بسم الله الرحمن الرحيم

سازمان مدیریت صنعتی
مشاوره آموزش تحقیق

نام دوره:

پایان‌نامه کارشناسی ارشد/ MBA/ DBA

گرایش: .....

عنوان:

.....

نگارش:

.....

استاد راهنما:

.....

استاد مشاور:

.....

استاد ناظر:

.....

ماه و سال

صفحه تصویب‌نامه توسط هیأت داوران

تقدیم به (اختیاری)

پیشگفتار (اختیاری)

تقدیر و تشکر: (اختیاری)

سازمان مدیریت صنعتی
مشاوره آموزش تحقیق

تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب ..... دانش پژوه دوره ..... رشته .....تعهد می کنم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این نوشته از آن استفاده شده است مطابق مقررات ارجاع گردیده است .این پایان نامه پیش از این برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاترارائه نشده است و کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به سازمان مدیریت صنعتی می‌باشد.

نام و نام خانوادگی دانش پژوه:

تاریخ:

امضا

چکیده فارسی:

یکی از مفاهیمی که در چند سال گذشته توجه پژوهشگران مختلف را به خود جلب کرده، مقوله مدیریت اثربخش است. این مولفه برای تمامی سازمان ها از خصوصی و دولتی با ماهیت خدماتی یا تولیدی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این راستا هدف اصلی این پژوهش تبیین و ارائه مدل مدیریت اثربخش در حوزه بیمارستان های آموزشی درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش است.در این پژوهش از هر دو رویکرد پژوهشی کمی و کیفی استفاده شده است، بدین ترتیب که در مرحله کیفی از رویکرد استقرایی و در مرحله کمی از رویکرد فرضیه‌ای – قیاسی استفاده شده است.داده‌ها و اطلاعات مندرج در این پژوهش از دو منبع داده های اولیه و ثانویه بدست آمده است. با توجه به نگاهی به مراحل انجام این پژوهش، که در مراحل انجام پژوهش به آن اشاره گردید، گویای تسلسل اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه در این پژوهش است. در بخش کیفی این پژوهش از رویکرد داده بنیاد و در بخش کمی از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. مشارکت کنندگان بخش کیفی که از آنها مصاحبه صورت گرفت ۱۲ نفر بودند و به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله نخست پژوهش، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد و تا مرحله اشباع نظری مصاحبه ها ادامه یافت. در بخش کمی جامعه آماری تحقیق مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان بیمارستان امام خمینی تهران بوده روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده بود که ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و ابزار بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بوده است. با توجه به نتایج بدست آمده در بخش کیفی ساختار سازمانی به عنوان شرایط علی، مولفه های استراتژیک منابع انسانی به عنوان پدیده اصلی، بهره وری سازمانی به عنوان راهبرد، توجه به فناوری اطلاعات به عنوان بستر حاکم، مسئولیت پذیری اجتماعی به عنوان شرایط مداخله گر و در نهایت مدیریت اثربخش به عنوان پیامد مشخص گردید. با توجه به نتایج بدست آمده از بخش کمی نیز با توجه به روابط بین مولفه ها پنج فرضیه ارایه گردید و آزمون مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. در سه فرضیه دیگر مشخص گردید که مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی، توجه به فناوری اطلاعات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند. در نهایت در فرضیه انتهایی نیز مشخص گردید که بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت اثربخش، روش نظریه پردازی داده بنیاد، مدل سازی معادلات ساختاری، بیمارستان.

«فهرست مطالب»

عنوان **صفحه**

چکیده فارسی ..... ح

فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱. مقدمه ۲
۱-۲. بیان مسأله ۳
۱-۳. اهمیت و ضرورت تحقیق ۵
۱-۴. اهداف تحقیق ۶
۱-۵. سوالات تحقیق ۷
۱-۶. قلمرو تحقیق ۷
۱-۷. معرفی بیمارستان امام خمینی تهران ۷
۱-۸. ساختار پژوهش ۸

فصل دوم: ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۲- مقدمه ۱۰
۲-۱- مدیریت اثربخش ۱۱
۲-۱-۱. اهمیت مدیریت اثربخش در سازمان ۱۳
۲-۱-۲. ابعاد اثربخش سازمانی ۱۴
۲-۱-۳. رویکردهای اثربخشی سازمانی ۱۶
۲-۱-۳-۱. رویکردهای مبتنی بر اهداف ۱۶
۲-۱-۳-۲. رویکرد ارزش‌های رقابتی ۱۷
۲-۱-۳-۳. رویکرد فرآیندهای درونی ۱۷
۲-۱-۳-۴. رویکرد رضایت ذینفعان استراتژیک ۱۷
۲-۱-۳-۵. رویکرد مبتنی بر منابع ۱۸
۲-۱-۴. عوامل تأثیرگذار مهم بر مدیریت اثربخش ۱۸
۲-۱-۴-۱. اثربخشی رهبر ۱۸
۲-۱-۴-۲. اثربخشی تیم ۲۱
۲-۱-۴-۳. تعهد مدیریت ۲۳
۲-۲. تعاریف و مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲۵
۲-۲-۱. اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲۹
۲-۲-۲. فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۳۲
۲-۲-۳. برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۳۵
۲-۳. تعاریف و مفاهیم ساختار سازمانی ۳۷
۲-۳-۱. اهمیت ساختار سازمانی ۴۱

۲-۳-۲. ابعاد ساختار سازمانی ۴۳
۲-۳-۳. نظریه‌های ساختار سازمانی ۴۹
۲-۴. تعاریف و مفاهیم فناوری اطلاعات ۵۳
۲-۴-۱. اهمیت فناوری اطلاعات ۶۰
۲-۴-۲. فناوری اطلاعات و اثربخشی سازمان ۶۳
۲-۴-۳. فناوری اطلاعات و تأثیر آن برکارکنان ۶۹
۲-۵. تعاریف و مفاهیم بهره‌وری ۷۱
۲-۵-۱. اهمیت و ضرورت بهره‌وری برای سازمان ۷۵
۲-۵-۲. عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر در بهره‌وری ۷۹
۲-۶. تعاریف و مفاهیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۸۴
۲-۶-۱. اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۸۶
۲-۶-۲. ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۸۷
۲-۶-۳. نظریه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۹۱
بخش دوم: سوابق تحقیق ۹۵
۲-۷.سوابق تحقیق ۹۶
۲-۷-۱. سوابق تحقیقات داخلی ۹۶
۲-۷-۲. سوابق تحقیقات خارجی ۱۰۱

فصل سوم: روش تحقیق

۳-۱. مقدمه ۱۰۶
۳-۲. مبانی فلسفی پژوهش ۱۰۶
۳-۳. جهت‌گیری پژوهش ۱۰۶
۳-۴. رویکرد پژوهش ۱۰۶
۳-۵. صبغه پژوهش ۱۰۷
۳-۶. نوع پژوهش از منظر هدف ۱۰۷
۳-۷. استراتژی‌های پژوهش ۱۰۷
۳-۸. نوع پژوهش ۱۰۷
۳-۹. روش‌های گردآوری داده‌ها ۱۰۷
۳-۱۰. استراتژی‌های پژوهش ترکیبی ۱۰۸
۳-۱۱. تشریح استراتژی‌های پژوهش حاضر ۱۰۸
۳-۱۲. روش گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی ۱۱۰
۳-۱۲-۱. نمونه‌گیری ۱۱۰
۳-۱۲-۲. رویه کدگذاری ۱۱۱
۳-۱۲-۲-۱. رویه کدگذاری باز ۱۱۱
۳-۱۲-۲-۲. رویه کدگذاری محوری ۱۱۱

۳-۱۲-۳. روش برازش روایی کیفی ۱۱۵
۳-۱۳. روش گردآوری و تحلیل داده‌های کمی ۱۱۶
۳-۱۳-۱. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری ۱۱۶
۳-۱۳-۲. ابزار گردآوری داده‌ها ۱۱۶
۳-۱۳-۳. روایی ابزار گردآوری ۱۲۰
۳-۱۳-۴. پایایی ابزار گردآوری ۱۲۰
۳-۱۳-۵. آمار توصیفی داده‌ها ۱۲۰
۳-۱۳-۶. آمار استنباطی ۱۲۰

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و کمی پژوهش

۴-۱. مقدمه ۱۲۲
۴-۲. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی ۱۲۲
۴-۲-۱. شرایط علّی ۱۲۲
۴-۲-۲. پدیده اصلی ۱۲۵
۴-۲-۳. راهبردها ۱۲۸
۴-۲-۴. بستر حاکم ۱۳۰
۴-۲-۵. شرایط مداخله گر ۱۳۳
۴-۲-۶. پیامدها ۱۳۶
۴-۲-۷. کدگذاری محوری ۱۴۰
۴-۳. روش تحلیل سلسله مراتبی فازی ۱۴۱
۴-۳-۱. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی ۱۴۲
بخش اول: مقوله هیئت امنایی ۱۴۳
بخش دوم: مقوله برون سپاری ۱۴۵
بخش سوم: مقوله کنترل هزینه ۱۴۷
بخش چهارم: مقوله استقلال در تصمیم‌گیری ۱۴۹
بخش پنجم: شرایط علی(ساختار سازمانی) ۱۵۱
۴-۳-۲. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های پدیده اصلی ۱۵۳
بخش اول: مقوله خودباوری ۱۵۳
بخش دوم: مقوله رفتار شهروند سازمانی ۱۵۵
بخش سوم: مقوله طراحی مشاغل ۱۵۷
بخش چهارم: مقوله تعهد سازمانی ۱۵۹
بخش پنجم: مقوله آموزش ۱۶۱
بخش ششم: پدیده اصلی(مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی) ۱۶۳
۴-۳-۳. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های راهبردها ۱۶۵
بخش اول: مقوله خلاقیت ۱۶۵

بخش دوم: مقوله زیباسازی بیمارستان ۱۶۷
بخش سوم: مقوله کیفیت خدمات ۱۶۹
بخش چهارم: راهبردها(بهره‌وری منابع انسانی) ۱۷۱
۴-۳-۴. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های بستر حاکم ۱۷۳
بخش اول: مقوله انتقال تکنولوژی ۱۷۳
بخش دوم: مقوله استقرار مناسب *HIS* ۱۷۵
بخش سوم: مقوله استقرار سیستم مدیریت دانش ۱۷۷
بخش چهارم: بستر حاکم(توجه به فناوری اطلاعات) ۱۷۹
۴-۳-۵. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله گر ۱۸۱
بخش اول: مقوله مسئولیت‌پذیری اقتصادی ۱۸۱
بخش دوم: مقوله مسئولیت‌پذیری اخلاقی ۱۸۳
بخش سوم: مقوله مسئولیت‌پذیری قانونی ۱۸۵
بخش چهارم: مقوله مسئولیت‌پذیری فرهنگی ۱۸۷
بخش پنجم: مقوله مسئولیت‌پذیری زیست محیطی ۱۸۹
بخش ششم: شرایط مداخله گر(مسئولیت‌پذیری اجتماعی) ۱۹۱
۴-۳-۶- اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های پیامد ۱۹۳
بخش اول: مقوله تجربه و تخصص مدیریت ۱۹۳
بخش دوم: مقوله نوآوری مداری ۱۹۵
بخش سوم: مقوله ثبات مدیریت ۱۹۷
بخش چهارم: مقوله ارزیابی عملکرد و بهره‌وری ۱۹۹
بخش پنجم: پیامدها(مدیریت اثربخش) ۲۰۱
۴-۳-۷. اعتبارسنجی ابعاد پژوهش ۲۰۳
۴-۴. شاخص‌های توصیفی مدل پارادایمی پژوهش ۲۰۵
۴-۴-۱. ساختار سازمانی ۲۰۵
۴-۴-۲. مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۲۰۶
۴-۴-۳. بهره‌وری سازمانی ۲۰۷
۴-۴-۴. توجه به فناوری اطلاعات ۲۰۸
۴-۴-۵. مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۲۰۹
۴-۴-۶. مدیریت اثربخش ۲۱۰
۴-۵. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری ۲۱۱
۴-۵-۱. تحلیل عاملی تأییدی شرایط علی(ساختار سازمانی) ۲۱۱
۴-۵-۱-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شرایط علی ۲۱۲
۴-۵-۱-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم شرایط علی ۲۱۵
۴-۵-۲-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم پدیده اصلی ۲۲۰

۴-۵-۳. تحلیل عاملی تأییدی راهبردها(بهره‌وری سازمانی) ۲۲۲
۴-۵-۳-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول راهبردها ۲۲۲
۴-۵-۳-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم راهبردها ۲۲۴
۴-۵-۴. تحلیل عاملی تأییدی بستر حاکم(توجه به فناوری اطلاعات) ۲۲۶
۴-۵-۴-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول بستر حاکم ۲۲۶
۴-۵-۴-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم بستر حاکم ۲۲۸
۴-۵-۵. تحلیل عاملی تأییدی شرایط مداخله‌گر(مسئولیت‌پذیری اجتماعی) ۲۳۰
۴-۵-۵-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شرایط مداخله‌گر ۲۳۰
۴-۵-۵-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم شرایط مداخله‌گر ۲۳۳
۴-۵-۶. تحلیل عاملی تأییدی پیامدها(مدیریت اثربخش) ۲۳۵
۴-۴-۶-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول پیامدها ۲۳۵
۴-۵-۶-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم پیامدها ۲۳۷
۴-۶. بررسی شاخص‌های برازش رویکرد حداقل مربعات جزیی ۲۳۹
۴-۶-۱. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۲۳۹
۴-۶-۲. روایی همگرا ۲۴۰
۴-۶-۳. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر ۲۴۰
۴-۶-۴. معیار ارزیابی برازش بخش کلی ۲۴۱
۴-۶-۷. عامل تورم واریانس برای بررسی هم خطی ۲۴۱
۴-۷. آزمون مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد ۲۴۲
۴-۸. آزمون مدل پژوهش در حالت اعداد معناداری ۲۴۵
۴-۹. مدل کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد ۲۴۷
۴-۱۰. مدل کلی پژوهش در حالت اعداد معناداری ۲۴۸
۴-۱۱. فرضیه‌های پژوهش ۲۴۸
۴-۱۱-۱. فرضیه‌ی اول ۲۴۹
۴-۱۱-۲. فرضیه‌ی دوم ۲۴۹
۴-۱۱-۳. فرضیه‌ی سوم ۲۵۰
۴-۱۱-۴. فرضیه‌ی چهارم ۲۵۰
۴-۱۱-۵. فرضیه‌ی پنجم ۲۵۱
۴-۱۲. مدل پارادایمی پژوهش با توجه به ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معناداری ۲۵۱

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱. مقدمه ۲۵۴
۵-۲. نتایج بدست آمده از بخش رویکرد داده بنیاد ۲۵۴
۵-۳. نتایج بدست آمده از رویکرد سلسله مراتبی ۲۵۵
۵-۴. نتایج بدست آمده از بررسی شاخص‌های توصیفی ۲۵۵

۵-۵. نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی تأییدی ۲۵۶
۵-۶. نتایج بدست آمده از رویکرد حداقل مربعات جزیی ۲۵۷
۵-۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی پژوهش ۲۵۷
۵-۷-۱. پیشنهادات بر اساس شرایط علی ۲۶۰
۵-۷-۲. پیشنهادات بر اساس پدیده اصلی ۲۶۲
۵-۷-۳. پیشنهادات بر اساس راهبردها ۲۶۵
۵-۷-۴. پیشنهادات بر اساس بستر حاکم ۲۶۸
۵-۷-۵. پیشنهادات بر اساس شرایط مداخله‌گر ۲۷۰
۵-۷-۶. پیشنهادات بر اساس پیامدها ۲۷۱
۵-۸. محدودیت و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی ۲۷۴
۵-۹. مشکلات و موانع پژوهش ۲۷۵
منابع و مآخذ ۲۷۶

«فهرست جداول»

عنوان **صفحه**

جدول (۲-۱) سوابق تحقیقات گذشته ۱۰۳
جدول (۳-۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان..... ۱۱۱
جدول (۳-۲) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به شرایط علی..... ۱۱۲
جدول (۳-۳) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به پدیده اصلی..... ۱۱۳
جدول (۳-۴) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به راهبردها..... ۱۱۳
جدول (۳-۵) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به بستر حاکم..... ۱۱۴
جدول (۳-۶) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به شرایط مداخله‌گر ۱۱۴
جدول (۳-۷) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به پیامدها ۱۱۵
جدول (۴-۱). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط علّی..... ۱۲۵
جدول (۴-۲). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پدیده اصلی ۱۲۷
جدول (۴-۳). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها ۱۳۰
جدول (۴-۴). کد گذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به بستر حاکم ۱۳۳
جدول (۴-۵). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط مداخله‌گر ۱۳۶
جدول (۴-۶). کد گذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها ۱۳۹
جدول (۴-۷). جدول راهنمای اعداد فازی ۱۴۲
جدول (۴-۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی نسبت به مقوله هئیت امنایی..... ۱۴۳
جدول (۴-۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی..... ۱۴۳
جدول (۴-۱۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۴۳
جدول (۴-۱۱). محاسبه وزن مفاهیم هیئت امنایی..... ۱۴۴
جدول (۴-۱۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون‌سپاری نسبت به مقوله برون‌سپاری..... ۱۴۵
جدول (۴-۱۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون سپاری ۱۴۵
جدول (۴-۱۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون‌سپاری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۴۵
جدول (۴-۱۵). محاسبه وزن مفاهیم برون سپاری..... ۱۴۶
جدول (۴-۱۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه نسبت به کنترل هزینه ۱۴۷
جدول (۴-۱۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه..... ۱۴۷
جدول (۴-۱۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه برای محاسبه درجه بزرگی..... ۱۴۷
جدول (۴-۱۹). محاسبه وزن مفاهیم کنترل هزینه ۱۴۸
جدول (۴-۲۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری نسبت به استقلال در تصمیم‌گیری.. ۱۴۹
جدول (۴-۲۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری ۱۴۹
جدول (۴-۲۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۴۹
جدول (۴-۲۳). محاسبه وزن مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری..... ۱۵۰

جدول(۴-۲۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی نسبت به ساختار سازمانی ۱۵۱
جدول (۴-۲۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی ۱۵۱
جدول (۴-۲۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۵۱
جدول (۴-۲۷). محاسبه وزن مقوله‌های ساختار سازمانی ۱۵۲
جدول (۴-۲۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری نسبت به مقوله خودباوری ۱۵۳
جدول (۴-۲۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری ۱۵۳
جدول (۴-۳۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۵۳
جدول (۴-۳۱). محاسبه وزن مفاهیم خودباوری ۱۵۴
جدول (۴-۳۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی نسبت به مقوله رفتار شهروند سازمانی ۱۵۵
جدول (۴-۳۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی ۱۵۵
جدول (۴-۳۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۵۵
جدول (۴-۳۵). محاسبه وزن مفاهیم رفتار شهروند سازمانی ۱۵۶
جدول (۴-۳۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل نسبت به طراحی مشاغل ۱۵۷
جدول (۴-۳۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل ۱۵۷
جدول (۴-۳۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل برای محاسبه درجه بزرگی ۱۵۷
جدول (۴-۳۹). محاسبه وزن مفاهیم طراحی مشاغل ۱۵۸
جدول (۴-۴۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی نسبت به تعهد سازمانی ۱۵۹
جدول (۴-۴۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی ۱۵۹
جدول (۴-۴۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۵۹
جدول (۴-۴۳). محاسبه وزن مفاهیم تعهد سازمانی ۱۶۰
جدول(۴-۴۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش نسبت به آموزش ۱۶۱
جدول(۴-۴۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش ۱۶۱
جدول (۴-۴۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش برای محاسبه درجه بزرگی ۱۶۱
جدول(۴-۴۷). محاسبه وزن مفاهیم آموزش ۱۶۲
جدول(۴-۴۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های استراتژیک منابع انسانی نسبت به مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۱۶۳
جدول (۴-۴۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۱۶۳
جدول (۴-۵۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۶۳
جدول (۴-۵۱). محاسبه وزن مقوله‌های مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۱۶۴
جدول (۴-۵۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت نسبت به مقوله خلاقیت ۱۶۵
جدول (۴-۵۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت ۱۶۵
جدول (۴-۵۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت برای محاسبه درجه بزرگی ۱۶۵
جدول (۴-۵۵). محاسبه وزن مفاهیم خلاقیت ۱۶۶
جدول (۴-۵۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان نسبت به مقوله زیباسازی بیمارستان ۱۶۷

جدول (۴-۵۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان ۱۶۷
جدول (۴-۵۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان برای محاسبه درجه بزرگی ۱۶۷
جدول (۴-۵۹). محاسبه وزن مفاهیم زیباسازی بیمارستان ۱۶۸
جدول (۴-۶۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات نسبت به کیفیت خدمات ۱۶۹
جدول (۴-۶۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات ۱۶۹
جدول (۴-۶۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات برای محاسبه درجه بزرگی ۱۶۹
جدول(۴-۶۳). محاسبه وزن مفاهیم کیفیت خدمات ۱۷۰
جدول (۴-۶۴). ماتریس مقایسه زوجی بین بهره‌وری سازمانی نسبت به بهره‌وری سازمانی ۱۷۱
جدول (۴-۶۵). ماتریس مقایسه زوجی بین بهره‌وری سازمانی ۱۷۱
جدول (۴-۶۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های بهره‌وری سازمانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۷۱
جدول(۴-۶۷). محاسبه وزن مقوله‌های بهره‌وری سازمانی ۱۷۲
جدول (۴-۶۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی نسبت به مقوله انتقال تکنولوژی ۱۷۳
جدول (۴-۶۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی ۱۷۳
جدول (۴-۷۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۷۳
جدول (۴-۷۱). محاسبه وزن مفاهیم انتقال تکنولوژی ۱۷۴
جدول (۴-۷۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS* نسبت به مقوله استقرار مناسب *HIS*.. ۱۷۵
جدول (۴-۷۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS* ۱۷۵
جدول (۴-۷۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS* برای محاسبه درجه بزرگی ۱۷۵
جدول(۴-۷۵). محاسبه وزن مفاهیم استقرار مناسب *HIS* ۱۷۶
جدول(۴-۷۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش نسبت به استقرار سیستم مدیریت دانش ۱۷۷
جدول (۴-۷۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش ۱۷۷
جدول (۴-۷۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش برای محاسبه درجه بزرگی ۱۷۷
جدول (۴-۷۹). محاسبه وزن مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش ۱۷۸
جدول (۴-۸۰). ماتریس مقایسه زوجی بین توجه به فناوری اطلاعات نسبت به توجه به فناوری اطلاعات ۱۷۹
جدول (۴-۸۱). ماتریس مقایسه زوجی بین توجه به فناوری اطلاعات ۱۷۹
جدول (۴-۸۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های توجه به فناوری اطلاعات در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۷۹
جدول (۴-۸۳). محاسبه وزن مقوله‌های توجه به فناوری اطلاعات ۱۸۰
جدول (۴-۸۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی نسبت به مقوله مسئولیت‌پذیری اقتصادی. ۱۸۱
جدول (۴-۸۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی ۱۸۱
جدول (۴-۸۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۸۱
جدول (۴-۸۷). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی ۱۸۲
جدول(۴-۸۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی نسبت به مقوله مسئولیت‌پذیری اخلاقی..... ۱۸۳

جدول (۴-۸۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی ۱۸۳
جدول (۴-۹۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۸۳
جدول (۴-۹۱). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی ۱۸۴
جدول (۴-۹۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی نسبت به مسئولیت‌پذیری قانونی ۱۸۵
جدول (۴-۹۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی ۱۸۵
جدول (۴-۹۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۸۵
جدول(۴-۹۶). محاسبه وزن مفاهیم طراحی مشاغل ۱۸۶
جدول (۴-۹۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی نسبت به مسئولیت‌پذیری فرهنگی . ۱۸۷
جدول (۴-۹۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی ۱۸۷
جدول (۴-۹۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۸۷
جدول (۴-۱۰۰). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی ۱۸۸
جدول (۴-۱۰۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی نسبت به مسئولیت‌پذیری زیست محیطی ۱۸۹
جدول (۴-۱۰۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی ۱۸۹
جدول (۴-۱۰۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی برای محاسبه درجه بزرگی ۱۸۹
جدول (۴-۱۰۴). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی ۱۹۰
جدول (۴-۱۰۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی .. ۱۹۱
جدول (۴-۱۰۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۱۹۱
جدول (۴-۱۰۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۹۱
جدول(۴-۱۰۸). محاسبه وزن مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۱۹۲
جدول(۴-۱۰۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت نسبت به مقوله تجربه و تخصص مدیریت ۱۹۳
جدول (۴-۱۱۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت ۱۹۳
جدول (۴-۱۱۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت برای محاسبه درجه بزرگی ۱۹۳
جدول (۴-۱۱۲). محاسبه وزن مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت ۱۹۴
جدول (۴-۱۱۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری نسبت به مقوله نوآوری مداری ۱۹۵
جدول (۴-۱۱۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری ۱۹۵
جدول(۴-۱۱۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۹۵
جدول(۴-۱۱۶). محاسبه وزن مفاهیم نوآوری مداری ۱۹۶
جدول (۴-۱۱۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت نسبت به ثبات مدیریت ۱۹۷
جدول (۴-۱۱۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت ۱۹۷
جدول(۴-۱۱۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت برای محاسبه درجه بزرگی ۱۹۷
جدول (۴-۱۲۰). محاسبه وزن مفاهیم ثبات مدیریت ۱۹۸

جدول (۴-۱۲۱).ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری نسبت به ارزیابی عملکرد و بهره‌وری. ۱۹۹
جدول (۴-۱۲۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری برای محاسبه درجه بزرگی ۱۹۹
جدول (۴-۱۲۴). محاسبه وزن مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری..... ۲۰۰
جدول (۴-۱۲۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش ۲۰۱
جدول (۴-۱۲۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش ۲۰۱
جدول (۴-۱۲۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی.. ۲۰۱
جدول (۴-۱۲۸). محاسبه وزن مقوله‌های مدیریت اثربخش..... ۲۰۲
جدول (۴-۱۲۹). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش..... ۲۰۳
جدول (۴-۱۳۰). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش..... ۲۰۳
جدول (۴-۱۳۱). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش..... ۲۰۴
جدول (۴-۱۳۲). محاسبه وزن ابعاد پژوهش..... ۲۰۴
جدول (۴-۱۳۳). توصیف آماری ساختار سازمانی ۲۰۵
جدول (۴-۱۳۴). توصیف آماری مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی..... ۲۰۶
جدول (۴-۱۳۵). توصیف آماری بهره‌وری سازمانی..... ۲۰۷
جدول (۴-۱۳۶). توصیف آماری توجه به فناوری اطلاعات ۲۰۸
جدول (۴-۱۳۷). توصیف آماری مسئولیت‌پذیری اجتماعی..... ۲۰۹
جدول (۴-۱۳۸). توصیف آماری مدیریت اثربخش..... ۲۱۰
جدول (۴-۱۳۹). علائم اختصاری در نرم‌افزار لیزرل..... ۲۱۱
جدول (۴-۱۴۰). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی..... ۲۱۴
جدول (۴-۱۴۱). شاخص‌های برازش شرایط علی..... ۲۱۶
جدول (۴-۱۴۲). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی ۲۱۹
جدول (۴-۱۴۳). شاخص‌های برازش پدیده اصلی..... ۲۲۲
جدول (۴-۱۴۴). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبرد..... ۲۲۴
جدول (۴-۱۴۵). شاخص‌های برازش راهبردها ۲۲۵
جدول (۴-۱۴۶). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم ۲۲۸
جدول (۴-۱۴۷). شاخص‌های برازش بستر حاکم ۲۲۹
جدول (۴-۱۴۸). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر ۲۳۲
جدول (۴-۱۴۹). شاخص‌های برازش شرایط مداخله‌گر ۲۳۴
جدول (۴-۱۵۰). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها..... ۲۳۷
جدول (۴-۱۵۱). شاخص‌های برازش پیامدها ۲۳۸
جدول (۰-۱۵۲). آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۲۳۹

جدول (۰-۱۵۳). نتایج ارزیابی روایی همگرا ۲۴۰
جدول (۰-۱۵۴). ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فرونل و لارکر ۲۴۱
جدول (۰-۱۵۵). نتایج آزمون هم‌خطی ۲۴۲
جدول (۴-۱۵۶). بارعاملی متغیر ساختار سازمانی ۲۴۳
جدول (۴-۱۵۷). بارعاملی متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۲۴۳
جدول (۴-۱۵۸). بارعاملی متغیر بهره‌وری سازمانی ۲۴۳
جدول (۴-۱۵۹). بار عاملی متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۲۴۴
جدول (۴-۱۶۰). بار عاملی متغیر توجه به فناوری اطلاعات ۲۴۴
جدول (۴-۱۶۱). بار عاملی متغیر مدیریت اثربخش ۲۴۴
جدول (۴-۱۶۲). بارعاملی متغیر ساختار سازمانی ۲۴۵
جدول (۴-۱۶۳). بارعاملی متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۲۴۵
جدول (۴-۱۶۴). بارعاملی متغیر بهره‌وری سازمانی ۲۴۵
جدول (۴-۱۶۵). بار عاملی متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۲۴۶
جدول (۴-۱۶۶). بار عاملی متغیر توجه به فناوری اطلاعات ۲۴۶
جدول (۴-۱۶۷). بار عاملی متغیر مدیریت اثربخش ۲۴۶
جدول (۴-۱۶۸). بررسی فرضیه اول ۲۴۹
جدول (۴-۱۶۹). بررسی فرضیه دوم ۲۴۹
جدول (۴-۱۷۰). بررسی فرضیه سوم ۲۵۰
جدول (۴-۱۷۱). بررسی فرضیه چهارم ۲۵۰
جدول (۴-۱۷۲). بررسی فرضیه پنجم ۲۵۱
جدول (۵-۱). نتایج اهمیت متغیرها بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی ۲۵۵
جدول (۵-۲). توصیف آماری ساختار سازمانی ۲۵۶
جدول (۵-۳). نتایج تحلیل عاملی تأییدی ۲۵۶
جدول (۵-۴). بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش ۲۵۷

«فهرست نمودارها»

عنوان **صفحه**

نمودار (۳-۱) پاردایم کدگذاری محوری ۱۰۸
نمودار (۴-۱): کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی ۱۴۰
نمودار (۴-۲). درخت تصمیم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ۱۴۲
نمودار (۴-۳). توزیع متغیر ساختار سازمانی ۲۰۵
نمودار(۴-۴). توزیع متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی ۲۰۶
نمودار (۴-۵). توزیع متغیر بهره‌وری سازمانی ۲۰۷
نمودار (۴-۶). توزیع متغیر توجه به فناوری اطلاعات ۲۰۸
نمودار (۴-۷). توزیع متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۲۰۹
نمودار (۴-۸). توزیع متغیر مدیریت اثربخش ۲۱۰
نمودار (۴-۹). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی در حالت تخمین استاندارد ۲۱۳
نمودار (۴-۱۰). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی در حالت اعداد معناداری ۲۱۴
نمودار (۴-۱۱). مدل اندازه‌گیری شرایط علی در حالت تخمین استاندارد ۲۱۵
نمودار (۴-۱۲). مدل اندازه‌گیری شرایط علی در حالت اعداد معناداری ۲۱۶
نمودار (۴-۱۳). مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی در حالت تخمین استاندارد ۲۱۸
نمودار (۴-۱۴). مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی در حالت اعداد معناداری ۲۱۹
نمودار (۴-۱۵). مدل اندازه‌گیری پدیده اصلی در حالت تخمین استاندارد ۲۲۰
نمودار (۴-۱۶). مدل اندازه‌گیری پدیده اصلی در حالت اعداد معناداری ۲۲۱
نمودار (۴-۱۷). مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها در حالت تخمین استاندارد ۲۲۳
نمودار (۴-۱۸). مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها در حالت اعداد معناداری ۲۲۳
نمودار (۴-۱۹). مدل اندازه‌گیری راهبردها در حالت تخمین استاندارد ۲۲۴
نمودار (۴-۲۰). مدل اندازه‌گیری راهبردها در حالت اعداد معناداری ۲۲۵
نمودار (۴-۲۱). مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم در حالت تخمین استاندارد ۲۲۷
نمودار (۴-۲۲). مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم در حالت اعداد معناداری ۲۲۷
نمودار (۴-۲۳). مدل اندازه‌گیری بستر حاکم در حالت تخمین استاندارد ۲۲۸
نمودار (۴-۲۴). مدل اندازه‌گیری بستر حاکم در حالت اعداد معناداری ۲۲۹
نمودار (۴-۲۵). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد ۲۳۱
نمودار (۴-۲۶). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری ۲۳۲
نمودار (۴-۲۷). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد ۲۳۳
نمودار (۴-۲۸). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری ۲۳۴
نمودار (۴-۲۹). مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها در حالت تخمین استاندارد ۲۳۶
نمودار (۴-۳۰). مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها در حالت اعداد معناداری ۲۳۶

نمودار (۴-۳۱). مدل اندازه‌گیری پیامدها در حالت تخمین استاندارد ۲۳۷
نمودار (۴-۳۲). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری ۲۳۸
نمودار (۴-۳۳). مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد ۲۴۷
نمودار (۴-۳۴). مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری ۲۴۸
نمودار (۴-۳۵). مدل پارادایمی پژوهش با ارائه اعداد معناداری و تخمین استاندارد ۲۵۲

«فهرست اشکال»

عنوان **صفحه**

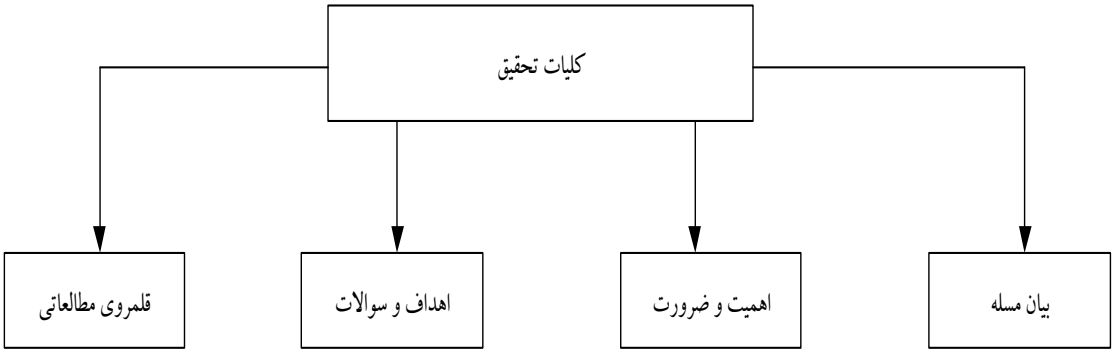
شکل (۱-۱) ساختار فصل کلیات تحقیق ۲
شکل (۱-۲) ساختار پژوهش ۸
شکل(۲-۱) دسته بندی ادبیات موضوع ۱۱
شکل(۲-۲) مدل اولیه پژوهش ۹۴
شکل (۳-۱) فرآیند اجرای پژوهش ۱۰۹

فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱. مقدمه

هدف اصلی بیمارستان بازگرداندن، ارتقاء و حفظ سلامتی مردم جامعه است. مـدیران و کارکنـان بیمارسـتان‌هـا بایـد پاسخگوی نیازهای منطقی بیماران باشند. آنها باید کیفیت خدمات تشخیصی، درمانی و بازتوانی بـا کیفیـت و ایمـن را بـا هزینه قابل پرداخت در دسترس جامعه قرار دهند. با این وجود، مدیران بیمارستان‌های کشـور بـا چـالش‌هـای زیـادی در زمینه‌های کیفیت، پاسخگویی و کارایی مواجه هستند. مدیریت اثربخش و کارآمد نقـش بسـزایی در پاسـخگویی بـه ایـن چالش‌ها و دستیابی به اهداف تعیین شده دارد (مصدق راد و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۳۰). لذا اهداف هـر سـازمان، فلسـفه وجودی آن است و تحقق این اهداف به کار گروهی نظام‌مند نیاز دارد که با مدیریت صحیح شکل می‌گیـرد. اثربخشـی و کارایی دو مؤلفه مهم از این اهداف هستند. مدیریت در اثر وجود سازمان به وجود می‌آید و از طرفی ادامه حیات سازمان در گرو مدیریت است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. مدیران در سازمان تلاش می‌کنند تا با ایجاد هماهنگی، در جهت نیل به اثربخشی گام بردارند و سازمان تحت رهبری خود را به موفقیت برسانند(کیایی و همکاران، ۱۳۹۳، ۵۲). چنانچه در رأس سازمان مدیرانی شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مـدیریت قـرار گیرنـد، کامیـابی سـازمان در رسیدن به این اهداف سازمانی تضمین خواهد شـد (هرسـی و بلانچـارد،[1] ۲۰۱۳، ص ۵؛ رابینـز،[2] ۲۰۰۹، ص ۸). توسـعه مهارت‌های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش‌ها و برنامه‌های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از سازمان‌ها بخصوص بیمارستان‌ها و مراکز درمانی می‌باشد. مهارت‌های مـدیریت اثـربخش بـه کارکنـان و سـازمان کمـک می‌نماید تا آنان کارایی و اثربخشی خویش را بهبود ببخشند(کرمی و دیندار فرکوش، ۱۳۹۴، ص ۱). یکی از چـالش‌هـای جدی در ادارهٔ اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصـول اطمینـان از وجـود مـدیرانی شایسـته در بـالای هـرم سازمانی است. وجود چنین مدیرانی می‌تواند منابع محدود این بخش را در میان محـدودیت‌هـای بـی‌شـمار دیگـری کـه سازمان‌های دولتی را احاطه کرده است، به شکل مطلوب اداره کند. فصلی که هم اینک پیش روی است، مربوط به کلیـات پژوهش است. در این فصل مسله تحقیق و توجیه اهمیت آن به صورت مفصل مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. همچنـین در انتهای فصل نیز در مورد قلمروی مطالعاتی مطالبی ارائه شده است.



