقابله با مخاطرات احتمالی ارائه شده است.

عبودزاده رویس (۱۳۹۳)، پژوهشی را تحت عنوان «آمادگی برای مقابله با بحران‌های کسب‌وکار» انجام داد. نتایج حاکی از آن است که متغیرهای رضایت شغلی، کاهش هزینه، ایجاد درآمد و تغییر در خط‌مشی‌های سازمان می‌توانند تأثیر مستقیمی بر آمادگی برای مقابله با بحران کسب‌وکار داشته باشند و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.

معبودیان و رضایی (۱۳۹۲)، پژوهشی را تحت عنوان «تداوم کسب‌وکار در صنایع ایران- مطالعه پیمایشی» انجام دادند. در این مطالعه ضمن معرفی این رویکرد و سیر تاریخی تکامل آن، خلاصه‌ای از نتایج تحقیق پیمایشی انجام شده در خصوص روند به کارگیری این سیستم مدیریتی در سه بخش مختلف از صنایع ایران شامل خودروسازی، مواد شیمیایی و فرآورده‌های نفتی و محصولات غذایی ارائه شد.

جعفرنژاد ثانی (۱۳۹۲)، پژوهشی را تحت عنوان «نقش پیاده‌سازی ITIL<sup>۷</sup> و سیستم مدیریت امنیت اطلاعات<sup>۸</sup> (ISMS) در تداوم خدمات فناوری اطلاعات» انجام داد. این تحقیق با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار در تداوم خدمات فناوری اطلاعات انجام گردید.

مشهدی، حافظ، شفیع‌پور و عابدیان (۱۳۹۲)، تحقیقی را تحت عنوان «برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار در گزینش تأمین‌کنندگان» انجام دادند. در این تحقیق، به اهمیت این حوزه در زنجیره تأمین کسب‌وکارها اشاره شد و راهبردهایی را که می‌توان در این حوزه اتخاذ کرد، معرفی گردید.

سعیداوی (۱۳۹۲)، پژوهشی را تحت عنوان «بررسی نقش استقرار الزامات سیستم مدیریت HSE در فرایندهای زنجیره ارزش صنعت نفت در جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار و تداوم و بازگشت‌پذیری کسب‌وکار» انجام داد. این تحقیق که بر دلایل

وقوع حوادث در صنعت نفت مبتنی شده است به دنبال آن است که ضرورت استقرار الزامات سیستم مدیریت HSE در فرایندهای زنجیره ارزش صنعت نفت را از نگاهی دیگر تبیین نماید و الگویی را جهت دستیابی به توسعه پایدار، تداوم و بازگشت پذیری کسب-وکار در این صنعت به ویژه در تعاملات و رقابت‌های بین‌المللی از طریق استقرار این سیستم، ارائه نماید.

یداللهی (۱۳۹۱)، پژوهشی را با عنوان «مدلی جهت سنجش میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار بر اساس استاندارد جهانی BS 25999» انجام داد. این تحقیق با هدف ارائه مدلی جهت سنجش میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار، با در نظر گرفتن تمامی جوانب، شاخص‌ها و عوامل مؤثر در موفقیت سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار صورت گرفت. ابوبکر، آزیبایاکوب، محمد یودین، زاجه هنایشا و لون<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) تحقیقی را تحت عنوان «تصویب بهترین روش‌های مدیریت تداوم مدیریت کسب‌وکار در میان سازمان‌های مالزی» انجام دادند. هدف از این مطالعه ارائه یک مروری بر سطح اجرای مدیریت تداوم کسب‌وکار در سازمان‌های مالزیایی است.

باجگوریک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴)، تحقیقی را تحت عنوان «مدیریت تداوم کسب‌وکار: یک چارچوب نظام‌مند برای پیاده‌سازی» انجام داد. هدف این پژوهش تعریف یک چارچوب سیستمی برای مدیریت تداوم کسب‌وکار است. نتایج نشان دادند که یک چارچوب مفهومی برای پیاده‌سازی نظام‌مند از چندین تکنیک مداوم محاسباتی که باعث افزایش تداوم کسب‌وکار در قالب یک سیستم اطلاعاتی سازمانی «همیشه در دسترس» می‌شود، ارائه گردید.

راندر، ماهال و ناروانی (۲۰۱۲)، تحقیقی را تحت عنوان «مدل بلوغ مدیریت تداوم کسب‌وکار برای بخش بانکی امارات متحده عربی» انجام دادند. هدف این تحقیق بررسی نیاز به یک مدل بلوغ مدیریت تداوم کسب‌وکار در بخش بانکی امارات متحده عربی است. نتایج حاصله نشان دادند که ارائه یک مدل بلوغ استاندارد برای مدیریت تداوم کسب‌وکار به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل موقعیتی برای بخش بانکی کاربردی است

و می‌تواند پایه‌ای از ابزار برای رسیدگی به شکاف در سازمان‌ها و به‌طور کلی برای ارزیابی میزان بلوغ فرایندهای مدیریت تداوم کسب‌وکار باشد.

جارولاین<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲)، تحقیقی را تحت عنوان «امنیت اطلاعات و مدیریت تداوم کسب‌وکار در روابط فن‌آوری اطلاعات بین سازمانی» انجام داد. این تحقیق با هدف درک اینکه چگونه مدیران فناوری اطلاعات و امنیت اطلاعات به دنبال ارتقای امنیت اطلاعات و مدیریت تداوم کسب‌وکار در روابط فناوری اطلاعات بین سازمانی از قبیل برون‌سپاری، محاسبات ابری و سیستم‌های بین‌سازمانی هستند، صورت گرفت.

جلال کریم<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱)، تحقیقی را تحت عنوان «آمادگی فاجعه‌آمیز کسب‌وکار: یک مطالعه تجربی برای اندازه‌گیری عوامل تداوم کسب‌وکار برای مقابله با فاجعه کسب‌وکار» انجام داد. نتایج حاصله نشان دادند که هنگام ایجاد برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار، پایه و اساس برای آمادگی موفقیت‌آمیز در هر فاجعه شامل مدیریت استراتژیک، تحلیل ریسک کسب‌وکار، آموزش و آگاه‌سازی و مدیریت چرخه عمر اطلاعات است.

هربان<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۰)، تحقیقی را تحت عنوان «تکامل مدیریت تداوم مدیریت کسب‌وکار: یک بررسی تاریخی از اقدامات و محرک‌ها» انجام داد. در این مطالعه، توسعه فعالیت‌های کسب‌وکار در ارتباط با مدیریت بحران در کنار ظهور قوانین، مقررات و استانداردهای (محرک‌های) مورد نیاز سازمان‌ها برای پیاده‌سازی فعالیت‌های تداوم کسب‌وکار مورد بررسی قرار گرفت.

تامیندی<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۰)، تحقیقی را تحت عنوان «مدیریت تداوم کسب‌وکار: یک رویکرد مبتنی بر استاندارد» انجام داد. در این تحقیق، مدل بلوغ تداوم کسب‌وکار شرکت مجازی به‌عنوان یک ابزار برای تقویت بلوغ تداوم کسب‌وکار ارائه شد.

سوئی‌فنگ، جان یینگ و کوماراسوامی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)، تحقیقی را تحت عنوان «چارچوب توافق سازمانی و مدیریت تداوم کسب‌وکار در چین، هنگ کنگ و سنگاپور» انجام دادند. این تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌های ساختمانی از مدیریت تداوم کسب‌وکار آگاهی نداشتند و یا آن را در سازمان خود اجرا نکردند. نتایج نشان می‌دهند که تئوری انتخاب منطقی، تئوری هنجاری و تئوری فرهنگی - شناختی اشاره به مفاهیم مفید

برای درک تصمیمات و اقداماتی دارند که باید برای تشویق شرکت‌های ساختمانی جهت اتخاذ، توسعه و پیاده‌سازی مدیریت تداوم کسب‌وکار در سازمان‌های‌شان انجام گردد.

## ۲. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش بر اساس هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش اجرا یک مطالعه توصیفی-اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق شرکت‌های پتروشیمی ایران است. دلیل انتخاب صنعت پتروشیمی این است که این صنعت فعال‌ترین ستاد مرکز فرماندهی تداوم کسب‌وکار در بین سایر صنایع مختلف را دارد. به عبارتی، تداوم کسب‌وکار برای این صنعت بسیار ضروری است و در صورت توقف فعالیت‌های شرکت، هزینه‌های هنگفتی ایجاد می‌شوند. تعداد ۱۰ شرکت پتروشیمی هستند که بیش از ۱۰ سال دارای ستاد فرماندهی تداوم کسب‌وکار هستند که مدیران ارشد این شرکت‌ها به‌عنوان خبرگان تحقیق در نظر گرفته شدند. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر نمونه‌گیری هدفمند است. مدیران انتخاب شده دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و تجربه مطالعاتی و عملی بیش از ۵ سال در حوزه مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌باشند. در این تحقیق، به منظور بررسی ادبیات نظری از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از روش میدانی و ابزار پرسشنامه مربوط به روش نقشه‌شناختی فازی استفاده شد. در این مطالعه، یک بررسی نظام‌مند ادبیات از مطالعات مربوطه به منظور شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار انجام شد و سپس با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، عوامل فرعی بر اساس ساختار و ماهیت‌شان دسته‌بندی شدند و عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار نام‌گذاری شدند. سپس به منظور تعیین روابط بین عوامل شناسایی شده از تکنیک نقشه‌شناختی فازی<sup>۱۶</sup> (FCM) در نرم‌افزار FCM EXPERT استفاده شد.

تکنیک نقشه‌شناختی فازی اولین بار در سال ۱۹۸۶ معرفی گردید (Jetter & Schweinfort, 2010, p. 56). این روش به تصمیم‌گیرندگان در تحلیل روابط علی پنهان کمک کرده و دستیابی به جواب مطلوب و تعیین سناریوهای مختلف را تسهیل می‌نماید (Alipour, Hafezi, Papageorgiou, Hafezi & Alipour, 2019, p. 3). نقشه‌شناختی فازی ساختارهای نموداری فازی برای نشان دادن استدلال‌های علی هستند و فازی بودن

آنها درجات مبهمی از علّیت را بین مفاهیم مبهم ممکن می‌سازد ( Jetter & Schweinfort, 2010, p. 56). نقشه شناختی فازی یک نمودار گرافیکی هدایت شده با هدف نمایش روابط علت و معلولی میان عوامل است که رابطه میان هر یک جفت عامل در این مدل با عددی در بازه [۱ و -۱] مشخص می‌شود. مدل نقشه شناختی فازی برای نمایش هر دو نوع داده‌های کمی و کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ایجاد یک مدل نقشه شناختی فازی نیازمند ورودی‌هایی است که از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر به دست می‌آید. بنابراین در مدل نقشه شناختی فازی تجارب انباشته شده افراد با دانش موجود در حوزه‌ای که مدل برای آن ترسیم شده است یکپارچه می‌شود و بر مبنای آنها روابط علت و معلولی میان عوامل تشکیل‌دهنده سیستم شکل می‌گیرد. یک مدل نقشه شناختی فازی از مجموعه‌ای از گره‌ها یا مفاهیم تشکیل شده است ( Alipour, Hafezi, Papageorgiou, Hafezi & Alipour, 2019, p. 4).

اگر یک نقشه شناختی فازی با تعداد  $n$  گره  $C_j$  داده شده باشد مقدار هر گره در هر تکرار می‌تواند به صورت معادله زیر محاسبه شود (تقی زادگان کلوجه، ۱۳۸۷، ص. ۸۱).

$$A_i^{t+1} = f \left( A_i^t + \sum_{j=1}^n A_j^t W_{ij} \right)$$

جایی که  $A_i^{t+1}$  مقدار مفهوم  $C_j$  در زمان  $t + 1$  و  $A_j^t$  مقدار مفهوم  $C_j$  در زمان  $t$  است،  $W_{ij}$  متناظر با وزن فازی بین دو گروه و  $f$  تابع آستانه‌ای است که نتیجه ضرب را تبدیل به عددی در بازه  $[0, 1]$  می‌کند. تابع  $f$  انواع گوناگونی دارد که رایج‌ترین آن به نام تابع لگستیک است که در معادله زیر به آن اشاره شده است.

$$f(x) = \frac{1}{1 + e^{-\lambda x}}$$

به طوری که  $\lambda > 0$  تعیین‌کننده شیب تابع پیوسته  $f$  است. نقشه شناختی فازی امکان تحلیل بر مبنای «اگر فلان اتفاق افتد چه می‌شود» را ارائه می‌کند و اجازه می‌دهد هر کسی فکر و احساس خود را در تصویر ریاضی از بعضی از قسمت‌های جهان داشته باشد و نتایج را پیش‌بینی نماید. نقشه شناختی فازی روش الگوسازی سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که منشأ آن منطق فازی و شبکه‌های عصبی است (Zadeh, 1973, p. 33).

در این تحقیق، جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. در ابتدا روابط بین «عوامل اصلی» و «عوامل فرعی مربوط به هر عامل اصلی» نسبت به یکدیگر به‌طور مجزا و بر اساس سه وضعیت «مثبت، منفی و بدون رابطه» تعیین گردید و سپس هریک از خبرگان شدت این روابط را از طریق عبارات کلامی «خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم» تعیین نمودند. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط خبرگان تحقیق، به منظور محاسبه شدت اثرگذاری متغیرهای زبانی (عبارات کلامی)، از اعداد فازی متناظر آنها استفاده گردید (جدول ۱).

**جدول (۱): اعداد فازی و عبارات کلامی برای شدت اثرگذاری شاخص‌ها بر یکدیگر**

متغیر زبانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
اعداد فازی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

منبع: (صالحی و همه‌وند، ۱۳۹۵، ص. ۵۷)

در این مرحله باید بر اساس فراوانی پاسخ‌ها، واژگان کلامی را به اعداد فازی تبدیل نموده و برای آنها میانگین فازی را طبق فرمول زیر محاسبه کرد که در این فرمول  $n$  تعداد خبرگان است.

$$A_{avf} = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

مرحله بعد مرحله فازی‌زدایی می‌باشد که در این پژوهش از روش میانگین فازی در رابطه زیر برای فازی‌زدایی استفاده شده است (صالحی و همه‌وند، ۱۳۹۵، ص. ۵۷).

$$x_{De-fuzzy} = \frac{m_l + 4m_m + m_u}{6}$$

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها (یافته‌های پژوهش)

۳-۱. شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار: بررسی نظام‌مند ادبیات هدف بررسی نظام‌مند ادبیات این است که مشکلات را با شناسایی، انتقاد از ارزیابی و ادغام یافته‌های همه مطالعات مربوطه برای دستیابی به مجموعه‌ای جامع از عوامل مربوط به یک موضوع خاص حل کند. بررسی نظام‌مند بخشی از تحقیق در راستای خود است و طبیعتاً قادر به پاسخ‌گویی به پرسش‌های وسیع‌تر نسبت به مطالعات تجربی است

(قاسمی و والمحمدی، ۱۳۹۷). بررسی نظام‌مند ادبیات یک نوع بررسی ادبی است که از روش‌های نظام‌مند برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه استفاده می‌کند و مطالعات گذشته را به‌طور انتقادی ارزیابی و تلفیق می‌کند (Ghasemi & Valmohammadi, 2021, pp. 8-9). بر اساس پیشنهاد قاسمی و والمحمدی (۲۰۲۱)، روش بررسی نظام‌مند ادبیات شامل چهار مرحله است: ۱- شناسایی نیاز برای بررسی ادبیات تحقیق؛ ۲- جمع‌آوری و انتخاب اسناد مربوطه؛ ۳- طبقه‌بندی اسناد و استخراج اطلاعات؛ و ۴- یافته‌های سند. با توجه به مطالب فوق‌الذکر، در این تحقیق به منظور شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار از تکنیک بررسی نظام‌مند ادبیات استفاده شده است.

پروتکل بررسی تحقیقات شامل «کلید واژه<sup>۱۷</sup>»، «اپراتورهای بولین<sup>۱۸</sup>»، «فیلد جستجو<sup>۱۹</sup>» و «پنجره زمان<sup>۲۰</sup>» است. در این مطالعه، «مدیریت تداوم کسب‌وکار»، «تداوم کسب‌وکار» و «عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار» به‌عنوان کلمات کلیدی مورد استفاده قرار گرفتند. پنجره زمانی حدوداً یک دوره ۲۰ ساله از ژانویه سال ۲۰۰۰ تا مارس ۲۰۲۱ را پوشش می‌دهد. جدول شماره (۲) سازماندهی مقالات انتخاب شده توسط پایگاه‌های داده مورد بررسی را نشان می‌دهد. به منظور دستیابی به مطالعات مربوط به موضوع مورد بررسی، برای حذف مطالعات دو معیار تعیین شدند. نخستین معیار که توسط قاسمی و والمحمدی (۲۰۲۱) پیشنهاد شده است فقط می‌تواند مطالعاتی را انتخاب کند که خلاصه‌های آن بر عوامل مؤثر بر مدیریت تداوم کسب‌وکار تمرکز می‌کنند. به منظور دستیابی به این هدف، خلاصه‌ای از ۷۹ مقاله توسط محقق مورد مطالعه قرار گرفت. با توجه به پیشنهاد قاسمی و والمحمدی (۲۰۲۱)، مقالات در دو لیست به شرح زیر دسته‌بندی شدند:

۱. فهرست «الف» شامل مطالعاتی است که به‌طور خاص بر عوامل مؤثر بر مدیریت تداوم کسب‌وکار تمرکز کردند.

۲. فهرست «ب» حاوی مقالات با تمرکز وسیع روی مدیریت تداوم کسب‌وکار است که روابط بین مدیریت تداوم کسب‌وکار و سایر مسائل را نشان می‌دهد. همچنین مدل‌های مختلف ریاضی در این دسته هستند.

بنابراین، مقالات لیست «ب» (۴۵ مقاله) حذف شدند. معیار دوم مربوط به منابع ذکر شده در این مطالعه است که در پایگاه داده Scopus و Wos نمایه شده‌اند. در مرحله بعدی، ۱۲ مقاله از ۳۴ مقاله حذف شدند، زیرا آنها در Wos ثبت نشده بودند. بنابراین، ۲۲ مقاله برای استخراج عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار انتخاب شدند. در این مرحله، مقالات انتخاب شده به‌طور کامل مطالعه شدند و در نهایت، ۳۷ عامل فرعی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در قالب ۹ عامل اصلی موفقیت استخراج شدند. جدول شماره (۳) عوامل فرعی و اصلی مدیریت تداوم کسب‌وکار را نشان می‌دهد.

**جدول (۲): سازماندهی مطالعات بررسی شده در پایگاه‌های داده**

مطالعات انتخاب شده	مطالعات کاندید شده	مطالعات یافت شده	پایگاه داده
۲۲	۹	۲۲	امerald (Emerald Insight)
	۸	۱۹	ساینس دایرکت (Science Direct)
	۷	۱۵	تیلور و فرانسیس (Taylor and Francis)
	۵	۸	اشپرینگر (Springer)
	۳	۸	جان وایلی (John Wiley)
	۲	۷	گوگل اسکالر (Google Scholar)

منبع: گردآوری توسط محقق

**جدول (۳): عوامل فرعی و اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار**

منبع	عوامل فرعی	کد فرعی	عوامل اصلی	کد اصلی
Fitzgerald Kevin, 1995, p. 21; Savage, 2002, p. 257; Botha, 2004, p. 331; Ernest-Jones, 2005, p. 6; Pheng low, Sio & Liu, 2010, p. 224; Tucker, 2015 b, p.138	تعیین چشم‌انداز، اهداف، ارزش‌های بنیادی برای مدیریت شرکت و ارتباط آنها با استراتژی‌های صنعت پتروشیمی	BCS1	استراتژی تداوم کسب‌وکار	BCS
	تعیین نقشه راه مدیریت تداوم کسب‌وکار برای ارائه نقش‌های حیاتی در صنعت پتروشیمی	BCS2		



کد اصلی	عوامل اصلی	کد فرعی	عوامل فرعی	منبع
		BCS3	توسعه پاسخ به چالش‌ها و برنامه‌های تداوم کسب‌وکار و زیربنای آنها	
		BCS4	شناسایی استراتژی‌های جایگزین موجود برای مقابله با دیگر فعالیتهای مدیریت تداوم کسب-وکار	
		BCS5	ارزیابی عملکرد مدیریت تداوم کسب‌وکار	
		BCS6	تضمین کیفیت مدیریت تداوم کسب‌وکار و به‌روزرسانی آن	
CP	برنامه‌ریزی اقتضایی	CP1	ایجاد مقدمات برای تداوم فرآیندهای صنعت پتروشیمی	Botha, 2004, p. 332; Rittinghouse & Ransome, 2006, p. 8; Faertes, 2015, p.1405; Kovacich & Hlibozek, 2017, p.77; Niemimaa, Järveläinen, Heikkilä & Heikkilä, 2019, p. 211; Fischer, Halibozek and Walters, 2019, p. 254
		CP2	بررسی کارکردهای حیاتی صنعت پتروشیمی	
		CP3	شناسایی سناریوهای حوادث محتمل در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	
		CP4	توسعه رویه‌ها برای رفع اختلالات در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	
		CP5	ارائه پشتیبانی برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و پاسخ‌دهی به اختلالات در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	
		CP6	ارائه پشتیبانی برای ایجاد استراتژی‌های مبتنی بر پیش‌بینی شکست در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	

منبع	عوامل فرعی	کد فرعی	عوامل اصلی	کد اصلی
Wayland, 2015, p. 129; Tucker, 2015 b, p. 139; Fener & Cevik, 2015, p. 697; Sennewald & Baillie, 2016, p. 193; Loyear, 2017, p. 210	ارائه یک چارچوب استراتژیک برای مقابله با شرایط بحرانی به طور مؤثر و تا حد امکان در اسرع وقت	CM1	مدیریت بحران	CM
	ایجاد سیستم‌ها و اقدامات نظارتی برای شناسایی سیگنال‌های هشدار زود هنگام هرگونه بحران پیش‌بینی نشده	CM2		
	ایجاد و آموزش یک تیم مدیریت بحران یا انتخاب یک شرکت مدیریت بحران خارجی با یک تأیید ثابت شده در منطقه فرآیندهای صنعت پتروشیمی	CM3		
	توانمندسازی کارکنان برای کنار آمدن با موقعیت‌های تنش‌زا و فشار کاری بالا در انجام فرآیندهای صنعت پتروشیمی	CM4		
	تثبیت وضعیت و مشارکت بسیاری از ذینفعان تا حد ممکن در همه مراحل برنامه‌ریزی و اقدام برای محدود کردن خسارات بیشتر	CM5		
Purpura, 2008, p. 274; Tucker, 2015 a, p. 57; Haddow, Bullock & Coppola, 2017, p. 441; Fay & Patterson, 2018, p. 315; Purpura, 2019, p. 367	حذف یا کاهش خطرات اصلی از بخش‌های مختلف آسیب‌رسان به کارکنان	EM1	مدیریت اضطراری	EM
	تعیین نقش و مسئولیت‌های کارکنان در شرایط اضطراری	EM2		
	توانمندسازی و آموزش کارکنان جهت مقابله با شرایط اضطراری با استفاده از تحلیل سناریو	EM3		

منبع	عوامل فرعی	کد فرعی	عوامل اصلی	کد اصلی
	استفاده حداکثری از منابع و ابزارهای موجود برای مقابله با شرایط اضطراری و ایجاد ایمنی پایدار در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	EM4		
Gibb & Buchanan, 2006, p.134; Järveläinen, 2012, p. 338; Torabi, Giahhi and Sahebjamnia, 2016, p. 206; Renault, Agumba & Balogun, 2016, p. 404; Purpura, 2019, p. 364; Ruan, 2019, p. 59	شناسایی تهدیدات بالقوه فاجعه‌آور و مختل‌کننده در عملیات‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی	ERM1	مدیریت ریسک سازمانی	ERM
	بررسی روش‌های موجود برای مقابله به‌موقع با رویدادهای غیرمعمول در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	ERM2		
	اولویت‌بندی تهدیدها و راه‌حل‌های رفع آنها	ERM3		
	ارزیابی ریسک‌های بالقوه در فرآیندهای صنعت پتروشیمی، تحلیل نتایج و به‌روزرسانی آنها	ERM4		
Botha, 2004, p. 332; Herbane, Elliott & Swartz, 2004, p. 442; Snedaker & Rima, 2014, p. 12; Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015, p. 264; Timms, 2018, p. 13; Schätter, Hansen, Wiens & Schultmann, 2019, p. 14	تمرکز بر بازیابی بخش‌های (فرآیندهای) مختلف و همه کارکردهای مرتبط با آنها در صنعت پتروشیمی	DR1	بازیابی فاجعه	DR
	کاهش زمان‌های از کار افتادگی در بخش‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی	DR2		
	اولویت‌بندی بازیابی فاجعه رخ داده در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	DR3		

منبع	عوامل فرعی	کد فرعی	عوامل اصلی	کد اصلی
	اجرا و توسعه عوامل و اقدامات تاب‌آوری جدید برای بازیابی شرکت	DR4		
Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 225; Smith & Brooks, 2013, p. 206	آگاهی دادن به ذینفعان اصلی و کارکنان در خصوص فرهنگ تداوم کسب‌وکار	BCC1	فرهنگ مدیریت کسب-وکار	BCC
	آموزش کارکنان در زمینه مدیریت تداوم کسب‌وکار و افزایش انگیزه مسئولیت‌پذیری کارکنان به منظور اجرای برنامه‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار	BCC2		
	ارتقاء فرهنگ کار تیمی	BCC3		
Smith & Brooks, 2013, p. 206; Bajgoric, 2014, p.163; Faertes, 2015, p.1404	ایجاد یک فرهنگ گزارش‌دهی در میان مدیران ارشد و کارکنان	SMCS1	تعهد و حمایت مدیریت ارشد	SMCS
	فراهم کردن منابع و بودجه لازم برای تقویت مدیریت تداوم کسب-وکار	SMCS2		
	مشارکت مدیریت ارشد در اجرای شیوه‌ها و فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار	SMCS3		
Torabi, Rezaei Soufi & Sahebjamnia, 2014, p. 314; Bajgoric, 2014, p. 161; Faertes, 2015, p. 1404; Tucker, 2015 c, p. 77	شناسایی فرایندهای حیاتی صنعت پتروشیمی و کشف هرگونه آسیب‌پذیری در آنها	BIA1	تحلیل تأثیر کسب-وکار	BIA
	تحلیل تأثیر اختلالات در فرایندهای حیاتی صنعت پتروشیمی	BIA2		

منبع: گردآوری توسط محقق

مفاهیم ایجاد شده برای عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار که از طریق تحلیل محتوای کیفی و بر اساس مفاهیم و ماهیت مشترک عوامل فرعی استخراج شده است در ذیل ارائه می شود:

### ۱-۱-۳. استراتژی تداوم کسب و کار<sup>۲۱</sup>

استراتژی تداوم کسب و کار یک مرحله در فرآیند برنامه ریزی مدیریت تداوم کسب و کار است و شامل خلاصه مفهومی از استراتژی های پیشگیرانه، استراتژی های پاسخ به بحران و استراتژی های بازبانی است که باید بین وقوع یک فاجعه و زمان بازبانی عملیات طبیعی انجام شود (Botha, 2004, p. 331). این استراتژی برای کمک به کسانی که مسئولیت تضمین اجرای دستورالعمل های مدیریت تداوم کسب و کار را در سراسر یک سازمان به عهده دارند، طراحی می شود (Fitzgerald Kevin, 1995, p. 21). این استراتژی همچنین مسئولیت پذیری برنامه مدیریت تداوم کسب و کار را تعیین می کند، هم ترازای با اهداف استراتژیک شرکت را نشان می دهد و نقش ها و مسئولیت های کلیدی را مشخص می کند (Ernest-Jones, 2005, pp. 5-6). از طرفی، هزینه ها و اثربخشی بالقوه استراتژی های جایگزین برای کاهش تأثیر حوادث بر فعالیت های زمان های بحرانی باید مورد ارزیابی قرار گیرند (Tucker, 2015b, p. 138). به عبارتی، حصول اطمینان از اینکه برنامه های مدیریت تداوم کسب و کار برای اجرا مناسب هستند، با حداکثر کارایی پیاده سازی می شوند و در صورت نیاز به روزرسانی می گردند، ضروری است (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 224). بر اساس مفاهیم استخراج شده از ادبیات مربوطه، استراتژی مدیریت تداوم کسب و کار مؤثر و کارا باید شامل موارد با اهمیت زیر باشد (Fitzgerald Kevin, 1995, p. 21)؛ (Savage, 2002, p. 257)؛ (Botha, 2004, p. 331)؛ (Ernest-Jones, 2005, p. 6)؛ (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 224)؛ (Tucker, 2015b, p. 138) «تعیین چشم انداز، اهداف، ارزش های بنیادی برای مدیریت شرکت و ارتباط آنها با استراتژی های صنعت پتروشیمی»، «تعیین نقشه راه مدیریت تداوم کسب و کار برای ارائه نقش های حیاتی در صنعت پتروشیمی»، «شناسایی استراتژی های جایگزین موجود برای مواجهه با دیگر شیوه های مدیریت تداوم کسب و کار»، «توسعه پاسخ به چالش ها و

برنامه‌های تداوم کسب‌وکار و زیربنای آنها»، «ارزیابی عملکرد مدیریت تداوم کسب‌وکار» و «تضمین کیفیت مدیریت تداوم کسب‌وکار و به‌روزرسانی آن».

### ۲-۱-۳. برنامه‌ریزی اقتضایی<sup>۲۲</sup>

برنامه‌ریزی اقتضایی یک مسیر عملی طراحی شده است که به یک سازمان به منظور پاسخ‌گویی مؤثر به یک رویداد یا وضعیت اضطراری آینده قابل توجه که ممکن است اتفاق بیفتد، کمک می‌کند (Faertes, 2015, p. 1405). طرح‌های اقتضایی برنامه‌هایی هستند که کسب‌وکارها را تنها زمانی پشتیبانی می‌کنند که یک فاجعه یا رخداد پیش‌بینی نشده، عملیات شرکت را مختل کرده یا کارکنان آن را در معرض خطر قرار دهد (Botha, 2004, p. 332). هدف اصلی برنامه اقتضایی این است که به سازمان اجازه دهد پس از یک رویداد پیش‌بینی نشده به عملیات عادی روزانه خود با بیشترین سرعت ممکن بازگردد (Kovacich & Halibozek, 2017, p. 77). برنامه اقتضایی سازمان را از طریق هریک از مراحل ذاتی رویداد و اهداف آن یعنی «پاسخ»، «شروع مجدد»، «بازیابی» و «ترمیم» هدایت می‌کند (Fischer, Halibozek & Walters, 2019, p. 254). بر اساس مفاهیم استخراج‌شده از ادبیات نظری، یک برنامه‌ریزی اقتضایی مناسب باید دارای ویژگی‌های زیر باشد (Botha, 2004, p. 332)؛ (Rittinghouse & Ransome, 2006, p. )؛ (Faertes, 2015, p. 1405)؛ (Kovacich & Halibozek, 2017, p. 77)؛ (Fischer, )؛ (Niemimaa, Jarvelainen, Heikkila & Heikkila, 2019, p. 211)؛ (Halibozek & Walters, 2019, p. 254): «ایجاد مقدمات برای تداوم فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «بررسی کارکردهای حیاتی صنعت پتروشیمی»، «شناسایی سناریوهای حوادث محتمل در فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «توسعه رویه‌ها برای رفع اختلالات در فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «ارائه پشتیبانی برای فرآیندهای تصمیم‌گیری و پاسخ‌دهی به اختلالات در فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «ارائه پشتیبانی برای ایجاد استراتژی‌های مبتنی بر پیش‌بینی شکست در فرآیندهای صنعت پتروشیمی».

### ۳-۱-۳. مدیریت بحران<sup>۲۳</sup>

مدیریت بحران، فرایندی است که یک سازمان زمانی که با یک رویداد مخرب و غیر منتظره‌ای که سازمان را تهدید می‌کند و به سازمان و ذینفعان آن آسیب می‌رساند، سر و

کار دارد (Fener & Cevik, 2015, p. 697). مدیریت بحران اصطلاحی است که به فرآیندهای اجرا شده پس از وقفه‌های کسب‌وکار اشاره دارد که اثرات منفی وقفه‌ها را محدود می‌کند و در هنگام بازگشت کسب‌وکار به حالت عملیاتی عادی تا حد امکان به‌طور اثربخش و کارآمد عمل می‌کند (Loyear, 2017, p. 210). از طرفی به دلیل ماهیت مدیریت بحران، افراد درگیر در این فرآیندها به مهارت‌های مقابله با وضعیت‌های تنش‌زا و فشار کاری بالا نیاز دارند. تاکر<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۵) اذعان می‌کند که مدیریت بحران، استفاده از استراتژی‌های طراحی شده برای کمک به یک سازمان در برخورد با یک رویداد منفی ناگهانی و قابل توجه است. یک بحران می‌تواند به‌عنوان یک نتیجه رویداد غیرقابل پیش‌بینی یا به‌عنوان یک پیامد غیرقابل پیش‌بینی از برخی رویدادها که به‌عنوان یک ریسک بالقوه در نظر گرفته می‌شود، رخ دهد (Sennewald & Baillie, 2016, p. 193). باتوجه به مفاهیم برگرفته از ادبیات نظری، مدیریت بحران شامل موارد مهم زیر است (Wayland, 2015, p. 129; Tucker, 2015b, p. 139; Fener & Cevik, 2015, p. 697; ) (Sennewald & Baillie, 2016, p. 193; Loyear, 2017, p. 210): «ارائه یک چارچوب استراتژیک برای مقابله با شرایط بحرانی به‌طور مؤثر و تا حد امکان در اسرع وقت»، «ایجاد سیستم‌ها و اقدامات نظارتی برای شناسایی سیگنال‌های هشدار زود هنگام هرگونه بحران پیش‌بینی‌شده»، «ایجاد و آموزش یک تیم مدیریت بحران یا انتخاب یک شرکت مدیریت بحران خارجی با یک تأیید ثابت‌شده در منطقه فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «توانمندسازی کارکنان برای کنار آمدن با موقعیت‌های تنش‌زا و فشار کاری بالا در انجام فرآیندهای صنعت پتروشیمی» و «تثبیت وضعیت و مشارکت بسیاری از ذینفعان تا حد ممکن در همه مراحل برنامه‌ریزی و اقدام برای محدود کردن خسارات بیشتر».

#### ۴-۱-۳. مدیریت وضعیت اضطراری<sup>۲۵</sup>

مدیریت وضعیت اضطراری به معنای مدیریت منابع و مسئولیت‌های مربوط به برخورد با همه جنبه‌های بشر دوستانه در شرایط اضطراری است و شامل چهار فاز کاهش، آمادگی، پاسخ و بازیابی است (Tucker, 2015a, p. 57). فاز کاهش شامل هر فعالیتی است که از اضطرار جلوگیری می‌کند، احتمال وقوع آن را کاهش می‌دهد یا آسیب‌های ناشی از خطرات اجتناب‌ناپذیر را کاهش می‌دهد. (Tucker, 2015a, p. 57). فاز آمادگی

شامل توسعه برنامه‌هایی برای آنچه که انجام می‌شود، جایی که باید بروید یا کسانی که برای کمک قبل از وقوع یک رویداد فراخوانده می‌شوند، است. این اقدامات شانس مقابله موفق با یک وضعیت اضطراری را بهبود می‌دهد (Purpura, 2019, p. 367). در مرحله پاسخ، ایمنی در شرایط اضطراری بستگی به میزان آمادگی کارکنان و نحوه پاسخ‌گویی آنها به بحران دارد (Tucker, 2015a, p. 58). در نهایت، پس از یک اضطرار و هنگامی که خطر فوری به پایان رسیده است (فاز بازیابی)، ایمنی پایدار بستگی به توانایی کارکنان برای عهده‌دار شدن بازسازی محیط خودشان دارد. به‌طور کلی، مدیریت اضطراری تلاش می‌کند تا کارکنان را از آسیب محافظت کند، در حالی که تداوم کسب‌وکار بر تداوم عملیات کلیدی کسب‌وکار متمرکز است. از آنجایی که کلیه عملیات مربوط به کسب‌وکار توسط کارکنان انجام می‌شود، توجه به محافظت از کارکنان از آسیب‌ها ضروری است (Purpura, 2008, p. 274; Purpura, 2019, p. 367). بر اساس تعاریف استخراج شده از ادبیات مربوطه، مدیریت اضطراری باید شامل موارد با اهمیت زیر باشد (Purpura, 2008, p. 274; Tucker, 2015a, p. 57); (Haddow, Bullock & Coppola, 2017, p. 441); (Fay & Patterson, 2018, p. 315); (Purpura, 2019, p. 367): «حذف یا کاهش خطرات اصلی از بخش‌های مختلف که به کارکنان آسیب می‌رساند»، «تعیین نقش و مسئولیت‌های کارکنان در شرایط اضطراری»، «توانمندسازی و آموزش کارکنان جهت مقابله با شرایط اضطراری با استفاده از تحلیل سناریو» و «استفاده حداکثری از منابع و ابزارهای موجود برای مقابله با شرایط اضطراری و ایجاد ایمنی پایدار در فرآیندهای صنعت پتروشیمی».

### ۳-۱-۵. مدیریت ریسک سازمانی

مدیریت ریسک شامل شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها (تعریف شده در ایزو ۳۱۰۰۰ به‌عنوان اثر عدم اطمینان در اهداف) پس از استفاده هماهنگ و اقتصادی از منابع برای به حداقل رساندن، نظارت و کنترل تأثیر رویدادهای ناگوار است (Gibb & Buchanan, 2006, p. 134; Hubbard, 2009, p. 46). مدیریت ریسک سازمانی به دنبال شناسایی همه تهدیدها از جمله مالی، استراتژیکی، کارکنان، بازار، فن‌آوری، قانونی، انطباق، ژئوپولیتیک (وابسته به جغرافیای سیاسی) و محیط زیست است که بر سازمان



تأثیر ناخوشایندی می‌گذارند (Purpura, 2019, p. 364; Ruan, 2019, p. 59). این رویکرد جامع یک چارچوب بهتر برای کاهش ریسک و پیشبرد اهداف و فرصت‌ها در برابر تهدیدات تجاری را به سازمان‌ها ارائه می‌دهد (Torabi, Giahi and Sahebjamnia, 2016, p. 206). با توجه به مفاهیم برگرفته از ادبیات نظری، مدیریت ریسک سازمانی شامل موارد با اهمیت زیر است (Gibb & Buchanan, 2006, p. 134); (Järveläinen, 2012, p. 338); (Torabi, Giahi & Sahebjamnia, 2016, p. 206); (Renault, 2019, p. 404); (Agumba & Balogun, 2016, p. 404); (Purpura, 2019, p. 364). «شناسایی تهدیدات بالقوه فاجعه‌آور و مختل‌کننده در عملیات‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی»، «بررسی روش‌های موجود برای مقابله به‌موقع با رویدادهای غیرمعمول در فرآیندهای صنعت پتروشیمی»، «اولویت‌بندی تهدیدها و راه‌حل‌های رفع آنها» و «ارزیابی ریسک‌های بالقوه در فرآیندهای صنعت پتروشیمی، تحلیل نتایج و به‌روزرسانی آنها».

### ۶-۱-۳. بازیابی فاجعه<sup>۲۶</sup>

بازیابی فاجعه شامل مجموعه‌ای از سیاست‌ها، ابزارها و رویه‌هایی است که قادر به بازیابی یا تداوم زیرساخت‌های فن‌آوری حیاتی و سیستم‌های با اهمیت پس از فاجعه ناشی از طبیعت یا انسان است (Herbane, Elliott & Swartz, 2004, p. 442). بازیابی فاجعه یک برنامه‌ریزی امنیتی است که هدف آن محافظت یک سازمان از اثرات رویدادهای منفی قابل توجه است (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015, p. 264). بازیابی فاجعه به سازمان اجازه می‌دهد که پس از یک فاجعه، وظایف حیاتی مأموریت خود را حفظ و سریعاً از سر بگیرد (Schätter, Hansen, Wiens & Schultmann, 2019, p. 14). تیمس<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۸) استدلال می‌کند که هدف نقطه بازیابی و هدف زمان بازیابی از مهم‌ترین پارامترهای بازیابی فاجعه هستند. با توجه به مفاهیم برگرفته از ادبیات مرتبط، خصوصیات یک بازیابی فاجعه مناسب شامل موارد با اهمیت زیر است (Botha, 2004, p. 332); (Herbane, Elliott & Swartz, 2004, p. 442); (Snedaker & Rima, 2014, p. 12); (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015, p. 264); (Timms, 2018, p. 13).

(Schätter, Hansen, Wiens & Schultmann, 2019, p. 14): «تمرکز بر بازیابی بخش - های (فرآیندهای) مختلف و همه کارکردهای مرتبط با آنها در صنعت پتروشیمی»، «کاهش زمان‌های از کار افتادگی در بخش‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی»، «اولویت‌بندی بازیابی فاجعه رخ داده در فرآیندهای صنعت پتروشیمی» و «اجرا و توسعه عوامل و اقدامات تاب‌آوری جدید برای بازیابی شرکت».

#### ۲-۱-۳. فرهنگ تداوم کسب‌وکار<sup>۲۸</sup>

تداوم کسب‌وکار یک رویداد یا یک برنامه نیست که از زمانی به زمان دیگر اجرا شود. از آنجایی که این رویکرد نه تنها ریسک‌هایی که شرکت با آن مواجه است را شناسایی می‌کند، بلکه چگونگی کاهش آنها را نیز به دنبال دارد، به این ترتیب باید به گونه‌ای دنبال شود که ریشه در کارهای روزانه هر عضو شرکت داشته باشد (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 225). بنابراین تثبیت تداوم کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین اقدامات حرفه‌ای حیاتی در مدیریت تداوم کسب‌وکار است (Smith & Brooks, 2013, p. 204). هر کارمند باید این موضوع را درک کند و این درک باید به شیوه‌ای که کار انجام می‌شود، نفوذ کند. فرهنگ تعبیه شده تداوم کسب‌وکار به این معنی است که همه کسانی که در این حوزه فعالیت دارند باید به‌طور خودکار با هم به شیوه‌ای که از آن حمایت می‌کنند، عمل کنند (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 225). با توجه به مفاهیم برگرفته از ادبیات نظری، فرهنگ تداوم کسب‌وکار باید شامل موارد قابل توجه زیر باشد (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, p. 225; Smith & Brooks, 2013, p. 206): «آگاهی دادن به ذینفعان اصلی و کارکنان در خصوص فرهنگ تداوم کسب‌وکار»، «آموزش کارکنان در زمینه مدیریت تداوم کسب‌وکار و افزایش انگیزه مسئولیت‌پذیری کارکنان به منظور اجرای برنامه‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار»، و «ارتقاء فرهنگ کار تیمی».

#### ۸-۱-۳. تعهد و حمایت مدیریت ارشد<sup>۲۹</sup>

تعهد مدیریت ارشد برای هرگونه ابتکار عمل برای موفقیت لازم است، بدون تعهد و حمایت مدیریت ارشد شکست سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار سازمان به‌طور قابل ملاحظه‌ای قطعی است (Bajgoric, 2014, p. 163). اسمیت و بروکس<sup>۳۰</sup> (۲۰۱۳) بیان می‌کند که امروزه شاید بیشتر از همیشه حتی رقابتی‌ترین شرکت‌ها باید به دنبال مدیریت

تداوم کسب‌وکار برای رقابت با رقبای خود باشند. شاید با قاطعیت می‌توان ادعا کرد که لازمه دستیابی به مدیریت تداوم کسب‌وکار همکاری و اعتماد بین مدیران و کارکنان و مشارکت حمایتی مدیران است (Faertes, 2015, p. 1404). اسمیت و بروکس (۲۰۱۳) استدلال می‌کنند که تخصیص منابع و بودجه برای مدیریت تداوم کسب‌وکار ارتباط مستقیمی به مشارکت مدیریت ارشد در اجرای شیوه‌نامه‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار دارد. با توجه به مفاهیم مشتق شده از ادبیات نظری، تعهد و حمایت مدیریت ارشد شامل موارد زیر است (Smith & Brooks, 2013, p. 206; Bajgoric, 2014, p. 163; Faertes, 2015, p. 1404): «ایجاد یک فرهنگ گزارش‌دهی در میان همه مدیران ارشد و کارکنان»، «فراهم کردن منابع و بودجه لازم برای تقویت مدیریت تداوم کسب‌وکار» و «مشارکت مدیریت ارشد در اجرای شیوه‌ها و فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار».

#### ۹-۱-۳. تحلیل تأثیر کسب‌وکار<sup>۳۱</sup>

تحلیل تأثیر کسب‌وکار یک فرآیند نظام‌مند برای تعیین و ارزیابی اثرات بالقوه یک وقفه بر عملیات کلیدی کسب‌وکار به‌عنوان یک نتیجه از یک فاجعه، حادثه یا اضطرار است (Torabi, Rezaei Soufi & Sahebjamnia, 2014, p. 314). یکی از پیش‌فرض‌های اساسی تحلیل تأثیر کسب‌وکار این است که هر مؤلفه سازمان، وابسته به کارکرد مداوم هر مؤلفه‌های دیگر است، اما برخی از آنها بسیار مهم‌تر از سایرین هستند و به تخصیص منابع بیشتر پس از یک فاجعه نیاز دارند (Bajgoric, 2014, p. 161). تحلیل تأثیر کسب‌وکار فرآیند شناسایی فرآیندهای حیاتی برای موفقیت تداوم فعالیت شرکت و درک تأثیر اختلال در این فرایندها است (Tucker, 2015c, p. 77). تحلیل تأثیر کسب‌وکار پیامدهای ناشی از اختلال کارکرد و فرآیند کسب‌وکار را پیش‌بینی می‌کند و اطلاعات موردنیاز برای توسعه استراتژی‌های بازبازی را جمع‌آوری می‌نماید (Torabi, Rezaei Soufi & Sahebjamnia, 2014, p. 314). بر اساس تعاریف استخراج شده از ادبیات نظری، یک تحلیل تأثیر کسب‌وکار مفید شامل موارد با اهمیت زیر است (Torabi, Rezaei Soufi & Sahebjamnia, 2014, p. 314؛ Bajgoric, 2014, p. 161)؛ (Faertes, 2015, p. 1404)؛ (Tucker, 2015c, p. 77): «شناسایی فرایندهای حیاتی صنعت پتروشیمی و

کشف هرگونه آسیب‌پذیری در آنها» و «تحلیل تأثیر اختلالات در فرایندهای حیاتی صنعت پتروشیمی».

### ۳-۲. طراحی نقشه استراتژیک فازی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی

به منظور طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی از تکنیک نقشه شناختی فازی استفاده شد. در این راستا، نظرات خبرگان برای تعیین ماتریس ارتباط بین عوامل و قدرت ارتباط بین آنها جمع‌آوری شد. جداول شماره (۴) تا (۷)، نمونه ماتریس قدرت ارتباطات و توان تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و شاخص محوریت را برای عوامل فرعی و اصلی نشان می‌دهند. شاخص محوریت، اهمیت عامل‌ها را نشان می‌دهد و شامل مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است. در واقع، هرچه عاملی مجموع توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری بیشتری داشته باشد، عامل برتر یا محوریت نامیده می‌شود. مقدار شاخص محوریت برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تعامل آن عامل خاص با سایر عوامل نقشه شناختی فازی است. واضح است که در هنگام پایش نقشه شناختی فازی باید به این عوامل توجه ویژه شود. بدیهی است که ستون توان تأثیرگذاری بیانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل خاص است و هرچه بیشتر باشد نشان‌دهنده این است که عامل مورد نظر بیشترین تأثیر را بر سایر عوامل در نقشه شناختی فازی دارد. همچنین، ستون ظرفیت تأثیرپذیری بیانگر میزان نفوذپذیر بودن آن عامل خاص است و هرچه بیشتر باشد نشان‌دهنده این است که تغییرات عامل مورد نظر وابسته به سایر عوامل مستقلاً است که در نقشه شناختی فازی وجود دارند.

#### جدول (۴): نظرات خبرگان و ماتریس قدرت ارتباطات بین عوامل فرعی مربوط به «استراتژی تداوم کسب‌وکار»

نمره	u	m	l	خیلی کم				خیلی زیاد		ارتباط از به
				خیلی کم	متوسط کم	زیاد	خیلی زیاد			
۸/۵	۹/۷۵	۸/۷۵	۶/۲۵	۰	۰	۱	۳	۶	BCS2	BCS1
۵/۴۵۸	۷/۵	۵/۵	۳/۲۵	۱	۱	۵	۱	۲	BCS3	
۷/۱۲۵	۹	۷/۲۵	۴/۷۵	۰	۱	۲	۴	۳	BCS4	

نمره	u	m	l	خیلی کم			زیاد	خیلی زیاد		ارتباط از	
				خیلی کم	متوسط کم	زیاد		خیلی زیاد	به	از	
۸/۹۵۸	۱۰	۹/۲۵	۶/۷۵	۰	۰	۰	۳	۷	BCS3	BCS2	
۸/۰۴۲	۹/۵	۸/۲۵	۵/۷۵	۰	۰	۲	۳	۵	BCS4		
۸/۹۵۸	۱۰	۹/۲۵	۶/۷۵	۰	۰	۰	۳	۷	BCS5		
۸/۷۵	۱۰	۹	۶/۵	۰	۰	۰	۴	۶	BCS5	BCS3	
۸/۰۴۲	۹/۵	۸/۲۵	۵/۷۵	۰	۰	۲	۳	۵	BCS3	BCS4	
۵/۴۵۸	۷/۵	۵/۵	۳/۲۵	۱	۲	۳	۲	۲	BCS6	BCS5	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۵): تأثیر گذاری و تأثیر پذیری عوامل فرعی مربوط به «استراتژی تداوم کسب و کار»

عامل	توان تأثیر گذاری	ظرفیت تأثیر پذیری	شاخص محوریت
BCS1	۲۱/۰۸۳	۰	۲۱/۰۸۳
BCS2	۲۵/۹۵۸	۸/۵	۳۴/۴۵۸
BCS3	۸/۷۵	۲۲/۴۵۸	۳۱/۲۰۸
BCS4	۸/۰۴۲	۱۵/۱۶۷	۲۳/۲۰۹
BCS5	۵/۴۵۸	۱۷/۷۰۸	۲۳/۱۶۶
BCS6	۰	۵/۴۵۸	۵/۴۵۸

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۶): نظرات خبرگان و ماتریس قدرت ارتباطات بین عوامل اصلی موفقیت تداوم کسب و کار

نمره	U	m	l	خیلی کم			زیاد	خیلی زیاد		ارتباط از	
				خیلی کم	متوسط کم	زیاد		خیلی زیاد	به	از	
۸/۲۹۲	۹/۷۵	۸/۵	۶	۰	۰	۱	۴	۵	BCS	CP	
۷/۸۳۳	۹/۵	۸	۵/۵	۰	۰	۲	۴	۴	CM		
۸/۵	۹/۷۵	۸/۷۵	۶/۲۵	۰	۰	۱	۳	۶	BCS	CM	
۶/۶۲۵	۸/۵	۶/۷۵	۴/۲۵	۰	۲	۲	۳	۳	DR		
۸/۰۸۳	۹/۷۵	۸/۲۵	۵/۷۵	۰	۰	۱	۵	۴	BCS	EM	
۸/۷۵	۱۰	۹	۶/۵	۰	۰	۰	۴	۶	CM		
۵	۷/۲۵	۵	۲/۷۵	۱	۲	۴	۲	۱	DR		

نمره	U	m	l	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	ارتباط به	از
۵/۲۵	۷/۵	۵/۲۵	۳	۱	۱	۵	۲	۱	BCS	ERM
۷/۸۳۳	۹/۵	۸	۵/۵	۰	۰	۲	۴	۴	CP	
۸/۰۴۲	۹/۵	۸/۲۵	۵/۷۵	۰	۰	۲	۳	۵	CM	
۸/۲۹۲	۹/۷۵	۸/۵	۶	۰	۰	۱	۴	۵	EM	
۶/۴۱۷	۸/۵	۶/۵	۴	۰	۱	۴	۳	۲	BCS	DR
۸/۲۹۲	۹/۷۵	۸/۵	۶	۰	۰	۱	۴	۵	BCS	BCC
۸/۹۵۸	۱۰	۹/۲۵	۶/۷۵	۰	۰	۰	۳	۷	BCC	SMCS
۸/۷۵	۱۰	۹	۶/۵	۰	۰	۰	۴	۶	BCS	
۸/۵۴۲	۱۰	۸/۷۵	۶/۲۵	۰	۰	۰	۵	۵	ERM	BIA
۸/۰۸۳	۹/۷۵	۸/۲۵	۵/۷۵	۰	۰	۱	۵	۴	BCS	

منبع: یافته‌های پژوهش

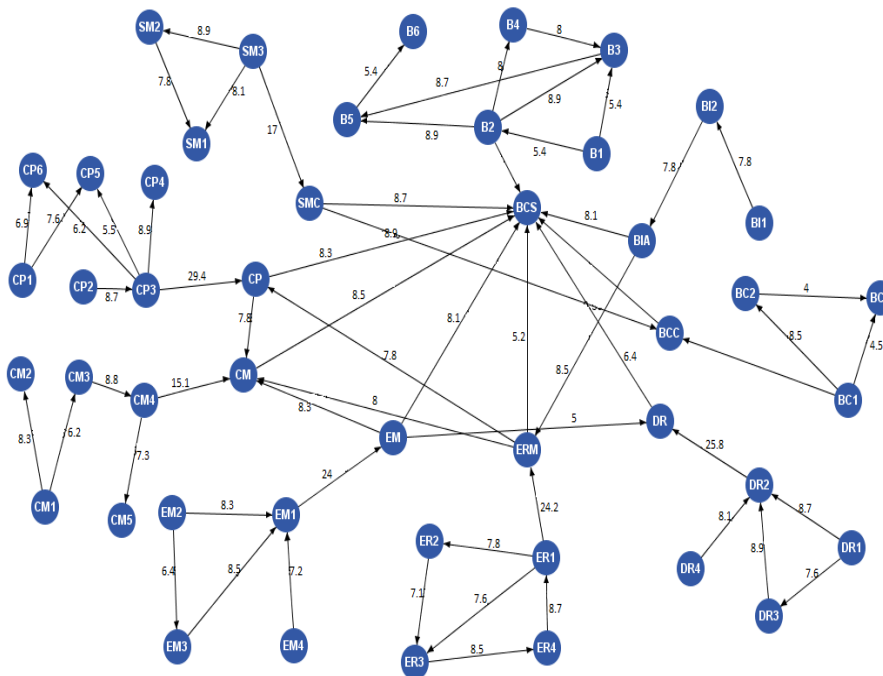
#### جدول (۷): تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل اصلی موفقیت تداوم کسب و کار

شاخص محوریت	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	کد عامل	عامل اصلی
۶۱/۸۷۵	۶۱/۸۷۵	۰	BCS	استراتژی تداوم کسب و کار
۲۳/۹۵۸	۷/۸۳۳	۱۶/۱۲۵	CP	برنامه‌ریزی اقتصادی
۳۹/۷۵	۲۴/۶۲۵	۱۵/۱۲۵	CM	مدیریت بحران
۳۰/۱۲۵	۸/۲۹۲	۲۱/۸۳۳	EM	مدیریت اضطراری
۳۷/۹۵۹	۸/۵۴۲	۲۹/۴۱۷	ERM	مدیریت ریسک سازمانی
۱۸/۰۴۲	۱۱/۶۲۵	۶/۴۱۷	DR	بازیابی فاجعه
۱۷/۰۴۲	۸/۷۵	۸/۲۹۲	BCC	فرهنگ مدیریت کسب و کار
۱۷/۷۰۸	۰	۱۷/۷۰۸	SMCS	تعهد و حمایت مدیریت ارشد
۱۶/۶۲۵	۰	۱۶/۶۲۵	BIA	تحلیل تأثیر کسب و کار

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه با توجه به تشکیل ماتریس ارتباطات و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین عوامل می‌توان مدل گرافیکی نقشه شناختی فازی را طراحی نمود. در هر کدام از عوامل

اصلی، یک عامل فرعی مشخص شده است که به صورت مستقیم با عامل اصلی خود مرتبط شده است. این عامل فرعی، عاملی است که از دیدگاه افراد خبره شاخص محوریت بیشتری نسبت به سایر عوامل فرعی دارد و نقش به سزایی را ایفا می‌کند. شکل شماره (۱) مدل گرافیکی نقشه شناختی فازی برای عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب-وکار در صنعت پتروشیمی را نشان می‌دهد.



شکل (۱): مدل گرافیکی نقشه شناختی فازی برای عوامل موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار در صنعت پتروشیمی  
منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در شکل شماره (۱) مشخص است جمع‌بندی ۳۷ عامل فرعی استخراج شده به این صورت است که عوامل مختلف با ضرایب مختلفی بر یکدیگر تأثیرگذار هستند. جدول شماره (۸) بالاترین شاخص محوریت بین عوامل فرعی مربوط به هر عامل اصلی را نشان می‌دهد که این عوامل فرعی باید مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرند.

**جدول (۸): عوامل فرعی مربوط به هر عامل اصلی با بالاترین شاخص محوریت**

شاخص محوریت	عامل فرعی	عامل اصلی موفقیت
۳۱/۲۰۸	توسعه پاسخ به چالش‌ها و برنامه‌های تداوم کسب‌وکار و زیربنای آنها	استراتژی تداوم کسب‌وکار
۲۹/۳۷۵	شناسایی سناریوهای حوادث محتمل در فرآیندهای صنعت پتروشیمی	برنامه‌ریزی اقتضایی
۱۶/۲۹۱	توانمندسازی کارکنان برای کنار آمدن با موقعیت‌های تنش‌زا و فشار کاری بالا در انجام فرآیندهای صنعت پتروشیمی	مدیریت بحران
۲۴/۰۰۱	حذف یا کاهش خطرات اصلی از بخش‌های مختلف آسیب‌رسان به کارکنان	مدیریت اضطراری
۲۴/۱۶۶	شناسایی تهدیدات بالقوه فاجعه‌آور و مختل‌کننده در عملیات‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی	مدیریت ریسک سازمانی
۲۵/۷۹۱	کاهش زمان‌های از کار افتادگی در بخش‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی	بازیابی فاجعه
۱۳/۰۸۴	آگاهی دادن به ذینفعان اصلی و کارکنان در خصوص فرهنگ تداوم کسب‌وکار	فرهنگ تداوم کسب‌وکار
۱۷/۰۴۱	مشارکت مدیریت ارشد در اجرای شیوه‌ها و فعالیت‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار	تعهد و حمایت مدیریت ارشد
۷/۸۳۳	تحلیل تأثیر اختلالات در فرآیندهای حیاتی صنعت پتروشیمی	تحلیل تأثیر کسب‌وکار

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج حاصله از جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که «استراتژی تداوم کسب‌وکار» کلیدی‌ترین و تأثیرپذیرترین عامل اصلی موفقیت برای مدیریت تداوم کسب‌وکار است و بالاترین شاخص محوریت را به خود اختصاص داده است. در ادامه «مدیریت بحران»، «مدیریت ریسک سازمانی» و «مدیریت اضطراری» به ترتیب دارای بیشترین شاخص محوریت هستند و باید هنگام اجرای نقشه شناختی فازی به این عوامل توجه بیشتری نمود.