شکل (۱-۱) ساختار فصل کلیات تحقیق

[1] Hersi & Belanchard
[2] Rabbins

۱-۲. بیان مسأله

در محیط‌های در حال تغییر امروزی، مدیریت موفق بدون توسعه فردی مداوم غیرممکن است. بنابراین، توسعه و پرورش مهارت‌های مدیریتی از الزامات توسعه و پیشرفت سازمان‌ها به شمار می‌رود. به عبارت دیگر هر توسعه و تغییری در سازمان، مستلزم توسعه و پرورش مدیران آن سازمانی می‌باشد. سازمان‌های بهداشتی- درمانی بخصوص بیمارستان‌ها، به طور دایم در چالش با نیروهای محیطی داخلی و خارجی همچون تغییرات جمعیتی، استفاده از تکنولوژی‌های نو وگران قیمت، تغییر در بازار سلامت و شرایط اقتصادی و اصلاحات در نظام‌های سلامت هستند. این پیشرفت‌ها و تغییرات، توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیران را در سازمان به چالش می‌کشاند و آنها را ملزم به تجدید و بازنگری در شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز می‌نماید (کیایی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۸). سازمان با مدیریت ضعیف، نداشتن چشم‌انداز و عدم توانایی دستیابی به آن، عدم آگاهی از توسعه مهارت‌های مدیریتی، برخورد مؤثر با مشکلات و غیره باعث کاهش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در بین کارکنان می‌شود و روز به روز سازمان به سوی نابودی پیش خواهد رفت (زاهد هوجقان و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵). در سال‌های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی، مفهومی دیگر در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گویند (کولاکوگلو و همکاران،[1] ۲۰۰۶، ص ۵). از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند، هاسلید[2] است. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی راهبردی (هاب و همکاران،[3] ۲۰۰۶، ص ۱۸). مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن اشاره می‌کند که در همه سازمان‌ها مشترک و معمول است. این فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مثل (جذب، آموزش، بکارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جز آن) با عنوان فنی معرفی می‌شوند. در مقابل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی مطرح است (مثل مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و جز آن)، که نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرد. برخلاف دیدگاه‌های مختلف درباره این مفهوم، دیدگاهی مشترک وجود دارد و آن این است که مدیریت منابع انسانی راهبردی در توسعه و اجرای سیاست‌های منطبق با راهبرد کسب و کار نقشی عمده دارد. بسیاری از نویسندگان معتقدند اثربخشی راهبردی بُعدی جدید را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان همسو شود، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی‌شد (هاسلید، ۱۹۹۵، ص ۶۳۵).

توسعه مهارت‌های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش‌ها و برنامه‌های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در رقابت‌های جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می‌رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان‌های موفق در سرتاسر جهان و مهارت‌های مؤثر در مقابله با چالش‌های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف‌پذیر، یکنواخت

[1] Colakoglu et al.
[2] Huselid
[3] Huub et al.

و متنوع مشخص می‌شود. مهارت‌های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می‌نماید تا آنان کارایی و اثـر بخشـی خویش را بهبود ببخشند. از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی شدن نیز روندی از رقابت‌های فشرده را نشان می‌دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط‌های پیچیده ضروری به نظر می‌رسد. ویژگی‌ها و سبک‌هـای مـدیریت اثـربخش در فرهنگ‌سازی، بهره‌وری کارکنان و در نهایت، در موفقیت یا شکست تعیین‌کننده هستند. یک مدیر بایـد توانـایی هـدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی‌های رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی و سازمانی بهره جوید (پری زاده، ۱۳۹۶، ص ۱). یک رهبر یا مدیر زمانی اثربخش است که به وسیله سبک‌های مدیریت و رهبری متفاوت نتایجی مطلوب محال را برای سـازمانش بـه دست آورد (آکینتایو،[1] ۲۰۱۰، ص ۲۶). مدیران مؤثر قادر به تغییر وضع موجود هستند، آنها قادرند مشکلات را شناسایی و به طور مؤثر تجزیه و تحلیل کنند و اقدام به حل مسأله نمایند. آنها با افراد گروه به خوبی کار می‌کنند و می توانند به بهبود دیگران در درون گروه‌های اثربخش کمک کنند(کیایی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۵۳).

بهبود در اثربخشی شیوه‌های مدیریت منجر به قابلیت‌های بالاتر سازمان در مواجه با ارائه خدمات به ارباب رجوع شده و فشار رقابتی سازمان را به نسبت رقبا افزایش می‌دهد و منجر به بهبود فرآیندها، خدمات و نوآوری‌ها و توسعه مـداوم و شایستگی‌های سازمان و منابع انسانی و در نتیجه عملکرد کلی سازمان می‌شود. این رویه‌ها و قابلیت‌ها به بهبود فرآیندهای سازمانی کمک کرده در نتیجه نوآوری در خدمات و بهره‌وری سـازمانی را بهبـود مـی‌بخشـد (روی و خاسـتگیر،[2] ۲۰۱۶، صص ۶-۵). مدیریت اثربخش تأثیر عمده‌ای بر سطوح خروجی هر سازمانی دارد (باهاتچاریا و نارایان،[3] ۲۰۱۵، ص ۱۱). اثربخشی می‌تواند به عنوان توانایی برآورده ساختن الزامات، اهداف و اولویت‌های مطلوب سازمانی باشد منجر به افـزایش ارزش برای سازمان‌ها شود (زیدان و اولسون،[4] ۲۰۱۷، ص ۴). اثربخشی تأثیرات بالقوه‌یی بر توسعه مهارت‌هـای فـردی و شغلی کارکنان در سازمان دارد. لی و بورولد[5] در سال ۲۰۰۳ بیان کردند که روش‌های اثربخش در سازمان منجر به تسهیل و تعهد بیشتر کارکنان سازمان شده و انگیزه کار را در راستای اهداف سازمانی تقویت می‌کند. بروجکمان[6] در سـال ۲۰۱۳ در پژوهشی که انجام داد، اظهار داشت که تعهد رهبری نسبت به سازمان، منجر به رقابـت بـرای اهـداف برتـر سـازمانی، توسعه اخلاق و مدیریت دانش می‌شود و این عوامل سبب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود (خوروا و همکاران،[7] ۲۰۱۷، ص ۲۰). مدیریت اثربخش امور بهداشتی بیمارستان‌ها به عنوان یکی ازمهمترین شاخص‌هـای موفقیـت در بیمارسـتان‌هـا مدنظر قرار گرفته شده است. با توجه به رشد سیستم‌های مشتری‌مدار در سرتاسر سیستم‌های خدماتی، بیمارستان‌ها نیز به عنوان یک سیستم خدماتی در این زمینه اقدامات زیادی را انجام داده‌اند. بیمارستان‌های خصوصی به نحـوی جـدی‌تـر در این مسیر قدم برداشته‌اند، همچنین بیمارستان‌های دولتی نیز با توجه به مشغول بودن در ساز و کارهای دولتی و بـا وجـود

[1] Akintayo
[2] Roy &Khastagir
[3] Bhattacharya & Narayan
[4] Zidane & Olsson
[5] Lee & Bourled
[6] Björkman et al
[7] Khoreva et al

بعضی نواقص سیستماتیک که دامن‌گیرحوزه مدیریت دولتی است سعی در بهبود شرایط و عملکرد خود نموده‌اند و در بعضی موارد قدم‌های خوب و مؤثری در این زمینه برداشته‌اند. از سوی دیگر، بیمارستان به عنوان بزرگترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها به طور عمده مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های بهداشتی و درمانی هستند و از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگی اجرایی خاص برخوردارند. امروزه مدیریت بیمارستان نیز پیچیده‌تر شده است و به انواع جدیدی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها در حوزه مدیریت بیمارستانی نیاز دارد. مدیران بیمارستان نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف نظام سلامت دارند. مدیران باید ویژگی‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های خاصی داشته باشند تا بتوانند موجب اثربخشی شوند. لذا تبیین و ارائه یک مدل مدیریت اثربخش در عرصه مدیریت بیمارستان‌های آموزشی، درمانی می‌تواند راهکاری برای برون رفت از شرایط فعلی بسمت شرایط مطلوب باشد.

۱-۳. اهمیت و ضرورت تحقیق

بیمارستان به عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی- درمانی، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند مدیریت کارا و اثربخش می‌باشد. بنابراین، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران بیمارستان باید مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد. بیمارستان‌ها مؤسسات پیچیده و پرچالشی هستند که دارای بیشترین سرمایه، دانش، مهارت تخصصی و تجهیزات بخش سلامت می‌باشند. بیمارستان‌ها در بسیاری از کشورها، بیش از ۵۰ درصد و در ایران حدود ۷۵ درصد از منابع مالی مرتبط با سلامت را در اختیار دارند (براتی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷). بنابراین اهمیت مدیریت در این سازمان‌ها صد چندان می‌شود. همچنین از آنجا که حیات و بقای سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر، نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره‌وری سازمان خواهند داشت. با توجه به اینکه مدیران بیمارستان‌ها نقش عمده‌ای در سرپرستی و هدایت نیروی انسانی و ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت‌های بیمارستان دارند و هدف نهایی این گروه، حفظ، نگهداری و تأمین سلامت افراد جامعه می‌باشد؛ بنابراین، باید این افراد مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی مرتبط با حوزه بیمارستان را داشته باشند (براتی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۷). از سوی دیگر، بیمارستان به عنوان بزرگترین سازمان ارائه دهنده خدمات بهداشتی و درمانی، ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها به طور عمده مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های بهداشتی و درمانی هستند و از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگی اجرایی خاص برخوردارند. امروزه مدیریت بیمارستان نیز پیچیده‌تر شده است و به انواع جدیدی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها در حوزه مدیریت بیمارستانی نیاز دارند. مدیران بیمارستان نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف نظام سلامت دارند (گران و جورجنسن،[1] ۲۰۰۵، ص ۶). از آنجایی که در زمینه شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌های موردنیاز مدیران بیمارستان‌ها، مطالعه چندانی در کشور صورت نگرفته و با توجه به این که در سال‌های اخیر توجه سیاست‌گذاران و مدیران ارشد حوزه سلامت به جایگاه‌های مدیریتی و توانمندی‌های لازم برای اخذ پست‌های

[1] Groene & Jorgensen

مدیریتی بخصوص مدیریت بیمارستانی بیشتر شده است، نیاز به انجام پژوهشی در زمینه بررسی مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران بیمارستانی و راهکارهای ارتقای این مهارت‌ها بیش از پیش احساس می‌گردد. با شناسایی مهارت‌های مدیریت، علاوه بر این که می‌توان مدیران فعلی را با آموزش‌های لازم توانمند کرد، مدیران آینده بیمارستان‌ها نیز با مهارت‌ها و توانمندی‌های بیشتری پا به عرصه خدمت می‌گذارند و با این کار می‌توان گام مؤثری در جهت ارتقای کیفیت بیمارستان به عنوان مهمترین سازمان نظام سلامت برداشت. نتایج مطالعه حاضر می‌تواند اطلاعات مناسبی را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران ارشد جهت جذب و بکارگیری مدیرانی توانمند در آینده و ارتقا و تقویت مهارت و توانمندی‌های مدیران فعلی قرار دهد. درحال حاضر نگاه حاکم بر مدیریت سازمان‌های اجرایی در کشور برگرفته از مؤلفه‌ها و عناصر کلیدی مدیریت صنعتی می‌باشد. بررسی این موضوع در حوزه‌های بهداشت و درمان بالاخص مدیریت بیمارستان‌های آموزشی، درمانی و شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود می‌تواند منجر به طراحی و تدوین استراتژی و برنامه‌های عملیاتی مؤثر برای بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت اثربخش مرتبط با حوزه بیمارستان‌های آموزشی، درمانی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی گردد.

۱-۴. اهداف تحقیق

۱- شناسایی مولفه های اثربخش مدیریت بیمارستان های آموزشی، درمانی

۲- ارائه مدل مدیریت اثربخش در بیمارستان های آموزشی، درمانی

۱-۵. سؤالات تحقیق

۱- مولفه های اثربخش مدیریت بیمارستان های آموزشی، درمانی کدامند؟

۲- مناسب ترین مدل مدیریت اثربخش برای بیمارستان های آموزشی، درمانی کدام است؟

۱-۶. قلمرو تحقیق

- ✓ قلمرو موضوعی پژوهش حاضر مطالعه‌ی حاضر در حوزه‌ی بهره‌وری و اثربخشی مدیریت منابع انسانی قرار دارد.
- ✓ قلمرو مکانی این پژوهش بیمارستان امام خمینی شهر تهران است.
- ✓ قلمروی زمانی این تحقیق از زمستان سال ۱۳۹۷ شروع شده و تا انتهای بهار ۱۳۹۹ ادامه یافته است.

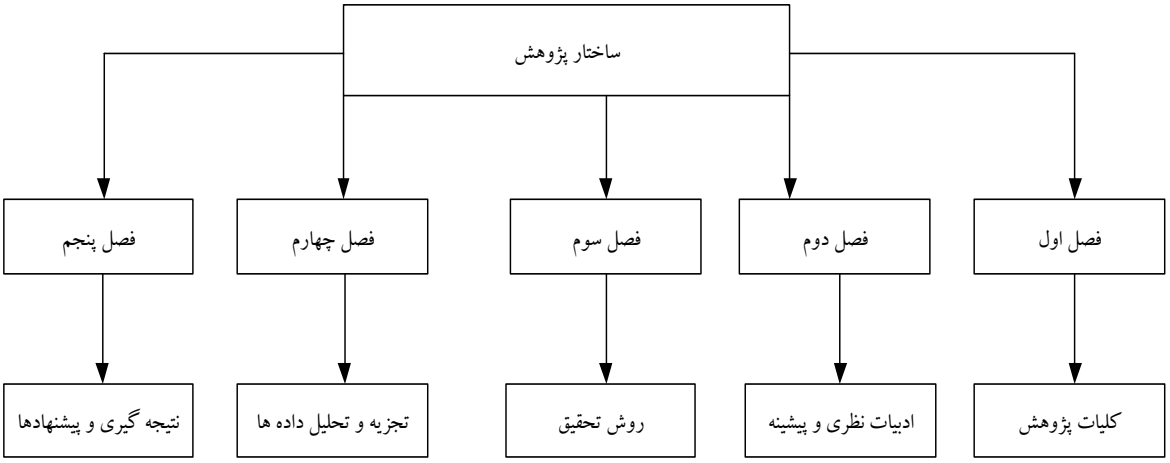
۱-۷. معرفی بیمارستان امام خمینی تهران

نام مجتمع بیمارستانی امام خمینی(ره) برای هر هم‌وطن ایرانی مترادف با محلی است که ملجاء و مأمن همه دردمندان بیماری است که در هیچ جای دیگر کشور پذیرش نمی‌گیرند. این مرکز در قلب تهران واقع و با دسترسی‌های مناسب از طریق بزرگراه چمران و بلوار کشاورز محل مراجعه بیماران تهرانی و شهرستانی است. فارغ‌التحصیلان دوره‌های عمومی، تخصصی و فوق تخصصی این مرکز که در هر سال بالغ بر چندصد نفر هستند به اقصی نقاط کشور عزیمت می‌کنند و بیماران پیچیده را به اساتید مبرز و دانشمند مجتمع ارجاع می‌دهند. چهار مرکز عمده این مجتمع، بیمارستان‌های امام خمینی(ره) با بیش از ۶۰۰ تخت، ولی عصر(عج) با بیش از ۳۵۰ تخت و انستیتو کانسر با بیش از ۲۰۰ تخت بستری و مرکز مجهز تصویربرداری، که در مجموعه بناهای مجتمع بیمارستانی، بیمارستان امام خمینی(ره) ساختمان اصلی و اولین بنایی است که تأسیس گردید و به همراه چندین مرکز تحقیقاتی شامل مرکز تحقیقات بیماری‌های مغز و اعصاب، مرکز تحقیقات ایدز، مرکز تحقیقات سرطان، مرکز تحقیقات ضایعات نخاعی، مرکز تحقیقات تغذیه با شیر مادر، مرکز تحقیقات بهداشت باروری، مرکز تحقیقات مادر، جنین و نوزاد، مرکز تحقیقات سرطان بیماری‌های دستگاه تناسلی- ادراری، مرکز

تحقیقات رادیولوژی تهاجمی، مرکز تحقیقات علوم و تکنولوژی پزشکی، بانک اعضا و فرآورده‌های پیوندی همه در این مجموعه جای گرفته‌اند. این مجتمع در برنامه پنج ساله آینده‌اش توسعه زیرساخت‌های ارائه خدمت در قالب دو پروژه ساخت بیمارستان جدید و مجهز، یکی برای انستیتو کانسر با ۵۴۰ تختخواب و دیگری جایگزین بیمارستان‌های امام و ولی عصر با ۸۵۰ تخت خواب را در دست اجرا دارد. علی رغم محدودیت‌های ایجاد شده در اثر این ساخت و سازها، مجموعه مدیران مجتمع با همکاری کارکنان دلسوز آن شرائط ارائه خدمت صادقانه با محوریت رضایت مراجعین و بیماران را با وسواس بسیار مدنظر قرار داده و با تدابیر ویژه که استفاده از فضاهای موجود و ایجاد فضاهای موقت برای خدمت‌رسانی بهتر است تلاش می‌نمایند که کیفیت خدمات، نه تنها کاهش نیابند، بلکه با تأکید بر اصول حاکمیت خدمات بالینی و جلب رضایتمندی بیماران و استقرار استانداردهای اعتباربخشی ملی و اصول ایمنی بیمار که به تدریج در تمامی بدنه کارکنان جاری می‌شود، فضایی را فراهم آورند که مراجعین محترم دغدغه‌های جانبی نداشته و تنها نگرانی شان بهبود آلام و بیماریشان باشد.

۱-۸ ساختار پژوهش

در فصل اول پرداختن به تبیین موضوع تحقیق، بیان مسئله، اهمیت ضرورت، اهدف، سوالات و قلمروی مطالعاتی مد نظر قرار گرفته است .در فصل دوم به چهارچوب نظری و ارتباط بین آنهاو پیشینه تحقیق پرداخته شده است. در فصل سوم به روش تحقیق ، جامعه آماری و حجم نمونه مورد تحقیق، معرفی ابزار های جمع آوری اطلاعات، روایی و پایانی پرداخته شده است.در فصل چهارم روش تجزیه و تحلیل داده های کیفی و کمی ارائه گردید. در آخرین فصل از فصول پنجگانه این تحقیق، پس از بیان نتایج حاصله و ارائه پیشنهاد هایی بر اساس آنها، محدودیت های تحقیق عنوان شده است.



شکل (۱-۲) ساختار پژوهش

فصل دوم:

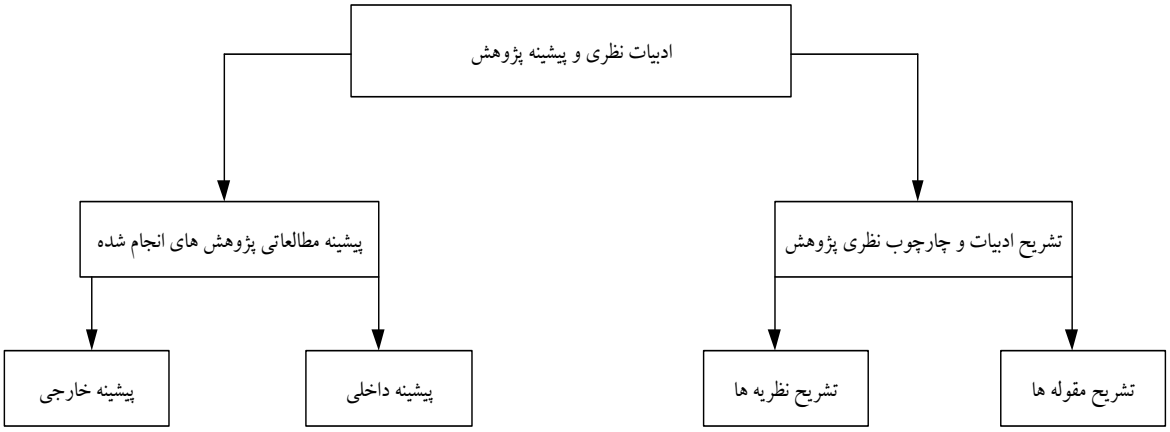
ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

۲. مقدمه

در دنیای رقابتی کسب و کار، سازمان‌ها ملزم به برآوردن دو دسته از نیازها در خارج و داخل سازمان هستند. در خارج سازمان، افزایش شدت رقابت بین شرکت‌ها آنها را به برآوردن نیازهای متنوع مشتریان و انطباق با این نیازها از طریق اتخاذ استراتژی‌های تجاری مناسب ملزم می‌سازد. در داخل سازمان نیز کارکنان متنوع، با قابلیت‌های گوناگون و نیازهای متفاوت، سازمان‌ها را ملزم می‌کنند جهت حفظ منابع انسانی توانمند و بهره‌گیری مؤثر از قابلیت‌های آنان در جهت دستیابی به اهداف تجاری سازمان، سبک‌های مدیریت منابع انسانی گوناگونی اتخاذ کنند. بیشتر سازمان‌ها تمایل دارند یک نگرش کلی درباره کارکنان و شیوه مدیریت آنها داشته باشند و بیشتر بر شیوه‌هایی تمرکز می‌کنند که در مورد کل کارکنان سازمان صدق کند. اما نباید ماهیت منابع انسانی را ساده انگاشت و یک الگوی مدیریتی کلی برای اداره همه کارکنان اتخاذ کرد. بر اساس نگرش قابلیت‌های استراتژیک، قابلیت‌های کارکنان سهم متفاوتی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ایفا می‌کند و بنابراین، برای کارکنان مختلف باید سبک‌های منابع انسانی متفاوتی در راستای استراتژی سازمان و بر پایه میزان اختصاصی بودن قابلیت‌ها اتخاذ گردد. از این رو سازمان‌ها باید سبک‌های مدیریت منابع انسانی خود را به عنوان ابزاری استراتژیک برای پیوند سرمایه‌های انسانی با نیازهای استراتژیک در نظر گرفته، با اتخاذ سبک‌های مناسب، ضمن برآوردن نیازهای کارکنان خود از قابلیت‌های آنان در جهت برآوردن اهداف استراتژیک سازمان بهره‌گیری کنند (ارتمسیر و بال،[1] ۲۰۱۲، ۸۷۱). در زمانی که منابع انسانی ارزشمند، مهمترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به شمار می‌آید و در شرایطی که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور منابع انسانی فرهیخته ناتوان تلقی می‌شود، سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنانی با قابلیت‌ها و تخصص‌های مختلف با چالش‌های فراوانی مواجه هستند. سازمان‌ها از سبک‌های متفاوتی برای مدیریت کارکنان خود استفاده می‌کنند. سبک مدیریت منابع انسانی، الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ و اجرا می‌گردد و به طور کلی شامل کارکردهای تأمین نیروی انسانی (برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، توسعه مسیر شغلی، آموزش و توسعه)، ارزیابی عملکرد و پرداخت (تجزیه تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت) و روابط کار (ایجاد و تقویت رابطه کاری بین فرد و سازمان، نظارت و کنترل، هویت و تعلق سازمانی) می‌باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با بکارگیری کارکنان متعهد، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حرکت می‌کند، به نحوی که اجرای استراتژی‌های مدون منابع انسانی، می‌تواند به سازمان در جهت ارائه خدمات مناسب یاری رساند. در عصر جهانی شدن، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است که مدیریت آن نیازمند رویکردی استراتژیک می‌باشد. منابع انسانی از عوامل استراتژیک تولید هر سازمان و عامل توسعه و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر کشوری است (چرودر،[2] ۲۰۱۲، ۷۹). ارزشمندی منابع انسانی زمانی خودنمایی می‌کند که سازمان متناسب با نیاز واقعی خود نیروهای متخصص و متعهد به کار را جذب و به نحو شایسته‌ای نگهداری و پرورش دهد و میان منافع سازمان و منافع کارکنان فصل مشترکی ایجاد نماید. در غیر این صورت این منابع ارزشمند به صورت سربار و مزاحم در خواهند آمد و به جای افزایش اثربخشی سازمان، عامل سرزنش سازمان‌ها می‌گردند. سازمان‌ها

[1] Ertemsir & Bal
[2] Schroeder

برای رسیدن به اهداف خاص خود از تقسیم شایسته مسئولیت‌ها بین افراد بهره می‌گیرند. اهمیت دادن به نیروهای فعـال، جهت‌گیری مدیریت به روابط انسانی ، بهره‌گیری از یافته‌های علمی در زمینه رفتار سازمانی، استفاده بهینه از نیروی فکری، اندیشه، لیاقت، درایت و مهارت‌های فردی کارکنان، سازمان را در رسیدن به اهداف موفق می‌گرداند. اصل بکـار گمـاردن افراد مناسب در مشاغل مناسب ایجاب می‌کند که در امر انتخاب و گـزینش متصـدیان مشـاغل از مسـئولان بخـش‌هـا و واحدهای مختلف گرفته تا کارکنان جزء که تشکیل‌دهنده‌ی بدنه‌ی سازمان می‌باشند ، نهایت دقت و کوشـش بعمـل آیـد. نتایج حاصل از انتخاب کارکنان، آینده و بقای سازمان را تضمین و یا تضعیف می‌کند. مـدیریت راهبـردی منـابع انسـانی می‌تواند به عنوان فرآیند ارتباط بین وظایف منابع انسانی با هدف‌های راهبردی سازمان به منظور بهبـود عملکـرد سـازمان تعریف شود (لوبانووا و اوزولینا- اوزولا،[1] ۲۰۱۴، ۶۰۸). به طور کلی هر سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی باید بتوانـد بـر مبنای بکارگیری دقیق و شایسته منابع انسانی گامی مؤثر در راستای اثربخش بودن بردارد. در ادامه به تشریح مؤلفه‌هایی که در ایجاد مدیریت اثربخش در بیمارستان نقش دارند، پرداخته می‌شود. این مؤلفه‌ها شامل مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌باشد. در شکل(۲-۱) دسته بندی ایـن فصـل ارائه شده است:



شکل(۲-۱) دسته بندی ادبیات موضوع

۲-۱. مدیریت اثربخش

بیش از چند دهه است که اثربخشی موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان‌هاست و مدل‌ها، رویکردها و معیارهای مورد استفاده در اثربخشی مختلف و زیاد است (نظری و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از موضوعاتی که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است، مقوله اثربخشی سازمانی می‌باشد. تمرکز بیشتر سازمان‌ها در جهت افزایش توانایی‌های کارکنان و مدیران برای عملکرد بهتر در یک محیط پویا می‌باشد (لوییز و همکاران،[2] ۲۰۰۹). اثربخشی سازمانی یک مقوله پیچیده و مناقشـه‌آمیـز بوده و به آسانی قابل درک نمی‌باشد و به همین خاطر رویکردهای مختلفی برای سنجش اثربخشی سـازمانی ارائـه شـده است و هر کدام از این رویکردها بر جنبه‌ای از اثربخشی تمرکز دارند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی

[1] Lobanova & Ozolina- Ozola
[2] Lewis et al

برای معیارهای اثربخش سازمانی مانند کیفیت، رضایت کارکنان و عملکرد می‌باشد (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). بـه طـور کلی، در یک سازمان، محاسبه‌ی اثربخشی چندان ساده نیست و شاخص‌ها روش‌های متعددی برای سنجش و اندازه‌گیری عملکرد سازمان ارائه شده است. توسعه‌ی صلاحیت و شایستگی، اثربخشـی زمـان کـار را بهبـود خواهـد داد و افـزایش اثربخشی زمان کار، شاخص‌های دیگر اثربخشی سازمانی را ارتقاء خواهـد داد. بـه واقـع، رضـایت درونـی، شـادکامی و ترغیب، مولد کارکنان است که در کارایی و اثربخشی در سازمان و هدایت به بالاترین حد بهره‌وری مؤثر است. اثربخشی سازمانی، نقش مهمی را در توسعه‌ی سـازمانی ایفـا مـی‌کنـد. سـازمانی اثـربخش اسـت کـه قـادر بـه مـدیریت ابهـام‌هـا انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندی یادگیری باشد و حیطه‌ی اصلی شـغلی و توانمندسـازی بالای کارکنان را بشناسد. صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱).