به‌طور مثال، بررسی عوامل فرعی مربوط به استراتژی تداوم کسب‌وکار نشان می‌دهد که «توسعه پاسخ به چالش‌ها و برنامه‌های تداوم کسب‌وکار و زیربنای آنها» دارای بیشترین شاخص محوریت است و اهمیت بالایی در اجرای استراتژی تداوم کسب‌وکار دارد. عامل فرعی مورد توجه که نقش بسیار مهمی در مدیریت بحران دارد و دارای بیشتری شاخص محوریت نسبت به سایر عوامل فرعی مربوطه است، «توانمندسازی کارکنان برای کنار آمدن با موقعیت‌های تنش‌زا و فشار کاری بالا در انجام فرآیندهای صنعت پتروشیمی» می‌باشد. این عامل فرعی نشان می‌دهد در موقعیت‌های بحرانی که بسیار تنش‌زا می‌باشند، این کارکنان هستند که باید فشار کاری بالا را تحمل کنند و برنامه‌های از پیش تعیین شده و غیر قابل برنامه‌ریزی شده را به خوبی انجام دهند. بررسی عوامل فرعی مربوط به مدیریت ریسک سازمانی نشان می‌دهد که عامل فرعی «شناسایی تهدیدات بالقوه فاجعه-آور و مختل‌کننده در عملیات‌های (فرآیندهای) مختلف در صنعت پتروشیمی» دارای بیشترین شاخص محوریت است و اهمیت بالایی در مدیریت ریسک دارد. اولین و مهم‌ترین عامل در مدیریت ریسک شناسایی و شناخت ریسک است و می‌توان بیان نمود که تا زمانی که ریسک‌ها شناسایی و تعریف نشوند نمی‌توان آنها را تحلیل کرد و پاسخی برای آنها یافت. بر اساس نمره شاخص محوریت عوامل فرعی مربوط به مدیریت اضطراری، نتایج نشان دادند که «حذف یا کاهش خطرات اصلی از بخش‌های مختلف آسیب‌رسان به کارکنان» بسیار مهم و حیاتی است و این حاکی از آن است که حفظ کارکنان از خطرات احتمالی اولویت اول شرکت‌های پتروشیمی است زیرا در ابتدا کارکنان باید به دور از هرگونه خطری باشند تا بتوانند وظایف خود را در شرایط حساس به خوبی انجام دهند. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد که همه عوامل در جایگاه خود مهم و ضروری هستند اما توجه ویژه به عواملی که دارای شاخص محوریت بالاتری هستند می‌تواند اجرای مدیریت تداوم کسب‌وکار را تسهیل و بهبود دهد. همچنین این متغیرها نقش ارتباط‌دهنده مهم با سایر عوامل نقشه شناختی فازی را ایفا می‌کنند و توجه به آنها می‌تواند دستیابی به عوامل دیگر را تسهیل نماید.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اجرای موفق مدیریت تداوم کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که سبب تحقق اهداف و سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، افزایش ارزش‌افزوده از طریق تکمیل زنجیره ارزش صنعت نفت و گاز و افزایش صادرات محصولات پتروشیمی به منظور کاهش وابستگی درآمدهای دولت به فروش نفت می‌شود. به منظور دستیابی به چنین اهمیتی، شناخت عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار یک ضرورت به نظر می‌رسد. بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که توجه به عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار پراکنده است و مطالعات مربوطه بر اهمیت برخی از عوامل خاص و محدودی تأکید دارند. بر این اساس، مدل‌های علت و معلولی که تعیین‌کننده روابط بین این عوامل باشند و بتوانند به منظور تصمیم‌گیری‌های اثربخش در آینده ایجاد سناریو کنند نیز در مطالعات گذشته کمتر دیده شد. بنابراین شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار و طراحی نقشه راه استراتژیک فازی این عوامل یک مسأله مهم برای دانشگاهیان و مدیران صنعت پتروشیمی است. در این تحقیق یک روش نرم به منظور طراحی نقشه استراتژیک فازی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در صنعت پتروشیمی ارائه شده است. در نقشه شناختی فازی عوامل فرعی و اصلی شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه به دست آمده از تحقیق یک مدل ارتباطات از عوامل مورد بررسی را ارائه می‌دهد که در آن روابط بین عوامل اصلی با یکدیگر و روابط بین عوامل فرعی مربوط به یک عامل اصلی با یکدیگر مشخص شده است. بر اساس نتایج حاصله، ۹ عامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار شناسایی و تأیید شدند که عبارتند از: «استراتژی تداوم کسب‌وکار»، «برنامه‌ریزی اقتضایی»، «مدیریت بحران»، «مدیریت اضطراری»، «مدیریت ریسک سازمانی»، «بازیابی فاجعه»، «فرهنگ تداوم کسب‌وکار»، «تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد» و «تحلیل تأثیر کسب‌وکار».

نتایج نشان دادند که استراتژی تداوم کسب‌وکار یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار است که شامل شناسایی استراتژی‌های جایگزین موجود برای کاهش تلفات و نیز تعیین اثربخشی بالقوه استراتژی‌ها جهت اجرای نقش حیاتی آنها است. به زبان ساده می‌توان گفت که استراتژی تداوم کسب‌وکار به معنای حصول اطمینان از

برنامه‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار جهت به کارگیری مناسب آنها و نیز اطمینان خاطر از کیفیت تداوم کسب‌وکار و به روز بودن آن است. برنامه‌ریزی اقتضایی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار شناسایی شد که یک فرآیند برنامه‌ریزی روبه جلو در وضعیتی غیرمطمئن است و در آن «سناریوها و اهداف توافق وجود دارد»، «اقدامات مدیریتی و فنی تعریف شده است» و «سیستم‌های واکنش بالقوه برای پیشگیری یا واکنش بهتر، به یک وضعیت اضطراری یا بحرانی، تعبیه شده است». در این برنامه‌ریزی اقدامات اصلی و مهم طی یک برنامه‌ریزی کاملاً منطقی و با مشارکت سازمان‌های دخیل در بحران تهیه می‌شود که سبب حفظ تداوم کسب‌وکار می‌گردد.

مدیریت بحران یکی دیگر از عوامل شناسایی شده است که به فرآیندهای اجرا شده پس از وقفه کسب‌وکار اشاره دارد و به منظور محدود کردن اثرات منفی وقفه در هنگام بازگشت کسب‌وکار به حالت عملیاتی عادی به کار می‌رود و تا جایی که ممکن است به‌طور اثربخش و کارا عمل می‌کند. مدیریت اضطراری یکی از مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار است که شامل فرآیند آماده شدن، کاهش، پاسخ‌گویی و بهبود شرایط اضطراری است و مستلزم داشتن یک طرح اصلی برای همه حوادثی است که موجب خسارت بالقوه یا نابودی دارایی‌های ارزشمند مانند داده‌های حساس و تجهیزات فن‌آوری اطلاعات می‌شود.

نتایج تحقیق نشان دادند که مدیریت ریسک شرکت به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار در نظر گرفته شد. هدف اصلی مدیریت ریسک شرکت شناسایی تهدیدات بالقوه برای پیشگیری از یک فاجعه و بازیابی هرچه سریع‌تر در سازمان است. به عبارتی، مدیریت ریسک سبب بهبود عملکرد تداوم کسب‌وکار می‌شود و به سازمان‌ها کمک می‌کند که از زیان، ورشکستگی و هزینه‌هایی که به شهرت و اعتبار آنها آسیب می‌زنند، اجتناب کنند. مدیریت ریسک همچنین برای افزایش قدرت تصمیم‌گیری و تسهیل فرایندهای تخصیص سرمایه کاربرد دارد.

بازیابی فاجعه، دیگر عامل شناسایی شده است که شامل واکنش به هرگونه اختلال در یک عملیات کسب‌وکار جهت «جلوگیری از وضعیت بحرانی و بی‌ثباتی برنامه‌ریزی و بدتر شدن کسب‌وکار» و «برگشت آن به سوی تداوم کسب‌وکار» است. فرهنگ تداوم

کسب‌وکار یکی دیگر از عوامل شناسایی شده است. مدیریت تداوم کسب‌وکار بیشتر از اینکه یک پروژه باشد یک فرهنگ است. هچ<sup>۳۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که مدیریت تداوم کسب‌وکار یک رویداد نیست بلکه فرایندی است که باید تغییر کند و با سازمان منطبق شود. همچنین آموزش به کارکنان درباره موضوعات مربوط به تداوم کسب‌وکار کمک می‌کند که کار تیمی طی موقعیت‌های بحران ارتقاء یابد و کارکنان با آگاهی و تجربه بیشتری جهت تداوم کسب‌وکار تلاش کنند.

نتایج حاکی از آن است که تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار است. هنگامی که مدیران ارشد احساس تعهد بیشتری نسبت به فعالیت‌های کسب‌وکار داشته باشند، فرهنگ گزارش‌دهی بین مدیران ارشد و کارکنان آنها ارتقاء می‌یابد. اسمیت و بروکس (۲۰۱۳) دریافتند که هرچه مدیران متعهدتر باشند، مکانیسم‌های کنترل تداوم کسب‌وکار بیشتری بین شرکاء تجاری ایجاد می‌شود و اهداف تداوم کسب‌وکار با کیفیت بالاتری از طریق توسعه سطح اعتماد بالاتر در میان شرکاء، مدیران و کارکنان محقق می‌شوند. تحلیل اثر کسب‌وکار یکی دیگر از عوامل شناسایی شده است. سازمان باید تأثیر اختلال در فعالیت‌هایی که از محصولات و خدمات کلیدی آن پشتیبانی می‌کنند را تعیین و مستندسازی نماید. سازمان همچنین ممکن است فعالیت‌های حیاتی خود را با توجه به اولویت آنها برای بازیابی طبقه‌بندی کند.

این مطالعه می‌تواند به محققان و مدیران صنعت پتروشیمی کمک نماید. این تحقیق به لحاظ تئوری، ادبیات درباره عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب‌وکار را توسعه می‌دهد. این در حالی است که مطالعات قبلی در سایر زمینه‌ها فقط به تعداد محدودی از عوامل اشاره کردند (Pheng Low, Sio & Liu, 2010, pp. 224-225)؛ (Smith & Faertes, 2015, pp. )؛ (Bajgoric, 2014, pp. 161-163)؛ (Brooks, 2013, p. 206)؛ (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015, p. 264)؛ (1404-1405 Torabi, Giahi)؛ (Loyear, 2017, p. 210)؛ (Fay & Patterson, )؛ (Loyear, 2017, p. 210)؛ (Sahebjamnia, 2016, p. 206)؛ (2018, p. 315)؛ (Fischer, Halibocek & Walters, 2019, p. 254). همچنین این تحقیق می‌تواند به درک روابط بین عوامل جهت اجرای موفق مدیریت تداوم کسب‌وکار به مدیران صنعت پتروشیمی کمک کند. مطالعات قبلی نشان می‌دهد که عوامل اصلی

موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار به خوبی شناسایی و طبقه‌بندی نشدند. به عبارتی، اکثر مطالعات گذشته بر یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار بر اساس مطالعه تجربی و نظرات کارشناسان تمرکز کردند و این می‌تواند جامع بودن عوامل را محدود کند. بررسی عمیق مطالعات قبلی و استفاده از رویکردهای آماری معتبر، این تحقیق را از مطالعات قبلی متمایز کرده و اعتبار نتایج آن را تقویت می‌کند. از طرفی، سهم اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار و طراحی نقشه استراتژیک شناختی فازی این عوامل در صنعت پتروشیمی است. به لحاظ کاربردی، عوامل شناسایی شده می‌توانند بر بینش و دیدگاه مدیران صنعت پتروشیمی جهت اجرای موفق مدیریت تداوم کسب و کار و کاهش خسارات ناشی از وقفه‌های مختلف در صنعت پتروشیمی (از قبیل مشکل در تأمین خوراک بین مجتمعی، محدودیت دولت در سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه‌ای خصوصاً در مناطق کمتر توسعه یافته، عدم شفافیت الزامات ایمنی، بهداشت و محیط زیست در واگذاری شرکت‌های پتروشیمی، قیمت‌گذاری نامناسب خوراک پتروشیمی‌ها، عدم مکان‌یابی مناسب برای احداث طرح‌های پتروشیمی، فقدان برنامه‌ریزی مدون برای صادرات محصولات پتروشیمی و ضعف قوانین و مقررات برای جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی در صنعت پتروشیمی) تأثیرگذار باشند. به عبارتی، عدم توجه به عوامل اصلی موفقیت تعیین شده احتمال ایجاد اختلال در فعالیت‌های مختلف صنعت پتروشیمی را افزایش می‌دهد.

سرانجام، به منظور اجرای موفقیت مدیریت تداوم کسب و کار اقداماتی از قبیل «تشکیل دپارتمان مدیریت تداوم کسب و کار به منظور اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌های تداوم کسب و کار»، «شناسایی حوادث محتمل و سناریوسازی به منظور رفع و کاهش خسارات ناشی از آنها»، «شناسایی فرآیندهای حیاتی و اولویت‌بندی بازیابی آنها»، «شناسایی فرآیندهای حیاتی کسب و کار و کشف و تحلیل هرگونه آسیب‌پذیری و اختلال در آنها»، «آموزش و آگاه‌سازی مدیران و کارکنان درباره مدیریت تداوم کسب و کار»، «ایجاد مکانیسم نظارتی و کنترلی به منظور کشف هرگونه حوادث و بحران پیش‌بینی نشده»، «به‌کارگیری منابع، ابزارهای موجود و سناریوهای از پیش طراحی شده برای مقابله با

شرایط اضطراری» و «آگاه‌سازی مدیریت ارشد به لزوم توجه به اجرای مدیریت تداوم کسب‌وکار» به مدیران شرکت‌های پتروشیمی توصیه می‌شوند.

#### یادداشت‌ها

1. Business Continuity Management
2. Ghasemi and Valmohammadi
3. Business Continuity Institute
4. Value-creating activities
5. Randeree, Mahal and Narwani
6. Petrochemical industry
7. Information Technology Infrastructure Library (ITIL)
8. Information Security Management System (ISMS)
9. Abu Bakar, Azbiya Yaacob, Mohamed Udin, Rajeh Hanaysha and Loon
10. Bajgoric
11. Järveläinen
12. Jalal Karim
13. Herbane
14. Tammineedi
15. Sui Pheng, Jun Ying and Kumaraswamy
16. Fuzzy Cognitive Map (FCM)
17. Keyword
18. Boolean Operators
19. Search Field
20. Time Window
21. Business Continuity Strategy
22. Contingency Planning
23. Crisis Management
24. Tucker
25. Emergency Management
26. Disaster Recovery
27. Timms
28. Business Continuity Culture
29. Senior Management Commitment and Support
30. Smith and Brooks
31. Business Impact Analysis
32. Hecht

## منابع

- بخشی، مهدی علی (۱۳۹۴). ارائه چارچوبی برای ارزیابی فعالیت‌های بحرانی واحد اورژانس برمبنای مدیریت تداوم کسب‌وکار (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس. تهران. ایران.
- پدیدار، رضا و جهرمی، علی (۱۴۰۰). گزارش فعالیت‌های مرتبط با مدیریت تداوم کسب‌وکار. وزارت نفت ایران: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. ۱-۲۱۷.
- ترابی، سیدعلی؛ صاحب‌جمع‌نیا، نوید و آقابگلو، محسن (۱۳۹۶). مدیریت تداوم کسب‌وکار: راهی به سوی افزایش تاب‌آوری سازمان. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- تقی زادگان کلوجه، عباس (۱۳۸۷). کاربرد روش نگاشت ادراکی فازی در سیستم پرداخت از طریق موبایل (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام حسین (ع). تهران. ایران.
- جعفرنژاد ثانی، سهیلا (۱۳۹۲). نقش پیاده‌سازی ITIL و ISMS در تداوم خدمات فناوری اطلاعات. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی دانشکده مدیریت و حسابداری. تهران. ایران.
- جلیلی، سیده مرضیه (۱۳۹۵). ارائه مدل موفقیت کسب‌وکارهای نوپا در ایران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهرا (س)، دانشکده علوم اجتماعی. تهران. ایران.
- رضوانیان‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۴). مدل پویای پیاده‌سازی استراتژی فرهنگ استمرار کسب‌وکار در یک صنعت دارای تکنولوژی بالا (مورد مطالعه: سازمان انرژی اتمی ایران). رساله دکتری تخصصی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده امور اقتصادی.
- سعیداوی، ایوب (۱۳۹۲). بررسی نقش استقرار الزامات سیستم مدیریت HSE در فرایندهای زنجیره ارزش صنعت نفت در جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار و تداوم و بازگشت‌پذیری کسب‌وکار. کنفرانس ملی مدیریت بحران و HSE در شریان‌های حیاتی، صنایع و مدیریت شهری. شرکت کیمیا خرد پارس.
- شکوهی، محمدرضا؛ محتشمی‌پور، رضا و حسینی مهر، سیدحمیدرضا (۱۳۹۹). بررسی چالش‌های صنعت پتروشیمی ایران در چارچوب سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. مجلس و راهبرد. ۲۷ (۱۰۲). ۲۹۵-۳۳۰.

صالحی، مجتبی و همه‌وند، محمد (۱۳۹۵). رویکردی نوین مبتنی بر تجزیه و تحلیل آنالیز خطا و کپ‌لند جهت استخراج و اولویت‌بندی مخاطرات مؤثر بر مدت زمان تکمیل پروژه‌ها. *نشریه مدیریت فرد*. ۱۵ (۱). ۴۹-۷۲.

عبودزاده رويس، نیاز (۱۳۹۳). *آمادگی برای مقابله با بحران‌های کسب‌وکار*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام‌نور استان البرز. دانشکده مدیریت و حسابداری. البرز. ایران.

قاسمی، بهزاد و والمحمدی، چنگیز (۱۳۹۷). طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۱ (۴۰). ۷۹-۱۰۷. مشهدی، حسن؛ حافظ، سید محمود، شفیع‌پور، سینا و عابدیان، احسان (۱۳۹۲). *برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار در گزینش تأمین‌کنندگان*. دهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. انجمن مهندسی صنایع ایران.

معبودیان، یاسمن و رضایی، کامران (۱۳۹۲). *تداوم کسب‌وکار در صنایع ایران - مطالعه پیمایشی*. *نشریه تخصصی مهندسی صنایع*. ۴۸ (۵). ۹۹-۱۱۰.

یداللهی، میلاد (۱۳۹۱). *مدلی جهت سنجش میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار BCMS بر اساس استاندارد جهانی BS 25999*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده مدیریت و حسابداری. تهران. ایران  
یوسفی، زهرا (۱۳۹۵). *هوشمندی سازمانی با در نظر داشتن تکنیک‌های مدیریت تداوم کسب‌وکار*. نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادیم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی. تهران. دانشگاه شهید بهشتی.

Abu Bakar, Z., Azbiya Yaacob, N., Mohamed Udin, Z., Rajeh Hanaysha, J. and Loon, K-L. (2017), The Adoption of Business Continuity Management Best Practices Among Malaysian Organizations. *Advanced Science Letters*. 23 (9). 8484-8491.

Alipour, M., Hafezi, R., Papageorgiou, E., Hafezi, M., & Alipour, M. (2019). Characteristics and scenarios of solar energy development in Iran: Fuzzy cognitive map-based approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 116 (16). 1-18.

Avami, A., & Boroushaki, M. (2011). Energy Consumption Forecasting of Iran Using Recurrent Neural Networks. *Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy*. 6 (4). 339-347.

Bajgoric, N. (2014). Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*. 43 (2). 156-177.



- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*. 49 (18). 5375-5393.
- Botha, J. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*. 12 (4). 328-337.
- Ernest-Jones, T. (2005). Business continuity strategy – the life line. *Network Securit.* (8). 5-9.
- Faertes, D. (2015). Reliability of Supply Chains and Business Continuity Management. *Procedia Computer Science*. 55 (6). 1400-1409.
- Fay, J. J., & Patterson, D. (2018). Chapter 15 - Emergency Management. In J. J. Fay & D. Patterson (Eds.). *Contemporary Security Management (Fourth Edition)* (pp. 301-339): Butterworth-Heinemann.
- Federal Emergency Management Agency (FEMA), (2000). *Coastal Construction Manual: Principles and Practices of Planning, Siting, Designing, Constructing, and Maintaining Residential Buildings in Coastal Areas*, FEMA 55, Third Edition. Washington, DC, June 2000.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*. 26 (4). 695-701.
- Fischer, R. J., Halibozeck, E. P., & Walters, D. C. (2019). Contingency Planning Emergency Response and Safety. In R. J. Fischer, E. P. Halibozeck, & D. C. Walters (Eds.), *Introduction to Security (Tenth Edition)* (pp. 249-268): Butterworth-Heinemann.
- Fitzgerald Kevin, J. (1995). Establishing an effective continuity strategy. *Information Management & Computer Security*. 3 (3). 20-24.
- Ghasemi, B. and Valmohammadi, C. (2018), Developing a measurement instrument of knowledge management implementation in the Iranian oil industry, *Kybernetes*. 47 (10). 1874-1905
- Ghasemi, B. and Valmohammadi, C. (2021), "Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management implementation using a novel hybrid group decision-making model", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2021-0023>.
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*. 26 (2). 128-141.
- Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2017). The Future of Emergency Management. In G. D. Haddow, J. A. Bullock, & D. P. Coppola (Eds.), *Introduction to Emergency Management (Sixth Edition)* (pp. 439-445): Butterworth-Heinemann.
- Herbane, B. (2010), The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers, *Business History*. 52(6). 978-1002.

- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business Continuity Management: time for a strategic role? *Long Range Planning*. 37 (5). 435-457.
- Higgins, D., Alcantara, P. & Riglietti, G. (2016). *BCM Legislations, Regulations, Standards and Good Practice*. London: Business Continuity Institute. 1-116.
- Higgins, D., Alcantara, P. & Riglietti, G. (2018). *Good practice guidelines (Lite Edition)- Highlights of the global guide to good practice in business continuity*. London: Business Continuity Institute. 1-23.
- Hubbard, Douglas (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons. p. 46.
- Jalal Karim, A. (2011), Business Disaster Preparedness: An Empirical Study for measuring the Factors of Business Continuity to face Business Disaster, *International Journal of Business and Social Science*. 2 (18). 183-192.
- Järveläinen, J. (2012). Information security and business continuity management in interorganizational IT relationships. *Information Management & Computer Security*. 20 (5). 332-349.
- Jetter, A. and Schweinfurt, W. (2010), Building scenarios with fuzzy cognitive maps: an exploratory study of solar energy, *Futures*. 43 (1). 52-66.
- Kovacich, G. L., & Halibozeck, E. P. (2017). Chapter 8 - Contingency Planning. In G. L. Kovacich & E. P. Halibozeck (Eds.), *Security Metrics Management (Second Edition)* (pp. 73-82): Butterworth-Heinemann.
- Loyear, R. (2017). Industry Specific Q&A: Business Continuity and Crisis Management. In S. J. Davies (Ed.), *Women in the Security Profession* (pp. 209-213). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Maboudian, Y., & Rezaie, K. (2017). Applying data mining to investigate business continuity in petrochemical companies. *Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy*. 12 (2). 126-131.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*. 49 (16). 208-216.
- Nolan, D. P. (2019). Chapter 2 - Overview of Oil, Gas, and Petrochemical Facilities. In D. P. Nolan (Ed.), *Handbook of Fire and Explosion Protection Engineering Principles for Oil, Gas, Chemical, and Related Facilities (Fourth Edition)* (pp. 33-50): Gulf Professional Publishing.
- Pheng Low, S., Sio, S., & Liu, J. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. 19 (2). 219-232.
- Purpura, P. P. (2008). 12 - Risk Management, Business Continuity, and Emergency Management. In P. P. Purpura (Ed.), *Security and Loss Prevention (Fifth Edition)* (pp. 263-293). Boston: Butterworth-Heinemann.

- Purpura, P. P. (2019). 12 - Resilience, Risk Management, Business Continuity, and Emergency Management. In P. P. Purpura (Ed.), *Security and Loss Prevention (Seventh Edition)* (pp. 355-392): Butterworth-Heinemann.
- Rabbani, M., Soufi, H. R., & Torabi, S. A. (2016). Developing a two-step fuzzy cost-benefit analysis for strategies to continuity management and disaster recovery. *Safety Science*. 85(13). 9-22.
- Randeree, K., Mahal, A. and Narwani, A. (2012). A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 18 (3). 472-492.
- Renault, B. Y., Agumba, J. N., & Balogun, O. A. (2016). Drivers for and Obstacles to Enterprise Risk Management in Construction Firms: A Literature Review. *Procedia Engineering*. 164 (8). 402-408.
- Rittinghouse, J. W., & Ransome, J. F. (2006). 1 - Contingency and Continuity Planning. In J. W. Rittinghouse & J. F. Ransome (Eds.), *Business Continuity and Disaster Recovery for InfoSec Managers* (pp. 1-21). Burlington: Digital Press.
- Ruan, K. (2019). Chapter 3 - Cyber Risk Management: A New Era of Enterprise Risk Management. In K. Ruan (Ed.), *Digital Asset Valuation and Cyber Risk Management* (pp. 49-73): Academic Press.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*. 242 (1). 261-273.
- Savage, M. (2002). Business continuity planning. *Work Study*. 51 (5). 254-261.
- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*. 118 (16). 10-20.
- Sennewald, C. A., & Baillie, C. (2016). Crisis Management. In C. A. Sennewald & C. Baillie (Eds.), *Effective Security Management (Sixth Edition)* (pp. 189-195): Butterworth-Heinemann.
- Smith, C. L., & Brooks, D. J. (2013). Chapter 9 - Business Continuity Management. In C. L. Smith & D. J. Brooks (Eds.), *Security Science* (pp. 199-223). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Snedaker, S., & Rima, C. (2014). Chapter 1 - Business Continuity and Disaster Recovery Overview. In S. Snedaker & C. Rima (Eds.), *Business Continuity and Disaster Recovery Planning for IT Professionals (Second Edition)* (pp. 1-28). Boston: Syngress.
- Sui Pheng, L., Jun Ying, L. and Kumaraswamy, M. (2010), Institutional Compliance Framework and business continuity management in Mainland China, Hong Kong SAR and Singapore, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19 (5). 596-614.

- Tammineedi, R. L. (2010), Business Continuity Management: A Standards-Based Approach, *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19 (1). 36-50.
- Timms, P. (2018). Business continuity and disaster recovery – advice for best practice. *Network Security*. (11). 13-14.
- Torabi, S. A., Giahi, R., & Sahebjamnia, N. (2016). An enhanced risk assessment framework for business continuity management systems. *Safety Science*. 89 (13). 201-218.
- Torabi, S. A., Rezaei Soufi, H., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*. 68 (11). 309-323.
- Tucker, E. (2015a). Chapter 4 - Emergency Management—Preparedness and Response. In E. Tucker (Ed.), *Business Continuity from Preparedness to Recovery* (pp. 51-67). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Tucker, E. (2015b). Chapter 8 - Business Continuity Plans and Procedures. In E. Tucker (Ed.), *Business Continuity from Preparedness to Recovery* (pp. 129-159). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Tucker, E. (2015c). Chapter 5 - Business Impact Analysis. In E. Tucker (Ed.), *Business Continuity from Preparedness to Recovery* (pp. 69-89). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Wayland, B. A. (2015). The Crisis Management Team. In B. A. Wayland (Ed.), *Emergency Preparedness for Business Professionals* (pp. 125-136). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Zadeh, L. A. (1973). Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, SMC*. 3(1), 28-44.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۷۹-۱۲۸

## مروری نظام‌مند از نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.242953.3373

محمد جوادى \*

اسدالله کردناييج \*\*

سید حمید خدادادحسینی \*\*\*

اسدالله گنجعلی \*\*\*\*

### چکیده

تغییر استراتژیک به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات عرصه نوین رقابت به حساب می‌آید و آمادگی شرکت‌ها در ابعاد مختلف طراحی سازمانی برای این نوع از تغییرات ضروری می‌نماید. از این رو در مورد نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک، پژوهش‌های متعددی با نتایج متشنت انجام شده است؛ هدف این پژوهش فرامطالعه پژوهش‌های قبلی در قلمرو موضوعی مذکور می‌باشد. برای برآورده ساختن هدف مقاله، روش مرور نظام‌مند انتخاب گردید و طبق آن، مقالات موجود در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ بررسی شد. در نهایت ۷۱ مقاله دارای صلاحیت بررسی تشخیص داده شد که محتوای این ۷۱ مقاله، با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. مرور نظام‌مند در نهایت ابعاد طراحی سازمانی را ذیل چهار بعد «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «منابع و قابلیت‌های سازمان» و «فرایندها و سیستم‌های سازمانی» مورد بررسی قرار داد؛ در این تحلیل نقش «ساختار» و «فرهنگ سازمانی» دارای مؤلفه‌های «الزامات ساختاری»، «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» و «فرهنگ و جوسازمانی»، نقش «منابع و قابلیت‌های سازمان» دارای مؤلفه‌های «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک» و در نهایت نقش «فرایندها و سیستم‌های سازمانی» دارای مؤلفه‌های «کنترل و ارزیابی»، «مدیریت تغییر» و «تولید» می‌باشد. برای هر کدام از مؤلفه‌های مورد اشاره، تفصیلاً شاخص‌هایی در نظر گرفته شد. در نهایت طی این مرور، چهار شکاف محتوایی و دو شکاف روش‌شناختی شناسایی گردید که شکاف‌های محتوایی عبارتند از: «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک»، «فقدان کاربست دیدگاه شبکه‌ای به روند رو به واگرایی قدرت در سازمان»، «توضیح مبهم نقش منابع مازاد در اجرای تغییرات استراتژیک» و «تبیین سست نقش متغیرهای محیطی در اجرای تغییرات استراتژیک» و همچنین شکاف‌های روش‌شناختی شامل «عدم شناسایی و سامان‌دهی به متغیرهای متشنت و فراوان میانجی و تعدیلگر» و «عدم در نظر گرفتن گروه کنترل» در پژوهش‌های تجربی می‌شود.

### واژگان کلیدی

طراحی سازمانی؛ تغییر استراتژیک؛ آمادگی سازمانی؛ تغییر سازمانی.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.3.5

\* دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

m.javadi@modares.ac.ir

0000-0002-5474-0069

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

naeij@modares.ac.ir

0000-0003-0540-6141

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

khodadad@modares.ac.ir

0000-0001-7435-3632

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

ایران.

ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-9595

### مقدمه و بیان مسأله

تحولات سریع جهانی، تلاش شرکت‌ها برای حفظ و یا جایگزینی به موقع مزیت‌های رقابتی، توسعه قابلیت‌های متناسب با مدیریت در شرایط متلاطم نظیر دوسوتوانی، رواج نوآوری‌های قاعده‌شکن و...، همگی از مختصات دنیای کسب‌وکارها در قرن حاضر به حساب می‌آیند (Bentley & Kehoe, 2020, p. 183). این مختصات سبب شده‌اند تغییر استراتژیک به‌عنوان عنصری حیاتی در تنازع کسب‌وکارها برای بقا شناخته شود (Sorsa & Vaara, 2020, p. 841) تا جایی که موفقیت یک کسب‌وکار در تحقق عملکرد مطلوب و تثبیت جایگاه برتر رقابتی، به میزان مهارت آن کسب‌وکار در مدیریت تغییرات استراتژیک نسبت داده می‌شود (Dess, McNamara, Eisner & Lee, 2020, p. 247). به عبارت دیگر، در مواجهه با مختصات دنیای کنونی کسب‌وکارها، تغییر عامدانه و برنامه‌ریزی شده در استراتژی، اهداف، اشکال، اختیارات و فناوری‌های یک سازمان، مسأله‌ای عادی محسوب می‌گردد و شرکت‌هایی که از این امر غافل باشند، بی‌تردید سهم چندانی از ارزش تولید شده در بازار نخواهند داشت و بازنده جنگ رقابتی خواهند بود (Sorsa & Vaara, 2020, p. 845) بنابراین انجام تغییرات استراتژیک اثربخش، به موضوعی مهم برای محققان مدیریت استراتژیک تبدیل شده است (Wang & Wang, 2017, p. 727)؛ از این رو، پژوهشگران برای پاسخ به سه سؤال چيستی، چرایی و چگونه‌گی کاربست تغییرات استراتژیک، حجم ادبیات معتناهی را در این زمینه به وجود آورده‌اند. همچنین علاوه بر مختصات مذکور که به‌طور کلی بر فضای جهان حاکم است، به لحاظ خارجی شرایط ناشی از تحریم‌های ظالمانه علیه جمهوری اسلامی ایران و به لحاظ داخلی ورود به گام دوم انقلاب اسلامی در کنار ابلاغ «سند تحول دولت مردمی» از سوی دولت سیزدهم، سبب شده‌اند تا سازمان‌های فعال در ایران اسلامی بیش از دیگران، درگیر تصمیم‌ها و چالش‌های مربوط به تغییر استراتژیک باشند (مقدم، ویشلیقی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۶۰).

از سوی دیگر، توجه به این نکته ضروری است که پژوهش‌های تغییر استراتژیک با اجرای استراتژی، رابطه‌ای تنگاتنگ و متقابل دارند و کمتر پژوهشی در تغییر استراتژیک یافت می‌شود که صبغه اجرای استراتژی نداشته باشد (Lynch & Mors, 2019, p. 267).

از این رو مدیریت تغییرات استراتژیک از جمله مهم‌ترین مسائل مرحله اجرا محسوب می‌گردد که همواره ذهن علاقه‌مندان به این قلمرو موضوعی را به خود مشغول کرده است (گرن، ۱۳۹۶، ص. ۴۶۲). به همین خاطر اگرچه تهیه طرح‌های تحول و تدوین استراتژی تغییر، جایگاه ویژه‌ای در مرحله تدوین استراتژی دارند، اما محققان مدیریت استراتژیک در پی پاسخ به چالش مورد اشاره در بند اول، در سالیان گذشته به جای تمرکز صرف بر برنامه‌های استراتژیک و توقف در مرحله تدوین، به صورت تفصیلی به مسائل اجرای استراتژی پرداخته‌اند (Doeleman, van Dun & Wilderom, 2022, p. 56) به طوری که اجرای استراتژی به عنوان یکی از موضوعات برتر پژوهشی در رشته مدیریت شناخته می‌شود (Kastanakis et al., 2019, p. 247)؛ اما به این خاطر که اجرای استراتژی از تدوین آن پیچیده‌تر است و شواهد تجربی کافی ثابت کرده‌اند که حتی اگر استراتژی به خوبی تدوین شود، تا زمانی که برای اجرای اثربخش آن تدبیری اتخاذ نشود، ضمانتی برای موفقیت وجود ندارد (Hitt et al., 2017)، درک روشن فرایند اجرا سخت‌تر می‌باشد (کردنائیج، ۱۴۰۰، ص. ۳۴۱).

یکی از مفاهیمی که برای درک روشن فرایند اجرای استراتژی از دهه ۱۹۶۰ مورد توجه قرار گرفته، طراحی سازمانی است (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018, p. 15). طراحی سازمانی سعی می‌کند مؤلفه‌های سازمان را با استراتژی‌های آن هماهنگ کند تا از این طریق، اجرای استراتژی در بستر سازمان تسهیل شود (De Massis, Eddleston & Rovelli, 2020). پژوهش‌های پرشمار، متعدد و متنوع این عرصه نشان می‌دهد کسب‌وکاری که دارای طراحی سازمانی دقیق‌تر، منعطف‌تر و سازگارتری باشد، در قبال تحولات نوآورانه قاعده‌شکن، تغییرات استراتژیک و سایر فشارهای محیطی و درونی، استراتژی‌های خود را بهتر اجرا می‌کند و در نتیجه عملکرد بهتری نسبت به سایر رقبا خواهد داشت (Merendino & Saren, 2020, p. 417 ; Foss, 2020, p. 217). اما جنبه تاریک مسأله آن است که علی‌رغم وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه چگونگی نقش‌آفرینی ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک، تا کنون تصویر واضحی از دستاوردهای پژوهشگران بصورت یکپارچه ارائه نشده و شکاف پژوهشی مذکور حاکی

از آن است که نتایج پژوهش‌های این قلمرو موضوعی به صورت متشتت و پراکنده باقی مانده است (Puthusserry, King, Miller & Khan, 2022, P. 604).

از این رو پژوهش حاضر سعی دارد تا با مرور نظام‌مند آثار موجود در زمینه «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک» که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۱ منتشر شده‌اند، به مطالعه درجه دوم این پدیده بپردازد. لذا در ادامه ضمن پرداختن به ادبیات و پیشینه پژوهش، در قسمت روش‌شناسی با اشاره به روش مرور نظام‌مند، شیوه‌نامه و استراتژی‌های جمع‌آوری و تحلیل داده از مجموع ۷۱ پژوهش شناسایی شده ذکر می‌گردد؛ همچنین در بخش یافته‌های پژوهش، نمای کلی دستاوردهای مرور انجام شده در کنار تشریح مضامین اصلی و وضعیت آینده این حوزه گزارش می‌شود. در پایان نیز مطابق استاندارد پژوهش‌های مرور نظام‌مند، دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده بر اساس مرور انجام شده، پیشنهاد می‌گردد و در انتها، بحث و نتیجه‌گیری، بخش پایانی این پژوهش می‌باشد.

## ۱. ادبیات پژوهش

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

### ۱-۱. اجرای استراتژی

همانند همه عرصه‌های علوم اجتماعی، از اجرای استراتژی نیز تعاریف متعددی ارائه شده است؛ در تعریفی ساده، اجرای استراتژی به معنای تزریق استراتژی‌های سازمان به عرصه عملیات آن می‌باشد (Lynch, 2006, p. 521). تاوس و تابش<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، ضمن قبول این تعریف، با انجام مرور نظام‌مند به تعریفی تفصیلی‌تر دست یافته‌اند و معتقدند اجرای استراتژی به فرایند پیچیده و پویایی اطلاق می‌شود که مدیران و کارکنان از طریق آن، برنامه‌های استراتژیک را به واقعیتی در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت تبدیل می‌کنند. از طرف دیگر سلمان‌پور سهی، اعرابی، پورعزت و آقایی (۱۴۰۰) با تمرکز بر طراحی سازمانی، اجرای استراتژی را با همسویی و ائتلاف واحدهای سازمانی برابر می‌دانند و به معنای بسیج کارکنان و مدیران سازمان در جهت عملیاتی‌سازی استراتژی‌های تدوین شده با درک و پایبندی به برنامه استراتژیک سازمان تعبیر می‌کنند. اما از میان تعاریف مذکور، متناسب‌ترین تعریف اجرای استراتژی، مشخصاً تبیین‌کننده نقش طراحی



سازمان در تغییر استراتژیک می‌باشد که عبارت است از: ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فعالیت‌ها و وظایف فردی که هر یک از کارکنان در قبال استراتژی انجام می‌دهند (Hrebiniak, 2013, p. 166).

### ۱-۲. تغییرات استراتژیک

بررسی اساسی ادبیات نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک نوعی دگرگون ساختن فعالیت‌های اساسی سازمان است که به صورت ابتکاری و فعالانه توسط مدیران ارشد ایجاد می‌شود و تأثیر به‌سزایی در عمق تلاش‌ها و نتایج سازمانی خواهد گذاشت (کیانفر، کیانزاد و کلاه‌کج، ۱۴۰۰، ص. ۱۵۹). به عبارت دیگر، در تغییر استراتژیک سازمان‌ها به دنبال دگرگون ساختن حوزه‌های راهبردی و کلیدی خود هستند؛ حوزه‌هایی که بتوانند در صورت متحول شدن، عملکرد برتر شرکت را در قبال رقبا تضمین نمایند (مقدم، ویشلقی و جعفری، ۱۳۹۹، ص. ۱۶۱). در همین راستا و برای مشخص شدن حوزه‌های مذکور، یکی از تعاریف کلاسیک بیان می‌کند که تغییرات استراتژیک، تغییراتی در محتوای استراتژی‌های شرکت به لحاظ دامنه فعالیت، نوع استقرار منابع، مزیت رقابتی و نحوه هم‌افزایی‌های ساختاری درون شرکت می‌باشند (Hofer & Schendel, 1978, p. 117). تعریف اخیر، حوزه‌های موردنظر مقدم، ویشلقی و جعفری (۱۳۹۹) را محتوای استراتژی شرکت قلمداد کرده است. برخی از اندیشمندان دیگر، حوزه‌های مذکور را با اتخاذ رویکردی منبع محور توضیح داده‌اند و معتقدند تغییر استراتژیک به تغییر محسوس و قابل توجه در الگوی تخصیص منابع شرکت در یکی از شش بعد ذیل گفته می‌شود: شدت تبلیغات (تبلیغات به فروش)، شدت تحقیق و توسعه (تحقیق و توسعه به فروش)، نو بودن وسایل و تجهیزات، هزینه‌های عمومی غیرتولیدی، سطوح موجودی کالا و اهرم‌های مالی (Zhang, Ayoko & Liang, 2021, p. 140).

### ۱-۳. تغییرات ابتکاری

بسته به هدف تغییر و نیرویی که باعث ایجاد تغییر می‌شود، این مفهوم می‌تواند به دو گونه ابتکاری (برنامه‌ریزی شده/ تعمدی) و دفعی تقسیم شود. تغییر ابتکاری، مانند نوآوری در محصول، تعدیل ساختار و شرایط کاری (Chenevert, Kilroy & Bosak, 2019, p. 210)، زمانی اتفاق می‌افتد که تحلیل‌های مربوط به کسب‌وکار مسأله‌ای را

نمایان می‌سازند که نیازمند بهبود یا رفع مشکل است. تغییرات ابتکاری به صورت عمدی، سازمانی را از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب دیگر در آینده منتقل می‌کند (Borges & Quintas, 2020, p. 669). این نوع تغییرات، نظام‌مند و کنترل شده، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عملکرد و اثربخشی خود را بهبود ببخشند.

در مقابل، تغییرات دفعی غالباً توسط نیروهای خارجی بر سازمان تحمیل می‌شوند نه نیروهای داخلی. چنین تغییری به‌طور جدی به دلیل وضعیت مشکل‌ساز در محیط‌های سازمانی رخ می‌دهد که ممکن است عملکرد سازمان را مختل کند و یا اعتبار سازمان را تهدید نماید (Shaw, 2018, p. 307). در نتیجه عمل این نیروهای سازمانی، سازمان باید به صورت سریع و استراتژیک عکس‌العمل نشان دهد (Shaw, 2018, p. 307). هدف اصلی چنین تغییرات دفعی‌ای، کم کردن تأثیرات منفی وضعیت مشکل‌ساز، به حداکثر رساندن منافع بالقوه و تبدیل وضعیت بحران به فرصت است (Schermmerhorn, Hunt, & Osborn & Uhl-Bien, 2010, p. 426).

#### ۴-۱. طراحی سازمانی

طراحی سازمانی یک جریان ادبیات تثبیت شده در مطالعات سازمانی است (Van de Ven, Ganco & Hinings, 2013, p. 398) که به سوابق، روابط و پیامدهای چینی جنبه‌های مختلف سازمان می‌پردازد؛ در ادبیات علمی، گاهی از جنبه‌هایی که در طراحی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند، به‌عنوان عناصر یا ابعاد طراحی سازمانی یاد می‌شود (Turner & Miterev, 2019, p. 489). با وجود اینکه پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه طراحی سازمانی صورت گرفته است (Miller, 2010, p. 83; Puranam, Alexy & Reitzig, 2014, p. 165)، اما به دلیل پیچیدگی و تنوع سازمان‌های امروزی، استفاده از یک مدل ثابت و یا دسترسی به یک دیدگاه ثابت در زمینه طراحی سازمانی امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، این که در طراحی سازمان به کدام جنبه‌های آن توجه شود، تا حد زیادی به صورت اقتضایی توسط مدیریت سازمان، با هدف دستیابی به عملکرد مطلوب، تعیین می‌شود (Turner & Miterev, 2019, p. 450). برای جمع‌بندی ادبیات این حوزه، آبری و لوا-ترمبلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، ضمن اشاره به پژوهش‌های گسترده طراحی سازمانی، نظریه‌های موجود را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: رویکرد

تاریخی، رویکرد اقتضایی، رویکرد اجتماعی و رویکرد کثرت‌گرا. نظریه‌پردازان در رویکرد تاریخی از دهه ۱۹۶۰ با پیش‌فرض طراحی سازمانی فراگیر، به دنبال ایجاد یک طراحی ایده‌آل بوده‌اند. در رویکرد اقتضایی اندیشمندان، تمایز طراحی سازمانی را بر اساس متغیرها (مانند اندازه) یا زمینه‌های خاص (مثلاً نوآوری) پذیرفته‌اند. در رویکرد اجتماعی، بر شناسایی تأثیر عوامل اجتماعی و فرهنگی در نظریه‌پردازی در زمینه طراحی سازمان تمرکز شده است و در رویکرد کثرت‌گرا، هر سازمانی به فراخور خود، نیازمند طراحی ویژه‌ای می‌باشد. در چارچوب رویکرد چهارم، اندیشمندان مختلف عناصر گوناگونی را برای طراحی سازمانی برشمرده‌اند که دارای اشتراک‌های زیادی است؛ در جدول شماره (۱) به‌روزترین تعاریف و عناصر مورد اشاره ایشان، مشاهده می‌شود.

**جدول (۱): خلاصه تعاریف و عناصر طراحی سازمانی از منظر اندیشمندان مختلف**

ردیف	نویسنده	تعریف	عناصر طراحی سازمانی
۱	چونگ و داوون (۲۰۲۲)	رویکردی نظام‌مند برای هم-راستاسازی عناصر حیاتی یک سازمان می‌باشد که در نتیجه آن واحدهای مختلف سازمانی، می‌توانند در راستای تحقق استراتژی عمل نمایند.	❖ فرایندها ❖ فرهنگ ❖ رهبری ❖ منابع انسانی
۲	سمسون، دونت و دفت <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	ابزاری برای جاری‌سازی استراتژی در سازمان می‌باشد که کمک می‌کند تا استراتژی‌ها به عمل تبدیل شوند.	❖ رهبری ❖ طراحی ساختار ❖ سیستم‌های کنترلی و اطلاعاتی ❖ منابع انسانی
۳	دس، مک‌نامارا، آیسنر و لی <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	آمیخته‌ای متعادل از ابزارها و تکنیک‌های مناسب که برای تسهیل هماهنگی اثربخش و ادغام فعالیت‌های کلیدی در سازمان ایجاد می‌شود.	❖ فرهنگ و ارزش‌های مشترک ❖ ساختار سازمانی ❖ ارتباطات و فناوری ارتباطات ❖ منابع انسانی
۴	لموس-اگیولار، مورالس-	چینش رویه‌ها و فعالیت‌های کاری است که به طرق مختلف	❖ استراتژی ❖ فرایند

ردیف	نویسنده	تعریف	عناصر طراحی سازمانی
	آلونسو، رامیرز- پورتیلا و هیدالگو <sup>۶</sup>	برای ارائه ارزش به مشتریان و سایر ذینفعان در نظر گرفته می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ انگیزش و پاداش</li> </ul>
۵	ترنر و میترویو <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)	طراحی سازمانی به سوابق، روابط و پیامدهای چینش جنبه‌های مختلف سازمان می‌پردازد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ استراتژی</li> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ فرایند</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ مسائل رفتاری</li> </ul>
۶	هیل، شلینگ و جونز <sup>۷</sup> (۲۰۱۷)	مجموعه چینش‌های سازمانی که متناسب با استراتژی سازمان، منتج به عملکرد برتر شود و گاهی از آن تعبیر به معماری سازمانی می‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ فرهنگ سازمانی</li> <li>❖ ساختار سازمانی</li> <li>❖ فرایندها</li> <li>❖ منابع انسانی</li> <li>❖ نظام کنترل و انگیزاننده‌ها</li> </ul>
۷	روتیرمل <sup>۸</sup> (۲۰۱۷)	فرایند خلق، اجرا، کنترل و اصلاح ساختار، فرایندها و رویه‌های سازمانی است که به مدیران اجازه می‌دهد به صورت اثربخش، استراتژی‌ها را به عمل تبدیل کنند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ساختار</li> <li>❖ فرهنگ</li> <li>❖ کنترل</li> </ul>

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق جدول شماره (۱) برای بررسی سؤال پژوهش یعنی «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، به مواردی توجه شده که پربسامدترین ابعاد مورد اشاره اندیشمندان حوزه طراحی سازمانی بوده‌اند. بر اساس این مبنا، چهار بعد طراحی سازمانی برای انجام مرور نظام‌مند در این پژوهش انتخاب شده که عبارتند از: ساختار، فرهنگ، فرایندها و منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) (Hill, Schilling & Jones, 2017, p. 512).

## ۲. مرور پیشینه

در این بخش به گزارش پیشینه تجربی مرتبط با قلمرو موضوعی مقاله حاضر پرداخته می‌شود؛ مطالعاتی که به آنها اشاره می‌گردد با اشتراک دو شرط انتخاب شده‌اند: اولاً همگی در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ انجام پذیرفته‌اند و ثانیاً هر کدام به نوعی مروری از «نقش عوامل مؤثر در تغییرات استراتژیک» انجام داده‌اند. با در نظر گرفتن دو شرط مذکور، مجموعاً پنج پژوهش یافت شد که ذیلاً گزارش می‌شوند:

لموس - اگیولار، مورالس - آلونسو، رامیرز - پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹) در مقاله خود با عنوان «مدل‌های کسب‌وکار پایدار از منظر طراحی سازمانی: مرور نظام‌مند ادبیات»<sup>۹</sup>، با در نظر گرفتن ابعاد کلیدی طراحی سازمانی (نظیر ساختار، انگیزش و پاداش، فرایند، استراتژی و منابع انسانی) به بررسی نقش آنها در تغییرات استراتژیک حول ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار پرداخته‌اند. در این مرور، ۱۹ مقاله شناسایی شده که در قلمرو موضوعی مذکور دارای صلاحیت برای پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش بوده‌اند. در نهایت یافته‌ها سه مورد مهم را روشن ساخته‌اند: (۱) برای ایجاد کسب‌وکار پایدار، نیاز به همکاری میان کسب‌وکارها و گسترش عناصر طراحی سازمانی فراتر از مرزهای یک شرکت وجود دارد؛ (۲) عموماً نظام‌های تشویقی و انگیزشی در ایجاد یک کسب‌وکار پایدار مغفول واقع شده‌اند؛ و (۳) همه پژوهش‌های انتخاب شده، نمونه‌هایی از اجرای استراتژی و مربوط به تغییر استراتژیک بوده‌اند. در نتیجه اجرای تغییر استراتژیک به لطف پیکربندی یک طراحی سازمانی امکان‌پذیر خواهد بود.

مولر و کانیسک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان «دیدگاه‌ها و مباحث اصلی در پژوهش‌های تغییر استراتژیک»<sup>۱۱</sup> با مرور سه دهه پژوهش در این عرصه، به بررسی جایگاه و نقش بازیگران موجود در تغییر استراتژیک پرداخته‌اند. در این مرور، ۱۱۹ مقاله از نشریه‌های پیشرو در مدیریت استراتژیک انتخاب شده است و نویسندگان در پی آن هستند تا بدنه انباشته از ادبیات تغییر استراتژیک را تقویت و جهت‌یابی کنند. نتایج این پژوهش سه رویکرد جبرگرایی، اراده‌گرایی و دیالکتیک را در این قلمرو موضوعی مشخص کرده و نقش هر کدام از بازیگران تغییر استراتژیک را در گرو اتخاذ یکی از رویکردهای سه‌گانه توضیح داده است. همچنین در پایان نویسندگان چهار زمینه را برای

پژوهش در آینده به علاقه‌مندان این حوزه معرفی می‌کنند که عبارت است از: (۱) بررسی انواع مختلف، فرایندها و نتایج تغییر استراتژیک ذیل سه رویکرد مذکور؛ (۲) گسترش دامنه بازیگران در نظر گرفته‌شده در رابطه با تغییر استراتژیک (۳) بررسی ماهیت غیرخطی تغییر استراتژیک و (۴) بررسی معماهای تغییر استراتژیک.

کانیسک، بارتونک و مولر<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۷) در مقاله خود با عنوان «زمان در پژوهش‌های تغییر استراتژیک»<sup>۱۳</sup> ضمن تأکید بر اهمیت واکاوی مفهوم تغییر استراتژیک و عوامل نقش‌آفرین در شکل‌گیری یک تغییر موفق، پژوهش‌های این عرصه را متشتم ارزیابی نموده و با هدف تقویت نگاه فرایندی به مقوله تغییر استراتژیک، به مرور انتقادی نقش زمان در فرایند مذکور پرداخته‌اند. در این مرور، (الف) مفهوم زمان در تغییرات استراتژیک، (ب) برنامه‌ریزی مراحل تغییر و (ج) رابطه زمان با عامل تغییر را مورد بررسی قرار داده‌اند. نویسندگان با تلاش برای پویاسازی فرایند تغییر استراتژیک، شش مسیر پژوهش را برای مطالعات آینده انتخاب کرده‌اند که عبارتند از: زمان‌بندی فرایند تغییر، بازیگران، احساسات در تغییر، ابزارها و شیوه‌های تغییر، پیچیدگی و در نهایت تنش‌های ناشی از تغییر.

هلفات و مارتین<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵) در مقاله خود با عنوان «قابلیت‌های مدیریتی پویا: مرور و سنجش اثر مدیریتی بر تغییر استراتژیک»<sup>۱۵</sup>، ضمن اشاره به توسعه مفهوم قابلیت‌های مدیریتی در سال‌های اخیر، به مرور نظام‌مند مطالعات تجربی در زمینه نقش قابلیت‌های مدیریتی در تغییر استراتژیک پرداخته‌اند و ۱۰۴ پژوهش منتخب این حوزه را در قالب سه مفهوم کلی ذیل طبقه‌بندی کرده‌اند: شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی<sup>۱۶</sup>. نویسندگان معتقدند در صورتی که سازمان‌ها بتوانند در مقایسه با رقبای خود حول سه مفهوم مذکور، عملکرد مطلوبی داشته باشند با احتمال قابل قبولی تغییرات استراتژیک را در فضای رقابتی بهتر اجرا خواهند کرد و نتایج بهتری از آن به‌دست می‌آورند. همچنین این مقاله که در صدد تقویت نظریه منبع محوری می‌باشد، علاوه بر انجام مرور نظام‌مند، به سنجش تفاوت شرکت‌های مختلف در میزان بهره‌برداری از شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی به‌عنوان منابع قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند که نتایج تجربی هم مؤید نتایج حاصل از مرور نظام‌مند گزارش شده است.

هچرویترا، کلایندینست و گریگر<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان «چگونه رهبران جدید پس از یک رویداد جانشینی، بر تغییر استراتژیک تأثیر می‌گذارند: مرور انتقادی ادبیات»<sup>۱۸</sup>، پس از مرور نظام‌مند ۶۸ پژوهش منتخب در زمینه رابطه جانشینی مدیرعامل و تغییرات استراتژیک، با طرح چهار پرسش نتایج مرور نظام‌مند را به بوته نقد کشیده‌اند. این چهار سؤال عبارتند از: چرایی استدلال‌های ارائه شده برای توضیح تغییرات استراتژیک پس از رویداد جانشینی مدیرعامل؛ چستی عوامل اقتضایی اثرگذار در رابطه بین جانشینی مدیرعامل و تغییرات استراتژیک؛ چگونگی بازآمودها و مظاهر تغییرات استراتژیک در سازمان‌ها؛ و در نهایت سؤال از بعد زمانی تغییرات استراتژیک. با طرح این پرسش‌ها، نویسندگان نتیجه می‌گیرند پژوهش‌های این حوزه اگرچه هنوز به حد بلوغ نرسیده، اما روند رو به تکاملی را طی می‌کنند و از جمله خلاءهای نظری در حوزه مورد مطالعه خود را کمبود پژوهش‌های عمیق در پاسخ به دو سؤال چرایی رابطه علی میان رویداد جانشینی و تغییر استراتژیک و چستی عوامل اقتضایی زمینه‌ای برمی‌شمارند.

#### جدول (۲): خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه و روش‌شناسی‌های آن

ردیف	نویسندگان و سال انتشار	نوع مرور انجام شده	خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه
۱	لموس-اگیلار، مورالس-آلونسو، رامیرز-پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹)	مرور نظام‌مند	با در نظر گرفتن ابعاد کلیدی طراحی سازمانی (نظیر ساختار، انگیزش و پاداش، فرایند، استراتژی و منابع انسانی) به بررسی نقش آنها در تغییرات استراتژیک حول ایجاد مدل کسب‌وکار پایدار پرداخته است.
۲	مولر و کانیسک (۲۰۱۷)	مرور نظام‌مند	نویسندگان نقش بازیگران فعال در تغییر استراتژیک را ذیل سه رویکرد جبرگرایی، اراده‌گرایی و دیالکتیکی توضیح داده‌اند.
۳	کانیسک، بارتونک و مولر (۲۰۱۷)	مرور انتقادی	در این پژوهش، نویسندگان به دنبال تقویت نظریه فرایندمحوری به بررسی نقش زمان در فرایند تغییر استراتژیک پرداخته‌اند.
۴	هلفات و مارتین (۲۰۱۵)	مرور نظام‌مند	نقش قابلیت‌های پویای مدیریت را در تغییر استراتژیک بررسی کرده‌اند و در نتیجه سه

خلاصه رویکردها و یافته‌های پیشینه	نوع مرور انجام شده	نویسندگان و سال انتشار	شماره
نقش کلی یعنی شناخت مدیریتی، سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی را برای قابلیت‌های مدیریت شناسایی کرده‌اند.			
از نقش مدیرعامل جدید در تغییرات استراتژیک پرده‌برداری کرده‌اند و این نقش‌ها را ذیل سه سؤال چیستی، چرایی، چگونگی و چه زمانی سازمان داده‌اند.	مرور انتقادی	هچرویتز، کلایندینست و گریگر (۲۰۱۲)	۵

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود، تنها یکی از پژوهش‌های مروری انجام شده در قلمرو موضوعی «نقش عوامل مؤثر در تغییرات استراتژیک»، به نقش طراحی سازمانی در این نوع تغییرات پرداخته‌اند که این پژوهش نیز جامعه خود را به مدل کسب‌وکار پایدار محدود نموده است. از این رو، مرور حاضر در پی بررسی نقش طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک است و محدودیت مذکور را اعمال نکرده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به دلیل پراکندگی و تشتت موجود در پژوهش‌های حول نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک و همچنین وجود نتایج متناقض و گاهی متضاد در پژوهش‌های مذکور، از روش مرور نظام‌مند استفاده شده است. مرور نظام‌مند در دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک روش علمی مورد پذیرش قرار گرفت و طبق تعریف روشی است که طی آن بر اساس الگویی مشخص، آشکار و تکرار شدنی به شناسایی، ارزیابی، جایابی و تفسیر شواهد مرتبط با سؤال پژوهش پرداخته می‌شود (Boland, Cherry & Dickson, 2017, p. 85). 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. برنامه‌ریزی در مورد نحوه اجرای مرور نظام‌مند: اولین اقدام آن است که در مورد بهترین حالت تخصیص زمان و منابع در دسترس برای مراحل مختلف انجام مرور نظام‌مند



تصمیم‌گیری شود. در پژوهش حاضر در اولین گام، تیم پژوهش متشکل از چهار عضو (دو استاد، یک دانشیار و یک دانشجوی دوره دکتری مدیریت راهبردی) به تهیه پیشنهاد پژوهش مبادرت ورزید. مطابق با پیشنهاد اولیه، زمان مورد نیاز برای انجام پژوهش، یکسال از بازه زمانی بهمن ماه ۱۳۹۹ تا بهمن ماه ۱۴۰۰ در نظر گرفته شده بود که عملاً یک ماه علاوه بر زمان پیش‌بینی شده، به طول انجامید و در اسفند ۱۴۰۰ به پایان رسید؛ شرح برنامه‌ریزی تیم پژوهش (تخصیص زمان و منابع) به صورت ذیل است: سه ماه به جستجوهای اولیه، شناسایی و تدقیق سؤال پژوهش اختصاص یافت (گام دوم) و پس از آن تیم مذکور، یک دوره پانزده روزه بر روی تنظیم شیوه‌نامه<sup>۱۹</sup> پژوهش متمرکز شد. شش ماه صرف جستجوی ادبیات، بررسی عناوین و چکیده‌ها، بررسی متن کامل مقالات و استخراج داده‌ها گردید (گام‌های دوم تا هفتم و گام نهم) به این نحو که دو پژوهشگر امر جستجو، استخراج داده‌ها، کدگذاری اولیه و تحلیل مضامین پایه را به صورت همزمان و جداگانه به عهده داشتند و یک پژوهشگر وظیفه انطباق و تلفیق کدگذاری‌ها و نتایج تحلیل مضمون حاصل از کار دو پژوهشگر دیگر را به عهده گرفت. در نهایت نتایج تحلیل تلفیق شده توسط پژوهشگر چهارم مورد بازبینی، تأیید و اصلاح قرار گرفت و در کمیته چهار نفره تیم پژوهش، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر تحلیل گردیدند. سه ماه بعد صرف ارزیابی کیفیت شواهد منتخب شد (گام هشتم) و در نهایت پانزده روز پایانی به نگارش، ویرایش و اصلاح پژوهش (گام نهم) اختصاص یافت. پس از اتمام کار، پژوهشگران پانزده روز از نتایج پژوهش فاصله گرفتند و مجدداً در کمیته‌ای چهار نفره، به مرور یافته‌ها و تحلیل‌های خود پرداختند تا نتایج پژوهش آماده انتشار شود (گام دهم).