اثربخشی سازمانی عبارت است از میزانی که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بـدون هـدر دادن منـابع خـود و بدون فرسوده کردن غیرضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. درواقع، اثربخشی سازمانی درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، اثربخشی سازمانی اندازه‌ای است که یک سازمان به اهـدافش تحقق می‌بخشد که با مؤلفه‌های درون سازمانی از جمله کارایی، خلاقیت و استعداد کارکنان ارتباط معنـاداری دارد. رابینـز اثربخشی سازمان را میزان کسب اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت با توجه به انتظارات ذینفع‌هـا، ارزیـابی و مرحلـه زنـدگی سازمانی تعریف می‌کند. اثربخشی سازمانی از مهمترین مشخصه‌های سازمان‌های پیشـرو اسـت کـه بـا مؤلفـه‌هـای درون سازمانی از جمله کارایی، خلاقیت، هوش و استعداد کارکنان ارتباط معناداری دارد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۳). در زمینـه اثربخشی یک توافق عمومی برای تعریف آن وجود ندارد، اولین دیدگاه در زمینه اثربخشی احتمالاً در دهه ۱۹۵۰ مـیلادی مطرح گردید که اثربخشی را چنین تعریف می‌کند: اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر نائل می‌آید. در تعریف دیگر اثربخشی، دستیابی به هدف‌های صحیح، اصلی و اساسی تعریف گردیده است. برخی از اندیشمندان نیز معتقدند اثربخشی یک مفهوم کُلّی است و هنگام تعیین آن میزان یا حدودی چند گانـه (چـه رسـمی، چـه عملیاتی) تأمین شده‌اند، سنجیده یا اندازه‌گیری و مورد قضاوت قرار می‌گیرد. به عبارتی اثربخشی توجه به بازده یا سـتاده صحیح و مناسب است و معنای کیفیت را در بطن خود دارد (طالقانی و فیض، ۱۳۹۰):

- «اتزیونی»[1][2]اثربخشی را میزان تحقق اهداف تعریف می‌کند؛
- «فیدلر»[3]که نظریه رهبری اثر بخش را مطرح کرده است، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می‌آورد، می‌داند؛

[1] Etziounie
[2] Etzioni
[3] Fydlr

- «ردین»[1] معتقد است که اثربخشی به اندازه‌ای از کار اطلاق می‌شود که مدیران بتوانند به نتایج معینی با نیازهای خاصی از طریق اداره درست در موفقیت سازمان دست یابد. او در عین حال اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظار مدیر، زیردستان، همکاران، هم قطاران و سازمان می‌داند؛
- «کالدول»[2] می‌گوید که اثربخشی، اندازه یا حدود دستیابی به اهداف برنامه است؛
- «هوی»[3] و «میسکل»[4] اثربخشی را توصیف عملی در جهت نیل به یک هدف می دانند؛
- «لورش»[5] و «لورنس[6]» معتقدند که سازمان‌های اثربخش‌تر همواره درجه بالاتری از تلفیق فعالیت‌ها را در مقایسه با سازمان‌های با اثربخشی کمتر دارا هستند. آنها معتقدند سازمان‌های موفق و اثربخش، مکانیزم‌های اثربخش‌تری برای هماهنگی واحدهای مختلف در جهت کسب اهداف کلی سازمان تدبیر نموده‌اند.
- یوکل[7]در سال ۲۰۰۸ بیان کرد که اثربخشی واقعی سازمان‌ها را میزان نیل به اهداف سازمانی می‌داند. اثربخشی را قابلیت بهره‌وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد می‌داند. درجه و میزانی از برآورده کردن نیازها یا تأمین معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان را تعریف می‌کند. به عقیدهٔ یوکل معمولاً رفتارهای رهبری، برنامه‌های مدیریت، شکل‌های ساختاری، ابتکارات بیرونی و نحوه‌ی استفاده از آنها بر عملکردهای سازمانی اثرگذار است. در میان مواردی که بیان شد، برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریت بیشتر اثرگذار است (نظری و همکاران، ۱۳۹۱).
- پیتر دراکر[8] در سال ۱۹۶۴ اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند. رابینز در تعریف اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات(فرآیند) توجه نموده و هم به نتایج حاصله. برای سنجش اثربخشی سازمانی هیچ مقیاس ساده، راحت و تضمین شده‌ای وجود ندارد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۱-۱. اهمیت مدیریت اثربخش در سازمان

اثربخشی سازمانی برای موفقیت هر اقتصادی حیاتی است و به همین خاطر برای افزایش دستاوردها و حفظ نتایج کسب و کار، سازمان نیازمند اجرای راهبردهایی است که این موفقیت را تضمین کند. به طور واضح، هیچگونه تعریف دقیق و تئوری جهان شمولی در مورد اثربخشی سازمانی توسعه داده نشده است و معنای اثربخشی سازمانی در میان اشیاء مختلف و افراد مختلف متفاوت است. با وجود این اکثر محققان بر این موضوع توافق دارند که اثربخشی سازمانی برای سنجش به معیارهای چندگانه‌ای نیاز دارند تا با استفاده از آنها عملکرد سازمان‌های مختلف را ارزیابی نمود. بنابراین آن

[1] Rdyn
[2] Caldwell
[3] Have
[4] Myskl.
[5] Lursh.
[6] Lawrence
[7] Youckel
[8] Piter Dreckar

باید هم به عنوان فرآیندها و هم به عنوان پیامدها در نظر گرفته شود. یکی از تعاریف بنیادی و رایج اثربخشی، میزان یا حدی است که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد و به عبارت دیگر به میزانی که سازمان به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود نایل گردد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۳). اثربخشی سازمانی، موضوعی اصلی در نظریه‌های سازمانی است و یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهم ترین هدف مدیر باشد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. نظریات و نوشته‌های موجود در این زمینه حکایت از این دارد که اثربخشی پدیده‌ای است چند بعدی که از دیدگاه پارسونز این ابعاد عبارتند از: دستیابی به اهداف، حفظ و تداوم سیستم، انسجام و وحدت اجزا، قابلیت انطباق و ایجاد تغییرات که با یک یا دو عامل نمی‌توان آن را سنجید(مؤدب و همکاران، ۱۳۹۲).

۲-۱-۲. ابعاد اثربخش سازمانی

اثربخشی سازمانی دارای ابعادی می‌باشد که در زیر به تشریح آنها پرداخته می‌شود:

اثربخشی رهبر: اثربخشی رهبر به عنوان حوزه‌ای دیده می‌شود که رهبران عملکرد را تسهیل می‌بخشند و ارتباطات را توسعه می‌دهند (داگلاس،[1] ۲۰۱۲). با توجه به احساسات و هیجانات، گرندی[2] در سال ۲۰۰۸ استنباط کرد که در کل، احساسات و هیجانات منفی رهبر در مقایسه با احساسات و هیجانات مثبت ارزیابی‌ها و علاقه و دلبستگی را کاهش می‌دهند. یک رهبر، به دلایل مختلف و متنوعی ممکن است یک احساس یا وضعیتی را که تجربه نکرده است، بروز دهد. در درک آنکه چرا رهبرانی که احساسات و هیجانات مثبت را بروز می‌دهند، ممکن است در مقایسه با رهبرانی که هیجانات منفی از خود بروز می‌دهند مؤثرتر و اثربخش‌تر باشند، پژوهشگران استدلال کردند که پیروان اغلب احساسات و هیجانات رهبر را تسهیم کرده و به اشتراک می‌گذارند. این فرآیند همگرایی و تقارب احساسی و هیجانی ممکن است برای مثال از طریق اشاعه و گسترش هیجانی و احساسی اتفاق افتد، زمانی که یک فرد یا یک گروه بر احساسات، هیجانات و رفتار شخص یا گروه دیگر از طریق القای خودآگاه یا ناخودآگاه وضعیت‌ها و حالات روحی و احساسی و عاطفی و رویکردها و نگرش‌های رفتاری تأثیر می‌گذارد. پیروان ممکن است به طور خودکار یا ناخودآگاه احساسات و هیجانات رهبرشان را حس کرده و یا تسهیم کنند. لوییز در سال ۲۰۰۰ نشان داد که احساسات و هیجانات عاطفی منفی یک رهبر بر وضعیت و حالت عاطفی شرکت‌کنندگان پژوهش تأثیر می‌گذارد (ایبرلی و فانگ،[3] ۲۰۱۳).

می‌توان انتظار داشت که برداشت گروه از اثربخشی رهبر در ارتباط بین وضعیت و حالت روحی گروه نقش میانجی را ایفا می‌کنند و برداشت و ادراک گروه از رهبر بخاطر عواقب و پیامدهای تقریبی ممکن است به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای پیامدهای متعاقب در نظرگرفته شود. گروه ممکن است ارزیابی‌های قبلی رهبرشان(اثربخشی رهبر) را به خاطر بسپارند و از آن اطلاعات برای ایجاد قضاوت‌های اساسی و بنیادی در مورد جذبه و هیبت رهبرانشان استفاده کنند. بنابراین می‌توان

[1] Douglas
[2] Grandy
[3] Eberly & Fong

بیان کرد که ادراک و برداشت گروه از اثربخشی رهبر به طور مثبتی بر ادراک و برداشت پرسنل از ویژگی کاریزماتیک رهبر تأثیر خواهند گذاشت (سی و همکاران،[1] ۲۰۱۳). با فرض نقش مرکزی و اصلی رهبر در یک سازمان، زیردستان اغلب قضاوت‌هایی را در مورد اثربخشی رهبر شکل می‌دهند. این برداشت و ادراک تصور می‌شوند که مشروط به فعالیت‌های رهبر هستند. پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری اثربخش با گزارشات زیردستان از احساسات و عواطف مثبت مرتبط می‌باشند. مدیریت احساسات در بسیاری از نظریه‌های رهبری به عنوان یک مؤلفه‌ی حیاتی و تعیین‌کننده‌ی اثربخشی رهبر در نظر گرفته می‌شود. برداشت و درک زیردستان از توانایی رهبر جهت اداره و سازماندهی احساسات فردی‌شان و احساسات دیگران به عنوان عامل مهمی در اثربخشی رهبری تلقی می‌شوند. یک رهبری که تنظیم و سازماندهی احساسات و هیجانات پرسنل را تسهیل می‌کنند، به صورت اثربخش‌تری دیده می‌شوند (دیل و همکاران،[2] ۲۰۱۲). روابطی که بین رهبران و زیر دستان آنها توسعه می‌یابند، می‌توانند بر میزان اثربخشی رهبر تأثیرگذارند. تئوری تبادل اعضا- رهبر فرض می‌کند که رهبران و پیروان هر یک در یک تبادل اجتماعی شرکت می‌کنند. اثربخشی رهبر به عنوان حوزه‌ای دیده می‌شود که رهبران عملکرد را تسهیل می‌بخشند و ارتباطات را توسعه می‌دهند. بنابراین، می‌توان بیان کرد که تبادل‌های بین اعضا- رهبر به طور مثبتی به اثربخشی رهبر مربوط می‌شوند. اثربخشی رهبر از طریق نظارت‌های مستقیم رهبران و کارکنان ارزیابی می‌شود (داگلاس، ۲۰۱۲). کایسر و همکارانش[3] در سال ۲۰۰۸ پیشنهاد کردند که برداشت و درک اثربخشی رهبر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شوند (دی‌گروت و همکاران،[4] ۲۰۱۱).

اثربخشی تیم: یکی از عمده‌ترین مسائل در تعیین اثربخشی تیمی، تعریف خود این مفهوم و به تبع آن، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن است که در سنجش اثربخشی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در مطالعات گونه‌شناسی انواع مختلفی از تیم (نظیر تیم‌های کاری، تیم‌های پروژه‌ای و تیم‌های مدیریتی) بر مبنای شاخص‌هایی نظیر ویژگی وظایف، میزان خودمدیریتی در تیم، ترکیب تیم، پیچیدگی مهارت‌های مورد نیاز و سایر موارد، شناسایی شده‌اند (بختی و همکاران،[5] ۲۰۱۱). نقش رهبران گروه به عنوان شخص ثالث مؤثر در محیط کار، روی شکل‌گیری اعتماد بین همکاران مورد بررسی قرار گرفت و از آنجا که کار تیمی مشروط به روابط بین فردی مؤثر است، اعتماد بین همکاران بسیار حائز اهمیت می‌باشد. چرا که اعتماد بین همکاران برای سازمان‌ها مزایایی به همراه دارد از جمله اینکه باعث افزایش اثربخشی کار تیمی می‌شود، زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، همکاری و هماهنگی در گروه کاری بیشتر می‌شود به نحوی که باعث افزایش اثربخشی شده و تصمیم‌گیری‌های تیم را بهبود می‌بخشد، کارکنان تمایل بیشتری دارند که کارشان را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. در کار تیمی پاداش‌ها اغلب به کل گروه توزیع می‌شود، کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند، تمایل دارند تا سخت‌تر کار کنند چون تمایلی ندارند برای کار نکرده‌ی خود تشویق شوند و پاداش بگیرند و کارکنان تمایل بیشتری دارند به یکدیگر کمک کنند. کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند بیشتر هم تمایل دارند تا به یکدیگر کمک کنند

[1] Sy et al
[2] Thiel et al
[3] Kaiser et al
[4] DeGroot et al
[5] bakhti et al

چون آنها می‌دانند که این رفتار در آینده‌ای نزدیک به صورت متقابل خواهد بود. همچنین، شایان ذکر است که کار تیمی موفق بر پایه اعتماد، ساخته می‌شود. هر یک از اعضای تیم باید اعتماد را ایجاد کنند، اعتماد را از طریق اقدامات و سخنان خود پرورش دهند و در حفظ آن تلاش کنند. هر یک از اعضای تیم نیاز دارند که بتوانند به هم تیمی‌های خود به منظور متعهد ماندن به تیم و اهداف آن اعتماد کنند. اعضای تیم باید اعتماد داشته باشند به اینکه هم تیمی‌های آنان صلاحیت دارند و با موفقیت وظایف مربوط به موفقیت تیم را می‌تواند به سرانجام برساند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲). از قابل توجه‌ترین تغییرات معنادار سازمان‌های امروزی، تغییر از کار انفرادی به سمت کارهای تیمی است. تیم‌ها بخش مهم کارکرد یک سازمان هستند. آن‌ها می توانند به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌ها عمل کنند یا مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کنند و موفقیت سازمانی را محدود نمایند (کاسیوپ،[1] ۲۰۰۸).

۲-۱-۳. رویکردهای اثربخشی سازمانی

مشهورترین رویکردهای اثربخشی سازمانی شامل:

- رویکرد دستیابی به هدف[2](بر اساس برون‌داد سازمانی)؛
- رویکرد مبتنی بر منابع[3](بر اساس درون‌دادهای سازمانی)؛
- رویکرد مبتنی برفرآیندهای درونی[4](بر اساس فرآیندهای سازمانی)؛
- رویکرد مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع[5](بر اساس رضایت ذینفعان)؛
- و رویکرد مبتنی بر ارزش‌های رقابتی[6](بر اساس تأکید بر ساختار، کانون توجه سازمان و فرآیندها و نتایج نهایی) است.

۲-۱-۳-۱. رویکردهای مبتنی بر اهداف

رویکردهای مبتنی بر اهداف، منابع و فرآیندهای درونی در صورتی که به عنوان مدل تئوریک به کار گرفته شوند، نخواهند توانست معیاری معتبر و کافی برای سنجش اثربخشی سازمانی محسوب گردند. به این دلیل که جهت‌گیری آنها، تک بعدی است؛ مثلاً، تأکید رویکرد مبتنی بر اهداف بر برون‌داد، و فقط بر یک بعد تمرکز دارند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۰). روجاس[7] در سال ۲۰۰۰ مهمترین رویکردهای اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی را مرور و بررسی کرد و نشان داد که رویکرد ارزش‌های رقابتی مناسبترین رویکرد برای ارزیابی اثربخشی سازمانی در بین سازمان‌های غیرانتفاعی است. از

---

[1] Caciopp
[2] Goal Attainment Approach
[3] System Resource Approach
[4] Internal Process Approach
[5] Multiple Constituency Model
[6] Competing Value
[7] Rojas

طرف دیگر، شیلبری و مورو[1] در سال ۲۰۰۶ بیان کردند که رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع به عنوان پیش‌نیاز و از اجزاء تشکیل‌دهنده رویکرد ارزش‌های رقابتی محسوب می‌شود. بنابراین، مهمترین و اثرگذارترین رویکرد چند بعدی شامل رویکرد ارزش‌های رقابتی کوئین و روربخ[2] (۱۹۸۳) می‌باشد (عیدی و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۱-۳-۲. رویکرد ارزش‌های رقابتی

رویکرد ارزش‌های رقابتی به دلیل ماهیت چند بعدی و پوشش سایر رویکردها مدل خوبی هستند. این رویکرد از چهار الگوی مبتنی بر سیستم باز[3]، الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی[4]، الگوی مبتنی بر فرآیند درونی[5] و الگوی مبتنی بر روابط انسانی[6] و هشت عامل انعطاف‌پذیری، منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، نیروی متخصص و انسجام کارکنان است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۰). رویکرد ارزش‌های رقابتی، اثربخشی سازمان را نیازمند شناسایی همه‌ی متغیرهای بنیادی تأثیرگذار بر کارکرد سازمان و چگونگی پیوند این متغیرها می‌داند. اثربخشی سازمانی میزان هم‌خوانی دست‌آوردهای سازمان با دست‌آوردهای موردنظر است. اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست به گونه‌ای که تمرکز و تأکید بر دستاوردها می‌باشد که زمانی به دست می‌آید که سازمان به هدف‌های خود برسد. تفاوت بنیادی برای بیان اثربخشی سازمان‌ها در شیوه‌ای است که با آن معیار ارزیابی ارائه می‌شود تا مشخص شود که کارکرد سازمان چه اندازه خوب است یا می‌تواند باشد (شریف و همکاران، ۱۳۸۵).

۲-۱-۳-۳. رویکرد فرآیندهای درونی

این رویکرد متداول‌ترین معیار ارزیابی اثربخشی سازمانی است و اثربخشی سازمانی را عمدتاً با نیل به یک یا چند هدف ویژه تعریف می‌کند و به طور گسترده در اکثر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تمرکز این مدل بر برون‌دادهاست. کارکنان در این رویکرد به دنبال بهره‌وری، کارایی و سودآوری هستند (اردلان و همکاران، ۱۳۹۱).

۲-۱-۳-۴. رویکرد رضایت ذینفعان استراتژیک

هدف این رویکرد از اثربخشی سازمانی آن است که تقاضاهای ذینفعانی که در محیط سازمان حضور دارند را رفع نماید تا حمایت‌های مورد نیاز را برای ادامه و بقاء کسب نماید. این دیدگاه مشابه رویکرد سیستم منبع است، به جز آنکه با محیط درونی سازمان ارتباط ندارد. این رویکرد سازمان‌ها را عنوان یک محدوده‌ی سیاسی در نظر می‌گیرد که علاقه به کنترل کل منابع دارد. تعیین میزان رضایت گروه‌های ذینفع مانند بستانکاران، مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت به عنوان شاخص عملکرد سازمانی به حساب می‌آید (همان منبع).

---

[1] Shilberi & Mouro
[2] Queen & Roubakh
[3] Open System Model
[4] Rational Goal Model
[5] Internal Process Model
[6] Human Relation Model

۲-۱-۳-۵. رویکرد مبتنی بر منابع

این رویکرد یک چارچوب تلفیقی را ارائه می‌دهد. موضوع و معیارهای اصلی و اساسی این رویکرد که ما برای ارزیابی اثربخشی سازمانی ارزش قائل هستیم و مورد استفاده قرار می‌دهیم (مانند نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات و امنیت شغلی) متکی به این است که ما چه کسی هستیم، چه چیزی ارائه می‌دهیم و چه منافعی را مدنظر قرار می‌دهیم. این رویکرد تعدادی از معیارهای اثربخشی سازمانی را در قالب مدل‌های چهارگانه (سیستم باز، روابط انسانی، هدف عقلانی و فرآیند داخلی) قرار داده که هرکدام بر ارزش‌های ویژه‌ای متکی است و برحسب اینکه سازمان در چه مرحله‌ای از مراحل چرخه‌ی حیات خود می‌باشد، یکی از این مدل‌ها در اولویت قرار می‌گیرد (همان منبع).

۲-۱-۴. عوامل تأثیرگذار مهم بر مدیریت اثربخش

در ادامه به چندین عامل که بر مدیریت اثربخش تأثیر دارد، اشاره شده است:

۲-۱-۴-۱. اثربخشی رهبر

اثربخشی رهبر به عنوان حوزه‌ای دیده می‌شود که رهبران عملکرد را تسهیل می‌بخشند و ارتباطات را توسعه می‌دهند (داگلاس، ۲۰۱۲، ۵۱). بررسی تعاملات بین اثربخشی رهبری، ویژگی‌های پیروان و احساسات و هیجانات در ادبیات دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. احساسات و هیجانات تا حدودی مفرط و شدید، واکنش‌های اثربخش نسبتاً کوتاه‌مدت برای محرک‌های محیطی شناخته شده‌ی ویژه نظیر احساس شادی و خوشحالی در مورد موفقیت یک پروژه می‌باشد. اگرچه، در این زمینه شدت بروز احساسات و هیجانات متفاوت می‌باشند. دلیل این وضعیت یا حالت روحی ناشناخته است. اگرچه، تحقیق بر روی رهبری و احساسات و هیجانات هنوز در آغاز راه می‌باشد، و با یافته‌ها در چارچوب ارتباط بین احساسات و حالات روحی رهبر و درک و برداشت پیروان از اثربخشی رهبر در حال ظهور و شکل‌گیری هستند. همانطور که گوتی و همکارانش[1] (۲۰۱۰) در بررسی اخیرشان بر روی المان‌ها و عوامل مؤثر و اثربخش رهبری اظهار کردند که حالات روحی و احساسات مثبت رهبر نتایج و بازده‌ی مطلوب را برای همه‌ی شرکا به وجود می‌آورد، درحالیکه به نظر می‌رسد احساسات و حالات روحی منفی رهبر مضر و زیان‌آور هستند. مشابهاً با توجه به احساسات و هیجانات، گرندی (۲۰۰۸) استنباط کرد که در کل، احساسات و هیجانات منفی رهبر در مقایسه با احساسات و هیجانات مثبت ارزیابی‌ها و علاقه و دلبستگی را کاهش می‌دهند. یک رهبر، به دلایل مختلف و متنوعی ممکن است یک احساس یا وضعیتی را که تجربه نکرده است، بروز دهد. در درک آنکه چرا رهبرانی که احساسات و هیجانات مثبت را بروز می‌دهند، ممکن است در مقایسه با رهبرانی که هیجانات منفی از خود بروز می‌دهند مؤثرتر و اثربخش‌تر باشند، پژوهشگران استدلال کردند که پیروان اغلب احساسات و هیجانات رهبر را تسهیم کرده و به اشتراک می‌گذارند. این فرآیند همگرایی و تقارب احساسی و هیجانی ممکن است برای مثال از طریق اشاعه و گسترش هیجانی و احساسی اتفاق افتد، زمانی که یک فرد یا یک گروه بر احساسات، هیجانات و رفتار شخص یا گروه دیگر از طریق القای خودآگاه یا ناخودآگاه وضعیت‌ها و

[1] Gooty

حالات روحی و احساسی و عاطفی و رویکردها و نگرش‌های رفتاری تأثیر می‌گذارد. پیروان ممکن است به طور خودکار یا ناخودآگاه احساسات و هیجانات رهبرشان را حس کرده و یا تسهیم کنند. لوییز[1](۲۰۰۰) نشان داد که احساسات و هیجانات عاطفی منفی یک رهبر بر وضعیت و حالت عاطفی شرکت‌کنندگان پژوهش تأثیر می‌گذارد. بونو و ایلیز[2](۲۰۰۶) دریافتند که حالات و وضعیت هیجانی و احساسی مثبت رهبران به وضعیت روحی پیروان مربوط می‌شدند. ساودرا و همکارانش[3](۲۰۰۵) نشان دادند که یک وضعیت روحی رهبر بر وضعیت و حالات روحی اعضای گروه کاریشان و در نتیجه بر وضعیت عاطفی کلی گروه تأثیر می‌گذارد. در نهایت، فرز و همکارانش[4](۲۰۰۸) دریافتند که پیروان رهبران پرجذبه و پرهیبت که مکرراً احساسات و عواطف مثبت را بیان می‌کنند، حالات عاطفی مثبت‌تری را تجربه می‌کنند. احساسات و هیجانات پیروان می‌توانند همچنین قضاوت‌هایشان را در مورد اثربخشی رهبر و تصمیمات مربوط به عملکرد نظیر اعمال تلاش تحت تأثیر قرار دهد. افراد ممکن است این طور قضاوت کنند که با وضعیت عاطفی و احساسی‌شان سازگار و هماهنگ هستند. با رجوع به یک ساختار رهبری، فرض می‌شود که پیروان یا دنبال کنندگانی که در یک وضعیت یا حالت روحی عاطفی مثبتی هستند، به احتمال زیادتری وقایعی که منعکس‌کننده‌ی ویژگی‌های مثبت رهبر هستند، را به خاطر می‌سپارند. بنابراین، وقتی در مورد اثربخشی رهبرشان قضاوت می‌کنند، پیروان ممکن است احساسات فردیشان را با رهبرشان طرح‌ریزی کنند. در حمایت از این استدلال‌ها، بونو ایلیز (۲۰۰۶) نشان دادند که آمار پیروان یا دنبال‌کنندگان اثربخشی رهبری تا حدودی از طریق وضعیت عاطفی پیروان پیش‌بینی می‌شوند. مشابهاً می‌توان انتظار داشت که احساسات و هیجانات پیروان به عنوان یک مکانیزم عمل می‌کنند و فرض می‌شود که وقتی رهبران احساسات و هیجانات مثبت را بیان می‌کنند، پیروان آنها به احتمال بیشتری احساسات مثبت بیشتر و احساسات منفی کمتری را تجربه خواهند کرد، و این امر باعث می‌شود تا رهبرشان را با صورتی اثربخش درک کنند. مشابهاً، وقتی رهبران احساسات منفی از خود بروز می‌دهند، پیروان آنها به احتمال بیشتری احساسات منفی بیشتر و هیجانات مثبت کمتری را تجربه خواهند کرد، که در نتیجه منجر به ادراک و برداشت ضعیفی از اثربخشی رهبر می‌شود (ایبرلی و فانگ، ۲۰۱۳، ۴۱). نقش میانجی احساسات و هیجانات پیروان یک مکانیزم قدرتمند است، اما احتمال دارد که به طور کامل ارتباط بین احساسات و هیجانات رهبر و برداشت و درک اثربخشی را تشریح نکند. می‌توان اظهار کرد که در واکنش به احساسات و هیجانات عاطفی رهبر، پیروان نیز تلاش می‌کنند تا مفهومی از چرایی بروز چنین احساس و هیجانی از سوی رهبر را ایجاد کنند. وان کلف[5](۲۰۰۹) تأکید کرده است که مشاهده‌کنندگان یا ناظران اغلب اطلاعات را در مرود احساسات، رویکردها و نگرش‌ها، و قصد و نیات رفتاری دیگران را بر مبنای احساسات و هیجانات بروز داده شده توسط آنها تفسیر می‌کنند. می‌توان مطرح کرد که رویکردها و نگرش پیروان نسبت به رهبر تا حدودی یک عملکرد محسوب می‌شود که به انگیزه‌های رهبر نسبت داده می‌شوند. از آنجایی که رهبران دارای یک علاقه‌ی خاصی به نتایج و بازده دنبال‌کننده یا پیرو نظیر عملکرد یا ترک شغل

[1] Lewis
[2] Bono & Illies
[3] Saavedra et al
[4] Frez et al
[5] Van Kleef

هستند، کارکنان ممکن است مشکوک شوند و یک انگیزه‌ی نهانی و نهفته را تفسیر کنند در زمانیکه رفتارها، لغات و اظهارات عاطفی رهبرانشان را تفسیر کرده و درک می‌کنند. ترکیب نظریه‌های ارزشیابی احساسات و هیجانات با پژوهش بر روی ویژگی‌ها و خصوصیات در ساختار رهبری پیشنهاد می‌کند که پیروان یا به عبارتی پرسنل در سازمان انگیزه‌های رهبرشان را از احساسات و هیجاناتی که رهبر بروز می‌دهد، تفسیر می‌کنند و این ویژگی‌ها و خصایص در نتیجه ممکن است بر ادراک و برداشت کارکنان از اثربخشی رهبر تأثیر گذارند. با توجه به یافته‌ها در خصوص ساختار رهبری می‌توان اظهار داشت رهبرانی که احساسات و عواطف مثبت را ازخود نشان می‌دهند، درستکارتر، باملاحظه‌تر، و بخشنده‌تر هستند و از این رو صادق‌تر به نظر می‌رسند. افزون براین، احساسات و هیجانات مثبت، اعتماد به نفس، حس رقابت‌پذیری و ارزیابی‌های مثبت ارتباط بین رهبر- پیرو را بیان می‌کند، از این رو باعث می‌شوند تا استانداردهای پیرو (پرسنل) با رهبر تطابق و سازگاری داشته باشند و در نتیجه ویژگی‌ها و صفات صادقانه و خالصانه را موجب می‌شوند. برخی از صفات و ویژگی‌های قصد و نیت وجود دارند که ممکن است بر برداشت و درک اثربخشی رهبر تأثیر گذارند. دینسش و لیدن[1] (۱۹۸۶) تأکید کردند که چطور ویژگی‌ها و خصوصیات در درک توسعه‌ی روابط بین اعضای سازمان- رهبر مهم و حائز اهمیت می‌باشند. والدمن و یامارینو[2](۱۹۹۹) در مدل شان از رهبری کاریزماتیک اظهار کردند که ویژگی‌ها و خصوصیات کاریزمای مطلوب پرسنل منجر به افزایش تعهد و شناسایی رهبر می‌شوند و حاکی از این است که این ویژگی‌ها و خصیصه‌ها ممکن است بر توانایی رهبر جهت دستیابی به تأثیر بر سایرین اثر مستقیم و مثبتی داشته باشند، و همچنین ممکن است تا حدودی برداشت و درک اثربخشی رهبر را تشریح کنند. سرانجام، داس بروت و آشکاناسی[3](۲۰۰۲) در مدلشان مطرح کردند که ویژگی‌ها و خصوصیات اعضا با توجه به قصد و نیت رهبرشان تعیین خواهند کرد که چطور اعضای سازمان رفتارهای رهبرشان را درک می‌کنند و سبک رهبری‌شان را برچسب‌گذاری می‌کنند، که در نتیجه واکنش‌های نگرشی، عاطفی و رفتاری‌شان و همچنین دلبستگی و وابستگی آنها به ارتباط رهبر و اعضای سازمان را شکل می‌دهند (ایبرلی و فانگ، ۲۰۱۳، ۵۶). می‌توان انتظار داشت که برداشت گروه از اثربخشی رهبر در ارتباط بین وضعیت و حالت روحی گروه نقش میانجی را ایفا می‌کنند و برداشت و ادراک گروه از رهبر به خاطر عواقب و پیامدهای تقریبی ممکن است به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای پیامدهای متعاقب در نظرگرفته شود. گروه ممکن است ارزیابی‌های قبلی رهبرشان (اثربخشی رهبر) را به خاطر بسپارند و از آن اطلاعات برای ایجاد قضاوت‌های اساسی و بنیادی در مورد جذبه و هیبت رهبران‌شان استفاده کنند. بنابراین می‌توان بیان کرد که ادراک و برداشت گروه از اثربخشی رهبر به طور مثبتی بر ادراک و برداشت پرسنل از ویژگی کاریزماتیک رهبر تأثیر خواهند گذاشت (سی و همکاران، ۲۰۱۳، ۹۸). با فرض نقش مرکزی و اصلی رهبر در یک سازمان، زیردستان اغلب قضاوت‌هایی را در مورد اثربخشی رهبر شکل می‌دهند. این برداشت و ادراک تصور می‌شوند که مشروط به فعالیت‌های رهبر هستند. پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری اثربخش با گزارشات زیردستان از احساسات و عواطف مثبت مرتبط می‌باشند. مدیریت احساسات در بسیاری از نظریه‌های رهبری

[1] Dienesch & Liden
[2] Waldman & Yammarino
[3] Dasborough & Ashkanasy

به عنوان یک مؤلفه‌ی حیاتی و تعیین‌کننده‌ی اثربخشی رهبر در نظر گرفته می‌شود. برداشت و درک زیردستان از توانایی رهبر جهت اداره و سازمان دهی احساسات فردیشان و احساسات دیگران به عنوان عامل مهمی در اثربخشی رهبری تلقی می‌شوند. یک رهبری که تنظیم و سازماندهی احساسات و هیجانات پرسنل را تسهیل می‌کنند، به صورت اثربخش‌تری دیده می‌شوند (دیل و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۹). روابطی که بین رهبران و زیردستان آنها توسعه می‌یابند، می‌توانند بر میزان اثربخشی رهبر تأثیر گذارند. تئوری تبادل اعضا- رهبر فرض می‌کند که رهبران و پیروان هر یک در یک تبادل اجتماعی شرکت می‌کنند. اثربخشی رهبر به عنوان حوزه‌ای دیده می‌شود که رهبران عملکرد را تسهیل می‌بخشند و ارتباطات را توسعه می‌دهند. بنابراین، می‌توان بیان کرد که تبادل‌های بین اعضا- رهبر به طور مثبتی به اثربخشی رهبر مربوط می‌شوند. اثربخشی رهبر از طریق نظارت‌های مستقیم رهبران و کارکنان ارزیابی می‌شود (داگلاس، ۲۰۱۲، ۱۸). کایسر و همکارانش[1](۲۰۰۸) پیشنهاد کردند که برداشت و درک اثربخشی رهبر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شوند (دی گروت و همکاران، ۲۰۱۱، ۳۳).

۲-۱-۴-۲. اثربخشی تیم

یکی از عمده‌ترین مسائل در تعیین اثربخشی تیمی، تعریف خود این مفهوم و به تبع آن، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های آن است که در سنجش اثربخشی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در مطالعات گونه‌شناسی انواع مختلفی از تیم (نظیر تیم‌های کاری، تیم‌های پروژه‌ای و تیم‌های مدیریتی) بر مبنای شاخص‌هایی نظیر ویژگی وظایف، میزان خودمدیریتی در تیم، ترکیب تیم، پیچیدگی مهارت‌های مورد نیاز و سایر موارد، شناسایی شده‌اند (بختی و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۴۵). نقش رهبران گروه به عنوان شخص ثالث مؤثر در محیط کار، روی شکل‌گیری اعتماد بین همکاران مورد بررسی قرار گرفت و از آنجا که کار تیمی مشروط به روابط بین فردی مؤثر است، اعتماد بین همکاران بسیار حائز اهمیت می‌باشد؛ چرا که اعتماد بین همکاران برای سازمان‌ها مزایایی به همراه دارد از جمله اینکه باعث افزایش اثربخشی کار تیمی می‌شود، زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد داشته باشند، همکاری و هماهنگی در گروه کاری بیشتر می‌شود؛ به نحوی که باعث افزایش اثربخشی شده و تصمی گیری‌های تیم را بهبود می‌بخشد، کارکنان تمایل بیشتری دارند که کارشان را به بهترین شکل ممکن انجام دهند. در کار تیمی پاداش‌ها اغلب به کل گروه توزیع می‌شود، کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند، تمایل دارند تا سخت‌تر کار کنند چون تمایلی ندارند برای کار نکرده‌ی خود تشویق شوند و پاداش بگیرند و کارکنان تمایل بیشتری دارند به یکدیگر کمک کنند. کارکنانی که به یکدیگر اعتماد دارند بیشتر هم تمایل دارند تا به یکدیگر کمک کنند چون آنها می‌دانند که این رفتار در آینده‌ای نزدیک به صورت متقابل خواهد بود. همچنین، شایان ذکر است که کار تیمی موفق بر پایه اعتماد، ساخته می‌شود. هر یک از اعضای تیم باید اعتماد را ایجاد کنند، اعتماد را از طریق اقدامات و سخنان خود پرورش دهند و در حفظ آن تلاش کنند. هر یک از اعضای تیم نیاز دارند که بتوانند به هم تیمی‌های خود به منظور متعهد ماندن به تیم و اهداف آن اعتماد کنند. اعضای تیم باید اعتماد داشته باشند به اینکه هم‌تیمی‌های آنان صلاحیت دارند و با موفقیت وظایف

[1] Kaiser et al

مربوط به موفقیت تیم را می‌توانند به سرانجام برسانند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲). از قابل توجه‌ترین تغییرات معنادار سازمان‌های امروزی، تغییر از کار انفرادی به سمت کارهای تیمی است. تیم‌ها بخش مهم کارکرد یک سازمان هستند. آنها می‌توانند به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌ها عمل کنند یا مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کنند و موفقیت سازمانی را محدود نمایند (کاسیوپ، ۲۰۰۸، ۹۱). یک تیم عبارتست از: دو یا چند فرد که با الگویی پایدار از روابط، به طور منظم با یکدیگر در کنش متقابل هستند و دارای اهدافی مشترک می‌باشند، به گونه‌ای که وجود تمامی افراد گروه برای برآوردن نیازهای فرد فرد اعضای آن ضروری است. حضور تیم‌ها در سازمان موجب شکل‌گیری تمایل زیاد به مطالعه تیم‌ها شد. شش بعد اثربخشی تیم‌های کاری عبارت از: هم‌افزایی، اهداف عملکردی، مهارت‌ها، استفاده از منابع، نوآوری و کیفیت معرفی می‌شود (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۵).