**۲. انجام جستجوهای اولیه، شناسایی دقیق سؤال پژوهش و نگارش شیوه‌نامه برای**

**انجام مرور نظام‌مند:** در این مرحله جستجوهای حوزه‌ای<sup>۲۰</sup> 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 شیوه‌نامه 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.

همان‌طور که اشاره شد، این مرحله سه ماه به طول انجامید و پس از آن سؤال اصلی پژوهش به صورت ذیل تدوین گردید: «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» که بر این اساس سؤال‌های فرعی پژوهش شامل موارد ذیل می‌شود: «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟». همچنین برای جستجوی پاسخ سؤال‌های مذکور در منابع، شیوه‌نامه‌ای مطابق جدول شماره (۳) توسط تیم پژوهش تنظیم گردیده است:

**جدول (۳): شیوه‌نامه تدوین شده توسط تیم پژوهش برای انجام مرور نظام‌مند**

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان پژوهش	انگلیسی	غیر از زبان انگلیسی
زمان انجام	از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱	قبل از ۱۹۹۰ یا بعد از ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱
جامعه مورد مطالعه	کلیه مقالاتی که با موضوع نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی آن در تغییرات استراتژیک منتشر شده‌اند.	❖ سندهایی به غیر از مقالات ❖ موضوعاتی به غیر از نقش طراحی سازمانی و ابعاد اصلی آن در تغییرات استراتژیک
شرایط مورد مطالعه	مقالاتی که در جستجوی هر دو پژوهشگر دارای صلاحیت بررسی به لحاظ پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، استفاده از داده‌های اولیه و مدت زمان معین در بند دوم، تشخیص داده شده‌اند.	مقالاتی که توسط یک یا هیچ‌یک از پژوهشگران دارای صلاحیت برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش، استفاده از داده‌های اولیه و مدت زمان معین در بند دوم، تشخیص داده نشده‌اند.
نوع مقالات	مقالات انتشار یافته در نشریه‌های دارای سیاست داوری دوسو کور	سایر مقالاتی که یا با پذیرش اولیه هنوز منتشر نشده‌اند یا نشریه آنها فاقد سیاست داوری دوسو کور می‌باشد و یا مقالات کنفرانسی، یادداشت‌ها و مقالات نامعتبر

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
استراتژی‌های جستجوی مقالات	جستجوی کلیدواژه‌ای + مرور شماره‌های نشریات منتخب	مقالات خارج از شمول استراتژی‌های جستجوی

۳. 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، از دو استراتژی جستجو استفاده شده است:

در استراتژی اول، برای به حداقل رساندن خطاهای ناشی از جستجوی کلیدواژه‌ای، همه شماره‌های هفت مجله‌ای که بنا بر تشخیص تیم پژوهش، منابع اصلی شواهد مورد نیاز برای سؤال‌های پژوهش به حساب می‌آمدند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ مورد مرور قرار گرفت؛ این نشریات عبارتند از: آکادمی آو منیجمنت<sup>۲۱</sup>، آکادمی آو منیجمنت ریویو<sup>۲۲</sup>، ادمنستریتیو ساینس کوآرتلی<sup>۲۳</sup>، جورنال آو منیجمنت<sup>۲۴</sup>، منیجمنت ساینس<sup>۲۵</sup>، اورگانیزیشن ساینس<sup>۲۶</sup> و استراتژیک منیجمنت جورنال<sup>۲۷</sup>. توضیح آنکه معیار تیم پژوهش برای انتخاب نشریات مذکور، اشتراک نتایج برترین نشریات سه گزارش لیست ۵۰ مجله برتر فایننشال تایمز<sup>۲۸</sup> در سال ۲۰۲۱، گزارش ارجاع مجلات<sup>۲۹</sup> و پژوهش پودساکوف<sup>۳۰</sup> و دیگران (۲۰۰۵) در مورد برترین نشریات مدیریت استراتژیک، بوده است. همچنین توضیح دیگر آنکه علت انتخاب ۱۹۹۰ به‌عنوان سال مبداء، اذعان اندیشمندان متعدد به رشد و نمو چشمگیر ادبیات مدیریت تغییر استراتژیک با آغاز دهه ۱۹۹۰ بوده است. در نهایت باید اشاره شود که دسترسی به هر شماره از نشریات مذکور از طریق سایت رسمی این نشریات صورت گرفته است.

در استراتژی دوم، با استفاده از جستجوی کلیدواژه‌ای در عناوین مقالات موجود در پایگاه‌های داده به جمع‌آوری ادبیات حول سؤال‌های مرور مبادرت گردید. کلیدواژه‌های استفاده شده در این استراتژی عبارتند از: «تغییر استراتژیک» و/یا «تحول استراتژیک» و/یا «پویایی‌های تغییر» و/یا «تغییر ساختاری» و/یا «تغییر استراتژیک» و/یا «انطباق سازمانی» و/یا «اجرای استراتژی» و/یا «توسعه سازمانی» و/یا «اُدی» و/یا «نقش طراحی سازمانی»

در تغییر» و/یا «نقش ساختار سازمانی در تغییر» و/یا «نقش فرهنگ سازمان در تغییر» و/یا «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی در تغییر» و/یا «نقش منابع سازمان در تغییر»<sup>۳۱</sup>. همچنین کلیدواژه‌های مذکور در پایگاه‌های ذیل جستجو شده است: بیزینس سورس پریمر، جی استور، ساینس دایرکت، وایلی آنالین لایبرری، امرالد اینسایت<sup>۳۲</sup>.  
با به‌کارگیری دو استراتژی مذکور، تعداد مقالاتی که مرور شده‌اند در جدول شماره (۴) نمایش داده شده است.

**۴. بررسی عناوین و چکیده‌ها:** در این مرحله، پژوهشگران عناوین و چکیده‌های پژوهش‌هایی را که در گام قبل شناسایی شده‌اند، بررسی می‌کنند و با کنارگذاشتن موارد نامرتب به سؤال پژوهش، به سراغ مرحله بعدی می‌روند. در پژوهش حاضر مطابق با شیوه‌نامه تهیه شده (جدول شماره (۳))، مجموعه مقالاتی که عنوان آنها مرور شده است ۱۹۴۱۷ مقاله می‌باشد که از این تعداد تنها ۳۹۷ مقاله دارای صلاحیت برای بررسی چکیده تشخیص داده شده‌اند. با مرور چکیده مقالات، از ۳۹۷ مقاله مذکور، ۱۴۵ مقاله واجد شرایط تشخیص داده شد و ۲۵۲ مقاله مطابق شیوه‌نامه پژوهش از چرخه مرور خارج شدند.

شایسته است اشاره شود در جستجوی اولیه مقالات برای اطمینان از اینکه گردآوری داده بدون خطا و به صورت حداکثری صورت می‌گیرد، حاصل دو استراتژی مذکور در گام قبل ۱۹۴۱۷ مقاله بوده است که تفصیل آن در جدول شماره (۴) ذکر خواهد شد. پس از آن با غربالگری عناوین مقالات، عدد ۳۹۷ حاصل شد که ریزش تعداد زیادی از مقالات را با غربالگری اولیه نشان می‌دهد. این اختلاف ارقام بدین خاطر است که از طرفی نویسندگان در گام نخست رویکرد حداکثری در جمع‌آوری داده داشته‌اند و از طرف دیگر در گام دوم شیوه‌نامه‌های تنظیم شده را سختگیرانه اجرا نموده‌اند.

**۵. به‌دست آوردن پژوهش‌ها:** در این مرحله، متن کامل شواهدی که در مرحله قبل تأیید شدند باید در اختیار پژوهشگران قرار گیرد. در مقاله حاضر، متن کامل ۱۴۵ مقاله باقی مانده از مرحله قبل دانلود شد و در اختیار تیم پژوهش قرار گرفت.

**۶. 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 ۱۴۵ مقاله باقی مانده، ۷۱ مقاله به‌عنوان منابع دارای صلاحیت برای تحلیل داده‌ها انتخاب گردید که در جدول شماره (۴) آمار تفصیلی مراحل مختلف مرور مقالات نشان داده شده است:

**جدول (۴): آمار تفصیلی مرور و انتخاب مقالات مطابق شیوه‌نامه تدوین شده**

نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در هر سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
آکادمی آو منیجمنت	۳۱	۶	۱۲	۲۲۳۲
آکادمی آو منیجمنت ریویو	۳۱	۷	۴	۸۶۸
ادمینستریتیو ساینس کوآرتلی	۳۱	۴	۵	۶۲۰
جورنال آو منیجمنت	۳۱	۸	۱۵	۳۷۲۰
منیجمنت ساینس	۳۱	۱۲	۱۵	۵۵۸۰
اورگانیزیشن ساینس	۳۱	۶	۱۰	۱۸۶۰
استراتژیک منیجمنت جورنال	۳۱	۱۳	۱۰	۴۰۳۰
نتایج حاصل از موتورهای جستجو				
۱۹۴۱۷ مجموع مقالاتی که عنوان آنها مرور شده است.				
۳۹۷ مجموع مقالاتی که چکیده آنها مرور شده است.				
۱۴۵ مجموع مقالاتی که متن آنها مرور شده است.				
۷۱ مجموع مقالاتی که در نهایت واجد صلاحیت به‌عنوان منبع استخراج و تحلیل داده تشخیص داده شدند.				

منبع: یافته‌های پژوهش

۷. 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 داده‌هایی که به صورت همزمان توسط دو پژوهشگر اولیه استخراج می‌شدند، در نرم‌افزار اکسل کاربرگ‌هایی تنظیم گردید که دربرگیرنده موارد ذیل بودند: نام مقالات، نویسندگان، نام نشریات، سال انتشار مقالات، کد اولیه، مضامین پایه، صنعت

مورد بررسی در هر مقاله، روش‌شناسی هر مقاله و در نهایت متغیرهایی که هر مقاله مورد بررسی قرار داده است.

**۸. ارزیابی کیفیت شواهد منتخب:** هر مقاله منتخب که داده‌هایی در اختیار مرور قرار داده است بایستی به لحاظ کیفیت روش‌شناختی ارزیابی شود. در مورد هر کدام از ۷۱ مقاله منتخب در مرور حاضر، بررسی دقیق از کیفیت مقاله، نشریه‌ای 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.

**۹. 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 (۵) نمایش داده شده است.

**۱۰. 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.

#### **۴. 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 (۵): مضامین مستخرج از مقالات مرور شده در مورد نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک به همراه مستندات آن

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	منابع
ساختار سازمانی	الزامات ساختاری	اثر ساختار بر استراتژی و بالعکس	Chandler, 1962; Hoskisson, 1987; Mintzberg, 1990a; Ansoff, 1991; Habib & Victor, 1991; Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Keck & Tushman, 1993; Hoskisson & Hit, 1990; Greenwood & Hinings, 1993; Sonenshein & Dholaki, 2012; Kelly & Amburgey, 1991; Greenwood & Hinings, 1993; Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, 2000; Mintzberg, 1990b; Johnson, 1992; Nag, Corley & Gioia, 2007; Gresov, Haveman & Oliva, 1993; Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005
		ارتباط کارکنان با مدیران به نسبت همکاران	
		تعارض بین بخشی	
		نقطه تمرکز تصمیم‌گیری در مورد تغییر	
		پیچیدگی	
مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی	مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی	قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات پشتیبان تغییر	Goll, Johnson & Rasheed, 2007; Miles, Snow & Miles, 2000; Ginsberg & Buchholtz, 1990; Haveman, Russo & Meyer, 2001
		قابلیت طرح سازمانی	
		تقسیم نامطلوب کار	
		توان خط تصمیم	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ و جو سازمانی	توان خط فرمان	Nyberg & Mueller, 2009; Harris & Mossholder, 1996; Alvesson & Ka'rreman, 2000; Grant & Hardy, 2004; Mantere & Vaara, 2008; Palmer & Dunford, 2002 Johnson, 1992; Langham & Heracleous, 1996
		غلبه گفتمان تغییر	
		فراموشی سازمانی	
		تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمانی	

منابع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
	جو سازمانی حامی		
Kellogg, 2009; Wiedner, Barrett & Oborn, 2017; Feldman, 2004; Howard-Grenville, 2007; Sonenshein, 2014; Lecuona & Reitzig, 2014; Mishina, Pollock & Porac, 2004; Cheng & Kesner, 1997; Tan & Peng, 2003; Kraatz & Zajac, 2001; Martinez & Artz, 2006; Bradley, Shepherd & Wiklund, 2011; Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996; Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008; Mishina & et al, 2004; Bentley & Kehoe, 2020; Tan & Peng, 2003	کنترل بالای تصمیم گیرندگان تغییر بر منابع ارزشمند	منابع تغییر	منابع و قابلیت‌های مرتبط با تغییر
	قابلیت استفاده از منابع نوظهور		
	میزان منابع مازاد در خدمت تغییر		
	منابع مانع تغییر		
Sonenshein & Dholaki, 2012; Gagnon, Jansen & Michael, 2008; Herold, Fedor & Caldwell, 2007; Sonenshein & Dholaki, 2012; Hambrick, 2004; Sasaki, Kotlar, Ravasi & Vaara, 2020; Ford, Ford & D'Amelio, 2008	تعهد بالا	منابع انسانی	
	قضایات و نگرش مثبت		
	اعتماد به تصمیمات		
Goll, Johnson & Rasheed, 2007; Gagnon, Jansen & Michael, 2008; Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994; Morgan, Obal & Jewell, 2021	قابلیت فهم رابطه بین محیط و سازمان	دانش سازمانی	
	دانش پیشبرد امور بهره‌برداری از منابع بیرونی دانش		
Teece & et al, 1997; Teece, 2017; Schriber & Löwstedt, 2019; Wu, He, Duan & O'Regan, 2012; Teece, 2007; Mohammad, 2019; Tavakoli & Perks, 2001	قابلیت تشخیص	قابلیت‌های پویا و استراتژیک	
	قابلیت واریسی		
	قابلیت پیکربندی مجدد		
	قابلیت یادگیری		
	قابلیت استراتژیک قابلیت دوستوانی		



منابع	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
Abernethy, Dekker & Grafton, 2020; Johnson, 1992; Tavakoli & Perks, 2001; Barker & Duhaime, 1997	نظارت و بازخورد در مورد جاری‌سازی تغییر	سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی	سیستم‌ها و فرایندها
	کنترل اثر تغییر بر عملکرد		
	هشدار در مورد زمان تغییر		
	اطمینان‌پذیری نتایج کنترل		
Grundy, 1998; Parnell, 1998; Grundy & King, 1992; Volberda & Rutges, 1999	قدرت اجرای تغییر	سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر	
	چشم‌انداز مشخص تغییر		
	چشم‌انداز مشترک تغییر		
	طرح و برنامه تغییر مشخص		
	شدت پدیدارشنودگی		
	استراتژی‌های تغییر مشخص		
	عجین‌سازی ذینفعان تغییر		
Bengtsson & Olhager, 2002; Lloréns, Molina & Verdú, 2005	انعطاف‌پذیری در حجم تولید یا خدمات	سیستم و فرایندهای تولید	
	انعطاف‌پذیری در ترکیب محصولات یا خدمات		

منبع: یافته‌های پژوهش

### ساختار سازمانی

با توجه به مرور صورت گرفته، مقوله «ساختار سازمانی» جزء اصلی‌ترین دغدغه‌های پژوهشگران حوزه طراحی سازمانی ذیل تغییرات استراتژیک به حساب می‌آید (Amburgey, Kelly & Barnet, 1993; Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, ) (2000; Sonenshein & Dholaki, 2012). در این مقوله، مقالات مرور شده حول مسائلی از قبیل «کارکرد زیربنایی و مسائل فلسفی ساختار سازمانی» (Greenwood & Hinings, ) (1994; Amburgey & Dacin, 1993) «پیچیدگی ساختاری» (Zúñiga-Vicente, ) (Fuentes-Sabaté & Suárez-González, 2005) و «مقررات زدایی و تغییر نوع بروکراسی» (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) به پژوهش پرداخته‌اند.

### الزامات ساختاری

ذیل مقوله «الزامات ساختاری»، سؤالی که پژوهش‌های زیادی حول آن انجام شده، عبارت است از اینکه «آیا تغییر ساختار، منجر به تغییر استراتژی می‌شود و یا این رابطه بالعکس است؟». در این راستا اندیشمندان برای پاسخ به سؤال مذکور، به سه دسته تقسیم شده‌اند که عده‌ای به ساختار اولویت داده‌اند (Chandler, 1962; Hoskisson, 1987) و عده‌ای دیگر به استراتژی (Mintzberg, 1990a; Ansoff, 1991) و برخی هم رابطه ساختار و استراتژی را اقتضایی تلقی کرده‌اند (Habib & Victor, 1991). برای جمع‌بندی، آمبرگی و داسین<sup>۳۳</sup> (۱۹۹۴) به این قاعده معتقد هستند که «به‌طور کلی انجام تغییر در یک جزء، شرکت را به سمت تغییر در جزء دیگر سوق می‌دهد». همچنین باید اشاره گردد که در رابطه بین ساختار و استراتژی، متغیر زمان (مدت زمانی که تغییر در یکی از اجزاء رخ می‌دهد) (Amburgey, Kelly & Barnet, 1993; Keck & Tushman, 1993) و متغیر شدت تغییر (Hoskisson & Hit, 1990) از سوی برخی از اندیشمندان به‌عنوان متغیرهای اثرگذار (میانجی یا واسطه) تشخیص داده شده‌اند.

فارغ از اینکه در زمینه تغییر و مدیریت آن، استراتژی تابع ساختار است یا ساختار تابع استراتژی، و یا رابطه‌ای اقتضایی فی مابین دو مفهوم مذکور جریان دارد، این که «استراتژیست‌ها چگونه نیروهای متعارض را حین تغییر، درون ساختار سازمان مدیریت می‌کنند؟» (Kelly & Amburgey, 1991; Greenwood & Hinings, 1993)، سؤال

کلیدی بعدی است که در پژوهش‌های مرور شده مورد توجه قرار گرفته است (Volberda & Rutges, 1999; Markóczy, 2000). البته این سؤال اگرچه پرتکرار نیست، اما از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به همین خاطر در این مقاله به گزارش آن پرداخته می‌شود. در همین زمینه مسأله دقیقاً اینجاست که بیشتر ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک ریشه در ثبات دارند و نه تغییر (Mintzberg, 1990b)، اما هنگام تغییر است که نیروهای متعارض ساختاری ظهور و بروز پیدا می‌کنند و بدون مدیریت صحیح آنها در هنگامه تغییر، سازمان با مشکل روبه‌رو می‌شود. در نگاه اول یکی از پاسخ‌های مستقیم و روشن، ذیل مقوله «تعارض بین‌بخشی» خلاصه می‌شود به این معنا که اگرچه اختلاف عقاید و اختلاف در فرهنگ‌های ملی، منشاء تعارض در سازمان هستند، اما هیچکدام به اندازه تعارض بین‌بخشی در اجرای یک تغییر، تأثیر مستمر ندارند. در این زمینه پژوهشگران معتقدند تعارض بین‌بخشی باعث ایجاد سهم خواهی در فضای بعد از تغییر استراتژیک می‌شود و تحقق اهداف تغییر را به تعویق می‌اندازد (Markóczy, 2000).

اما با مرور بیشتر، برخی از اندیشمندان دیگر در پاسخ به سؤال مذکور، دو مضمون «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) و «تشریفات و نمادها، جو و هویت سازمانی» (Johnson, 1992; Nag, Corley & Gioia, ) را ابزارهای استراتژیست‌ها برای مدیریت نیروهای متعارض در سازمان معرفی کرده‌اند که در ادامه ذیل همین مضمون به توضیح آنها پرداخته خواهد شد. اما پاسخ به سؤال فوق گاهی شیوه‌ای انتقادی به خود گرفته است؛ به این معنا که برخی از مقالات مرور شده، معتقدند اساساً ساختار و نیروهای درون آن، اثری نهادی و جبری در جلوگیری از تغییرات استراتژیک دارند و اگر هم چنین تغییراتی -تغییرات استراتژیک- رخ دهند، در پی تکامل و انسجام الگوهای فعلی اتفاق می‌افتند؛ از این رو ساختار و تأثیر و تأثرات آن قابل مدیریت ارادی نیست و صرفاً بایستی با سازوکار انفعالی و تطبیقی با آن برخورد کرد (Greenwood & Hinings, 1993).

مسأله بعدی پژوهشگران در مقالات مرور شده ذیل «الزامات ساختاری»، مسأله «پیچیدگی» است. اندیشمندان اولیه در مقالات مرور شده معتقدند هر چه تعداد واحدهای سازمان بیشتر باشد، هزینه هماهنگی برای تغییر بالا می‌رود؛ در نتیجه پیچیدگی رابطه‌ی

معکوسی با تغییر استراتژیک دارد (Gresov, Haveman & Oliva, 1993). اما به مرور زمان، این فرضیه مورد تشکیک واقع شد و نتایج برخی از پژوهش‌های تجربی، حکایت از آمادگی بیشتر ساختارهای پیچیده برای اعمال نوآوری داشت. در نتیجه، می‌توان اذعان کرد پیچیدگی ساختاری نیز از جمله عواملی است که در مقالات مورد بررسی در این پژوهش، هم اثر مثبت (به‌عنوان پیشبرنده تغییر) و هم اثر منفی (به‌عنوان مانع تغییر) برای آن تشخیص داده شده است (Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005). در همین راستا، برخی از اندیشمندان موضوع پیچیدگی را بحثی ثانویه تحلیل کرده‌اند و معتقدند ارتباطات سازمانی اگر با همکاران زیاد باشد، احتمالاً کمتر فرد به تغییر متعهد خواهد شد. اما اگر همین ارتباطات طوری طراحی شده که با گفتمان مدیریتی سازمان بیشتر عجین باشد، سطح تعهد به تغییر بالا خواهد رفت و تعداد واحدهای سازمانی در این مسأله دخالتی ندارند (Sonenshein & Dholaki, 2012).

#### مقررات زدایی و تغییر نوع بروکراسی

با توجه به مقالات مرور شده، اندیشمندان معتقدند مقررات زدایی می‌تواند برای سازمان آزادی بیشتری در طراحی و اجرای استراتژی‌های جدید و در نتیجه پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک به ارمغان آورد (Goll, Johnson & Rasheed, 2007) به عبارت دیگر، فرض اساسی این است که مقررات و آیین‌نامه‌های یک سازمان، موانعی را برای نوآوری و در نتیجه ایجاد تغییرات استراتژیک به وجود می‌آورد (Miles, Snow & Miles, 2000). در همین راستا و به‌طور تفصیلی‌تر، هاومن، روسو و مایر<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۱) اظهار داشتند اثر بنیادین مقررات زدایی روی شرکت عبارت است از: (۱) تغییر ویژگی‌های نهادی محیط شرکت؛ (۲) تحریم برخی از اشکال سازماندهی و حمایت از اشکال دیگر (۳) تغییر در روابط بین انواع مختلف شرکت و (۴) تغییر در پاداش‌ها و تحریم‌ها برای فعالیت‌های یک سازمان.

همچنین در مرور انجام شده، برخی از پژوهش‌ها اختصاصاً به تغییرات استراتژیک در سطح بنگاه پرداخته‌اند و در این مقالات از مجموع چهار اثر ذکر شده توسط هاومن، روسو و مایر (۲۰۰۱)، یکی از اثرات مهم مقررات زدایی در سطح بنگاه‌ها، توانایی اتخاذ

استراتژی تنوع است که پژوهش‌های گوناگونی به صورت تجربی به اثبات این ادعا پرداخته‌اند (Ginsberg & Buchholtz, 1990; Haveman, Russo & Meyer, 2001). البته شایان ذکر است که برخی از پژوهش‌های مرور شده، «مقررات‌زدایی» را امری محیطی (نه مربوط به یک کسب‌وکار) تلقی کرده‌اند و این بحث را از موضوعات مورد توجه در خط‌مشی‌گذاری اقتصادی برای تسهیل تغییر کسب‌وکارها از منظر عناصر محیطی قلمداد نموده‌اند (Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté & Suárez-González, 2005; Amburgey, Kelly & Barnett, 1993; Boeker, 1991).

### فرهنگ سازمانی

در مقالات مرور شده، خوانش‌های مختلفی از نقش‌آفرینی فرهنگ سازمانی و اجزاء آن در تغییرات استراتژیک ارائه شده است. برخی از اندیشمندان از فرهنگ سازمانی چهره‌ای «هنجاری و کارکردگرایانه»<sup>۳۵</sup> به نمایش گذاشته‌اند که اگر اجزاء آن درست مدیریت شوند، ضمن تجانس با الزامات افراد درون سازمان، به صورت همگن<sup>۳۶</sup> در تغییرات استراتژیک با محیط منطبق می‌گردند و سبب افزایش عملکرد سازمان می‌شوند (Nyberg & Mueller, 2009; Harris & Mossholder, 1996). برخی دیگر که فرهنگ را پدیده‌ای چند لایه و به صورت مجموعه‌ای منظم و نه لزوماً منسجم، در نظر می‌گرفتند، از واژه «گفتمان»<sup>۳۷</sup> برای توضیح این پدیده استفاده کرده‌اند (Alvesson & Kärreman, 2000; Grant & Hardy, 2004); این گروه تغییر استراتژیک را حاصل گفتگوی اعضای سازمان در مورد گفتمان‌های جایگزین و توافق بر یک گفتمان منتخب تعریف می‌کنند (Mantere & Vaara, 2008; Palmer & Dunford, 2002). در نهایت هم خوانش سوم از پدیده فرهنگ سازمانی، این پدیده را «پارادایمی» می‌داند که توسط شبکه فرهنگی شکل گرفته است و دارای اجزای ذیل می‌باشد: داستان‌ها و افسانه‌ها (داستان‌هایی از گذشته که برای حال حاضر سازمان مفید است)؛ نمادهای سازمان (به زبان رایج در سازمان برای بیان نیازها و احساسات اشاره دارد)؛ تشریفات و آداب و رسوم سازمانی (به روش انجام کار و واکنش نسبت به موقعیت‌های مختلف سازمانی اطلاق می‌شود) و در نهایت جو سازمانی که حتی اگر جهت مشخصی برای استراتژی وجود داشته باشد، احتمالاً تا جو سازمان به صورت نمادین و سیاسی و یا با اقدامات اساسی‌تر نظیر بحران عملکرد مهیا

نشود، تغییر با شکست مواجه خواهد شد (Johnson, 1992; Langham & Heracleous, 1996).

### منابع و قابلیت‌های سازمان

از دیگر ابعاد طراحی سازمانی، تصمیم در مورد «منابع و قابلیت‌ها» می‌باشد که توجه ویژه پژوهشگران به آن در این مرور هویدا گردید. مضامین ذیل این بعد عبارت است از: «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک» که ذیلاً به توضیح آنها پرداخته خواهد شد:

### منابع تغییر

یکی از مسائلی که مقالات مرور شده روی آن تمرکز داشته‌اند، نقش‌های مختلف منابع در پیشبرد تغییر استراتژیک است. بر اساس مرور حاضر، منابع در جهت تغییر استراتژیک، چهار نقش کلی بر عهده دارند (Kraatz & Zajac, 2001) که این نقش‌ها عبارتند از:

- ۱- هدایت و یا مانعیت از رفتارهای جستجوگرانه و یادگیرانه برای پیشبرد تغییرات<sup>۳۸</sup>
- ۲- ضربه‌گیری در مقابل تهدیدهای محیطی<sup>۳۹</sup>؛ این دسته اغلب به شکل مازاد منابع ظهور و بروز پیدا می‌کند که در ادامه تفصیلاً به این گروه از منابع پرداخته خواهد شد.
- ۳- ابزاری برای شکل‌گیری تعهد به تغییر<sup>۴۰</sup>؛ در این دیدگاه منابع متمایز هم محصول تعهد هستند و ایجاد کننده آن (Kraatz & Zajac, 2001)؛ ۴- در نهایت، تسهیل‌کننده تغییرات استراتژیک<sup>۴۱</sup> (Cohen & Levinthal, 1990; Helfat, 1997).

با تمرکز بر نقش تسهیل‌کنندگی تغییر، در مقالات مرور شده، برخی از اندیشمندان معتقدند که شرط لازم برای ایجاد تغییر استراتژیک موفقیت‌آمیز، کنترل منابع ارزشمند سازمان، توسط عامل تغییر است (Kellogg, 2009)؛ اما بعضی دیگر با رویکردی انتقادی به این موضع، معتقدند در هنگامه تغییر، ارزشمندی منابع نیز تغییر می‌کند و کمتر می‌توان ارزش منابع را از پیش تعیین کرد (Wiedner, Barrett & Oborn, 2017)؛ از این رو منابع تغییر همواره حالت بالقوه دارند و به صورت نوظهور در تغییر ایجاد می‌شوند، لذا عامل تغییر باید توانایی استفاده از منابع بالقوه را داشته باشد؛ منابعی که در طول تغییر ارزش

خود را نشان می‌دهند (Feldman, 2004; Howard-Grenville, 2007; Sonenshein, 2014).

البته مقالات مرور شده صرفاً به منابع ارزشمند - بالقوه یا بالفعل - نپرداخته‌اند، بلکه برخی از اندیشمندان، به دسته دیگری از منابع سازمان، تحت عنوان منابع مازاد<sup>۴۲</sup> (منابعی که بیش از نیاز فعلی سازمان باشند)، اشاره کرده‌اند که می‌توانند در خدمت تغییرات استراتژیک درآیند و بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند (Lecuona & Reitzig, 2014; Mishina, Pollock & Porac, 2004). اما در مورد اینکه منابع مازاد چه اثری بر عملکرد می‌گذارند اختلاف وجود دارد؛ برخی از اندیشمندان اثر این منابع بر عملکرد را مثبت تحلیل کرده‌اند و آن را فرصتی برای یادگیری، اکتشاف، بازآفرینی و رشد سازمان برشمرده‌اند (Nohria & Gulati, 1996; Cheng & Kesner, 1997) و برخی دیگر آن را ناشی از نوعی کج کارکرد و ناکارآمدی سازمان در تخصیص منابع تحلیل کرده‌اند که در نهایت بر عملکرد اثر منفی می‌گذارد (Tan & Peng, 2003)؛ دسته سوم نیز، اثر منابع مازاد را به اقتضای مراحل مختلف اجرای تغییرات استراتژیک، متفاوت تلقی کرده‌اند (Cheng & Kesner, 1997; Kraatz & Zajac, 2001). در مجموع، بنتلی و کهو<sup>۴۳</sup> (۲۰۱۸) پس از ارزیابی کلی پژوهش‌ها در این زمینه، همچنان مسأله اثر مثبت یا منفی منابع مازاد بر عملکرد از طریق ایجاد تغییر استراتژیک را لاینحل توصیف می‌کنند و پژوهش‌های انجام شده را ناکافی می‌دانند.

دغدغه بعدی پژوهش‌های مرور شده، عبارت است از اینکه در نقش‌آفرینی منابع مازاد برای پیشبرد تغییرات استراتژیک چه متغیرهایی - داخل سازمان یا خارج آن - مؤثر هستند و بر کدام یک از منابع مازاد باید بیشتر تمرکز کرد؛ برای این سؤال، پژوهشگران متغیرهایی نظیر شدت رقابت (Lecuona & Reitzig, 2014)، مقررات دولتی (Martinez & Artz, 2006)، پویایی محیطی (Bradley, Shepherd & Wiklund, 2011)، میزان نوآوری (Voss, 2006; Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996)، توانایی اکتشاف (Sirdeshmukh & Voss, 2008) و توجه به بازار (Mishina, Pollock & Porac, 2004) را به‌عنوان متغیرهای اصلی اثرگذار شناسایی کرده‌اند. همچنین تمرکز این مقالات بر

نقش آفرینی منابع انسانی و مالی به عنوان دو منبع متمایز بوده است ( Bentley & Kehoe, 2020).

### منابع انسانی

اگرچه اخیراً موضوع منابع انسانی در پژوهش‌ها رونق گرفته، اما این موضوع به طرز عجیبی در پژوهش‌های مربوط به تغییر مورد کم توجهی واقع شده است و به نوعی جزء نقاط کور پژوهش در تغییر به حساب می‌آید ( Sonenshein & Dholaki, 2012; Hambrick, 2004). اما به موازات اینکه موضوع منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها پیدا کرده، توجه اندیشمندان زیادی را نیز در مرور حاضر، به خود اختصاص داده است (Sasaki, Kotlar, Ravasi & Vaara, 2020).

در این پژوهش‌ها، پیش فرض این است که کارکنان در مقابل تغییر غالباً مقاومت خواهند کرد (Ford, Ford & D'Amelio, 2008) و سه مرحله برای راهبری صحیح تغییرات استراتژیک در مقابل مقاومت کارکنان پیشنهاد شده است: مرحله اول شامل شکستن مقاومت کارکنان و پذیرش تغییر توسط ایشان می‌شود ( Herold, Fedor & Caldwell, 2008; Sonenshein & Dholaki, 2012); مرحله دوم به نحوه آمادگی کارکنان در مقابل شرایط تحت تأثیر تغییر اختصاص یافته و مرحله سوم، انطباق کارکنان با تغییر و اجرای موفقیت‌آمیز تغییر توسط ایشان را شامل می‌شود ( Self, Armenakis & Schraeder, 2007; Smollan, 2006).

در این راستا دو عنصری که بیشتر توسط پژوهش‌ها مورد دقت واقع شده عبارتند از: عجین‌سازی کارکنان و تعهد سازمانی. هر چه یک کارمند در معرض ارتباط با مدیران - به نسبت ارتباط با همکاران - قرار داشته باشد، هم درک بهتری از استراتژی‌های سازمان پیدا می‌کند و هم مزایای یافتن نقاط تغییر برای او بیشتر می‌شود، در نتیجه فرد به تغییر متعهد می‌گردد و آن را دنبال می‌نماید (Sonenshein & Dholaki, 2012). همچنین تعهد سازمانی و دانش سازمانی کارکنان در صورتی که همدیگر را تأیید کنند، می‌توانند ابزاری مناسب برای همسویی در تغییرات استراتژیک باشند ( Gagnon, Jansen & Michael, 2008).



## دانش سازمانی

یکی دیگر از منابع سازمان که در مرور انجام شده، خط پژوهش پررنگی را به خود اختصاص داده بود، عبارت است از دانش سازمانی. اینکه دانش سازمانی می‌تواند یکی از عناصر کلیدی تغییر استراتژیک باشد، مورد مناقشه پژوهش‌های مرور شده نیست (Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994).

مسئله چالش برانگیز در پژوهش‌های این عرصه، نوع نقش‌آفرینی دانش سازمانی در تغییر استراتژیک و تأثیر این دو مفهوم بر یکدیگر است؛ به طوری که برخی از اندیشمندان معتقدند اگر دانش سازمانی در طول تغییر استراتژیک، صرفاً به عنوان تزریق دانش جدید در نظر گرفته شود، احتمالاً مانعی در مسیر اجرای تغییرات استراتژیک خواهد بود و نقش بازدارنده تغییر را ایفا خواهد کرد (Nag, Corley & Gioia, 2007).

برای جلوگیری از این امر، اندیشمندان چهار دیدگاه به دانش را تجویز می‌کنند که از طریق آنها دانش سازمانی به موتور پیشران تغییر تبدیل می‌شود: اولین دیدگاه، دانش را به عنوان منبعی نهفته در تک تک فرایندها و رویه‌های سازمان معرفی می‌کند که کارکنان از طریق آن با استفاده از دانش جمعی، فرایندهای انطباقی متناسب با شرایط تغییر را ایجاد می‌کنند (Nag, Corley & Gioia, 2007). دومین دیدگاه، دانش سازمانی را منبع قضاوت کارکنان تلقی می‌کند که از طریق آن، هزینه‌ها و فرصت‌های تغییر را می‌سنجند و می‌تواند با تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی، به رفتار حمایت‌کننده از تغییر بیانجامد (Gagnon, Jansen & Michael, 2008). سومین دیدگاه نیز، دانش را نه به عنوان یک منبع، بلکه به عنوان قابلیت فهم رابطه محیط و شرکت تلقی کرده است که هر چه این قابلیت بیشتر باشد، شرکت بیشتر و دقیق‌تر به سمت تغییر استراتژیک سوق پیدا می‌کند که در نتیجه براساس این دیدگاه، دانش سازمانی با نقش واسطه محیط، موجب افزایش عملکرد سازمان در تغییرات استراتژیک می‌شود (Goll, Johnson & Rasheed, 2007). در نهایت دیدگاه چهارم، با پررنگ‌تر کردن نقش محیط، دانش سازمانی را منبعی بیرونی در نظر گرفته‌اند که طبق آن، سازمان می‌تواند با استفاده از دانش مشتریان خود در طول تغییر، موجب وفاداری بیشتر ایشان و تحقق تغییر استراتژیک موفق‌تر شوند (Morgan, Obal, & Jewell, 2021).

### قابلیت‌های پویا و استراتژیک

به غیر از قابلیت‌های دانشی که در قسمت قبلی مورد اشاره قرار گرفت، قابلیت‌های دیگری در سازمان وجود دارد که در مقالات مرور شده بدان پرداخته شده است. اولین مسأله مورد توجه پژوهشگران، تبیین ویژگی منحصر به فرد قابلیت‌های پویا و وجه تمایز آن با قابلیت‌های عادی می‌باشد که در پژوهش‌های متعددی، این وجه تمایز، ظرفیت قابلیت‌های پویا برای آمادگی جهت تغییر قلمداد شده است (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). به عبارت دیگر، پژوهشگران معتقدند در یک تغییر استراتژیک، قابلیت‌های پویا به سازمان کمک می‌کند تا منابع خود را به نحوی سودآور، بازآرایی کند (Teece, 2017; Schriber & Löwstedt, 2019)

دومین مسأله‌ای که در مقالات مرور شده، توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده، شناسایی انواع قابلیت‌های پویایی است که به شرکت امکان استفاده صحیح از منابع خود را در جهت اجرای یک تغییر استراتژیک می‌دهد. یکی از قابلیت‌های شناسایی شده، عبارت است از قابلیت تشخیص<sup>۴۴</sup> (توانایی درک تغییرات محیطی خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با کسب‌وکار)؛ همچنین یکی دیگر از قابلیت‌های معرفی شده توسط پژوهشگران، قابلیت واریسی<sup>۴۵</sup> (توانایی رصد روندهای نوظهور و انتظارات ذینفعان جهت تشخیص اولویت سرمایه‌گذاری) می‌باشد (Wu, He, Duan & O'Regan, 2007; Teece, 2012). سومین قابلیت مورد تأکید پژوهشگران، پیکربندی مجدد<sup>۴۶</sup> (توانایی شرکت برای کنار گذاشتن، اصلاح، یا بازسازی روال‌ها و شیوه‌های سازمانی ریشه‌دار) است (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Wu, He, Duan & O'Regan, 2012). چهارمین قابلیت، عبارت است از قابلیت یادگیری (توانایی انعطاف و انطباق با شرایط تغییر با استفاده از تجربه‌های قبلی سازمان) که محمد<sup>۴۷</sup> (۲۰۱۹) معتقد است از آنجا که همه تغییرات استراتژیک لزوماً بر عملکرد اثر مثبت و معناداری ندارند، قابلیت یادگیری کمک می‌کند تا این اثر مثبت و معنادار شوند. در نهایت قابلیت‌های استراتژیک (توانایی شرکت در حفظ و تغییر مزیت رقابتی) (Tavakoli & Perks, 2001) آخرین دسته از قابلیت‌هایی می‌باشند که شرکت می‌تواند با اتکاء بر آنها به صورت کارا و اثربخش، منابع خود را به عملکرد مطلوب موردنظر تغییر تبدیل نماید.

### سیستم‌ها و فرایندها

با توجه به اینکه برای انجام یک تغییر استراتژیک سنجش تناسب سیستم‌ها و فرایندها و بازطراحی آنها ضروری است (Coulson-Thomas, 1996)، پژوهشگران نیز از آن غافل نبوده‌اند و حول مسائلی نظیر «سیستم و فرایند کنترل و ارزیابی»، «سیستم و فرایند مدیریت تغییر» و «سیستم و فرایند مدیریت تولید» به پژوهش پرداخته‌اند که به شرح ذیل توضیح داده می‌شود:

### سیستم و فرایند کنترل و ارزیابی

در مقالات مرور شده، نقش سیستم‌های کنترلی در تغییرات استراتژیک کاملاً برجسته شده است و پژوهشگران متعددی به پژوهش حول این مقوله پرداخته‌اند. دسته‌بندی مشهور سیستم‌های کنترلی که سه دسته کنترل «پیشینی»، «حین تغییر» و «پسینی» را معرفی می‌کند، شاید بهترین تقسیم‌بندی برای توضیح کار پژوهشگران ذیل این سیستم باشد؛ از این رو در مرور حاضر نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در وهله اول، نقش سیستم کنترلی مربوط به پیش از تغییر می‌شود؛ به این ترتیب که سیستم کنترلی بایستی بتواند سیگنال‌های گوناگون محیطی و داخلی (به ویژه سیگنال‌های عملکردی) را تحلیل نماید و در صورت لزوم، پیام هشدار در مورد فرارسیدن زمان تغییر صادر کند (Tavakoli & Perks, 2001)؛ به‌عنوان مثال سیستم کنترلی بایستی بتواند ضمن اعلام علائم افول عملکرد، تحلیل کند که آیا برای جبران آن، سازمان بایستی به سمت تغییر استراتژیک برود و یا کاهش هزینه و افزایش کارایی می‌تواند مشکل‌گشا باشد (Barker & Duhaime, 1997). پژوهشگران معتقدند در مرحله بعدی که سیستم کنترلی نقش خود را حین تغییر ایفا می‌کند، بایستی بتواند با ارزیابی شیوه و میزان عملیاتی شدن طرح تغییر و همچنین با ارزیابی آثار تغییر بر عملکرد کلی سازمان و تحلیل آن به تصمیم‌گیرندگان کمک کند (Abernethy, Dekker & Grafton, 2020). در نهایت پس از انجام تغییر، سیستم کنترلی بایستی با تدوین صحیح نقاط تمرکز خود بتواند سیگنال‌هایی را برای پیشبرد و ارتقاء عملکرد صادر نماید و نقش پسینی خود را ایفا کند (Johnson, 1992).

### سیستم و فرایند مدیریت تغییر

مدیریت تغییر، سیستم‌ها و فرایندهای مورد نیاز برای آن نیز از جمله مواردی است که پژوهشگران در مقالات مرور شده بدان پرداخته‌اند؛ داشتن چشم‌انداز (Grundy, 1998)، برنامه (Grundy & King, 1992) و استراتژی مشخص (Parnell, 1998) برای تغییر در مرور انجام شده مورد تأکید پژوهشگران مذکور واقع شده است؛ در این زمینه نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که فرقی ندارد شرکت از یک استراتژی تغییر و یا ترکیبی از استراتژی‌های تغییر استفاده کند، بلکه آنچه اهمیت دارد، مشخص بودن این دسته از استراتژی‌ها می‌باشد که مانع افت عملکرد در طول تغییر می‌شود (Parnell, 1998).

در این راستا، ولبردا و راتجز<sup>۴۸</sup> (۱۹۹۹)، برای مشخص کردن شدت نوظهور بودن چشم‌انداز، برنامه و استراتژی‌های تغییر، بر اساس میزان کنترل‌پذیری و نوع انعطاف-پذیری، چهار حالت برای پیکربندی سازمان پیشنهاد داده‌اند: پیکربندی انجماد (کنترل پایین - انعطاف عملیاتی)، پیکربندی برنامه‌ریزی شده (کنترل متوسط - انعطاف ساختاری)، پیکربندی منعطف (کنترل بالا - انعطاف ساختاری) و پیکربندی آشوب (کنترل پایین - انعطاف استراتژیک).

### سیستم و فرایند مدیریت تولید

در برخی از مقالات مرور شده هم به وضعیت سیستم‌های تولید در شرایط تغییر اشاره شده بود؛ پژوهشگران دو نوع انعطاف‌پذیری را در سیستم تولید شناسایی کرده‌اند که این دو نوع عبارت است از انعطاف در حجم تولید و انعطاف در ترکیب محصول (Bengtsson & Olhager, 2002). هر کدام از دو نوع مذکور می‌تواند به تناسب در راستای تناسب با محیط رقابتی شدید و در جهت استراتژی کلان شرکت به کار گرفته شود و باعث کاهش شکاف عملکردی سیستم تولید سازمان در قبال محیط و شرایط سازمان پس از تغییر استراتژیک گردد (Lloréns, Molina & Verdú, 2005).

### دلالت‌هایی برای پژوهش‌های آینده

مرور انجام شده در مقاله حاضر، نقش ابعاد طراحی سازمانی را در اجرای تغییرات استراتژیک ذیل چهار بُعد «ساختار»، «فرهنگ»، «منابع و قابلیت‌ها» و «سیستم‌ها و فرایندها» مورد واریسی قرار داد که مجموعه عوامل استخراج شده در جدول شماره (۵)

قابل مشاهده است. اما مبتنی بر ترسیم آنچه پژوهش‌های پیشین برای این قلمرو موضوعی به ارمغان آورده‌اند، ذیلاً به برخی از شکاف‌های موجود در بدنه پژوهشی بررسی شده در مقاله حاضر، اشاره می‌شود که می‌تواند مبنای انجام پژوهش‌های آتی قرار گیرد:

اولین شکاف در بدنه پژوهش‌ها مرور شده که از بالاترین اهمیت نیز برخوردار است، میل به فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک به یک مفهوم کلی می‌باشد. به عبارت دیگر، پژوهش‌ها عموماً نقش‌آفرینی ابعاد طراحی سازمانی را با در نظر گرفتن تغییر استراتژیک به‌عنوان یک پدیده بسیط بررسی کرده‌اند؛ در حالی که نظریه‌های فرایندمحور در تغییر استراتژیک، گام‌ها و مراحل را برای تغییر استراتژیک برشمرده‌اند که به‌طور مجزا قابل بررسی است. از این رو شایسته است در پژوهش‌های آتی نقش ابعاد طراحی سازمانی در هر کدام از مراحل فرایند تغییر به صورت مجزا مورد شناسایی قرار گیرد تا بتواند راهنمای دقیق‌تری به علاقه‌مندان این قلمرو موضوعی ارائه دهد (Morgan, Obal & Jewell, 2021).

پس از مسأله مبنایی «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک» که در پژوهش‌های مرور شده نسبتاً پربسامدترین چالش موجود تلقی می‌شود، فقدان نگاه شبکه‌ای در بدنه پژوهشی مذکور می‌تواند به‌عنوان ضعف بعدی به حساب آید. از آنجا که پدیده‌ها همیشه در شبکه‌ای از پدیده‌های دیگر تعبیه شده‌اند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند (Zhang, & Liang, 2021 Ayoko)، پژوهشگران این حوزه می‌توانند با اتخاذ دیدگاهی شبکه‌ای، بررسی ارتباط میان نقش طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک را با در نظر گرفتن سایر پدیده‌های همگن و در حال رشد تحلیل نمایند؛ به عبارت دیگر، با کاربست دیدگاه شبکه‌ای و توجه به روند رو به واگرایی قدرت حکمرانی در سازمان‌ها، فرصت دیگری در بدنه پژوهشی این حوزه نمایان می‌شود که عبارت است از: بررسی تغییر نقش و جایگاه راهبری ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک با در نظر گرفتن پارادایم‌های تکثرگرایی استراتژی نظیر رقابت پلتفرمی و نوآوری باز.

شکاف بعدی شناسایی شده مربوط به «منابع مازاد» می‌باشد که در بخش قبلی تفصیلاً به مرور آن پرداخته شده است؛ اما ابهام در جایگاه، نقش و کارکردهای این نوع از منابع باعث ایجاد فرصت پژوهشی در این قلمرو موضوعی شده است. در همین راستا بتلی و

کهو (۲۰۱۸) پس از ارزیابی کلی پژوهش‌ها در این زمینه، همچنان مسأله اثر مثبت یا منفی منابع مازاد بر عملکرد سازمان از طریق ایجاد تغییر استراتژیک را لاینحل توصیف می‌کنند و پژوهش‌های انجام شده را ناکافی می‌دانند؛ از این رو شایسته است در پژوهش‌های آتی، بر روی «نقش منابع مازاد در تغییرات استراتژیک» تمرکز بیشتری صورت گیرد. البته با توجه به اینکه در هنگامه تغییر، ارزشمندی منابع دگرگون می‌شود و کمتر می‌توان ارزش منابع را از قبل تعیین کرد (Wiedner, Barrett & Oborn, 2017)، پژوهش‌های مذکور بایستی با در نظر گرفتن حالت اقتضایی در نقش‌آفرینی منابع مازاد صورت پذیرد.

شکاف چهارم که با مرور مقالات منتخب آشکار گردید، بررسی محدود و کم‌رنگ عناصر محیطی به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر، در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی با تغییر استراتژیک بود (Mohammad, 2019). از آنجا که متغیرهای محیطی همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بازیگران عرصه تغییر استراتژیک محسوب می‌شوند و اخیراً پژوهش‌های متعددی، نقش آنها را در تغییرات استراتژیک اثبات کرده‌اند (Merendino & Saren, 2020, p. 417; Foss, 2020, p. 217)، تصمیم در مورد ابعاد طراحی سازمانی بدون در نظر گرفتن متغیرهای محیطی مردود است. به همین خاطر پیشنهاد می‌گردد تا با انجام پژوهش‌های بیشتر، نقش میانجی یا تعدیل‌گر متغیرهای محیطی در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی با تغییر استراتژیک، به وضوح واکاوی شود.

غیر از شکاف‌های محتوایی مذکور، فرصت‌های دیگری از منظر روش‌شناختی در پژوهش‌های مرور شده، برای مطالعات آینده شناسایی شده است که می‌توان به نظام‌مندسازی متغیرهای میانجی و واسط در رابطه بین نقش ابعاد طراحی سازمان و تغییرات استراتژیک اشاره کرد؛ متغیرهایی که تاکنون توسط پژوهشگران شناسایی شده‌اند، از مشکل تشتت و پراکندگی رنج می‌برند (Montiel-Campos, 2021) که این تشتت باعث سردرگمی پژوهشگران و مدیران در عرصه عمل و نظر می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌گردد نوعی مطالعه درجه دوم روی متغیرهای موجود در این رابطه صورت پذیرد تا نقش کلی این متغیرها و طبقه‌بندی آنها به‌طور دقیق مشخص شود. به نظر می‌رسد با

انجام چنین پژوهشی، جهت‌یابی بهتری از آینده در دسترس علاقه‌مندان به این قلمرو موضوعی قرار گیرد.

در نهایت آخرین شکاف شناسایی شده در مرور ادبیات که فرصت انجام پژوهش‌های آینده را نمایان می‌کند، فقدان گروه کنترل در پژوهش‌های تجربی می‌باشد. توضیح آنکه در پژوهش‌های تجربی مرور شده، عموماً نقش ابعاد طراحی سازمانی در تغییرات استراتژیک درون یک گروه آزمایش بررسی شده، بدون اینکه گروه کنترل وجود داشته باشد (Zhang, Ayoko & Liang, 2021). همین امر قوت یافته‌های پژوهش‌ها را با چالش روبه‌رو کرده است. از این رو به لحاظ روش‌شناختی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی ضمن در نظر گرفتن گروه کنترل، به بررسی گروه آزمایش بپردازند تا بتوانند یافته‌های خود را به صورتی معتبرتر منتشر نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

شرایط پویای محیطی و تلاطم‌های ناشی از نوآوری‌های قاعده‌شکن در اقتصاد امروز جهان و به تبع آن در ایران، سبب شده اخیراً استقبال پژوهشگران به حوزه تغییر استراتژیک دو چندان شود. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که رفتار شدن سازمان‌ها در دام نوآوری قاعده‌شکن از جانب رقبا، معلول انفعال آنها در عرصه رقابت و تعیین استراتژی تغییر به صورت واکنشی (و نه کنشی) می‌باشد؛ در عوض برای رهایی از چنین دامی، ترویج اجرای تغییرات استراتژیک در سازمان و در دست گرفتن ابتکار عمل در رقابت، تجویز شده است. با چنین دغدغه‌ای، پژوهشگران از دهه ۱۹۹۰ با شتاب زیادی به پژوهش حول تغییرات استراتژیک و ابعاد مختلف آن روی آورده‌اند. از جمله مهم‌ترین ابعاد مورد توجه ایشان، نقش ابعاد طراحی سازمانی در پیاده‌سازی تغییرات استراتژیک می‌باشد. نظر به اهمیت این موضوع و وجود پژوهش‌های متعدد و نتایج متشتت و فقدان مطالعه درجه دوم از مطالعات مذکور، انجام یک مرور نظام‌مند برای جمع‌بندی و ارائه نتایج یکپارچه ضروری می‌نمود. از این رو در پژوهش حاضر با شکستن سؤال اصلی «نقش ابعاد طراحی سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به سؤال‌های فرعی «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در

اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» یک مرور نظام‌مند از ۱۹۹۰ تا ۲۱ ژانویه ۲۰۲۱ تعریف شد.

با اعمال شیوه‌نامه تدوین شده در بخش روش‌شناسی مطابق جدول شماره (۳) و مرور ۷۱ مقاله منتخب، نتایج این پژوهش در پاسخ به دو سؤال فرعی اول یعنی «نقش ساختار سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» و «نقش فرهنگ سازمانی در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، سه مؤلفه «الزامات ساختاری»، «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی» و «فرهنگ و جو سازمانی» را نشان داد. همچنین نتایج برای مؤلفه «الزامات ساختاری»، پنج شاخص «اثر ساختار بر استراتژی و بالعکس»، «ارتباط کارکنان با مدیران به نسبت همکاران»، «تعارض بین بخشی»، «نقطه تمرکز تصمیم‌گیری در مورد تغییر» و «پیچیدگی» را نمایان کرد و برای مؤلفه «مقررات‌زدایی و تغییر نوع بروکراسی»، پنج شاخص «قوانین، آیین‌نامه‌ها و مقررات پشتیبان تغییر»، «قابلیت طرح سازمانی»، «تقسیم نامطلوب کار»، «توان خط تصمیم» و «توان خط فرمان» معرفی شد. در نهایت مؤلفه سوم در این دو بعد یعنی «فرهنگ و جو سازمانی»، چهار شاخص «غلبه گفتمان تغییر»، «فراموشی سازمانی»، «تشریفات، آداب و رسوم، داستان‌ها و افسانه‌های موجود در سازمان» و «جو سازمانی حامی» را به خود اختصاص داد. اگرچه هیچکدام از پژوهش‌هایی که تاکنون به مرور ادبیات این عرصه پرداخته، جامعیت عوامل احصا شده در پژوهش حاضر را ندارند، اما هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، «عوامل انسانی» و «عوامل اجتماعی» مدیریت سازمان را با رویکردی منبع‌محور، به‌عنوان بخشی از فرهنگ نهفته در سازمان معرفی می‌کنند.

در پاسخ به سؤال فرعی سوم یعنی «نقش منابع سازمانی (به ویژه منابع انسانی) در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟»، نتایج چهار مؤلفه را نشان می‌دهند که عبارتند از: «منابع تغییر»، «منابع انسانی»، «دانش سازمانی» و «قابلیت‌های پویا و استراتژیک». به‌طور تفصیلی‌تر نتایج مرور انجام شده برای مؤلفه «منابع تغییر»، شاخص‌هایی نظیر «کنترل بالای تصمیم‌گیرندگان تغییر بر منابع ارزشمند»، «قابلیت استفاده از منابع نوظهور»، «میزان منابع مازاد در خدمت تغییر» و «منابع مانع تغییر» را نشان می‌دهد. همچنین در مرور انجام



شده برای مؤلفه «منابع انسانی»، سه شاخص «تعهد بالا»، «قضاوت و نگرش مثبت» و «اعتماد به تصمیمات» به دست آمده است. مؤلفه سوم از این بعد یعنی «دانش سازمانی» شاخص‌های «قابلیت فهم رابطه بین محیط و سازمان»، «دانش پیشبرد امور» و «بهره‌برداری از منابع بیرونی دانش» را به خود اختصاص داده و در نهایت مؤلفه چهارم یعنی «قابلیت‌های پویا و استراتژیک»، دارای شاخص‌های «قابلیت تشخیص»، «قابلیت و آرسی»، «قابلیت پیکربندی مجدد»، «قابلیت یادگیری»، «قابلیت استراتژیک» و «قابلیت دوسوتوانی» می‌باشد. در همین راستا، هلفات و مارتین (۲۰۱۵)، پژوهش خود را به بررسی «قابلیت‌های مدیریتی پویا» اختصاص داده که در پژوهش حاضر مؤلفه «قابلیت‌های پویا و استراتژیک»، به همین موضوع پرداخته است.

«نقش سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در اجرای تغییرات استراتژیک چیست؟» به عنوان سؤال فرعی چهارم پژوهش در نظر گرفته شده بود که از منظر لموس - اگیولار، مورالس - آلونسو، رامیرز - پورتیلا و هیدالگو (۲۰۱۹) نیز یکی از ارکان اساسی در تحلیل مفهوم طراحی سازمانی به حساب می‌آید و طبق نتایج مرور انجام شده سه مؤلفه «سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی»، «سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر» و «سیستم و فرایندهای تولید» به عنوان پاسخ آن مطرح شدند. برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای کنترل و ارزیابی»، چهار شاخص «نظارت و بازخورد در مورد جاری‌سازی تغییر»، «کنترل اثر تغییر بر عملکرد»، «هشدار در مورد زمان تغییر» و «اطمینان‌پذیری نتایج کنترل»، برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای مدیریت تغییر»، شاخص‌های «قدرت اجرای تغییر»، «چشم‌انداز مشخص تغییر»، «چشم‌انداز مشترک تغییر»، «طرح و برنامه تغییر مشخص»، «شدت پدیدارشنودگی»، «استراتژی‌های تغییر مشخص» و «عجین‌سازی ذینفعان تغییر» در نظر گرفته شد؛ اگرچه در این زمینه هیچکدام از پژوهش‌ها جامعیت نتایج مرور حاضر را ندارند، اما کانیسک، بارتونک و مولر (۲۰۱۷) در مرور خود با دیدگاهی انتقادی نقش شاخص «زمان» را برجسته کرده‌اند که در کنار شاخص‌های ذکر شده در مرور حاضر، عنصر قابل ملاحظه‌ای توسط ایشان معرفی شده است. در آخر برای مؤلفه «سیستم و فرایندهای تولید»، دو شاخص «انعطاف‌پذیری در حجم تولید یا خدمات» و «انعطاف‌پذیری در ترکیب محصولات یا خدمات» احصاء گردیدند.

در نهایت ذیل مرور انجام شده، شکاف‌های موجود در بدنه پژوهشی این قلمرو موضوعی مورد اشاره قرار گرفت و فرصت‌های پژوهشی ناظر به این شکاف‌ها معرفی گردید که از آن جمله می‌توان به چهار شکاف محتوایی و دو شکاف روش‌شناختی اشاره کرد. شکاف‌های محتوایی عبارتند از: «فروکاهش پدیده تغییرات استراتژیک»، «فقدان کاربست دیدگاه شبکه‌ای به روند رو به واگرایی قدرت در سازمان»، «توضیح مبهم نقش منابع مازاد در اجرای تغییرات استراتژیک» و «تبیین سست نقش متغیرهای میانجی یا واسط محیطی در رابطه بین ابعاد طراحی سازمانی و اجرای تغییرات استراتژیک». اما از جمله شکاف‌های روش‌شناختی می‌توان به عدم شناسایی و سامان‌دهی به «متغیرهای متشتت و فراوان میانجی و تعدیلگر»، ذیل رابطه نقش طراحی سازمانی و تغییرات استراتژیک در قالب یک مطالعه درجه دوم و «عدم در نظر گرفتن گروه کنترل» در پژوهش‌های تجربی اشاره نمود که با پرداختن به این شکاف‌ها، نقشه این قلمرو موضوعی کامل‌تر خواهد شد.

#### یادداشت‌ها

1. Tawse & Tabesh
2. Aubry & Lavoie-Tremblay
3. Samson, Donnet & Daft
4. Dess, McNamara, Eisner & Lee
5. Lemus-Aguilar, Morales-Alonso, Ramirez-Portilla & Hidalgo
6. Turner & Miterev
7. Hill, Schilling & Jones
8. Rothaermel
9. Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review
10. Müller & Kunisch
11. Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research
12. Kunisch, Bartunek, Mueller & Huy
13. Time in Strategic Change Research
14. Helfat & Martin
15. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change
16. Managerial Cognition, Social Capital, & Human Capital
17. Hutzschenreuter, Kleindienst, & Greger

18. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature
19. Protocol
20. Scoping Review
21. Academy of Management Journal (AMJ)
22. Academy of Management Review (AMR)
23. Administrative Science Quarterly (ASQ)
24. Journal of Management (JOM)
25. Management Science (MS)
26. Organization Science (OS)
27. Strategic Management Journal (SMJ)
28. FT50 journal list
29. JCR
30. Podsakoff
31. 'Strategic Change' and/or 'Strategic Transformation' and/or 'Change Dynamics' and/or 'Structural Change' and/or 'Organizational Adjustment' and/or 'Strategy Implementation' and/or 'Organizational Development' and/or 'OD' and/or 'Role of Organizational Design in Change' and/or 'Role of Organizational Structure in Change' and/or 'Role of Organizational Culture in Change' and/or 'Role of Organizational System and Process in Change' and/or 'Role of Organizational Resource in Change'
32. Business Source Premier; JSTOR; Science Direct; Wiley Online Library; Emerald Insight
33. Amburgey & Dacin
34. Haveman, Russo, and Meyer
35. Normative And Functionalist Studies Of Organizational Culture
36. Homogenous
37. discourse
38. Resources as Barriers to Learning
39. Resources as Environmental Buffers
40. Resources as Commitments
41. Resources as Facilitators
42. Slack resources
43. Bentley & Kehoe
44. Identification
45. Scanning
46. Reconfiguration
47. Mohammad
48. Volberda & Rutges

### کتابنامه

- سلمان پور سهی، عباس؛ اعرابی، سیدمحمد؛ پورعزت، علی اصغر و آقای، محمد (۱۴۰۰). مفهوم پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. *مدیریت بازرگانی*. ۱۳ (۳). ۶۵۵-۶۸۹.
- گردنایچ، اسداله (۱۴۰۰). *تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل*. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس. چاپ چهارم.
- کیانفر، فرهاد؛ کیانزاد، سیامک و کلاه‌کج، الهه (۱۴۰۰). ادراکات مدیران از اعتماد در محل کار در زمان تغییر استراتژیک: مطالعات موردی. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۶۲ (۵). ۱۳۶-۱۵۷.
- گرنٹ، رابرت ام (۱۳۹۶). *مدیریت استراتژیک با رویکردی امروزی*. (آرش خلیلی نصر، مترجم). تهران: انتشارات آریانا قلم. چاپ دوم. (۲۰۱۳)
- مقدم، علیرضا؛ ویشلقلی، مهدی و جعفری، میثم (۱۳۹۹). منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوستوانی رفتاری. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۳۳-۱۵۸.
- Abernethy, M. A., Dekker, H. C., Grafton, J. (2020). The Influence of Performance Measurement on the Processual Dynamics of Strategic Change. *Management Science*. 67 (1). 1-20. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019/3442>
- Alvesson, M., & Kaërreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*. 53 (9). 1125—1149. <https://doi.org/0018726700539002/10/117>
- Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly*. 38 (1). 51–73. <https://doi.org/10.2307/2393254>
- Amburgey, T., & Dacin, T. (1994). As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change. *The Academy of Management Journal*. 37 (6). 1427-1452. <https://doi.org/10.2307/256794>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "the Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal*. 12 (6). 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*. 36 (1). 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>
- Barker, V., & Duhaime, I. (1997). Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*. 18 (1). 13-

38. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1%3C13::AID-SMJ843%3E3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1%3C13::AID-SMJ843%3E3.0.CO;2-X)
- Baum, J. A. C. (1996). Organizational ecology. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 77–114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baum, J. A. C., & Korn, H. J. (1996). Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*. 39 (2). 255–291. <https://doi.org/10.2307/256781>
- Bengtsson, J., Olhager, J. (2002). Valuation of product-mix flexibility using real options. *International Journal of Production Economics*. 78 (1). 13–28. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00143-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00143-8)
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They’re trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*. 63 (1). 181–204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>
- Boeker, W. (1991). Organizational Strategy: An Ecological Perspective. *The Academy of Management Journal*. 34 (3). 613–635. <https://doi.org/10.2307/256408>
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2017). *Doing a Systematic Review: A Student's Guide* (Second ed.). SAGE Publications Ltd.
- Borges, R., Quintas, C.A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*. 33 (5). 667–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>
- Bradley, S. W., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). The importance of slack for new organizations facing tough environments. *Journal of Management Studies*. 48 (5). 1071–1097. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00906.x>
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. *Chapters in The History of The American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Chenevert, D., Kilroy, S., Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*. 32 (2). 208–223. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0148>
- Cheng, J., & Kesner, I. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts. *Journal of Management*. 23 (1). 1–18. <https://doi.org/10.1177%2F014920639702300101>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1). 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coulson-Thomas, C. J. (1996). Business process re-engineering and strategic change. *strategic change*. 5 (3). 165–178.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199605\)5:3%3C165::AID-JSC205%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199605)5:3%3C165::AID-JSC205%3E3.0.CO;2-M)

- De Massis, A., Eddleston, K. A., Rovelli, P. (2020). Entrepreneurial by Design: How Organizational Design Affects Family and Non-family Firms' Opportunity Exploitation. *Journal of Management Studies*. 58 (1). 27-62. <https://doi.org/10.1111/joms.12568>
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S. (2020). *Strategic Management Text and Cases* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Doeleman, H.J., van Dun, D.H., & Wilderom, C.P.M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*. 15 (1). 54-75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Feldman, M. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*. 15 (3). 295–309. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0073>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*. 33 (2). 362–377. <https://doi.org/10.2307/20159402>
- Foss, N. J. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*. 58 (1). 270–274. <https://doi.org/10.1111/joms.12643>
- Gagnon, M., Jansen, K., & Michael, J. (2008). Employee Alignment with Strategic Change: A Study of Strategy-supportive Behavior among Blue-collar Employees. *Journal of Managerial Issues*. 20 (4). 425-443. <https://www.jstor.org/stable/40604622>
- Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation. *Journal of Managerial Issues*. 14 (1). 68–84. <http://www.jstor.org/stable/40604374>
- Ghemawat, P., & Joan E. Ricart I Costa. (1993). The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency. *Strategic Management Journal*. 14. 59–73. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141007>
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*. 33 (3). 445–477. <https://doi.org/10.2307/256576>
- Goll, I., Johnson, N. B., Rasheed A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. *Management Decision*. 45 (2). 161 – 179. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710727223>
- Grant, D., & Hardy, C. (2004). Introduction: Struggles with organizational discourse. *Organization Studies*. 21 (1). 5–13. <https://doi.org/10.1177%2F0170840604038173>

- Greenwood, R., & Hinings, C. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *The Academy of Management Journal*. 36 (5). 1052-1081. <https://doi.org/10.2307/256645>
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*. 24 (4). 78–88. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.55206386>
- Gresov, C., Haveman, H. A., & Oliva, T. A. (1993). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*. 4 (2). 181–208. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.181>
- Grundy, T. (1998). Accelerating strategic change: the internal stakeholder dimension. *Strategic Change*. 6 (1). 49-56. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199701\)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199701)6:1%3C49::AID-JSC242%3E3.0.CO;2-L)
- Grundy, T., & King, D. (1992). Using strategic planning to drive strategic change. *Long range planning*. 25 (1). 100–108. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90315-s](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90315-s)
- Habib, M. M., & Victor, B. (1991). Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*. 12 (8). 589–606. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120803>
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*. 2 (1). 91–98. <https://doi.org/10.1177/1476127004040915>
- Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*. 22 (4). 27-541. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90023-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90023-9)
- Haveman, H. A. (1993). Organizational size and change: diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*. 38 (1). 20–50. <https://doi.org/10.2307/2393253>
- Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in flux: the impact of regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*. 12 (3). 253–273. <http://dx.doi.org/10.1287./orsc.12/3/253/10104>
- Helfat, C. E. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*. 18 (5). 339–360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7)
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 41 (5). 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Heracleous, L., Langham, B. (1996). Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants. *Long Range Planning*. 29 (4). 485-494. <https://doi.org/10.1016/0024-6301%2896%2900040-4>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *The Journal of applied psychology*. 93 (2). 346-357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Jackson, S. E., Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, M. (2017). *The oxford handbook of strategy implementation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hofer, C., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, West Group.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy. *The Academy of Management Journal*. 30 (4). 625-644. <https://doi.org/10.2307/256152>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*. 16 (2). 461-509. <https://doi.org/10.1177%2F014920639001600210>
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*. 18 (4). 560-577. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0266>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*, FT Press.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. *The Leadership Quarterly*. 23 (5). 729-755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.005>
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change— strategy, culture and action. *Long Range Planning*. 25 (1). 28-36. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)
- Kastanakis, M., Robinson, S., Tsalavoutas, Y., Fernando, M., Jonczyk, C., Stettner, U., et al. (2019). Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team. *European Management Journal*. 37 (3). 245-250. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure. *The Academy of Management Journal*. 36 (6). 1314-1344. <https://doi.org/10.2307/256813>



- Kellogg, K. C. (2009). Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*. 115 (3). 657–711. <https://doi.org/10.1086/603535>
- Kelly, D., & Amburgey, T. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *The Academy of Management Journal*. 34 (3). 591-612. <https://doi.org/10.2307/256407>
- Kraatz, M., & Zajac, E. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*. 12 (5). 632-657. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.10088>
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in Strategic Change Research. *Academy of Management Annals*, 11 (2). 1005–1064. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0133>
- Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge worth having in excess: The value of tacit and firm-specific human resource slack. *Strategic Management Journal*. 35 (7). 954-973. <https://doi.org/10.1002/smj.2143>
- Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019). Sustainable Business Models through the Lens of Organizational Design: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 11 (19). 5379. <https://doi.org/10.3390/su11195379>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. 13 (1). 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. 14 (2). 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lloréns, F. J., Molina, L. M., & Verdú, A. J. (2005). Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance. *International Journal of Production Economics*. 98 (3). 273–289. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.011>
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*. 52 (2). 255–270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*. 19 (2). 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070/0296>
- Markóczy, L. (2000). National Culture and Strategic Change in Belief Formation. *Journal of International Business Studies*. 31 (3). 427-442. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490915>

- Martinez, R. J., & Artz, K. (2006). An Examination of Firm Slack and Risk-taking in Regulated and Deregulated Airlines. *Journal of Managerial Issues*. 18 (1). 11–31. <http://www.jstor.org/stable/40604522>
- Merendino, A., & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*. 118. 415–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). The Future.org. *Long Range Planning*. 33 (3). 300–321. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00032-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00032-7)
- Mintzberg, H. (1990,a). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 11 (3). 171–195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1990,b) *Strategy Formation: Schools of Thought*. In: Frederickson, J., Ed., Perspectives on Strategic Management, Harper Business, 105-237.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*. 25 (12). 1179-1197. <https://doi.org/10.1002/smj.424>
- Mohammad, H.I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*. 12 (2). 275-297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Montiel-Campos, H. (2021). Moderating role of entrepreneurial alertness on the relationship between entrepreneurial passion and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*. 34 (5). 1107-1124. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0386>
- Morgan, T., Obal, M., Jewell, R. D. (2021). Strategic change and innovation reputation: Opening up the innovation process. *Journal of Business Research*. 132. 249-259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.055>
- Müller, J., & Kunisch, S. (2017). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International Journal of Management Reviews*. 20 (2). 457–482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- Nag, R., Corley, K., & Gioia, D. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*. 50 (4). 821–847. <https://doi.org/10.2307/20159892>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*. 39 (5). 1245–1264. <https://doi.org/10.2307/256998>
- Nyberg, D., Mueller, F. (2009). Strategic cultural change and local discourses: The importance of being different. *Scandinavian Journal of Management*. 25(2). 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.02.002>

- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). Managing discursive tension: The coexistence of individualist and collaborative discourses in flight centre. *Journal of Management Studies*. 39 (8). 1045—1069. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00323>
- Parnell, J. A. (1998). Performance's influence on strategic change: A longitudinal assessment. *Scandinavian Journal of Management*. 14 (1-2). 19-36. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00034-1)
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*. 39 (2). 162–180. Retrieved from <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Puthusserry, P., King, T., Miller, K., & Khan, Z. (2022). A Typology of Emerging Market SMEs' COVID-19 Response Strategies: The Role of TMTs and Organizational Design. *British Journal of Management*. 33 (2), 603-633. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12591>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Journal*. 49 (3). 433–458. <https://doi.org/10.2307/20159775>
- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*. 19 (3). 565–584. <https://doi.org/10.2307/258939>
- Rothaermel, F. (2016). *Strategic Management* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with Revered Past: Historical Identity Statements and Strategic Change in Japanese Family Firms. *Strategic Management Journal*. 41 (3). 590-623. <https://doi.org/10.1002/smj.3065>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11th edition, New York: Wiley.
- Schriber, S., Löwstedt, J. (2019). Reconsidering Ordinary and Dynamic Capabilities in Strategic Change. *European Management Journal*. 38 (3). 377-387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>
- Self, D., Armenakis, A. A., Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*. 7 (2). 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Shaw, M. (2018). Unplanned change and crisis management. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Berlin Springer.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*. 6 (2). 143–158. <https://doi.org/10.1080/14697010600725400>

- Sonenshein, S. (2014). How Organizations Foster the Creative Use of Resources. *Academy of Management Journal*. 57 (3). 814–848. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0048>
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*. 23(1).1-23. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0651>
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How Can Pluralistic Organizations Proceed with Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Convergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organization Science*. 31 (4). 839–864. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Suddaby R., Foster W. M., & Trank C. Q. (2010). Rhetorical history as a source of competitive advantage. In *Advances in Strategic Management* Baum J.A.C., Lampel J. (eds). 27, Emerald Group Publishing Limited, 147-173. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027009](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027009)
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational Slack and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy. *Strategic Management Journal*. 24 (13). 1249–1263. <http://www.jstor.org/stable/20060619>
- Tavakoli, L., Perks, K. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic change* . 10 (5). 297-305. <https://doi.org/10.1002/jsc.544>
- Tawse, A., Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 39 (1). 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28 (13). 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*. 41 (3). 693–720. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7). 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Turner, R., & Miterev, M. (2019). The Organizational Design of the Project-Based Organization. *Project Management Journal*. 50 (4). 487–498. <https://doi.org/10.1177/8756972819859746>
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). The Academy of Management Annals returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management*

- Annals.* 7 (1). 393–440. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.774981>
- Volberda, H. W., Rutges A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*. 26 (2). 99–123. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00023-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00023-8)
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *The Academy of Management Journal*. 51 (1). 147–164. <https://doi.org/10.2307/20159499>
- Wang, Y., & Wang, K. Y. (2017). How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches. *Journal of Organizational Change Management*. 30 (5). 725–743. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2016-0045>
- Wiedner, R., Barrett, M., & Oborn, E. (2017). The emergence of change in unexpected places: resourcing across organizational practices in strategic change. *Academy of Management Journal*. 60 (3). 823-854. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>
- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic change*. 21 (5-6). 231–247. <https://doi.org/10.1002/jsc.1906>
- Zhang, Y., Ayoko, O. B., & Liang, Q. (2021). The Joint Influence of CEO Succession Types and CEO-TMT Faultline On Firm's Strategic Change. *Journal of Business Research*. 126. 137-152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.055>
- Zúñiga-Vicente, J.Á., Fuente-Sabaté, J.M., & Suárez-González, I. (2005). Facilitating and inhibiting factors behind strategic change: Evidence in the Spanish private banking industry, 1983–1997. *Scandinavian Journal of Management*. 21 (3). 235-265. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2004.04.002>





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۱۲۹-۱۵۸

## جستاری تحلیلی از مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه؛ مطالعه موردی نماز

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۸  
مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.243137.3393

مجتبی بی‌دی \*

محسن میری \*\*

محمد مهدی مهتدی \*\*\*

### چکیده

نظام‌سازی و نگاه نظام‌مند به پدیده‌های مختلف در حوزه مدیریت به یک پارادایم برای نظریه‌پردازی اندیشمندان تبدیل شده و همراستا با این پارادایم، تلاش برای تلفیق علوم انسانی و اسلامی به ویژه در عرصه مدیریت حول مفهوم نظام‌سازی، به اوج خود رسیده است. لذا هدف مقاله حاضر انجام جستاری تحلیلی از مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک اسلامی با استفاده از منابع روایی می‌باشد. برای برآورده ساختن این هدف، روش پژوهشی آمیخته (کیفی - کیفی - کمی) به کار گرفته شد که در مرحله اول مبتنی بر روش دلالت‌پژوهی، ۲۳۲ دلالت از احادیث صلاة کتاب فروع کافی استخراج گردید. پس از آن در مرحله دوم، با تحلیل مضمون، خروجی مرحله قبل بررسی شد و ۹۰ مضمون سازمان‌دهنده شکل گرفت. در ادامه، هشت مضمون فراگیر به‌عنوان خروجی این مرحله به‌دست آمد که به‌عنوان ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی به حساب می‌آیند. هشت بعد مذکور که نتایج پژوهش حاضر است عبارتند از: دال مرکزی (بعد اول)، هماهنگی با نظام تکوین/تشریح (بعد دوم)، غایت نظام (بعد سوم)، اصول نظام (بعد چهارم)، سازوکارهای پایه (بعد پنجم)، عینیت و سازوکار تبلیغ و اعلان نظام (بعد ششم)، سازوکار پویایی نظام (بعد هفتم)، متولی نظام (بعد هشتم). در نهایت، در مرحله سوم با به‌کارگیری روش تحلیل ساختاری تفسیری (ISM) ارتباط اجزاء این هشت بعد تعیین گردید.

### واژگان کلیدی

مناسک دینی؛ نظام‌سازی؛ دلالت‌پژوهی؛ نظام‌سازی سازمانی.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.4.6

\* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم، دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

bidi@isu.sc.ir

0000-0003-3646-4977

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران.

miry@isu.sc.ir

0000-0001-6524-9219

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران.

mohtadi@ihu.ac.ir

0000-0001-9040-7346

## مقدمه

در سالیان اخیر در نظر گرفتن پارادایم سیستمی و تحلیل علوم از منظر نظام‌سازی، به شدت رواج پیدا کرده است؛ به طوری که امروزه این پارادایم در ریاضیات، اقتصاد، فیزیولوژی، تعلیم و تربیت، روان‌شناسی، زیست‌شناسی و ارتباطات ریشه دوانده است (مخدومی، ۱۳۹۸، ص. ۱۴۴). در راستای همین جریان، دغدغه نظام‌سازی نهایتاً به جهان‌مدیریت تحت راهنمایی و هدایت صاحب‌نظرانی چون رود، تریست، چرچمن، امری، بیر، شون و ایکاف راه یافت و نظریه‌پردازی در این عرصه را متحول نمود (Roth, 2005, p. 205) که ثمره این تحول، پیدایش تفکر سیستمی (فرتوک‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۸۰)، مکتب سیستمی (رضائیان، ۱۳۹۱، ص. ۱۱۹)، طراحی نظام‌ها (Woo, 2018, p. 562) و در نهایت نظام‌سازی به صورت فعال (مخدومی، ۱۳۹۸، ص. ۱۴۸) در عرصه مدیریت بوده است. به عبارت دیگر، در دنیای کسب‌وکارها به دلیل تحولات سریع جهانی، تلاش شرکت‌ها برای حفظ و یا جایگزینی به موقع مزیت‌های رقابتی، توسعه قابلیت‌های متناسب با مدیریت در شرایط متلاطم نظیر رواج نوآوری‌های قاعده‌شکن و... همگی سبب شده تا نوعی تکثر در ابعاد تحلیلی اندیشمندان مدیریت به وجود آید (Bentley & Kehoe, 2020, p. 162)؛ از این رو، در عرصه مدیریت نیز پارادایم نظام‌سازی و تحلیل وقایع به صورت سیستمی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است (کردنائیج، ۱۴۰۰، ص. ۲۱۰). به طور خاص نظام‌سازی در دانش مدیریت، سه سطح از فعالیت‌ها را شامل می‌شود که عبارتند از: الف. تعیین جهت نظام (در این سطح نظام مبتنی بر شاخص‌ها و مناط مستخرج از مناسک اجتماعی ایجاد می‌شود) ب. تعریف و طراحی مفهومی نظام (چیستی، چرایی و چگونگی نظام موردنظر در این سطح بحث می‌شود) و ج. تبدیل نظام به کدهای با زبان سازمان و کمک به پیاده‌سازی و استقرار نظام‌های طراحی شده (سبب می‌شود نظام مدنظر، به بدنه عملیاتی سازمان تزریق شود) (Arnăutua & Panc, 2015, p. 231). با پیمودن این سه دسته از فعالیت، اندیشمندان مدیریت به سمت تهیه بستری برای نظام‌سازی پیش می‌روند و نظریه‌ها و چارچوب‌های خود را بر این اساس تدوین می‌نمایند.



از دیگر سو، تلاش برای تلفیق علوم و انجام مطالعات بین رشته‌ای در حوزه‌های علوم انسانی و مطالعات اسلامی از ابتدای ظهور انقلاب شکوهمند اسلامی شتابی دو چندان یافته است. بر این اساس، بسیاری کوشیده‌اند تا در راستای شناخت و معرفی مدیریت اسلامی، گامی فرارهند و برای طی مسیر مذکور از رویکردها و زوایای گوناگونی استفاده کرده‌اند (حجازی‌فر، ۱۳۹۶، ص. ۵۷). در این زمینه، مطالعات مدیریت اسلامی از دریچه روایات اهل بیت (ع) به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخه‌های تولید علم محسوب می‌شود (جوادی و گنجعلی، ۱۳۹۷، ص. ۱۵۹)، به همین خاطر در کلام نورانی اهل بیت (ع)، استفاده از روایات ایشان به‌عنوان حل المسائل جامعه اسلامی اهمیت ویژه‌ای دارد، به‌طوری‌که امام صادق (ع) به جابر فرمودند: «یا جابر و الله لحديث تصیبه من صادق فی حلال و حرام خیر لک مما طلعت علیه الشمس حتی تغرب»<sup>۱</sup> (ابوجعفر البرقی، ۱۳۹۴، ص. ۲۲۷). همچنین بارها و بارها اهمیت احادیث در راستای تولید علوم اسلامی توسط اندیشمندان مختلف و به خصوص مقام معظم رهبری (دام‌ظله) مورد توجه و تکرار قرار گرفته است، ایشان در بیاناتی تأکید می‌نمایند: «امروز درباره‌ی حدیث، به تدقیق و جداسازی سره از ناسره، و راست از دروغ، و مسلم از مشکوک، و نیز به تأمل در فهم معضلات و مفاد و مضمون‌های اساسی در آن، و نیز به تطبیق یا نسبت‌یابی آن با کلام الله عزیز حکیم، و نیز به شرح و بسط عالمانه و محققانه، و نیز به نشر و همگانی کردن آنچه همگان را به‌کار خواهد آمد، و بسی خدمات و تلاش‌های دیگر، نیازی مبرم و سازماندهی شده وجود دارد» (امام خامنه‌ای، پیام به کنگره جهانی هزاره شیخ مفید، ۱۳۷۲/۰۱/۲۸).

با در نظر گرفتن دو جریانی که فوقاً به توضیح آن پرداخته شد، در پژوهش حاضر سعی بر آن است تا با به‌کارگیری روشی مناسب برای استفاده از روایات معصومین (ع)، به این سؤال که الگوی مناسب نظام‌سازی مناسک دینی در احادیث شیعه چیست؟ پاسخ داده شود. همچنین با توجه به محدودیت‌های پژوهش و گستره قلمرو موضوعی مناسک دینی، به سبب اهمیت زیادی که در احادیث برای نماز قائل شده‌اند، نماز به‌عنوان مورد مطالعه این پژوهش انتخاب شد؛ از جمله سایر دلایلی که پژوهشگران را در مورد انتخاب نماز به‌عنوان مورد مطالعه اقناع کرد عبارتند از: تنوع زیاد انواع مناسک نماز (مانند نماز واجب و مستحب، نماز عیدین، نماز فردای و جماعت، فرائض یومیه و...)، تنوع اوقات

زمانی (صبح، ظهر، عصر، مغرب، عشاء و حتی نیمه شب) و تکرار و تعدد بی‌نظیر این مقوله دینی در قیاس با سایر مناسک. در همین راستا پس از مرور ادبیات موضوع این عرصه و بررسی پیشینه پژوهشی مرتبط با قلمرو موضوعی، در دو مرحله کیفی (دلالت پژوهش و تحلیل مضمون) و کمی به طراحی الگوی مذکور پرداخته شده است. در نهایت پس از مشخص شدن الگوی مناسب نظام‌سازی مناسک دینی در احادیث شیعه، به بحث حول تفاوت‌های نتایج پژوهش فعلی با پژوهش‌های گذشته و در نهایت به نتیجه‌گیری پرداخته شده است.

#### ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ادامه مبانی نظری و ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

##### ۱-۱. نظام و نظام‌سازی

«نظام» و «نظام‌سازی» از جمله واژگان «پرکاربرد» در اصطلاحات متأخر حوزه علوم اجتماعی محسوب می‌شوند، علی‌رغم استقبال زیاد از انگاره «نظام‌سازی»، این مفهوم همچنان در کشاکش «مراودات زبانی» به سر برده و در معرکه آراء و مجادلات علمی قرار دارد (بابایی‌مجرد و رضایی‌منش، ۱۳۹۴، ص. ۱۷۲). از لحاظ لغوی، در زبان فارسی «نظام» به معنی نظم دادن، آراستن، رویه، عادت و روش، آمده است که عمده مترادف با معنای آن در زبان عربی است (عمید، ۱۳۸۷، ص. ۳۶۲). در زبان عربی هم «نظام» مصدر و صیغه ماضی آن «نَطَمَ» به معنی: «دانه‌های مروارید را به رشته درآورد» است. این ماده مصدر دیگری هم دارد که به معنی «منظم و مرتب کردن» است. در واقع نظام یعنی نظم دادن چیزهای گوناگون تحت یک ضابطه (محمدی، ۱۳۹۸، ص. ۱۷۸).

به لحاظ اصطلاحی، علی‌رغم وجود تعاریف مختلف از نظام و نظام‌سازی در علوم گوناگون، اما به تناسب مقتضای موضوع پژوهش حاضر نظام و نظام‌سازی در ادبیات مدیریت مورد تفحص قرار گرفته و ذیلاً گزارش می‌شود. نظام‌های مدیریتی ترکیب منسجمی از فرایندها، اقدامات و فعالیت‌های مدیریتی برای رسیدن به هدف یا کارکردی خاص در سازمان مثل برنامه‌ریزی استراتژیک هستند ( Morgeson, Michlle & Leo, 2015, p. 211). از منظر اندیشمندان مدیریت، رویکردهای سیستمی، تکرار پذیرند و از داده و اطلاعات استفاده می‌کنند و به همین جهت یادگیری آنها امکان‌پذیر است. به

عبارت دیگر اگر مدیران به دنبال فرصتی برای ارزیابی، بهبود و تسهیم داده‌ها از نظام‌های مختلف سازمانی باشند و بتوانند آن را به بلوغ برسانند، از رویکرد سیستمی بهره‌برده‌اند (Nist, 2011, p. 120)، از این رو، نظام‌سازی به معنای رویکرد ساختاریافته‌ای نسبت به طراحی و توسعه سیستم‌های مدیریتی می‌باشد که نیازهای ذینفعان چندگانه را پاسخ می‌دهند (Latham, 2012, p. 49).

هنگامی که در مورد نظامات سخن به میان می‌آید، انواع سطوح نظامات می‌تواند مدنظر باشد:

۱. نظام‌های سیاسی؛

۲. نظام‌های اجتماعی؛

۳. نظام‌های سازمانی؛

۴. ... .

در این پژوهش، هدف اصلی پرداختن به نظام‌های سازمانی است. لذا هر کجا که سخن از نظام و سیستم به میان می‌آید، منظور نظام‌های سازمانی می‌باشد. به عبارت دیگر نظام‌های سیاسی و اجتماعی و ... در حیطه‌ی موضوعی این پژوهش نمی‌باشد.

## ۱-۲-۱. نوع‌شناسی دیدگاه‌های اسلامی در زمینه نظام‌سازی

نظام‌سازی به معنای اکتشاف الگوواره‌های اداره سازمان، می‌تواند ابتناء خود را بر مبانی دانش‌های مختلفی قرار دهد (مخدومی، ۱۳۹۸، ص. ۱۴۹). لذا ذیلاً به اکتشاف نوع ورود به نظام‌سازی از منظر ابتناء آن بر ادبیات مدیریت اسلامی اشاره می‌شود:

### ۱-۲-۱-۱. نظام‌سازی به مثابه فقه

سخن از نظام‌سازی به مثابه فقه و نظام‌سازی فقهی به معنای دخیل نمودن حداکثری دانش فقه در لایه‌های مختلف تکون فرایندهای یک سازمان نیست، بلکه به معنای ابتناء فرایندسازی بر شریعت اسلامی است که پس از انقلاب اسلامی ایران و معطوف شدن امیدهای بسیار به درانداختن تمدنی نوین مبتنی بر معارف الهی، ضرورتی دو چندان یافته است (میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۰). مطابق نگاه بنیان‌گذار کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره)، حکومت نشان دهنده جنبه عملی فقه در برخورد با تمامی معضلات اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فرهنگی است (مخدومی، ۱۳۹۸، ص. ۱۵۰). فقه، نظریه

واقعی و کامل اداره جامعه از گهواره تا گور است. امام خمینی (ره) بر این باور بود که اسلام دینی جامع است و ظرفیت پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع انسان را دارد (محمدی، ۱۳۹۸، ص. ۱۸۹). از این رو می‌توان نظام‌سازی را به مثابه فقه دانست.

### ۲-۱. نظام‌سازی به مثابه اجتهاد

نظام‌سازی به مثابه اجتهاد، روش استخراج احکام و قوانین مورد نیاز فرد و جامعه از منابع دینی می‌باشد. از طرف دیگر شرایط زمان و مکان از جمله اموری هستند که در فرآیند برآیند اجتهاد تأثیرگذار بوده و نتیجه آن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند (الویری، ۱۳۸۷، ص. ۱۷۳). در مدل اجتهاد، فقیه پس از برخورد با مسأله و موضوع به شناسایی آن پرداخته و سپس با فحص در منابع، حکم مربوط به آن مسأله یا موضوع را استنباط می‌نماید در این فرآیند فقیه موضوع و مسأله را بدون توجه به نسبت آن با جامعه و حکومت و سازمان و دیگر موضوعات مورد شناخت قرار می‌دهد و به همین صورت حکم آن را از منابع استخراج می‌کند (مشکانی سبزواری و مشکانی سبزواری، ۱۳۹۰، ص. ۱۴۹).

### ۳-۱. مناسک

به لحاظ لغوی، نسیکه به معنای قربانی و جمع آن نُسُک و نَسَائِک به معنای آنچه که شریعت بدان امر کرده می‌باشد. و الْمُنْسُک و الْمُنْسُک: شیوه‌ای از عبادت و جمع آن نیز مناسک به معنای مُتَعَبَّدَات است. قرآن کریم می‌فرماید: «وَأَرْنَا مَنَاسِكَنَا» (بقره: ۱۲۸) «و آداب عبادتمان را به ما بنمای». از این رو، منظور از مناسک اسلامی، عبادات و آیین‌هایی است که دین اسلام، مؤمنان را به انجام آنها فراخوانده و ملزم نموده است؛ عباداتی همچون نماز، روزه، حج و... (رنجبران، ۱۳۸۸، ص. ۱۱۸). به عبارت دیگر، مناسک اعمالی هستند که معمولاً در قالب مراسم و آیینی خاص، در ایام ویژه‌ای به‌طور منظم و همگانی تکرار می‌گردند و تحت عنوان مناسک یا آیین عبادی نامیده می‌شوند و غالباً مجرای اصلی تجربه‌ی دینی و بروز پیامدهای حیات دینی برای مؤمنان به‌شمار می‌آیند (کاهیده و بهار، ۱۳۹۵، ص. ۱۸۷).

در نهایت برای تکمیل تعریف مناسک، از آنجا که این مفهوم با واژه «شعائر» شباهت‌هایی دارند، بیان تفاوت آنها مفید فایده خواهد بود. در واقع، هر پدیده نمادین

دینی، یک شعیره (مفرد شعائر) است؛ مثل صفا و مروه که در قرآن، از شعائر دینی برشمرده شده‌اند. با این تقریر، نسبت مناسک و شعائر دینی، نسبت عموم و خصوص من وجه خواهد بود (مخدومی، ۱۳۹۸، ص. ۱۵۱). آیین‌ها و الگوهای رفتاری اجتماعی که وجه نمادین نیز دارند، بخش مشترک میان مناسک و شعائر هستند. الگوهای رفتاری فردی و نیز پدیده‌های نمادین غیرفعلی، بخش اختصاصی هر یک می‌باشد (قبادی، ۱۳۹۵، ص. ۱۷۸). با در نظر گرفتن تعاریفی که تاکنون از مناسک ارائه شد، جمع‌بندی پژوهشگران در مورد تعریف این متغیر پژوهش عبارت است از: آیین‌ها و الگوهای رفتاری دینی که با شکل مشخصی تعیین شده‌اند و شعائر، رفتارهای اجتماعی دینی نمادین و یا نمادهای دینی هستند. به عبارتی دیگر، مناسک دینی، قالب‌های رفتاری هستند که با شکل مشخصی در دین تشریح شده‌اند.

## ۲. پیشینه پژوهش

در جدول شماره (۱) به خلاصه‌ای از پژوهش‌هایی که در قلمرو موضوعی مشابه با پژوهش حاضر انجام شده‌اند، اشاره می‌شود؛ همچنین در این جدول، ارزیابی هر کدام از پژوهش‌های مذکور و نقطه‌ای که سبب تمایز آنها با یافته‌های تیم پژوهشی در این مقاله می‌شود، ذکر شده است.

جدول (۱): خلاصه پیشینه پژوهش به همراه ارزیابی آنها

ارزیابی	پژوهش	پژوهشگر	شماره
به معانی نظام‌سازی اسلامی پرداخته شده و وارد فاز الگوسازی نشده است.	در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان «فهم انگاره نظام و نظام‌سازی در رویکردهای اسلامی به علم دینی» تلاش کرده است که معنای نظام و نظام‌سازی را در شش رویکرد اسلامی منتخب، مورد بررسی قرار دهد. پژوهش وی مبتنی بر روش تحلیل مضمون به بررسی داده‌های کیفی پرداخته است.	مخدومی (۱۳۹۸)	۱
به پتانسیل‌های بیانیه گام دوم انقلاب پرداخته، اما به بیان	در پژوهشی با عنوان «اصول و مؤلفه‌های نظام‌سازی اسلامی با تأکید بر بیانیه گام دوم انقلاب» اشاره می‌کند علیرغم تصریح قانونی	موسی‌زاده (۱۳۹۸)	۲

ردیف	پژوهشگر	پژوهش	ارزیابی
		بر ایجاد نظام اداری صحیح و نظام اسلامی - به جز در موارد نادر - اشاره خاصی به مؤلفه‌ها و اصول حاکم بر نظام‌سازی اسلامی صورت نگرفته است.	کلیات در این حوزه بسنده کرده است.
۳	مفتح (۱۳۹۷)	در پژوهشی با عنوان «بررسی الگوی نظام‌سازی سیاسی قرآنی» پرداخته است. وی معتقد است اموری که دارای اهمیت استراتژیک و ضرورت راهبردی بوده، تحقق آن در تبیین تصویر مطلوب از تئوری حکومت اسلامی در جهان اندیشه نقشی تردیدناپذیر دارد.	به دنبال الگوی نظام سیاسی اداری جامعه است و دیدگاه مدیریتی ندارد.
۴	جوکار (۱۳۹۷)	در پژوهشی با عنوان «واکاوی رویکردهای موجود در خصوص نظام‌سازی قرآنی»، نگاهی به نارسایی‌ها و یا کاستی‌های رویکردهای موجود در ارتباط با نظام‌سازی اسلامی داشته است. سپس به‌عنوان نتیجه نهایی بیان می‌کند که مراد از نظام‌سازی قرآنی، اصلاح اساسی امور انسانی مبتنی بر اصول قرآن کریم و دین مبین اسلام است.	در این پژوهش به چرایی نظام‌سازی مبتنی بر قرآن پرداخته شده و در ارتباط با چگونگی سخن به‌میان نیامده است.
۵	بهمنی (۱۳۹۶)	در پژوهشی با عنوان «نظام‌سازی قرآن بنیان» به بیان مفاهیم، راهبردها و فرایندهای تحقق نظام‌سازی قرآن بنیان پرداخته و در پژوهش بیان می‌کند نظام‌سازی، تولید علوم انسانی قرآن بنیان و اسلامی‌سازی علوم در بخش نظریه‌پردازی قرآن بنیان است.	پژوهشگر به دنبال اثبات پتانسیل قرآن برای نظام‌سازی اسلامی بوده و به ارائه الگوها و چارچوب‌های این موضوع پرداخته نمی‌شود.
۶	کدخدایی (۱۳۹۶)	در پژوهشی با عنوان «استلزامات روشی نظام‌سازی با تکیه بر اندیشه شهید صدر(ره)» به ضرورت نظریه‌سازی برای تنظیم و هدایت	این پژوهش به بیان روش‌های نظام‌سازی سیاسی و ایجاد

پژوهشگر	پژوهش	ارزیابی
	نظام‌های اجتماعی در جوامع اسلامی پرداخته است، به گونه‌ای که معطوف به واقعیت‌های ذهنی و عینی جامعه و منطبق با موازین اسلامی باشد.	چارچوب برای آن پرداخته است.
۷	طباطبایی (۱۳۹۶)	در پژوهشی با عنوان «جایگاه منطقه الفراغ در نظام‌سازی فقهی با تأکید بر آراء شهید صدر (ره)» به بیان امکان نظام‌سازی بر اساس فقه پرداخته است.
۸	عینی‌زاده (۱۳۹۶)	در پژوهشی با عنوان «نظام‌سازی در نگاه تفسیری آیت الله خامنه‌ای (مدظله)» به بررسی مفهوم نظام‌سازی پرداخته است.
۹	بیدگلی (۱۳۹۵)	در رساله‌ی دکتری خود با موضوع «نظام جامع عملگرایی اجتماعی» به آموزه‌های امیرالمومنین (علی‌ع) در ارتباط با چرایی استفاده از نظام‌سازی در رویکرد دینی پرداخته و معتقد است نظام‌سازی اگر به شکل صحیح صورت گیرد، این قابلیت را دارد که ابتدا سبک زندگی مردم را در سطح کلان تغییر دهد و در ادامه بنیان‌های نظام‌های غیردینی را فرو بریزد و در عرصه‌های بین‌المللی آشکار کند.
۱۰	عبدالحسین‌زاده (۱۳۹۵)	در پژوهشی با عنوان «کشف الزامات و بایسته‌های نظام‌سازی قرآنی در جامعه اسلامی» به بحث حکمرانی اسلامی در عصر حاضر و در مقام پاسخ‌گویی به اندیشه‌های رقیب می‌پردازد. وی به دنبال فهم صحیح از نظام‌سازی قرآنی متکی بر نگاه‌هایی است که تا به امروز از ناحیه خبرگان این حوزه اتخاذ شده است.

ارزیابی	پژوهش	پژوهشگر	نوع
این پژوهش فقط در خصوص ظرفیت سنجی نظام‌سازی اسلامی بوده است.	در پژوهشی با عنوان «ظرفیت‌های فقه سیاسی برای نظام‌سازی» معتقد است که نظام‌سازی سیاسی که از نص برآید و با نگاه به تحولات جهان و نیاز جامعه دینی تکمیل شود، چیزی است که شروع آن در پیروزی انقلاب اسلامی بوده است ولی تکمیل و استمرار و پویایی آن جاری است.	اکبری (۱۳۹۱)	۱۱

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع‌شناسی پژوهش، بنیادی و آمیخته به حساب می‌آید. همچنین این پژوهش از نظر ماهیت از نوع توصیفی می‌باشد. به لحاظ روش‌شناسی برای گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت آنها، ابتدا از روش کتابخانه‌ای و سپس میدانی استفاده شده و پس از جمع‌آوری داده برای تحلیل آنها از روش آمیخته کیفی (دلالت‌پژوهی) - کیفی (تحلیل مضمون) - کمی (تحلیل ساختاری تفسیری یا ISM) بهره گرفته شده است.

همچنین در مرحله کیفی جامعه مورد تحقیق، تمامی کتب حدیثی شیعه است که احادیث مرتبط با نماز را دربر می‌گیرد و برای نمونه‌گیری در این مرحله، روایات کتاب فروع کافی به صورت هدفمند به دلیل قدمت، اتقان و نظر متخصصان روایت‌پژوهی انتخاب گردید. متخصصان در این بخش عبارتند از: ۵ نفر از اساتید فقه و حدیث حوزه (اساتید قرآن و حدیث حوزه مروی و مدرسه عالی شهید مطهری) و دانشگاه (دانشگاه امام حسین و امام صادق(ع)). در مرحله کمی نیز، جامعه پژوهش شامل تمام متخصصان قلمرو موضوعی پژوهش می‌شود که هم در حوزه خط‌مشی‌گذاری و نظام‌سازی تخصص دارند و هم با مباحث اسلامی آشنایی دارند. نمونه‌گیری در این مرحله نیز به صورت هدفمند انجام شده است که برای انجام آن ۱۰ نفر از خبرگان موضوعی انتخاب شده‌اند و پرسشنامه‌ی تحلیل ساختاری تفسیری را که شامل هشت مضمون فراگیر است، تکمیل نموده‌اند. این متخصصان عبارتند از: ۱۰ نفر از اساتید فقه و حدیث حوزه «اساتید قرآن



و حدیث حوزه مروی و مدرسه عالی شهید مطهری» و دانشگاه «دانشگاه امام حسین و امام صادق(ع)».

همچنین در مورد دلیل انتخاب و اعتبار کتاب فروع کافی باید بیان شود که: ۱. کتاب کافی خلاصه آثار ائمه معصومین(ع) است. ۲. احادیث صحیح - که از معصوم(ع) صادر شده - مفسر کلی قرآن کریم است. ۳. کتاب کافی نخستین کتاب حدیثی است که شایسته عنوان «الجامع» است. ۴. همه بزرگان و فقهای طراز اول شیعه بر عظمت و جایگاه ویژه کتاب کافی اعتراف و با نهایت تحلیل و تکریم، از مؤلف آن یاد کرده‌اند (الویری، ۱۳۸۷، ص. ۱۷۱).

### ۳-۱. روش دلالت‌پژوهی و اجرای آن در پژوهش حاضر

یکی از روش‌های بسیار معمول در رشته‌های مختلف علوم انسانی، طبیعی، اجتماعی و هنر وام گرفتن ایده‌ها، مدل‌ها و رهنمودهایی از سایر رشته‌ها و مکاتب است که با هدف بسط و تدقیق مخزن دانشی صورت می‌پذیرد. هرچه رشته‌ای از غنای ذاتی و ویژگی فلسفی بیشتری برخوردار باشد، بهره‌ی سایر رشته‌ها از آن رو به فزونی می‌رود (محمدی الموتی و دانایی‌فرد، ۱۴۰۰، ص. ۱۴۳). روش دلالت‌پژوهی این امکان را در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهد که با پیمودن مراحل یازده‌گانه ذیل، به صورت مدون هنر وام گرفتن مذکور را به منصف ظهور برسانند؛ این مراحل عبارتند از: ۱. تعیین مناسب بودن پژوهش دلالت‌پژوهی؛ ۲. تعیین مأخذ احصاء دلالت‌ها برای پرداختن به مسأله پژوهشی؛ ۳. تعیین فرآیندی برای واکاوی موضوع منتخب؛ ۴. تعیین چارچوب مفهومی موضوع دلالت‌پژوهی؛ ۵. نمونه‌گیری نظری موضوع دلالت‌پژوهی؛ ۶. احصاء سهمیاری‌های موضوع دلالت‌پژوهی؛ ۷. اعتبارسنجی سهمیاری‌های موضوع دلالت‌پژوهی؛ ۸. متناسب-سازی سهمیاری‌ها با چارچوب مفهومی موضوع دلالت‌پژوهی؛ ۹. احصاء دلالت‌های موردنظر؛ ۱۰. اعتبارسنجی دلالت‌های احصائی؛ و ۱۱. تدوین گزارش پژوهش (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵، ص. ۸۷).

مطابق مراحل مذکور در این پژوهش، با توجه به نوع و ماهیت آن، روش دلالت‌پژوهش مناسب‌ترین روش در بین روش‌های کیفی ارزیابی شد. سپس، روایات معتبر شیعه به‌عنوان مأخذ دلالت‌ها انتخاب گردید. در ادامه، بخش صلاة کتاب شریف فروع

کافی به‌عنوان نمونه هدفمند انتخاب شد؛ بعد از آن، جهت احصاء سهمیاری‌های موضوع دلالتی، احادیث بخش صلاة کتاب شریف فروع کافی توسط نویسندگان، در ۳۲ جلسه‌ی مشترک مورد مطالعه، بررسی و بحث قرار گرفت و دلالت‌ها استخراج شد. در این بخش بیش از ۱۰۰۰ حدیث مورد بررسی قرار گرفت. در گام بعدی، در قسمت بررسی احادیث، نتایج کار به خبرگان حوزوی ارائه شده و برای اعتبارسنجی دلالت‌های به‌دست‌آمده، در جلسه‌ای با حضور ۶ نفر از اساتید فقه و حدیث حوزه «اساتید قرآن و حدیث حوزه مروی و مدرسه عالی شهید مطهری» و دانشگاه «دانشگاه امام حسین و امام صادق(ع)» و با استفاده از روش دلفی، اعتبارسنجی لازم انجام شده است. پس از آن، نویسندگان برای انجام این پژوهش در روش پژوهش دلالت پژوهی خود از رویکرد برایشی<sup>۲</sup> استفاده کردند. در نهایت، تعداد ۲۳۲ دلالت از احادیث استخراج گردید که در بخش یافته‌ها گزارش می‌شود و نمونه‌ای از دلالت‌ها در جدول شماره (۲) ذکر شده است.

### ۳-۲. روش تحلیل مضمون و اجرای آن در پژوهش حاضر

روش تحلیل مضمون در واقع نوعی تحلیل محتوای ساختاریافته و استخراج از داده‌های کیفی است که مبتنی بر واحدهای مضمون، مفهوم‌پردازی و الگوسازی صورت می‌پذیرد. این راهبرد با رویکردی استقرایی تلاش دارد تا با بخش‌بندی، طبقه‌بندی، خلاصه‌سازی و ساخت‌دهی مجدد به داده‌های متنی همچون متون حدیثی، مصاحبه‌ها و... مفاهیم موجود در آنها را استخراج نماید. این راهبرد اساساً توصیفی بوده و کمک می‌نماید تا محقق روندهای موجود در تجربیات و سایر داده‌های کیفی را استخراج نماید (جوادی و گنجعلی، ۱۳۹۷، ص. ۱۶۵). به‌طور کلی مضمون ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سوالات تحقیق است (King, 2010, p. 150). استرلینگ در دسته‌بندی خود از مضمون، سه گونه مضمون پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر شناسایی نموده و معتقد است با تحلیل مضامین شبکه‌ای از مضامین ایجاد شده و درنهایت با تحلیل آنها مفاهیم کلیدی استخراج و مدل تبیین می‌گردد (Stirling-Attride, 2001, p. 278).

در پژوهش حاضر برای تحلیل ۲۳۲ دلالت مستخرج از احادیث منتخب، از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شده است. برای انجام مراحل کدگذاری ذیل این روش، از

نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۰ استفاده شده و در کدگذاری داده‌ها تلاش شده تا با دقت تمام دلالت‌های مربوطه مطالعه و کدگذاری شود. نکته مهم در این مسیر، توجه و رعایت همزمان تلخیص مطالب و عدم حذف نابجای آنها بود. در واقع استخراج و نام‌گذاری کدها به نحوی بود که هم به خوبی بیانگر محتوای کدها باشد و اجمال آن سبب از دست رفتن اطلاعات موجود در متن نگردد و به نحوی کدها پراکنده تعریف نشود که خاصیت طبقه‌بندی و تلخیص کدگذاری فراموش شود. نتایج پیاده‌سازی این مرحله در جداول شماره (۳) و (۴) نمایش داده شده است.

### ۳-۳. روش تحلیل ساختاری تفسیری یا ISM و اجرای آن در پژوهش حاضر

روش ساختاری تفسیری یکی از شیوه‌های نرم پذیرفته شده برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد (احمدی؛ درویش؛ سبحانی‌فر و فاضلی کبریا، ۱۳۹۳، ص. ۴۵)، که قادر است سطوح ارتباط بین ابعاد تعریف شده حول یک مسأله را مشخص نماید (توسلی و آزاد، ۱۴۰۰، ص. ۱۸۸). در این روش پس از شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تبیین کننده یک الگو، ابتدا ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)<sup>3</sup> تشکیل می‌شود که ذیل آن روابط دو به دوی عناصر به دست آمده از گام قبلی با استفاده از نمادهای  $V$  (متغیر سطر بر متغیر ستون تأثیر دارد)،  $A$  (متغیر ستون بر متغیر سطر تأثیر دارد)،  $X$  (متغیرهای سطر و ستون رابطه دو طرف دارند) و  $O$  (متغیرهای سطر و ستون فاقد ارتباط هستند) مشخص می‌شوند که در این پژوهش جدول شماره (۵) نشانگر ماتریس مذکور است؛ در ادامه ماتریس دستیابی نهایی با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تبدیل می‌شود؛ به این صورت که اگر فرض کنیم  $S_{ij}$  معادل مؤلفه  $(i,j)$  ام ماتریس SSIM بود و  $R_{ij}$  معادل مؤلفه  $(i,j)$  ام ماتریس دستیابی باشد، جایگزینی طبق روابط ذیل انجام می‌پذیرد:

اگر  $S_{ij}=V$  آنگاه  $R_{ij}=1$  و  $R_{ji}=0$ ؛

اگر  $S_{ij}=A$  آنگاه  $R_{ij}=0$  و  $R_{ji}=1$ ؛

اگر  $S_{ij}=X$  آنگاه  $R_{ij}=1$  و  $R_{ji}=1$ ؛

و اگر  $S_{ij}=O$  آنگاه  $R_{ij}=0$  و  $R_{ji}=0$

نتایج تحلیل فوق در جدول شماره (۶) ذکر شده است. پس از آن نوبت به تشکیل ماتریس نفوذ - وابستگی می‌رسد که سازگاری درونی مؤلفه‌های ماتریس دستیابی نهایی را برقرار می‌کند؛ در پژوهش حاضر جدول شماره (۷) نشان دهنده ماتریس نفوذ - وابستگی می‌باشد. سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی نهایی، اقدام بعدی پژوهشگر است که در آن، مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی/دریافتی) و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش‌نیاز/مقدماتی) برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده استخراج می‌شود که در جدول شماره (۸) نمایش داده شده است. در نهایت نیز شکل به‌دست‌آمده از مدل ترسیم می‌شود که برای پژوهش حاضر شکل شماره (۱) به‌دست‌آمده است.

همچنین باید اشاره گردد که در پژوهش حاضر، روش ساختاری تفسیری در مورد مضامین فراگیر به‌دست‌آمده از اجرای تحلیل مضمون، به‌کار گرفته شده است. در طول این پژوهش، مضامین فراگیر تحت عنوان ابعاد مدل پیشنهادی مقاله یاد می‌شوند که عبارتند از: دال مرکزی (بعد اول)، هماهنگی با نظام تکوین/تشریح (بعد دوم)، غایت نظام (بعد سوم)، اصول نظام (بعد چهارم)، مکانیزم‌های پایه (بعد پنجم)، عینیت داشتن نظام (بعد ششم)، پویایی نظام (بعد هفتم)، متولی نظام (بعد هشتم). همچنین در این گام برای پیاده‌سازی روش ISM ابتدا با طراحی یک پرسشنامه براساس منطق این روش، برای نشان دادن ارتباط بین هشت بعد مذکور، از ۱۰ نفر خبره در قلمرو موضوعی این پژوهش خواسته شد تا با استفاده از اعداد تعریف شده، در خصوص ارتباط این عناصر اظهار نظر نمایند. در نهایت شکل شماره (۲) نمایشگر تجزیه و تحلیل MICMAC برای مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر نماز در احادیث شیعه می‌باشد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

با پیاده‌سازی روش‌های پژوهشی که در بخش قبلی توضیح داده شد، یافته‌هایی برای پاسخ به سؤال پژوهش حاصل گردید که ذیلاً به یافته‌های حاصل از هر سه روش دلالت - پژوهی، تحلیل مضمون و روش تحلیل ساختاری تفسیری به صورت تفصیلی اشاره می‌شود. تنها ملاحظه‌ای که در این قسمت باید مورد توجه قرار بگیرد، محدودیت نویسندگان در گزارش کامل همه یافته‌های پژوهش به دلیل جلوگیری از اطاله مقاله است. به‌طور

مثال، همانطور که در بخش پیش نیز ذکر شد با به‌کارگیری روش دلالت‌پژوهی، تعداد ۲۳۲ دلالت از احادیث استخراج گردید که طبیعتاً گزارش ۲۳۲ دلالت یا ۹۰ مضمون سازمان‌دهنده از حوصله این نوشتار خارج است. همچنین محدودیت مذکور در مورد گزارش تمام مضامین پایه وجود دارد؛ برای جبران این محدودیت‌ها، نمونه‌ای از دلالت‌ها در قالب جدول شماره (۲) و نمونه‌ای از مضامین پایه در جدول شماره (۳) گزارش شده است تا مبنایی برای قضاوت در مورد یافته‌های پژوهش ذیل این دو بخش، به مخاطبان ارائه دهد و از ذکر کامل این دو بخش خودداری شده است.

#### جدول (۲): نمونه‌ای از احادیث منتخب و دلالت‌های مستخرج از آن

دلت	متن حدیث	شماره
ایجاد مکانیزم لازم جهت جبران اشتباه در نظام‌سازی	مُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى عَنْ سَلَمَةَ بْنِ الْخَطَّابِ عَنْ الْحُسَيْنِ بْنِ سَيْفٍ عَنْ أَبِيهِ قَالَ حَدَّثَنِي مَنْ سَمِعَ أَبَا عَبْدِ اللَّهِ ع يَقُولُ مَنْ صَلَّى رُكْعَتَيْنِ يَعْلَمُ مَا يَقُولُ فِيهِمَا أَنْصَرَفَ وَ لَيْسَ بَيْنَهُ وَ بَيْنَ اللَّهِ ذَنْبٌ.	۱
بی‌فایده بودن رعایت سایر الزامات و بندهای اجرایی نظام در صورت عدم رعایت چارچوب‌ها و خطوط کلی مشخص شده در آن	مُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدَ بْنِ مُحَمَّدٍ عَنْ بَنِي إِسْمَاعِيلَ عَنْ أَبِي إِسْمَاعِيلَ السَّرَّاجِ عَنْ ابْنِ مُسْكَانَ عَنْ أَبِي بَصِيرٍ قَالَ قَالَ أَبُو الْحَسَنِ الْأَوَّلُ ع إِنَّهُ لَمَّا حَضَرَ أَبِي الْوَفَاءَ قَالَ لِي يَا بَنِي إِنَّهُ لَا يَنَالُ شَفَاعَتَنَا مَنْ اسْتَحَفَّ بِالصَّلَاةِ.	۲
مشخص کردن اهم و مهم در نظام، رعایت حتمی اصول و چارچوب‌ها	حَمَادٌ عَنْ حَرِيْزٍ عَنْ زُرَّارَةَ قَالَ: سَأَلْتُ أَبَا جَعْفَرٍ عَ عَنِ الْفَرَضِ فِي الصَّلَاةِ فَقَالَ الْوَقْتُ وَ الطَّهْوَرُ وَ الْقِبْلَةُ وَ التَّوَجُّهُ وَ الرُّكُوعُ وَ السُّجُودُ وَ الدُّعَاءُ قُلْتُ مَا سِوَى ذَلِكَ قَالَ سُنَّةٌ فِي فَرِيضَةٍ.	۳
در نظام‌سازی نتیجه سپردن اختیار انتخاب(در غیر از اصول و چارچوب‌های کلی) به افراد، رشد مشمولان است.	عَلِيُّ بْنُ إِبْرَاهِيمَ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ عَيْسَى عَنْ يُونُسَ بْنِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَنَانَ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ سَمِعْتُهُ يَقُولُ لِكُلِّ صَلَاةٍ وَقْتَانِ وَ أَوَّلُ الْوَقْتِ أَفْضَلُهُ وَ لَيْسَ لِأَحَدٍ أَنْ يَجْعَلَ آخِرَ الْوَقْتَيْنِ وَقْتًا إِلَّا فِي عُدْرٍ مِنْ غَيْرِ عِلَّةٍ.	۴

دلاله	مئن حدیث	آیه
طراحی نظام به گونه‌ای باشد که به مرور زمان ضامن پایداری، ماندگاری و رشد درونی آن شود.	<p>الْحُسَيْنُ بْنُ مُحَمَّدٍ عَنْ مُعَلَّى بْنِ مُحَمَّدٍ عَنِ الْوَشَاءِ عَنْ أَبَانَ عَنْ أَبِي بَصِيرٍ عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَوْ لَأَنْ أَشَقَّ عَلَيَّ أُمَّتِي لَأَخَّرْتُ الْعِشَاءَ إِلَى ثَلَاثِ اللَّيْلِ.</p> <p>- وَ رَوَى أَيْضاً إِلَى نَصْفِ اللَّيْلِ.</p>	۵
واگذاری اختیاری در نظام‌سازی به افراد جهت تضمین رشد، با قبول امکان رخ دادن اشتباه و خطای احتمالی از جانب افراد	<p>عَلِيُّ عَنْ أَبِيهِ عَنْ ابْنِ أَبِي عُمَيْرٍ عَنْ حَمَّادٍ عَنِ الْحَلْبِيِّ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ: وَقْتُ الْفَجْرِ حِينَ يَنْشَقُّ الْفَجْرُ إِلَى أَنْ يَتَجَلَّلَ الصُّبْحُ السَّمَاءَ وَ لَا يَنْبَغِي تَأْخِيرُ ذَلِكَ عَمداً لَكِنَّهُ وَقْتُ لِمَنْ شِغِلَ أَوْ نَسِيَ أَوْ نَامَ.</p>	۶
نظام‌سازی باید ناظر به چگونگی باشد و نه چیستی	<p>عَنْهُ عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدٍ عَنِ الْحُسَيْنِ بْنِ سَعِيدٍ عَنْ ابْنِ أَبِي عُمَيْرٍ عَنْ بَعْضِ أَصْحَابِنَا عَنْ زُرَّارَةَ قَالَ: سَأَلْتُ أَبَا جَعْفَرٍ ع عَنْ قَبْلَةِ الْمُتَحِيرِ فَقَالَ يُصَلِّي حَيْثُ يَشَاءُ.</p> <p>- وَ رَوَى أَيْضاً أَنَّهُ يُصَلِّي إِلَى أَرْبَعِ جَوَانِبَ.</p>	۷
لزوم شناخت کامل متولی نظام بر روی مشمولین آن	<p>مُحَمَّدُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ عَنِ الْفَضْلِ بْنِ شاذَانَ عَنْ حَمَّادِ بْنِ عَيْسَى عَنْ مُعَاوِيَةَ بْنِ عَمَّارٍ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ: إِذَا كُنْتَ إِمَاماً أَجْزَأُكَ تَكْبِيرَهُ وَ أَحَدَهُ لِأَنَّ مَعَكَ ذَا الْحَاجَةِ وَ الضَّعِيفَ وَ الْكَبِيرَ.</p>	۸
لزوم توجه به افراد و حالات خاص آنان در نظام‌سازی و بیان راه‌حل‌هایی برای کسانی که برای پیروی از نظام محدودیت دارند.	<p>عَلِيُّ بْنُ إِبْرَاهِيمَ عَنْ أَبِيهِ عَنِ النَّوْفَلِيِّ عَنِ السَّكُونِيِّ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ: تَلْبِيَةُ الْأَخْرَسِ وَ تَشَهُدُهُ وَ قِرَاءَتُهُ لِلْقُرْآنِ فِي الصَّلَاةِ تَحْرِيكُ لِسَانِهِ وَ إِشَارَتُهُ بِإِصْبَعِهِ.</p>	۹

دلالته	متن حدیث	ردیف
لزوم داشتن دلیل در نظام‌سازی در صورتی که به افراد اختیار داده شود که از گزینه‌های موجود تعریف شده در نظام یکی را انتخاب کند.	وَبَهَذَا الْإِسْنَادَ عَنْ يُوسُفَ عَنِ وَهْبِ بْنِ عَبْدِ رَبِّهِ عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ ع قَالَ: مَنْ تَرَكَ الْقُنُوتَ رَغْبَةً عَنْهُ فَلَا صَلَاةَ لَهُ.	۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از انجام دلالت‌پژوهی، برای اجرای گام بعدی پژوهش و به‌کارگیری مرحله کیفی بعدی، دلالت‌های به‌دست‌آمده به‌عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شد و به‌عنوان ورودی در تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفت که در جدول شماره (۳)، به نمونه‌ای از برخی مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده حاصل از این بخش اشاره می‌شود.