- هم‌افزایی تیم: درکی از هدف که در میان اعضای تیم، مشترک است و موجب بازدهی بیشتر از مجموع اثربخشی انفرادی اعضا می‌شود.
- اهداف عملکردی: وجود اهداف عملکردی واضح و روشن که توسط تیم بنا نهاده می‌شود و به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد.
- مهارت: اشاره به این نکته دارد که اعضای تیم به میزان کافی آموزش دیده‌اند و برای انجام کارهایشان شایسته و مناسب هستند؛ همچنین، در استفاده از مهارت‌ها انعطاف‌پذیری وجود دارد.
- استفاده از منابع: تمامی منابع شامل افراد، ساختمان و تجهیزات به صورتی اثربخش و تا حد توان بالقوه‌شان به کار گرفته می‌شوند.
- نوآوری: تیم به صورت مستمر در جستجوی راه‌هایی جهت بهبود و ارتقای تولیدات و سیستم‌های کاری است.
- کیفیت: سطح بالایی از آگاهی نسبت به مشتریان وجود دارد و استانداردها تعریف شده‌اند و مورد نظارت قرار می‌گیرند.

از طرفی، محققان اهمیت اعتماد را در تقویت اثربخشی تأیید نمودند. برخی مطالعات رابطه‌ی اعتماد در تیم را با اثربخشی تیمی بررسی نمودند، و مشخص گردید چنانچه سطح پایینی از اعتماد در تیم وجود داشته باشد؛ اعضای تیم اطلاعات و ایده‌های کمتری را تسهیم می‌کنند و شخصاً کمتر مشغول کار می‌شوند و هنگام نیاز به هماهنگی، اقدام به اعمال کنترل می‌نمایند. از طرفی به نظر می‌رسد در تیم‌هایی که در آنها سطح بالایی از اعتماد وجود دارد، بیشتر پذیرای بحث و گفتگو هستند، راه‌حل‌های نوآورانه و مبتکرانه را توسعه می‌دهند، مسایل را به طور اثربخش حل می‌کنند و از خودکنترلی بیشتری برخوردارند و در موقعیت‌های تهدیدآمیز، کمتر برانگیخته می‌گردند. اعتماد پایین در تیم‌ها با استرس بالا، رضایت و تعهد رابطه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای پایین ارتباط دارد. تاکنون عوامل مختلف مؤثر بر اثربخشی تیمی در تحقیقات مختلف شناسایی شده‌اند که در این میان، برخی از مطالعات تأثیر عامل رهبری را بر اثربخشی تیمی تأیید نمودند. رهبران با نمایش رفتارهای رهبری می‌توانند سطح رضایت اعضای تیم را افزایش دهند و عملکرد تیم را بهبود

بخشند. با این وجود، تحقیقات تجربی که به طور خاص به بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار و اثربخشی تیمی پرداخته باشند، اندک است.

۲-۱-۴-۳. تعهد مدیریت

امروزه کارکنان سازمان‌ها، دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند. بنابراین کشف و درک رفتار کارکنان در سازمان و بهینه‌سازی آن متناسب با اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برای مدیران سازمان‌های گوناگون برخوردار است. رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث سازمان و مدیریت است؛ که به بررسی و تحلیل رفتار افراد و کارکنان در سازمان می‌پردازد. از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نیز نقش ایفا می‌کند. بنابراین، میزان رضایت کارکنان یکی از مهمترین شاخص‌های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمان‌های بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیت‌های خود در حوزه منابع انسانی استفاده می کنند. بنابراین، شناخت روش‌های مناسب جهت افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان امری حیاتی است. از این رو مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت‌رسانی به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند(دهقان و همکاران، ۱۳۹: ۷۴). سازمان‌ها با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کنند و آنان را توانمند سازند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی را داشته باشند. سازمان‌ها همواره از این مسأله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ چرا که هر سازمان برای رساندن کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیار را متحمل شده است. از این رو سازمان با از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آورده است (چو و همکاران، ۲۰۰۹، ۸۵).

تعهد مدیریت به صورت ادراک کارکنان از این که سرپرست و مدیر برای آنها ارزش قایل است و برای رفاه آنها نگران است، تعریف شده است. مطالعات تجربی نشان دادند که ادراک یک مدیر، حمایت به سطوح برتر خشنودی شغلی، توانایی تولید، تعهد سازمانی و همچنین به محدودیت‌های جابه‌جایی و تغییر کمتر، تعارض کمتر کار خانواده و افسردگی کمتر می‌انجامد که در سطح کلان موجب اثربخشی سازمانی می‌شود. تعهد مدیران نقش بسزایی در روحیه، انگیزه و احساس خودکارآمدی کارکنان دارد. به تبع این امر، کارکنان از کار خود رضایت بیشتری احساس می‌کنند و تمایل بیشتری در ماندن در سازمان و تداوم شغل خود از خود نشان می‌دهند. مدیر یا سرپرستی که در تبادلات خود با کارکنان شان، احترام و حضور آنها را ارج می‌نهد و در تصمیم‌گیری‌ها، ارزیابی‌ها و روابط تعاملی خود پذیرش منطقی، عقلانی، منصفانه

و عادلانه را به معرض نمایش می‌گذارد، به همان میزان هم یک رهبر اخلاق‌گرا نزد کارکنان نگریسته می‌شود (گل پرور و همکاران،[1] ۲۰۱۱، ۵۹).

تعهد مدیران در چگونگی خدمت‌رسانی به کارکنان از طریق فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه و پاداش‌ها می‌تواند منجر به نتایج عاطفی چون تعهد سازمانی و رضایت شغلی شود که انعکاس آن در بهبود عملکرد نمایان می‌شود. تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان از منظر دیدگاه‌های جدید مدیریت، سرمایه انسانی هر سازمان، نسبت به سایر سرمایه‌هایی که در اختیار دارد از برتری برخوردار بوده و توجه به سرمایه عظیم انسانی رقبا را باعث خواهد شد. بر اساس نظر سورشچاندار و همکاران[2] (۲۰۰۲) چگونگی ارائه خدمات از سوی مدیران به کارکنان و مزایای ناشی از آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. نقش محوری تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان موضوعی غیر قابل انکار می‌باشد و تعهد و دیدگاه مدیریت سطوح عالی، نیز پیش‌شرط و لازمه ارائه خدمات با کیفیت است. گرچه فاصله مدیریت عالی از کارکنان سطوح عملیاتی تا حدی زیاد است لیکن تعهد مدیر عالی سازمان برای برتری خدمات و بهبود روش‌ها در قبال کارمندان از ضروریات است تا آنها بتوانند به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند. همچنین مدیریت سطح بالای سازمان بایستی همواره در ارتقای سطح خدمات نقش ایفا کند. کارکنان، سازمان را با سرپرستان خود می‌شناسند (ایزنبرگر و همکاران،[3] ۲۰۱۰، ۲۲). حمایت مدیریت به عنوان اعتقادات کلی کارکنان در رابطه با حدودی است که مدیران برای مشارکتشان ارزش قائل هستند و مراقب سلامتی آنها می‌باشند. شواهد عینی نشان داده‌اند که حمایت مدیر نه تنها سلامت حرفه‌ای و درک ایمنی را تسهیل می‌کند، بلکه همچنین موجب افزایش تعهد به سازمان، رفتار شهروند سازمانی، خشنودی شغلی بالا و توانایی یکایک کارکنان برای انجام دادن شغلشان می‌شود، توجه مدیران و حمایتشان مرتبط با تمایل کم کارکنان به ترک سازمان می‌باشد. زمانی که حمایت ادراک شده مدیر با بهبود ارتباطات ایمنی همراه باشد، این ارتباط منجر به سطوح بالای ارتباطات ایمنی، تعهد به ایمنی و همچنین فراوانی پایینتر حوادث می‌شود. سرپرستان از طریق فراهم آوردن اطلاعات برای زیردستان یا تسهیم نگرش‌ها یا عقایدشان در رابطه با ایمنی، غالباً به عنوان یک نیروی محرک مؤثر بر تأمین ایمنی محیط کار عمل می‌کنند (سوگیمورا و تریالت،[4] ۲۰۱۰، ۸۹). تعهد مدیریت نسبت به کارکنان به عنوان باور کارمند در مورد حدودی است که همکارانش تمایل به فراهم آوردن همیاری‌های مرتبط با کار به منظور کمک به اجرای وظایف شغلی برای او دارند و در نهایت می‌توان گفت تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان تحت عنوان اراده مدیر به بهبود کیفیت خدمات واحد سازمانی خود برای انجام بهتر کارها برای مشتریان است. در اکثر تحقیقات صورت گرفته تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان از دیدگاه خود آنها و رؤسا سنجیده شده است. فارستر[5] (۲۰۰۰) معتقد است که این

[1] Golparvar et al
[2] Sorshchandar et al
[3] Eisenberger et al
[4] Sugimura & Theriault
[5] Farster

مفهوم بایستی از دیدگاه کارمندان سنجیده شود، زیرا خواست‌ها و نیات خیرخواهانه مدیران آن چنان معنا پیدا نمی‌کند مگر این که کارمندان به معنای واقعی کلمه آن را در یابند و آن را لمس کنند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۳).

۲-۲. تعاریف و مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

انسان به عنوان قدرت و هسته اصلی هر برنامه‌ای قرار دارد (گوموس و همکاران،[1] ۲۰۱۳، ۷۹۵). نیروی انسانی بزرگترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شوند و بدون آنها عملکرد کسب و کار سازمان بدون عملکرد درست آنها، تحقق نمی‌یابد. نیروی انسانی و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه‌ی آنها سازمان را در مسیر مناسب هدایت می‌کنند (سینار و کارسیوگلو،[2] ۲۰۱۳، ۸۳۷). اگرچه، مفهوم منابع انسانی اولین بار در دهه ششم قرن بیستم استفاده شد، اما در دو دهه بعد یعنی دهه‌های ۷۰ و ۸۰ میلادی مدل‌های مدیریت منابع انسانی و گسترش آنها در ادبیات مدیریت آشکار شده است (لوبانووا و ازولینا- اوزولا، ۲۰۱۴، ۶۰۸). در دهه اول قرن بیست و یکم بود که تلاش‌هایی جهت نقش نیروی کار به عنوان یک شریک استراتژیک در کسب و کار صورت گرفت. البته ذکر این نکته ضروری است که مسأله‌ی مدیریت منابع انسانی در چند سال گذشته نیز مورد بحث و مباحثه قرار می‌گیرد و رویکردهای جدید برای تجزیه و تحلیل آن پیشنهاد می‌شوند (لوبانووا و ازولینا- اوزولا، ۲۰۱۴، ۶۰۸). مدیریت می‌تواند به عنوان علم و هنر هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان از طریق فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای راهکارهای مفید در راستای اهداف سازمانی باشد. مدیریت منابع انسانی فرآیند تحلیل منابع و رضایت از اهداف در نظر گرفته شده است. مدیریت منابع انسانی بطور کلی به عنوان مدیریت کارکنان و بطور خاص به عوامل مرتبط با نیروی انسانی با چشم‌اندازهای خاص آن است، که نیروی انسانی در مرکز آن قرار دارد (گوموس و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۹۵).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنای مدیریت کارکنانی می‌باشد که برای موفقیت شرکت دارای اهمیت استراتژیک هستند (اویار و دنیز،[3] ۲۰۱۲، ۹۱۵). بر اساس نظر نکیچی[4] (۲۰۱۳) سازمان‌های رقابتی مدرن درگیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند؛ زیرا مدیریت سازمان در عمل به ارزیابی نقاط ضعف‌ها، مجموعه اهداف و تعیین برنامه‌ی اجرایی ارزیابی‌ها همیشه در تلاش است. از نظر این محقق برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء ضروری برنامه‌ریزی استراتژیک است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). به منظور موفقیت و ارائه مهارت‌های مورد نیاز در بخش منابع انسانی به طراحی مجدد سیاست‌گذاری‌ها، طراحی مجدد در فرآیندها به ویژه در ارتباط با عملکرد مدیریت دانش و نوآوری، استخدام و انتخاب فرآیندهای جدید امری ضروری و اساسی است. دو هدف اصلی در این راستا وجود دارد. در ابتدا این نکته مهم است که سیاست‌ها و فرآیندهای طراحی شده ترکیبی از نوآوری و مهارت‌های علمی برای پایداری استراتژیک مناسب با ظرفیت سازمان و نیروهای انسانی درون سازمانی باشد و دوم اینکه، آیا این عوامل مرتبط با اهداف فردی، تیمی، برنامه‌ها

---

[1] Gumus et al
[2] Cinar & Karcioglu
[3] Uyar & Deniz
[4] Nkechi

و اهداف سازمان، ظرفیت و شایستگی‌های سازمانی می‌باشد؟ (اسکوردر، ۲۰۱۲، ۷۹). العربی و جوهری[1] (۲۰۱۴) در تحقیق خود نشان دادند که سازمان‌ها با بکارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عملکرد سازمانی خود می‌توانند تغییرات بسیار زیادی را اعمال کنند، که تأثیر مثبت بر عملکرد آنها داشته باشد، این عوامل عبارت است از(العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۳):

۱. ایجاد سیستم مدیریت قانونی و اخلاقی؛
۲. تجزیه تحلیل شغل و طراحی شغل؛
۳. استخدام و انتخاب؛
۴. توزیع مزایای کارکنان؛
۵. ایجاد انگیزش کارکنان؛
۶. مباحثه با نیروی کار سازمان‌یافته؛
۷. برنامه‌ریزی استراتژیک.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است که به ارزش سازمان می‌افزاید و می‌پذیرد که نیروی انسانی به اثربخشی و بهره‌وری شرکت از طریق توجه به استراتژی‌های نیروی انسانی و اجرای آن در کسب و کار به عنوان یک عامل صرفه‌جو در هزینه کمک می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر مبنای یک فلسفه و ذهنیت مدیریتی معین تحقق می‌یابد و تدوین می‌شود. این فعالیت‌ها مشارکت کارکنان را ارتقا می‌بخشد و عملکرد اقتصادی سازمان را دستخوش تغییرات عمده‌ای می‌کند. برای سازمان‌دهی مناسب مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان، باید بخش‌های جداگانه‌ی منابع انسانی وجود داشته باشند. افزون براین مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید توسط مدیران حرفه‌ای انجام گیرد و اداره شود (اونلو و همکاران،[2] ۲۰۱۲، ۴۸۰۸). برنامه‌ریزی استراتژیک، منابع انسانی را قادر می‌سازد تا برای مقابله با تغییرات بازار، تکنولوژی، محصولات و مقررات انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. چنین تغییراتی اغلب نیاز به مهارت، آموزش و برنامه‌ریزی دارد(نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). سیستم استراتژیک منابع انسانی در واقع الگوی برنامه‌ریزی شده فعالیت‌های منابع انسانی می‌باشد که تمایل دارد تا برای یک سازمان دستیابی به اهدافش را میسر سازد (جیانگ و همکاران،[3] ۲۰۱۲، ۷۵).

یک دیدگاه برجسته و مهم که به طور بالقوه اهمیت استراتژیک منابع انسانی را تشریح می‌کند، دیدگاه منبع محور شرکت می‌باشد (بولر و مک ووی،[4] ۲۰۱۲، ۴۴). بر اساس دیدگاه بولر و مک ووی (۲۰۱۲) دیدگاه منبع محور مطرح می‌کند که یک سازمان از طریق منابعی که کنترل می‌کند، قابل تعریف است. افزون براین دیدگاه منبع محور فرض می‌کند که همه‌ی رقبا همگون و مشابه نیستند، بلکه آنها از نظر منابعی که در اختیار دارند متمایز و متفاوت می‌باشند. این تفاوت‌های منبع محور در عملکرد در سطح سازمان‌ها قابل تشریح است. پژوهش‌های نظری و تجربی اخیر بر منابع انسانی و فعالیت‌های

[1] Elarabi & Johari
[2] Unlu et al
[3] Jiang et al
[4] Buller & McEvoy

منابع انسانی به عنوان منابع ضروری مزیت رقابتی تمرکز کرده‌اند. منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از لحاظ استراتژیکی مهم و حائزاهمیت می‌باشند، زیرا به طور بالقوه‌ای ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و تداوم‌پذیر هستند و بر ایجاد ظرفیت سازمانی جهت تدوین اهداف استراتژیک شرکت تمرکز می‌کنند. می‌توان متصور شد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور ویژه‌ای مهم و حائز اهمیت است، به ویژه در زمانیکه شرکت با رقابت مبتنی بر مالکیت، برقراری ارتباط و ایجاد دانش برتر، سرمایه انسانی و سرمایه‌ی اجتماعی در مقابل داشتن سرمایه، زمین یا تکنولوژی برتر مواجه می‌شوند. همچنین بولر و مک ووی (۲۰۱۲) استدلال کرده‌اند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در زمانیکه شرکت‌ها رشد را از طریق الحاق کسب می‌کنند، به طور ویژه‌ای دارای اهمیت هستند (بولر و مک ووی، ۲۰۱۲، ۴۵).

یکی از مشهودترین مفاهیم در مورد مبنای در حال تغییر موفقیت رقابتی اهمیت روبه رشد یک محیط کار با توجه به مهارت‌های کافی می‌باشد (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲،۸۷۱). ذکر این نکته نیز ضروری است که بر اساس نظر میخایلوف و همکاران[1] (۲۰۱۴) توسعه‌ی روش‌های مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها از لحاظ نوع سازمان‌ها یعنی صنعتی یا خدماتی می‌تواند متفاوت باشد (میخایلوف و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۳۱-۳۳۰). بر اساس تحقیقات ارتمسیر و بال (۲۰۱۲) برای حفظ یک حاشیه رقابتی استراتژیک سازمان، محیط کار یک سازمان باید به طور مداوم و مستمر توسعه یابد. برای یک سازمان، حاشیه‌ی رقابتی که از طریق آموزش و توسعه می‌آید، به تجهیز افراد با مهارت‌های مرتبط و دارای اهمیت محدود نمی‌شود. بلکه این عامل به استخدام و جذب نیرو و حفظ پرسنل نیز ارتباط دارد (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲، ۸۷۱). ذکر این نکته نیز در پایان این بخش‌ضروری است که رویکرد استراتژیک جهت آموزش با ارتباط بین مسئولیت سازمان، برنامه‌ی کاری و نیازهای توسعه‌ی منابع انسانی سازمان آغاز می‌شود (همان).

اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها جذب، انتخاب، نگهداشت، ایجاد انگیزه و مدیریت استعداد کارکنان در نقش‌های واگذار شده به آنها است و این اهداف در سال‌های اخیر به امری مهم و با اهمیت تبدیل شده است (استون و همکاران،[2] ۲۰۱۵، ۲). مدیریت منابع انسانی اثربخش از مجموعه‌ای از استراتژی‌های بکارگیری هدفمند نیروی انسانی تشکیل شده است. بنابراین می‌توان گفت استراتژی‌های منابع انسانی در جهت بدست آوردن و حفظ این سرمایه انسانی به بهترین شکل در سازمان تلاش می‌کند. دانلامی (۲۰۱۲) در تحقیقات خود نشان داد که با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک می‌توان به سطوح بالاتری از عملکرد سازمانی دست یافت. یکی از مسایل برجسته در رابطه با مدیریت منابع استراتژیک شاخص‌های عملکرد فردی و کلی مجموعه‌ی سازمانی است (دانلامی سانی،[3] ۲۰۱۲، ۸). اهمیت برنامه‌ریزی نظام‌مند هستند و جامع مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. تدوین این برنامه مرتبط به جذب نیروهای کارآمد و پرسنل مورد نیاز در رده‌های مختلف سازمان با توجه به اهداف سازمان است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۲).

[1] Mikhaylov et al
[2] Stone et al
[3] Danlami Sani

با توجه به اینکه موفقیت رقابتی از طریق افراد سازمان بدست آید، بنابراین مهارت‌های افراد مهم و تعیین‌کننده می‌باشد (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲، ۸۷۱). مدیریت منابع انسانی در واقع یک دیدگاه امروزی در مورد مدیریت پرسنل می‌باشد که بـه عامل نیروی انسانی اهمیت می‌بخشد و آن را به عنوان مرکز سازمان در نظر می‌گیـرد (اونلـو و همکـاران، ۲۰۱۲، ۴۸۰۸). فرآیند مدیریت منابع انسانی تمرکز بر تصمیم‌گیری در سطح درون سازمانی و بر اساس استراتژی‌هـایی بـه منظـور ایجـاد کارایی بهتر می‌باشد (مارتین- ریوس،[1] ۲۰۱۲،۱). مدیریت منابع انسانی در واقع مدیریت رفتار کارکنان به سـمت افـزایش عملکرد فردی، گروهی و سازمانی است. با توجه به انواع عوامل خارجی، سازمان‌ها برای رقابتی شدن بهتر نیازمنـد منـابع انسانی غنی و اداره عوامل مرتبط با آن در راستای کسب مزیت رقابتی هستند. افزون بر این، شیوه‌های منابع انسانی متأثر از رفتارهای علمی دقیق و زیرکانه‌ی مدیران است که بطور مؤثری به اثر بخشی سازمانی مرتبط است و این اثر بخشی منجـر به افزایش عملکرد می‌شود (ویکا مولی و همکاران،[2] ۲۰۱۴، ۱۵۸). در حوزه‌ی رقابت، سازمان‌ها از مدیریت منابع انسـانی جهت ایجاد ارزش‌های بیشتر در مقابل دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کنند. مدیریت منابع انسانی یک سیستمی اسـت کـه بـه طور مستقیم به نیروی انسانی در سازمان‌ها مربوط می‌شود و کاربرد مؤثر و اثربخش قدرت شان جهت دستیابی به اهـداف فردی و سازمانی را تسهیل می‌بخشد (سینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۳، ۸۳۷).

۱. العربی و جوهری (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی را به عنوان سیستمی از فعالیت‌ها و استراتژی‌ها تعریف کرده‌اند، که تمرکز بر مدیریت موفق کارکنان سازمان، برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت سازمانی دارد (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۲).
۲. مدیریت منابع انسانی در واقع فرآیند استخدام و توسعه‌ی توانمندی‌های کارکنان برای دستیابی به اهداف سـازمان می‌باشد(عبدالله و زولکیفلی،[3] ۲۰۱۵، ۱۵).
۳. مدیریت منابع انسانی در واقع به معنای عملکرد جامع و استراتژیک منابع انسانی برای دستیابی به اهداف کسب و کار می‌باشد، که تدوین این استراتژی‌ها کارکنان را توانمند می‌سازد تا به طور اثربخش در راسـتای فعالیـت‌هـای سازمان اقدام کنند (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۴).
۴. مدیریت منابع انسانی به عنوان «بخشی از فرآیند مدیریت شناخت و به کارگماری افراد متخصص در فعالیت‌های سازمان و تلاش کارکنان برای دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می‌رود. مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنـد کـه کارکنان برای دست یابی به مزیت رقابتی پایدار همواره باید در تلاش باشند و مدیریت منابع انسانی با استفاده از شیوه‌های جدید نیاز به یکپارچه‌سازی، کنترل منابع انسانی، بهره‌وری و اهداف حقوق صاحبان سـهام را کنتـرل و مدیریت می‌کند (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۲).
۵. مدیریت منابع انسانی به بکارگیری تمام روش‌های مدیریت منابع انسانی و تکنیک‌های مؤثر برای اجرای بهتـرین عملکرد کارکنان اطلاق می‌شود (گوموس و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۹۵).

[1] Martin-Rios
[2] Vika Muli et al
[3] Abdullah & Zulkifli

۶. مدیریت منابع انسانی مکانیزمی است برای انتخاب، آموزش، اجتماعی‌سازی و استخدام اعضای سازمان (بولر و مک ووی، ۲۰۱۲، ۴۸).

۷. مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیند استخدم شامل شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه، آموزش نگهداری به مفهوم حمایت و تقویت کارکنان، پرداخت مناسب به آنها و تأمین امکانات رفاهی و خدماتی است (کیم و سانگ- چون،[1] ۲۰۱۳، ۹۴).

۸. مدیریت منابع انسانی، مدیریت نیروی کار سازمان است و به عنوان یک مسئولیت اساسی در زمینه‌ی جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی و پاداش کارکنان به شمار می‌رود (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۲).

۹. مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی برای بهره‌وری و توسعه‌ی منابع انسانی اثربخش و کارآمد از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی است که هدف آن تشخیص یا شناسایی علایق افراد، جامعه و کسب و کار می‌باشد (اونلو و همکاران، ۲۰۱۲، ۴۸۰۸).

۱۰. مدیریت منابع انسانی تابعی از وظایف سازمانی مانند مدیریت تولید، مدیریت مالی و مدیریت بازاریابی است که شامل مدیریت از بالا به پایین کارکنان فعال در سازمان است. این توابع فرآیندهای سازمان نامیده می‌شوند، که توسط مدیران برای تحقق اهداف و مقاصد سازمان در جریان هستند (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۲).

۲-۲-۱. اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت اجرای مؤثر و اثربخش استراتژی چندین بار و در طی سالیان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. پورتر به روشنی اذعان می‌کند که مدیریت منابع انسانی یک فعالیت حمایتی و ضروری می‌باشد. این فرآیند در زمانی که با فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش دیگر تلفیق می‌شود و باعث دستیابی سازمان به مزیت رقابتی تداوم پذیر دست یابند (بولر و مک ووی، ۲۰۱۲، ۴۴). استراتژی مدیریت منابع انسانی به معنی جهت‌گیری مدیریت نیروی انسانی است، که تضمین‌کننده‌ی اهداف سازمانی انفرادی و مأموریت‌های نهایی سازمان می‌باشد. مفهوم مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سال (۱۹۹۰) با تأکید بر فعالیت‌ها و روش‌های یکپارچه‌سازی ارزش‌ها با محوریت مدیریت منابع انسانی تدوین شده است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک در مورد مسائل مختلف از جمله تناسب بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمانی تمرکز دارد. ادغام و یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی در تیم‌های مدیران ارشد، توسعه‌ی فعالیت‌های منابع انسانی با توجه به استخدام و جذب کارمند، جبران، ارزیابی عملکرد و ارزش‌ها مشخص می‌شود که به عملکرد مدیریت منابع انسانی افزوده شده است. همچنین این استراتژی به عنوان الگوی برنامه‌ریزی شده در فعالیت‌ها برای اهداف کوچک و بزرگ در نظر گرفته می‌شود و ارتباط و یکپارچه‌سازی با روند مدیریت استراتژیک بصورت افقی و عمودی را در بر می‌گیرد، که در جهت حمایت از یکدیگر و بصورت جمعی مدنظر است (دانلامی سانی، ۲۰۱۲، ۹). در طی سال‌های گذشته مطالعات قابل توجهی در رابطه با مدیریت منابع انسانی و تأثیر

[1] Kim & Sung-Choon

مثبت آن بر عملکرد سازمان انجام شده است. دانلامی (۲۰۱۲) در مطالعات خود نشان داده است کـه سـازمان‌هـا در ایـن زمینه با یکدیگر در حال رقابت هستند. از نظر او منابع انسانی یک دارایی با ارزش و سـودمندی محسـوب مـی‌شـود کـه مزیت رقابتی مهمی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (همان، ۸). مارتین ریـوس (۲۰۱۲) نیـز در تحقیقـات خـود نشـان داد، سازمان‌هایی که مدیریت کارکنان خود را با توجه به مجموعه‌ای خاص از سیاست‌ها، استراتژی‌ها و شیوه‌های منابع انسانی متمرکز کرده‌اند، دارای بازده مالی و منافع اقتصادی بلندمدت برای عملکرد سازمانی خود هستند (مارتین- ریـوس، ۲۰۱۲، ۱). مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فاکتور مهم در تولید، ارائه‌ی خدمات و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان به شـمار می‌رود و این عوامل برای تمامی‌سازمان‌ها از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است (گوموس و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۹۵). بـه عنوان مثال، سازمان‌هایی که استراتژی‌های مناسبی در استخدام اتخاذ می‌کنند، بطـور معمـول مـؤثرتر و کارآمـد تـر عمـل می‌کنند، زیرا نیروی انسانی با توجه به ساز و کارهای مناسب در امر استخدام و شایسته سالاری وارد سازمان شده است و در نتیجه انگیزه‌ی آن برای فعالیت‌های اثربخش در سازمان بسیار زیاد خواهد بود (دانلامی سانی، ۲۰۱۲، ۸).

امروزه سازمان‌ها به تنهایی بر مزیت رقابتی مالی و بازاریابی تکیه نمی‌کننـد، بلکـه آنهـا مزیـت‌هایشـان را در اجـرای بهینه‌سازی شده‌ی منابع استراتژیک سرمایه‌ی انسانی در همه‌ی برنامه‌ریزی‌های جـامع و فراگیرشـان مـی یابنـد (سـینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۳، ۸۳۷). از نظر کیم و سانگ (۲۰۱۳) اجرا و بکارگیری عملکرد منابع انسانی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک منجر به بهبود عملکرد کلی مجموعه در سازمان می‌شود. این محققین بیان کردند که از طریق عملکـرد منابع انسانی که شامل استراتژی‌های مدیریت کارکنان و نوآوری‌های تولیـد و خـدمات در سـازمان اسـت، در بکـارگیری کارمندان آموزش‌دیده برنامه‌ریزی می‌شود، که این عامل منبع اصلی بکارگیری و اجرایـی کـردن نـوآوری‌هـا و کـاربرد آن هستند، زیرا سرمایه انسانی به عنوان دارایی مهم استراتژیک شرکت محسوب می‌شوند. این محققین بر این اعتقـاد هسـتند که تناسب بین مدیریت منابع انسانی و انتخاب استراتژی‌های لازم در بکارگیری اهداف و عملکردهای سازمان با یکـدیگر مرتبط است (کیم و سانگ- چـون، ۲۰۱۳، ۹۴). دانلامـی (۲۰۱۲) اسـتدلال مـی‌کننـد کـه بـرای مـدیریت منـابع انسـانی استراتژیک، مدیران منابع انسانی باید در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در کنار سایر مدیران، فرصت‌های بیشـتری را بـرای نیروی انسانی و عوامل مرتب با آن در نظر بگیرند، تا بازده بهتری از اجرای شـیوه‌هـای مـدیریت منـابع انسـانی داشـته و موفقیت سازمان را بهبود بخشند (دانلامی سانی، ۲۰۱۲، ۸). بر اساس تحقیقات سینار و کارسیوگلو(۲۰۱۳) مـدیران منـابع انسانی در اتخاذ فرآیند تصمیم‌گیری نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند و استراتژی‌هایی را با توجه به توانمندی‌هـای منـابع انسانی شکل می‌دهند و همچنین آنها را اجرایی می‌کنند (سینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۳، ۸۳۷).

ویکامولی و همکاران[1] (۲۰۱۴) عقیده دارند که نتایج صحیح مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌تواند شامل رضـایت کارکنان، انگیزش، حفظ، شرایط اجتماعی، اعتماد، وفاداری، امنیت، کاهش قصد و نیت ترک کار، افزایش بهره‌وری نیروی کار و در نتیجه عملکرد کلی سازمان دانسته‌اند. شیوه‌های مدیریت مؤثر منابع انسانی می‌توانند به پیش‌بینی واقعی و اساس موفقیت سازمانی کمک کند (ویکامولی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۶۱). سازمان‌ها بر اساس مهارت و استعدادهای کارکنان خود

[1] Vika Muli et al

استراتژی‌های خود را تدوین می‌کنند و برای رسیدن به اهداف خود گام برمی‌دارند (استون و همکاران، ۲۰۱۵، ۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری، کسب حداکثری منافع سازمان، تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان تأثیر بسزایی می‌گذارد (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۴). عملکرد یک شرکت نشان‌دهنده‌ی بازده سازمانی و انعکاس عملکرد مطلوب یا ناکارآمد است. وآن می‌تواند بطور ذهنی یا عینی مورد ارزیابی قرار گیرد. بر اساس نظر ویکامولی و همکاران (۲۰۱۴) فعالیت‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی باعث افزایش عملکرد منابع انسانی می‌شود، که همین عامل عملکرد سازمان را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی بهبود می‌بخشد (ویکامولی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۶۱).

اهمیت افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان نیز یکی از مهمترین اهداف کسب و کار و برنامه‌ریزی منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی برای دستیابی به بهره‌وری نیز بسیار ضروری و لازم است. بنابراین رابطه‌ی بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و بهره‌وری کارکنان منجر به فعالیت‌های مشخص و موجب افزایش اثربخشی مدیریت می‌شود (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). بر اساس تحقیقات میخایلوف و همکاران (۲۰۱۴) اقدامات و خدمات مدیریت منابع انسانی قادر است تأثیرات زیادی بر افزایش نتایج سازمانی و فعالیت‌های سازمانی بگذارد. ارزیابی عملکرد مناسب کارکنان در سطوح انفرادی و فرآیندی در سازمان همواره با افزایش انگیزه در آنها همراه است، که این عامل به طور مستقیم قابلیت‌های عملیاتی سازمان را گسترش می‌دهد (میخایلوف و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۳۱-۳۳۰). مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق سازمان‌ها به عنوان یک ارتباط بین رقابت پذیری و نوآوری استفاده شود. بخاطر تکنولوژی اطلاعات، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از فعالیت‌های غیررسمی به فعالیت‌های رسمی‌تری تبدیل شده‌اند که به بهبود راه‌های ارتباطی در کسب و کارها کمک کرده‌اند (اوچتان و اوچتان،[1] ۲۰۱۲، ۷۷۲). بولر و مک ووی(۲۰۱۲) بر این عقیده هستند که اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها همواره در حال رشد می‌باشد و از این رشد از این جهت است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند به طور مثبتی بر عملکرد سازمانی تأثیر گذارند (بولر و مک ووی، ۲۰۱۲، ۴).

از سوی دیگر اهمیت مدیریت منابع انسانی از این جهت می‌باشد که به سازمان القاء می‌کند که برای موفقیت در یک محیط رقابتی با میزان گردش بالای کارکنان، سازمان‌ها نیاز دارند تا سیستم مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمدی داشته باشند، تا بتواند در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان برنامه‌ریزی مناسبی را انجام دهند. افزون براین، مدیران یاد می‌گیرند که چگونه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را اجرا کنند، که بر جنبه‌ی انسانی مدیریت افراد تأکید دارند و رفتار مطلوب را جهت دستیابی به اهداف سازمانی موجب می‌شوند (لو و همکاران،[2] ۲۰۱۴، ۱). دانلامی (۲۰۱۲) در تحقیقات خود نشان داده است که اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند جو سازمانی، فرهنگ، استراتژی رقابتی در موفقیت سازمان مهم است. بر این اساس، استدلال می‌شود که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی موجب افزایش دانش، مهارت، توانایی و انگیزه‌ی کارکنان شده و در نتیجه کارکنان با انگیزه‌تر و دارای مهارت بیشتری می‌شوند (دانلامی سانی، ۲۰۱۲، ۸). کیم و سانگ (۲۰۱۳) در تحقیق خود بر این نکته تأکید کردند که درک کارکنان در مورد فرآیندهای مدیریت انسانی و سیستم‌ها می‌تواند به افزایش بهره‌وری کمک کند، اما در زمانی که فعالیت منابع انسانی به

[1] Ochetan & Ochetan
[2] Lu et al

عنوان برنامه‌های پیشرو، استراتژی و پیاده‌سازی باشد کارکنان ممکن است در مورد تغییرات احساس اضطراب داشته باشند و در مقابل تغییرات مقاومت نشان دهند (کیم و سانگ- چون، ۲۰۱۳، ۹۳).

۲-۲-۲. فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس نظر سینار و کارسیوگلو(۲۰۱۳) در شکل‌دهی و اجرای استراتژی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی در یک سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی، از طریق توانمندسازی کارکنان اقدام می‌کند و برای کسب مزیت رقابتی سازمان به عنوان یک عامل مهم و حیاتی در نظرگرفته می‌شود (سینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۳، ۸۳۶). عملکرد مدیریت منابع انسانی تابعی از عملکرد هر سازمان است که بر اساس ارزش‌های ادراک شده‌ی کارکنان از محیط کار و عوامل مرتبط به آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (ویکامولی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۶۱). عملکردها یا وظایف منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، نقش‌ها، مسئولیت‌پذیری‌ها و ساختارهایی را در یک سازمان با درنظر گرفتن مدیریت منابع انسانی دربرمی‌گیرد، که ممکن است از طریق هر کدام از اعضای سازمان یا همه‌ی کارکنان انجام شود. بر طبق اویار و دنیز(۲۰۱۲) ادبیات عناوین و زیربخش‌های بسیاری برای عملکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی وجود دارند. از آنجایی که پرسنل جدید به ندرت با نیازهای سازمان به طور دقیق تناسب دارند، آنها باید جهت انجام وظایف شان به طور مؤثر و کارآمد هدایت شده و آموزش ببینند. برنامه‌های بعدی منابع انسانی در حین کار در سازمان نیازهای جدیدی را برای سازمان آشکار می‌سازند. این نیازها با استخدام و جذب پرسنل اضافی و از طریق توسعه‌ی پرسنل کنونی برآورده می‌شوند. توسعه‌ی کارکنان از طریق آموزش مهارت‌های جدید و تدوین برنامه‌های آموزشی در جهت افزایش بهره‌وری در انجام فعالیت‌های سازمانی انجام می‌گیرد (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۷).

عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ شامل بخش وسیعی از فعالیت‌ها می‌باشد. برخی از آنها مانند تصمیم‌گیری در مورد نیازهای یک سازمان و چگونگی برآورده کردن آنها، جذب نیرو، استخدام و آموزش کارکنان می‌باشد (سینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۳، ۸۳۷). عملکرد و وظایف مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده‌ی موقعیت موجود و تعیین نیازهای لازم و ضروری برای امور سازمان جهت انجام در آینده می‌باشد (اونلو و همکاران، ۲۰۱۲، ۴۸۰۸). عملکرد یا وظایف مدیریت منابع انسانی به عنوان حوزه‌ها و فعالیت‌ها نامیده می‌شوند که مدیریت منابع انسانی بر آن حوزه‌ها تسلط کامل دارد و آنها را به طور مداوم کنترل و ارزیابی می‌کند (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۸). هدف اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان ایجاد ساختار و استراتژی منابع انسانی مطابق با اهداف سازمان برای توسعه‌ی منابع انسانی، منابع مالی و عملکرد سازمان است و به عنوان یک طرح کلی برنامه‌ریزی منابع انسانی، برای رسیدن به اهداف مدنظر در سازمان‌ها است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۱). فعالیت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بخش وسیعی از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد که در زیر به تشریح بخشی از آنها پرداخته می‌شود (جبار و همکاران،[1] ۲۰۱۲، ۱۳۹):

[1] Jabbour et al

۱. **جذب نیرو و گزینش:** در بسیاری از سازمان‌ها جذب کارکنان حرفه‌ای مدنظر و کانون توجه است. زیرا در اغلب سازمان‌ها نیاز و توسعه برای جذب و استخدام این پرسنل امری حیاتی است و توسعه‌ی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت نیز مورد توجه است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳-۶۲). جذب نیرو شامل جذب افراد جدید برای سازمان می‌باشد و گزینش دربرگیرنده‌ی انتخاب افراد لایق وشایسته جهت کار در سازمان می‌باشد(جبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۹). این فرآیند شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و اجری طرح مدیریت بازنشستگی است (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۳). این فرآیند شامل جذب تعدادی از افراد با مهارت‌های مناسب، تخصص و شایستگی برای تصدی مشاغل سازمانی تعریف می‌شود (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۱).

۲. **آموزش:** آموزش در واقع یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده می‌باشد که اکتساب و فراگیری مهارت‌های رفتاری و فنی را میسر می‌سازد، درحالیکه به توسعه‌ی استراتژی‌های شناختی که با عملکردها و وظایف کنونی و آتی سازمان متناسب‌تر و درخور می‌باشند، کمک می‌کند (جبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۹). تدوین برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان اطلاعات ضروری را برای طراحی و پیاده‌سازی عواملی مانند، استخدام، گزینش و نقل و انتقالات و توسعه‌ی کارکنان را به همراه می‌آورد (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳-۶۲). این فرآیند شامل شناخت افراد، تیم و الزامات توسعه‌ی سازمانی و پیاده‌سازی روند آموزش و یادگیری است (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۳). هر سازمانی به افراد باتجربه، ماهر، آموزش‌دیده جهت اجرا و انجام فعالیت‌هایش نیاز دارد. آموزش و توسعه در مرکز یک تلاش مداوم و مستمر طراحی شده برای بهبود شایستگی، توانایی پرسنل و عملکرد سازمانی قرار دارد. آموزش و توسعه عملکردی است که می‌تواند به طور مستقیم به بهره‌وری و سوددهی یک سازمان کمک کند، بنابراین، باید به تغییر مداوم و مستمر متعهد باشد. فعالیت‌های آموزش و توسعه در مدیریت منابع انسانی جهت متحدکردن پرسنل یک شرکت با استراتژی‌های جمعی و مشترکش دارای توانایی می‌باشد (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲، ۸۷۱). برنامه‌ریزی منابع انسانی برای توسعه و پیشرفت می‌تواند شامل کارگاه های آموزشی، آموزش برنامه‌های کاربردی پرسنل، توسعه حرفه‌ای گرایی، برگزاری همایش‌های علمی و جمعی باشد، که در نهایت منجر به بهره‌وری بهتر افراد و در نتیجه سازمان می‌شود (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). اگر سازمان فاقد کارکنان تحصیل کرده، ماهر و مشتاق و علاقه‌مندی باشد که دارای توانایی و قدرت انجام کارشان می‌باشند، به طور قطع و یقین با مشکلات فراوانی روبه‌رو خواهد شد. منابع انسانی در واقع منابع اصلی و بنیادی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کنند و کیفیت این تبدیل به ترکیب دانش، مهارت و رویکرد و نگرش بستگی دارد (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۵). آموزش برای پرسنل دانش و مهارت‌هایی را فراهم می‌آورند که می‌توانند در حال حاضر برای مشاغل مختلف آنها بکار گرفته شوند (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲، ۸۷۱).

۳. **ارزیابی عملکرد:** ارزیابی‌ها می‌توانند به عنوان فرآیندی تعریف شوند که هدف آنها تعیین نتایج کاری یک پرسنل می‌باشد و یکی از وظایف اصلی و عمده‌اش ارائه‌ی یک دلیلی برای جبران نتایج و تلاش‌هایش

می‌باشد. ارزیابی عملکرد یک فرآیند رسمی شده برای دسته‌بندی عملکرد کنونی پرسنل محسوب می‌شود، در حالی که برای اتخاذ تصمیمات اصلی و بنیادی مرتبط با پرسنل نظیر شناسایی نیازهای آموزش، فراهم کردن یا ارائه‌ی بازخورد برای پرسنل در مورد دیدگاه‌های سازمان نسبت به عملکرد کارکنان استفاده می‌شود و همچنین مکرراً برای تعدیل حقوق و دستمزد نیز بکارگرفته می‌شود (جبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۹). ارزیابی عملکرد فردی، تیمی و مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی است (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۳). برای بررسی فعالیت‌های مختلف و متنوع، عملکرد افراد ارزیابی می‌شود. نه تنها این فعالیت چگونگی عملکرد پرسنل را ارزیابی می‌کند، بلکه همچنین چگونگی انجام و عمل به فعالیت‌های منابع انسانی را نیز نشان می‌دهد. عملکرد ضعیف ممکن است به این معنی باشد که انتخاب، آموزش یا فعالیت‌های توسعه بخشی باید مجددا بررسی شوند، یا ممکن است یک مشکلی در ارتباط با روابط پرسنل وجود داشته باشد (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۸). این رویکرد تعداد و انواع کارکنان را ارزیابی و در دسترس قرار می‌دهد. این روند برای استخدام و جایگزینی نیروی کار ضروری و لازم است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۴). کارکنان با عملکرد بالا در جستجوی مدیرانی هستند که می‌توانند به آنها جهت یادگیری مداوم و مستمر کمک کنند و بنابراین مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها را بهبود بخشند (ارتمسیر و بال، ۲۰۱۲، ۸۷۱).

۴. **پاداش‌ها:** به مفهوم همه‌ی پرداخت‌های پولی و غیر پولی اشاره دارد. تصمیم‌گیری‌ها در مورد ساختاربندی و نحوه‌ی عملکرد سیستم فرعی پاداش و مدیریت روز به روزش در سازمان یکی از حیاتی‌ترین ابعاد در مدیریت پرسنل می‌باشند (جبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۹). در این مرحله برنامه‌ریزی برای تعیین نیازهای آتی کارکنان نیز به عنوان امری حیاتی و ضروری درنظر گرفته می‌شود (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۱). بر اساس نظر نکیچی (۲۰۱۳) پاداش نیز به عنوان یکی از فعالیت‌ها و اقدامات اساسی از نظر مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. از این رو برنامه‌ریزی برای جلوگیری از کمبود چنین مؤلفه‌هایی بسیار با اهمیت است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). فرآیند سیستم پاداش شامل طراحی و اجرای سیستم پاداش مالی و غیرمالی، پرداخت‌های متفرقه و حقوق بازنشستگی است (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۳). وقتی کارکنان سازمان به وظایف خود به درستی عمل می‌کنند، مدیریت جبران خدمات آنها را در فرم پاداش، حقوق و دستمزد، یا انگیزه‌ها و محرک‌ها به همراه میزانی از منافع نظیر بیمه و مرخصی یا تعطیلات به آنها اختصاص می‌دهد (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۸).

۵. **سودها:** این ها سودها از طریق سازمان و از طریق پرسنل به راحتی تسهیم می‌شوند که بخشی از حقوق مستقیم نیستند. این سودها در بین اعضایی که دارای حقوق کم هستند یا برای کارفرما کار می‌کنند، تقسیم می‌شوند (جبار و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۹). برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند هزینه‌های کار را به حداقل برساند، هزینه‌های کار را می‌توان با استفاده از نیروی کار متخصص و بهره‌ور بطور مؤثری کاهش داد و کاهش در هزینه‌های کار منجر به ترویج توانایی و تشویق نیروی کار مؤثر و کارآمد می‌شود. بنابراین برنامه‌ریزی بهره‌ور بسیار ضروری و با اهمیت است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳).

۲-۲-۳. برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی تضمین‌کننده‌ی نظم و دقیق بودن در فرآیند خدمت‌رسانی است و در واقع به انتخاب و تعیین نیروی متخصص و کارا وابسته است. این روند منجر به تشویق و تسهیل فرصت‌های شغلی و توسعه‌ی تخصص‌گرایی در محیط و روند سازمان می‌شود که منجر به بهره‌وری افراد و کل مجموعه سازمان می‌شود (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۳). با توجه به اینکه یک سازمان در ورای تعداد محدودی از پرسنل رشد می‌کند، تلاش‌ها جهت تخمین و ارزیابی نیازهای منابع انسانی آتی سازمان از طریق یک فعالیت تحت عنوان برنامه‌ریزی منابع انسانی اعمال می‌شوند (اویار و دنیز، ۲۰۱۲، ۹۱۸). برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک سازمان اهداف آن سازمان راتعیین می‌کند. هدف اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب است. بنابراین، برای بهره‌وری کارکنان ضروری و لازم است (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۴). توسعه‌ی برنامه‌ریزی منابع انسانی را می‌توان مرتبط با نتایج اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تغییرات سازمانی با توجه به ماهیت روابط کارکنان و اثربخشی و عملکرد بهتر دانست (ووکاهوا،[1] ۲۰۱۴، ۱۸).

برنامه‌ریزی منابع انسانی به توسعه‌ی توانمندی‌های افراد و در نتیجه سازمان‌ها مرتبط است. و فقط با تأمین امنیت و توسعه‌ی استعدادهای فردی کارکنان مرتبط نیست، بلکه در اجرای برنامه‌هایی به منظور افزایش ارتباط و همکاری بین افراد در جهت توسعه و پرورش نیروی انسانی همگام و هم جهت است (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۱). برنامه‌ریزی منابع انسانی کمک می‌کند تا بهره‌برداری از سازمان به نحو احسن و درست انجام شود و این انگیزه‌ی بهتر برای عملکرد نیروی انسانی و مدیریت اثر بخش در راستای اهداف سازمانی صورت گیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی منجر به حفظ روابط خوب در کار می‌شود و این مسأله برای رسیدن به اهداف بسیار ضروری و با اهمیت است و انگیزه‌ی بیشتری در بین پرسنل برای برقراری ارتباط صمیمانه، دوستانه و همچنین در روابط صنعتی و حرفه‌ای می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی سوابق تمام فعالیت‌ها، عملکرد، پاداش، تنبیه، و غیره را محفوظ نگه می‌دارد و چنین رویکردی تصمیم‌گیری برای مدیریت برنامه انسانی را برای جذب و استخدام نیرو تسهیل می‌بخشد. عوامل محیطی مانند اقتصادی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی-اجتماعی و فناوری می‌تواند منجر به ایجاد عدم اطمینان شود که برنامه‌ریزی منابع انسانی با پیش‌بینی آتی نیازهای نیروی انسانی می‌تواند این روند را کاهش دهد (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۴).

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی در حال حاضر به عنوان استراتژی کلیدی در توسعه‌ی بیشتر سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (میخایلوف و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۳۰). فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی این بخش را نیز مورد توجه قرار می‌دهد که کارکنانی که دارای عملکرد بالا هستند، به موضوعات و مسایل مربوط به عملکرد سازمان توجه بیشتری می‌کنند (سینار و کارسیوگلو، ۲۰۱۲، ۸۳۷). برنامه‌ریزی دقیق منابع انسانی می‌تواند در بخش‌های زیر به عنوان یک اهرم قوی برای سازمان به شمار آید (نکیچی، ۲۰۱۳، ۶۱):

۱. توسعه‌ی نیروی کار آموزش‌دیده و انعطاف‌پذیر که مطابق با توانایی سازمان برای تطابق با تغییرات آماده است؛

[1] Woka huah

۲. کاهش وابستگی به استخدام نیروی خارجی در زمان احتیاج مهارت‌های کلیدی و استراتژی‌هایی برای توسعه‌ی کارکنان؛

۳. بهبود استفاده از افراد در سیستم‌ها و یکپارچه‌سازی؛

۴. پیش‌بینی مشکلات و حل مسائل مربوطه با نیروهای کارآمد.

با توجه به این عوامل عنصر اصلی در تعیین موفقیت هر سازمانی در نهاد کارکنان و روابط بین آنها و توسعه و توجه به آنها نهفته است، که توجه به برنامه‌های کاربردی و ارزیابی کارکنان حائز اهمیت است؛ زیرا مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثربخش عوامل رضایت و خشنودی کارکنان را فراهم می‌آورد و در کل نیز موجب پیشرفت اهداف کاربردی سازمان‌ها می‌شود (گوموس و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۹۵). در امر تدوین برنامه‌ی مدیریت منابع انسانی متخصصان و مدیران سازمان‌ها مطابق با استانداردهای اشتغال و ارائه شرایط مطلوب برای کارکنان خود به تصمیم‌گیری می‌پردازند و اطمینان حاصل می‌کنند که شرایط و محیط مطلوبی را برای منابع انسانی فراهم نمایند، تا نیروی انسانی با انگیزه‌ی بهتر و تعهد به کار در شغل خود ایفای نقش نماید (اسکوردر، ۲۰۱۲، ۷۸). از نظر العربی و جوهری (۲۰۱۴) عواملی از قبیل تجزیه و تحلیل کار و نیروی انسانی، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد نیروی کار، پیاده‌سازی سیستم‌های پاداش برای کارکنان، توسعه‌ی حرفه‌ی کارکنان و حفظ و نگهداری نیروی کار به عنوان عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان به شمار می‌روند (العربی و جوهری، ۲۰۱۴، ۱).

بر اساس نظر اسکوردر (۲۰۱۳) سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با کیفیت بالا و فعالیت‌های یکپارچه و در راستای کسب و کار به احتمال زیاد به ترویج و ارتقاء مثبت نتایج کاری مرتبط است و منجر به تعامل بیشتر در بین محیط و کارمندان و بهره‌وری بالاتر می‌شود (اسکوردر، ۲۰۱۲، ۷۸). میخایلوف و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقات خود نشان دادند که خدمات مدیریت منابع انسانی بر کمک افراد به اجرای رشد، رقابت پذیری و اثربخشی مورد نیاز سازمان تأثیر می‌گذارد (میخایلوف و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۳۱). بر اساس نظر لوبانوا و اوزولا (۲۰۱۴) تلفیق ایده‌های مدیریت منابع انسانی با سیستم‌های قدیمی مدیریت به طور حتم نمی‌تواند به عنوان یک موفقیت بزرگ و چشمگیر تلقی شود، بنابراین سازمان‌ها باید در برنامه‌ریزی‌های مربوطه بسیار منسجم عمل کنند (لوبانوا و اوزولینا- اوزولا، ۲۰۱۴، ۶۰۸). بر اساس نظر گوموس و همکارن (۲۰۱۳) سه منبع اصلی برای کسب و کار بسیار حیانی است و این سه عامل شامل نیروی انسانی، سرمایه و فناوری می‌باشد. مهمترین مؤلفه در بین این مؤلفه‌ها مربوط به مدیریت منابع انسانی و همچنین به مدیریت استعداد در سازمان‌ها است. در این میان بعد مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند موفق باشد، مگر اینکه برنامه‌ریزی مناسبی برای تدوین استراتژی‌های آن صورت گیرد (گوموس و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۹۵). بنابرین بهره‌وری از عملکرد مناسب مدیریت منابع انسانی وابسته به دقت و ایجاد ساختار سازمانی مطلوب و در پی آن برنامه‌ریزی مناسب است. این سیستم قادر است اهداف خاصی را انتخاب، تدوین و اجرا کند و در هر زمانی راه‌حل‌های دقیق و روش‌های درست را انتخاب کند. بعد از انتخاب راه‌حل‌ها و انتخاب کارکنان آموزش دیده شرایط جاری و برنامه‌های توسعه‌ی سازمان به صورت هدفمند شکل

می‌گیرد و برنامه‌های آموزشی منجر به پیشرفت‌های شغلی کارکنان در کوتاه‌مدت و بلندمدت خواهند شد، که در نتیجه بر عملکرد کارکنان و در مجموع بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیر دارد (میخایلوف و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۳۱-۳۳۰).

۲-۳. تعاریف و مفاهیم ساختار سازمانی

ساختار سازمانی متشکل از وضعیت کار، نمایانگر خط فرماندهی، ارتباط هر یک از فرآیندها برای تحویل خدمات و فعالیت‌ها و عملکرد سازمانی است. شور شوق کارکنان، هماهنگی میان آنها، طرح ها و برنامه‌های آینده روش کار جزء فرآیند و ساختار سازمانی محسوب می‌شوند (ترن و تین،[1] ۲۰۱۳، ۲۳۰). سازمان‌ها توسط گروه‌هایی از افراد با اهداف دستیابی مؤثر به اهداف انفرادی و کلی در جریان است (همان، ۲۲۹). محققین بسیاری ساختار سازمانی را به عنوان یک عامل تعیین‌کننده و حیاتی در چگونگی تغییر سازمانی بیان کردند. به عنوان مثال ساختار بوروکراسی ماشینی یک رویکرد برنامه‌ریزی شده برای تغییر مناسب در سازمان است که در آن استانداردها از طریق فرآیند کاری تدوین می‌شود (واندر ووت،[2] ۲۰۱۴، ۳۷۵). ساختار سازمانی کانال‌های ارتباطی و جریان تعاملات انسانی، همکاری و هماهنگی و ارزیابی قدرت و مسئولیت‌پذیری‌هاست (کلاور- کروتس،[3] ۲۰۱۲، ۹۹۵). ساختار سازمانی رسمی و وظایفی که افراد ایفاء می‌کنند، از جمله توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی است که در موضوع ادبیات سازمانی بررسی می‌شود. شرکت‌ها ساختار سازمانی خود را انتخاب می‌کنند و برای دستیابی به هماهنگی و انسجام داخلی ارزش‌ها و معیارهایی را متناسب با نیازهای خود برمی‌گزینند. افزون بر این هماهنگی مورد نیاز لازمه‌ی تلاش برای نائل شدن به فعالیت‌های مؤثر است (پلاگ و همکاران،[4] ۲۰۱۳، ۲۷۶). برای دستیابی به ساختار سازمانی مطلوب ایجاد ساختار درونی و روابط میان بخشی همواره مورد توجه بوده است، در نتیجه این عامل پویایی و ماهیت سازمان را با اهمیت‌تر و برجسته‌تر می‌سازد. ترن و تین(۲۰۱۳) معتقدند که برخی از عوامل خاص مانند ابعاد محتوایی از قبیل، اندازه، محیط زیست، فناوری ساختار سازمانی را تعیین می‌کند. این محققین استدلال می‌کند که عوامل اقتصادی و برخی از تغییرات متناسب با تکنولوژی و محدودیت‌های سازمانی آنها را مجبور به انتخاب یک ساختار رهنمون می‌کند؛ زیرا تغییرات محیط خارجی تا حدودی ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تحقیقات نشان داده که شرکت‌ها برنامه‌های خود را برای مقابله و پایدار بودن در محیط‌های رقابتی سازماندهی می‌کنند (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۲۹). ساختارهای سازمانی ابتدایی اغلب بر مبنای محصول یا عملکرد بودند. پژوهشگران در ورای این رویکردهای ابتدایی پیش رفتند و به بررسی ارتباطات بین ساختار سازمانی و استراتژی سازمانی پرداختند. استراتژی سازمان تمایل دارد تا بر ساختار سازمانی تأثیر گذارد. استراتژی سازمانی به طور غیر مستقیم متغیرهایی نظیر وظایف سازمانی، تکنولوژی، و محیط‌ها را تعیین می‌کند و هریک از این‌ها بر ساختار سازمانی تأثیر می گذارند (لاننبورگ،[5] ۲۰۱۲،۱). نظرات و تعاریف مختلفی برای ساختار سازمانی وجود دارد (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

---

[1] Tran & Tian
[2] van der Voet
[3] Claver-Cortés
[4] Plugge et al
[5] Lunenburg

بر اساس نظر پلاگ و همکاران (۲۰۱۳) ساختار سازمانی رسمی و نقش‌هایی که افراد ایفا می‌کنند، شامل شایستگی‌ها و مسئولیت‌پذیری‌ها به طور وسیعی در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شرکت‌ها ساختار سازمانی شان را برای دستیابی به همکاری و تشریک مساعی داخلی انتخاب می‌کنند، که در تشخیص و شناسایی ارزش از سوی یک توانـایی و ظرفیـت برجسته و ممتاز لازم و ضروری می‌باشد (پلاگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۷۶). باسول و دوگرلیوگلو[1](۲۰۱۴) در بررسی‌هـای خود نشان دادند که ساختار سازمانی سهم بسزایی در تعیـین اثربخشـی و کـارایی سـازمانی دارد و فعالیـت‌هـای سـاختار سازمانی دارای بافت و ساختار خاص می‌باشند. یک ساختار سازمانی موفق، موضوعات و مسـایل اجرایـی و مـدیریتی را تسهیل می‌بخشد و پتانسیل و توانایی بیشتری را برای بهبود قدرت رقابتی سازمان، توانایی یـا ظرفیـت نـوآوری و روابـط نیروی کار فراهم می‌آورد و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. این محققین همچنین ارتباط بین عوامل سـازمانی و نـوآوری را بـا درنظرگرفتن سودهایی نظیر بهبودها و پیشرفت‌ها در بهره‌وری و انعطاف‌پذیری، مزیت‌ها در فرآیندهای کسب و کار، تبادل اطلاعات، هماهنگی وظایف، کنترل اجرایی و موفقیت رقابتی توصیف شده از طریـق افـزایش در فـروش، سـهم بـازار و سودها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۲).

از نظر کاتسکیا و همکاران[2] (۲۰۱۴) ساختار سازمانی فرم جایگزینی از کنترل می‌باشد و معمولاً در سـطوح بـالاتر در سلسله مراتب سازمانی تعیین می‌شود، اما کماکان می‌تواند در رهنمایی، هدایت، تأثیرگذاری و شکل‌دهی بـه رویکردهـا و نگرش‌های اعضای سازمان خیلی مؤثر و کارآمد باشد. این محققین اذعان می‌کننـد کـه نقـش سـاختار سـازمانی در همـه سازمان‌ها بویژه سازمان‌های فروش صادرات به طور روزافزونی مهم و حائزاهمیت شده است (کاتسکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۲). البته ترن و تین (۲۰۱۳) بخاطر هویت ایستای ساختار سازمانی عقیده دارند که این ساختار گـاهی اوقـات نمـی‌توانـد نیازها و درخواست‌های اثربخشی، کارآمدی و تطبیق پذیری را برآورده سازد (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۲۹). ژانگ و همکاران[3] (۲۰۱۲) بر این عقیده هستند که ساختار سازمانی بر اثربخشی و کارآمدی بکارگیری کیفیت و بررسی کیفیت تأثیر می‌گذارد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۵). سورنسن و استانتون[4] (۲۰۱۳) بر این عقیده هسـتند کـه سـاختار سـازمانی و رویـه‌هـای عملیاتی بر عملکرد وظیفه تأثیر می‌گذارند (سورنسن و استانتون، ۲۰۱۳، ۷۳). سیستم ارزیابی عملکرد بخش جدایی ناپذیر یک سازمان است که در تعامل با ساختار سازمانی به منظور عملکرد و کنترل بهتر آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین از سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌توان انتظار داشت که منجر به تقویت ساختار سازمانی می‌شود (لی و یانگ،[5] ۲۰۱۴، ۸۶).

بوزکارت و همکاران[6] (۲۰۱۴) بر این عقیده هستند که چگونگی توضیح فرآینـد هـای اسـتراتژیک سـازمانی سـاختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نتیجه الگوها و رویه‌های فرآیند استرتژیک به احتمـال زیـاد بـا انـواع مختلفـی از ساختارها همراه است (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۷). لی و یانگ (۲۰۱۴) در بررسی‌های خود دانش را به عنوان یک عنصر در انتخاب ساختار سازمانی در نظر گرفتند، که این عامل نقش قابل ملاحظه‌ای در ارتبـاط بـا فنـاوری و تکنولـوی

[1] Basol & Dogerlioglu
[2] Katsikea et al
[3] Zhang et al
[4] Sorensen & Stanton
[5] Lee &Yang
[6] Bozkurt et al

سازمانی دارد؛ زیرا دانش و تکنولوژی رابطه نزدیکی با هم دارند و باعث می‌شود که فرموله کردن و رسمیت بخشی اصول و اهداف ساختاری بهینه‌سازی و تسهیم شود (لی و یانگ، ۲۰۱۴، ۸۶). از نظر کلاور- کورتس (۲۰۱۲) دانش را می‌توان به عنوان عناصر انتخاب ساختار سازمانی با میانجی بودن نقش فناوری اطلاعات در نظر گرفت؛ زیرا تکنولوژی و دانش رابطه‌ی نزدیکی با ساختار سازمانی دارد. تکنولوژی به سیستم و فناری اطلاعات مرتبط است و شامل ابزارهایی برای رسیدن به اهداف سازمانی و یا اقداماتی است که برای تغییرات در پروژه‌ها و ساختار سازمانی بکار می‌رود (کلاور- کورتس، ۲۰۱۲، ۹۹۵).

ساختار سازمانی نیاز به انطباق شیوه‌ها و آمادگی برای پاسخ به بهبود نیازها و الزامات مربوطه دارد. با توجه به نظر ویسلر[1] فناوری اطلاعات از طریق فرآیند پردازش اطلاعات، ساختار سازمانی را قادر می‌سازد که واکنش‌پذیرتر و فعال‌تر در محیط سازمانی باشند. کیبورآ تشریح کرد که چگونه ساختارهای سازمانی با کاربرد تکنولوژی اطلاعات انعطاف‌پذیرتر خواهند بود. در نتیجه می‌توان گفت که تکنولوژی اطلاعات تأثیر معناداری بر ساختار سازمانی دارد، و ساختار سازمانی هم بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد (بوزکارت و همکاران،[2] ۲۰۱۴، ۲۲۳). بر اساس نظر ویلدن و همکاران[3] (۲۰۱۳) تأثیر هماهنگی بر تسهیم دانش وابسته به نوع مکانیزم‌های بکار رفته در ابعاد ساختار سازمانی است. دانش را می‌توان به عنوان عناصر انتخاب ساختار سازمانی با میانجی بودن نقش فناوری اطلاعات در نظر گرفت؛ زیرا تکنولوژی و دانش رابطه‌ی نزدیکی با ساختار سازمانی دارد. تکنولوژی به سیستم و فناری اطلاعات مرتبط است و شامل ابزارهای برای رسیدن به اهداف سازمانی و یا اقداماتی است که برای تغییرات در پروژه‌ها و ساختار سازمانی بکار می‌رود (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۵-۷۴).

از نظر بوزکارت و همکاران (۲۰۱۴) ساختار سازمانی به عنوان برخی از جنبه‌های رفتاری و مجموعه راه‌هایی است که در طی آن فعالیت‌های سازمان توسط برنامه‌های از پیش تعیین شده در سازمان است که آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی برای مدیریت و کنترل اهداف ایجاد می‌شود. و این نقش به چگونگی فعالیت‌ها و وظایف شناخته شده و میان این وظایف هماهنگی ایجاد می‌کند. بوزکارت و همکاران (۲۰۱۴) تأکید کردند که ساختار سازمانی نشان‌دهنده‌ی روابط بین نقش‌های مختلف توسط واحد در یک سازمان است. همچنین نظرات مختلف نشان می‌دهد که ساختار سازمانی شامل ابعاد مختلف است. برایان و جوی[4] بیان کردند که اکثر سازمان‌ها دارای ساختار یکپارچه‌ای برای عملیات کارآمد طراحی شده است و این ساختار دارای سطوح بالایی از قدرت سلسله مراتبی و کنترلی برای پایداری در محیط رقابتی است (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۳). اگر ساختار سازمانی دارای ویژگی‌های معینی باشد و استراتژی‌های آسانتری در نظر گرفته شود، بهبود عملکرد بهتری حاصل خواهد شد. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی به توسعه‌ی استراتژی‌های رقابتی با هدف برآورد تولیدات و خدمات بهتر برای بهبود و کارایی شرکت می‌تواند کمک‌کننده و راهنما باشد. با این حال، ساختار سازمانی ویژگی‌هایی هستند که به تنهایی دارای ارزش نمی‌باشند (کلاور- کورتس، ۲۰۱۲، ۹۹۵). محققین

[1] Whisler
[2] Bozkurt et al
[3] Wilden et al
[4] Bryan & Joyee

ساختار سازمانی با روش‌ها و دیدگاه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. درک راه‌ها و روش‌های ساختار سازمانی و فرآیندهای سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی بر افزایش کیفیت کار و ارائه خدمات در سازمان‌ها شود. ساختار سازمانی هر سازمانی با توجه به نیازها و منابع انسانی و خدمات و یا محصولات آن تعریف شده است (منکه و همکاران،[1] ۲۰۱۳، ۲). در ادامه چندین تعریف از ساختار سازمانی ارائه شده است:

۱. ساختار سازمانی شامل سطوح سلسله مراتبی از مسئولیت‌ها، نقش‌ها، موقعیت و مکانیزم‌های یکپارچه‌سازی و حل مشکلات سازمان تعریف شده است (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۲. ساختار سازمانی را می‌توان به عنوان رویکرد و روند اجرای مسئولیت و قدرت در درون سازمان تعریف کرد، که توسط کارکنان در سازمان اجراء می‌شود. ساختار سازمانی الگوی داخلی سازمان بر اساس روابط، قدرت ارتباطات است و به عنوان شبکه‌ای از روابط و نقش‌های وجود در سراسر سازمان ست (تکسیرا و همکاران،[2] ۲۰۱۲، ۷۰).

۳. ساختار سازمانی به عنوان تخصیص نسبتاً پایدار از نقش شغل و مکانیزم اداری با استفاده از یک الگوی فعالیت مرتبط است که سازمان را برای اجرای آن ملزم به هماهنگی و کنترل می‌کند (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۴. واژه‌ی ساختار سازمانی به پیکربندی رسمی بین افراد و گروه‌ها با توجه به تخصیص وظایف، مسئولیت‌پذیری‌ها و تفویض اختیار در سازمان مربوط می‌شود (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۱).