#### جدول (۳): نمونه‌ای از مضامین پایه و سازمان‌دهنده

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف
اختیارها و مسئولیت‌ها در نظام	عدم اختیار در نظام مساوی با عدم مسئولیت و ضامن بودن	۱
	مشخص شدن حداقل و حداکثر و مطلوب‌ها در نظام	۲
ارتباط داشتن تابعین با نظام	تبعیت کردن از مدیر و مسئول با تمام قوا و تا سرحد امکان	۳
استثناءها باید در نظام دیده شود.	ارائه راه‌حل‌هایی جهت اجرائی شدن نظام حتی در شرایط خاص	۴
	برطرف کردن استثنائات سیستم در سریع‌ترین زمان ممکن	۵
اصول‌سازی و ایجاد چارچوب‌ها در نظام‌سازی	مشخص کردن اصول و چارچوب‌ها (مخصوصاً برنامه زمان‌بندی) توسط لایه‌های مدیران عملیاتی پس از مشخص کردن سیاست‌گذاری و خط-مشی‌گذاری کلان توسط رهبر سازمان	۶
المان‌سازی و تبلیغات در نظام	المان‌سازی در نظام جهت تبلیغ، شناساندن، و ترغیب کردن افراد به خود	۷
	رعایت نظم و ظاهر صحیح در نظام در کنار توجه و حضور قلب داشتن در نظام	۸

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه برای تکمیل روش تحلیل مضمون، ۹۰ مضمون سازمان‌دهنده به ۸ مضمون فراگیر تبدیل شد که ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه را تشکیل می‌دهند و عبارتند از: دال مرکزی (بعد اول)، هماهنگی با نظام تکوین/تشریح (بعد دوم)، غایت نظام (بعد سوم)، ذینفعان نظام (بعد چهارم)، سازوکارهای پایه (بعد پنجم)، عینیت و سازوکار تبلیغ و اعلان نظام (بعد ششم)، سازوکار پویایی نظام (بعد هفتم)، متولی نظام (بعد هشتم). در جدول شماره (۴) نمونه‌ای از تبدیل مضامین سازمان‌دهنده به مضامین فراگیر برای مضمون فراگیر «دال مرکزی» نمایش داده شده است.

#### جدول (۴): نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر مربوطه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تأکید بر توجه به هسته‌ی اصلی نظام	دال مرکزی
توجه به اصلی‌ترین موضوعات در نظام	
توجه به مسأله‌ی اصلی نظام‌سازی	
توجه به مطلوبیت‌های نظام	
توجه به موضوعات اصلی ایجاد نظام	

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۱-۱. روایت ابعاد هشتگانه مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی

با توجه به ذکر اختصاری و نمونه‌وار مضامین پایه و سازمان‌دهنده برای جلوگیری از اطاله این نوشتار، برای تبیین بهتر هر کدام از ابعاد هشتگانه مدل نظام‌سازی سازمانی مناسک دینی که در واقع همان مضامین فراگیر به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون هستند، ذیلاً به توضیح در مورد هر کدام از این ابعاد پرداخته خواهد شد:

#### ۴-۱-۱-۱. دال مرکزی

نظام باید دایره‌مدار دال مرکزی شکل گرفته و هدف اصلی آن اجرایی شدن آن و پشتیبانی از آن باشد. دال مرکزی هدف اصلی است که فلسفه‌ی وجودی شکل‌گیری نظام است، لذا اجزای نظام باید از هسته مرکزی حمایت کنند. باید اول هسته و هدف اصلی نظام مشخص شده و سپس سایر اقتضائات و نیازها حول هسته مرکزی شکل بگیرد. باید حتماً هسته مرکزی اولویت اول و اصلی کل سیستم باشد. از این‌رو، اصل اساسی نظام‌سازی، به‌کارگیری تمام توان و تلاش برای رسیدن به مطلوب دال مرکزی است.



#### ۲-۱-۴. هماهنگی با نظام تکوین/تشریح

نظام متولی و متضمن رشد کاربران و ذینفعانی است که پیرو آن هستند. این رشد از طریق هماهنگی نظام با نظام‌های تکوینی و تشریحی می‌باشد. لذا الزامات رشد افراد باید در نظام‌سازی دیده شود. این رشد الزاماتی دارد که در هنگام طراحی نظام باید رعایت شود. یکی از این الزامات، طراحی اصول موضوعه (بایدها و نبایدها) در کنار قراردادن امور اختیاری در یک نظام است که باعث تصمیم‌گیری صحیح و رشد نظام‌مند فرد می‌شود. نظام‌های سازمانی هنگامی که با اصول نظام تکوین و تشریح هماهنگ باشند، هم رشد افراد و هم امکان پیروی و اجرایی شدن دقیق آن را برای افراد امکان‌پذیر می‌کند.

#### ۳-۱-۴. غایت نظام

هر نظامی به سمت مقصود نهایی خود حرکت می‌کند. مقصود نهایی نظام با فلسفه وجودی و علت زیست نظام‌ها در هم آمیخته است و تحقق هدف غایی نظام را متضمن می‌شود. سخن از رشد بدون مشخص بودن غایت بی‌معناست. به عبارت دیگر، برای کشتی بدون مقصد هیچ باد موافقی نمی‌وزد. از این رو، ملاک ارزیابی رشد در نظام‌ها، غایت نظام و میزان حرکت به سمت آن و تحقق‌اش است.

#### ۴-۱-۴. ذینفعان نظام

نظام باید به مشمولان خود، روحی یکپارچه و روایتی منسجم ارائه کند. نظام باید توجه بسیار ویژه‌ای به ذینفعان خود داشته و متناسب با نیازها و الزامات آنان اصول خود را تعریف و به‌روزرسانی کند. نظام باید تمامی ذینفعان خود را شناسایی کرده و متولی نظام با بازخوردهای منظم، رشد ذینفعان را پیگیری کند. برای طراحی اصول و چارچوب‌های کلی در نظام، باید تمام حالات ممکن را در نظر گرفته و برای آنها راه‌حل ارائه داد. این خطوط باید به نحوی باشد که هر کدام از ذینفعان نظام را به درستی منتفع کرده و رشد دهد.

#### ۵-۱-۴. سازوکارهای پایه

در نظام باید بر روی شاخص‌سازی و ایجاد سازوکارهای موردنیاز جهت پویایی و دوام آن تأکید شود. نظام به سازوکارهای مختلفی نیاز دارد تا هم پایا و مانا باشد و هم بتواند رشد مشمولان خود را متضمن شود. در هر نظام برای پیشبرد اهداف سازوکارهای

گوناگونی وجود دارد که کیفیت نظام بستگی به آنها دارد. سازوکارهایی مانند جبران خطا و اشتباه، سازوکارهای تصحیحی، فرصت‌سازی در نظام، امکان‌سازی در نظام و سایر سازوکارهای موردنیاز، باید در نظام ایجاد شود.

#### ۴-۱-۶. عینیت و سازوکار تبلیغ و اعلان نظام

یک نظام موفق باید مابه‌ازای بیرونی داشته باشد. در واقع مشارکت‌کنندگان نظام توقع دارند در ازای تعامل با نظام، حرکت به سمت غایت نظام و رعایت اصول نظام، خروجی ملموسی عایدشان شود. از این رو، توجه به تبیین، تبلیغ و توضیح دستاوردهای نظام و همچنین ایجاد سازوکارهای تبلیغاتی جهت اشاعه نظام، جایگاه ویژه‌ای دارد. یعنی باید عناصری را برای تبلیغ، شناسایی، مرجعیت و ترغیب کردن افراد اثرگذار در نظر گرفت. بایستی برای این بعد، به نشانه‌ها و پیام‌هایی که نظام از خود ساطع می‌کند، توجه جدی نمود. به عبارتی، تنها نیت و قصد فرد اهمیت ندارد بلکه باید به عناصر، اشکال و نشانه‌ها توجه ویژه شود. لذا فارغ از توجه و حضور قلب داشتن در نظام، باید نظم و ظاهر صحیح هم رعایت شود؛ حتی توجه به پوشش و سبک پوشش ظاهری افراد نیز خیلی مهم است.

#### ۴-۱-۷. سازوکار پویایی نظام

سازوکار پویایی نظام یکی از مهم‌ترین ویژگی‌ها است که نظام باید داشته باشد. نظام باید متناسب با اقتضات گوناگون تغییرات لازم را در خود ایجاد کرده و دائماً در حال تغییر جهت رفع نیازهای مخاطبان و مشمولان خود باشد. در صورتی که نظام بتواند خود را به‌روزرسانی کرده و همراه و همگام با تغییرات گوناگون به‌پیش رفته و پاسخ‌گو و راهگشای نیازهای سازمانی باشد می‌تواند در سال‌های متمادی در سازمان پابرجا بوده و دغدغه‌ها و چالش‌های سازمانی را مرتفع کند.

#### ۴-۱-۸. متولی نظام

یکی از مهم‌ترین عناصر نظام‌سازی توجه به شخصیت و ویژگی‌های فرد یا افرادی است که به‌عنوان مجری، متخصص و متولی نظام در سازمان حضور داشته و مسئول اجرا و پیشبرد نظام در سازمان هستند. متولی نظام باید با استفاده از ویژگی‌های تعریف شده و شایستگی‌هایی که دارد، در سازمان متضمن کارکرد صحیح و تحقق اهداف نظام در سازمان باشد. ویژگی‌ها و خصوصیتی که مدیر نظام باید داشته باشد، از دیگر ابعاد مدل

نهایی نظام‌سازی است. مسئول و طراح نظام باید در تشریح و توضیح آن بدون هیچ اغمازی، اصول، چارچوب‌ها و خطوط اصلی و قرمز را بیان کند. وی باید از هر فرصت و زمانی جهت آموزش و گسترش نظام خود استفاده کند و خودش جهت آموزش و پیشبرد نظام خود پیش قدم شود، نه اینکه لزوماً منتظر سؤال دیگران و یا تخلف آنان شود. کسی که نظامی را ایجاد کرده و یا متولی آن است باید فلسفه و چرایی تصمیمات و فرایندهایی که در نظام‌سازی خود ایجاد کرده است را بیان کند.

#### ۴-۲. روابط بین ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی

پس از توضیح و تبیین مراحل کیفی نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی که منجر به ایجاد هشت بُعد سازمانی گردید، تعیین روابط بین اجزاء در دستور کار قرار گرفت که این امر در مرحله کمی پژوهش، با به‌کارگیری روش تحلیل ساختاری تفسیری انجام پذیرفت. مطابق شرحی که در بخش روش‌شناسی ارائه شد، بر اساس نظر ۱۰ نفر از خبرگانی که در عرصه مطالعات اسلامی و نظام‌سازی ورود تخصصی داشته‌اند، ابعاد به‌دست‌آمده از مرحله تحلیل مضمون، سطح‌بندی شد و روابط آن مشخص گردید. به این منظور در گام اول مطابق نظر خبرگان مذکور ماتریس خودتعاملی ساختاری ایجاد شد که در جدول شماره (۵) قابل مشاهده است. در این جدول اگر ارتباط یک‌طرفه از سطر به ستون برقرار بود، در خانه مربوطه عدد (۱)، اگر ارتباط یک‌طرفه از ستون به سطر برقرار بود در خانه مربوطه عدد (-۱)، اگر ارتباط دوطرفه بود در خانه مربوطه عدد (۲) و اگر هیچ ارتباطی وجود نداشت عدد (۰) درج شده است. ابعاد مدل عبارتست از: شاخص اول: دال مرکزی، شاخص دوم: غایت نظام، شاخص سوم: اصول نظام، شاخص چهارم: سازوکار پایه نظام، شاخص پنجم: ذینفعان/بازیگران نظام، شاخص ششم: سازوکار اعلان و تبلیغ نظام، شاخص هفتم: سازوکار پویایی نظام و شاخص هشتم: متولی نظام.

#### جدول (۵): ماتریس خودتعاملی ساختاری ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک

##### دینی در احادیث شیعه

بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم	بعد پنجم	بعد ششم	بعد هفتم	بعد هشتم
بعد اول	-	۲	۱	۲	۱	-۱	۲

بعد هشتم	بعد هفتم	بعد ششم	بعد پنجم	بعد چهارم	بعد سوم	بعد دوم	بعد اول	
۱	۲	۰	۲	۱	۱	-	۲	بعد دوم
-۱	-۱	۰	۲	۲	-	-۱	-۱	بعد سوم
-۱	-۱	۲	۲	-	۲	-۱	-۱	بعد چهارم
۲	۲	۱	-	۲	۲	۲	۲	بعد پنجم
-۱	-۱	-	-۱	۲	۰	۰	-۱	بعد ششم
۲	-	۱	۲	۱	۱	۲	۱	بعد هفتم
-	۲	۱	۲	۱	۱	-۱	۲	بعد هشتم

منبع: یافته‌های پژوهش

سپس با استفاده از قواعد پیش گفته شده، نمادهای ماتریس خود تعاملی به ماتریس صفر و یک تبدیل شده تا ماتریس دستیابی نهایی به دست آید که در جدول شماره (۶) به نمایش گذاشته شده است.

**جدول (۶): ماتریس دستیابی نهایی (صفر و یک) برای ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه**

بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم	بعد پنجم	بعد ششم	بعد هفتم	بعد هشتم	
۱								بعد اول
	۱							بعد دوم
		۱						بعد سوم
			۱					بعد چهارم
				۱				بعد پنجم
					۱			بعد ششم
						۱		بعد هفتم
							۱	بعد هشتم

منبع: یافته‌های پژوهش

ماتریس دستیابی نهایی برای سازگاری به توان  $K+1$  می‌رسد که در این پژوهش، ماتریس در توان سوم پایدار گردید. در این ماتریس اعدادی که روی آنها (\*) قرار می‌گیرد، در ماتریس دستیابی نهایی، صفر بوده‌اند، اما بدلیل تأثیر غیرمستقیم در ماتریس نهایی به یک تبدیل شده‌اند.

**جدول (۷): ماتریس نفوذ وابستگی ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه**

میزان نفوذ	بعد هشتم	بعد هفتم	بعد ششم	بعد پنجم	بعد چهارم	بعد سوم	بعد دوم	بعد اول	
۹	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	بعد اول
۹	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	بعد دوم
۹	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	بعد سوم
۹	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	بعد چهارم
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	بعد پنجم
۴	۰	۰	۱	۱*	۱	۱*	۰	۰	بعد ششم
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	بعد هفتم
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	بعد هشتم
۱	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۸	۸	میزان وابستگی

منبع: یافته‌های پژوهش

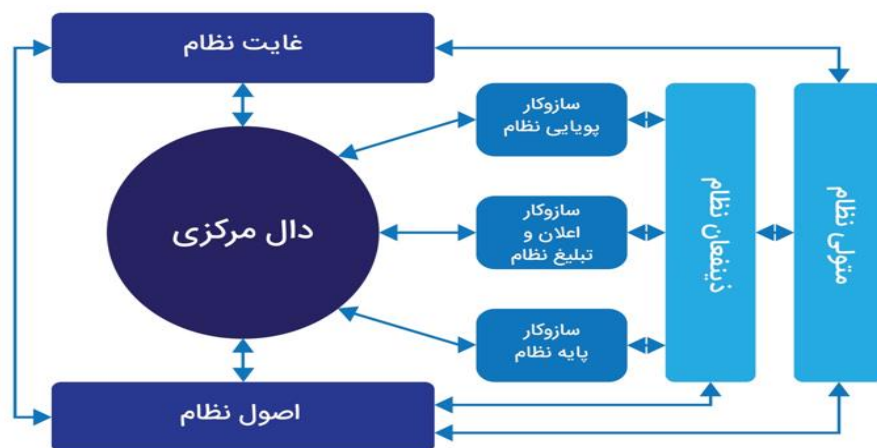
در مرحله بعد، مجموعه عناصر متقدم و متأخر یا قابل دستیابی تنظیم شده است. سپس عناصر مشترک در این دو مجموعه شناسایی شده‌اند و عناصری که مجموعه مشترک و متأخر آنها برابر بوده، در سطح یک قرار گرفته که با حذف عناصر سطح یک از جدول به همین ترتیب عناصر سایر سطوح به دست آمده است.

جدول (۸): ماتریس دستیابی نهایی ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه

مؤلفه	مجموعه دریافتی	مجموعه مقدماتی	مجموعه اشتراک‌ها	سطح
۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	سطح ۲
۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	سطح ۲
۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	سطح ۱
۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	سطح ۱
۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	سطح ۱
۶	۴،۵،۶،۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۴،۵،۶،۷	سطح ۱
۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	سطح ۲
۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	سطح ۲

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از سطح‌بندی عناصر می‌توان آنها را به شکل یک مدل نشان داد. شکل شماره (۱) نشان دهنده‌ی مدل شماتیک به‌عنوان خروجی موردنظر است:



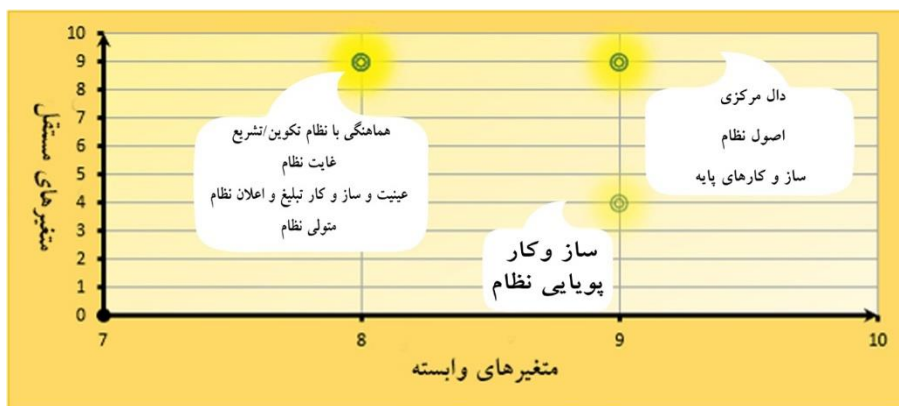
شکل (۱): مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه

منبع: یافته‌های پژوهش

۴-۲. تجزیه و تحلیل MICMAC

مطابق توضیحاتی که در بخش روش‌شناسی ارائه شد، در این پژوهش، تعداد متغیرها ۸ مورد است که نقاط مرزی آن عدد ۵ می‌باشد. تمامی مؤلفه‌ها به جز مؤلفه هفتم (سازوکار

پویایی نظام) بر اساس میزان نفوذ و وابستگی آنها به‌عنوان «مؤلفه مستقل» و مؤلفه هفتم به‌عنوان «مؤلفه پیوندی (وابسته)» انتخاب شده است.



شکل (۲): تجزیه و تحلیل MICMAC برای مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در

#### احادیث شیعه

منبع: یافته‌های پژوهش

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همراستا با رونق و رواج پارادایم سیستمی و استقبال اندیشمندان از موضوع نظام‌سازی و دیدگاه نظام‌مند به پدیده‌های مورد مطالعه علوم مختلف، همچنین با توجه به گسترش انجام مطالعات اسلامی و تلاش اندیشمندان مسلمان برای تلفیق علوم و تولید علوم اسلامی، در این پژوهش سعی شد تا با مرور احادیث مرتبط با صلاة از کتاب فروع کافی، به طراحی مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه پرداخته شود. به این منظور پس از بیان مسأله‌ی پژوهش و مرور ادبیات، پیشینه پژوهش مورد بحث قرار گرفت. در نهایت با استفاده از یک روش آمیخته (کیفی - کیفی - کمی)، به سؤال پژوهش در مورد چیستی مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی پاسخ داده شد. در مطالعه احادیث کتاب صلاة فروع کافی، با روش دلالت‌پژوهی ۲۳۲ دلالت استخراج گردید و پس از آن، محتوای این دلالت‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، مورد بررسی قرار گرفت که حاصل آن ۹۰ مضمون سازمان‌دهنده بوده است. پس از تکمیل فرایند تحلیل مضمون، در مجموع هشت مضمون فراگیر استخراج گردید که

به‌عنوان ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی در احادیث شیعه به حساب می‌آیند. این هشت مضمون، عبارتند از: دال مرکزی (بعد اول)، هماهنگی با نظام تکوین/تشریح (بعد دوم)، غایت نظام (بعد سوم)، اصول نظام (بعد چهارم)، سازوکارهای پایه (بعد پنجم)، عینیت و سازوکار تبلیغ و اعلان نظام (بعد ششم)، سازوکار پویایی نظام (بعد هفتم)، متولی نظام (بعد هشتم).

پس از آنکه ابعاد مدل نظام‌سازی سازمانی مبتنی بر مناسک دینی از مرحله کیفی به‌دست آمد، با انجام مرحله کمی پژوهش، روابط و سطوح ابعاد مطابق نظر ۱۰ نفر از خبرگان پژوهش، تعیین گردید که در شکل شماره (۱) قابل مشاهده است. در مقایسه با پژوهش‌های گذشته، به لحاظ سؤال پژوهش مخدومی (۱۳۹۸) نیز به چستی‌انگاره نظام‌سازی پرداخته است، لیکن تنها به ایضاح معنای نظام و نظام‌سازی ذیل شش رویکرد بسنده کرده و مدلی تفصیلی برای نظام‌سازی ارائه ننموده است. به لحاظ منبع گردآوری داده برای نظام‌سازی نیز موسی‌زاده (۱۳۹۸) و عینی‌زاده و عبدالحسین‌زاده (۱۳۹۵)، نظام‌سازی را در اندیشه‌های رهبر معظم انقلاب (مدظله) تبیین نموده و کدخدایی (۱۳۹۶) و طباطبایی (۱۳۹۶) نظام‌سازی را در اندیشه‌های شهید صدر (ره) پیگیری کرده‌اند. همچنین مفتاح (۱۳۹۷)، جوکار (۱۳۹۷) و بهمنی (۱۳۹۶) برای پرداختن به نظام‌سازی منبع خود را قرآن قرار داده‌اند. در این بین بیدگلی (۱۳۹۵) منبع خود را مشابه پژوهش حاضر، روایات قرار داده است، اما این پژوهش نیز جامعیت پژوهش حاضر را ندارد و منحصر در بیانات امیرمؤمنان علی (ع) می‌باشد.

در نهایت بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود برای انجام پژوهش‌ها در آینده، نظام‌سازی سازمانی با محوریت سایر مناسک (به غیر از نماز) صورت پذیرد. همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند منبع جمع‌آوری داده خود را بسط داده و در روایات به سراغ سایر کتب روایی و یا سراغ منابع ترکیبی نظیر قرآن و روایات بروند. از دیگر سو، انجام آزمایش‌های تجربی بر روی مدل پیشنهادی این پژوهش می‌تواند به‌عنوان دستور کاری برای پژوهش‌های آتی تلقی شود. به‌علاوه، دیدگاه فرایندی در پاسخ به سوال چگونگی نظام‌سازی و پیاده‌سازی آن می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده قرار بگیرد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده هر کدام از ابعاد هشتگانه معرفی



شده در این پژوهش را به صورت تفصیلی در سطح مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مورد بررسی قرار دهند.

## یادداشت‌ها

۱. ای جابر به خدای سوگند یک حدیث که در حلال و حرام رسیده باشد اگر از مردی راستگو و راوی صادق‌القول أخذ کنی برای تو بهتر است از هر چه که آفتاب بر آن طلوع می‌نماید تا بر آن غروب می‌کند یعنی حدیث که تو را بر حلال و حرام آگاه سازد و از طرف خاندان اهل بیت پیغمبر خاتم النبیین صلی الله علیه و آله و سلم رسیده باشد بهتر است از تمام جهان از لحاظ نیکوئی و خیر و ثواب.
۲. هنگامی که موضوع دلالت‌ها به صورت ناگهانی و ظهوری شکل می‌گیرند و چارچوب مفهومی اولیه‌ای از موضوع‌های دلالت‌ها مشخص نشده است، از روش دلالت پژوهی برای استفاده می‌شود. در این روش مدل و موضوع از ابتدا شکل گرفته و تماماً ساخت پژوهشگر است.
۳. یک معیار مقایسه‌ای ساختاری دو تصویر است که براساس ساختار تصاویر طبیعی ارائه شده است. ساختار تصاویر طبیعی به این گونه است که پیکسل‌ها وابستگی زیادی به پیکسل‌های مجاور خود دارند و این وابستگی اطلاعات مهمی را درباره ساختار اشیاء در تصویر در بردارد.

## کتابنامه

- ابوجعفر البرقی، احمد بن محمد خالد (۱۳۹۴). *المحاسن*. قم: دارالکتب الاسلامیه. چاپ دوم.
- احمدی، سید علی‌اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر، محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM. *مطالعات راهبردی بسیج*. ۲۳ (۶۴). ۲۷-۵۶.
- اکبری، محمد (۱۳۹۱). *مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۷۷). *اصول کافی*. ترجمه و شرح جواد مصطفوی. تهران: گلگشت.
- بابایی‌مجرد، حسین و رضایی‌منش، بهروز (۱۳۹۴). معنانشناسی نظام‌سازی و روش‌شناسی کشف نظام از منابع دینی. *فصلنامه قیاسات*. ۲۰ (۷۶). ۱۵۹-۱۸۶.
- بهمنی، داود (۱۳۹۶). *میشل فوکو و انقلاب اسلامی*. تهران: دانش و پژوهش ایران.

- بیدگلی، علی محمد (۱۳۹۵). بررسی کارکردهای اجتماعی مراسم دینی با تأکید بر مراسم عاشورا. (پایان نامه کارشناسی ارشد) دانشگاه تهران. تهران. ایران.
- تسخیری، محمدعلی؛ حجتی، سید محمدباقر؛ حکیمی، محمدرضا و فرج پور، مرتضی (۱۳۸۷). نظرخواهی درباره کتاب کافی و شیخ کلینی. فصلنامه سفینه. ۵ (۱۸). ۲۵-۴۳.
- توسلی، میترا و آزاد، ناصر (۱۴۰۰). بررسی سطح بندی و مؤلفه های نمایشگاه های بین المللی گردشگری و صنایع وابسته با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM). فصلنامه جغرافیایی فضای گردشگری. ۱۰ (۳۹). ۸۲-۶۹.
- جوادی، محمد و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۷). نقش و کارکردهای نیت در مدیریت اسلامی. مدیریت اسلامی. شماره دوم. ۱۵۷-۱۸۲.
- جوکار، امیر (۱۳۹۷). پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت، فصلنامه مدیریت دولتی. (۶).
- جوکار، حامد و جمالی گندمانی، احمد (۱۳۹۷). واکاوی رویکردهای موجود در خصوص نظام-سازای قرآنی. نشریه پژوهش های میان رشته ای قرآن کریم. ۹ (۱). ۶۰-۴۵.
- حجازی فر، سعید (۱۳۹۶). رویکردها و منظومه پژوهشی مطالعات مدیریت اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. ۲۵ (۱). ۵۷-۸۹.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). روش شناسی مطالعات دلالت پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا. فصلنامه روش شناسی علوم انسانی. ۲۲ (۸۶). ۳۹-۷۱.
- رضاییان، علی (۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: انتشارات سمت.
- رنجبران، داود (۱۳۸۸). عرفان های وارداتی فالون دافا و عرفان های سرخپوستی. تهران: ساحل اندیشه.
- طباطبایی، حیدرعلی (۱۳۹۶). راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتاب علوم انسانی دانشگاه ها (انتشارات سمت).
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی. ۵ (۱۰). ۱۵۱-۱۹۸.
- عبدالحسین زاده، یونس (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی مبانی حکومت در الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و مدل لیبرال دموکراسی. تهران: پژوهش های انقلاب اسلامی.

- عمید، حسن (۱۳۸۷). فرهنگ فارسی عمید. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- عینی‌زاده، علی و عبدالحسین‌زاده، یونس (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی مبانی حکومت در الگوی اسلامی - ایرانی پیشرفت و مدل لیبرال دموکراسی. تهران: پژوهش‌های انقلاب اسلامی.
- عینی‌زاده، محمد و مودب سیدرضا (۱۳۹۶). نظام‌سازی در نگاه تفسیری آیت‌الله خامنه‌ای (دام‌ظله). نشریه مطالعات قرآن و حدیث. ۱۱ (۱). ۱۷۵-۱۵۳.
- فرتوک‌زاده، حمیدرضا و ذوالفقاریان، محمدرضا (۱۳۹۰). تبیین مبانی فلسفی مطالعات پویایی‌شناسی سیستم با استفاده از رویکرد استقرایی: طبقه‌بندی پارادایمی از مدل‌های مطالعات پویایی‌شناسی سیستم. اندیشه مدیریت راهبردی. ۵ (۹). ۱۹۳-۱۲۵.
- قبادی، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی کارکردهای اجتماعی مراسم دینی با تأکید بر مراسم عاشورا. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد) دانشگاه تهران. تهران. ایران.
- کاهیده، محمد و بهار، فاضل (۱۳۹۵). درآمدی بر نظریه‌های اجتماعی دین. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
- کدخدایی، علی (۱۳۹۶). رهبری و مدیریت آموزشی (ویرایش ۲). تهران: انتشارات یسپرون.
- کردنائیج، اسدالله (۱۴۰۰). تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- محمدی‌الموتی، محمد و دانایی‌فرد، حسن (۱۴۰۰). رهنمودهای روش‌شناسی رئالیسم انتقادی برای پژوهش‌های مدیریت دانش: مطالعه‌ای بر اساس روش‌شناسی دلالت‌پژوهی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی. ۱۸ (۴۳). ۱۷۶-۱۳۹.
- محمدی، محمدعلی (۱۳۹۸). تقویت حکومت اسلامی براساس مؤلفه‌های قرآنی در اندیشه سیاسی آیت‌الله خامنه‌ای. حکومت اسلامی. ۲۴ (۲). ۱۸۹-۱۶۱.
- مخدومی، احمد (۱۳۹۸). فهم انگاره نظام و نظام‌سازی در رویکردهای اسلامی به علم دینی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق. تهران. ایران.
- مشکانی‌سبزواری، عباسعلی و مشکانی‌سبزواری، عبدالحسین (۱۳۹۰). مناسبات فقه و حکومت. فصلنامه حکومت اسلامی. ۱۶ (۳). ۱۳۳-۱۶۲.
- مفتح، اسماعیل (۱۳۹۷). احکام حکومتی: چرایی، چیستی، چگونگی. قم: کتاب فردا.
- موسی‌زاده، مسعود (۱۳۹۸). درآمدی بر جامعه‌شناسی دین و آراء جامعه‌شناسان بزرگ. تهران: مرکز.

میرباقری، سیدمحمد مهدی (۱۳۹۶). *درآمدی بر رویکردهای فقه حکومتی*. قم: تمدن نوین اسلامی. ۵۰-۸۷.

الویری، محسن (۱۳۸۷). گونه‌شناسی انتقادی دیدگاه‌ها درباره تاریخ و چگونگی پیدایش تشیع. *تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی*. ۳ (۸). ۷-۵۲.

Arnăutua E., Panc, I. (2015). *Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members*. University Titu Maiorescu. Calea Vacaresti. 386 – 392.

Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack—They’re trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context. *Academy of Management Journal*. 63 (1). 181-204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>

King, Nigel; Horrocks, Christine (2010). *Interviews in qualitative research*, London. Sage.

Latham J. (2012). *Sociology Of Religion*, New York. 231-263

Morgeson J., Michelle H. & Leo K (2015). *Sociology Of Religion*. New York.

Nist, S., Brown. (2011). Stakeholders and strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*. 19 (10). 11-16.

Roth, W. J. (2005). “Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within”, 4th edition. New York. American Management Association. 204-205.

Shoder, G. (2017). Empowering the faculty: Mentoring redirected and renewed ASHE-ERIC Higher Education Report (3). Washington, DC: ERIC Clearinghouse on Higher Education.

Stirling- Attride, Jennifer (2001): Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*. 1 (3). 385-405.

Woo, M., (2018). Faculty development: yesterday, today and tomorrow. *Medical teacher*. 30 (6). 555-584.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۱۵۹-۲۰۲

## مطالعه و تبیین تأثیر سبک شناختی یادگیری بر رفتار نوآورانه کارکنان سازمان مورد مطالعه: صنعت فناوری اطلاعات

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱  
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.242690.3356

امین هاشمی \*  
عبدالله جاسبی \*\*  
علی بنیادی نائینی \*\*\*  
محمدرضا دلیری \*\*\*\*

### چکیده

روند سریع تحولات در فضای کسب و کارها، وجود نوآوری را به نیازی مبرم برای تداوم حیات در بازارهای جهانی مبدل نموده است. حال آنکه توانایی سازمان در پیاده‌سازی نوآوری تا حد زیادی به میزان توانمندی، تعهد و اعتقاد کارکنان آن به مقوله نوآوری وابسته است. لذا نیروی انسانی و بروز رفتارهای نوآورانه که از رفتارهای پیچیده فردی تلقی می‌شود از نقشی کلیدی در تحقق و پیشبرد سیاست‌های نوآورانه سازمان‌ها برخوردارند. در تبیین رفتارکاری نوآورانه در ادبیات از عوامل گوناگونی سخن به میان آمده است. در این میان، سبک شناختی یادگیری عاملی در ایجاد تمایز افراد در نحوه تفکر و یادگیری افراد محسوب می‌شود که این مطالعه در پژوهشی پیمایشی و مدلی مفهومی و محقق‌ساخته به بررسی ارتباط میان سبک‌های یادگیری و رفتارکاری نوآورانه با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌کننده سن، تحصیلات و سمت سازمانی پرداخته است. داده‌های این پژوهش شامل ۹۵۰ پرسشنامه معتبر است. در بررسی صحت فرضیات از تحلیل رگرسیونی خطی و ابزار SPSS و Minitab استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد ارتباطی میان سبک یادگیری واگرا و بروز رفتار نوآورانه وجود ندارد، همچنین سبک یادگیری همگرا با ابعاد کشف و حمایت از ایده از رفتار نوآورانه در ارتباط بوده و بر پیاده‌سازی ایده تأثیرگذار نیست و سبک یادگیری انطباق‌یابنده نیز دارای ارتباط قوی با بعد حمایت از ایده است. همچنین از میان متغیرهای تعدیل‌کننده، عامل سمت سازمانی تنها بر پیاده‌سازی ایده تأثیرگذار است، همچنین سن و تحصیلات بر کشف و حمایت از ایده تأثیرگذارند. مطابق با مرور ادبیات ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه کاری در مطالعات مرتبط با نوآوری سازمانی بسیار نادر است، لذا این پژوهش می‌تواند به غنی‌سازی مطالعات حول این مفهوم و کاربرد آن در ارتقا سطح نوآوری سازمان‌ها مفید واقع شود.

### واژگان کلیدی

رفتارکاری نوآورانه؛ سبک شناختی؛ سبک یادگیری؛ نوآوری؛ نوآوری سازمانی؛ سنجه LSI.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.5.7

\* دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

amin\_hashemi@pgre.iust.ac.ir 0000-0002-3105-5851  
\*\* استاد گروه مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

jassbi@iust.ac.ir 0000-0002-2941-0877  
\*\*\* استادیار گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

bonyadi@iust.ac.ir 0000-0003-3119-551X  
\*\*\*\* استاد گروه بیو الکترونیک، دانشکده مهندسی برق، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

daliri@iust.ac.ir 0000-0001-9241-8751

## مقدمه

وجود رویداد و روندهای ناپایدار حاکم بر فضای کسب و کارها، شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی را بر آن داشته تا به دنبال ایجاد مزیت‌های رقابتی سریع و در لحظه باشند. در پاسخ به چنین تغییراتی، تقاضا برای نوآوری به شدت افزایش یافته لذا حتی سازمان‌های بزرگ نیز ناگزیرند برای حفظ بقای خود و سهم بازار به دنبال ایده‌های نوآورانه باشند (Strobl, Matzler, Nketia & Veider, 2020, p. 831; Wang, Wang & Liu, 2018, p. 1). بنابراین امروزه موضوع نوآوری در میان محققین، تجار و مدیران کسب و کار به موضوعی داغ مبدل گشته (Saha, Sáha, Gregar & Sáha, 2020, p. 578) و فشارهای مداومی را در تهییج رفتارهای نوآورانه به سازمان‌ها وارد نموده است (AlEssa & Durugbo, 2021, p. 1198). از طرفی این سرمایه انسانی شرکت‌ها هستند که عامل موفقیت سازمان‌ها و اساس نوآوری در آنها محسوب می‌شوند (Guerrero & Peña- Legazkue, 2013, p. 412; Jafri, 2010, p. 63; Sameer, 2018, p. 77). بنابراین گام اول در جاری‌سازی نوآوری استفاده بهینه از نیروی انسانی در سازمان‌ها و سرمایه‌گذاری صحیح بر روی این دارایی نامشهود و ایجاد زمینه لازم برای بروز رفتارهای نوآورانه و تشویق آن در سازمان است (Mariz-Pérez, Teijeiro-Álvarez, & García-Álvarez, 2012, p. 69).

رفتار کاری نوآورانه مفهوم گسترده‌ای است که از دیدگاه‌های مختلف و در حوزه‌های مختلف کاری مورد پژوهش قرار گرفته و تحقیقات در این حوزه نیز در طول زمان روندی صعودی داشته است (AlEssa & Durugbo, 2021, p. 1176). در توصیف آن از اصطلاحات مختلفی مانند رفتار نوآورانه کارکنان<sup>۱</sup> (Amo, 2006, p. 161) یا رفتار کاری نوآورانه<sup>۲</sup> (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva & Kausel, 2014, p. 234) استفاده شده و لذا تعریف منسجمی برای آن وجود ندارد (Blanka, 2019, p. 926). اما به‌طور کلی رفتار نوآورانه را می‌توان «همه اقدامات فردی برای ایجاد، معرفی و کاربرد موجودیتی نو و مفید در هر سطح سازمانی» تعریف نمود (Kleysen & Street, 2001, p. 285). این امر علاوه بر توسعه ایده‌های نو برای محصولات و فناوری‌های جدید، دربرگیرنده روش‌های جدید در انجام فرآیندهای کاری یا اداری است که منجر به بهبود و افزایش

اثر بخشی شود (Yuan & Woodman, 2010, p. 323) و مستلزم میزانی از عدم قطعیت، چالش و مباحثه، دانش و کارگروهی است (Kanter, 1988, p. 94) لذا فرآیندی پیچیده محسوب می‌شود. در ادبیات این مفهوم پیچیده و عوامل تأثیرگذار بر آن در سطوح مختلف فردی، گروهی و یا در سطح سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (Sameer, 2018, p. 93). در مقایسه با نوآوری گروهی یا سازمانی، نوآوری فردی کارکنان که مبنای نوآوری سازمانی است (Janssen, Van de Vliert & West, 2004, p. 140) کمتر مورد توجه بوده است. همچنین با وجود گستره وسیعی از مطالعات در سنجش رفتار کاری نوآورانه، اجماعی در این خصوص وجود ندارد. (Li & Hsu, 2016, p. 2827)، در این میان برخی مطالعات آن را مفهومی تک بعدی دانسته‌اند (Hu, Horng & Sun, 2009, p. 683; Zhou & George, 2001, p. 43). هر چند به عقیده برخی دیگر رفتار کاری نوآورانه تک بعدی نمی‌تواند نشان‌دهنده غنای این مفهوم باشد و لذا آن را سازه‌ای چند بعدی در نظر گرفته‌اند (De Jong & Den Hartog, 2010, p. 31; Dorenbosch, Engen, & Verhagen, 2005, p. 133; Janssen, 2000, p. 291). نوآورانه مطابق با مدل ارائه شده از سوی دجانگ و دن هارتوک<sup>۳</sup> (2010) سازه‌ای چند بعدی متشکل از ابعاد کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده برای هر یک از کارمندان (سطح انفرادی) سازمان در نظر گرفته شده است.

از سوی دیگر مرور ادبیات نشان می‌دهد از میان عوامل تأثیرگذار بر رفتارهای نوآورانه کارمندان، عوامل مرتبط با سطح ادراک یکی از روندهای اصلی مطالعاتی در این حوزه است (Alfy & Naithani, 2021, p. 3). سبک‌های شناختی<sup>۴</sup> را شیوه ترجیحی افراد برای جمع‌آوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات تعریف نموده‌اند (Hayes & Allinson, 1994, p. 248; Puccio & Grivas, 2009, p. 54) که بیشتر به روش‌های تفکر افراد می‌پردازد و بیان‌کننده چگونگی نگرش به مشکلات و در ادامه مشاهده امکانات و به‌کارگیری راه‌حل‌ها است (Witkin, Moore, Goodenough & Cox, 1977, p. 15). این مفهوم برای اولین بار در سال ۱۹۳۷ توسط آلپورت<sup>۵</sup> معرفی شده و در ادامه به‌طور گسترده توسط محققین علوم کاربردی در حوزه‌هایی مانند روانشناسی صنعتی و سازمانی به‌عنوان عاملی مهم در بروز رفتارهای فردی و سازمانی (Sadler-Smith & Badger, 1998, p. )

96 (255; Streufert & Nogami, 1989, p. 96) و در تبیین کارکردهای شناختی پیچیده افراد مانند یادگیری و تصمیم‌گیری مورد بررسی قرار گرفته است (Kozhevnikov, 2007, p. 465). در این راستا سبک یادگیری رویکردی منحصر به فرد در درک و حفظ اطلاعات بر اساس نقاط قوت، ضعف و ترجیحات افراد است (Olanipekun & et al., 2020, p. 44) که منجر به کسب مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش می‌گردد. مرور ادبیات گستره وسیعی از مطالعات در سنجش ترجیحات یادگیری افراد را نشان می‌دهد، هرچند همچنان اختلاف نظر در مورد معنا و مفهوم آن (Fleming, ) (Felder & Brent, 2005, p. 68; Fleming, Mckee & Huntley-Moore, 2011, p. 445) و به تبع آن مدل‌های متنوعی برای سنجش آن وجود دارد (e.g. Honey & Mumford, 1982, p. 32; Gregorc, 1979, p. 20). در این میان یکی از بیشترین مدل‌هایی که در مطالعات مورد استفاده قرار گرفته مدل دیوید کلب<sup>۶</sup> (۱۹۸۴) است (Batra & Vohra, 2016, p. 769)؛ (Fleming, Mckee & Huntley-Moore, 2011, p. 445)؛ (Kozhevnikov, 2007, p. 470) (Olanipekun & et al., 2020, p. 44). لذا در این تحقیق ضمن توجه به رویکرد شناختی یادگیری و با در نظر گرفتن تأثیرات حاصل از سبک‌های شناختی در پیش‌بینی بروز خلاقیت و رفتار نوآورانه (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002, p. 1042) در سنجش ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه از مدل کلب و سنجه KLSI<sup>۷</sup> استفاده گردید.

بنا به پیشینه مطالعاتی در بررسی ارتباط میان یادگیری و نوآوری در سازمان‌ها، به مفاهیمی از قبیل یادگیری سازمانی، ایجاد فضای سازمانی یادگیرنده و یا یادگیری گروهی از بعد سازمانی پرداخته شده است (Atatsi, fv & Kil, 2019, p. 341; Cangialosi, ) (Odoardi & Battistelli, 2020, p. 276; Saha, Sáha, Gregar & Sáha, 2020, p. 584). این درحالی است که تحقیقات در بررسی تأثیر جنبه‌های شناختی و ادراکی یادگیری افراد بر بروز نوآورانه در سازمان‌ها در بعد فردی بسیار نادر (Batra & Vohra, 2016, p. 776) بوده و از طرفی در آن مطالعه نیز نوآوری به‌عنوان مفهومی یک وجهی در نظر گرفته شده است. لذا ارتباط میان نوآوری سازمانی به‌عنوان مفهومی چند وجهی و سبک یادگیری تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین در این مطالعه سعی بر آن شده با توجه به اهمیت نقش سبک شناختی بر کارکردهای اجرایی و رفتارهای پیچیده فردی از یک



سو و مطالعه رفتار نوآورانه به‌عنوان رفتاری پیچیده (Kessel, Kratzer & Schultz, 2012, p. 151) از سویی دیگر، روند مطالعاتی در این حوزه گسترش یابد و لذا از این جهت پژوهش پیش رو دارای نوآوری است.

گسترش روند مطالعاتی در بررسی ابعاد نوآوری در صنایع مختلفی از قبیل آموزش، تولیدی، بانکداری و هتل‌داری (Alfy & Naithani, 2021, p. 6; Li & Hsu, 2016, p. 2822) دلالت بر افزایش اهمیت پرداختن به این مفهوم به‌عنوان راهکاری در پاسخ به فضاهای کاری رقابت‌پذیر با دامنه تغییرات بالا در دنیای کسب‌وکار امروزی دارد. در این فضا سازمان‌های تکنولوژی محور بیش از سایرین نیازمند آمادگی برای مواجهه با این تغییرات هستند. با در نظر گرفتن این موضوع، در این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر سبک شناختی یادگیری بر اجزای رفتار نوآورانه در سازمانی دانش‌بنیان در حوزه فناوری اطلاعات و یافتن پاسخ این پرسش هستیم که آیا ارتباطی میان سبک شناختی یادگیری و بروز رفتار نوآورانه کارکنان در سازمان‌ها وجود دارد یا خیر؟

بدین منظور، گام‌های زیر برای تکمیل روند مطالعه صورت گرفت: در ابتدا به بررسی هر یک از مفاهیم رفتار کاری نوآورانه و عوامل تأثیرگذار بر آن، سبک شناختی یادگیری و ادبیات موجود در این حوزه پرداخته شد، در ادامه مطابق با مفاهیم استخراج شده از ادبیات، در مدلی مفهومی ارتباط میان اجزای مفاهیم پژوهش بررسی گردید و فرضیات پایه‌ریزی شد، سپس داده‌های گردآوری شده حاصل از تکمیل پرسشنامه و صحت فرضیات مورد سنجش قرار گرفت و در نهایت پس از ارائه نتایج تئوری و کاربردی، پیشنهادات برای تحقیقات آتی مطرح گردید.

#### ۱. پیشینه ادبیات

##### ۱-۱. رفتار کاری نوآورانه

مطالعات نشان می‌دهند رفتار نوآورانه کارمندان در محیط‌های کاری از مفاهیم پیچیده و گسترده‌ای است و لذا نمی‌توان تعریفی واحد برای آن ارائه نمود (Aldahdouh, Korhonen & Nokelainen, 2019, p. 24). این مفهوم با عناوین مختلفی از قبیل رفتار نوآورانه<sup>۸</sup> (Scott & Bruce, 1994, p. 581)، رفتار کاری نوآورانه (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva & Kausel, 2014, p. 234)، نوآوری<sup>۹</sup> (Goldsmith & Foxall, 2003, p. 234)

321)، رفتار نوآوری کارمندان (Kleysen & Street, 2001, p. 285) و نوآوری درون سازمانی<sup>۱۰</sup> (Pinchot III, 1985, p. 399) در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه از مفهوم رفتار کاری نوآورانه (IWB) استفاده شده است.

در میان تلاش‌های متعدد در ارائه تعریفی واحد و جامع (Bawuro, Shamsuddin, Nguyen, Tran, Doan & Nguyen, 2020, p. 2076؛ (Wahab & Usman, 2019, p. 53)؛ (Siregar, Suryana & Senen, 2019, p. 324) تعریف ارائه شده توسط جنسن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) از متداول‌ترین تعاریف بوده است که رفتار کاری نوآورانه را شامل رفتار خودخواسته کارکنان برای تولید، معرفی و به‌کارگیری ایده‌های جدید در محیط کار و در قالب گروه‌های کاری و با هدف دستیابی به منافع مشترک در سازمان می‌داند. رفتار نوآورانه همچنین در قالب کشف فرصت، تولید ایده، جستجوهای عمیق، حمایت و اجرای آن نیز تعریف شده که به اعتقاد بسیاری رفتاری اساساً پیچیده و غیرمعمول است (De Jong & Kemp, 2003, p. 192; Kessel, Kratzer & Schultz, 2012, p. 148; ) (Kleysen & Street, 2001, p. 286; West & Farr, 1989, p. 16) برای درک بهتر نوآوری سازمانی، نیازمند درک نوآوری فردی کارکنان در سازمان‌ها هستیم چرا که این افراد به عقیده گلین<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۶) آغازگران فرآیندهای نوآورانه در سازمان‌اند و قادراند علاوه بر تشخیص نواقص در سازمان‌ها به فراتر از مرزهای آن بیاندیشند و راهکارهای لازم برای موفقیت سازمان را ارائه نموده و در پیاده‌سازی آن مشارکت داشته باشند. در همین راستا مفهوم کارآفرینی درون سازمانی که از مفاهیم نوظهور در مطالعات است (Blanka, 2019, p. 925)، از موضوعات کلیدی در سازمان‌های امروزی تلقی می‌شود. پینکات<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۵) اصطلاح «کارآفرینان درون سازمانی» را مطرح نموده و آن را ترکیبی از دو واژه «درون سازمانی» و «کارآفرین» می‌داند. لذا این افراد شباهت‌های بسیار با کارآفرینانی دارند که می‌توانند ایده‌ها را در داخل یک سازمان به واقعیت مبدل کنند (Pinchot & Pellman, 1999, p. 63).

در بررسی ابعاد رفتار کاری نوآورانه در ادبیات از آن به‌عنوان مفهومی یک وجهی (Zhou & George, 2001, p. 683) یا چند وجهی (De Jong & Den Hartog, 2010, p. 133; Dorenbosch, Engen & Verhagen, 2005, p. 31) نام برده شده است هرچند

به نظر می‌رسد مفهوم تک وجهی نمی‌تواند به درستی بیان‌کننده ماهیت این مفهوم باشد (Li & Hsu, 2016, p. 2827). از سوی دیگر هرچند مقیاس‌های چند وجهی با گام‌ها و مراحل مختلف از فرآیند نوآوری در سازمان در ارتباطاند اما سنجه ثابتی برای سنجش رفتار کاری نوآورانه در ادبیات موجود نیست (Batra & Vohra, 2016, p. 772). به‌عنوان نمونه جنسن<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰) رفتار نوآورانه را شامل ابعاد تولید ایده، ترویج و تحقق آن می‌داند. دورن بوش<sup>۱۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نیز آن را مبتنی بر دو بعد خلاق‌محور و اجرایی‌محور می‌داند. همچنین دجانگ و دن هارتوک (۲۰۱۰) چهار بعد کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده را برای سنجش رفتار کاری نوآورانه در شرکت‌های ارائه خدمات دانش‌بنیان پیشنهاد نموده‌اند. بر اساس این دیدگاه، کشف ایده یا فرصت اولین گام در فرآیند نوآوری است و شامل جستجوی راه‌هایی برای توسعه محصولات، خدمات یا بررسی امکان بهبود فرآیندهای فعلی است. تولید ایده، همان ارائه راهکار است که از طریق سازماندهی مجدد اطلاعات و مفاهیم موجود حاصل می‌شود. مرحله سوم که گامی مهم قبل از اجرای ایده است مشتمل بر پشتیبانی از ایده در قالب گروه‌های کاری و مشارکت فعال در حمایت از ایده بوده و نهایتاً گام نهایی شامل عملیاتی نمودن ایده است و اجرای نوآوری در فرآیندهای کاری منظم و بروز رفتارهایی مانند توسعه محصولات جدید یا فرآیندهای کاری و آزمایش و اصلاح آنها را شامل می‌شود.

بنا به مرور ادبیات ابعاد مورد بحث از منابع معتبر<sup>۱۶</sup> پژوهشی و از آنجایی که هدف از مطالعه پیش رو، بررسی رفتارهای نوآورانه در میان کارکنان شرکتی فعال در صنعت فناوری اطلاعات است و همچنین بر خلاف برخی از سنجه‌ها که تنها در یک زمینه خدماتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Nieves, Quintana & Osorio, 2014, p. 70; ) (Tsaur, Yen & Yang, 2011, p. 200)، از این سنجه در چندین حوزه خدماتی استفاده شده است. لذا در این مطالعه نیز سنجه دجانگ و دهارتوک برای بررسی مفهوم نوآوری سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.

#### ۱-۱-۱. عوامل تأثیرگذار بر رفتار کاری نوآورانه

با مطالعه عوامل تأثیرگذار بر نوآوری سازمانی، مشاهده می‌شود که علی‌رغم تلاش‌های بسیار در شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده نوآوری، هنوز در این زمینه اجماع نظری وجود

نداشته و مطالعات به صورت پراکنده انجام شده است (Parzefall, Seeck & Leppänen, ) (2008, p. 178; Anderson, Potočnik & Zhou, 2014, p. 1324).

بررسی‌ها تمرکز بر عوامل مختلفی از قبیل عوامل سازمانی (Ibrahim, Mohamad ) (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, & Farrell, ) (2018, p. 2) و یا عوامل روانشناختی (AlEssa & Durugbo, 2021, p. 1178; Kong ) (2017, p. 68) و تأثیرگذار بر نوآوری را در روندهای مطالعاتی نشان می‌دهند. علاوه بر آن، این مفهوم در دسته‌بندی‌های مختلف مانند (عوامل فردی، سازمانی و فردی - سازمانی) یا سطوح مختلف فردی، گروه کاری و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (Aldahdouh, Korhonen & Nokelainen, 2019, p. 35; ) (Alfy & Naithani, 2021, p. 11; Sameer, 2018, p. 87) مطابق با تعریف رفتار نوآوری و وجود کارکنان به‌عنوان بازیگران اصلی نوآوری در سازمان‌ها، در این تحقیق نوآوری از دیدگاه فردی مورد تحلیل قرار گرفته است. هرچند مطابق با مرور ادبیات به تأثیر عوامل فردی کارکنان من جمله ویژگی‌های شخصیتی بر رفتار نوآورانه آنها کمتر پرداخته شده (Alfy & Naithani, 2021, p. 14) و در این دسته از عوامل می‌توان به بررسی ارتباط شخصیت بیش‌فعال (AlEssa & Durugbo, 2021, p. 1175) و یا عواملی مانند برون‌گرایی کارکنان، میزان گشودگی و پذیرا بودن کارکنان در محیط کار (Williamson, ) (Lounsbury & Han, 2013, p. 164) با رفتار نوآورانه اشاره نمود. در میان رویکردهای موجود، سنجش نوآوری به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی از اندازه‌گیری رفتار نوآوری پیشی گرفته است (Aldahdouh, Korhonen & Nokelainen 2019, p. 24). از طرفی با توجه به نقش کلیدی کارکنان در ایجاد نوآوری (Montalvo, 2006, p. 315) از یک سو و پیاده‌سازی تصمیمات راهبردی سازمان‌ها در حوزه نوآوری (Geletkanycz & ) (Hambrick, 1997, p. 674) از سوی دیگر، در این تحقیق رویکرد ویژگی شخصیتی در رفتار نوآورانه در نظر گرفته شده و در ادامه تأثیر سبک‌های شناختی به‌عنوان یکی از این ویژگی‌ها بر بروز رفتار کاری نوآورانه مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۱-۲. سبک شناختی

سبک شناختی شیوه‌ای مختص و ویژه برای هر فرد در طرز فکر و حل مسئله است و به تفاوت‌های افراد در شیوه تفکر، حل مسئله و یادگیری اشاره دارد (Witkin, Moore, Goodenough & Cox, 1977, p. 15). در تفهیم مفهوم سبک شناختی، نکته حائز اهمیت آن است که سبک شناختی شامل توانایی‌های هر فرد در حل مسئله، تفکر، تحلیل و به‌خاطر سپاری است که بیشتر به شیوه‌های تفکر و نه منحصرأ مفهوم تفکر می‌پردازد. بدین معنا که سبک‌های شناختی چگونگی نگرش افراد به مسائل و در ادامه مشاهده امکانات و به‌کارگیری راه‌حل‌ها را مدنظر قرار می‌دهد (Allinson & Hayes, 1996, p. 15; Witkin, Moore, Goodenough & Cox, 1977, p. 131). لذا اعتقاد بر این است که سبک‌های شناختی فردی بر رفتارها، ادراکات و تصمیمات افراد تأثیرگذارند (Armstrong & Mahmud, 2008, p. 191; Mumford & Licuanan, 2004, p. 168).

این مفهوم برای اولین بار در سال ۱۹۳۷ توسط آلپورت<sup>۱۳</sup> معرفی شده و در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ در حوزه علوم شناختی به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است (Masalimova et al., 2019, p. 2). هرچند پس از آن به دلایل مختلف نظری و روش‌شناختی، روند مطالعات علوم شناختی حول این مفهوم کاهش و در ادامه پژوهش‌های کاربردی توسعه یافته (Cools, Armstrong & Verbrigghe, 2014, p. 636) و به صورت وسیعی در حوزه‌های کاربردی مانند روانشناسی صنعتی و سازمانی به‌عنوان فاکتوری اساسی و تأثیرگذار در بروز رفتارهای فردی و سازمانی (Sadler-Smith & Badger, 1998, p. 255)، شناسایی رفتارهای پیچیده (Kozhevnikov, 2007, p. 467) و به‌عنوان شاخصی مهم در انتخاب پرسنل (Hayes & Allinson, 1994, p. 65) بررسی گردید.

### ۱-۲-۱. سبک یادگیری به‌عنوان سبک شناختی

یکی از وظایف سطح بالای مغز انسان، در کنار وظایف شناسایی‌شده‌ای از قبیل حل مسئله، تصمیم‌گیری و توصیف علی از رویدادها، موضوع یادگیری است (Kozhevnikov, 2007, p. 469). سبک‌های یادگیری در ادبیات از جمله مفاهیمی است که علیرغم اهمیت موضوع سنجش ترجیحات یادگیری افراد و وجود مطالعات فراوان در

خصوص شیوه‌ها و ابزارهای یادگیری، همچنان به‌طور جهانی پذیرفته نشده است و در مورد معنا و ماهیت آن اختلاف نظر وجود دارد (Felder & Brent, 2005, p. 62; Fleming, Mckee & Huntley-Moore, 2011, p. 445).

تفسیر ادبیات مربوط به سبک‌های یادگیری عمدتاً به دلیل وجود انبوهی از تعاریف، مدل‌ها، تفاسیر و ابزارهای موجود با مشکلات فراوانی رو به روست (Desmedt\* & Fleming, Mckee & Huntley-Moore, 2011, p. 444; Valcke, 2004, p. 446). در این میان سبک یادگیری کلب (1976, 1999, 2013, 2014) یکی از مطالعات غالب در بررسی سبک‌های یادگیری بوده (Olanipekun et al, 2020, p. 44); Fleming, Mckee (Batra & Huntley-Moore, 2011, p. 445); (Kozhevnikov, 2007, p. 470); (Vohra, 2016, p. 772) و بیشتر مورد پذیرش قرار گرفته است (Sudria, Redhana, Kirna & Aini, 2018, p. 90).

کلب مدلی از سبک‌های یادگیری را بر اساس نظریه‌های یادگیری تجربی که توسط جان دیوی، کرت لوین و جین پیجت<sup>۱۸</sup> ارائه گردیده، پیشنهاد نموده است (Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000, p. 193). یادگیری از دیدگاه کلب (۱۹۸۴) یک فرایند جامع و مستمر از سازگاری با جهان و یک تغییر مداوم مفاهیم از طریق تجربه است. لذا مطابق با «چرخه یادگیری» پیشنهادی وی بر مبنای یادگیری تجربی، همه افراد را می‌توان بر روی ابعاد دوقطبی (درک تجربه و تبدیل تجربه) قرار داد و در ۴ گروه دسته‌بندی نمود. دو حالت متضاد از درک تجربه شامل تجربه عینی (CE)<sup>۱۹</sup> و مفهوم‌سازی انتزاعی (AC)<sup>۲۰</sup> و دو حالت متضاد از تبدیل تجربه شامل مشاهده تأملی (RO)<sup>۲۱</sup> و آزمایشگری فعال (AE)<sup>۲۲</sup>.

در درک تجربه از نوع عینی که همان یادگیری از طریق تجربه است، افراد از تجربیات مشخص به درک مفاهیم می‌پردازند، در این شیوه فرد یادگیرنده از ارتباط با سایرین مفاهیم را فراگرفته و لذا نسبت به احساسات و اشخاص حساس است. از سوی دیگر در درک تجربه از نوع مفهوم‌سازی انتزاعی، یادگیری از طریق تفکر انجام می‌شود. در این شیوه فرد به صورت منطقی به تجزیه و تحلیل ایده‌ها پرداخته و به صورت نظام‌مند برنامه‌ریزی می‌کند و لذا ادراک موقعیت در این اشخاص به صورت عقلانی است. در تبدیل

تجربه نیز، شیوه مشاهده تأملی شامل یادگیری تأملی است و فرد قبل از اظهار نظر به صورت دقیق به مشاهده پرداخته و به مفاهیم از منظری متفاوت نگاه کرده و به دنبال معنای موضوعات است. از سوی دیگر در تبدیل تجربه به شیوه آزمایشگری فعال، یادگیری از طریق انجام دادن رخ می‌دهد. در این شیوه فرد توانایی انجام امور را داشته و خطرپذیر است. همچنین چنین فردی از طریق عمل‌گرایی، افراد و رخدادها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بر این اساس و مشابه با تئوری یادگیری تجربی (ELT)<sup>۲۳</sup> شاخص KLSI، ۴ شیوه اصلی یادگیری را که در بالا قید شد، با ۴ سبک یادگیری شامل واگرایی، جذب‌کننده، همگرایی و سازگاری مرتبط می‌داند (شکل شماره ۱) که این چهار سبک عبارتند از:



شکل (۱): سبک‌های یادگیری کلب

منبع: کلب (1976, 1999, 2013, 2014)

۱. واگرا<sup>۲۴</sup>: در محدوده تجربه عینی (CE) و مشاهده تأملی (RO) قرار گرفته‌اند. واگراها هیجانی هستند و احساسات هدایت‌کننده آنهاست (Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 33)، از ایده‌پردازی و طوفان فکری لذت می‌برند و در خلق ایده بهترین هستند (Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000, p. 197)، دارای قوه تخیل (Koob & Funk, 2002, p. 295) بوده و احساسی - عاطفی (Kolb & Kolb, 2005) هستند.

۲. جذب‌کننده<sup>۲۵</sup>: این افراد در حیطه مفهوم‌سازی انتزاعی (AC) و مشاهده تأملی (RO) قرار گرفته‌اند. آنها متفکران انتزاعی هستند (Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 33) و لذا خلق مدل‌های نظری یکی از بهترین نقاط قوت آنهاست. با اطلاعات متنوع کار می‌کنند (Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000, p. 197)، در استدلال استقرایی خوب هستند (Koob & Funk, 2002, p. 295) اما خیلی به کاربرد عملی نظریه‌ها فکر نمی‌کنند و همچنین کمتر فرد - محور هستند (Kolb & Kolb, 2005, p. 196).

۳. همگرا<sup>۲۶</sup>: افرادی هستند که حیطه‌های مفهوم‌سازی انتزاعی (AC) و آزمایشگری فعال (AE) توانمندند. همگرایان تمرین محور هستند (Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 33). در کاربرد عملی ایده‌ها بسیار مهارت دارند و از حل مشکلات فنی لذت می‌برند (Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000, p. 198) و افرادی منطقی هستند (Koob & Funk, 2002, p. 295; Kolb & Kolb, 2005, p. 197).

۴. انطباق‌یابنده<sup>۲۷</sup>: افراد دارای این سبک در تجربه عینی (CE) و آزمایشگری فعال (AE) توانمندند. این گروه افرادی عمل‌گرا بوده و از رویکرد آزمون و خطا استفاده می‌کنند (Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 33). به شهود خود متکی (Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000, p. 199) فرد - محور هستند (Koob & Funk, 2002, p. 295) و از انجام تجربیات عملی لذت می‌برند (Kolb & Kolb, 2005, p. 197).

نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داده است که سبک‌های یادگیری متأثر از فرهنگ، نوع شخصیت، تخصص آموزشی، انتخاب شغل و نقش و وظایف شغلی فعلی است (Kolb, 2013, p. 10; Kolb, 2014, p. 104; Kozhevnikov, 2007, p. 475). هرچند برخی سبک‌های یادگیری را متغیری شخصیتی تعریف کرده‌اند (Furnham, Jackson & Miller, 1999, p. 1120; Garner, 2000, p. 347) اما تئوری یادگیری تجربی بیان می‌دارد که سبک یادگیری یک مفهوم روانشناختی اجتماعی است که شخصیت به میزان کمی نقشی تعیین‌کننده در آن دارد و این خواسته‌های محیطی شامل تخصص آموزشی، شغلی، فعالیت‌های شغلی و مهارت‌های وظیفه‌ای هستند که به‌طور فزاینده بر آن تأثیرگذارند و می‌توانند باعث تغییر در سبک‌های یادگیری شوند. جدول شماره (۱)



خلاصه‌ای از تحقیقات قبلی از نحوه تعیین سبک‌های یادگیری در این سطوح را مشخص کرده است.

جدول (۱): ارتباط میان سبک‌های شخصیتی و ۵ سطح رفتاری

سطح رفتاری	واگرا	جذب کننده	همگرا	انطباق یابنده
نوع شخصیت	احساسات دورن گرایانه	شهود درون گرایانه	تفکر برون گرایانه	احساسات برون گرایانه
تخصص تحصیلی	موسیقی، زبان، انگلیسی، تاریخ، روانشناسی	ریاضیات، علوم فیزیکی	مهندسی، داروسازی	آموزش، ارتباطات، پرستاری
شغل حرفه‌ای	خدمات اجتماعی، هنر	علوم، پژوهش، اطلاعات	مهندسی، داروسازی، تکنولوژی	فروش، خدمات اجتماعی، آموزش
وظایف حرفه‌ای فعلی	وظایف مرتبط با شخص	وظایف مرتبط با اطلاعات	وظایف مرتبط با تکنولوژی	وظایف اجرایی
شایستگی‌های انطباقی	مهارت‌های ارزشی	مهارت‌های تفکری	مهارت‌های تصمیم‌گیری	مهارت‌های اجرا

منبع: (Kolb, 2013, p. 10)

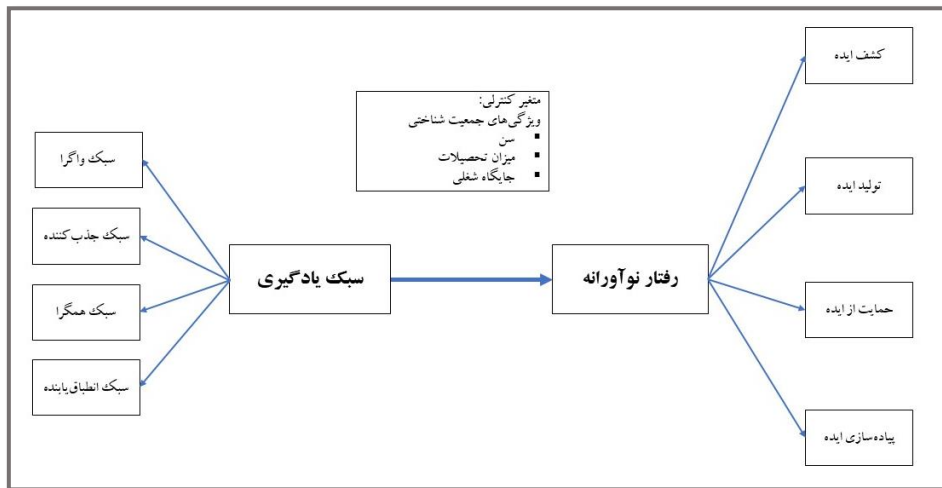
در ادامه کلب، ویرایش جدیدی از مدل سبک‌های یادگیری ارائه داد و سبک‌های یادگیری موجود را از ۴ سبک به ۹ سبک گسترش داد (Kolb, 2013, p. 14).

## ۲. ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه

بنا به مطالعات موجود سبک‌های شناختی فردی از فاکتورهای تأثیرگذار بر رفتار افراد است (Armstrong & Mahmud, 2008, p. 191) که در سازمان‌ها به صورت هر یک از اقدامات فردی در محل کار و یا در فرآیندهای کاری و سازمانی خود را نشان می‌دهد (Sadler-Smith & Badger, 1998, p. 253). بنابراین سبک‌های شناختی می‌تواند بر رفتارهای نوآورانه کارکنان نیز تأثیرگذار باشد.

همچنین در بررسی ادبیات مرتبط با مفهوم شناخت<sup>۲۸</sup> و نوآوری بر نقش سطح ادراک (شناخت) افراد در تولید و اجرای نوآوری‌های سازمانی تأکید شده است (Wu, Parker, )

& De Jong, 2014, p. 1527). در این تحقیق سبک یادگیری به‌عنوان یکی از سبک‌های شناختی لحاظ شده و لذا مدل مفهومی مطابق با شکل زیر پیشنهاد می‌شود:



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش

منبع: (هاشمی، جاسبی، بنیادی نائینی و دلیری، ۱۴۰۰)

سبک‌های یادگیری کلب، مطابق با نظریه کلب (۱۹۸۴) بر مبنای فرآیند یادگیری که شامل ادراک تجربیات و متحول‌سازی آنهاست شکل می‌گیرند. لذا بر این اساس اطلاعات از طریق تجربه عینی (CE) و مفهوم‌سازی انتزاعی (AC) درک شده و از طریق مشاهده تأملی (RO) و آزمایشگری فعال (AE) تغییر می‌یابند. مطالعات نشان می‌دهد افرادی که سبک شناختی آنها بر اساس مفهوم‌سازی انتزاعی شکل می‌گیرد نسبت به افراد دارای تجربه عینی در ادراک اطلاعات، نوآورتر هستند (Barta & Vohra, 2016, p. 777) چرا که افراد با شیوه یادگیری AC، از طریق توصیف و نظریه‌پردازی به فراگیری می‌پردازند (Kolb, 2014; Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 32). درحالی که افراد با شیوه یادگیری CE بیشتر اجتماع محورند و به دنبال ایجاد فضای کاری دوستانه در محیط کار هستند و برای نیازهای سایرین احترام قائلند (Leonard, Beauvais & Scholl, 1999, p. 971). این درحالی است که بنا به مطالعات، خلاقیت که بخشی از فرآیند نوآوری است در پشت درهای بسته اتفاق می‌افتد (Shalley, 1995, p. 485) و افراد نوآور افراد پرتلاش

و هدفمندی هستند که با پشتکار بر سختی‌ها غلبه می‌کنند (Jassawalla & Sashittal, 2002, p. 43) و کمتر به دنبال تأیید جمع در کانون‌های اجتماعی هستند (Amabile, 1997, p. 43).

از سوی دیگر تحقیقات تأیید می‌کنند که افراد دارای شیوه آزمایشگری فعال در انتقال اطلاعات نسبت به افراد دارای مشاهده تأملی نوآورتر هستند (Barta & Vohra, 2016, p. 777). از آنجایی که افراد AE از طریق آزمایشگری می‌آموزند و عمل می‌کنند، همچنین دارای ریسک‌پذیری در عمل هستند، که ارتباط میان ریسک‌پذیری و رفتار نوآورانه نیز تأیید شده (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro & Sousa-Ginel, 2012, p. 527)، لذا این افراد نسبت به کسانی که بیشتر مشاهده‌گر هستند و صرفاً بر مبنای دانسته‌های خود نظریاتشان را شکل می‌دهند و کمتر دست به عمل می‌زنند، فعال‌ترند (Leonard, Beauvais & Scholl, 1999, p. 985). همچنین با توجه به تعریف کلب، افرادی با آزمایشگری فعال قوی، رهبران تأثیرگذاری هستند که می‌توانند از طریق عمل‌گرایی دیگران را تحت تأثیر قرار دهند؛ بنابراین این افراد می‌توانند نقشی مهم در پیاده‌سازی ایده نیز داشته باشند.

داشتن قوه استدلال و تصمیم‌گیری از موضوعات کلیدی در نوآوری محسوب می‌شود (Day, Boardman, & Krueger, 2017, p. 26) چراکه نوآوری که شامل رویارویی و فعالیت در موقعیت‌های مبهم و آشفته است (Mumford, 2001, p. 270) لذا افراد نوآور همواره به دنبال آزمودن شیوه‌ای جدید در انجام کارها و انتخاب بهترین روش هستند که این خصیصه از ویژگی‌های افراد سبک همگرا نیز می‌باشد (Kolb, 2014, p. 149). بنابراین می‌توان در راستای مطالعات پیشین (Barta & Vohra, 2016, p. 777) نتیجه گرفت، افراد دارای سبک یادگیری همگرا که از پیوند مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال حاصل می‌شود نوآور بوده و از طرفی در مؤلفه پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه قوی عمل می‌نمایند. در نقطه مقابل افراد دارای سبک یادگیری واگرا که از تلاقی تجربه عینی و مشاهده تأملی حاصل می‌شود، با وجود دارا بودن ویژگی تولید ایده، کمترین میزان عمل‌گرایی را داشته و نمی‌توانند ارتباطی با رفتار نوآورانه از خود نشان دهند. چرا که رفتار نوآورانه صرفاً محدود به ایده‌پردازی نیست و به‌کارگیری آنها را نیز شامل می‌شود

(Farr & West, 1990, p. 100). همچنین بنا به توضیحات فوق، افراد دارای سبک انطباق‌یابنده (تلاقی تجربه عینی و آزمایشگری فعال) که افرادی جمع‌محور و فعال هستند، می‌توانند برانگیزاننده دیگران در حمایت از طرح‌های نوآورانه باشند. بنابراین با در نظر گرفتن تمامی موارد مفروض است:

H1. میان سبک یادگیری همگرا و بروز رفتار نوآورانه کارکنان ارتباط مستقیم برقرار است.

H2. در میان سبک‌های یادگیری، ارتباطی میان سبک یادگیری واگرا و رفتار نوآورانه وجود ندارد.

H3. سبک یادگیری انطباق‌یابنده بر حمایت از ایده در رفتار نوآورانه تأثیرگذار است.

H4. سبک یادگیری همگرا، بر پیاده‌سازی ایده تأثیرگذار است.

#### ۲-۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده

در این تحقیق در بررسی ارتباط میان سبک شناختی یادگیری و رفتار نوآورانه، ویژگی‌های جمعیت شناختی کارمندان شامل سن، میزان تحصیلات و جایگاه شغلی، به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شده است. تمرکز بر حوزه مطالعاتی در خصوص ارتباط میان ویژگی‌های جمعیت شناختی و رفتار کاری نوآورانه نتایج متفاوتی داشته (Blanka, 2019, p. 944) و سازگاری میان نتایج فوق وجود ندارد (Alfy & Naithani, 2021, p. 10). مرور ادبیات به تفاوت در بروز رفتار نوآورانه در گروه‌های سنی مختلف (Hapsari, 2019, p. 136)؛ (Stoffers & Gunawan, 2019, p. 136)؛ (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden, 2017, p. 74) و یا به ارتباط میان سال‌های تصدی خدمت و رفتار نوآورانه در گروه مدیران (Shanker, Bhanugopan, Van der Heijden & Farrell, 2017, p. 74) اشاره داشته‌اند. اما برخی دیگر نشان می‌دهند که این تأثیرات بر روی رفتار نوآورانه اندک بوده (Liu, Ge & Peng, 2016, p. 115) و یا آنکه ارتباط منفی میان سال‌های تصدی و بروز رفتار نوآورانه برقرار بوده (Ul Haq, Usman & Hussain, 2017, p. 824) و یا میان رفتارهای خلاقانه و جنسیت، سن و تجربه شغلی همبستگی مثبت وجود دارد (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015, p. 413).

همچنین نتایج نشان می‌دهند جنسیت و سن ممکن است با سبک‌های شناختی خلاق، عملکرد خلاق یا هر دو مرتبط باشد (Kirton, 2004, p. 67) و یا آنکه ارتباطی منفی میان سن و انگیزه‌های کارآفرینانه در افراد نوآور وجود دارد (Subotic, Maric, Mitrovic & Mesko, 2018, p. 1368). همچنین ارتباط میان تحصیلات و رفتارهای نوآورانه به صورت تئوریک تأیید شده (Scott & Bruce, 1994, p. 600) و برخی نیز اظهار داشته‌اند که سطح تحصیلات بالا احتمال کارآفرینی درون سازمانی را افزایش می‌دهد (Urbano & Turró, 2013, p. 392). بنابراین ضمن استفاده از ویژگی‌های جمعیت شناختی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده مفروض است:

H5: در ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه کارکنان سازمان، ویژگی‌های جمعیت شناختی دارای تأثیری معنادار است.

### ۳. روش تحقیق

در این پژوهش در انجام تحقیق از استراتژی پیمایشی و غیر آزمایشی استفاده شده است. همچنین در سنجش ابعاد سبک‌های شناختی و رفتار کاری نوآورانه از روش‌های متعددی که بیشتر مبتنی بر رویکردهای کمی است (Cools, Armstrong & Verbrigghe, 2014, p. 1194; AlEssa & Durugbo, 2021, p. 634) استفاده شده که در این تحقیق نیز این رویکرد لحاظ گردید. در ادامه بر اساس استراتژی قیاسی در ابتدا رهیافت مبنایی پژوهش تعیین، سپس همسوی با آن چارچوب محقق ساخته (مدل مفهومی) برای پوشش فرضیه‌های پژوهش در دستور کار قرار گرفته و در ادامه پس از آزمایش صحت فرضیه‌ها با استفاده از داده‌های گردآوری شده، نظریه نهایی شکل گرفته است (Apuke, 2017, p. 3). همچنین در بررسی ارتباط میان اجزای پژوهش، سبک یادگیری (به‌عنوان متغیر مستقل) و رفتار نوآورانه (به‌عنوان متغیر وابسته)، و تحلیل روابط علی و معلولی میان این اجزا از تحلیل رگرسیون خطی بهره‌گیری شده است. بنا به مطالعات انجام شده در سنجش سبک‌های شناختی در سازمان‌ها، داده‌هایی از نوع خودارزیابی که از طریق یک منبع (کارمندان شرکت در رده کارشناسی یا مدیریتی) جمع‌آوری گردیده‌اند بیشترین کاربرد را در تحقیقات داشته (Cools, Armstrong & Verbrigghe, 2014, p. 634) که در این تحقیق نیز این موضوع لحاظ شد.

همچنین در سنجش رفتار نوآورانه، هرچند داده‌های بدست آمده از یک منبع (کارکنان) به لحاظ روش‌شناسی دارای اختلاف است (Chen, Chang & Chang, 2015, p. 2)، اما برخی دیگر از منابع نشان می‌دهند کارمندان به دلیل بیشترین میزان آگاهی از پیشینه زندگی شخصی و حرفه‌ای خود از یک سو (Janssen, 2000, p. 297)، همچنین امکان ارائه گزارش غیر واقع از سوی مدیران (وجود منبع دوم در جمع‌آوری اطلاعات) به علت عدم آگاهی از تمامی قابلیت‌ها و عملکرد کارمندان زیر مجموعه (De Jong & Den Hartog, 2010, p. 34) از سوی دیگر، معتبرترین منبع در جمع‌آوری اطلاعات هستند. همچنین همبستگی میان پاسخ‌های ارزیابی خلاقیت کارکنان که توسط مدیران بالادستی آنها ارزیابی گردیده با پاسخ‌های خود کارکنان به تأیید رسیده است (Axtell et al., 2000, p. 281). در همین راستا در این پژوهش نیز برای سنجش رفتار کاری نوآورانه نیز از پرسشنامه خودارزیابی که به‌طور معمول در مطالعات خلاقیت و نوآوری (Chen, Chang & Chang, 2015, p. 6) مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده شد. در ادامه داده‌های جمع‌آوری شده برای اندازه‌گیری هر دو مفهوم سبک‌های شناختی و رفتار کاری نوآورانه که از نوع خودارزیابی است، از طریق پرسشنامه گردآوری شده و در گام اجرا، به صورت برخط<sup>۲۹</sup> در میان کارکنان یک شرکت بزرگ دانش‌بنیان و فعال در حوزه فناوری اطلاعات در ایران توزیع گردید. پرسشنامه در دو بخش تهیه و تنظیم گردیده که قسمت اول دربرگیرنده سؤالات جمعیت شناختی (شامل مواردی از قبیل جنسیت، سن و سمت سازمانی) ۵ سؤال و قسمت دوم شامل ۲۲ سؤال بسته بوده که به گردآوری اطلاعات مربوط به رفتار نوآورانه و سبک‌های یادگیری کارکنان می‌پردازد.

### ۳-۱. روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در طراحی پرسشنامه برای سنجش مفاهیم سبک یادگیری و رفتار نوآورانه، از سنجش‌های معتبر و مورد تأیید که دارای پایایی و روایی مطلوبی هستند با در نظر گرفتن امکان تطابق با فضای شرکت‌های دانش‌بنیان که موضوع مورد تحقیق در این مطالعه هست، استفاده گردید.

در سنجش سبک یادگیری، در میان سبک‌های موجود از سبک یادگیری کلب (۱۹۷۹) (KLSI) استفاده گردید که از روایی و پایایی خوبی برخوردار بوده (Willcoxson &

Prosser, 1996, p. 256) که استفاده از آن به عنوان یک ابزار ارزشمند تجربی توصیه شده (Raschick, Maypole & Day, 1998, p. 40) و در سنجش سبک یادگیری فردی در ارتباط با رفتار نوآورانه نیز مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. با این حال برای افزایش اعتبار یافته‌های پژوهشی، روایی صوری این ابزار بعد از تبدیل به متن فارسی به تأیید خبرگان این حوزه رسید. پس از انتشار نسخه اولیه، مقیاس LSI طی سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۱۳ در ۴ نسخه و ۷ ویرایش به‌روزرسانی شده است. (Kolb & Kolb, 2013) این تحقیق همراستا با بسیاری از پژوهش‌های موجود در این حوزه (Hosseini, Amery, Reynolds, Gilliland, Smith, Walker & Emadzadeh & Babazadeh, 2015)؛ (Beck Dallaghan, 2020)؛ (Salter & Akagi, 2020) از نسخه ۳ ویرایش اول (۲۰۰۵) استفاده نموده است. تعداد گویه‌های موجود در این نسخه مطابق با نسخه‌های قبل از آن شامل ۱۲ گویه بوده که توسط سازندگان آن در جامعه آماری متشکل از ۶۹۷۷ نفر دانشجوی و یا شاغل در زمینه‌های مختلف مورد آزمون قرار گرفته و روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته است. در این نسخه که بر مبنای داده‌های هنجاری جدیدتر و گسترده‌تر منتشر شده، برخلاف نمونه‌های قبلی که آزمودنی مجبور بود در هر مورد یکی از پاسخ‌ها را انتخاب کند، میزان شباهت هر پاسخ با سبک یادگیری آزمودنی در طیف لیکرت ۴ گزینه‌ای از «خیلی زیاد» تا «خیلی کم» به ترتیب از اعداد ۴ تا ۱ اولویت‌بندی می‌شود. (Ghasemi, Rabi'ei, Kalantari & Abdi, 2015, p. 364) از این چهار قسمت در دوازده سؤال، چهار نمره به دست می‌آید که بیانگر چهار شیوه یادگیری است؛ بدین صورت که نمره حاصل از جمع نمرات گزینه اول هر دوازده سؤال، نشان‌دهنده تجربه عینی، دومین گزینه بیانگر مشاهده تأملی، سومین گزینه بیانگر مفهوم‌سازی انتزاعی و چهارمین گزینه نماد آزمایشگری فعال است. از تفریق دو به دوی این نمره‌ها، یعنی از تفریق مفهوم‌سازی انتزاعی از تجربه عینی (AC-CE) و آزمایشگری فعال از مشاهده تأملی (AE-RO)، دو نمره به دست می‌آید و محورهای مختصات عمودی (AC-CE) و افقی (AE-RO) تشکیل می‌شود. مطابق با روش‌شناسی کلب (۲۰۰۵) مبدا محورهای مختصات (نقطه تلاقی دو محور AC-CE و AE-RO) شامل میانه حاصل از اعداد بدست آمده از محل تفاضل AC-CE و AE-RO می‌باشد. نهایتاً به ازای هر نفر سبک غالب، حاصل به‌دست‌آمده از تلاقی

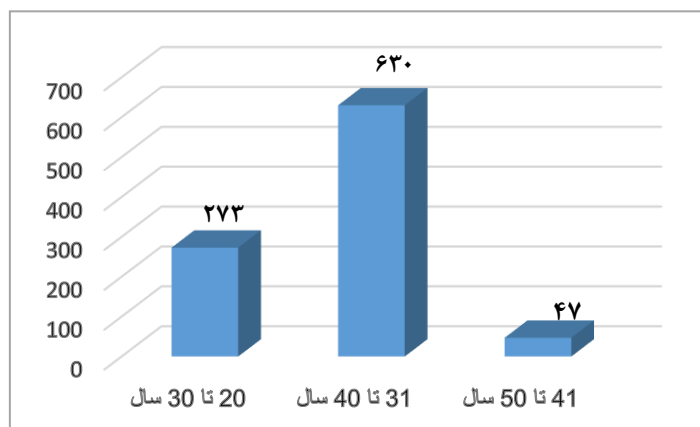
این دو نمره بر روی محورهای مختصات است که در یکی از چهار ربع نمودار قرار می‌گیرد.

با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت مورد مطالعه (حدود ۱۸۰۰ نفر) هستند، لذا با توجه به فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه با خطای ۰.۰۵، تعداد نمونه برابر ۳۱۴ است. بدین منظور رویکرد نمونه‌گیری تصادفی ساده مدنظر بوده و پرسشنامه این پژوهش در میان جامعه آماری در قالب لینک برخط و از طریق ارسال پیامک با مهلت تکمیل یک هفته توزیع شد. برای ترغیب کارمندان برای شرکت در پیمایش، برای شرکت‌کنندگان جوایزی در نظر گرفته شد که به قید قرعه به تعدادی از آنها اهدا شد و نهایتاً در پایان ۷ روز تعداد ۹۵۴ پرسشنامه تکمیل گردید که از این تعداد ۹۵۰ پرسشنامه قابل استناد و استفاده تشخیص داده شد و بیش از تعداد نمونه موردنیاز بوده و برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

#### ۴. تحلیل و یافته‌ها

##### ۴-۱. آمار توصیفی

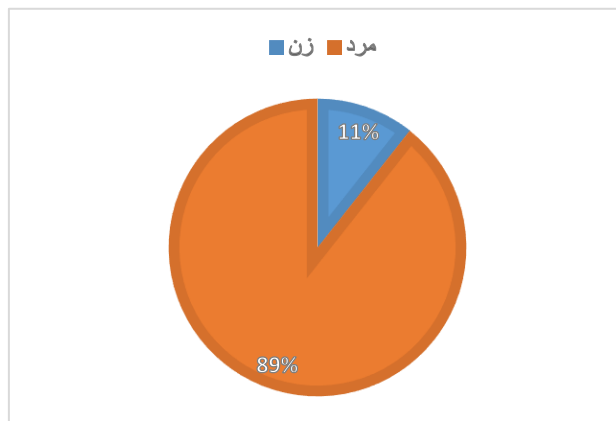
ویژگی توصیفی ۹۵۰ نفر شرکت‌کنندگان در این پیمایش بدین شرح است:



نمودار (۱): فراوانی شرکت‌کنندگان بر حسب رده سنی

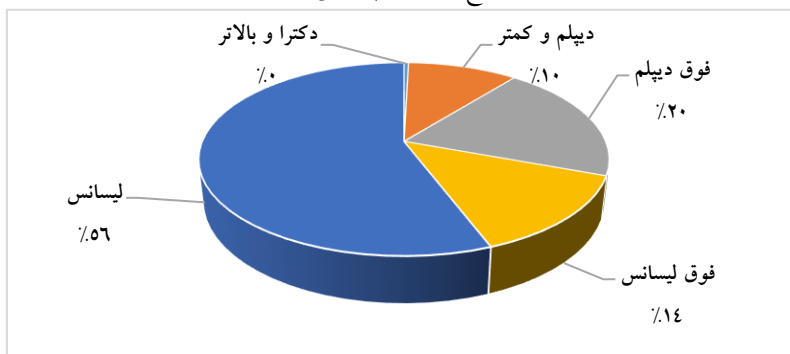
منبع: یافته‌های پژوهش





نمودار (۲): فراوانی شرکت کنندگان بر حسب جنسیت

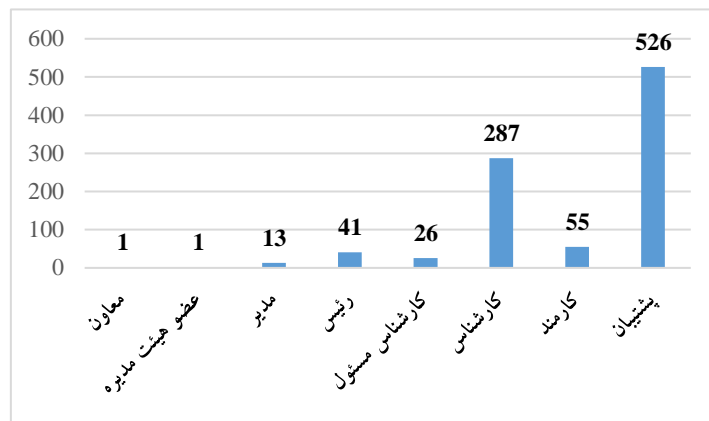
منبع: یافته‌های پژوهش



نمودار (۳): فراوانی شرکت کنندگان بر حسب میزان تحصیلات

منبع: یافته‌های پژوهش

همانگونه که از نمودارهای فوق پیداست، مردان با ۸۹٪ به نسبت زنان (۱۱٪) بیشترین تعداد شاغلین در شرکت را تشکیل می‌دهند. همچنین بیشترین تعداد شرکت کنندگان در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۶۳۰ نفر) قرار دارد. همچنین افراد دارای تحصیلات لیسانس با فراوانی ۵۶٪ بیشترین و پس از آن افراد با میزان تحصیلات فوق دیپلم و فوق لیسانس با درصد فراوانی ۲۰٪ و ۱۴٪ در رده دوم و سوم قرار دارند. در این مطالعه از شاغلین در سمت‌های سازمانی مختلف (بنا به ساختار سازمانی شرکت) دعوت به عمل آمد که بر آن اساس پشتیبانان با ۵۲۶ نفر بیشترین مشارکت را در تکمیل پرسشنامه داشته‌اند.



نمودار (۴): فراوانی شرکت کنندگان بر حسب سمت سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۲. آزمون فرضیات

برای بررسی این مدل و تحلیل ارتباط میان عناصر سبک یادگیری (شامل تجربه عینی، مفهوم‌سازی انتزاعی، مشاهده تأملی و آزمایشگری فعال) در با عناصر رفتار نوآورانه از رگرسیون خطی در محیط نرم افزار Spss-V27 و Minitab-V20 استفاده شد. لذا ابتدا با در نظر گرفتن متغیرهای مستقل (عناصر سبک یادگیری)، متغیر وابسته (اجزای رفتار نوآورانه) و متغیرهای تعدیل‌کننده (سن، تحصیلات و سمت سازمانی) در مدل اولیه به برازش مدل و برآورد پارامترها بر روی داده‌های خام (تعداد ۹۵۰ نمونه) پرداخته شد. سپس برای برآورد دقیق‌تر از مدل، باقیمانده‌های بزرگ<sup>۳۰</sup> و مقادیر غیرمعمول<sup>۳۱</sup> X با استفاده از ابزار Minitab شناسایی و از مدل حذف شد. در ادامه با توجه به گزارش نرم‌افزار از وجود داده‌های پرت، از مدل رگرسیون گرفته و فرآیند تا رسیدن به مدل بهینه و مناسب تکرار می‌شود. مدل رگرسیون نهایی بدست آمده، مدل بهینه‌ای است که به ازای هر یک از مؤلفه‌های رفتار نوآورانه و اجزای سبک یادگیری با استفاده از داده‌های موجود قابل برازش حاصل شده است. در ادامه این مدل در دو مرحله بدون متغیرهای تعدیل‌کننده و با در نظر گرفتن این متغیرها مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده مطابق با جداول شماره (۲) تا (۴) گزارش شده است:

**جدول (۲): نتایج تعداد داده ها و ضرایب مدل رگرسیونی در مدل نهایی بهبود یافته**

مؤلفه رفتار نوآورانه	R-sq (قبل از بهبود)	داده‌های نهایی پس از حذف داده‌های پرت	تعداد مراحل بهبود	R-sq (پس از بهبود)
کشف ایده	٪۹.۶۵	۷۷۰	۱۱	٪۳۰.۲۳
تولید ایده	٪۱۸.۹۵	۸۳۶	۷	٪۳۷.۹۴
حمایت از ایده	٪۱۲.۷۳	۷۴۳	۱۱	٪۴۳.۶۴
پیاده سازی ایده	٪۱۸.۱۰	۸۳۴	۶	٪۳۷.۹۵

منبع: یافته‌های پژوهش

همانگونه که مشاهده می‌شود ضرایب مدل ( $R^2$ ) پس از طی فرآیند بهبود به میزان قابل توجهی افزایش یافته و این موضوع نشان می‌دهد مدل رگرسیون اولیه با وجود معناداری نیازمند انجام فرآیند بهبود بوده است.

**جدول (۳): نتایج حاصل از برازش مدل رگرسیونی بهبود یافته (بدون در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل کننده)**

مؤلفه رفتار نوآورانه	اجزا	ضریب رگرسیونی Coef	SE Coef	T-Value	P-Value	VIF
کشف ایده	مقدار ثابت	۱.۰۵۹	۰.۱۸۵	۵.۷۴	۰	
	تجربه عینی	۰.۰۰۹۱۹	۰.۰۰۰۵	۲	۰.۰۴۶	۲.۱۵
	مفهوم‌سازی انتزاعی	۰.۰۴۳۹۱	۰.۰۰۰۶	۷.۱۵	۰	۲.۸۸
	مشاهده تأملی	-۰.۰۰۰۷	۰.۰۰۰۶	-۱.۲۸	۰.۲۰۲	۲.۵۴
	آزمایشگری فعال	۰.۰۲۷۰۲	۰.۰۰۰۶	۴.۲۷	۰	۲.۴
تولید ایده	مقدار ثابت	۰.۴۴۵	۰.۱۷۹	۲.۴۹	۰.۰۱۳	
	تجربه عینی	۰.۰۱۹	۰.۰۰۰۴	۴.۳	۰	۲.۰۱
	مفهوم‌سازی انتزاعی	۰.۰۵۱	۰.۰۰۰۵	۹.۴۹	۰	۲.۳۸
	مشاهده تأملی	۰.۰۱۱	۰.۰۰۰۶	۱.۹۶	۰.۰۴۹	۲.۴۷
	آزمایشگری فعال	۰.۰۰۶	۰.۰۰۰۶	۱.۱	۰.۲۷۱	۲.۰۹

VIF	P-Value	T-Value	SE Coef	ضریب رگرسیونی Coef	اجزا	مؤلفه رفتار نوآورانه
	۰.۲۹۷	۱.۰۴	۰.۲۲۹	۰.۲۳۹	مقدار ثابت	حمایت از ایده
۲.۰۸	۰	۱۱.۹۳	۰.۰۰۶	۰.۰۶۸	تجربه عینی	
۲.۵۸	۰.۳۷۴	-۰.۸۹	۰.۰۰۷	-۰.۰۰۷	مشاهده تأملی	
۲.۵۶	۰	۷.۵۵	۰.۰۰۷	۰.۰۵۴۳	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۱۵	۰	-۳.۸۱	۰.۰۰۷	-۰.۰۲۸	آزمایشگری فعال	
	۰.۰۳	۲.۱۸	۰.۱۸۷	۰.۴۰۶	مقدار ثابت	پیاپی‌سازی ایده
۲.۰۴	۰	۶.۶۲	۰.۰۰۵	۰.۰۳۱	تجربه عینی	
۲.۴۷	۰.۰۴۵	-۲.۰۱	۰.۰۰۶	-۰.۰۱۲	مشاهده تأملی	
۲.۳۷	۰	۱۰.۳۱	۰.۰۰۶	۰.۰۵۸	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۰۶	۰.۰۷۴	۱.۷۹	۰.۰۰۶	۰.۰۱۰	آزمایشگری فعال	

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۴): نتایج حاصل از برازش مدل رگرسیونی بهبود یافته (با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌کننده)

VIF	P-Value	T-Value	SE Coef	ضریب رگرسیونی Coef	اجزا	مؤلفه رفتار نوآورانه
	۰	۵.۷۴	۰.۱۸۵	۱.۰۵۹	مقدار ثابت	کشف ایده
۲.۱۵	۰.۰۴۶	۲	۰.۰۰۵	۰.۰۰۹۲۹	تجربه عینی	
۲.۸۸	۰	۷.۱۵	۰.۰۰۶	۰.۰۴۳۷۷	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۵۴	۰.۲۰۲	-۱.۲۸	۰.۰۰۶	-۰.۰۰۷	مشاهده تأملی	
۲.۴	۰	۴.۲۷	۰.۰۰۶	۰.۰۲۷۱۲	آزمایشگری فعال	
۱.۰۵	۰.۰۰۱	۳.۴۳	۰.۰۳۰	۰.۱۰۴	سن	
۱.۱۲	۰.۰۲۱	۲.۳۱	۰.۰۲۰	۰.۰۴۶	تحصیلات	
۱.۱۷	۰.۲۹۳	۱.۰۵	۰.۰۲۸	۰.۰۲۹	سمت سازمانی	

VIF	P-Value	T-Value	SE Coef	ضریب رگرسیونی Coef	اجزا	مؤلفه رفتار نوآورانه
	۰.۰۰۰۴	۲.۸۷	۰.۲۰۲	۰.۰۵۷۹	مقدار ثابت	تولید ایده
۲.۰۱	۰	۴.۲۴	۰.۰۰۰۴	۰.۰۱۹	تجربه عینی	
۲.۴۴	۰	۹.۵۱	۰.۰۰۰۵	۰.۰۵۱	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۵۹	۰.۰۷۱	۱.۸۱	۰.۰۰۰۶	۰.۰۱۰	مشاهده تأملی	
۲.۱	۰.۲۹	۱.۰۶	۰.۰۰۰۶	۰.۰۰۶	آزمایشگری فعال	
۱.۰۵	۰.۱۴۷	-۱.۴۵	۰.۰۳۲	-۰.۰۴۷	سن	
۱.۱۲	۰.۳۶۶	-۰.۹۱	۰.۰۲۱	-۰.۰۱۹	تحصیلات	
۱.۲	۰.۷۴	۰.۳۳	۰.۰۳۰	۰.۰۱۰	سمت سازمانی	
	۰.۱۶۸	۱.۳۸	۰.۲۴۸	۰.۳۴۲	مقدار ثابت	حمایت از ایده
۲.۰۹	۰	۱۲.۵۹	۰.۰۰۰۶	۰.۰۷۰	تجربه عینی	
۲.۷	۰.۴۷۴	-۰.۷۲	۰.۰۰۰۷	-۰.۰۰۵	مشاهده تأملی	
۲.۶۱	۰	۷.۶۹	۰.۰۰۰۷	۰.۰۵۳۹	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۱۷	۰	-۴.۲	۰.۰۰۰۷	-۰.۰۳۰	آزمایشگری فعال	
۱.۰۵	۰	-۶.۲۷	۰.۰۳۹	-۰.۲۴۷	سن	
۱.۱۳	۰	۳.۵۵	۰.۰۲۷	۰.۰۹۶	تحصیلات	
۱.۲	۰.۲۹۷	۱.۰۴	۰.۰۳۶	۰.۰۳۸	سمت سازمانی	
	۰.۱۳۶	۱.۴۹	۰.۲۱۱	۰.۳۱۴	مقدار ثابت	پیاده‌سازی ایده
۲.۰۵	۰	۶.۷	۰.۰۰۰۵	۰.۰۳۱	تجربه عینی	
۲.۶	۰.۱۳	-۱.۵۲	۰.۰۰۰۶	-۰.۰۰۹	مشاهده تأملی	
۲.۴۳	۰	۹.۹۴	۰.۰۰۰۶	۰.۰۵۶	مفهوم‌سازی انتزاعی	
۲.۰۷	۰.۱۰۱	۱.۶۴	۰.۰۰۰۶	۰.۰۱۰	آزمایشگری فعال	
۱.۰۵	۰.۵۹۳	-۰.۵۳	۰.۰۳۴	-۰.۰۱۸	سن	
۱.۱۲	۰.۸۸۱	۰.۱۵	۰.۰۲۳	۰.۰۰۳	تحصیلات	
۱.۲	۰.۰۴۳	۲.۰۳	۰.۰۳۱	۰.۰۶۳	سمت سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

همانگونه که از نتایج پیداست در مدل نهایی، ارتباط میان مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال با اجزای کشف ایده و حمایت از ایده در رفتار نوآورانه ارتباطی مثبت و معنادار با ضریب اطمینان ۹۵٪ است ( $P\text{-value} < 0.001$ ). بنابراین سبک همگرا که حاصل تلاقی مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال است دارای ارتباطی معنادار با دو بعد کشف و حمایت از ایده است. این درحالی است که ارتباط میان سبک همگرا با اجزای تولید و پیاده‌سازی ایده برقرار نیست. بنابراین فرض  $H1$  که ارتباط میان سبک همگرا با تمامی ابعاد رفتار نوآورانه را مفروض می‌دانست تا حدودی برقرار است. در ادامه ارتباط معنادار میان تجربه عینی با تمامی اجزای کشف، تولید، حمایت و پیاده‌سازی ایده به ترتیب با ضرایب رگرسیونی ۰.۰۰۹، ۰.۰۱۹، ۰.۰۰۷ و ۰.۰۳۱ برقرار است اما ارتباطی میان مشاهده تأملی و هیچ یک از ابعاد رفتار نوآورانه وجود ندارد ( $P\text{-value} > 0.05$ ). بنابراین سبک واگرا که حاصل تلاقی مشاهده تأملی و تجربه عینی است بر رفتار نوآورانه تأثیرگذار نیست لذا  $H2$  مورد تأیید است. از سوی دیگر بنا به نتایج، ارتباط معنادار میان تجربه عینی و آزمایشگری فعال با حمایت از ایده برقرار است که در آن تجربه عینی ارتباطی مثبت (۰.۰۷) و آزمایشگری فعال ارتباطی منفی (۰.۰۳-) با حمایت از ایده دارد. بنابراین فرض  $H3$  که بیان می‌داشت سبک انطباق‌یابنده (حاصل تلاقی تجربه عینی و آزمایشگری فعال) بر حمایت از ایده تأثیرگذار است مورد تأیید می‌باشد.

در ادامه از آنجایی که ارتباط میان آزمایشگری فعال و پیاده‌سازی برقرار نیست ( $P\text{-value} > 0.05$ ) با وجود ارتباط مثبت میان مفهوم‌سازی انتزاعی و پیاده‌سازی ایده، ارتباط میان سبک همگرا با پیاده‌سازی ایده تأیید نشد و بنابراین فرض  $H4$  رد می‌شود. همچنین تجربه عینی و مفهوم‌سازی انتزاعی دارای تأثیری مثبت و معنادار بر تمامی ابعاد رفتار نوآورانه هستند ( $P\text{-value} < 0.001$ ). همچنین به دلیل عدم وجود ارتباط معنادار مشاهده تأملی با کشف ایده، ارتباطی میان سبک جذب‌کننده با کشف ایده برقرار نیست. در تولید ایده عناصر تجربه عینی و مفهوم‌سازی انتزاعی با ضرایب رگرسیونی (۰.۰۱۸۸) و (۰.۰۵۱۳) دارای تأثیری مثبت و معنادار بر تولید ایده بوده و مشاهده تأملی و آزمایشگری فعال نیز با وجود اثر مثبت فاقد ارتباط معنادار هستند. بنابراین هیچ ارتباطی میان سبک‌های

یادگیری و تولید ایده وجود ندارد. در ادامه بنا به نتایج، کمیت‌های تجربه عینی و مفهوم‌سازی انتزاعی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر حمایت از ایده هستند و آزمایشگری فعال نیز تأثیر معنادار و البته منفی ( $-0.030$ ) بر حمایت از ایده دارد. هرچند تأثیر مشاهده تأملی بر حمایت از ایده معنادار نیست ( $P \text{ value}=0.474$ ). بنابراین ارتباط میان سبک انطباق‌یابنده با حمایت از ایده برقرار است. نهایتاً آنکه کمیت‌های تجربه عینی و مفهوم‌سازی انتزاعی دارای تأثیر مثبت و معنادار بر پیاده‌سازی ایده هستند هرچند تأثیر مفهوم‌سازی انتزاعی با ضریب رگرسیون ( $0.056$ ) بیشتر از تجربه عینی با ضریب ( $0.031$ ) می‌باشد. با این حال در این مدل تأثیر مشاهده تأملی و آزمایشگری فعال بر پیاده‌سازی ایده معنادار نیست. بنابراین هیچ ارتباطی میان سبک‌های یادگیری و پیاده‌سازی ایده وجود ندارد.

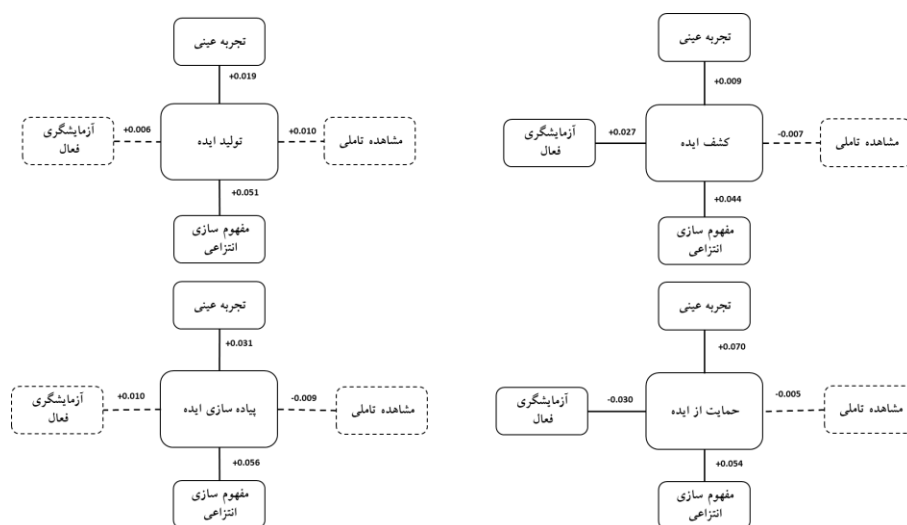
### ۴-۳. بررسی نتایج تأثیر متغیرهای تعدیل‌کننده در مدل

از میان عناصر جمعیت شناختی شامل سن، تحصیلات و سمت سازمانی، هیچ یک از این عناصر بر تولید ایده تأثیرگذار نیستند. از سوی دیگر ارتباطی میان سمت سازمانی با اجزای کشف، تولید و حمایت از ایده برقرار نیست و در ادامه این عنصر، تنها عنصر جمعیت شناختی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی ایده است. در ادامه سن و تحصیلات به ترتیب دارای تأثیر منفی ( $-0.247$ ) و مثبت ( $-0.096$ ) معنادار در ارتباط میان اجزای سبک یادگیری و حمایت از ایده هستند.

همچنین در مقایسه ضرایب رگرسیونی قبل و پس از ورود متغیرهای تعدیل‌کننده، نتایج نشان می‌دهد ورود این متغیرها در مدل تا حدی سبب افزایش تأثیر تجربه عینی و آزمایشگری فعال بر کشف ایده و به اندازه خیلی کم نیز سبب کاهش تأثیر مفهوم‌سازی انتزاعی بر کشف ایده هستند. همچنین برای تولید ایده، ورود متغیرهای تعدیل‌کننده به مدل رگرسیونی منجر به حذف ارتباط معنادار میان مشاهده تأملی و تولید ایده گشته و لذا هر سه متغیر تعدیل‌کننده فاقد اثر معنادار بر رابطه تولید ایده و عناصر سبک یادگیری هستند. در ارتباط میان حمایت از ایده و عناصر سبک‌های یادگیری، با ورود متغیرهای تعدیل‌کننده به مدل، تفاوتی در نحوه معناداری‌ها به دست نمی‌آید. اما با توجه به نتایج ضرایب رگرسیونی برای تجربه عینی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال،

(۰.۰۶۹۶۵)، (۰.۰۵۳۸۸) و (-۰.۰۳۰۲۶) ورود این متغیرها، سبب افزایش تأثیر تجربه عینی (در جهت مثبت) و آزمایشگری فعال (در جهت منفی) بر حمایت از ایده و کاهش تأثیر مفهوم‌سازی انتزاعی بر حمایت از ایده خواهد شد. در نهایت آنکه در بررسی تأثیر عناصر جمعیت‌شناختی بر مدل ارتباطی یادگیری و پیاده‌سازی ایده، با ورود کمیت‌های تعدیل‌کننده، تأثیر تجربه عینی بر پیاده‌سازی ایده افزایش یافته و تأثیر مفهوم‌سازی انتزاعی نیز کاهش یافته است. از طرفی مشاهده تأملی با ورود متغیرهای تعدیل‌کننده فاقد رابطه معنادار با پیاده‌سازی ایده است. بنابراین می‌توان گفت فرض H5 که بیان می‌داشت وجود متغیرهای تعدیل‌کننده بر ارتباط میان اجزای سبک یادگیری و رفتار نوآورانه تأثیرگذار است به‌طور کامل رد نشده و تا حدودی مورد تأیید است.

نتایج حاصل از بررسی ارتباطات میان اجزای مدل مفهومی بدین صورت خلاصه می‌شود:



شکل (۳): روابط میان اجزای یادگیری و رفتار نوآورانه در مدل نهایی با ضرایب رگرسیونی  
منبع: یافته‌های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به تأثیرات وجود نوآوری در موفقیت سازمان‌های کنونی در فضای کسب‌وکار و نقش کارآفرینان سازمان به‌عنوان جزئی لاینفک از فرآیند نوآوری، هدف از این پژوهش



بررسی ابعاد رفتار نوآورانه در سازمان و نقش سبک یادگیری کارکنان بر بروز این رفتار می‌باشد. ادبیات موجود، محرک‌های این رفتار را به عوامل فردی، سازمانی و یا ترکیبی از این عوامل دسته‌بندی نموده‌اند که با توجه به نقش بنیادی سرمایه انسانی در بروز خلاقیت و نوآوری، در این مطالعه جنبه فردی کارکنان لحاظ شد که در تبیین رفتار نوآورانه به‌عنوان رفتاری پیچیده، از میان ابعاد فردی، سبک شناختی کارکنان به‌عنوان مفهومی مستقل مدنظر قرار گرفت. همچنین این مطالعه در راستای بسیاری از مطالعات که رفتار نوآورانه را مفهومی چند بعدی می‌دانند، آن را فرآیندی ۴ بعدی شامل ۴ بعد کشف فرصت، تولید ایده، حمایت و نهایتاً پیاده‌سازی ایده در سازمان و به‌عنوان متغیر وابسته مدنظر قرار داده است. همچنین در این تحقیق، سبک یادگیری کلب به‌عنوان سبک شناختی لحاظ گردید که مطابق با تعریف وی (۱۹۸۴)، شامل ۴ سبک واگرا، جذب‌کننده، همگرا و انطباق‌یابنده است و افراد بر اساس شیوه کسب تجربه (تجربه عینی و مفهوم-سازای انتزاعی) و تبدیل تجربه (مشاهده تأملی، آزمایشگری فعال) در یکی از چهار گروه سبک یادگیری امتیاز بالاتری خواهند داشت.

مرور ادبیات نشان می‌دهد، مطالعات در بررسی ارتباط سبک‌های شناختی و رفتار نوآورانه (Subotic, Maric, Mitrovic & Mesko, 2018, p. 1366; Lomberg, )، 2 (Kollmann & Stöckmann, 2017, p. 49; Chen, Chang & Chang, 2015, p. 2) بوده، هرچند بسیاری از مطالعات به نقش سبک‌های شناختی با بروز نوآوری فردی (Faullant, Schwarz, Krajger & Breiteneker, 2012, p. 80) و همچنین استفاده از وجوه مختلف از سبک‌های شناختی (Cools & Van Den Broeck, 2008, p. 109) اشاره داشته‌اند؛ لذا در این مطالعه سبک یادگیری لحاظ شد که بنا به یافته‌های محقق، تنها یک مطالعه به بررسی ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه اختصاص داشته است (Batra & Vohra, 2016, p. 777). با توجه به نقش مهم یادگیری و کسب دانش بر بروز رفتار نوآورانه (Stoffers & Van der Heijden, 2018, p. 145) به منظور پر نمودن این شکاف تحقیقاتی در این پژوهش در مدلی مفهومی ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه بررسی گردید. همچنین در این مطالعه با نگاهی نو، به رفتار نوآورانه با رویکردی چند بعدی پرداخته شد و روابط میان این اجزا با سبک‌های یادگیری تحلیل شد که مرور

پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد، قبل از این تحقیق، چنین مطالعه‌ای انجام نشده بود و این تحقیق اولین مطالعه در این زمینه در داخل و خارج است.

نتایج در خصوص ارتباط میان سبک همگرا و رفتار نوآورانه نشان داد افرادی دارای این سبک یادگیری که سبک شناختی‌شان با مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال شکل گرفته تنها با کشف و حمایت از ایده در ارتباط هستند. این نتیجه تا حدودی مؤید مشاهدات قبلی است که ارتباط میان سبک همگرا و نوآوری را تأیید نموده (Barta & Vohra, 2016, p. 777)، هرچند در این تحقیق تأیید شد سبک همگرا با ابعاد تولید و پیاده‌سازی ایده از رفتار نوآورانه در محل کار ارتباطی ندارد. کاربرد عملی این نتیجه در سازمان مؤید آن است که تیم‌سازی برای اهداف نوآورانه باید با در نظر گرفتن این نکته باشد که لزوماً هر کارمند منفرد تمامی ابعاد رفتار نوآورانه را از خود بروز نمی‌دهد و با توجه به نتایج، باید ترکیبی از سبک‌های یادگیری در تیم وجود داشته باشند.

همچنین در ادبیات ارتباط میان تفکر، برنامه‌ریزی و عمل‌گرایی با کارآفرینی درون-سازمانی تأیید شده (Zhu, Djurjagina & Leker, 2014, p. 12) هرچند نتایج این مطالعه نشان داد از میان اجزای کسب و تبدیل تجربه در سبک یادگیری بیشترین ارتباط میان مفهوم‌سازی انتزاعی و کلیه اجزای رفتار نوآورانه برقرار است. بدین معنا که جنبه‌های قدرت تحلیل، استدلال و برنامه‌ریزی افراد همگرا نسبت به قدرت عملیاتی آنها تأثیر بیشتری در بروز نوآوری در محیط‌های کاری دارد. بر این اساس هرچند نوآوری در سازمان‌ها شامل تمام رفتارهای فردی از ایجاد و اجرای نوآوری در محیط کار است (West, 2002, p. 356) اما نتایج این تحقیق بیان می‌دارد لازم است سازمان‌ها به منظور ارتقای نوآوری، به قابلیت برنامه‌ریزی و قدرت ارزیابی و حل مسئله افراد توجه بیشتری داشته باشند که ارتباط میان قدرت حل مسئله و نوآوری نیز در ادبیات مورد توجه قرار داشته است (Lomberg, Kollmann & Stöckmann, 2017, p. 56; Subotic, Maric, Mitrovic & Mesko, 2018, p. 1373; Thurlings, Evers & Vermeulen, 2015, p. 32).

از سوی دیگر نتایج نشان داد میان سبک یادگیری واگرا که بر اساس ویژگی مشاهده تأملی در درک و تجربه عینی در تبدیل تجربیات شکل گرفته و رفتار نوآورانه ارتباطی

وجود ندارد. این نتیجه در راستای آن دسته از مطالعاتی است که معتقدند ارتباطی میان سبک یادگیری و اگر (Barta & Vohra, 2016, p. 777) و یا سبک‌های شناختی (Meneely & Portillo, 2005, p. 164) با نوآوری برقرار نیست. هرچند برخی دیگر به ارتباط میان سبک‌های شناختی و بروز رفتار نوآورانه اذعان داشته‌اند (Batra & Vohra, 2016, p. 777). از آنجایی که افراد دارای سبک یادگیری و اگر در ایده‌پردازی و تولید ایده قوی هستند (Kolb & Kolb, 2005, p. 196) و در ادبیات نیز به ارتباط میان خلاقیت و نوآوری تأکید شده (Li & Hsu, 2016, p. 2823)، اما نتایج این تحقیق نشان داد برای نوآوری سازمانی صرفاً ایده‌پردازی بدون حمایت و تشویق همکاران و در ادامه اجرای آن در سطوح مختلف سازمانی بی‌معنا است. این نتیجه در راستای آن دسته از مطالعات است که رفتار نوآورانه کاری را فرآیندی از تولید تا پیاده‌سازی ایده دانسته‌اند (Janssen, 2000, p. 288)؛ (Kleysen & Street, 2001, p. 284)؛ (De Jong & Den Hartog, 2007, p. 43). لذا لازم است در تدوین سیاست‌های نوآورانه سازمانی این موضوع مدنظر قرار گیرد که نوآوری صرفاً مساوی با خلاقیت و ایده‌پردازی نیست. به عبارتی سازمان مورد مطالعه برای اشاعه نوآوری از طریق تقویت رفتار نوآورانه باید فراتر از تقویت ابعاد خلاقیت و ایده‌پردازی برود.

همچنین بنا به نتایج میان سبک یادگیری انطباق‌یابنده که حاصل دو ویژگی تجربه عینی و آزمایشگری فعال است با حمایت از ایده رابطه وجود دارد. بنابراین دو فاکتور ارتباطات اجتماعی در کنار ریسک‌پذیری و عمل‌گرایی که از ویژگی‌های انطباق‌یابندگان است نقشی مهم در پیشبرد ایده‌های تولیدشده از مرحله خلق ایده تا استفاده و پیاده‌سازی آن خواهند داشت. از نظر کاربردی، سازمان باید در اشاعه رویکرد ارتباطی مانند اطلاع-رسانی، بازخورد دهی و سایر موارد، میان سطوح مختلف تلاش نماید تا بتوان از پتانسیل کارکنانی با سبک یادگیری انطباق‌یابنده در پیشبرد اهداف نوآوری سازمان استفاده نمود. همچنین زیرساخت‌های موجود عمل‌گرایی مانند امکانات نمونه‌سازی سریع و تست و آزمایش نمونه‌های اولیه ایده‌ها می‌تواند به جذب و بهره‌برداری از ظرفیت این کارکنان کمک کند.

در ادبیات نیز به نقش مثبت ارتباطات اجتماعی (میان کارمندان و مدیران) (Tierney, Kirby, 2006, p. 614) یا رفتارهای حمایتی همکاران (Farmer & Graen, 1999, p. 601) بر خلاقیت که بخشی از رفتار نوآورانه است اشاره شده، همچنین تحقیقات نشان می‌دهد نوآوران سازمانی همانند کارآفرینان افرادی ریسک‌پذیر هستند (Matthews, Schenkel, Ford & Human, 2009, p. 70). هرچند میزان ریسک‌پذیری آنها نسبت به کارآفرینان کمتر است (Martiarena, 2013, p. 30). در این میان ارتباط قوی میان دو عنصر تجربه عینی و حمایت از ایده، حاکی از این مطلب است که انطباق‌یابندگانی که به لحاظ تعاملات اجتماعی درون سازمانی توانمندتر هستند می‌توانند در حمایت از ایده قوی‌تر عمل نمایند. لذا لازم است سازمان‌ها برای تشویق ایده‌های نوآورانه از حضور افرادی با چنین ویژگی بیشتر بهره‌مند گردند.

تجربه عینی با ویژگی‌های اجتماعی افراد و همچنین هیجانات و قابلیت تعامل با دیگران در ارتباط است و از طرفی در رفتارهای نوآورانه پس از تولید ایده، قبل از عملیاتی نمودن آن لازم است ایده مورد حمایت و تشویق سایر افراد در سازمان در رده‌های مختلف قرار گیرد، لذا ارتباط قوی میان تجربه عینی و حمایت از ایده بدیهی است. بنابراین این پژوهش نشان داد برای حمایت از ایده، لازم است در سازمان‌ها از حضور افرادی با ویژگی‌های اجتماعی قوی و توانمند در برقراری ارتباط سازنده با دیگران استفاده نمود. همچنین ارائه دستاوردها به‌عنوان محرکی برای افزایش انگیزش و هیجانات درون‌سازمانی باعث خواهد شد تحقق اهداف نوآوری در سازمان تسریع شود.