۵. ساختار سازمانی نمادی از تمایز داخلی و الگو بخشی روابط است. ساختار سازمانی به عنوان ابزاری است که به تنظیم مرزهای عملکردی برای عملکرد کارآمد توسط اعضای سازمان، تعیین مسئولیت‌ها، کنترل بر منابع و سایر موارد می‌پردازد (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۶. ساختار سازمانی عامل بیرونی است که رفتار افراد را از طریق مجموعه‌ای از محدودیت‌های تعیین شده توسط توزیع قدرت، گروه‌بندی بخش‌ها و هماهنگی تشریح می‌کند(انیسیجویک،[3] ۲۰۱۳، ۳۶).

۷. سابلانسکی[4] ساختار سازمانی را به عنوان چگونگی وظایف شغلی و رسمی گروه‌بندی و هماهنگ تعریف کرده است که به عنوان پیکربندی پایدار از وظایف و فعالیت‌ها محسوب می‌شود (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۸. ساختار سازمانی به عنوان یک طرح نسبتاً پایدار، برنامه‌ریزی شده از الگوی کنش‌ها و تعاملات است که اعضای سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمان اجرا می‌کنند (انیسیجویک، ۲۰۱۳، ۳۶).

۹. کارتز و جان[5] بیان کردند که ساختار سازمانی مجموعه‌ای مرتبط از حوادث، تکمیل و تجدید چرخه‌ی فعالیت‌ها محسوب می‌شود (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

---

[1] Menke et al
[2] Teixeira et al
[3] anicijevic
[4] Sablynski
[5] Kartz and Kahn

۱۰. ساختار سازمانی ترکیبی از شیوه‌های مکمل و فعالیت‌هایی برای تغییرپذیری به منظور انتخاب اصول و روش‌های جایگزین و تلاش‌های بیشتر به دنبال اهداف سازمانی بالاتر و مطلوب‌تر است (بن- نر و همکاران،[1] ۲۰۱۲، ۳۰۱).

۱۱. ساختار سازمانی مجموعه‌ای از روش‌های است که از طریق آن فعالیت‌های سازمان به وظایف شناخته شده تقسیم شده است و سپس هماهنگی بین وظایف مختلف ایجاد شده است (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۱۲. بر طبق تعریف فرهنگ لغت رفتار سازمانی ساختار سازمانی به عنوان الگوی تأسیس روابط بین مؤلفه‌های سازمان تعریف شده که بطور رسمی چارچوب فعالیت‌ها و روابط سازمان را دربرمی‌گیرد (همان).

۱۳. ساختار سازمانی مجموعه‌ای از روش‌هایی است که وظایف را برای رسیدن به اهداف هماهنگی، و سازماندهی می‌کند (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۳، ۷۵-۷۴).

۱۴. ساختار سازمانی یکی از و یژگی‌های اصلی هر سازمان است که بر اساس آن فعالیت‌ها، متفاوت از یکدیگر تفکیک شده و بین وظایف هماهنگی ایجاد می‌گردد و یا به عبارت دیگر ساختار سازمانی روند و رویکرد طراحی کسب و کار، رهبری، استعداد، ارتباطات عملکردی تعریف شده است (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰).

۲-۳-۱. اهمیت ساختار سازمانی

به دلیل اهمیت بسیار زیاد ساختارسازمانی، برخی از پژوهش‌های نظری اشاره کرده‌اند که ساختار سازمانی می‌تواند بر فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر بگذارد و این تأثیر در سازمان‌های بزرگتر می‌تواند قویتر باشد. همچنین ساختار سازمانی بر راه‌های ارتباطی و جریان اطلاعات، تعاملات انسانی، همکاری، تعاون و تشریک مساعی تأثیر می‌گذارد و قدرت و مسئولیت‌پذیری‌ها را تعیین می‌کند. بنابراین ویژگی‌های ساختار سازمانی می‌تواند اتخاذ تصمیم‌گیری‌های استراتژیک معین را برانگیخته سازد و یا محدود کند (کلاور- کورتس و همکاران، ۲۰۱۲، ۹۹۵). ساختار سازمانی از این جهت دارای اهمیت است که می‌تواند با تنظیم حد و مرزها و محدودیت‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری، به خطوط تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری سازمان وضوح بخشد و هویت ارتباطی بین کارکنان با ناظران و سرپرستان را تعیین کند (کاتسکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۲). توسعه‌ی ساختار سازمانی برای توسعه‌ی حس همکاری و تبادل اطلاعات بین گروه‌ها و افراد و همچنین برای پیشرفت کارکنان و توسعه‌ی تسهیم دانش در کانال‌های سازمان نقش بسیار موفقیت‌آمیزی را بر عهده دارد (دومیمگوز و فرناندو مارتینز،[2] ۲۰۱۲، ۱۸).

ساختار سازمانی تکنولوژی‌های اطلاعاتی را فراهم می‌کند که بنظر می‌رسد، که میانجی ارتباط بین فعالیت‌ها افراد و قابلیت‌های سازمانی است که برای ارائه خدمات طراحی شده است، که در نهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد (پلاگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۷۶). ساختار سازمانی نقش عمده‌ای در تعیین منابع و اقتدار هر سازمانی دارد، از این رو در پیکربندی سازمانی حیاتی است. استراتژی و ساختار سازمانی دو سازه مهمی‌سازمانی محسوب می‌شوند، که عملکرد و روند کلی

[1] Ben-Ner et al
[2] Domimguez gonzalez & Fernando Martinz

سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی استراتژی و ساختار سازمانی لازمه‌ی درک سطوح سازمانی است. طراحی ساختار سازمانی، اغلب تعیین‌کننده‌ی تطبیق‌پذیری با محیط‌های خارجی و داخلی سازمانی است (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۲). بر اساس نظر کلاور کورتس و همکاران(۲۰۱۲) ساختار سازمانی می‌تواند به توسعه‌ی استراتژی‌های رقابتی که هدف آنها برآوردن نیازهای کاربران بیش از رقبا می‌باشد، کمک کند و از این رو بخاطر اهمیتش می‌تواند عملکرد سازمان را نیز بهبود دهد و ارتقا بخشد (کلاور کورتس و همکاران، ۲۰۱۲، ۹۹۵).

ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی مهمترین فرم رفتار افراد در سازمان است. این دو مفهوم پدیده‌های متفاوتی را در سازمان ایجاد کرده و می‌توانند همواره در حال تغییر و تحول باشند. فرهنگ سازمانی عامل ذاتی رفتار سازمانی است که از طریق عوامل محیط بیرونی ایجاد و تشکل می‌شود و توسط مفروضاتی مانند ارزش‌ها، هنجارها، بر طبق نگرش اعضای سازمان، در سازمان هدایت و کاربردی می‌شود. ساختار سازمانی در حقیقت بر چهار بخش از بخش‌های یک سازمان دلالت می‌کند که عبارتند از: طراحی شغل، تفویض اختیار، گروه‌بندی واحدها و هماهنگی. این ابعاد ساختار سازمانی تناسب مفهومی برای ساختار سازمانی است. به عنوان مثال هماهنگی به عنوان ابعاد ساختار سازمانی منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود. سازمان‌هایی که دارای موفقیت هستند تناسب و هماهنگی بین ابعاد ساختار سازمانی‌شان بیشتر محسوس و درک شدنی است (انیسیجویک، ۲۰۱۳، ۳۶). ساختار سازمانی می‌تواند یک منبع رقابتی و یک موقعیت تعیین شده برای کسب منابع دیگر باشد. سپس پیکربندی و ارتباط میان منابع انسانی منجر به توسعه‌ی منابع جدید می‌شود که این عامل می‌تواند به موفقیت در مزیت‌های رقابتی منجر شود. محققین بر این باورند که توانایی یک سازمان برای ادغام، کسب، و بسیج کردن منابع داخلی و خارجی تا حدود زیادی تحت تأثیر ساختار سازمانی قرار دارد (تکسیرا و همکاران، ۲۰۱۲، ۷۲).

بنابراین یکی از ویژگی‌های ساختار سازمانی این است که می‌تواند انگیزه‌های لازم را ایجاد کرده یا منجر به محدود کردن تصمیم‌گیرهای استراتژیک شود. حال با توجه به این مفاهیم می‌توان گفت که ساختار سازمانی با نقش میانجی بر عملکرد شرکت تأثیر دارد (کلاور- کورتس، ۲۰۱۲، ۹۹۵). بوزکارت و همکاران (۲۰۱۴) بررسی کردند که ویژگی‌های ساختار سازمانی به استراتژی‌ها رقابی سلسله مراتبی نیز مرتبط است و دریافتند که استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر ساختار سازمانی بطور مثبتی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد و بطور مشابه پیچیدگی ساختار سازمانی و وجود رسمیت بخشی بطور مثبتی بر عملکرد رقابتی تأثیر دارد، در حالیکه که تمرکزگرایی دارای یک تأثیر منفی برآن است (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۸-۲۲۷). ساختار سازمانی به عنوان یک مجموعه و عامل هم‌افزار از راهکارهای مختلفی را برای رفع مشکلات فنی، محیطی و یا نیروی انسانی ارائه می‌دهد که جهت منافع و اهداف بلندمدت شرکت اجرا می‌شود (بن- نر و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۰۱). پلاگ و همکاران (۲۰۱۳) بر این ایده تأکید کرده‌اند که ساختار سازمانی بر توانایی یک شرکت جهت بهبود انرژی و اثربخشی و کارآمدی آن تأثیر می‌گذارد (پلاگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۷۶). برای دستیابی به اهداف، سازمان‌ها روابطی را بین بخش‌های سازمانی ایجاد می‌کنند که می‌تواند به عنوان ساختار سازمانی توصیف شود. همه‌ی بخش‌های سازمانی با همدیگر برای عملکرد مناسب هر سازمان مهم و حائز اهمیت می‌باشند. سازمان‌ها ازطریق عوامل بسیاری که از محیط‌های پیرامونی پویا یا از خود سازمان می آیند، تحت تأثیر قرار می‌گیرند. پژوهشگران استدلال می‌کنند که این عوامل

محدودیت‌های اقتصادی یا محدودیت‌های دیگری را به سازمان‌ها اعمال می‌کنند که با گذشت زمان آنها را وادار می‌سازند تا یک ساختار سازمانی معینی را انتخاب کنند. تأثیر عوامل معین بر ساختار سازمانی از لحاظ سنتی به دو عامل اصلی و عمده تقسیم می‌شوند. این عوامل که ساختار، اهداف و فعالیت‌های سازمان را تعیین می‌کنند، می‌توانند به دو گروه عوامل داخلی و عوامل خارجی تقسیم شوند (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۲۹). ساختار سازمانی برای سازمان میسر می‌سازد تا وظیفه‌اش را در محیط خارجی و داخلی چگونه انجام دهد (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۱). ساختار سازمانی بطور سنتی به دو عامل اصلی تقسیم شده است، که این عوامل تعیین‌کننده‌ی ساختار، اهداف و فعالیت‌های سازمان است که می‌تواند به عوامل خارجی و داخلی تقسیم شود (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰):

۱. عوامل خارجی

ساختار سازمانی تا حدودی از طرق محیط خارجی شرکت تأثیر می‌پذیرد. عوامل خارجی عواملی هستند که در محیط خارجی سازمان وجود دارند و تحت کنترل سازمان نیستند، بلکه بر ساختار و توسعه‌ی آن تأثیر می‌گذارند. این عوامل به عنوان نقاط فرصت و تهدید سازمان هستند که در محیط خارجی سازمان وجود دارند و شامل عوامل اقتصادی و وضعیت اقتصادی که بر فرآیند تولید (بازار/ صنعت)، عوامل اقتصادی، زمینه‌های اجتماعی، عوامل سیاسی- اداری و گزینه‌های سازمانی دیگر می‌باشد (همان). عوامل خارجی عواملی هستند که از محیط مستعد می‌آیند که تحت کنترل سازمان نیستند، اما بر ساختار سازمان و توسعه‌ی آن تأثیر می‌گذارند. این موارد شامل عوامل اقتصادی هستند که موقعیت اقتصادی را در جایی که تولید و پردازش رخ می‌دهد، تعریف می‌کنند عوامل اقتصادی- اجتماعی عواملی هستند که ساختار اقتصادی اجتماعی را که سازمان درآن فعالیت می‌کند، تعریف می‌کنند(همان، ۲۲۹).

۲. عوامل داخلی

عوامل داخلی ویژگی‌های سازمانی هستند که بر اساس ارزیابی و مقایسه با سازمان‌های دیگر ایجاد شده است و از طریق محیط داخلی سازمان که شامل تقاط قوت و ضعف می‌باشد، قابل ردیابی است و شامل مأموریت‌ها، اهداف سازمانی بلندمدت، کوتاه‌مدت و ابزار و تجهیزات و امکانات سازمانی شامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری می‌باشد (همان، ۲۳۰). عوامل داخلی آن دسته از ویژگی‌های سازمانی هستند که یک پایه و اساسی را برای اندازه‌گیری و مقایسه‌ی سازمان‌ها ایجاد می‌کنند (همان، ۲۲۹).

۲-۳-۲. ابعاد ساختار سازمانی

ابعاد ساختار سازمانی یک شرکت ممکن است از راه‌های متنوعی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریت تأثیر می‌گذارند. برای مثال، ساختار مالکیت شرکت ممکن است بر انتخاب اختیاری فعالیت‌های محیطی تأثیر گذارد. به طور ویژه، یک شرکت دولتی در مقایسه با یک شرکت خصوصی به احتمال زیادتری ممکن است تسهیلات و امکاناتش را جهت انتخاب فعالیت‌های مدیریت محیطی جهت اجتناب از آسیب‌های محیطی برانگیخته سازد (ارنهارت و لئونارد،[1] ۲۰۱۳، ۴۹۸). بر

[1] Earnhart & Leonard

اساس نظر ترن و تین (۲۰۱۳) مهمترین مؤلفه‌های سازمانی شامل، رسمیت، کنترل و رویه‌های افراد است که تمامی این عوامل تابع مقررات و قوانین هر سازمان تعیین می‌شود (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰). کاتسکیا و همکاران (۲۰۱۴) نیز عقیده دارند که در بیشتر تحقیقات انجام گرفته رسمیت بخشی و متمرکزسازی به عنوان دو بعد از مهمترین ابعاد ساختار سازمانی مطرح شده‌اند (کاتسکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۳). واندر ووت (۲۰۱۴) در تحقیق خود از متمرکزسازی و رسمیت بخشی به عنوان دو بعد از مهمترین ابعاد ساختار سازمانی نام برده است (واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶).. دامنپور[1] لیست طولانی‌تری از ساختار سازمانی را ارائه کرده است که شامل تخصصی کردن، تمایزگذاری وظایف، حرفه‌ای‌گری، نگرش مدیریت در جریات تغییرات، تصدی مدیریتی، منابع دانش فنی یا تکنولوژیکی، سلسله مراتب اداری، ارتباطات خارجی و ارتباطات داخلی است. بطور مشابه دافت[2] نیز ابعاد ساختار سازمانی را شامل، رسمیت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی، سلسله مراتب قدرت، پیچیدگی، تمرکزگرایی، حرفه‌ای‌گرایی و میزان پرسنل بیان کرد. ابعاد سه گانه ساختار سازمانی الزامات مهمی در امر تصمیم‌گیری محسوب می‌شود. بنابراین هر یک از این ابعاد، تمرکزگرایی، رسمیت و پیچیدگی به احتمال زیاد بر ویژگی‌های فرآیند استراتژیک تأثیر دارند. اما در بررسی مباحث ساختار سازمانی چند بعد اصلی ساختار سازمانی به صورت زیر تعریف شده است (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۳):

۱. **متمرکزسازی:** متمرکزسازی به حوزه‌ای اشاره دارد که اعضای سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند (واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶). در تمرکزگرایی تأکید بر جایگاه و تمرکز قدرت به عنوان شاخصی است که مرکز تصمیم‌گیری را با توجه به خط‌مشی‌های اصلی و به ویژه سازمانی منعکس می‌کند. فرآیند تصمیم‌گیری بر اساس مکانیزم از بالا به پایین است و بحث‌های گسترده‌ایی بر اساس نتایج شبکه در یک ساختار مکانیکی و ساختار طبیعی و سلسله مراتبی است. تمرکز اشاره به سلسله مراتبی قدرت دارد. تمرکزگرایی ممکن است منجر به کاهش راه‌حل‌های خلاقانه شود و همچنین مانع ارتباط میان سازمانی و اشتراک‌گذاری ایده‌ها شود(بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۴). عدم تمرکزگرایی برقراری ارتباط در سازمان را تسریع می‌بخشد و یک محیط کاری را با پرسنل راضی‌تر و برانگیخته‌تر ایجاد می‌کند. جریان آزاد برقراری ارتباط منتقل‌کننده می‌باشد و تصمیم‌گیری به میزان زیادی به متخصصین و کارشناسان بیشتر از مدیران بستگی دارد. در این میان واکنش و پاسخ سریع‌تر به تقاضاها و درخواست‌های بازار در حال تغییر امکان‌پذیر می‌شود. برعکس برخی از مطالعات که وجود یک همبستگی منفی بین رسمیت و تمرکزگرایی را اظهار کردند، یک میزان بالایی از رسمیت نمی‌تواند به معنای عدم تمرکزگرایی بیشتر باشد، و این امر دو دلیل دارد که عبارتند از: یک سیستم اطلاعات پیشرفته و خوب ترکیب شده، و یک تمایل و گرایش به حالت تدافعی بیشتر در محیط‌های نامعین. افزون بر این، وقتی محیط سازمانی ثابت و پایدار نیست، سطح بالایی یک سازمان ممکن است تنظیم فرآیندهای تصمیم‌گیری را با یک رویکرد تمرکز یافته را ترجیح دهد. نکته‌ی مهم دیگر برای سازمان‌ها این است که یک ارتباط منفی بین تمرکزگرایی و نوآوری وجود دارد. وانگ تأکید می‌کند که اگرچه رسمیت و تمرکزگرایی معمولاً به عنوان ویژگی‌های ساختاری

[1] Damanpour
[2] Daft

قابل اعتماد محسوب می‌شوند که می‌توانند اثربخشی و کارای شرکت را کنترل کنند و ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر تعریف شده در ادبیات سازمانی ممکن است در واقع اثربخشی و کارایی سازمانی را بهبود بخشند. بنابراین می‌توان این طور بیان کرد که تمرکزگرایی بر اثربخشی و کارایی سازمانی یک شرکت تأثیر می‌گذارد (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۵). با میزان بالای متمرکزسازی می‌توان بیان کرد که احتمال جستجوی راه‌حل‌های جدید یا نوآورانه توسط اعضای سازمان کاهش می‌یابد. مشابهاً، متمرکزسازی به ثبات و پایداری مربوط می‌شود، درحالی که سازمان‌های نوآورانه از طریق ساختارهای تصمیم‌گیری تمرکززدایی شده توصیف می‌شوند. مون استدلال می‌کند که سازمان‌های تمرکزیافته نسبت به نیازهای محیطی کمتر مسئول و پاسخگو هستند؛ زیرا مدیران سطح میانی و اپراتورها در تعاملاتشان با کاربران کمتر انعطاف‌پذیر و مستقل هستند (واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶). تمرکزگرایی حوزه‌ای است که تمرکز و تجمع قدرت تصمیم‌گیری را از طریق یک فرد، بخش یا یک سطح در سازمان نشان می‌دهد. وقتی که میزان عدم تمرکزگرایی بالا باشد، تفویض اختیار به همه‌ی سطوح محول می‌شود و کارکنان حقوق کافی جهت اجرا و تحقق فعالیت‌هایشان در یک شیوه‌ی سریع و کارآمد بدون منتظر ماندن تأیید یک مدیر سطح بالایی دارند. ادبیات دربرگیرنده‌ی این موضوع نشان می‌دهند که اثربخشی و کارایی سازمانی به طور مثبتی از طریق تمرکزگرایی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. اگرچه، برخی از یافته‌های دیگر در ادبیات اظهار می‌کنند که اثربخشی و کارایی سازمانی ممکن است به طور مثبتی از طریق عدم تمرکزگرایی تحت تأثیر قرار بگیرند (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۵). واندر ووت(۲۰۱۴) یک معیار اندازه‌گیری را برای متمرکز ساختن مطرح کردند که متشکل از دو بعد می‌باشند که عبارتند از (واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶):

- مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری؛
- سلسله مراتب آزادی و تفویض اختیار.

۲. **رسمیت‌بخشی**: رسمیت‌بخشی در واقع حوزه‌ای را دربرمی‌گیرد که قوانین، نقش‌ها، روابط تفویض اختیار، ارتباطات، اصول و تحریم‌ها و رویه‌ها را تعریف می‌کنند(کاتسکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۳) و حوزه‌ای است که فعالیت‌های سازمان با توجه به رویه‌ها، توصیفات شغلی، قوانین و سیاست‌ها در اسناد مکتوب آشکار می‌شوند(واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶). رسمیت‌بخشی راهنما و دستورالعملی را برای حل مشکلات ارائه می‌دهد، سردرگمی کمتری را ایجاد می‌کند، مداخله‌های معکوس و وارونه در فعالیت‌های مشابه را کاهش می‌دهد، استانداردهای مضاعف را کاهش می‌دهد، انتظارات و توقعات نقش را آشکار می‌سازد و به آن وضوح می‌بخشد و ریسک را متوقف کرده و به اجتناب از شکست مدیریت کمک می‌کند (کاتسکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۳). رسمیت‌بخشی مؤلفه‌ای است که کارکنان قوانین و رویه‌های مربوطه را که بصورت صریح و روشن است اجرا کرده و ملزم به بکارگیری آن هستند. رسمیت‌بخشی مانع خود انگیختگی و انعطاف‌پذیری و همچنین نوآوری‌ها می‌شود (ترن و تین، ۲۰۱۳، ۲۳۰). بنابراین، با فرض اینکه محتوای قوانین رسمی و رویه‌ها به طور مناسبی تعیین شده‌اند، رسمیت‌بخشی می‌تواند به طور بالقوه‌ای برداشت‌ها و مفاهیم پیچیدگی و ابهام نقش را کاهش دهد.

ارتباط بین رسمیت‌بخشی و تعارض نقش بحث‌برانگیز می‌باشد. به طـور ویـژه، برخـی از نویسـندگان پیشـنهاد می‌کنند که رسمیت‌بخشی تعارض و تضاد نقش را از طریق کاهش انعطاف‌پـذیری موجـود در پرسـنل افـزایش می‌دهد. رسمیت‌بخشی پرسنل را نسبت به فشارها و نیازهای نامعقول کاربران خارجی کمتر آسیب‌پذیر می‌سازد و آنها را قادر می‌سازد تا وقت و تلاش‌های سازمانی‌شان را برای کاربران کنونی اختصاص دهند. بنابراین می‌تـوان این طور بیان داشت که رسمیت‌بخشی به طور منفی به پیچیـدگی و ابهـام نقـش مربـوط مـی‌شـود (کاتسـکیا و همکاران، ۲۰۱۴، ۳). رسمیت دارای همبستگی و ارتباط مثبت با کیفیت محصولات و خدماتی می‌باشد که یـک بخش ضروری عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. قوانین و رویه‌های وسیع می‌توانند اعتماد به نفس افراد را برای همکاری و فعالیت مشابه در موقعیت‌های برابر افزایش دهند. پرسنل می‌توانند در انجام ورودی مشـابه دقیقـاً بـه شیوه‌ای مشابه عمل کنند و وظیفه یا مسئولیت را با یک خروجی سازگار و سازمان یافته تکمیل کننـد. رسـمیت ممکن است مزایایی برای برخی از فرآیندهای کسب و کار داشته باشد. وقتی وظایف روتین و عادی بـه میـزان بالایی رسمی شده‌اند و وظایف غیرروتین و غیرمعمـول رسـمی نشـدند، ایـن امکـان وجـود دارد کـه افـزایش عملکردهای سازمانی مشاهده شود. تعاملات بین ساختار سازمانی، زمان تولید و عملکرد تولید نشان می‌دهد که رسمیت و میزان سلسله مراتب بر فرآیند تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط را به طور معنادار و مثبت در شرکت تأثیر می‌گذارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت همانطور که میزان رسمیت در یک شرکت افزایش می‌یابد، اثربخشـی و کارایی سازمانی‌اش افزایش می‌یابد (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۴). رسمیت سازمانی با قـوانین و روش‌هـای مؤثر در رفتارهای تصمیم‌گیری مشخص می‌شود، که تا چه حدی قوانین، رویه‌ها و دستورالعمل‌هـا و ارتباطـات تصویب و اجرا شده است. از نظر بوزکارت (۲۰۱۴) در یک ساختار مکانیکی وظایف بر مبنای تخصـص‌هـای موردنیاز و برای حل یا انجام دادن وظایف تقسیم‌بندی می‌شوند. سطوح بالایی بعد رسمیت ساختار سازمانی بـه ساختار مکانیکی مرتبط است و از طرف دیگر سطوح پایینتر ساختار مکانیکی نیز به سیستم‌های برنامه‌ریزی نظام یافته مرتبط است و در نهایت برنامه‌ریزی‌های استراتژیک در سطوح بالا در تصمیم‌گیری قرار دارند (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۴). رسمیت میزان اصول و قواعد مکتوب، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و قوانین را برای فرآیندهای کسب و کار و ارتباطات بین پرسنل نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، وقتی که میزان رسمیت در یک سـازمان بـالا باشد، وظایف و حقوق نیروی کار، راه‌ها و شیوه‌های انجام امور در همه‌ی سطوح به وضوح توصیف می‌شـوند. اگر یک سازمان دارای یک ساختار رسمی شده باشد، رویکردها و نگرش‌های کارکنان سازمان یافته، مکرر و مؤثر و اثربخش می‌باشند. افزون بر این، رسمیت‌بخشی در واقع هماهنگی و تشریک مساعی را در بین اعضای سازمان بهبود بخشیده و تسهیل می‌کند. این مزیت‌ها کیفیت همه‌ی فعالیت‌ها در شرکت را افزایش خواهند داد (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۴). با میزان بالایی از رسمیت‌بخشی می‌توان انتظـار داشـت کـه از فرآینـدهای یـادگیری و انتخاب ممانعت می‌شود (واندر ووت، ۲۰۱۴، ۳۷۶).

۳. **تخصصی کردن یا تخصص‌گرایی:** تخصصی شدن یا تخصصی کردن یک حوزه‌ای از تقسیم وظایف و مسئولیت‌های سازمانی به بخش‌های کوچکتر کاری را دربرمی‌گیرد و پرسنل فقط برای یک یا تعداد کوچکی از این وظایف کوچک مسئول می‌شوند. بنابراین، تنها یک فرد یا یک گروه از افراد مهارت‌های ویژه‌ای را در مورد یک بخش ویژه‌ای از یک شغل کسب می‌کنند. تخصصی شدن به پیچیدگی دانش، تفاوت بخش‌ها، استقلال و تخصص‌های مختلف یافت شده در سازمان توسعه می‌یابد. برای ارزیابی پیچیدگی دانش دو متغیر جهت بررسی و در نظرگرفتن وجود دارند که عبارتند از: تخصص و مهارت حرفه‌ای یا شغلی، و دیگری زمان لازم و ضروری برای کسب یک مهارت یا تخصص ویژه یا خاص می‌باشد. عدم وابستگی و استقلال کاری مفهوم دیگری است که میزان لزوم و ضرورت برای بخش‌ها جهت کار با همدیگر را تشریح می‌کند. عدم وابستگی یا استقلال و تفاوت‌ها در بین بخش‌ها می‌تواند در سازمان‌های تمرکززدایی شده توسعه یابد. درحالی که مطالعه‌ی تأثیر رسمی، تمرکزگرایی و تخصصی شدن در تسهیم دانش در بین بخش‌های یک سازمان انجام شده است، ویلم و بولنز دریافتند که تخصصی شدن دارای تأثیر لازم و ضروری بر تعهد سازمانی می‌باشد. اگرچه، پیشنهاد شده است که بهینه‌سازی در رسمیت باید یک مزیتی برای افزایش و ارتقا و بهبود مدیریت دانش و عملکرد سازمانی داشته باشد (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۵).

۴. **اندازه‌ی سازمان** : عامل مهمی برای تعیین ویژگی‌های ساختار سازمانی است. اندازه‌ی سازمان را می‌توان به عنوان مقیاس عملیات یک سیستم اجتماعی یک سازمان دانست. اندازه‌ی سازمان عبارت است از بزرگی آن که از روی تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد و سازمان‌های بزرگتر دارای امتیاز و درجه‌ی بالایی از اتوماسیون و کارکنان بیشتر برخوردارند (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۳). تحقیقات صورت گرفته بر روی ارتباط بین اندازه‌ی سازمانی و ساختار سازمانی بسیار تأکید کرده است. بلائو[1] عمومیت بخشی و طرح‌هایی را در مورد تأثیر اندازه بر تمایزگذاری ساختاری در سازمان‌ها مطرح کرده است. افزون بر این هسو و همکاران[2] تجزیه و تحلیلی را جهت بررسی و مطالعه‌ی ساختار سازمانی، پیچیدگی سازمانی و کنترل بوروکراتیک انجام دادند و دریافتند که تخصصی شدن، اندازه‌ی سازمانی و رسمیت‌بخشی به هم مرتبط و لازم و ملزوم هم هستند. افزون بر این، تأکید شده است که همبستگی‌ها و روابط مثبتی بین اندازه و تعداد بخش‌ها، تعداد موقعیت‌ها و جایگاه‌های سلسله مراتبی و منابع مالی وجود دارند. اندازه‌ی سازمان یک متغیر لازم و ضروری برای تئوری سازمان می‌باشد و یافته‌های کافی در سطح تجربی وجود ندارند. هال و همکاران[3] اظهار کردند که هیچ ارتباط مداوم و سازگاری بین اندازه و دیگر متغیرهای ساختاری وجود ندارد و یافته‌های مختلفی اندازه را در تعیین ساختار سازمانی نشان دادند. این اظهارات حاکی از این است که اندازه‌ی سازمان هیچ ارتباط نزدیکی با رسمیت‌بخشی و پیچیدگی ندارد. بنابراین، اندازه‌ی سازمان باید به عنوان یک متغیر نامعلوم در مورد نقش تعیین کنندگی در ساختار سازمانی

---

[1] Blau
[2] Hsu et al
[3] Hal et al

در نظر گرفته شود. افزون بر این ارتباط معناداری بین اندازه و تصمیم‌گیری وجود دارد و نشان می‌دهد هر چقدر سازمان کوچکتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود. اگرچه برداشت کلی برای سازمان‌های بزرگ به دستیابی به هدف والاتر و عملکرد برتر مرتبط است، گزارش داده شده است که شرکت‌های کوچک دارای عملکرد بالاتری هستند. به عقیده‌ی هال و همکاران سازمان‌های بزرگتر تمایل کمی برای رسمیت دارند، اگرچه ارتباط بین اندازه‌ی سازمانی و رسمیت‌بخشی خیلی ضعیف و کمرنگ است (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۳).

۵. **پیکربندی:** پیچیدگی ساختاری دارای ثاثیری بر نقش اهداف در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک است. برخی محققین بیان کردند که سطح بالایی پیچدگی منجر به هدف‌های متفاوت در سراسر سازمان می‌شود و در واقع پیچیدگی ساختار سازمانی عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، که جزئی از یک سازمان است و در آن وجود دارد (بوزکارت و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۲۴).

۶. **سن سازمان:** اگرچه تعداد زیادی از مطالعات برای بررسی ارتباطات بین ساختار سازمانی و متغیرهای مستقل مختلف مانند نوآوری، وضعیت سازمانی و عملکرد سازمانی توجه کمی را از سوی پژوهشگران تئوری سازمان دریافت کرده است. برخی از استدلال‌ها در حمایت از یک ارتباط مثبت بین سن سازمانی و اثربخشی و کارایی سازمانی می‌تواند از طریق بررسی این امر توسعه یابد که سازمان‌های قدیمی‌تر تمایل به اندوختن ثروت بیشتری دارند. اگرچه، نیستروم و استاربوک تأکید کردند که همه‌ی سازمان‌ها رشد و توسعه را طولانیتر نمی‌کنند، همانطورکه قدمت آنها بیشتر می‌شود. تنها برخی از سازمان‌ها می‌توانند با گذشت زمان بقای خود را حفظ کنند و سایر سازمان‌ها در تطبیق و سازگاری با شرایط محیطی درحال تغییر سریع با شکست مواجه می‌شوند. افزون بر این، برخی از پژوهشگران از سن یا قدمت سازمان به عنوان نماینده‌ی تجربه‌ی یک شرکت در یک صنعت ویژه بهره می‌گیرند. آدرستچ عملکرد سازمانی را این طور تشریح می‌کند که به طور مثبتی به سن یا قدمت یک شرکت مربوط می‌شود با فرض اینکه شرکت برمبنای سال‌های فعالیتش واجد شرایط و شایسته است. به عقیده‌ی دوراند و کوئردروی قدمت یک شرکت باعث ایجاد کاهش در عملکرد شرکت می‌شود، و از این رو شرکت‌های تازه تأسیس در مقایسه با شرکت‌های قدیمی نتایج بهتری را ایجاد می‌کنند. شرکت‌های قدیمیتر منزوی می‌شوند و با تله‌ی وظایف تکراری به کندی حرکت می‌کنند، این شرکت‌ها سعی نمی‌کنند تا راه‌های جدیدی را برای انجام وظایف و امور سازمانی یاد بگیرند، آنها نوآور نیستند و بنابراین، اثربخشی و کارایی آنها ضعیفتر شده و ویران می‌شود (باسول و دوگرلیوگلو، ۲۰۱۴، ۲).

۲-۳-۳. نظریه‌های ساختار سازمانی

۱) تئوری اقتضایی

ایده‌ی تئوری اقتضایی رهبری جدید نیست. چندین نویسنده از جمله فردریک فیدلر[1] استدلال کرد که سبک رهبری مؤثر و کارآمد به احتمالات موقعیتی نظیر هویت دقیق بودن یا خاص بودن وظیفه، و چگونگی معین یا نامعین بودن آن وظیفه بستگی دارد. اما فاکتورهای دیگری نیز وجود دارند نظیر تنظیم هدف توسط رهبرو اتحاد و انسجام این اهداف با انتظارات و ارزش‌های پیروان، قوی بودن ارتباط بین شرکا، دارابودن یک رویکرد دستورالعمل که در تئوری اقتضایی گنجانده می‌شوند. بررسی‌های حیاتی و تعیین‌کننده و همچنین تجزیه و تحلیل‌هایی بر روی تئوری اقتضایی نشان می‌دهند که این تئوری حداقل از طریق چهار ویژگی معمول و متداول توصیف می‌شود که عبارتند از (پرتومود،[2] ۲۰۱۲، ۱۴):

۱. بسط یا گسترش گروه رفتاری مدل‌های رهبری؛
۲. معتقد بودن به عدم وجود بهترین راه جهت موفقیت یک گروه یا یک سازمان، زیرا یک سبک رهبری که در یک موقعیت مؤثر و کارآمداست ممکن است در موقعیت دیگر ناکارآمد و غیراثربخش باشد؛
۳. یک رهبر موفق در یک موقعیت معین و مشخص ممکن است در یک موقعیت مشابه در سازمان مشابه با تغییر موقعیت و فاکتورهای پیرامون آن سازمان با شکست و ناکامی مواجه شود؛
۴. اثربخشی و کارآمدی سبک‌های رهبری از طریق عوامل داخلی یا خارجی سازمان تعیین می‌شوند.

۲) تئوری سیستم

تئوری سیستم لوهمان[3] یک مفهوم ثابت و پیوسته را دنبال نمی‌کند، بلکه بیشتر به دنبال مفاهیم مربوط به یک مدل شبکه می‌باشد. افزون براین، تئوری سیستم در یک مفهوم معمول و متداول کمتر شبیه به یک تئوری به نظر می‌رسد و بیشتر شبیه یک نوعی از زبان محسوب می‌شود. اگرچه، لوهمان درک بسیار ویژه‌ای از واژه‌ی تئوری داشت. به عقیده‌ی او، یک تئوری از لحاظ تجربی یک فرضیه‌ی اثبات شدنی نیست، بلکه به عنوان یک بخش خود توصیف‌کننده‌ای از خود جامعه محسوب می‌شود. تئوری سیستم لوهمان بر مبنای چندین المان یا فاکتور ضروری و لازم می‌باشد که عبارتند از (ماتیس،[4] ۲۰۱۲، ۶۲۷):

۱. برقراری ارتباط؛
۲. خود ترمیمی (ویژگی بارز و برجسته‌ی تئوری سیستم)؛
۳. تمایزگذاری (تکیه بر تمایزگذاری ساختارهای اجتماعی یا سیستم‌های خود ترمیم‌کننده با محیط‌شان)؛
۴. پیوندها و ارتباطات ساختاری (درنظرگرفتن پیوندهای ساختاری به عنوان مهمترین ابزار در توصیف ارتباطات سیستماتیک داخلی سازمان).

---

[1] Frederick Fiedler
[2] Peretomode
[3] Luhmann
[4] Mattheis

۳) تئوری کلاسیک

تئوری کلاسیک یک مجموعه‌ای از ایده‌های مشابه و همگون در مورد مدیریت سازمان‌ها می‌باشد که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم توسعه یافت. تئوری کلاسیک محصولی از اولین تلاش تمرکزیافته جهت توسعه‌ی یک مجموعه یا گروهی از افکار و ایده‌ها و تفکرات مدیریت بود. در واقع، تئوری کلاسیک پیشنهاد می‌کند که مدیران به طور مداوم و مستمر جهت افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی برای افزایش تئوری کلاسیک محصول تلاش می‌کنند. تئوری کلاسیک می‌تواند به سه حوزه‌ی متمایز اصلی و عمده تقسیم شود که به شرح زیر می‌باشند (Islam Sarker & Azam Khan, 2013, 2) :

۱. تجزیه و تحلیل مدیریت سطح پایین‌تر یا مدیریت علمی؛
۲. تجزیه و تحلیل جامع و فراگیر مدیریت یا مدیریت اداری؛
۳. مدیریت بوروکراتیک.

۴) تئوری نئوکلاسیک

تئوری نئوکلاسیک با مطالعات هاتورن شروع شد. این تئوری از محدودیت‌های تئوری کلاسیک ناشی شد. تحت تئوری کلاسیک، توجهات بر مشاغل و دستگاه‌ها متمرکز می‌شد. پس از گذشت زمان پرسنل با این تئوری مخالفت کردند؛ زیرا رضایت روانشناختی و اجتماعی را فراهم نمی‌کرد. بنابراین، توجهات به سوی وجه انسانی مدیریت تغییر یافت. جورج التون مایو[1] بانی تئوری نئوکلاسیک شد. او رهبر تیمی بود که مطالعات هاتورن را در یک شرکت الکتریکی غربی انجام دادند. سه بخش یا المان اصلی و عمده‌ی تئوری نئوکلاسیک در مدیریت و سازمان وجود دارند که عبارتند از (ایسلام سارکر و اعظم خان،[2] ۲۰۱۳، ۳):

۱. تحقیقات یا تجربیات هاتورن؛
۲. نهضت روابط انسانی؛
۳. رفتار سازمانی.

۵) تئوری رفتاری

تئوری رفتاری سازمان فرض می‌کند که سازمان‌ها همانطورکه هدف‌محور هستند و اطلاعات را پردازش می‌کنند، عملکرد نسبی‌شان را با عملکرد گذشته‌شان مقایسه می‌کنند. این مقایسه‌ها باعث می‌شوند تا سازمان جهت شرکت در فرآیندهای پژوهشی برانگیخته و تشویق و ترغیب شوند و مشکلات کوتاه‌مدتشان را حل کنند و تکنولوژی‌ها و محولات نوآورانه‌ای را ارائه دهند (لولین و بائو،[3] ۲۰۱۵، ۲). این تئوری فرآیند تصمیم‌گیری

---

[1] George Elton Mayo
[2] Islam Sarker & Azam Khan
[3] Lewellyn & Bao

سازمان را به تصویر می‌کشد، زیرا مدیران جهت اتخاذ تصمیم‌گیری‌ها در مواجهه با بی‌ثباتی و ناپایداری بر رویه‌های عملیاتی استاندارد سازمان تکیه می‌کنند (الساندری و پتیت،[1] ۲۰۱۴، ۱۵۲).

۶) مدل‌های توصیف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی می‌تواند اثربخشی و کارآمدی مدیریت کیفیت را حمایت کند. فعالیت‌های مدیریت کیفیت از یک ساختار سازمانی سود می‌برند که نیاز برای کنترل با انعطاف‌پذیری مورد نیاز جهت پاسخ سریع به بازار در حال تغییر را متعادل می‌سازد. ساختار سازمانی ارتباط بین مدیریت کیفیت و عملکرد را تعدیل می‌کند و جهت‌گیری‌های متمایز و متفاوت فعالیت‌های مدیریت کیفیت را مورد بررسی قرار می‌دهد. ساختارهای سازمانی ارگانیک و مکانیکی به طور مثبتی ارتباط بین مدیریت کیفیت و عملکرد مالی را تعدیل می‌کنند. دو نوع مدل برای توصیف ساختار سازمانی ارائه شده است که عبارتند از (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۴):

۱. ساختار مکانیکی: ساختار مکانیکی به صورت سلسله مراتبی بکار برده می‌شود و به طور اساسی ارتباطات سازمانی را کنترل می‌کند. ساختار مکانیکی دارای یک تأثیر تثبیت شده‌ای بر سازمان‌ها می‌باشد (همان). سازمان‌هایی که دارای ساختار مکانیکی هستند، دارای سطوح بالاتر سازمانی، تمرکزگرایی بالاتر و اتکای بیشتری بر آموزش و دانش دارند (لی و یانگ، ۲۰۱۴، ۸۶). فعالیت‌های مدیریت کیفیتی که بر بکارگیری تمرکز دارند، از یک ساختار سازمانی مکانیکی سود می‌برند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۵).

۲. ساختار ارگانیکی: در مقایسه، یک ساختار سازمانی ارگانیک و نظام یافته دارای سطوح کمتر و تنظیمات داخلی آزادی هستند. ژانگ و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی خود نشان داد که ساختار ارگانیک خلاقیت و انعطاف‌پذیری را تشویق و ترغیب می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۴). سازمان‌هایی که دارای ساختار ارگانیک هستند قوانین رسمی کمتر، محدوده‌ی کنترل کمتر و ارتباطاتی به صورت افقی دارند (لی و یانگ، ۲۰۱۴، ۸۶). یک ساختار ارگانیک ارتباطات داخلی انعطاف‌پذیر و صمیمی‌تری دارد می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۵).

۷) مدل ساختارسازمانی مینتزبرگ

مینتزبرگ ساختار سازمانی را به در قالب پنج بخش تشریح کرده است که عبارتند از (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۴):

۱. ساختار ساده

ساختار ساده دارای بخش اصلی و کلیدی استراتژیک می‌باشد و از سرپرستی و نظارت مستقیم استفاده می‌شود و از رسمیت‌بخشی عمودی و افقی بهره‌گیری می‌شود. در این نوع ساختار تعداد بخش‌های پشتیبانی و حمایت کننده در سازمان بسیار کم است و تمرکز بر روی فرآیند تصمیم‌گیری در سطح عالی سازمان می‌باشد. مثال‌هایی از ساختارهای ساده نسبتاً شرکت‌های کوچک، بخش‌های دولتی جدید، فروشگاه‌های خرده‌فروشی اندازه‌ی متوسط و حوزه‌های مدارس

[1] Alessandri & Pattit

متوسطه‌ی کوچک می‌باشند. سازمان شامل مدیر ارشد و تعداد کمی پرسنل در مرکز یا هسته‌ی عملی و قابل اجرا می‌باشد. هیچ ساختار تکنولوژیکی وجود ندارد و حمایت و پشتیبانی از کارکنان در حد کم یا خیلی محدود است (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۴).

۲. بوروکراسی ماشینی

در بوروکراسی ماشینی ساختار بخش فنی و پشتیبانی از خطوط عملیاتی سازمان تفکیک‌بندی شده‌اند. در فرآیندهای تصمیم‌گیری عدم تمرکز افقی به گونه‌ای محدود رؤیت می‌شود. در سازمان سلسله مراتب دقیق و تعریف شده حکمفرما است و همچنین قدرت زیادی در بخش فنی دیده می‌شود. رسمیت‌بخشی زیاد از طریق سیاست‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات وجود دارد و هماهنگی و سازماندهی از طریق استانداردسازی فرآیندهای کاری و عملیاتی انجام می‌گیرد. همچنین بوروکراسی ماشینی دارای بسیاری از ویژگی‌های بوروکراسی ایده آل وبر می‌باشد. بروکراسی ماشینی دارای میزان بالایی رسمیت‌بخشی و جزئیات کاری می‌باشد و فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز می‌باشد. گستره‌ی مدیریت سطحی است و سازمان ساختار هرمی یا بلند دارد، که سطوح بسیاری در زنجیره‌ی کنترل و تسلط مدیریت ارشد نسبت به پایین دستان سازمان موجود هستند. باید ذکر کرد که به هماهنگی افقی یا جانبی کمی نیاز است. بنابراین، بوروکراسی ماشینی یک ساختار تکنولوژیکی بزرگ و حامی پرسنل دارد (لاننبورگ، ۲۰۱۴، ۴). مثال‌هایی از بوروکراسی ماشینی در واقع دربرگیرنده‌ی تولیدکنندگان اتومبیل، شرکت‌های فولاد و سازمان‌های دولتی بزرگ می‌باشند. محیط برای یک ساختار بوروکراسی ماشینی معمولاً با ثبات و پایدار است، و هدف دستیابی به اثربخشی و کارایی داخلی می‌باشد. مدارس دولتی خیلی از ویژگی‌های بوروکراسی ماشینی را در اختیار دارند، اما بیشتر مدارس در مفهوم خالص و ناب دارای ساختار بوروکراسی ماشینی نمی‌باشند (همان، ۵).

۳. بوروکراسی حرفه‌ای

بوروکراسی حرفه‌ای بر روی متخصصین و کارشناسان حرفه‌ای در هسته یا مرکز سازمان تمرکز و تکیه می‌کند. بخش پشتیبانی و فنی در خدمت پرسنل حرفه‌ای می‌باشد. هماهنگی از طریق استانداردکردن مهارت‌های افراد حرفه‌ای صورت می‌گیرد و همچنین عدم تمرکزگرایی افقی و عمودی بکار گرفته می‌شود. سازمان نسبتاً رسمی شده می‌باشد، اما برای فراهم کردن آزادی و حق اختیار برای متخصصین و کارشناسان تمرکززدایی شده است. افراد حرفه‌ای و متخصص خدمات غیرمعمول یا غیر روتین را برای کاربران فراهم می‌کنند. مدیریت ارشد کوچک است. مدیران میانی کمی وجود دارند و ساختار تکنولوژیکی معمولاً کوچک است. اهداف بوروکراسی‌های حرفه‌ای نوآورانه می‌باشد و خدمات با کیفیت بالا را ارائه می‌دهند. با قرار گرفتن در محیط‌های پیچیده اما پایدار و با ثبات، آنها معمولاً از لحاظ اندازه به میزان بزرگی تعدیل می‌شوند. مشکلات همکاری و هماهنگی در بوروکراسی ماشینی معمول و متداول هستند. مثال‌هایی از این نوع ساختار شامل دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و شرکت‌های حقوقی بزرگ می‌باشند (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۵).

۴. ساختار بخشی

ساختار بخشی متشکل از بخش‌هایی است که هرکدام از آنها ممکن است ساختار منحصر به فرد یا مختص به خود را داشته باشند. بخش کلیدی و مهم در سازمان سطح میانی مدیریت است. ساختار بخشی از استاندارد سازی خروجی به عنوان مکانیزم هماهنگ‌کننده‌ی اولیه استفاده می‌کند و از عدم تمرکزگرایی عمودی بهره‌برداری می‌شود. تصمیم‌گیری در سطح بخش تمرکززدایی می‌شود. هماهنگی کمی بین بخش‌های مجزا وجود دارد. پرسنل سطح شرکت هماهنگی‌هایی را ارائه می‌دهند. از این رو، هر بخش به خودی خودش نسبتاً متمرکز می‌شود و تمایل دارد تا شبیه یک بوروکراسی ماشینی شود. ساختار تکنولوژیکی در ستاد شرکت جهت فراهم کردن و ارائه‌ی خدمات به همه‌ی بخش‌ها واقع شده است. شرکت‌های بزرگ به احتمال زیادی ساختار بخشی را انتخاب می‌کنند (همان).

۵. ساختار ادهوکراسی:

ساختار ادهوکراسی تا حدود زیادی ارگانیک و پویا می‌باشد. حداقل رسمیت در این نوع ساختار به چشم می‌خورد. بخش کلیدی و مهم سازمان ستاد پشتیبانی می‌باشد و هماهنگی از طریق فرآیند تنظیم متقابل و دوسویه انجام می‌شود. همچنین این ساختار الگوهای منتخب و گلچین شده‌ی عدم تمرکزگرایی را حفظ می‌کند. ساختار مربوطه تمایل به رسمیت‌بخشی و عدم تمرکزگرایی کم دارد. ساختار تکنولوژیکی کوچک است؛ زیرا متخصصین و کارشناسان فنی در هسته‌ی عملیاتی سازمان مشارکت دارند. ستاد پشتیبانی جهت حمایت از ساختار پیچیده، وسیع و بزرگ است. ساختار ادهوکراسی در وظایف غیر روتین یا غیرمعمول شرکت می‌کند و از تکنولوژی پیشرفته استفاده می‌کند. هدف اولیه و ابتدایی نوآوری و تطبیق و سازگاری سریع با محیط‌های در حال تغییر می‌باشد. ساختارهای ادهوکراسی معمولاً از لحاظ اندازه متوسط هستند و باید انعطاف‌پذیر و قابل سازش باشند و از منابع به طور مطلوب و مؤثری استفاده کنند. مثال‌هایی از ساختارهای ادهوکراسی شامل صنایع هوا- فضا و الکترونیک، شرکت‌های تحقیق و توسعه، و حوزه‌های مدارس خیلی نوآور می‌باشند. می‌توان این طور بیان کرد که ساختار ادهوکراسی تا حدودی مشابه سازمان ارگانیک هاج می‌باشد (لاننبورگ، ۲۰۱۲، ۵)

۲-۴. تعاریف و مفاهیم فناوری اطلاعات

از زمان سال‌های ۱۹۸۰ استفاده از فناوری اطلاعات[1] برای کسب و کار بدون درنظرگرفتن اندازه و نوع شرکت به موضوع مهمی تبدیل شده است. به دنبال بازده سرمایه‌گذاری[2] و کاربرد فناوری اطلاعات در زمینه کسب و کار، اندازه‌گیری خدمات فناوری اطلاعات برای مدیران اطلاعات استراتژیک را جهت اتخاذ تصمیمات فراهم می‌آورد. استفاده‌ی زیاد از سیستم‌های فناوری اطلاعات و اعتماد فزاینده و رو به افزایش شرکت‌ها به این سیستم‌ها منجر به نیاز به کیفیت، قابلیت اعتماد و امنیت بیشتر شده است. سازمان‌های بزرگ ساختارهای پیچیده‌ی داخلی را برای عملیات ایجاد کردند و در این راستا برخی از فعالیت‌ها هدفمند شدند. در سال‌های اخیر، فرصت‌ها و موقعیت‌ها برای فراهم‌کنندگان

[1] Information technology
[2] Investment return

فناوری اطلاعات رشد کرده است. در این ساختار، شرکت‌های کوچک و متوسط به عنوان المان مهمی برای ارائه‌ی خدمات فناوری اطلاعات تلقی شدند، و در سازمان‌های بسیار کوچک نیز موقعیت مشابه اتفاق افتاد. با منعکس شدن پیچیدگی در حال رشد فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، استانداردها بر مبنای مفاهیم مدیریت فناوری اطلاعات توسعه یافتند (ملندز و همکاران،[1] ۲۰۱۵، ۳-۲). فناوری اطلاعات دارایی استراتژیک است و ارزش افزوده را برای کسب و کارهای شرکتی فراهم می‌کند. فعالیت‌های حوزه‌ی فناوری اطلاعات شامل مکانیزم‌هایی است که اتحاد و هماهنگی را با اهداف در ساختار فعالیت کسب و کار جستجو می‌کند. یکی از مکانیزم‌های معمول جهت بهبود هماهنگی بین مدیران، بخش‌های کسب و کار و کارکنان بخش فناوری اطلاعات فرآیند ارزشیابی پرتفولیوی پروژه‌ی انتقال محسوب می‌شود. در بین سودهای دیگر، این فرآیند باید شرکت‌ها را توانمند سازد تا باعث برقراری این اتحاد و هماهنگی بین اهداف و پروژه‌ها به طور مؤثر و اثربخش شوند و از این رو ارزش بیشتری را برای دارایی‌های فناوری اطلاعات ایجاد می‌کنند (جویز و همکاران،[2] ۲۰۱۲، ۷۰) فناوری اطلاعات شاخه‌ای از مهندسی است که به کاربرد کامپیوتر و ارتباطات جهت ذخیره‌سازی، بازگردانی و انتقال اطلاعات می‌پردازد. امروزه، واژه‌ی فناوری اطلاعات متشکل از جنبه‌های محاسبات و فناوری می‌باشد و این واژه به گونه‌ای بسیار مهم قابل تشخیص شده است. گستره‌ی فناوری اطلاعات می‌تواند نسبتاً بزرگ باشد و بسیاری از رشته‌ها نظیر نرم‌افزار و کامپیوتر، سیستم‌های اطلاعات، سخت‌افزار کامپیوتر، زبان‌های برنامه‌نویسی و فرآیندها و ساختارهای داده را در برمی‌گیرد. به طور خلاصه، داده‌ها، اطلاعات یا دانش ادراک شده در هر فرمت دیداری، از طریق مکانیزم توزیع چندگانه، به عنوان بخشی از حوزه‌ی فناوری اطلاعات در نظر گرفته می‌شود. فناوری اطلاعات نقش حیاتی و مهمی را در دوره‌های آموزشی ایفا می‌کند (لی،[3] ۲۰۱۲، ۷۷۱)

فناوری اطلاعات تحت بخش‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری شرکت‌ها مانند کارهای اجرایی، مدیریتی و یا حسابداری ساختاربندی شده است. اول از همه، فناوری اطلاعات به عنوان سیستم‌های حمایت از تصمیم‌گیری تثبیت شده است و سیستم اطلاعات حسابداری برای تبدیل و توسعه مورد نیاز بود تا با توسعه‌ی کاربرد فناوری در بسیاری از حوزه‌ها مطابقت داشته باشد. وقتی فناوری اطلاعات در بخش دپارتمان بکارگرفته می‌شود، به طور ابتدایی به دو بخش نرم‌افزار[4] و سخت‌افزار[5] تقسیم می‌شود. به مرور زمان، این ساختار به عنوان پردازش داده و توسعه‌ی نرم‌افزار نامگذاری شد. کاربرد فناوری اطلاعات در کسب و کارها به عنوان مؤلفه‌ی هزینه در نظر گرفته می‌شود. ازآنجایی که فناوری اطلاعات به عنوان مؤلفه‌ی هزینه بیش از مؤلفه‌ی سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود، کسب و کارها با مشکلات یا ناکامی‌هایی در تخصیص منابع کافی برای بخش‌های فناوری اطلاعات مواجه می‌شوند (آپاک و همکاران،[6] ۲۰۱۲، ۷۸۷). محققین کیفیت ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات را از طریق اندازه‌گیری‌های فنی و اثربخشی ارزیابی می‌کنند که شامل انعطاف‌پذیری، قابلیت اعتماد، قابلیت کاربرد، تلفیق و یکپارچه‌سازی می‌باشد. امروزه، ساختارهای زیربنایی فناوری اطلاعات اغلب شامل

[1] Melendez et al
[2] Juiz et al
[3] Li
[4] Software
[5] Hardware
[6] Apak et al

راه‌حل‌های استاندارد می‌باشند (زردینی و همکاران،[1] ۲۰۱۵، ۱). از طرف دیگر، انتظار می‌رود که هزینه‌ها به عنوان نتیجه‌ای از توسعه‌ی فناوری کاهش خواهند یافت و مشاهده شده است که وجود، توسعه و حفظ مهارت‌های تخصصی مورد نیاز باعث بوجود آمدن هزینه‌های بالایی می‌شوند. هنوز فناوری اطلاعات جایگاه و وضعیت تکامل یافته‌ای را نداشته است، علی رغم اینکه رشد سریع و مداومی را داشت (آپاک و همکاران، ۲۰۱۲، ۷۸۷).

ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات شامل نرم‌افزار، سخت‌افزار، خدمات تکنولوژیکی مشترک برای سازماندهی و مدیریت اطلاعات می‌باشد. یک ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات انعطاف‌پذیر اجرا، پیاده‌سازی و توسعه‌ی کاربردهای فناوری اطلاعات را تسهیل می‌بخشد، قابلیت شرکت را جهت پاسخ به موقعیت‌ها و فرصت‌های جدید بهبود می‌بخشد و تهدیدها و خطرات احتمالی را خنثی می‌سازد. دانش فنی فناوری اطلاعات به مهارت موردنیاز برای اجرا و پیاده‌سازی کاربردهای فناوری اطلاعات با استفاده از فناوری قابل دسترس اشاره دارد. می‌توان استنباط کرد که فناوری اطلاعات نه تنها برای اکتساب، ذخیره کردن، و تجزیه و تحلیل اطلاعات ایجاد شده در شرکت استفاده می‌شود، بلکه برای هدایت و سازماندهی توسعه‌ی استراتژی شرکت نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. افزون بر کاربرد مناسب فناوری اطلاعات از یک دیدگاه استراتژیک، مهم و حائز اهمیت است که یک ارتباطی بین مسئولیت فناوری اطلاعات، کاربران فناوری اطلاعات و و مدیران ارشدی که ارتباط بین حوزه‌های مختلف را تسهیل می‌کنند، وجود دارد (پرز- آرستگویی و همکاران،[2] ۲۰۱۵، ۷). مدیریت موفق فناوری اطلاعات و پروژه‌های مرتبط با آن به عنوان یک چالش اصلی و عمده در نظر گرفته می‌شود. پژوهشگران و محققین سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات اغلب به ترکیب نرم‌افزار، سخت‌افزار و ارتباط یک سیستم سازمانی در غالب ساختار زیر بنایی فناوری اطلاعات اشاره دارند (زردینی و همکاران، ۲۰۱۵، ۱).

فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات در واقع سیستم‌های مرتبط با انسان هستند. افراد از فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات برای تحقق بخشی و براوردن اهداف و خواسته‌های فردی شان استفاده می‌کنند، و آن‌ها را برای کنترل و سازماندهی پایگاه‌های داده اطلاعات سازمان طراحی کرده و توسعه داده و عملیاتی می‌کنند. سازمان‌ها به رشد فزاینده‌ی فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات و سودهایی که می‌توانند از این سیستم‌ها بسته به نوع کاربردشان بدست آورند، علاقه دارند. متعاقباً، انتخاب و کاربرد فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات به عنوان یک مسأله‌ی مهم برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. همانطور که در تحقیق شایخ و کارجالونو در سال ۲۰۱۵ به طور کلی به تصمیم یک فرد جهت کاربرد فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات برای بار اول اشاره دارد. استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات در سطح رشته‌های متنوع و مختلف و اعتماد به این سیستم‌ها و فناوری ها، عملیات روتین و کاربرد معمول در حال رشد هستند. پژوهشگران و محققین توجه خود را به کاربرد بلندمدت یا مداوم فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات معطوف کرده‌اند. اگرچه، تضمین کاربرد فناوری اطلاعات و منابع ارتباطی در یک سازمان تنها یک جنبه‌ی موفقیت فناوری اطلاعات/ سیستم اطلاعات می‌باشد و صریحاً یکی از مهمترین وجوه محسوب می‌شود (شایخ و کارجالونو،[3] ۲۰۱۵، ۵۴۲).

[1] Zardini et al
[2] Perez-Arostegui et al
[3] Shaikh & Karjaluoto

فلسفه‌ی اصلی مدل‌های فناوری اطلاعات برگرفته از مدل‌های پذیرش تکنولوژی است و بیشتر تحقیقات انجام شده در این زمینه از متغیرهای این مدل استفاده کرده‌اند. مدل پذیرش تکنولوژی با آیتم‌هایی نظیر سهولت استفاده‌ی ادراک شده، سودمندی ادراک شده، نفوذ اجتماعی و شرایط تسهیل‌کننده ارزیابی می‌شود. توسعه‌ی تکنولوژی بطور ویژه‌ای در زمینه‌ی فناوری اطلاعات منجر به انقلاب مهمی در کسب و کارها شده است. امروزه اینترنت نقش مهمی در خدمات مالی بانکی ایفاء می‌کند. تغییرات در تکنولوژی فعالیت‌های روزانه و حرفه‌ای مدیران و همه‌ی اعضای سازمان را تحت تأثیر قرار داده است. دیویس[1] بیان کرد که دو متغیر در پذیرش کاربر در راستای فناوری اطلاعات بسیار مؤثر که شامل سهولت استفاده و سودمندی ادراک شده است. این متغیرها رفتار کاربر و قصد و نیت استفاده از تکنولوژی را تحت تأثیر قرار داده است. پون[2] اظهار داشت که سهولت استفاده و دسترسی تأثیر زیادی در مدل‌های فناوری اطلاعات دارند. سهولت استفاده و سودمندی ادارک شده عامل مهم پذیرش فناوری اطلاعات در بین کاربران است (حسن‌الدین و همکاران،[3] ۲۰۱۲، ۱۳۸). سودمندی ادراک شده ارتباط مثبتی با قصد و نیت رفتاری در استفاده از یک سیستم دارد. درک سودمندی یک سیستم با اهمیت و حیاتی است؛ زیرا ارائه‌کننده‌ی مزیت بالاتر و فناوری مناسب است. طراحی و امکانات سیستم و شفافیت آن شدت درک کاربران را از کیفیت اطلاعات در استفاده از سیستم بالاتر برده و در نتیجه سودمندی ادراک شده‌ی بالاتری را نشان می‌دهد. تحقیقات وانگ و بن باسات[4] (۲۰۰۵) اظهار کردند که ارتباط مثبتی بین سودمندی ادراک شده و قصد و نیت نیت خرید مجدد وجود دارد (مالاسکو و جی. ساتون،[5] ۲۰۱۵، ۲۱).

سودمندی ادراک شده به عنوان درک استفاده از تکنولوژی در روند کارها برای افزایش بهبود عملکرد در هر زمینه‌ای می‌تواند باشد. و سهولت ادراک شده به عنوان درک افراد برای استفاده از جدیدترین تکنولوژی‌هاست. هم سهولت ادراک شده و هم سودمندی ادراک شده تحت تأثیر متغیرهای خارجی هستند. و سودمندی ادراک شده و سهولت ادراک شده تأثیر مثبتی بر نگرش افراد دارند. در برخی از تحقیقات قبلی آشکار شد که سهولت ادراک شده تأثیر معناداری هم بصورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر گرایش افراد به تکنولوژی‌ها و فناوری‌ها از جمله خرید آنلاین دارد. سودمندی ادراک شده با استفاده از معیارها و شاخص‌های سرعت در تعاملات سیستم، صرفه‌جویی در زمان، صرفه‌جویی در تلاش، کاهش هزینه، و سودمندی کلی ارزیابی می‌شود. و مهمترین عامل و تأثیرگذارترین عامل که در ساختار سودمندی ادراک حداقل صرف تلاش در معاملات آنلاین عنوان شده است (رنی،[6] ۲۰۱۳، ۲۱۲). سودمندی ادراک شده درجه‌ای از اعتقادات و باورهای ارائه‌دهندگان خدمات و انطباق این خدمات با نیازها و خواسته منطبق با کاربران است (اوزاک،[7] ۲۰۱۴، ۶۱۵).

---

[1] Davis
[2] Poon
[3] Hassanuddin et al
[4] Wang & Benbasat
[5] Malaescu & G. Sutton
[6] Renny
[7] Ozok

لیدر[1] در سال ۲۰۱۵ بیان کرد که سهولت ادراک شده سودمندی ادراک شده را به عنوان استفاده آسان‌تر و راحت‌تر از یک سیستم ساده‌تر می‌سازد (لیدر، ۲۰۱۵، ۲۰۶). سودمندی ادراک شده به عنوان یک متغیر واسطه بین ادراک و رفتار مصرف‌کنندگان است که به درک چگونگی تجربیات فرد و ارائه‌دهندگان خدمات مرتبط است. سودمندی ادراک شده از طریق تعاملات آنلاین و رسانه‌های اجتماعی به عنوان عنصر مرکزی در استفاده از فناوری شناخته شده است (لینداستراند و همکاران،[2] ۲۰۰۹، ۲۷). سودمندی ادراک شده، درجه‌ای از باور و اعتقاد فرد است به او کمک می‌کند تا بازخوردی برای افزایش کارایی خود در عملکردش ارائه دهد؛ زیرا اگر افراد احساس کنند که بازخورد بسیار مفیدی از دریافت خدمات یا خرید دارند. آنها به احتمال زیاد به تغییر رفتار بر اساس انگیزه و تمایلات خود رفتار خواهند کرد. در این میان سطح تعاملات اجتماعی بین دریافت کننده و ارائه دهنده مهم و با اهمیت است (والتر و همکاران،[3] ۲۰۱۵، ۲) سودمندی ادراک شده به عنوان مجموعه‌ای از عکس‌العمل‌های مفید کاربر در فرآیند تصمیم‌گیری است که بازتاب رضایت و لذت‌گرایی کاربر در تعاملات آنلاین محسوب شده است. و می‌توان استدلال کرد که با توجه به جنبه‌های رفتاری مصرف‌کننده و بازتاب بازخورد مثبت و در تعاملات رضایت مثبت و معناداری وجود دارد، در نتیجه منجر به تمایل و قصد استفاده از خدمات آنلاین می‌شود. و همچنین بیان شده است که سودمندی ادراک شده منجر به تقویت ارتباطات و به اشتراک گذاری و تبلیغات مثبت در مورد ارائه‌دهنده‌ی خدمات خواهد شد (پورناویراوان و همکاران،[4] ۲۰۱۲، ۲۶۴).

سودمندی ادراک شده به عنوان حوزه‌ای تعریف می‌شود که افراد اعتقاد دارند که استفاده از یک تکنولوژی ویژه عملکرد شغلی‌اش را بهبود خواهد بخشید. افراد تمایل به استفاده یا عدم استفاده از یک برنامه‌ی کاربردی در حوزه‌ای دارند که آنها بر این باور خواهند بود که عملکرد شغلی‌شان را ارتقا خواهد داد وانگ و همکاران، ۲۰۱۳، ۹۲). سودمندی ادراک شده فرآیند انتظارات کوتاه‌مدت و تجربیات بلندمدت مصرف‌کننده در تعاملات آنلاین و میزان اطلاعاتی است که از طریق سیستم دریافت می‌کند و می‌تواند منجر به بازخوردهایی برای آنها شود. و مهم بودن جایگاه اینترنت را در فرآیند دریافت خدمات و ارائه محصولات را برای کاربران هموارتر می‌سازد. در واقع سودمندی ادراک شده مجموعه‌ای از بررسی باورها و تصورات و قصد و نگرش آنها در راستای انتخاب محصول یا دریافت خدمات را نشان می‌دهد. و این نگرش و نیات رفتاری بر اساس اطلاعات و اعتقادات و تجربیات مفید و قابلیت در دسترس بودن در ذهن کاربران نقش می بندد (پورناویراوان و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۴۵). اما عوامل دیگری مانند، لذت‌جویی، کیفیت اتصال به اینترنت و اطلاعات متناسب نیز جزء عوامل تأثیرگذار در این رابطه محسوب می‌شوند. بر طبق دیدگاه هاسوندین در سال ۲۰۱۲ سهولت استفاده ادراک شده از عوامل مهم در برنامه‌های کاربردی اینترنت است. بر اساس اظهارات این محقق سهولت استفاده عامل اصلی و تعیین‌کننده است که به محبوبیت استفاده از فناوری اطلاعات در زمینه‌های مختلف کمک می‌کند و با تلاش‌های مورد نیاز در راستای یادگیری و استفاده از فناوری اطلاعات می‌توان علاقه کاربران برای استفاده از خدمات

[1] Leider
[2] Lindstrand et al
[3] Walter et al
[4] Purnawirawan et al

جدید و نوین در صنایع مختلف را تحت تأثیر قرار داد. روسن و ویل[1] بیان کردند که پس از بررسی و دقت در مورد سهولت استفاده نباید اضطراب را در رابطه با تکنولوژی اینترنت نادیده گرفت؛ زیرا تعدادی از افراد جامعه هنوز توصیفی دقیق از استفاده و سهولت استفاده از اینترنت را در استفاده از خدمات درک نکرده‌اند و با آن آشنا نیستند و برای این عده از افراد به عنوان یک استرس حل نشده است (حسن‌الدین و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۳۸).