همچنین مطابق با مطالعات قبلی، ویژگی‌های جمعیت شناختی تأثیرات متفاوتی بر رفتار کاری نوآورانه دارد (Blanka, 2019, p. 944; Alfay & Naithani, 2021, p. 10). در این پژوهش تأیید شد، در ارتباط میان اجزای سبک یادگیری و رفتار نوآورانه، سمت سازمانی تنها بر پیاده‌سازی ایده تأثیرگذار است و در ادامه نتایج، سن و تحصیلات بر کشف و حمایت از ایده تأثیرگذاراند. ادبیات موجود تأثیرات اندک (Liu, Ge & Peng, 2016, p. 115) و یا متفاوت گروه‌های سنی در مواجهه با رفتار نوآورانه (Hapsari, Stoffers & Gunawan, 2019, p. 136) را تأیید نموده‌اند. همچنین برخی دیگر از مطالعات تأثیرگذاری تحصیلات با کارآفرینی سازمانی را تأیید می‌کنند (Urbano &

(Turro, 2013, p. 392). مطابق با این نتایج می‌توان گفت در ارتباط میان سبک یادگیری و رفتارهای نوآورانه کارکنان در سازمان، سبک یادگیری بیشتر جنبه‌ای شخصی داشته و تنها عواملی از قبیل سن و تحصیلات می‌توانند بر بخشی از فرآیند نوآوری سازمانی در گام ارتباط سبک‌های یادگیری با کشف و تولید ایده تأثیرگذار باشند. در این میان تنها عامل سازمانی مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی، جایگاه سازمانی کارکنان است که صرفاً در گام تعامل سبک یادگیری با اجرای ایده‌های نوآورانه می‌تواند بروز کند.

مطابق با کلیه نتایج حاصل از این مطالعه، می‌توان گفت سبک شناختی یادگیری در بروز رفتار نوآورانه بیش از آنکه متأثر از عوامل سازمانی باشد تحت تأثیر سن و میزان تحصیلات افراد است. همچنین فارغ از سبک یادگیری خاص هر فرد، به نظر می‌رسد نوآوری وابسته به سبک یادگیری در مهارت‌های تحلیل و ارزیابی مسئله (مفهوم‌سازی انتزاعی)، همچنین میزان ارتباطات و تعاملات اجتماعی افراد (تجربه عینی) بیشترین نقش را ایفا می‌کند. لذا به نظر می‌رسد در راستای توسعه رفتارهای نوآورانه، لازم است سازمان‌ها در گزینش افرادی که به سبک یادگیری دارای چنین ویژگی‌هایی هستند توجهی ویژه داشته باشند.

جنبه‌های کاربردی این نتایج در شرکت مورد مطالعه به سیاست‌ها و راهبردهای اشاعه نوآوری مرتبط می‌گردد. در واقع با توجه به اینکه کشف و حمایت از ایده با سن و تحصیلات و پیاده‌سازی ایده با جایگاه سازمانی ارتباط دارند. سازمان برای موفقیت باید دو رویکرد همزمان پایین به بالا و بالا به پایین را داشته باشد. به عبارتی جهت شروع نوآوری بر ابعاد کشف و ایده‌پردازی از سطوح پایین سازمان (پشتیبان‌ها و کارشناسان) تأکید و توجه ورزد و برای پیاده‌سازی این ایده‌ها از سطوح بالای سازمان (معاونین و مدیران) بهره بگیرد.

#### **محدودیت‌ها و فرصت‌های مطالعات آتی**

در این پژوهش در سنجش ارتباط میان سبک شناختی و رفتار نوآورانه از سبک یادگیری (سنجه KLSI) که در میان سبک‌های شناختی به ندرت مورد استفاده بوده، بهره‌برداری شد و لذا از این منظر پژوهش دارای نوآوری است. حال آنکه در پژوهش‌های آتی می‌توان از سایر سبک‌های پرکاربرد شناختی مرتبط با رفتارهای پیچیده مانند سنجه سبک شناختی

آلیسون و هایز<sup>۳۲</sup> (۱۹۹۶) (سنجه CSI)<sup>۳۳</sup> که به‌طور گستره در مطالعات کارآفرینی نیز مورد استفاده قرار گرفته (Margos, 2021, p. 12)، سنجه سبک تصمیم‌گیری کرتون<sup>۳۴</sup> (۱۹۷۶) (سنجه KAI)<sup>۳۵</sup> و یا سنجه‌هایی با دامنه کاربرد کمتر مانند ویتکین و همکاران<sup>۳۶</sup> (۱۹۵۴) (سنجه FDI)<sup>۳۷</sup>، رایدینگ<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۱) (سنجه CSA)<sup>۳۹</sup> و غیره نیز به صورت منفرد و یا ترکیبی از چند سنجه استفاده نمود.

همچنین در این تحقیق از رویکرد کمی و داده‌های یک منبع خودارزیابی (کارکنان شرکت) در سنجه سبک ارتباط میان سبک شناختی و رفتار نوآورانه استفاده شد، حال آنکه برای مطالعات آتی می‌توان از روش‌های کیفی و یا رویکردهای ترکیبی (کمی-کیفی) و یا منابع ارزیابی ترکیبی (مانند سنجه کارمندان از طریق خودارزیابی همزمان با ارزیابی آنان از طریق مدیران مرتبط) استفاده نمود.

از سوی دیگر بنا به مرور مطالعات قبلی، عمده تحقیقات به بررسی پیشران‌های رفتار کاری نوآورانه اختصاص داشته و کمتر ماهیت این نوع رفتار مورد تحقیق قرار گرفته، همچنین یکپارچگی و اجماعی در نحوه اندازه‌گیری آن نیز وجود ندارد. لذا لازم است در تحقیقات آتی این موضوع لحاظ شده را مدنظر داشته و پژوهش‌های بیشتری به منظور شناخت و تعیین مدلی که به سنجه دقیق این مفهوم بپردازد، اختصاص داده شود.

در ادامه در این پژوهش تأثیرگذاری سبک یادگیری به‌عنوان کمیتی مستقل بر روی مفهوم رفتار نوآورانه (کمیت وابسته) در بعد فردی مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق تأیید شد یادگیری افراد در بیان ارتباطشان با نوآوری موضوعی عمدتاً وابسته به ویژگی‌های فردی است. این درحالی است که ادبیات موجود در بررسی رفتار نوآورانه عوامل مختلف فردی و سازمانی را دخیل دانسته‌اند. لذا به جهت تفهیم بیشتر این موضوع و با توجه به عدم اتفاق نظر بر عوامل تأثیرگذار در رفتار نوآورانه، پیشنهاد می‌گردد مطالعات آتی در بررسی نقش ترکیبی این عوامل و همچنین استفاده از سایر سبک‌های شناختی ادامه یابد.

در این تحقیق ارتباط میان سبک یادگیری و رفتار نوآورانه در سازمانی فعال در حوزه فناوری اطلاعات و دارای نیروی انسانی بالغ بر ۱۸۰۰ نفر بررسی گردید. از طرفی با توجه به نقش صنعت مورد مطالعه و تنوع فرهنگی در ابعاد فردی و سازمانی بر بروز

رفتار نوآورانه، پیشنهاد می‌گردد به جهت شفاف‌سازی هرچه بیشتر و توسعه این مفهوم مطالعات بیشتری در سایر صنایع و در بسترهای فرهنگی متفاوت صورت پذیرد. از محدودیت‌های این پژوهش نیز می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- عدم امکان دسترسی به پیشینه ادبیاتی کافی و مرتبط به صورت مستقیم در خصوص موضوع پژوهش به سبب جدید بودن موضوع؛

- عدم امکان تعمیم نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها چرا که این پژوهش تنها در میان کارکنان یک سازمان دانش‌بنیان و فعال در زمینه فناوری اطلاعات (به‌عنوان مورد مطالعه) انجام شده است و ممکن است قابلیت تعمیم به سایر شرکت‌ها و یا سازمان‌ها را نداشته باشد.

#### یادداشت‌ها

1. Employee innovative behavior (EIB)
2. Innovative work behavior (IWB)
3. De Jong & Den Hartog
4. Cognitive style
5. Allport
6. David Kolb
7. Kolb Learning Style Inventory
8. Innovative behavior
9. Innovativeness
10. Intrapreneurship
11. Janssen
12. Glynn
13. Pinchot
14. Janssen
15. Dorenbosch
16. Peer Reviewed
17. Allport
18. John Dewey, Kurt Lewin, and Jean Piaget
19. Concrete Experience
20. Abstract conceptualization
21. Reflective Observation
22. Active Experimentation
23. Experiential Learning Theory
24. Divergent
25. Assimilator

26. Convergent
27. Accommodator
28. Cognition
29. Online
30. Large Residuals
31. Unusual X Values
32. Allison & Hayes
33. Cognitive Style Index
34. Kirton
35. Kirton Adaption-Innovation
36. Witkins et al.
37. Field Dependence–Independence
38. Riding
39. Cognitive Styles Analysis

#### کتابنامه

- Aldahdouh, T. Z., Korhonen, V., & Nokelainen, P. (2019). What contributes to individual innovativeness? A multilevel perspective. *International Journal of Innovation Studies*. 3 (2). 23-39.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*. 72 (4). 1171-1208.
- Alfy, S. E., & Naithani, P. (2021). Antecedents of innovative work behaviour: a systematic review of the literature and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 17 (1). 1-19.
- Allinson, C. W., & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management studies*. 33 (1). 119-135.
- Allison, C., & Hayes, J. (1996). Measuring the cognitive styles of managers and professionals. *Journal of Management Studie*. 33 (1). 119-135.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*. 40 (1). 39-58.
- Amo, B. W. (2006). What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal of Knowledge Management Studies*. 1 (1-2). 160-177.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 40 (5). 1297-1333.
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods: A synopsis approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 33 (5471). 1-8.



- Armstrong, S. J., & Mahmud, A. (2008). Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management Learning & Education*. 7 (2). 189-208.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*. 16 (3). 329-351.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of occupational and organizational psychology*. 73 (3). 265-285.
- Batra, S., & Vohra, N. (2016). Exploring the linkages of cognitive style and individual innovativeness. *Management Research Review*. 39 (7). 768-785.
- Bawuro, F. A., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Usman, H. (2019). Mediating role of meaningful work in the relationship between intrinsic motivation and innovative work behaviour. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 8 (9). 2076-2084.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*. 13 (5). 919-961.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*. 30 (5). 513-535.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning*. 13 (2). 263-280.
- Chen, M.-H., Chang, Y.-Y., & Chang, Y.-C. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. *Technological Forecasting and Social Change*. 98. 1-12.
- Cools, E., Armstrong, S. J., & Verbrigghe, J. (2014). Methodological practices in cognitive style research: Insights and recommendations from the field of business and psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23 (4). 627-641.
- Cools, E., & Van Den Broeck, H. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: a qualitative study. *Education+ Training*. 50 (2). 103-114.
- Day, M., Boardman, M. C., & Krueger, N. F. (2017). *Handbook of research methodologies and design in neuroentrepreneurship*: Edward Elgar Publishing.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*. 19 (1). 23-36.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1). 41-64.

- De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*. 7 (02). 189-212.
- Desmedt\*, E., & Valcke, M. (2004). Mapping the learning styles "jungle": An overview of the literature based on citation analysis. *Educational Psychology*. 24 (4). 445-464.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. v., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*. 14 (2). 129-141.
- Farr, J. L., & West, M. A. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: Wiley.
- Faullant, R., Schwarz, E. J., Krajger, I., & Breitenecker, R. J. (2012). Towards a comprehensive understanding of lead users: The search for individual creativity. *Creativity and Innovation Management*. 21 (1). 76-92.
- Felder, R. M., & Brent, R. (2005). Understanding student differences. *Journal of engineering education*. 94 (1). 57-72.
- Fleming, S., Mckee, G., & Huntley-Moore, S. (2011). Undergraduate nursing students' learning styles: A longitudinal study. *Nurse education today*. 31 (5). 444-449.
- Furnham, A., Jackson, C. J., & Miller, T. (1999). Personality, learning style and work performance. *Personality and Individual Differences*. 27 (6). 1113-1122.
- Garner, I. (2000). Problems and inconsistencies with Kolb's learning styles. *Educational Psychology*. 20 (3). 341-348.
- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative science quarterly*. 654-681.
- Ghasemi, N., Rabi'ei, M., Kalantari, N., & Abdi, H. (2015). Psychometric Properties (Factor Structure, Reliability and Validity) of the Modified Kolb Learning Styles Inventory (KLSI-V3. 1-2005) in Iranian Students. *Education Strategies in Medical Sciences*. 7 (6). 361-367.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*. 21 (4). 1081-1111.
- Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. *The international handbook on innovation*. 5. 321-330.
- Gregorc, A. F. (1979). Learning/teaching styles: Their nature and effects. *Student learning styles: Diagnosing and prescribing programs*. 19-26.
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9 (3). 397-416.

- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The influence of generational diversity management and leader-member exchange on innovative work behaviors mediated by employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*. 20 (2). 125-139.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*. 45 (5). 1029-1045.
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British journal of management*. 5 (1). 53-71.
- Honey, P., & Mumford, A. (1982). *The manual of learning styles* (Maidenhead, McGraw-Hill).
- Hosseini, S. M., Amery, H., Emadzadeh, A., & Babazadeh, S. (2015). Dental students' educational achievement in relation to their learning styles: a cross-sectional study in Iran. *Global journal of health science*. 7 (5). 152.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*. 30 (1). 41-50.
- Ibrahim, H. I., Mohamad, W. M. W., & Shah, K. A. M. (2018). Organizational innovative climate as a predictor of innovative behaviour among engineers in the electrical and electronic manufacturing industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 7. 1-14.
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*. 10 (1). 62-68.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*. 73 (3). 287-302.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*. 25 (2). 129-145.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*. 16 (3). 42-54.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*. 10 (1). 93-131.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*. 21 (2). 147-157.
- Kirby, D. A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*. 31 (5). 599-603.

- Kirton, M. J. (2004). *Adaption-innovation: In the context of diversity and change*. Routledge.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*. 2 (3). 284-296.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kolb, D. A. (2013). The Kolb learning style inventory 4.0: guide to theory, psychometrics, research & applications. *Experience Based learning systems*. 1-233.
- Kolb, D. A. (1999). *Learning Style Inventory, Version 3*. Boston, MA: Hay Resources Direct. 116 Huntington Avenue, Boston. MA 02116.
- Kolb, D. A. (1976). *Learning Style Inventory*. Boston, MA: McBer & Company
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2000). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. J. Sternberg & L. F. Zhang, (Eds.) *Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 193-210.
- Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2005), Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education, *Academy of Management Learning & Education*. 4 (2). 193-212.
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 46 (3). 431-446.
- Koob, J. J., & Funk, J. (2002). Kolb's learning style inventory: Issues of reliability and validity. *Research on social work practice*. 12 (2). 293-308.
- Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological bulletin*. 133 (3). 464.
- Kundu, A., & Roy, D. D. (2016). INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR OF SCHOOL TEACHERS: ROLE OF BELIEF FOR INNOVATION AND PERSONALITY PATTERNS. *Journal of Organisation & Human Behaviour*. 5 (1) 9-16.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human relations*. 52 (8). 969-998.
- Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (12). 2820-2841.
- Liu, Z., Ge, L., & Peng, W. (2016). How organizational tenure affects innovative behavior? The role of culture difference and status determinants. *Nankai Business Review International*. 7 (1). 99-126.

- Lomberg, C., Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2017). Different styles for different needs—The effect of cognitive styles on idea generation. *Creativity and Innovation Management*. 26 (1), 49-59.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of organizational behavior*. 35 (2). 234-256.
- Margos, M. (2021). *Cognitive style influence on entrepreneurial intent in tight and loose cultures*. University of Twente.
- Mariz-Pérez, R. M., Teijeiro-Álvarez, M. M., & García-Álvarez, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economía*. 35 (98). 68-76.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*. 40 (1). 27-39.
- Masalimova, A. R., Mikhaylovsky, M. N., Grinenko, A. V., Smirnova, M. E., Andryushchenko, L. B., Kochkina, M. A., & Kochetkov, I. G. (2019). The interrelation between cognitive styles and copying strategies among student youth. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 15 (4). em1695.
- Matthews, C. H., Schenkel, M. T., Ford, M. W., & Human, S. E. (2009). Comparing nascent entrepreneurs and intrapreneurs and expectations of firm growth. *Journal of Small Business Strategy*. 20 (1). 53-80.
- Meneely, J., & Portillo, M. (2005). The adaptable mind in design: Relating personality, cognitive style, and creative performance. *Creativity Research Journal*. 17 (2-3). 155-166.
- Montalvo, C. (2006). What triggers change and innovation? *Technovation*. 26 (3). 312-323.
- Mumford, M. D. (2001). Something old, something new: Revisiting Guilford's conception of creative problem solving. *Creativity Research Journal*. 13 (3-4). 267-276.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*. 15 (1). 163-171.
- Nguyen, T., Tran, N., Doan, X., & Nguyen, H. (2020). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees. *Management Science Letters*. 10 (1). 53-62.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 38. 65-73.
- Olanipekun, T., Effoe, V., Bakinde, N., Bradley, C., Ivonye, C., & Harris, R. (2020). Learning Styles of Internal Medicine Residents and Association With the In-Training Examination Performance. *Journal of the National Medical Association*. 112 (1). 44-51.

- Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish journal of business economics*. 2 (08). 165-182.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*: Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Puccio, G., & Grivas, C. (2009). Examining the relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity and Innovation Management*. 18 (4). 247-255.
- Raschick, M., Maypole, D. E., & Day, P. A. (1998). Improving field education through Kolb learning theory. *Journal of Social Work Education*. 34 (1). 31-42.
- Reynolds, Q. J., Gilliland, K. O., Smith, K., Walker, J. A., & Beck Dallaghan, G. L. (2020). Differences in medical student performance on examinations: exploring score variance between Kolb's Learning Style Inventory classifications. *BMC medical education*. 20 (1). 1-7.
- Riding, R., & Cheema, I. (1991). Cognitive styles—an overview and integration. *Educational Psychology*. 11 (3-4). 193-215.
- Sadler-Smith, E., & Badger, B. (1998). Cognitive style, learning and innovation. *Technology analysis & strategic Management*. 10 (2). 247-266.
- Saha, N., Sáha, T., Gregar, A., & Sáha, P. (2020). *Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency?* Paper presented at the European Conference on Innovation and Entrepreneurship.
- Salter, R. O., & Akagi, C. G. (2020). Examining the Preferred Learning Styles of US Dental Students with Learning Disabilities. *Journal of dental education*. 84 (4). 458-463.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative behavior and psychological capital: Does positivity make any difference? *Journal of Economics & Management*. 32. 75-101.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*. 37 (3). 580-607.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*. 38 (2). 483-503.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The

- mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*. 100. 67-77.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 8 (9). 324-327.
- Stoffers, J. M., & Van der Heijden, B. I. (2018). An innovative work behaviour-enhancing employability model moderated by age. *European Journal of Training and Development*. 42 (1/2). 143-163.
- Streufert, S., & Nogami, G. Y. (1989). Cognitive style and complexity: Implications for I/O psychology. *International review of industrial and organizational psychology*. 93-143.
- Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B. A., & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*. 14 (4). 809-844.
- Subotic, M., Maric, M., Mitrovic, S., & Mesko, M. (2018). Differences between adaptors and innovators in the context of entrepreneurial potential dimensions. *Kybernetes*. 47 (7). 1363-1377.
- Sudria, I. B. N., Redhana, I. W., Kirma, I., & Aini, D. (2018). Effect of Kolb's Learning Styles under Inductive Guided-Inquiry Learning on Learning Outcomes. *International Journal of Instruction*. 11 (1). 89-102.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*. 85 (3). 430-471.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*. 52 (3). 591-620.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Yang, W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies? *International Journal of Tourism Research*. 13 (2). 191-204.
- Ul Haq, M. A., Usman, M., & Hussain, J. (2017). Enhancing employee innovative behavior: The moderating effects of organizational tenure. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. 11 (3). 814-832.
- Urbano, D., & Turró, A. (2013). Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in (ex) ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9 (3). 379-396.
- Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in psychology*. 9. 2223.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*. 51 (3). 355-387.

- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*. 4 (1). 15-30.
- Willcoxson, L., & Prosser, M. (1996). Kolb's Learning Style Inventory (1985): review and further study of validity and reliability. *British journal of educational psychology*. 66 (2). 247-257.
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*. 30 (2). 157-168.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of educational research*. 47 (1). 1-64.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*. 18 (3). 397-419.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*. 40 (6). 1511-1534.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. 53 (2). 323-342.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*. 44 (4). 682-696.
- Zhu, H., Djurjagina, K., & Leker, J. (2014). Innovative behaviour types and their influence on individual crowdsourcing performances. *International Journal of Innovation Management*. 18 (06). 1440015.





فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال شانزدهم، شماره اول (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۴۰۱، صص. ۲۰۳-۲۳۸

## مرور نظام‌مند خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۹

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۶ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.242995.3379

بهمن حاجی پور \*

امید سلیمان‌زاده \*\*

یداله دادگر \*\*\*

### چکیده

نرخ بالای شکست کسب‌وکارها در ورود به بازار یا ورود به بازار اشباع‌شده، به‌عنوان یکی از ناهنجاری‌های حوزه مدیریت استراتژیک طی سال‌های اخیر مورد توجه محققان این حوزه قرار گرفته است. پژوهش‌های پیشین در این زمینه بر نقش خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده تأکید داشته‌اند. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با مرور نظام‌مند ادبیات این حوزه، خطاهای شناختی دخیل در ورود به بازار اشباع‌شده را شناسایی و دسته‌بندی کند. بنابراین، این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی، بر مبنای ماهیت و روش، توصیفی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای گردآوری و از طریق روش مرور نظام‌مند تحلیل شده است. به این منظور تعداد ۲۲ مقاله در بازه زمانی ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰ با بررسی کلیدواژه‌ها، چکیده مقالات و در نهایت متن مقالات انتخاب شده است. مرور مقالات شش خطای شناختی مدیران در هنگام ورود به بازار را نشان می‌دهد. این خطاهای شناختی در سه عامل اساسی ورود به بازار رخ می‌دهد. نخست، خطاهای شناختی مدیران در مورد قابلیت‌های شرکت عبارت‌اند از: اعتماد به نفس بیش از حد (شامل تخمین بیش از حد و دقت بیش از حد)، مغالطه برنامه‌ریزی و توهم کنترل. دوم، خطاهای شناختی مدیران در مورد رقابت عبارت‌اند از: اعتماد به نفس بیش از حد (شامل خود برتر انگاری) و نادیده گرفتن رقبا (شامل نقاط کور رقابتی و اثر دیوار آجری). سوم، خطاهای شناختی مدیران در مورد تقاضای بازار عبارت‌اند از: خوش‌بینی و لنگر انداختن. در نهایت، چارچوب کلی خطاهای شناختی مدیران در تصمیمات ورود به بازار ارائه شده است. همچنین استراتژی‌های کاهش متناسب با خطای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده ارائه شده است. پیشنهادهای نظری و کاربردی در این زمینه نیز ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

استراتژی رفتاری؛ ورود به بازار اشباع‌شده؛ شکست کسب‌وکار؛ خطای شناختی؛ مرور نظام‌مند.

20.1001.1.23830891.1401.16.1.6.8

\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

b-hajipour@sbu.ac.ir

0000-0001-8972-4002

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

o\_soleymanzadeh@sbu.ac.ir

0000-0003-0940-1778

\*\*\* استاد گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد و علوم سیاسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

y\_dadgar@sbu.ac.ir

0000-0001-5040-9531

#### مقدمه

نظریه‌های فعلی ورود به بازار مبتنی بر این فرض هستند که تصمیم‌گیرندگان عقلانی تنها زمانی وارد یک بازار می‌شوند که بتوانند سود خود را به حداکثر برسانند (Tor, 2016, p. 521). با این حال، شواهد نشان می‌دهد که واردشوندگان همواره بر مبنای این فرض رفتار نمی‌کنند و ورود به بازار اشباع‌شده خواهند داشت (Tor, 2002, p. 488). در ورود به بازار اشباع‌شده، برخی از واردشوندگان به اشتباه این اعتقاد را پیدا می‌کنند که فرصت‌هایی در بازار وجود دارد و زمانی که آن‌ها نباید به بازار وارد شوند، به آن بازار وارد می‌شوند و شکست می‌خورند (Artinger & Powell, 2016, p. 1051; Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1733).

داده‌های تاریخی نشان می‌دهد که ۱۰ درصد همه شرکت‌های آمریکایی در سال شکست می‌خورند، در حالی که نرخ ورود به بازار تقریباً ۱۱ درصد است؛ بنابراین، نرخ خالص رشد شرکت‌ها یک درصد است (Knott & Posen, 2005, p. 618). بر اساس «پایگاه داده کسب‌وکار بلندمدت»، بین سال‌های ۱۹۷۶ تا ۲۰۰۱، بیش از ۲۰ درصد شرکت‌های نوپا در سال اول، ۵۰ درصد در چهار ساله اول و ۷۰ درصد در ده سال اول فعالیت‌شان شکست خورده‌اند. همچنین ۷۵ درصد از کسب‌وکارهای نوپا هیچ‌گونه بازدهی کسب نکرده‌اند و تنها تعداد کمی از آنها سودهای زیادی به دست آورده‌اند (Hall & Woodward, 2010, p. 1171). در کشور ایران نیز بر اساس گزارش «دیده‌بان جهانی کارآفرینی» نسبت خروج به ورود کسب‌وکارها طی پنج سال اخیر (از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹) به‌طور میانگین ۵۱ درصد بوده است (دیده‌بان جهانی کارآفرینی، ۱۳۹۹، ۱۳۹۷، ۱۳۹۶، ۱۳۹۵).

بر اساس یافته‌های آزمایشگاهی، نرخ ورود در یک بازار با ظرفیت ۳ (۵۶ درصد) و با ظرفیت ۴ (۵۲ درصد) است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارها بدون توجه به ظرفیت بازار به آن وارد می‌شوند (Moore, Oesch & Zietsma, 2007, p. 448). علاوه بر این، مطالعات نشان می‌دهد که ورود به بازار اشباع‌شده در بازارهای کارآفرینانه بیشتر از سایر بازارها است (Artinger & Powell, 2016, p. 1052). علاوه بر این، مطالعات انجام شده دیگر نیز (برای مثال Astebro, Herz, Nanda & Weber, 2014; Camerer

(Lovallo, 1999) بر ورود به بازار اشباع شده تأکید داشته‌اند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت نشانه‌هایی از ورود به بازار اشباع‌شده در محیط‌های کسب‌وکار وجود دارد. شکل و ساختار بازار ملاحظات مهمی برای ورود به بازار هستند (Zachary, Gianiodis, Payne & Markman, 2015, p. 1389). علاوه بر این، استراتژیست‌ها و اقتصاددانان بر عواملی مانند زمان‌بندی ورود به بازار به‌عنوان شاخصه موفقیت یا شکست کسب‌وکارها تأکید کرده‌اند (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 35). با این حال، تصمیمات ورود به بازار به تجزیه و تحلیل دقیق به‌ویژه از دیدگاه استراتژی رفتاری نیاز دارند (Artinger & Powell, 2016, p. 1052; Gutierrez, Astebro & Obloj, 2020, p. 308; Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 35).

اصطلاح رفتاری به پایه‌های روانشناختی یک پدیده مفروض اشاره دارد (Gavetti, Artinger & Powell, 2016, p. 267) و هدف از استراتژی رفتاری تبیین بهتر ناهنجاری‌های مدیریت استراتژیک با به‌کارگیری روانشناسی شناختی و اجتماعی است (Artinger & Powell, 2016, p. 1050). ناهنجاری ورود به بازار اشباع‌شده از طریق تفاوت در فرآیندهای شناختی افراد و به‌عبارت دیگر تفاوت در ادراکات و تفاسیرشان از خود و محیط کسب‌وکار، تبیین می‌شود (Schade & Koellinger, 2007, p. 43). این خطاهای شناختی، تصمیمات ورود به بازار را دشوار می‌سازد (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 35) و منجر به ورود به بازار اشباع شده می‌شود. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع شده نقش دارند. برای مثال، این تحقیقات بر نقش اعتماد به نفس بیش از حد (Gutierrez, Astebro & Obloj, 2020, p. 308; Camerer & Lovallo, 2015, p. 2; Danková & Cain, Moore & Haran, 2015, p. 306; Singh, 2020, p. 26; Servátka, 2019, p. 179)؛ نادیده گرفتن رقبا (Camerer & Tor, 2002, p. 307)؛ (Lovallo, 1999, p. 40)؛ (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 40)؛ (Tor, 2002, p. 508) و ... در ورود به بازار اشباع‌شده تأکید داشته‌اند.

بنابراین همانطور که آمار واقعی و یافته‌های آزمایشگاهی هم نشان می‌دهند، ورود به بازار اشباع‌شده به‌عنوان یکی از مشکلات اقتصادی مطرح است. در واقع کسب‌وکارهای بسیاری به بازارها وارد می‌شوند، با این حال ظرف مدت کوتاهی این کسب‌وکارها

شکست خورده و از آن بازار خارج می‌شوند. حال مسأله اصلی که وجود دارد این است که چرا علی‌رغم نرخ‌های بالای شکست کسب‌وکارها باز هم تمایل برای ورود به بازار زیاد است. همانطور که در بالا اشاره شد این مسأله ناشی از خطاهای شناختی مدیران این کسب‌وکارها و مکانیزم‌های رفتاری آنها است. از این رو، این پژوهش به دنبال آن است تا خطاهای شناختی و رفتاری مربوط به تصمیمات ورود به بازار را شناسایی کند.

اگرچه بیش از دو دهه از انتشار اولین مقاله در رابطه با نقش خطاهای شناختی در ورود به بازار اشباع‌شده گذشته است؛ با این حال هنوز این حوزه در مراحل اولیه است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ادبیات این حوزه تکه تکه است و هر یک از این پژوهش‌ها بر نقش یک یا چند مورد از خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده تأکید داشته‌اند که در بالا به برخی از این پژوهش‌ها اشاره شد. از این رو، این پژوهش در نظر دارد تا مروری نظام‌مند در این حوزه انجام دهد و تمامی خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده که در ادبیات به آن اشاره شده است، شناسایی کند. همچنین، از آنجایی که خطاهای شناختی در تصمیمات مربوط به عوامل اساسی (داخلی و خارجی) ورود به بازار رخ می‌دهد (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1736; Moore, Oesch & Zietsma, 2007, p. 443) و بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی جامع در این زمینه صورت نگرفته است؛ از این رو، این پژوهش به دنبال آن است تا خطاهای شناختی مدیران در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار را شناسایی کند. بنابراین علی‌رغم مطالعات صورت گرفته در این حوزه، انواع خطاهای شناختی و دسته‌بندی این خطاها در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار، مبهم است. برای بهبود این وضعیت، یک مرور نظام‌مند ضروری است. در نتیجه این پژوهش با رویکردی نظام‌مند به دنبال آن است تا انواع خطاهای شناختی را شناسایی و دسته‌بندی این خطاها در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار را بررسی کند.

از این رو، سؤالات پژوهش به شرح ذیل هستند:

۱. چه خطاهای شناختی منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود؟
۲. دسته‌بندی خطاهای شناختی در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار چگونه است؟
۳. استراتژی‌های کاهش برای این خطاهای شناختی کدام است؟

## ۱. ادبیات موضوع

### ۱-۱. استراتژی رفتاری

تحقیقات اخیر بر ریشه‌های رفتاری و روانشناختی مدیریت استراتژیک تأکید داشته‌اند (Powell, Lovallo & Fox, 2011, p. 1369) و دنبال کردن مزیت رقابتی را ذاتاً رفتاری می‌دانند (Levinthal, 2011, p. 1517). تحقیقات رفتاری بینش‌های جدیدی را در زمینه مدیریت استراتژیک ایجاد می‌کنند. به‌طور کلی، تحقیقات رفتاری به فرآیندهای ذهنی مربوط به یک پدیده اشاره دارد (Gavetti, 2012, p. 267) و محققان رفتاری بر بنیادهای خرد<sup>۲</sup> روانشناختی و اجتماعی رفتار استراتژیک تأکید دارند (Artinger & Powell, 2016, p. 1050). آنها به دنبال این هستند تا رفتار واقعی شرکت‌ها را منعکس سازند (Bromiley & Papenhausen, 2003, p. 419).

استراتژی رفتاری روانشناسی شناختی و اجتماعی را با نظریه و عمل مدیریت استراتژیک ادغام می‌کند. هدف استراتژی رفتاری قراردادن فروض واقع‌گرایانه در مورد شناخت احساسات و رفتار اجتماعی انسان در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها و در نتیجه غنی‌سازی نظریه استراتژی، تحقیقات تجربی و عمل در دنیای واقعی است (Powell, 2011, p. 1369). استراتژی رفتاری این امکان را برای محققان فراهم می‌کند تا بتوانند ناهنجاری‌های نظری و تجربی در مدیریت استراتژیک را تبیین کنند (Artinger & Powell, 2016, p. 1050). از این رو این پژوهش در نظر دارد استراتژی رفتاری را برای تبیین ناهنجاری ورود به بازار اشباع شده به‌کار گیرد. فرض اساسی این رویکرد، عقلانیت محدود است (Bromiley & Rau, 2014, p. 8) که در ادامه به آن پرداخته شده است.

### ۱-۲. عقلانیت محدود

همانطور که گفته شد، عقلانیت محدود به‌عنوان فرض اساسی استراتژی رفتاری در نظر گرفته می‌شود. در رویکرد رفتاری فرض می‌شود که تصمیم‌گیرندگان از نظر عقلانی محدودیت دارند؛ به این معنی که ظرفیت‌های پردازش اطلاعات تصمیم‌گیرندگان محدود است و با محدودیت‌های زمانی و منابع نیز مواجه هستند، از این رو در شناسایی همه

گزینه‌های ممکن ناتوان هستند. بنابراین به جای تصمیمات بهینه، تصمیمات به اندازه کافی خوب اتخاذ می‌کنند (Bromiley & Rau, 2014, pp. 7-8).  
به عبارت دیگر، رفتار انتخابی تصمیم‌گیرندگان از طریق بهینه‌سازی مجموعه گزینه‌های مشخص، صورت نمی‌گیرد. همچنین نیاز نیست که گزینه‌ها از قبل مشخص شده باشند، با این حال عموماً از طریق یک فرآیند جستجو کشف می‌شوند. به این طریق که تصمیم‌گیرندگان مجموعه انتخابی را بهینه‌سازی نمی‌کنند. بلکه در هنگام شناسایی گزینه‌ها، بعد از آنکه گزینه‌ای معیارهای عملکردی آنها را اقناع کرد، فرآیند جستجو را متوقف می‌سازند (Gavetti, Levinthal & Ocasio, 2007, p. 526). از این رو، تصمیم‌گیرندگان به عنوان رضایت‌بخش دیده می‌شوند (Simon, 1947, p. 144).

### ۳-۱. خطاهای شناختی

خطاهای شناختی در قضاوت و تصمیم‌گیری انسانی ناشی از عقلانیت محدود هستند (Wilke & Mata, 2012, p. 531). خطاهای شناختی به خطاهای نظام‌مند در نحوه پردازش اطلاعات توسط افراد اشاره دارد (Horn, Lovallo, & Viguerie, 2005, p. 35). این خطای نظام‌مند در قضاوت و تصمیم‌گیری بین همه انسان‌ها مشترک است و می‌تواند ناشی از محدودیت‌های شناختی، عوامل انگیزشی و یا انطباق با محیط باشد (Wilke & Mata, 2012, p. 531). این خطاها، باورهای افراد و انتخاب‌های آنها را از باورها و انتخاب‌های بهینه مدل عقلانی جدا می‌کند (Kahneman, 2003, p. 1449).  
در تعریفی دیگر، خطاهای شناختی به خطاهای نظام‌مند در شرایط خاصی اشاره دارد که مبتنی بر عوامل شناختی هستند (Caputo, 2013, p. 377). این خطاها بیشتر در سیستم یک تفکر ما به جای سیستم دو رخ می‌دهد (Saposnik, Redelmeier, Ruff & Tobler, 2016, p. 1). سیستم یک به سازوکار خودکار، شهودی، ناخودآگاه، سریع و معمول برای اتخاذ تصمیمات اشاره دارد؛ برعکس سیستم دو تصمیمات عمدی را اتخاذ می‌کند که برنامه‌ریزی شده، آگاهانه، معمولاً کند و با تلاش زیاد همراه هستند (Kahneman, 2011, p. 18).

#### ۴-۱. ورود به بازار اشباع شده

نظریه‌های مدیریت استراتژیک بیان می‌دارند که شرکت‌ها برای ورود به بازار، جذابیت صنعت را ارزیابی می‌کنند (Porter, 1980, p. 3) و همچنین مزیت رقابتی شرکت‌ها از منابع کمیاب، ارزشمند، غیر قابل تقلید و با پشتیبانی سازمانی حاصل می‌شود (Barney, 2011, p. 129). این نظریه‌ها نشان می‌دهند شرکت‌ها تنها زمانی وارد یک بازار می‌شوند که بتوانند سودهای بالاتری نسبت به سایر سرمایه‌گذاری‌ها کسب کنند. بنابراین زمانی که هیچ مانعی برای ورود وجود نداشته باشد و بازار بازده بالاتری نسبت به سایر فرصت‌های سرمایه‌گذاری داشته باشد، شرکت‌ها به آن بازار وارد خواهند شد، در غیر این صورت آنها وارد نمی‌شوند (Artinger & Powell, 2016, p. 1051). بنابراین، بر اساس این نظریه‌ها، تصمیم‌گیرندگان عقلانی هستند و تنها زمانی وارد بازار می‌شوند که بتوانند سود خود را به حداکثر برسانند (Tor, 2016, p. 522).

با این حال، از آنجایی که رقابت بازار و محیط‌های کارآفرینانه با عدم اطمینان و پیچیدگی بالایی همراه هستند (Shin & Kim, 2019, p. 3; Wu & Knott, 2006, p. 1315)؛ واردشوندگان نمی‌توانند به همه اطلاعات مرتبط با ورود به بازار دست‌یابند و آنها را به‌طور کامل تجزیه و تحلیل کنند (Tor, 2002, p. 504). برخلاف فرض تصمیم‌گیرندگان کاملاً عقلانی، افراد دارای محدودیت‌های شناختی در عقلانیت هستند (Simon, 1991, p. 132; Tor, 2016, p. 521). در صورتی که واردشوندگان این عدم اطمینان‌ها را در نظر نگیرند، قضاوت‌های اشتباه آنها منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1733).

بر مبنای توضیحات بالا، ورود به بازار اشباع‌شده هنگامی رخ می‌دهد که تعداد بسیار زیادی کسب‌وکار وارد بازار شوند (Chen, Croson, Elfenbein & Posen, 2018, p. 989) اما متعاقباً تعداد زیادی از آنها شکست بخورند (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1733). به عبارت دیگر، تعداد بیشتر واردشوندگان به یک بازار رقابتی به معنای سود کمتر برای هر یک از آنها است. در صورتی که تعداد واردشوندگان بازار از ظرفیت بازار فراتر رود، برخی از آنها متضرر می‌شوند و باید از بازار خارج شوند (Bolger, Pulford & Colman, 2008, p. 113). به بیان دیگر ورود به بازار اشباع‌شده زمانی اتفاق می‌افتد که

نرخ‌های بالای ورود به بازار از نظر اقتصادی با توجه به بازده‌های پایین قابل توجیه نباشد (Tor, 2002, p. 486).

#### ۱-۵. تبیین‌های ورود به بازار اشباع‌شده

سه تبیین کلی برای ورود به بازار اشباع‌شده ارائه شده است. نخست، تبیین اقتصادی برای ورود به بازار اشباع‌شده نشان می‌دهد افراد هنگامی که با فرصت‌های سودآور مواجه شوند به بازار وارد خواهند شد. بر اساس این رویکرد، ظرفیت سود منجر به ترغیب مدیران برای ورود به بازار می‌شود. با افزایش تعداد واردشوندگان، صنعت به سمت تعادل بلندمدت حرکت می‌کند که در آن هیچ‌گونه سود اقتصادی وجود ندارد و تعداد مشخصی شرکت در صنعت فعالیت می‌کنند (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1734; Tor, 2002, p. 489). در صورتی که کسب‌وکارها متضرر شوند، برخی از آنها خارج می‌شوند و صنعت مجدداً به تعادل می‌رسد (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1734). از نقطه نظر این دیدگاه، شکست‌ها مربوط به شرکت‌های «بزن در رو» است (Danková & Servátka, 2019, p. 181) که با ورودهای سریع و با هزینه کم و سودهای کوتاه مدت همراه هستند. هر زمانی که این سودها تمام شود، شرکت‌ها از صنعت خارج می‌شوند (Camerer & Lovallo, 1999, p. 307). با این حال، راه‌اندازی یک کسب‌وکار مستلزم سرمایه‌گذاری عظیمی است که در کوتاه‌مدت غیر ممکن است (Tor, 2002, pp. 497-498). همچنین سودآوری بالا برای واردشوندگان در کوتاه‌مدت اتفاق نمی‌افتد (Tor, 2002, p. 498). بنابراین، این تصور که نظریه استاندارد اقتصادی برای تبیین ورود به بازار اشباع‌شده کافی است، اغواکننده است. زیرا تبیین اقتصادی بینش کمی در مورد اینکه چگونه واردشوندگان بالقوه ریسک‌های مرتبط با ورود به بازار را ارزیابی می‌کنند، ارائه می‌دهد. همچنین، هیچ شواهدی در مورد اینکه واردشوندگان به بازار ریسک‌ها را بهتر ارزیابی می‌کنند، ارائه نمی‌دهد (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1743).

دوم، تبیین آماری از ورود به بازار اشباع‌شده نشان می‌دهد که ورود به بازار با ریسک همراه است؛ حتی اگر همه تصمیمات به صورت میانگین صحیح باشند، برخی از واردشوندگان تصمیمات ضعیفی خواهند گرفت (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1053; Artinger & Powell, 2016, p. 1735; Barbosa, 2016, p. 1053). که با خطا همراه هستند (Barbosa, 2016, p. 1053).



(Fayolle & Smith, 2019, p. 530). علاوه بر این، تنها ۶۰ درصد ورود به بازار اشباع شده را می‌توان با خطاهای تصادفی تبیین کرد (Artinger & Powell, 2016, p. 1055). بنابراین، این رویکرد نمی‌تواند به‌طور کامل ورود به بازار اشباع شده را تبیین کند. سوم، تبیین رفتاری از ورود به بازار اشباع شده بیان می‌دارد که تصمیمات ورود به بازار توسط افراد با عقلانیت محدود اتخاذ می‌شود (Camerer & Lovallo, 1999, p. 307). این تصمیم‌گیرندگان به‌طور کامل نمی‌توانند اطلاعات را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کنند (Corradini, 2019, p. 1190). بر اساس این رویکرد، واردشوندگان به بازار تصمیم‌گیرندگان عقلانی نیستند که ارزش مورد انتظارشان را به حداکثر برسانند (Tor, 2016, p. 521). واردشوندگان ممکن است فرصت‌های ورود به بازار را ارزیابی کنند اما عقلانیت آنها توسط محدودیت‌های شناختی محدود شده است و از انگیزه‌ها و احساسات آنها تأثیر می‌پذیرد (Tor, 2016, p. 521). بنابراین، تصمیمات ورود به بازار از نقطه نظر خطاهای نظام‌مند تصمیم‌گیرندگان بهتر تبیین می‌شود (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020, p. 308). در نتیجه، این پژوهش به دنبال آن است تا خطاهای شناختی در تصمیمات ورود به بازار را بر مبنای مرور ادبیات شناسایی کند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای - کاربردی، بر مبنای ماهیت و روش، توصیفی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی است. داده‌های این پژوهش از طریق مطالعه کتابخانه‌ای گردآوری و از طریق روش مرور نظام‌مند<sup>۴</sup> تحلیل شده است. مرور نظام‌مند، مرور سؤالاتی است که به روشنی تدوین شده است و از روش‌های نظام‌مند و صریح برای شناسایی، انتخاب و ارزیابی انتقادی تحقیقات مربوطه و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعاتی مرور ادبیات استفاده می‌کند (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & PRISMA Group, 2009, p. 264). در این روش تمام مطالعات منفرد مرتبط شناسایی، ارزیابی و خلاصه می‌شوند تا امکان دسترسی به شواهد موجود برای تصمیم‌گیرندگان بیش از پیش فراهم آید. بدیهی است ترکیب نتایج چندین پژوهش، برآورد قابل اطمینان و دقیق‌تری جهت مداخله اثربخش فراهم می‌آورد تا مطالعه‌ای منفرد (عباسی و سراج‌زاده،

۱۳۹۴، ص. ۱۳۸). همچنین، مرور نظام‌مند کمبودهای دانشی در مورد مسائل و مداخلات حوزه و موضوعی خاص را مشخص می‌کند (Petticrew, 2003, p. 756).

### ۲-۱. مراحل انجام مرور نظام‌مند

پیش از انجام مرور نظام‌مند سؤالاتی که در این پژوهش مطرح می‌شود، به شرح ذیل هستند:

- چه خطاهای شناختی منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود؟

- دسته‌بندی خطاهای شناختی در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار چگونه است؟

- استراتژی‌های کاهش برای این خطاهای شناختی کدام است؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤالات، در این پژوهش از روش پریزما یا موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری نظام‌مند و فراتحلیل<sup>۵</sup> (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & PRISMA Group, 2009, p. 265) استفاده شده است. روش پریزما یک راهنمای طراحی شده است که گزارش مرورهای نظام‌مند را توسعه و بهبود می‌دهد. دستورالعمل پریزما به آماده‌سازی و انتشار یک مرور نظام‌مند کمک می‌کند و گزارش نویسندگان یک مقاله مروری را شفاف و علمی‌سازی می‌کند (آثار، جلال‌پور، ایوبی، رحمانی و رضائیان، ۱۳۹۵، ص. ۶۹). مراحل این روش در ادامه دنبال شده است.

### ۲-۲. انتخاب منابع اطلاعاتی

پایگاه‌های اطلاعاتی انتخاب شده در این پژوهش عبارت‌اند از: اسکوپ<sup>۶</sup>، امرالد<sup>۷</sup>، گوگل اسکالر<sup>۸</sup>، جی‌استور<sup>۹</sup>، سیج<sup>۱۰</sup>، ساینس دایرکت<sup>۱۱</sup>، اسکوپوس<sup>۱۲</sup> و وایلی<sup>۱۳</sup>.

### ۲-۳. معیارهای ورود/خروج

در جستجوی پایگاه‌های داده، معیارهای ورود و خروج ذیل به‌کار گرفته شده است:

- معیارهای ورود شامل مطالعات مبتنی بر تحقیقات تجربی، مطالعات توصیفی و

مقالات به زبان انگلیسی بوده است.

- معیارهای خروج شامل فصول کتاب، مقالات مقدماتی<sup>۱۴</sup>، مقالات کنفرانسی و

مقالاتی که ورود به بازار اشباع‌شده را از جنبه رفتاری بررسی نکرده‌اند، بوده است.

#### ۲-۴. استراتژی جستجو

یکی از روش‌های مناسب برای انتخاب مقالات مرتبط برای مرور نظام‌مند انتخاب مقالاتی است که اصطلاحات موردنظر در عنوان، چکیده یا فهرست کلیدواژه‌های آنها به کار رفته است (Paul & Criado, 2020, p. 3). اصطلاحات جستجو بر مبنای ارزیابی اولیه از سؤالات پژوهش انتخاب می‌شود (Xiao & Watson, 2019, p. 103). به این منظور اصطلاحات جستجو بر مبنای دو معیار انتخاب شده است. نخستین معیار جستجوی مقالاتی است که ورود به بازار اشباع‌شده را پوشش داده و دوم مربوط به مقالاتی است که در آنها ورود به بازار با مباحث رفتاری همراه بوده است. کلیدواژه‌های جستجو در پایگاه‌های داده در بازه زمانی ۱۹۹۹ تا دسامبر ۲۰۲۰ به صورت ذیل بوده است:

- excess entry OR excess market entry OR excessive entry
- market entry AND behavioral
- market entry AND cognitive bias

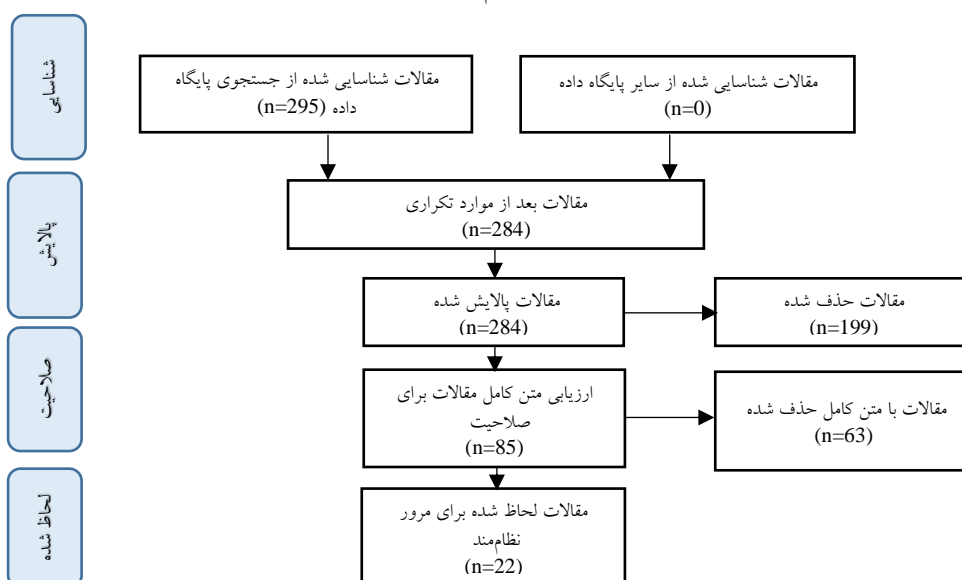
در ادامه برای انتخاب مقالات از الگوریتم پریزما در نمودار شماره (۱) بهره گرفته شده است. در مرحله نخست این الگوریتم، مقالات بر مبنای معیارهای ورود و خروج شناسایی شده است. تعداد ۲۹۵ مقاله در این مرحله شناسایی شد. جدول شماره (۲) تعداد مقالات استخراج شده مربوط به هر پایگاه داده را نشان می‌دهد.

جدول (۲): فراوانی مقالات در پایگاه‌های داده

شماره	پایگاه داده	تعداد مقالات
۱	ابسکو	۵۶
۲	امرالد	۵۴
۳	گوگل اسکالر	۴۴
۴	جی استور	۷
۵	سیج	۱۸
۶	ساینس دایرکت	۳۳
۷	اسکوپوس	۳۷
۸	وایلی	۴۶
	مجموع	۲۹۵

منبع: یافته‌های پژوهش

در مرحله پالایش تعداد ۱۱ مقاله تکراری از مجموع مقالات حذف شد. در مرحله صلاحیت، عنوان، چکیده، کلمات کلیدی، نام نویسندگان و وابستگی، نام مجله و سال انتشار مقالات شناسایی شده در یک فایل اکسل قرار گرفته است. محققان عنوان و چکیده مقالات را به طور مستقل بررسی کردند و تعداد ۱۹۹ مقاله که به طور واضح مربوط به موضوع نبودند، کنار گذاشتند. در نهایت، محققان مستقل از یکدیگر ارزیابی صلاحیت را با بررسی متن کامل مقالات باقیمانده انجام دادند و ۶۳ مقاله در این مرحله کنار گذاشته شد. در نهایت تعداد ۲۲ مقاله برای مرور نظام مند انتخاب شد.



### نمودار (۱): الگوریتم پریزما برای مرور نظام مند

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳. یافته‌ها

طی ۲۰ سال گذشته، پدیده ورود به بازار اشباع شده توجهات زیادی را به خود جلب کرده است. همان طور که در سؤالات مطرح شد، این پژوهش به دنبال آن است تا خطاهای شناختی مدیران که منجر به بروز این پدیده می‌شود، شناسایی کند. در مجموع تعداد ۲۲ مقاله در این زمینه برای مرور انتخاب شد.

### ۳-۱. تحلیل بر مبنای مجلات

جدول شماره (۳) فراوانی مقالات در هر مجله را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود تعداد ۱۸ مجله به موضوع ورود به بازار اشباع‌شده از جنبه رفتاری پرداخته‌اند که بیشترین سهم مربوط به مجله «Organization Science» با تعداد چهار مقاله (۱۱٪/۱۸) و بعد از آن «Strategic Management Journal» با تعداد دو مقاله (۹٪/۹) است. در سایر مجلات تعداد یک مقاله (۵۵٪/۴) منتشر شده است.

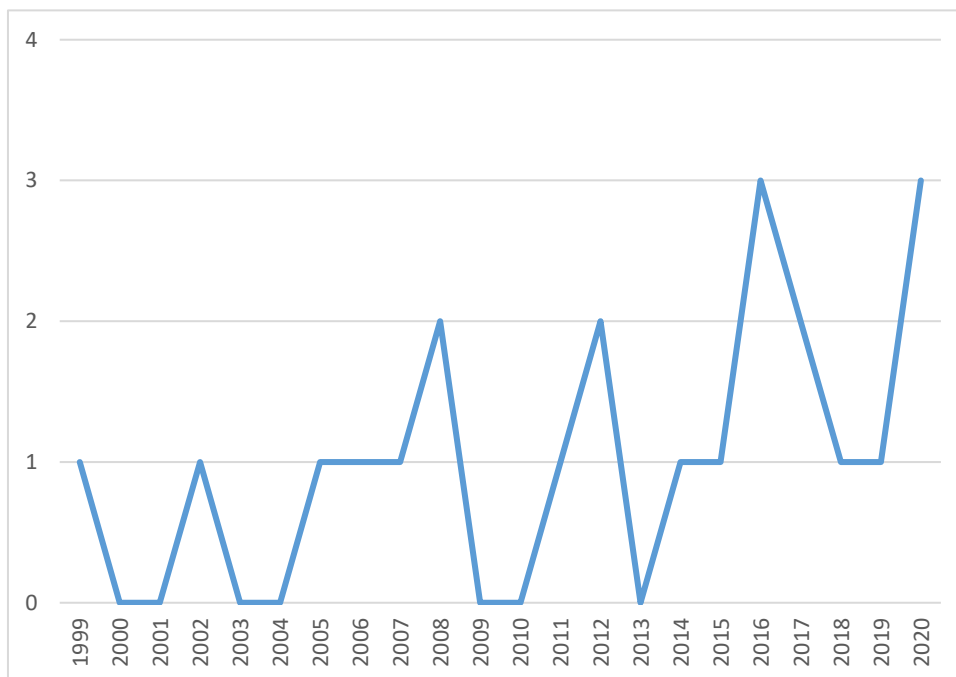
#### جدول (۳): فراوانی مقالات در هر مجله

مجله	تعداد مقاله	درصد
Organization Science	۴	۱۸/۱۱
Strategic Management Journal	۲	۹/۰۹
American Economic Review	۱	۴/۵۵
Economics Bulletin	۱	۴/۵۵
Entrepreneurship Research Journal	۱	۴/۵۵
Experimental Psychology	۱	۴/۵۵
International Journal of Economics Theory	۱	۴/۵۵
International Small Business Journal	۱	۴/۵۵
Journal of Economic Perspectives	۱	۴/۵۵
Journal of Economic Psychology	۱	۴/۵۵
Management Decision	۱	۴/۵۵
Management Science	۱	۴/۵۵
Michigan Law Review	۱	۴/۵۵
New England Journal of Entrepreneurship	۱	۴/۵۵
Strategic Entrepreneurship Journal	۱	۴/۵۵
The Antitrust Bulletin	۱	۴/۵۵
Games	۱	۴/۵۵
McKinsey Quarterly	۱	۴/۵۵
مجموع	۲۲	۱۰۰/۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۲. تحلیل بر مبنای تاریخ انتشار

نمودار شماره (۲) تعداد مقالات منتشر شده از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰ را در حوزه ورود به بازار اشباع شده نشان می‌دهد.



نمودار (۲): تعداد مقالات منتشر شده از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۳. تحلیل بر مبنای فراوانی خطاهای شناختی

جدول شماره (۴) انواع خطاهای شناختی که نقش اصلی (نقش اصلی به این معنی است که نوع خطای شناختی یکی از موضوعات کلیدی در مقاله مورد بررسی بوده است) را در تحقیقات ورود به بازار اشباع شده داشته‌اند، نشان می‌دهد. بیشترین فراوانی مربوط به اعتماد به نفس بیش از حد در هجده مقاله (۵۸/۰۶٪) و پس از آن خوش‌بینی در هفت مقاله (۲۲/۵۸٪) و نادیده گرفتن رقبا در سه مقاله (۹/۶۷٪) است. مغالطه برنامه‌ریزی، توهم کنترل و لنگر انداختن، هر کدام در یک مقاله (۳/۲۳٪) مورد مطالعه قرار گرفته است.

جدول (۴): توزیع خطاهای شناختی (اصلی) در مقالات منتخب

شماره	خطای شناختی	تعداد	درصد
۱	اعتماد به نفس بیش از حد	۱۸	۵۸/۰۶
۲	خوش بینی	۷	۲۲/۵۸
۳	نادیده گرفتن رقبا	۳	۹/۶۷
۴	مغالطه برنامه‌ریزی	۱	۳/۲۳
۵	توهم کنترل	۱	۳/۲۳
۶	لنگر انداختن	۱	۳/۲۳
	مجموع خطاها	۳۱	۱۰۰/۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۵) انواع خطاهای شناختی که نقش پیرامونی (نقش پیرامونی به این معنی است که نوع خطای شناختی شناسایی شده با هدف تبیین بهتر خطای شناختی اصلی و جزء اهداف فرعی آن پژوهش بوده است) را در تحقیقات ورود به بازار اشباع‌شده داشته‌اند، نشان می‌دهد. بیشترین فراوانی مربوط به خوش‌بینی زیاد در هفت مقاله (۳۸/۸۹٪) و پس از آن نادیده گرفتن رقبا در شش مقاله (۳۳٪/۳۳) است. مغالطه برنامه‌ریزی و توهم کنترل هر کدام در دو مقاله (۱۱٪/۱۱) و اعتماد به نفس بیش از حد در یک مقاله (۵٪/۵۶) مورد مطالعه قرار گرفته است.

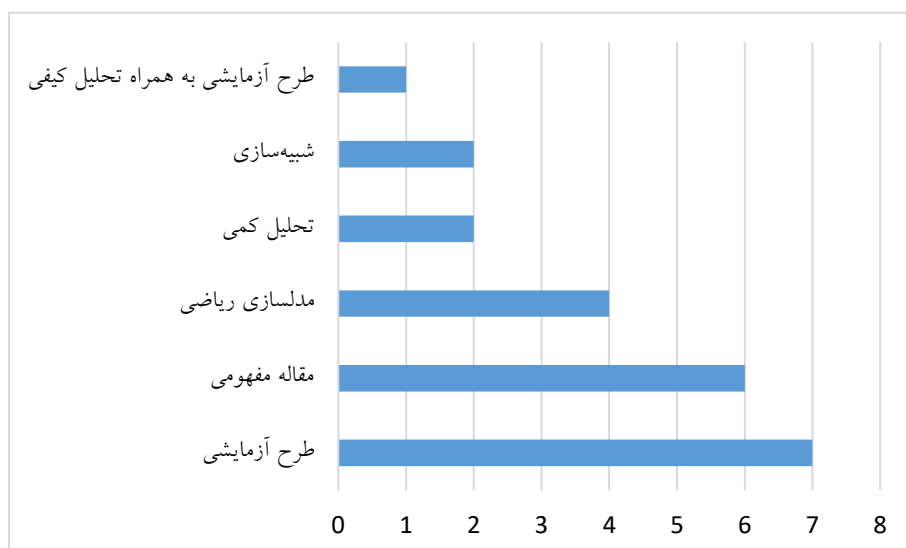
جدول (۵): توزیع خطاهای شناختی (پیرامونی) در مقالات منتخب

شماره	خطای شناختی	تعداد	درصد
۱	خوش بینی	۷	۳۸/۸۹
۲	نادیده گرفتن رقبا	۶	۳۳/۳۳
۳	مغالطه برنامه‌ریزی	۲	۱۱/۱۱
۴	توهم کنترل	۲	۱۱/۱۱
۵	اعتماد به نفس بیش از حد	۱	۵/۵۶
	مجموع خطاها	۱۸	۱۰۰/۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۴. تحلیل بر مبنای روش تحقیق

همان‌طور که در نمودار شماره (۳) نشان داده شده است، در مجموع شش روش تحقیق در مقالات منتخب به کار گرفته شده است. بیشترین روش مورد استفاده، طرح آزمایشی در هفت مقاله (۳۱٪/۸۲) است. پس از آن مقالات مفهومی در شش (۳۱٪/۸۲) و مدلسازی ریاضی در چهار پژوهش (۲۷٪/۲۷) هستند. تحلیل کمی و شبیه‌سازی در دو مقاله (۹٪/۰۹) و طرح آزمایشی به همراه تحلیل کیفی در یک مقاله (۴٪/۵۵) بکار گرفته شده است.



نمودار (۳): روش‌های تحقیق مورد استفاده در مقالات منتخب

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۴-۵. تحلیل بر مبنای فراوانی کلیدواژه

در شکل شماره (۱)، فراوانی کلیدواژه‌های مقالات منتخب و اثر هر واژه از طریق ترسیم ابر واژگان<sup>۱۵</sup> با نرم‌افزار «NVivo 12.0» نشان داده شده است. همان‌طور که در این شکل مشخص است، معمول‌ترین خطای شناختی که در ورود به بازار اشباع شده رخ می‌دهد، اعتماد به نفس بیش از حد است.





شکل (۱): ابر واژگان کلیدواژه‌های مقالات منتخب

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۶-۴. تحلیل بر اساس مضامین و دستاوردهای پژوهش‌ها

#### ۶-۴-۱. انواع خطاهای شناختی در ورود به بازار اشباع‌شده

جدول شماره (۶) خطاهای شناختی معمول در ورود به بازار اشباع‌شده در مقالات منتخب را نشان می‌دهد. در ادامه هر یک از این خطاهای شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. اعتماد به نفس بیش از حد: اعتماد به نفس بیش از حد به عنوان ارزیابی سوگیرانه اعتقادات یا توانایی‌های افراد تعریف می‌شود (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020, p. 311). اعتماد به نفس بیش از حد را به سه دسته تقسیم می‌کنند: تخمین بیش از حد (ارزیابی بیش از حد از توانایی، عملکرد، سطح کنترل یا شانس موفقیت واقعی فرد)، خود برتر انگاری (افرادی که اعتقاد دارند که برتر از دیگران هستند) و دقت بیش از حد (اطمینان بسیار زیاد در مورد صحت اعتقادات) (Moore & Healy, 2008, pp. 502-503). در زمینه تصمیمات ورود به بازار، زمانی که موفقیت یک کسب‌وکار به مهارت افراد بستگی داشته باشد، اعتماد به نفس بیش از حد منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1733; Camerer & Lovallo, 1999, p. 314; Rodrigues, Da Costa & Da Silva, 2011, p. 2550).

خوش‌بینی: خوش‌بینی عموماً به این معنا است که چیزهای خوب [در آینده] رخ می‌دهند (Dawson, 2017, p. 172). خوش‌بینی به عنوان یک خصیصه ثابت است و طی

زمان و موقعیت‌های مختلف تغییر چندانی نمی‌کند (Astebro, Herz, Nanda & Weber, 2014, p. 58)؛ در حالی که اعتماد به نفس بیش از حد توسط زمینه تعیین می‌شود (Trevelyan, 2008, p. 991). زمانی این خطای شناختی منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود که واردشوندگان احتمال موفقیت آتی‌شان در یک بازار مفروض را بیش از حد ارزیابی کنند (Dawson, 2017, p. 172; Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1734).

نادیده گرفتن رقبا: آن را «نادیده گرفتن گروه مرجع»<sup>۱۶</sup> نیز می‌نامند (Camerer & Lovallo, 1999, p. 307). نادیده گرفتن رقبا زمانی اتفاق می‌افتد که واردشوندگان این واقعیت را نادیده می‌گیرند که آنها با سایر شرکت‌ها رقابت می‌کنند و در عین حال ممکن است آنها نیز توانمند باشند (Camerer & Lovallo, 1999, p. 307; Bolger, Pulford & Colman, 2008, p. 113). نادیده گرفتن رقبا به دو روش رخ می‌دهد: نقاط کور رقابتی و اثر دیوار آجری. این خطای شناختی باعث می‌شود که واردشوندگان اطلاعات بسیار کمی در مورد رقبا جمع‌آوری کنند (Camerer & Lovallo, 1999, p. 307) و تنها اطلاعات عملکردی خودشان را در نظر بگیرند (Cain, Moore & Haran, 2015, p. 14).

از این رو، بسیاری از آنها بدون در نظر گرفتن محیط رقابتی به بازار وارد می‌شوند. مغالطه برنامه‌ریزی: مغالطه برنامه‌ریزی در نتیجه تمایل افراد به نادیده گرفتن داده‌های توزیعی است (Kahneman & Tversky, 1979, p. 314). این خطای شناختی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد زمان و هزینه‌های ورود به بازار را دست کم می‌گیرند (Tor, 2016, p. 525). مغالطه برنامه‌ریزی باعث می‌شود که واردشوندگان نسبت به پیش‌بینی‌کننده‌های بازار حساس نباشند و ریسک شکست را کمتر ارزیابی کنند (Tor, 2002, p. 516).

توهم کنترل: توهم کنترل زمانی اتفاق می‌افتد که افراد احتمال موفقیت را به صورت نامتناسبی بالاتر از احتمال واقعی در نظر می‌گیرند (Langer, 1975, p. 311). در این خطای شناختی، افراد این عقیده را دارند که آنها قادر به کنترل رویدادهای تصادفی و احتمالات ریسکی هستند (Tor, 2016, p. 525). واردشوندگان می‌توانند تنها بخشی از فرآیند ایجاد کسب‌وکار را کنترل کنند؛ با این حال، آنها این احساس را دارند که قادر به کنترل کامل وضعیت در هنگام ورود به بازار هستند (Singh, 2020, p. 28).

لنگر انداختن: در بسیاری از موقعیت‌ها، افراد از یک مقدار اولیه برای تخمین هایشان استفاده می‌کنند (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1128). هنگامی که مدیران در مورد ورود به بازار دست به پیش‌بینی می‌زنند، معمولاً به‌عنوان نقطه شروع، یک طرح اولیه را در نظر می‌گیرند. آنها این طرح را براساس تحقیقات بازار، تحلیل مالی یا قضاوت حرفه‌ای خود قبل از تصمیم‌گیری در مورد ورود به بازار تنظیم می‌کنند (Lovallo & Kahneman, 2003, p. 59).

جدول (۶): انواع خطاهای شناختی در ورود به بازار اشباع شده

خطای شناختی محققان	اعتماد به نفس بیش از حد	خوش‌بینی	نادیده گرفتن رقبا	مغالطه برنامه‌ریزی	توهم کنترل	لنگر انداختن
Camerer & Lovallo (1999)	✓	✓	✓			
Tor (2002)	✓	✓	✓		✓	
Horn, Lovallo, & Viguerie (2005)	✓	✓	✓	✓		✓
Wu & Knott (2006)	✓					
Moore, Oesch & Zietsma (2007)	✓	✓	✓			
Trevelyan (2008)	✓	✓				
Bolger, Pulford & Colman (2008)	✓		✓			
Rodrigues, Da Costa & Da Silva (2011)	✓	✓				
Hogarth & Karelaia (2012)	✓					
Dawson & Henley (2012)		✓				
Astebro, Herz, Nanda, & Weber (2014)	✓	✓				
Cain, Moore & Haran (2015)	✓		✓			
Tor (2016)	✓	✓		✓	✓	

Artinger & Powell (2016)	✓		✓			
Alvim & Pires (2016)		✓				
Shin & Kim (2017)	✓	✓				
Dawson (2017)		✓				
Chen, Croson, Elfenbein & Posen (2018)	✓					
Danková & Servátka (2019)	✓	✓				
Singh (2020)	✓	✓	✓		✓	
Santos-Pinto & Pires (2020)	✓			✓		
Gutierrez, Åstebro & Obloj (2020)	✓		✓			

منبع: یافته‌های پژوهش

#### ۶-۴. دسته‌بندی مدل خطاهای شناختی در ذیل عوامل ورود به بازار

تصمیمات ورود به بازار نیاز به تحلیل دقیق دارند. شناسایی خطاهای شناختی در ورود به بازار اشباع‌شده تنها یک تحلیل اولیه است که باید دقیق‌تر شود (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 35). از این رو، در ادامه خطاهای شناختی در تحلیل اصلی ورود به بازار دسته‌بندی شده است. محققان مدیریت استراتژیک خاطر نشان کرده‌اند که تحلیل محیط بیرونی نقطه شروع برای تصمیمات ورود به بازار است (Porter, 1980, p. 3; Hitt, Ireland & Hosskinson, 2003, p. 36). با این حال، یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که شرکت‌ها هنگام ورود به بازار باید محیط داخلی را نیز تحلیل کنند (Moore, Oesch & Zietsma, 2007, p. 445). از این رو، در این پژوهش سه عامل اساسی برای ورود به بازار که مدیران در آنها دچار خطای شناختی می‌شوند، شناسایی شده است: قابلیت‌های شرکت (داخلی) (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020; Singh, 2020; Shin & Kim, 2017)، رقابت (خارجی) (Horn, Lovallo, & Viguerie, 2005; Camerer & Moore, 2014) و تقاضای بازار (خارجی) (Lovallo, 1999; Astebro, Herz, Nanda, & Weber, 2014; Moore, Oesch & Zietsma, 2007; Hogarth & Karelaia, 2012; Wu & Knott, 2007).

2006). شکل شماره (۲)، سه عامل اصلی در تصمیمات ورود به بازار، خطاهای شناختی مرتبط با هر عامل و درصد مربوط به هر یک از این خطاها را نشان می‌دهد.

### قابلیت‌های شرکت

فرآیند ورود به بازار شامل در نظر گرفتن قابلیت‌های شرکت از نقطه نظر فرصت‌های بازار است (Shin & Kim, 2017, p. 4). با این حال، واردشوندگان نسبت به قابلیت‌های خود، عدم اطمینان دارند (Wu & Knott, 2006, p. 1315). این عدم اطمینان در مورد قابلیت‌ها منجر به سه خطای شناختی می‌شود. نخست، ورود به بازار اشباع‌شده در نتیجه ارزیابی اشتباه از شانس موفقیت است؛ به‌خصوص زمانی که واردشوندگان بر این عقیده باشند که موفقیت به توانایی‌های آنها بستگی دارد (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020, p. 312; Bolger, Pulford & Colman, 2008, p. 118). آنها در شناسایی درست الزامات قابلیت‌ها در حوزه‌های وظیفه‌ای مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، بازاریابی و تأمین مالی برای مدیریت کسب‌وکار، ناموفق هستند (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1736; Singh, 2020, pp. 27-28). بنابراین، اعتماد به نفس بیش از حد و به‌طور دقیق‌تر ارزیابی بیش از حد و دقت بیش از حد منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود. با این حال، نقش ارزیابی بیش از حد در ورود به بازار اشباع‌شده تا حدودی بحث برانگیز است. برخی محققان (Singh, 2020; Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020; Moore, Oesch & Zietsma, 2007) تأکید داشته‌اند که ارزیابی بیش از حد منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود؛ با این حال یافته‌های دیگر نشان می‌دهد که این خطای شناختی در ورود به بازار اشباع‌شده نقشی ندارد (Cain, Moore & Haran, 2015). همچنین، واردشوندگان هنگامی از دقت بیش از حد متأثر می‌شوند که به اطلاعات‌شان بیش از حد اتکا می‌کنند و همین امر موجب ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود (Åstebro, Herz, Nanda & Weber, 2014, p. 60).

دوم، مطالعات میدانی و شواهد آزمایشگاهی در رابطه با مغالطه برنامه‌ریزی نشان می‌دهد که شرکت‌ها، هزینه‌های خود را دست کم می‌گیرند و در نتیجه ارزش افزوده خود را از بین می‌برند (Tor, 2016, p. 525). مغالطه برنامه‌ریزی می‌تواند به این دلیل باشد که واردشوندگان به بازار، توانایی‌های خود را برای کنترل هزینه‌ها و مقیاس اقتصادی در

خرید نهاده‌ها یا مذاکره بر سر آنها بیش از حد برآورد می‌کنند (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 40; Santos-Pinto & Pires, 2020, p. 45). این خطای شناختی در ورود به بازار با اعتماد به نفس بیش از حد رخ می‌دهد (Santos-Pinto & Pires, 2020, p. 44).

سوم، واردشوندگان توهم کنترل را نشان می‌دهند. آنها اغلب این اعتقاد را دارند که عدم اطمینان‌های مرتبط با ایجاد کسب‌وکارها به‌طور زیادی قابل کنترل است (Tor, 2016, p. 526). با این حال، اگرچه تصمیم‌گیرندگان این توانایی را دارند تا برخی از جنبه‌های فرآیند ورود به بازار را کنترل کنند، اما بسیاری از این جنبه‌ها فراتر از کنترل آنها است (Singh, 2020, p. 28).

#### رقابت

به دلیل عدم اطمینان‌های موجود در بازار مانند اقدامات بالقوه رقبای، تصمیم‌گیرندگان توجه نامتناسبی به عوامل خارجی دارند (Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1736). بنابراین، ادراکات مدیران از محیط رقابتی محدود و ناقص خواهد بود (Moore, Oesch & Zietsma, 2007, p. 440). در صورتی که واردشوندگان عوامل خارجی را در نظر نگیرند، بسیاری از آنها احتمالاً به بازار وارد خواهند شد که منجر به رقابت شدید و نرخ بالای شکست کسب‌وکارها می‌شود (Moore, Oesch & Zietsma, 2007, p. 441).

دو خطای شناختی در محیط رقابتی رخ می‌دهد. نخست، نادیده گرفتن رقبا است که به دو روش رخ می‌دهد: نقاط کور رقابتی و اثر دیوار آجری که اولی به رقبای جدید بالقوه و دومی به رقبای فعلی مرتبط است (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, pp. 43-44). نقاط کور رقابتی هنگامی رخ می‌دهد که شرکت‌ها در پیش‌بینی تعداد رقبای برای ورود به بازار ناموفق هستند (Camerer, 2020, p. 312; Gutierrez, Ástebro & Obloj, 2020, p. 307; Lovallo, 1999, p. 307). علاوه بر این، اثر دیوار آجری به ناتوانی در پیش‌بینی پاسخ‌های رقابتی مانند تعدیل قیمت، توسعه محصول و ... شرکت‌های فعلی اشاره دارد (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 43).

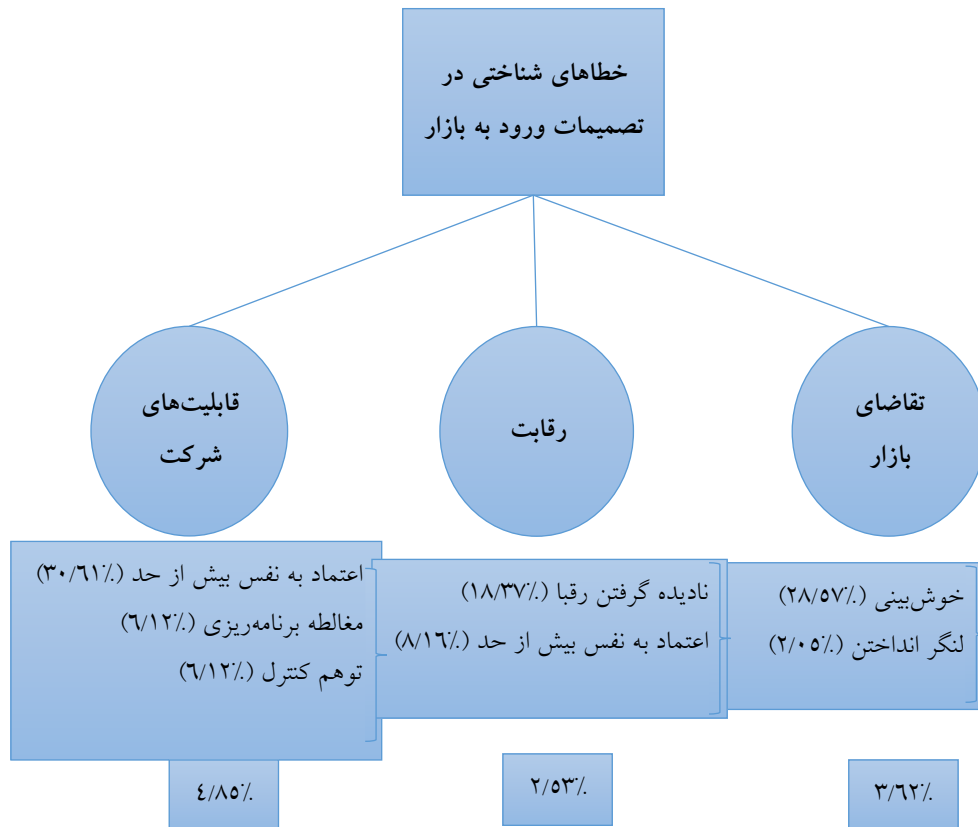
دوم، اعتماد به نفس بیش از حد و به‌طور دقیق خود برتر انگاری منجر به ورود به بازارهای رقابتی می‌شود (Astebro, Herz, Nanda & Weber, 2014, p. 66). یافته‌های

آزمایشگاهی و مطالعات میدانی نشان می‌دهد که ورود به بازار اشباع‌شده بیشتر ناشی از خود برتر انگاری است تا سایر انواع اعتماد به نفس بیش از حد (Artinger & Powell, 2016, p. 2; Cain, Moore & Haran, 2015, p. 2). خود برتر انگاری به اعتقادات اشتباه نسبت به گروه مرجع اشاره دارد (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020, p. 312). با این حال، خود برتر انگاری به‌طور کامل رقبا را نادیده نمی‌گیرد، بلکه قابلیت‌های آنها را دست کم می‌گیرد (Artinger & Powell, 2016, p. 1053; Cain, Moore & Haran, 2015, p. 2).

### تقاضای بازار

هنگامی که شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند وارد یک بازار شوند، با عدم اطمینان در تقاضای بازار یعنی تخمین درصد خریداران هر بخش از بازار مواجه می‌شوند (Horn, Lovallo & Wu & Knott, 2005, p. 41; Hogarth & Karelaia, 2012, p. 1736). دو خطای شناختی در تخمین تقاضای بازار ممکن است، رخ دهد. هنگامی که تصمیم‌گیرندگان وارد بازار می‌شوند، تمایل دارند تقاضای بازار را بیش از حد برآورد کنند (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 41). آنها ریسک‌های مرتبط با ایجاد کسب‌وکار را دست کم می‌گیرند و ارزش مورد انتظار (پیش‌بینی فروش محصول) را بیش از حد تخمین می‌زنند (Dawson & Henley, 2012, p. 939; Shin & Kim, 2017, p. 5; Dawson, 2017, p. 172).

دوم، خطای شناختی لنگر انداختن است. همان‌طور که گفته شد این خطای شناختی هنگامی رخ می‌دهد که واردشوندگان به بازار تخمین‌های نامناسبی از یک مقدار اولیه می‌زنند. شرکت‌ها ممکن است از تقاضای فعلی بازاری که به آن وارد می‌شوند به‌عنوان لنگری برای ورود استفاده کنند و برآوردهای اشتباهی داشته باشند (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 41).



شکل (۲): مدل خطاهای شناختی در ذیل عوامل ورود به بازار

منبع: یافته‌های پژوهش

### ۳-۴. استراتژی‌های کاهش خطاهای شناختی ورود به بازار اشباع شده

در ادامه استراتژی‌های کاهش خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع شده بررسی می‌شود. جدول شماره (۷) استراتژی‌های کاهش و نحوه به‌کارگیری این استراتژی‌ها را نشان می‌دهد.



جدول (۷): استراتژی‌های کاهش خطاهای شناختی ورود به بازار اشباع شده

توضیح	استراتژی کاهش	نتیجه
<p>- این استراتژی باعث می‌شود که افراد دارای اعتماد به نفس بیش از حد به چیزهایی فکر کنند که قبلاً آنها را نادیده گرفته‌اند. استراتژی پیشگیری، واردشوندگان را ترغیب می‌کند تا برای جمع‌آوری اطلاعات وقت بگذارند و اطلاعات را با دقت ارزیابی کنند (Trevelyan, 2008, p. 995).</p> <p>- استراتژی طبقه مرجع را می‌توان برای کاهش اعتماد به نفس بیش از حد به کار گرفت. بدین منظور با ارائه اطلاعاتی در مورد ورودهای موفق و ناموفق قبلی به بازار، واردشوندگان مجبور می‌شوند تا توزیع کلی پیامدهای ممکن را در نظر بگیرند (Horn, Lovallo &amp; Viguerie, 2005, p. 36).</p> <p>- تفکر استدلالی‌ای که مخالف با عقاید واردشوندگان است، منجر به کاهش اعتماد به نفس بیش از حد می‌شود (Gutierrez, Astebro &amp; Obloj, 2020, p. 326).</p>	<p>- پیشگیری - طبقه مرجع<sup>۱۷</sup> - استدلال متضاد<sup>۱۸</sup></p>	اعتماد به نفس بیش از حد
<p>- این استراتژی به واردشوندگان متذکر خواهد شد که بیشتر شرکت‌ها با شکست مواجه می‌شوند (Camerer &amp; Lovallo, 1999, p. 306).</p>	- دیدگاه بیرونی	تفکر متضاد
<p>- بدین منظور از مدیران پیش از ورود به یک بازار مفروض، در مورد اینکه چه شرکت‌هایی احتمال دارد به آن بازار وارد شوند - هم شرکت‌هایی که در آن صنعت مشغول به فعالیت هستند و هم آنهایی که در صنایعی مشابه با بازارها هدف فعالیت می‌کنند - نظرخواهی کرد (Horn, Lovallo &amp; Viguerie, 2005, p. 43).</p> <p>- آموزش واردشوندگان به بازار در مورد شناسایی، تفکر و تجزیه و تحلیل رقبا باعث می‌شود که آنها نسبت به تهدیدهای رقابتی هوشیار باشند (Moore, Oesch &amp; Zietsma, 2007, p. 451).</p>	<p>- طوفان مغزی - آموزش</p>	نادیده گرفتن ربا

توضیح	استراتژی کاهش	نتیجه گیری
- این استراتژی مستلزم این است که شرکت‌ها برای ورود به یک بازار باید موارد قابل مقایسه (شرکت‌هایی که در آن بازار فعالیت می‌کنند) را هنگام پیش‌بینی هزینه - منفعت در نظر بگیرند (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 40).	- طبقه مرجع	برنامه‌ریزی مغالطه
- در این استراتژی می‌توان به واردشوندگان متذکر شد که نتایج حاصل صرفاً به اقدامات آنها بستگی ندارد؛ دلایل دیگری از جمله نیروهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که گاهاً فراتر از کنترل آنها است، در این امر دخیل هستند (Singh, 2020, p. 28).	- هشدار	عدم کنترل
- برای کاهش خطای لنگر انداختن نیز می‌توان از لنگرهای مختلفی استفاده کرد (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 42). برای مثال می‌توان به جای رشد فعلی تقاضای صنعت به واردشوندگان مرحله بلوغ و افول در چرخه عمر صنعت را متذکر شد.	- تغییر	لنگر انداختن

منبع: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مرور نظام‌مند خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده صورت گرفته است. نخست اینکه خطاهای شناختی مدیران در زمینه ورود به بازار اشباع‌شده شناسایی شد. در گام بعدی، دسته‌بندی خطاهای شناختی در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار صورت گرفت. و در نهایت استراتژی‌هایی به منظور کاهش خطای شناختی مدیران و در نتیجه بهبود تصمیم‌گیری آنها برای ورود به بازار ارائه شد.

به دنبال پاسخ به سؤال اول این پژوهش یعنی «چه خطاهای شناختی منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود؟»، به‌طور کلی از مرور ادبیات این حوزه شش خطای شناختی که مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده مرتکب می‌شوند، شناسایی شده است. این خطاهای شناختی عبارت‌اند از: اعتماد به نفس بیش از حد (شامل تخمین بیش از حد، دقت بیش از حد و خود برتر انگاری)، خوش‌بینی، نادیده گرفتن رقبا (شامل نقاط کور رقابتی و اثر

دیوار آجری)، مغالطه برنامه‌ریزی، توهم کنترل و لنگر انداختن. پژوهش‌های پیشین در این زمینه بر نقش یک یا چند مورد از این خطاهای شناختی تأکید داشته‌اند؛ برای مثال اعتماد به نفس بیش از حد (Camerer & Lovallo, 1999; Dawson & Henley, 2012)، خوش‌بینی (Astebro, Herz, Nanda, & Weber, 2014; Alvim & Pires, 2016) و نادیده گرفتن رقبا (Cain, Moore & Haran, 2015; Singh, 2020). با این حال، پژوهشی که این خطاهای شناختی را به صورت جامع شناسایی کند، صورت نگرفته است. از این رو، این پژوهش به صورت جامع خطاهای شناختی مدیران در زمینه ورود به بازار اشباع‌شده را شناسایی کرده است.

به دنبال پاسخ به سؤال دوم این پژوهش یعنی «دسته‌بندی خطاهای شناختی در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار چگونه است؟»، دسته‌بندی خطاهای شناختی در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار (هم عوامل داخلی و هم عوامل خارجی) صورت گرفته است. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل اساسی در تصمیمات ورود به بازار نقش دارند: قابلیت‌های شرکت (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020)، رقابت (Horn, 2005) و تقاضای بازار (Lovallo & Viguerie, 2005) و (Wu & Knott, 2006). با این حال، اینکه به صورت دقیق چه خطاهای شناختی در ذیل این عوامل رخ می‌دهد، در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی قرار نگرفته است. از این رو، این پژوهش خطاهای شناختی را در ذیل سه عامل اساسی ورود به بازار شناسایی کرده است. توضیحات دقیق‌تر و مقایسه یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دیگر در ادامه بررسی شده است.

تحلیل یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین میزان خطای شناختی را که مدیران در تصمیمات ورود به بازار مرتکب می‌شوند مربوط به اعتماد به نفس بیش از حد است که در دو عامل اساسی ورود به بازار یعنی قابلیت‌های شرکت و رقابت رخ می‌دهد (۳۸/۷۷٪). همچنین پس از آن خطای شناختی خوش‌بینی است که در عامل تقاضای بازار رخ می‌دهد (۲۸/۵۷٪). پس از آن خطای شناختی نادیده گرفتن رقبا در عامل اساسی رقابت است (۱۸/۳۷٪). خطاهای شناختی مغالطه برنامه‌ریزی و توهم کنترل نیز در عامل اساسی قابلیت‌های شرکت رخ می‌دهد (۱۲/۲۴٪). در نهایت کمترین میزان خطای شناختی را که مدیران در تصمیمات ورود به بازار مرتکب می‌شوند، مربوط به

خطای لنگر انداختن در تقاضای بازار است (۲/۰۵٪). این میزان خطاهای شناختی نشان می‌دهد که اعتماد به نفس بیش از حد عامل مهمی در ورود به بازار اشباع شده است. متناسب با این تحلیل، دسته‌بندی خطای شناختی هم نشان می‌دهد که بیشترین میزان خطای شناختی مدیران در ذیل عامل اساسی قابلیت‌های شرکت رخ می‌دهد (۴۲/۸۵٪). از این رو به منظور بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیران نیاز است تا این خطای شناختی در تصمیمات ورود به بازار کاهش یابد.

همچنین تحلیل‌ها نشان می‌دهد مدیران ممکن است در ذیل یک عامل اساسی ورود به بازار مرتکب خطایی نشوند. به عبارت دیگر، یافته‌های این پژوهش به این معنی نیست که یک مدیر حتماً تمامی این خطاها را مرتکب می‌شود بلکه آنچه مشخص است ورود به بازار اشباع شده حداقل ناشی از یک مورد از این خطاهای شناختی در عوامل اساسی ورود به بازار است. برای مثال ممکن است برای یک مدیر خطاهای شناختی اعتماد به نفس بیش از حد نسبت به قابلیت‌های شرکت و لنگر انداختن در تقاضای بازار منجر به ورود به بازار اشباع شده شود و برای مدیری دیگر نادیده گرفتن رقبا در عامل اساسی رقابت و مغالطه برنامه‌ریزی در قابلیت‌های شرکت منجر به ورود به بازار اشباع شده گردد. در زمینه مقایسه این پژوهش با پژوهش‌های پیشین چندین نکته قابل ذکر است. نخست اینکه، برخی از پژوهش‌های پیشین (مانند، Camerer & Lovallo, 1999; Moore & Healy, 2008; Oesch & Zietsma, 2007) خطای اعتماد به نفس بیش از حد را به صورت کلی در نظر گرفته بودند؛ اما این پژوهش با شفاف‌سازی مفهوم اعتماد به نفس بیش از حد و تفکیک اشکال مختلف به دنبال آن بود تا این اشکال مختلف را در ذیل عوامل اساسی ورود به بازار شناسایی کند. برخی از پژوهش‌های دیگر در این حوزه بر یک یا دو مورد از این اشکال تأکید داشته‌اند (برای مثال کین، مور و هاران (۲۰۱۵) بر تخمین بیش از حد و خود برتر انگاری یا گوتیرز، آستبرو و ابلوج (۲۰۲۰) بر خود برتر انگاری تأکید داشته‌اند). بنابراین توسعه اشکال اعتماد به نفس بیش از حد به ایجاد یک نظریه رفتاری ورود به بازار کمک می‌کند (Gutierrez, Åstebro & Obloj, 2020). از این رو، این پژوهش با بررسی دقیق ادبیات نقش هر سه نوع خطای اعتماد به نفس بیش از حد در عوامل اساسی ورود به بازار را شناسایی کرده است.

دوم اینکه، این پژوهش دو مورد از خطاهای شناختی مدیران در زمینه رقابت یعنی نقاط کور رقابتی و اثر دیوار آجری را شناسایی کرده است. یافته‌های این پژوهش در این زمینه مطابق با پژوهش هورن، لوالو و ویگوری (۲۰۰۵) است. با این حال پژوهش‌های پیشین بیشتر بر ناتوانی در پیش‌بینی تازه‌واردان به بازار (نقاط کور رقابتی) تأکید داشته‌اند (برای مثال در پژوهش کامرر و لوالو (۱۹۹۹) و گوتیرز، آستبرو و ابلوج (۲۰۲۰)) و نقش شرکت‌های فعلی در بازار را در نظر نگرفته‌اند.

سوم اینکه، این پژوهش مطابق با پژوهش‌های کین، مور و هاران (۲۰۱۵) و آرتینگر و پاول (۲۰۱۶) خطای شناختی نادیده گرفتن رقبا را از خطای خود برتر انگاری به‌عنوان یکی از اشکال اعتماد به نفس بیش از حد تفکیک کرده است. همان‌طور که گفته شده خود برتر انگاری، دست کم گرفتن رقبا است و نه اینکه رقبا را به‌طور کامل نادیده گرفت (Cain, Moore & Haran, 2015, p. 15).

چهارم اینکه، این پژوهش با تأکید بر خطاهای شناختی ذیل قابلیت‌های بازار مطابق با پژوهش‌های صورت گرفته توسط سینگ (۲۰۲۰) و شین و کیم (۲۰۱۹) است. همچنین این پژوهش مطابق با پژوهش‌های کامرر و لوالو (۱۹۹۹) و هورن، لوالو و ویگوری (۲۰۰۵) بر خطاهای شناختی ذیل رقابت تأکید داشته است. در نهایت این پژوهش با تأکید بر خطاهای شناختی ذیل تقاضای بازار مطابق با پژوهش‌های هوگارت و کارلیا (۲۰۱۲) و مور، اُسچ و زیتسما (۲۰۰۷) است.

در نهایت به دنبال پاسخ به سؤال سوم این پژوهش یعنی «استراتژی‌های کاهش برای این خطاهای شناختی کدام است؟»، استراتژی‌هایی به منظور کاهش خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشیاع‌شده شناسایی شده است. به این منظور برای کاهش خطای اعتماد به نفس بیش از حد می‌توان استراتژی‌های پیشگیری (Trevelyan, 2008, p. 995)، طبقه مرجع (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 36) و استدلال متضاد (Gutierrez, Astebro & Obloj, 2020, p. 326) را به کار گرفت. همچنین برای کاهش خطاهای خوش‌بینی می‌توان استراتژی دیدگاه بیرونی (Camerer & Lovallo, 1999, p. 306) و برای کاهش خطای نادیده گرفتن رقبا می‌توان استراتژی‌های طوفان مغزی (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 43) و آموزش (Moore, Oesch & Zietsma, 2007, )

451 p.) را به کار گرفت. در نهایت، برای خطاهای شناختی مغالطه برنامه‌ریزی، استراتژی کاهش طبقه مرجع (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 40)، برای توهم کنترل، استراتژی کاهش هشدار (Singh, 2020, p. 28) و همچنین خطای لنگر انداختن، استراتژی تغییر (Horn, Lovallo & Viguerie, 2005, p. 42) را به کار گرفت. همان‌طور که مشخص است هر یک از این پژوهش‌ها با توجه به خطای شناختی مورد بررسی، استراتژی کاهش متناسب با آن را معرفی کرده‌اند. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی جامع این استراتژی‌ها به منظور کاهش خطاهای شناختی و در نتیجه بهبود تصمیمات ورود به بازار بوده است.

ارزش‌افزوده این پژوهش از دو جنبه نظری و کاربردی به صورت ذیل است. از دیدگاه نظری، نخست اینکه ادبیات موجود در رابطه با نقش خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده تکه تکه است. هر یک از پژوهش‌های پیشین در این زمینه بر یک یا چند خطای شناختی تأکید داشته‌اند و پژوهشی جامع در این رابطه وجود ندارد. از این رو، در این پژوهش انواع خطاهای شناختی‌ای که مدیران ممکن است در ورود به بازار اشباع‌شده مرتکب شوند، شناسایی شده است. دوم اینکه نقش خطای شناختی اعتماد به نفس بیش از حد در بیشتر مقالات ورود به بازار اشباع‌شده مشهود است؛ این پژوهش به دنبال آن بود تا نقش سایر خطاهای شناختی که در این امر دخیل هستند نیز شناسایی کند. از این رو، مرور ادبیات در این زمینه پنج خطای شناختی دیگر که منجر به ورود به بازار اشباع‌شده می‌شود، شناسایی کرده است. سوم اینکه در پژوهش‌های پیشین بیشتر به خود خطاهای شناختی پرداخته شده است تا اینکه در کدام یک تصمیمات مربوط به ورود به بازار رخ می‌دهند. از این رو، این پژوهش با بررسی عمیق‌تر خطاهای شناختی مدیران در تصمیمات مربوط به ورود به بازار اشباع‌شده را شناسایی کرده است.

از دیدگاه کاربردی، نخستین گام این بود که خطاهای شناختی مدیران در ورود به بازار اشباع‌شده شناسایی شود. در مرحله بعدی باید فرآیند تصمیم‌گیری این مدیران به گونه‌ای طراحی شود که خطاهای شناختی آنها کاهش یابد (Lovallo & Sibony, 2010, p. 7). از دیدگاه کاربردی این پژوهش با مرور نظام‌مند پژوهش‌های پیشین، استراتژی‌های کاهش متناسب با خطاهای شناختی مدیران را شناسایی کرده است.

### پیشنهادها برای تحقیقات آتی

در ادامه پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود. نخست، مطالعات مرور شده در این پژوهش بر تصمیم‌گیری فردی متمرکز شده است؛ در حالی که تصمیم‌گیری گروهی نقش مهمی در تصمیمات ورود به بازار دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی بر تصمیم‌گیری گروهی و تأثیر چنین تصمیماتی بر خطاهای شناختی در ورود به بازار متمرکز شود. به منظور شناسایی روابط علی خطاهای شناختی و اثر هر کدام از آنها بر عوامل اساسی ورود به بازار نیز می‌توان طرح‌های آزمایشگاهی را به کار گرفت. همچنین می‌توان با استفاده از مداخله‌هایی در تصمیم‌گیری‌های ورود به بازار در جهت کاهش خطای شناختی مدیران اقدام کرد.

### محدودیت‌های تحقیق

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی است. نخست، رویکرد روش شناختی مرور نظام‌مند یک تکنیک دستی است و پالایش و تجزیه و تحلیل مقالات نیز به صورت دستی انجام گرفته است که این امر ممکن است به سوگیری ناخواسته منجر شود. دوم، محدودیت دیگر مربوط به کلیدواژه‌های انتخاب شده است که ممکن است تمامی مقالات مرتبط از طریق آنها شناسایی نشده باشد. سوم، فصول کتاب، مقالات مقدماتی، مقالات کنفرانسی در نظر گرفته نشده‌اند که ممکن است سوگیری تفسیری<sup>۱۹</sup> ایجاد کند.

### یادداشت‌ها

1. Longitudinal Business Database (LBD)
2. Microfoundation
3. Hit-and-run
4. Systematic review
5. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)
6. EBSCO
7. Emerald
8. Google scholar
9. Jstor
10. Sage
11. Science direct
12. Scopous
13. Wiley

14. Working paper
15. Word clouds
16. Reference group neglect
17. Reference class
18. Counterfactual thinking
19. Interpretative bias

#### کتابنامه

- عباسی، مهدی و سراج‌زاده، سید حسن (۱۳۹۴). مسائل روش‌شناختی در مرور نظام‌مند همراه با ارزیابی مقالات ایرانی مبتنی بر این روش، *مجله مطالعات اجتماعی ایران*. ۹ (۳). ۱۶۰-۱۳۲.
- آثار، شکرالله؛ جلال‌پور، شیلا؛ ایوبی، فاطمه؛ رحمانی، محمدرضا و رضائیان، محسن (۱۳۹۵). پریزما؛ موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری منظم و فراتحلیل. *مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان*. ۱۵ (۱). ۶۸-۸۰.
- Abbasi, M., & Serajzadeh, S. H. (2014). Methodological issues in systematic review along with evaluation of Iranian articles based on this method. *Iranian Social Studies*. 9 (3). 132-160. (In Persian).
- Alvim, N., & Pires, T. (2017). Optimism and timing of market entry: How beliefs and information distortion create market leadership. *International Journal of Economic Theory*. 13 (3). 289-311.
- Artinger, S., & Powell, T. C. (2016). Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations. *Strategic Management Journal*. 37 (6). 1047-1064.
- Asar, S., Jalalpour, S., Ayoubi, F., Rahmani, M., & Rezaeian, M. (2016). PRISMA; Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. *Journal of Rafsanjan University of Medical Science*. 15 (1). 68-80. (In Persian).
- Astebro, T., Herz, H., Nanda, R., & Weber, R. A. (2014). Seeking the roots of entrepreneurship: Insights from behavioral economics. *Journal of Economic Perspectives*. 28 (3). 49-70.
- Barbosa, S. D., Fayolle, A., & Smith, B. R. (2019). Biased and overconfident, unbiased but going for it: How framing and anchoring affect the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*. 34 (3). 528-557.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson
- Bolger, F., Pulford, B. D., & Colman, A. M. (2008). Market entry decisions: Effects of absolute and relative confidence. *Experimental Psychology*. 55 (2). 113-120.
- Bromiley, P., & Papenhausen, C. (2003). Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: the limits of traditional economic analysis. *Strategic Organization*. 1 (4). 413-437.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). How would behavioral strategy scholarship lead



- to prescription? *Journal of Business Economics*. 84 (1). 5-25.
- Cain, D. M., Moore, D. A., & Haran, U. (2015). Making sense of overconfidence in market entry. *Strategic Management Journal*. 36 (1). 1-18.
- Camerer, C., & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. *American economic review*. 89 (1). 306-318.
- Caputo, A. (2013). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. *International Journal of Conflict Management*. 24 (4). 374-398.
- Chen, J. S., Croson, D. C., Elnenbein, D. W., & Posen, H. E. (2018). The impact of learning and overconfidence on entrepreneurial entry and exit. *Organization Science*. 29 (6). 989-1009.
- Corradini, M. (2019). Bounded rationality and excess entrepreneurial entry. *Applied Mathematical Science*. 13 (24). 1189-1200.
- Danková, K., & Servátka, M. (2019). Gender robustness of overconfidence and excess entry. *Journal of Economic Psychology*. 72. 179-199.
- Dawson, C. (2017). Financial optimism and entrepreneurial satisfaction. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 11 (2). 171-194.
- Dawson, C., & Henley, A. (2013). Over-optimism and entry and exit from self-employment. *International Small Business Journal*. 31 (8). 938-954.
- Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—toward a behavioral theory of strategy. *Organization science*. 23 (1). 267-285.
- Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*. 18 (3). 523-536.
- Gutierrez, C., Åstebro, T., & Obloj, T. (2020). The impact of overconfidence and ambiguity attitude on market entry. *Organization Science*. 31 (2). 308-329.
- Hall, R. E., & Woodward, S. E. (2010). The burden of the nondiversifiable risk of entrepreneurship. *American Economic Review*. 100 (3). 1163-1194.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, R. E. Hosskinson. (2003). *Strategic Management and Competitive Globalization*, 5th ed. South Western Publishing, Mason, OH.
- Hogarth, R. M., & Karelaia, N. (2012). Entrepreneurial success and failure: Confidence and fallible judgment. *Organization Science*. 23 (6). 1733-1747.
- Horn, J. T., Lovallo, D. P., & Viguerie, S. P. (2005). Beating the odds in market entry. *McKinsey quarterly*. 4. 35-45.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: biases and corrective procedures. In: Makridakis, S., Wheelwright, S.C. (Eds.), *Studies in the Management Sciences: Forecasting*. vol. 12. North Holland, Amsterdam. 313-327.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*. 93 (5). 1449-1475.
- Knott, A. M., & Posen, H. E. (2005). Is failure good? *Strategic Management Journal*. 26 (7). 617-641.

- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of personality and social psychology*. 32 (2). 311-328.
- Levinthal, D. A. (2011). A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal*. 32 (13). 1517-1523.
- Lovaglio, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success. *Harvard Business Review*. 81 (7). 56-63.
- Lovaglio, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*. 3. 1–14.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*. 151 (4). 264-269.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological review*. 115 (2). 502-517.
- Moore, D. A., Oesch, J. M., & Zietsma, C. (2007). What competition? Myopic self-focus in market-entry decisions. *Organization Science*. 18 (3). 440-454.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*. 29 (4). 1- 7.
- Petticrew, M. (2003). Why certain systematic reviews reach uncertain conclusions. *Bmj*. 326 (7392). 756-758.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, NY.
- Powell, T. C., Lovaglio, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*. 32 (13). 1369-1386.
- Rodrigues, A. F., Da Costa Jr, N., & Da Silva, S. (2011). Overconfidence and excess entry: A comparison between students and managers. *Economics Bulletin*. 31 (3). 2549-2557.
- Santos-Pinto, L., & Pires, T. (2020). Overconfidence and Timing of Entry. *Games*. 11 (4). 44-63.
- Saposnik, G., Redelmeier, D., Ruff, C. C., & Tobler, P. N. (2016). Cognitive biases associated with medical decisions: a systematic review. *BMC medical informatics and decision making*. 16 (1). 1-14.
- Schade, C. & Koellinger, P. (2007). Heuristics, biases, and the behavior of entrepreneurs. *Entrepreneurship: The Engine of Growth*. 1. 41-63.
- Shin, J., & Kim, S. K. (2019). The Egocentrism of Entrepreneurs: Bias in Comparative Judgments. *Entrepreneurship Research Journal*. 9 (1). 1-11.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*. 2 (1). 125-134.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision- Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York.
- Singh, R. P. (2020). Overconfidence: A common psychological attribute of entrepreneurs which leads to firm failure. *New England Journal of*

- Entrepreneurship*. 23 (1). 25-39.
- Tor, A. (2002). The fable of entry: Bounded rationality, market discipline, and legal policy. *Michigan Law Review*. 101 (2). 482-568.
- Tor, A. (2016). Boundedly rational entrepreneurs and antitrust. *The Antitrust Bulletin*. 61 (4). 520-540.
- Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*. 46 (7). 986-1001.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*. 185 (4157). 1124-1131.
- Wilke, A., & Mata, R. (2012). Cognitive bias. In *Encyclopedia of human behavior* (pp. 531-535). Academic Press.
- Wu, B., & Knott, A. M. (2006). Entrepreneurial risk and market entry. *Management science*. 52 (9). 1315-1330.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*. 39 (1). 93-112.
- Zachary, M. A., Gianiodis, P. T., Payne, G. T., & Markman, G. D. (2015). Entry timing: Enduring lessons and future directions. *Journal of Management*. 41 (5). 1388-1415.



## A Systematic Review of Managers' Cognitive Biases in Saturated Market Entry

Bahman Hajipour \*

Omid Soleymanzadeh \*\*

Yadolah Dadgar \*\*\*

Received: 20/04/2022


Accepted: 31/07/2022


### Abstract


The high rate of business failure in the market entry or saturated market entry, as one of the anomalies in the field of strategic management, has attracted the attention of researchers in recent years. Previous research in this field has emphasized the role of managers' cognitive biases in saturated market entry. Based on this, the current research seeks to identify and categorize the cognitive biases involved in saturated market entry by a systematic review of the literature in this field. This study, in terms of purpose, is developmental-applied research, and in terms of method, is descriptive. Also, based on the nature of data, it is qualitative. The data of this research have been collected through library study and analyzed through a systematic review method. For this purpose, 22 articles in the period 1999 to 2020 have been selected by reviewing keywords, abstracts, and finally the text of articles. By reviewing articles, managers' six cognitive biases were identified. These cognitive biases occur in three basic factors of market entry. First, managers' cognitive biases about firm capabilities that include: overconfidence (overestimation and overprecision), planning fallacy, and illusion of control. Second, managers' cognitive biases about competition that include: overconfidence (including overplacement), and neglect of competitors (including competitive blind spots and brick wall effect). Third, managers' cognitive biases about market demand that include: optimism and anchoring. Finally, a general framework of managers' cognitive biases in market entry decisions are presented. Also, mitigating strategies conforming to cognitive market entry biases have been presented. Some theoretical and practical suggestions have also been made.

### Keywords

Behavioral Strategy; Saturated Market Entry; Business Failure; Cognitive Bias; Systematic Review.

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Author). b-hajipour@sbu.ac.ir  0000-0001-8972-4002

\*\* Ph.D. student of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. o\_soleymanzadeh@sbu.ac.ir  0000-0003-0940-1778

\*\*\* Professor, Department of Economics, Faculty of Economics and Political Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. y\_dadgar@sbu.ac.ir  0000-0001-5040-9531

20.1001.1.23830891.1401.16.1.5.7



doi:10.30497/SMT.2022.242690.3356

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 16, No. 1 (Serial 31) Spring 2022*

## **The Study and Explanation of Cognitive Learning Style Impact on Employees' Innovative Behavior (Case Study: Information Technology Industry)**

Amin Hashemi \*

Received: 19/02/2022

Abdollah Jassbi \*\*

Accepted: 11/06/2022

Ali Bonyadi Naeini \*\*\*


Mohammad Reza Daliri \*\*\*\*


### **Abstract**


The rapid changes in the business environment have demanded innovation as an urgent need to survive in global markets. To implement innovation, organizations largely depend on their employees' ability, commitment and beliefs toward it. Therefore, human resources and the emergence of innovative behaviors that are considered complex individual ones have a key role in the realization and promotion of innovative policies of organizations. To clarify innovative work behavior, various factors have been discussed in the literature, among which, cognitive learning style is a factor in differentiating people in their way of thinking and learning. Employing the exploratory research method analysis, this study investigates the relationship between learning style and innovative behavior in a conceptual and researcher-made model by considering the moderating variables of age, education and organizational position. The data included 950 valid questionnaires. While applying SPSS V27 and Minitab-V20 tools, linear regression analysis was used to assess the validation of hypotheses. The results show that there is no relationship between divergent styles and the emergence of innovative behavior. Also, the convergent style is associated with the exploration and championing as well as not affecting the implementation of the idea. Also, the assimilating style has a strong relationship with the championing of the idea. Besides, among the moderating variables, the organizational position factor only affects the implementation of the idea, and age and education also affect the exploration and championing of the idea. According to the literature review, the relationship between learning style and innovative work behavior is very rare in studies related to organizational innovation, so this research can be useful to enrich studies around this concept and its application in promoting organizational innovation.


### **Keywords**

Innovative Work Behavior; Cognitive Style; Learning Style; Innovativeness; Organizational Innovativeness; LSI Inventory.

\* Ph.D. student of science and technology policy, University of Science and Technology, Tehran, Iran (corresponding author). amin\_hashemi@pgr.e.iust.ac.ir  0000-0002-3105-5851

\*\* Professor of System Management and Productivity Department, School of Industrial Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran. jassbi@iust.ac.ir  0000-0002-2941-0877

\*\*\* Assistant Professor, Department of Business Management and Engineering, School of Advance Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran. bonyadi@iust.ac.ir  0000-0003-3119-551X

\*\*\*\* Professor of System Management and Productivity Department, School of Industrial Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran. daliri@iust.ac.ir  0000-0001-9241-8751

20.1001.1.23830891.1401.16.1.4.6



doi:10.30497/SMT.2022.243137.3393

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 16, No. 1(Serial 31) Spring 2022*

## **An Analytical Study of the Organizational Systematization Model Based on Religious Rituals in Shiite Hadiths; Case Study of Daily Prayers**

Mojtaba Bidi \*

Received: 16/05/2022

Mohsen Miry \*\*

Accepted: 19/07/2022

Mohammad Mahdi Mohtadi \*\*\*

### **Abstract**

Systematization and systematic view of various phenomena in the field of management has become a paradigm for theorizing among scholars, and in line with this paradigm, efforts to integrate humanities and Islamic sciences, especially in the field of management around the concept of systematization, has reached its peak. Therefore, the purpose of this article is to conduct an analytical study of the organizational systematization model based on Islamic rituals using narrative sources. In order to fulfill this goal, a mixed research method (qualitative -quantitative) was used. In the first stage, based on the method of signification research, 232 meanings were extracted from Kafi's book '*Forough*' containing prayer-related *hadiths*. Then, in the second stage, by content analysis, the output of the previous stage was examined and 90 organizing themes were formed. Then, eight comprehensive themes were obtained as the output of this stage, which are considered as the dimensions of the organizational systematization model based on religious rituals. The eight mentioned dimensions that are the results of the present research are: central signifier (first dimension), coordination with the system of divine creation and legislation (second dimension), system's end (third dimension), principles of the system (fourth dimension), basic mechanisms (fifth dimension), objectivity and propaganda mechanism and announcement of the system (sixth dimension), mechanism of system dynamics (seventh dimension), and trustee of the system (eighth dimension). Finally, in the third stage, the relationship among the components of these eight dimensions was determined using interpretive structural analysis (ISM) method.

### **Keywords**

Religious Rituals; Systematization; Signification Research; Organizational Systematization.

\* Ph.D. student of system management, Imam Hossein University, Tehran, Iran (corresponding author).

bidi@isu.sc.ir

0000-0003-3646-4977

\*\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran. miry@isu.sc.ir

0000-0001-6524-9219

\*\*\* Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

mohtadi@ihu.ac.ir

0000-0001-9040-7346

20.1001.1.23830891.1401.16.1.3.5



doi:10.30497/SMT.2022.242953.3373

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 16, No. 1 (Serial 31) Spring 2022*

## **A Systematic Review of the Role of Organizational Design Dimensions in Implementing Strategic Changes**

Mohammad Javadi \*  
Asadollah Kordnaeij \*\*  
Seyed Hamid Khodadad Hosseini \*\*\*  
Asadollah Ganjali \*\*\*\*

Received: 13/04/2022

Accepted: 20/08/2022

### **Abstract**

Strategic change is considered as one of the most important issues in the new arena of competition and therefore the readiness of companies in various dimensions of organizational design for this type of change is essential. Therefore, several studies have been conducted on the role of organizational design dimensions in strategic changes. The purpose of this research is to study previous researches in the field of the mentioned subject. In order to fulfill the purpose of the article, a systematic review method was selected and according to it, the existing articles in the period 1990 to January 21, 2021 were reviewed. Finally, 71 articles were recognized as eligible for review, and the content of these 71 articles was analyzed by content analysis method. Systematic review finally examined the dimensions of organizational design under the four dimensions of "organizational structure", "organizational culture", "organizational resources and capabilities" and "organizational processes and systems". In this analysis, the role of "organizational structure and organizational culture" has the components of "structural requirements", "deregulation and change of bureaucracy" and "organizational culture and atmosphere"; the role of "organizational resources and capabilities" has the components of "change resources", "human resources", "organizational knowledge" and "dynamic and strategic capabilities"; and finally the role of "organizational processes and systems" has the components of "control and evaluation", "change management" and "production". Indicators were considered in detail for each of the mentioned components. Finally, during this review, four content gaps and two methodological gaps were identified. Content gaps include: "reductions of the phenomenon of strategic change", "lack of application of a network perspective to the trend of divergence of power in the organization", "ambiguous explanation of the role of slack resources in the implementation of strategic changes" and "weak explanation of the role of environmental variables in the implementation of strategic changes"; and also methodological gaps include "failure to identify and organize the many variables of mediators and moderators" and "control group disregard" in experimental research.

### **Keywords**

Organizational Design; Strategic change; Organizational readiness; Organizational Change.

\* Ph.D. student of strategic management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

m.javadi@modares.ac.ir

0000-0002-5474-0069

\*\* Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (corresponding author). naej@modares.ac.ir

0000-0003-0540-6141

\*\*\* Professor, Department of Business Management, School of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. khodadad@modares.ac.ir

0000-0001-7435-3632

\*\*\*\* Associate Professor, Department of Business Management, School of Management and Islamic Studies, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. ganjali@isu.ac.ir

0000-0002-3250-9595

20.1001.1.23830891.1401.16.1.2.4



doi:10.30497/SMT.2022.241722.3297

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 16, No. 1 (Serial 31) Spring 2022*

## **Fuzzy Cognitive Strategic Mapping for Critical Success Factors of Business Continuity Management (Case Study: Petrochemical Industry)**

Seyed Ali Hadavi \*

Received: 06/05/2022

Hossein Bakhtiari \*\*

Accepted: 06/10/2022

Seyed Ali Torabi \*\*\*

### **Abstract**

Understanding the Critical Success Factors (CSFs) of Business Continuity Management (BCM) and determining the relationships between these CSFs are the most important issue for the success or failure of companies. The main purpose of this study is to design a fuzzy cognitive strategic map for the CSFs of BCM in the petrochemical industry. As for the purpose, this is an applied research. The research population includes 10 petrochemical companies from which the managers of the business continuity command center were selected as experts. The CSFs of BCM were identified using a systematic literature review and qualitative content analysis, and fuzzy cognitive mapping was used to design a fuzzy strategic map. Based on the results, nine CSFs were identified, namely "business continuity strategy", "contingency planning", "crisis management", "emergency management", "enterprise risk management", "disaster recovery", "business continuity culture", "senior management commitment and support", and "business impact analysis". This study also shows a communication model of the identified factors in which the relationships between the main and secondary factors are determined. The business continuity strategy is the key CSF for BCM and has the highest centrality index. This research can develop theoretical literature on the CSFs of BCM and also provide useful insights for managers of the surveyed organizations, in particular, and other organizations, in general, to implement BCM.

### **Keywords**

Business Continuity Management; Critical Success Factors; Systematic Literature Review; Fuzzy Cognitive Mapping; Petrochemical Industry.

---

\* Ph.D. student of Industrial Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.

ali.hadawy@gmail.com

0000-0003-1373-6730

\*\* Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (corresponding author).

h.bakhtiari@isu.ac.ir

0000-0003-0639-5173

\*\*\* Professor, Department of Business Engineering, Faculty of Industrial Engineering, Tehran University Technical Campus, Tehran, Iran. satorabi@ut.ac.ir

0000-0003-2853-5325



20.1001.1.23830891.1401.16.1.1.3



doi:10.30497/SMT.2022.239428.3108

*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Review Article, Vol. 16, No. 1 (Serial 31) Spring 2022*

## Typology of Problem Definition Theories and Its Prism of Light Spectrum in Policy Analysis

Hasan Danaeefard \*  
Seyyed Mojtaba Emami \*\*  
Mohammad Sadiq Torabzadeh \*\*\*

Received: 13/09/2020

Accepted: 23/09/2020

### Abstract

Oftentimes, policy failure refers to the wrong definition of a policy problem. This is a pervasive challenge in various fields, especially public policy analysis studies, which are also referred to in different terms. In practice, too, the definition of a wrong problem in the form of a third type of error leads to policy problems remaining unresolved and sustained. The cause of the third type of error should be sought for four reasons: systems of problems, different interpretations, information policy, and external changes. In this article, while reviewing the nature of policy problem and problem definition theories, a typology of the most important policy problem theories is presented. In addition to the literature review, we have presented the "problem definition prism of light spectrum", which describes in seven layers the intellectual spectrum of problem definition theories: purpose, theme, ontology, scientific paradigm, method, approach, and level of analysis. The present study seeks to present the complexities of the problem definition process to the audience and make them beware of simplifying the definition of policy problems.

### Keywords

Policy Problem; Policy Problem Definition; Problem Structuring; Problem Definition Prism of Light Spectrum.

---

\* Professor, Department of Public Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

hdanaee@modares.ac.ir

0000-0003-1805-7323

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

emami@isu.ac.ir

0000-0001-6762-4932

\*\*\* Doctoral student of public policy making, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

(Corresponding author). torabzadeh@isu.ac.ir

0000-0002-4046-0090

### Contents

- **Typology of Problem Definition Theories and Its Prism of Light Spectrum in Policy Analysis** ..... 1  
*Danaeefard, Hasan; Emami, Seyyed Mojtaba; Torabzadeh, Mohammad Sadiq\**
  
- **Fuzzy Cognitive Strategic Mapping for Critical Success Factors of Business Continuity Management (Case Study: Petrochemical Industry)**..... 37  
*Hadavi, Seyed Ali; Bakhtiari, Hossein\*; Torabi, Seyed Ali*
  
- **A Systematic Review of the Role of Organizational Design Dimensions in Implementing Strategic Changes**..... 79  
*Javadi, Mohammad; Kordnaeij, Asadollah\*; Khodadad Hosseini, Seyed Hamid; Ganjali, Asadollah*
  
- **An Analytical Study of the Organizational Systematization Model Based on Religious Rituals in Shiite Hadiths; Case Study of Daily Prayers**..... 129  
*Bidi, Mojtaba\*; Miry, Mohsen; Mohtadi, Mohammad Mahdi*
  
- **The Study and Explanation of Cognitive Learning Style Impact on Employees' Innovative Behavior (Case Study: Information Technology Industry)** ..... 159  
*Hashemi, Amin; Jassbi, Abdollah\*; Bonyadi Naeini, Ali; Daliri, Mohammad Reza*
  
- **A Systematic Review of Managers' Cognitive Biases in Saturated Market Entry** 203  
*Hajipour, Bahman\*; Soleymanzadeh, Omid; Dadgar, Yadolah*



In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

# Strategic Management Thought

## (Management Thought)

31

The-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)  
Vol. 16, No. 1 (Serial 31), Spring 2022

**Publisher: Imam Sadiq University**

**Managing Director: Meysam Latifi**

**Editor in Chief: Ali Rezaeian**

**Deputy Editor in Chief: Alireza Chitsazian**

**Manager Editorial: Ali Akbar Goshayesh**

**Editorial Board (In Alphabetical & Academic Rank Order):**

**Hassan Bashir**

Professor (Expertise: International Communications) Imam Sadiq University

**Ali Divandari**

Professor (Expertise: Strategic Management) Tehran University

**Ali Rezaeian**

Professor (Expertise: Organizational Behavior Management) Shahid Beheshti University

**Seyyed Reza Seydjavadeyn**

Professor (Expertise: Human Resource Management) Tehran University

**Asadollah Kordnaeij**

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

**Gholam Reza Goodarzi**

Professor (Expertise: Operations Research Management) Imam Sadiq University

**Vahid Khashei**

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

**Asad Allah Ganjali**

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

**Meysam Latifi**

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

**Mostafa Hadavinejhad**

Associate Professor (Expertise: Behavioral Management) ValieAsr University

Review and Correction of English Abstracts: Alireza Roshanzamir

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

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

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

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

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

Address of the Dedicated Journal System: <https://www.smt.journals.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)