درحالی که مدل پذیرش تکنولوژی مطرح کرده است که پذیرش یک تکنولوژی جدید می‌تواند از طریق سودمندی و سهولت استفاده‌اش پیش‌بینی شود، تئوری یکپارچه‌سازی پذیرش کاربرد تکنولوژی پیشنهاد می‌کند که تأثیر ارتباطات و سازگاری و بر انتخابشان از یک تکنولوژی باید در نظر گرفته شود. نفوذ اجتماعی، در ارتباط با انتخاب تکنولوژی، به عنوان حوزه‌ای تعریف می‌شود که یک فرد درک می‌کند که سایر افراد مهم بر این باورند که او باید از سیستم جدید استفاده کند. تأثیر «نفوذ اجتماعی» بر انتخاب تکنولوژی و قصد و نیت این انتخاب این گونه درک شده است که از لحاظ آماری در ساختارهای متنوع نظیر شرکت در جوامع مجازی، انجام بازی‌های آنلاین، و قصد و نیت استفاده از وبلاگ معنادار و با اهمیت می‌باشد. بلداد و کاسمادوی[2] در سال (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند که نفوذ اجتماعی از سوی دوستان و خویشاوندان یک پیش‌بینی مهمی برای انتخاب تکنولوژی و انتخاب برنامه‌های کاربردی جدید محسوب می‌شود. تأثیر «نفوذ اجتماعی» بر انتخاب تکنولوژی به احتمال زیاد به خاطر نیاز به مطابقت و سازگاری می‌باشد (بلداد و کاسمادوی، ۲۰۱۵، ۱۰۵). در برخی از مطالعات نفوذ اجتماعی متشکل از چهار عامل می‌باشد که عبارتند از (حماری و کویویستو،[3] ۲۰۱۵، ۳۳۴):

- اصول و قواعد عینی و درونی؛
- تشخیص و شناسایی پذیرش تأثیر اجتماعی؛
- سودهای دوسویه ادراک شده؛
- تأثیرات شبکه‌ها.

تئوری‌های بکار رفته در مطالعات بررسی‌کننده‌ی انتخاب تکنولوژی، کاربرد و نگرش‌ها نسبت به سیستم، به طور معمول نفوذ اجتماعی را به عنوان یکی از پیش‌بینی‌های مهم برای قصد و نیت رفتاری بکار گرفته‌اند (همان، ۳۳۶). نفوذ اجتماعی به عنوان تغییر در افکار، احساسات، نگرش و رویکردها، یا رفتارهای افراد است که از برقراری تعامل با افراد یا گروه‌های دیگر نشأت می‌گیرد. نفوذ اجتماعی زمانی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌های یک فرد دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌تواند در ایجاد سازگاری و تطابق، اجتماعی کردن، فشار و استرس هم سن و سالان، رهبری، ترغیب و تشویق، فروش و بازاریابی دیده شود (مونتسرین و آماندی،[4] ۲۰۱۵، ۷). نفوذ اجتماعی در سطوح مختلف بسیاری بکارگرفته می‌شود و با سایر فاکتورها و عوامل تأثیرگذار دیگر تعامل برقرار می‌کند. یک مشکل و دشواری ویژه در بررسی و پژوهش درباره‌ی نفوذ اجتماعی این

[1] Rosen and Weil
[2] Beldad & Kusumadewi
[3] Hamari & Koivisto
[4] Monteserin & Amandi

است که افراد تاحدودی ناآگاه هستند که آنها از طریق اجتماع تحت تأثیر قرار می‌گیرند. می‌توان اظهار داشت که نفوذ اجتماعی در سه سطح اتفاق می افتد که عبارتند از (شروین و همکاران،[1] ۲۰۱۴، ۳۳):

- نفوذ اجتماعی مستقیم از طریق برقراری تعامل با والدین و خانواده؛
- نفوذ اجتماعی تا حدودی مستقیم از طریق هم سن و سالان، دوستان و همکاران؛
- نفوذ اجتماعی غیرمستقیم از طریق ساختار فرهنگی و اجتماعی وسیعتر.

شرایط تسهیل‌کننده نیز دیگر عاملی است که در مدل‌های فناوری اطلاعات به صورت وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرایط تسهیل‌کننده در واقع به این صورت تعریف می‌شود که فرد بر این باور است که عوامل و فاکتورهای موجود در محیط بر تصمیم‌گیری او جهت استفاده از تکنولوژی تأثیر می‌گذارند (تئو،[2] ۲۰۱۵، ۲۳). شرایط تسهیل‌کننده به حوزه‌ای اشاره دارد که افراد فرض می‌کنند که شرایط سازمانی و فنی معینی وجود دارند که به تسهیل استفاده از سیستم کمک می‌کنند. ریشه‌ی اصلی این ساختارها کنترل رفتاری ادراک شده، شرایط تسهیل‌کننده، و سازگاری می‌باشند. شرایط تسهیل‌کننده دارای کمترین و کوچکترین تأثیر بر قصد و نیت استفاده از تکنولوژی می‌باشند که با توجه به در نظر گرفتن فرضیه‌های و نکاتش و همکاران شگفت‌انگیز نیست که یک ارتباط مستقیمی بین شرایط تسهیل‌کننده و قابلیت کاربرد وجود دارد، اما بین شرایط تسهیل‌کننده و قصد و نیت چنین ارتباطی وجود ندارد. اگرچه، مطالعات محدودی کاربرد واقعی را اندازه‌گیری کرده‌اند، و کماکان سایر مطالعات یک ارتباط معناداری را بین شرایط تسهیل‌کننده و قصد و نیت دربرنداشتند. پژوهش‌های مشابهی وجود دارند و نشان می‌دهند که شرایط تسهیل‌کننده برای افراد مسن‌تر به طور ویژه‌ای مهم می‌باشند و پژوهش کمّی بر اهمیت زیربناهای ساختاری فنی و سازمانی تأکید می‌کنند که به طور مثبتی پذیرش تکنولوژی را تحت تأثیر قرار می‌دهند (مگسامن- کنراد و همکاران،[3] ۲۰۱۵، ۱۸۹).

موسس و همکاران [4](۲۰۱۲) شرایط تسهیل‌کننده را به عنوان فاکتورها و عواملی تعریف می‌کند که در محیط وجود دارند و یک تأثیری را برتمایل و میل فرد جهت اجرا و انجام یک وظیفه و یا انتخاب یک تکنولوژی اعمال می‌کنند (موسس و همکاران، ۲۰۱۲، ۷۱۰). شرایط تسهیل‌کننده یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده‌ی قصد و نیت رفتاری در پذیرش تکنولوژی هستند. شرایط تسهیل‌کننده در واقع به معنای سطح باور و اعتقاد کاربر یا فرد درمورد وجود زیربناهای فنی و سازمانی جهت حمایت از کاربرد تکنولوژی می‌باشد (توسونتاس و همکاران،[5] ۲۰۱۵، ۱۷۰). شرایط تسهیل‌کننده در غالب عواملی تعریف می‌شوند که در محیط کاربران وجود دارند و انجام فعالیت و انتخاب و پذیرش تکنولوژی را برای آنها تسهیل می‌کنند (اکبولوت،[6] ۲۰۱۴، ۲۹۶). شرایط تسهیل‌کننده به طو کلی مؤلفه‌های محیطی را که یک فعالیت را توانمند می‌سازند، منعکس می‌کنند. شرایط تسهیل‌کننده در تئوری‌های رفتاری- نگرشی پیشین به عنوان ساختارهای دیگر نظیر کنترل رفتاری

---

[1] Sherwin et al
[2] Teo
[3] Magsamen-Conrad et al
[4] Moses et al
[5] Tosuntas et al
[6] Akbulut

یا سازگاری و هماهنگی مفهوم‌سازی شده است. برخی از پژوهش‌ها بر نقش شرایط تسهیل‌کننده در تطبیق و پذیرش تکنولوژی تأکید کرده‌اند (موروسان و دفرانکو،[1] ۲۰۱۴، ۱۳۱). در ادامه چندین تعریف از فناوری اطلاعات ارائه می‌شود:

۱. فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان دانش زبان‌های برنامه‌نویسی، تجربه در سیستم‌های عملیاتی و درک پروتکل‌های ارتباطی تعریف شده است (پرز- آرستگویی و همکاران، ۲۰۱۵، ۶).

۲. مالاکویز و همکاران[2] در سال ۲۰۱۵ فناوری اطلاعات به عنوان دارایی اجرایی معنادار و مهم برای ارتقا، اندازه‌گیری، کنترل و برقراری ارتباط با اهداف سازمانی هم از نظر مالی و هم از نظر اجتماعی تعریف کرده‌اند (مالاکویز و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹۷).

۳. بیداسز و بیداسز[3] در سال ۲۰۱۵ فناوری اطلاعات را در چارچوب فنی تعریف می‌کنند: سخت‌افزار، نرم‌افزار و ساختار زیربنایی ارتباطی برای حمایت و پشتیبانی از عملکرد و کارکرد سیستم‌های اطلاعات. بطور وسیعتر، فناوری اطلاعات یک مجموعه‌ای از معیارهای اندازه‌گیری است: سخت‌افزار کامپیوتر، شبکه‌های کامپیوتری و فناوری تلفن همراه استفاده شده برای جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی، امنیت داده، تحقیق و پژوهش، ارائه و انتقال. کاربر فناوری اطلاعات دارای یک مجموعه‌ای از ابزارها می‌باشد که از طریق آنها شخص می‌تواند اطلاعات جدید را کسب کرده، انتخاب کند، مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. فناوری اطلاعات در واقع به عنوان یک ابزار ضروری برای عملکرد سازمان درنظر گرفته می‌شود (بیداسز و بیداسز، ۲۰۱۵، ۱۱۰۷).

۴. گارسیا الوارز[4] در سال (۲۰۱۴) فناوری اطلاعات و ارتباطات را یک مفهوم کلیدی در به دست آوردن دانش و تسهیل دانش با استفاده از ایجاد دانش صریح و ذخیره دانش و انتقال آن به افراد دانسته‌اند. افزون بر این فناوری اطلاعات در ایجاد دانش ضمنی با استفاده از ابزارهای مختلف در کسب و ایجاد دانش کمک می‌کند. بنابراین فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند اثرات مثبتی بر یادگیری گروهی داشته باشد و اجازه به اشتراک‌گذاری دانش را در بین کارکنان فراهم می‌آورد (گارسیا الوارز، ۲۰۱۴، ۲).

۲-۴-۱. اهمیت فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از بزرگترین عوامل ایجادکننده‌ی تغییرات در شرکت‌ها تشخیص داده شده است. بسیاری از شرکت‌ها فناوری اطلاعات را به عنوان راهی برای سر و کار داشتن با یک محیط توصیف شده از طریق جهانی‌سازی[5]، رقابت‌پذیری[6]، جابجایی کاربر، و افزایش انتظارات کاربران تلقی می‌کنند. سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات در شرکت‌ها قابل توجه و چشمگیر می‌باشد. اگرچه یک کمبودی از وجود مدل جامع و فراگیر از ارتباط بین

[1] Morosan & Defranco
[2] Malaquias et al
[3] Biadacz & Biadacz
[4] Garcia- Alvarez
[5] Globalization
[6] Competitiveness

عملکرد سازمانی[1] و سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد، شواهدی از ادبیات حرفه‌ای و آکادمیک در مورد چگونگی تأثیر فناوری اطلاعات موجود می‌باشد (ملیان- گونزالز و بولچاند- گیدومال،[2] ۲۰۱۶، ۳۱). کاربرد روز افزون فناوری‌های مدیریت اطلاعات[3] در شرکت‌ها منجر به این امر شده‌اند تا سازمان‌های مبتنی بر کاربرد فناوری اطلاعات به طور فزاینده‌ای خدمات و راه‌حل‌های تکنولوژیکی نوآورانه و اثربخش داشته باشند. سازمان‌هایی که خدمات فناوری اطلاعات را شناسایی می‌کنند، در واقع دارایی‌های استراتژیک برای حمایت و پشتیبانی از مدیریت خدمات و اطلاعات محسوب می‌شوند. اگرچه، واقعیت اغلب این است که این خدمات به خوبی ساخته و پرداخته نشده‌اند و دارای اهمیت استراتژیک نمی‌باشند. آن دسته از خدماتی که دارای اهمیت می‌باشند، از طریق اجرا و پیاده‌سازی بهترین فعالیت‌ها یا چارچوب‌ها برای خدمات فناوری اطلاعات، نظیر ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات، دریافته‌اند که یکی از فاکتورهای کلیدی و اصلی جهت تضمین موفقیت سازمان داشتن فرآیندهای مناسب نه تنها برای اجرا و پیاده‌سازی بلکه برای دنبال کردن و حفظ شان تلقی می‌شوند. ادبیات موجود در این زمینه به اهمیت اجرا و پیاده‌سازی یک چارچوب مدیریت اطلاعات خدمات فناوری اطلاعات جهت حمایت و کنترل عملکرد خدمات فناوری اطلاعات اشاره کرده است (لوسیو- نیتو و همکاران،[4] ۲۰۱۲، ۵۸۹).

جو سازمانی[5]، یکی از تأثیرگذارترین عوامل در سازمان‌ها، باید همچنین به عنوان یک عامل حیاتی و تعیین‌کننده برای اجرای موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات در نظر گرفته شود. کیوونن و همکارانش[6] در سال ۲۰۱۵ وضعیت سازمانی و نگرش در جهت استفاده از فناوری اطلاعات را بررسی کردند و اشاره کردند که اعمال وضعیت سازمانی و حمایت از عملیات نوآورانه ممکن است منجر به نگرش‌های مثبت‌تری نسبت به فناوری اطلاعات شوند. امروزه، استفاده از فناوری اطلاعات در محیط کار بسیار معمول است، اگرچه تفاوت‌هایی در کیفیت استفاده از آن وجود دارند. کیفیت استفاده از فناوری اطلاعات در واقع عاملی است که با توانایی‌ها و قابلیت‌های فناوری اطلاعات شروع شده و با ابزارهای پیشرفته‌ی فناوری اطلاعات پایان می‌پذیرد (گونن و لو- اری،[7] ۲۰۱۶، ۲). فناوری اطلاعات در واقع در کلیه‌ی صنایع حتی صنایع خدماتی نیز راه یافته است. این مؤلفه توانایی ویژه‌ای در در شکل‌دهی خدمات به کاربران و عملکرد شرکت به میزان بسیار زیادی تشخیص داده شده است. بطور ویژه، پژوهش‌های موجود در ادبیات شواهد تجربی کمی را در مورد نحوه‌ی استفاده از فناوری اطلاعات برای ایجاد و ارائه‌ی نتایج و بازده‌ی مطلوب خدمات کاربر و نحوه‌ی کمک به عملکرد شرکت وجود دارد. ملیان- گونزالز و بولچاند گیدومال در سال ۲۰۱۶ در پژوهش خود نشان دادند که فناوری اطلاعات نتایج و بازده‌ی شرکت را بهبود می‌بخشد. فناوری اطلاعات باید با دیگر عوامل شرکتی فناوری اطلاعات نظیر استراتژی، کاربران، و خدمات مرتبط باشد تا بتواند تأثیر قابل توجهی بر کارایی سازمان داشته باشد. بر مبنای تجزیه و تحلیل طرح‌های

---

[1] Organizational performance
[2] Melian-Gonzalez & Bulchand-Gidumal
[3] Information management
[4] Lucio-Nieto et al
[5] Organizational climate
[6] Koivunen et al
[7] Gonen & Lev-Ari

پیشنهادی جهانی مختلف در مورد چگونگی بهبود عملکرد سازمانی توسط فناوری اطلاعات، می‌توان مطرح کرد که فرآیند کلی شامل فعالیت به دنبال عوامل تأثیرگذار در عملکرد سازمانی می‌باشد که این عوامل عبارتند از: بهره‌وری عملیاتی[1]، بهره‌وری کارکنان، خدمات کاربر[2] و تجاری‌سازی[3] (ملیان – گونزالز و بولچاند گیدومال، ۲۰۱۶، ۳۱).

به طور کلی، در سازمان‌ها از فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار استراتژیک مهم در حمایت از ساختاربندی مجدد تلاش‌ها از یک اقتصاد مبتنی بر برنامه‌ریزی به یک اقتصاد مبتنی بر بازارگرایی[4] استفاده شده است (دوبیجا و همکاران،[5] ۲۰۱۲، ۳۰۸). برخی از شرکت‌ها از اینترنت جهت برقراری ارتباط و جلب توجه به موضوعات و مسایل اجتماعی، محصولات پاک و محصولات سالمتر و ایمنتر استفاده می‌کنند. فناوری اطلاعات یک ابزار مفید و سودمند برای بهبود محیط کار در نظر گرفته می‌شود، دانش جمعی کارکنان و کارفرمایان را ارتقا و بهبود می‌بخشد، ارتباط با کاربران را توسعه می‌دهد و سودها را افزایش می‌دهد. با توجه به استدلال‌ها در مورد سودهای فناوری اطلاعات در عملکرد یک شرکت، این سودها زمانی می‌توانند کسب شوند که از منابع فناوری اطلاعات جهت دستیابی به قابلیت‌های جدید استفاده شود. بنابراین می‌توان استنباط کرد که فناوری اطلاعات دارای تأثیر مثبتی بر مسئولیت‌پذیری اقتصادی، قانونی، و اخلاقی شرکت‌های کوچک می‌باشد (مالاکویز و همکاران، ۲۰۱، ۱۹۷).

اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و کاربرد فناوری اطلاعات می‌تواند با درک راه‌های بکارگیری آن در سازمان و پذیرش تغییرات تکنولوژیکی همراه باشد. میشل و همکاران[6] در سال ۲۰۱۲ مطرح کردند که علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های بسیار در فناوری اطلاعات، بسیاری از حرکت‌های تکنولوژیکی در سازمان‌ها ناکام می‌شوند؛ زیرا کارکنان به طور کامل فناوری اطلاعات را نپذیرفته‌اند و در نحوه‌ی استفاده از آن با مشکل مواجه هستند (گونن و لو–اری، ۲۰۱۶، ۱). فناوری اطلاعات همواره اطلاعاتی را برای بخش‌های کسب و کار به همراه دارد. همچنین فناوری اطلاعات در بخش‌های کسب و کار چندین مدل کسب و کار را نیز ارائه می‌دهد. افزون بر این، فناوری اطلاعات باید در کسب و کارهای بخش‌هایی نظیر مالیه، آموزش، چاپ و نشر، تولید، و سیستم حمل و نقل طراحی شود. طراحی و بکارگیری بخش‌های مختلف فناوری اطلاعات در سازمان‌ها برای کسب و کارهای مربوطه مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد در زمانی که این سازمان‌ها در حوزه‌ی اصلی و عمده‌شان مشغول به کار و فعالیت هستند (آپاک و همکاران، ۲۰۱۲، ۷۸۴).

بسیاری از شرکت‌ها فناوری اطلاعات را به عنوان یک منبعی درک می‌کنند که کسب اطلاعات و استفاده از آنها را تسهیل می‌بخشند. علی‌رغم علاقه‌ی رو به رشد پژوهشگران در درک چگونگی تداوم‌بخشی مزیت رقابتی[7] توسط فناوری اطلاعات، هنوز هیچ درک شفاف و صریحی از درک فرآیندهایی که ازطریق آنها فناوری اطلاعات بر استراتژی شرکت تأثیر می‌گذارد و یا عملکرد را بهبود می‌بخشد، وجود ندارد. پژوهش‌های موجود در ادبیات، فناوری اطلاعات را به عنوان

[1] Operational productivity
[2] Customer service
[3] Commercialiation
[4] Market orientation
[5] Dobija et al
[6] Mitchell et al
[7] Competitive advantage

یک ابزار مفید و سودمند مفهوم‌سازی کرده است. تنها در زمانی که این فناوری با منابع یا فعالیت‌های دیگر در شرکت ترکیب می‌شود. به عبارت دیگر، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و سودمندی‌اش با منابع یا فعالیت‌های سازمانی دیگر مکمل است که منابع مرتبط با فناوری اطلاعات را توسعه می‌بخشد. برای مثال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات فرآیندهای کسب و کار دیگر نظیر توسعه‌ی محصول جدید، کیفیت خدمات کاربر، و فرهنگ کارآفرینانه را تسهیل می‌بخشد (پرز آرستگویی و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۴۴). بر طبق مطالعات پیشین، فناوری اطلاعات می‌تواند تلاش‌های مضاعف در سازمان را کاهش دهد که شامل موارد زیر است (مالاکویز و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹۵):

- فناوری اطلاعات می‌تواند سرعت و قابلیت اعتماد و اعتبار تعاملات را افزایش دهد؛
- باعث بهبود ارتباط با کاربران و اشخاص ثالث می‌شود؛
- فناوری اطلاعات سودهای اثربخشی و بهره‌وری در مدیریت را ایجاد می‌کند و فرآیند داخلی[1] را بهبود می‌بخشد؛
- باعث تسهیل دستیابی به اطلاعات داخلی و خارجی می‌شود؛
- به استخدام، جذب نیرو و انتخاب کارفرمایان نیز کمک می‌کند؛
- با توجه به دیدگاه منبع‌محور، منابع فناوری اطلاعات می‌توانند برای ایجاد قابلیت‌های فناوری اطلاعات با هم ترکیب شوند، که در نتیجه دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد خواهند بود.

۲-۴-۲. فناوری اطلاعات و اثربخشی سازمان

لوئی و همکاران در سال ۲۰۱۵ در پژوهش خود به بررسی این موضوع پرداختند که چطور نوآوری‌های فناوری اطلاعات با استفاده از معیار اندازه‌گیری مبتنی بر حسابداری و اندازه‌گیری‌های مبتنی بر بازار بر عملکرد اقتصادی یا مالی سازمان هر تأثیر می‌گذارد (لویی و همکاران،[2] ۲۰۱۵). پنگ و همکاران در سال ۲۰۱۶ نیز چارچوبی را برای مطالعه‌ی تأثیر میانجی فرآیندهای کسب و کار بر ارتباط بین فناوری اطلاعات و عملکرد اقتصادی ارائه کردند. آنها استدلال کردند که فناوری اطلاعات ساختار زیربنایی را فراهم می‌آورد که به وظایف و فرآیندهای کسب و کار وابسته است و همین عامل زیربنایی می‌تواند عملکرد مالی و اقتصادی شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. پیشرفت اخیر سیستم‌های اطلاعات، قابلیت‌های مدیریت فرآیند کسب و کار را به عنوان عوامل میانجی اصلی و حیاتی بین قابلیت فناوری اطلاعات و عملکرد شرکت شناسایی کرده است (پنگ و همکاران، ۲۰۱۶، ۸۹).

از طرف دیگر لویی و همکاران در سال ۲۰۱۵ به بررسی این امر نیز پرداختند که چطور این تأثیرات با فاکتورها و عوامل ساختاری نظیر شرکت و ویژگی‌های فناوری متغیر می‌باشد. این محققین دریافتند که فناوری اطلاعات دارای تأثیر مثبتی بر سوددهی می‌باشد و شرکت‌ها موفقیت چشمگیرتری در دستیابی به سوددهی بالاتر از طریق رشد درآمد مبتنی بر فناوری اطلاعات را کسب کرده‌اند. ژو[3] در سال ۲۰۱۳ تأثیرات اصلی و عمده و تأثیرات تعاملی تجارت الکترونیک و

[1] Internal process
[2] Lui et al
[3] Zhu

فناوری اطلاعات را بر عملکرد شرکت بررسی کرده است. لی و یه[1] در سال ۲۰۱۲ دریافتند که تأثیر سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد مالی به طور مثبتی به تغییرات محیطی بیشتر، استراتژی شرکت فعال‌تر و سازنده‌تر مربوط می‌شود. محققین دیگر نیز بررسی کردند که سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات نوآورانه بازده بازار را افزایش می‌دهد، درحالی که سرمایه‌گذاری‌های غیرنوآورانه این چنین تأثیری ندارند. دیوان و رن[2] در سال ۲۰۱۲ نیز در پژوهش خود نشان دادند که سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات سوددهی و ریسک را افزایش می‌دهد (لویی و همکاران، ۲۰۱۵، ۵). از نقطه‌نظر تئوری رشد نئوکلاسیک[3]، فناوری اطلاعات خروجی‌های اقتصادی را از طریق مصرف و اندوختن ورودی افزایش می‌دهد (چو و همکاران،[4] ۲۰۱۴، ۲۹۰).

پنگ و همکاران در سال ۲۰۱۶ نشان دادند که شرکت‌هایی با قابلیت‌های فناوری اطلاعات بالاتر تمایل دارند تا عملکرد بهتری داشته باشند. ارزش کسب و کار فناوری اطلاعات به عنوان یک تمرکز متداول و معروف در ادبیات عملکرد سازمانی تبدیل شده است. محققین مختلفی مطرح کردند که سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات بازده زیادی را در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌ی دیگر در فرآیندهای تولید ایجاد می‌کنند و ارزش کسب و کار از طریق بهبود اثربخشی و کارایی عملیاتی فرآیندهای کسب و کار توسط فناوری اطلاعات تقویت می‌شود. همچنین آنها بیان داشتند که فناوری اطلاعات عملکرد شرکت را از طریق ایجاد منابع و قابلیت‌های استراتژیک جدید، تغییرناپذیر و مستقل ایجاد می‌کند. یکی از معروفترین تئوری‌های پیشنهاد شده برای تشریح چگونگی کمک فناوری اطلاعات به عملکرد شرکت، دیدگاه فرآیند محور است. این دیدگاه بیان می‌دارد که سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات تأثیر مثبتی را بر عملکرد و بهره‌وری از طریق ارتقا و بهبود فرآیندهای کسب کار موجود اعمال می‌کنند، فرآیندهای کسب و کار جدید را میسر می‌سازد و قابلیت‌های کسب و کار جدید را ایجاد می‌کند. این دیدگاه همچنین نشانگر این است که فناوری اطلاعات دارای تأثیرات درجه اول بر متغیرهای سطح عملیات در حوزه‌های عملکردی می‌باشد و این متغیرهای میانجی بر فاکتورهای سطح بالاتر نظیر بهره‌وری و سوددهی تأثیر می‌گذارد. بنابراین سرمایه‌گذاری سازمان در زمینه فناوری اطلاعات نمی‌تواند به نتیجه مناسبی تبدیل شود، اگر یک شرکت نتواند دارایی‌های فناوری اطلاعاتش را به گونه‌ای مناسب مدیریت و سازماندهی کند. از این رو تأثیر فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت نتیجه‌ای از تعامل بین فناوری اطلاعات و فرآیندهای کسب و کار می‌باشد (پنگ و همکاران، ۲۰۱۶، ۹۰).

پرز- آرستگویی و همکاران در سال ۲۰۱۵ دریافتند که دانش اجرایی فناوری اطلاعات باید شامل مهارت جهت شناسایی و هدایت پروژه‌های فناوری اطلاعات، تخصیص منابع مناسب، راهنمایی، سازماندهی و ترغیب توسعه‌ی تیمها جهت اجرا و پیاده‌سازی پروژه‌های مختلف و توسعه و گسترش همکاری و تشریک مساعی با بخش‌های کسب و کار دیگر باشد، تا بتواند به عنوان یک عامل هم‌افزا در تقویت عملکرد سازمانی عمل کند. این نویسندگان مطرح کردند که دانش اجرایی نه تنها متشکل از پیش‌بینی نیازهای فناوری اطلاعات آتی برای سازمان است، بلکه متشکل از جنبه‌های

[1] Li & Ye
[2] Dewan & Ren
[3] Neoclassic growth theory
[4] Chou et al

مرتبط با توانایی تلفیق و یکپارچه‌سازی سیستم اطلاعات با دیدگاه شرکت و استراتژی می‌باشد (پرز- آرستگویی و همکاران، ۲۰۱۶، ۶). با استفاده از تئوری بازی[1]، پنگ و همکاران[2] در سال ۲۰۱۶ شرایط را برای سازگاری و هماهنگی بهینه بین سطح کاربرد فناوری اطلاعات و قابلیت‌های مدیریت برای تأثیرگذاری فناوری اطلاعات بر عملکرد نشان دادند. بر این اساس مقدار کم یا زیاد قابلیت فناوری اطلاعات باعث نوسان در عملکرد سازمانی و به ویژه عملکرد اقتصادی سازمان‌ها می‌شود (پنگ و همکاران، ۲۰۱۶، ۸۹).

رشد در زمینه‌ی استفاده و کاربرد فناوری اطلاعات در اثربخشی سازمان‌ها می‌تواند به بهبودهای عملکرد و ایجاد ارزش در سازمان‌ها نسبت داده شود. حالا فناوری اطلاعات عملیات شرکت‌ها را حمایت می‌کند. تلفیق سازمان‌های چندگانه می‌تواند به یک فرآیند پیچیده‌ای تبدیل شود که برای سازماندهی و مدیریت دشوار است. برای حمایت از این فرآیند، فناوری اطلاعات می‌تواند یک تعدادی از ابزارها را جهت تسهیل، ساده‌سازی و افزایش قابلیت اعتماد ارتباطات و تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها فراهم کند (پینهیرو د باروس و همکاران،[3] ۲۰۱۵، ۶۹۹). منابع فناوری اطلاعات قابل دسترس نظیر تجهیزات و امکانات فنی، نرم‌افزار، ابزار ذخیره داده، و شبکه‌های ارتباطی خدمات را برای سازمان فراهم می‌آورد. نقش مهم و حائز اهمیت فناوری اطلاعات در رقابت‌پذیری کلی شرکت‌ها متناظر با نیاز به تلفیق موفقیت‌آمیز سیستم‌ها به عنوان یک بخشی از فرآیند تحقیق و توسعه می‌باشد (لورک و همکاران،[4] ۲۰۱۵، ۲). اگرچه، تأثیرات کاربرد و انتخاب و تطبیق فناوری اطلاعات در ساختار شرکت‌ها به رویکرد اقتصادی محدود نیست. پژوهشگران فناوری اطلاعات و ارتباطات برای توسعه، در سال‌های اخیر متشکل از اندازه‌گیری توسعه به تنهایی در چارچوب‌های اقتصادی می‌باشند. مطالعات در این زمینه تلاش‌هایی را جهت درک تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر معیارهای اندازه‌گیری دیگر توسعه اعمال کرده‌اند. حتی با این رشد در میزان توجه به سایر معیارهای دیگر برای اندازه‌گیری توسعه، کماکان یک فضایی برای مطالعات جدید در مورد این موضوع وجود دارد. برای مثال، فرصت و موقعیتی برای مطالعات در مورد ارتباط بین سرمایه‌گذاری‌های فناوری اطلاعات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت[5] وجود دارد (مالاکویز و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹۵).

در سال‌های اخیر تحقیات بسیاری در فناوری اطلاعات و مدیریت دانش ارائه شده است. فناوری اطلاعات و تکنولوژهای جدید پدیده‌ها و مؤلفه‌های جدید سازمانی هستند که درک و چگونگی کاربرد آن و با استفاده از مدیریت دانش[6] در سازمان‌ها می‌تواند تأثیرات زیادی به همراه داشته باشد؛ زیرا فناوری اطلاعات مدیریت دانش ترکیبی از مدیریت دانش و دانش فناوری اطلاعات در راستای اهداف سازمانی و بهینه کردن عملکرد سازمان‌هاست. فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد فرایندهای مدیریت دانش نقش حیاتی داشته باشد. اگر فناوری مناسب برای هر مرحله از چرخه حیات مدیریت دانش به درستی به کار گرفته شود، می‌تواند به طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی فرایند مدیریت دانش را

[1] -Game theory
[2] -Peng
[3] Pinheiro de Barros et al
[4] Lohrke et al
[5] Corporate social responsibility
[6] Knowledge management

بهبود بخشد (پارک و همکاران،[1] ۲۰۱۵، ۵-۴). از دیدگاه پرز- آرستگویی در سال ۲۰۱۵، قابلیت فناوری اطلاعات حوزه‌ای را ارائه می‌دهد که یک شرکت دانش فناوری اطلاعات را در اختیار دارد و از این دانش برای مدیریت و سازماندهی اطلاعات ایجاد شده در شرکت به طور مؤثر و اثربخش استفاده می‌کند. به عبارت دیگر، ابعاد مختلف ساختار «قابلیت فناوری اطلاعات» متشکل از مدیریت دانش فناوری اطلاعات، ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات و عملیات فناوری اطلاعات می‌باشد. در این میان محققین دیگر قابلیت فناوری اطلاعات را به عنوان توانایی شرکت جهت اکتساب، توسعه و هدایت منابع فناوری اطلاعاتش جهت تعیین و حمایت از استراتژی‌های کسب و کار و فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش تعریف می‌کنند (پرز- آرستگویی و همکاران، ۲۰۱۵، ۵).

سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات برای به اشتراک‌گذاری دانش در میان همکاران، توانایی شرکت را در سرعت و انتقال یادگیری در بین سازمان فراهم می‌آورد. در سازمان‌ها با استفاده از نقش فناوری اطلاعات در برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت ارتباط با کاربر، بهترین شیوه را برای بکارگیری مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش در سراسر سازمان بکار می‌گیرند. در این خصوص فناوری‌هایی که بطور یکپارچه و مرحله به مرحله یا روندهای کارکنان دانش‌مدار و مدیران سازگار شوند، دارای ظرفیت بیشتری در زمینه‌ی بکارگیری مدیریت دانش خواهند بود. نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش موضوعی مهم برای هر شرکتی است. که می‌خواهد از فناوری اطلاعات برای مدیریت سرمایه فکری[2] و عملی خود بهره‌برداری کند؛ زیرا فناوری اطلاعات یک عامل اساسی موفقیت در برنامه مدیریت دانش است. افزون بر این، فناوری اطلاعات مدیریت دانش به عنوان مثال، ذخیره دانش و ارتباطات الکترونیکی برای به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی مفید می‌باشد (پارک و همکاران، ۲۰۱۵، ۵-۴). ادبیات موجود در زمینه‌ی قابلیت یا توانایی فناوری اطلاعات به تجزیه و تحلیل وجود منابع مختلف و متنوع مرتبط با فناوری اطلاعات می‌پردازد، که ترکیبی متشکل از قابلیت یا توانایی فناوری می‌باشد که ارزشمند، غیرقابل تداوم و غیرقابل تجدید می‌باشد. از این دیدگاه، برخی از محققین قابلیت فناوری اطلاعات را به عنوان توانایی تجهیزکردن و استفاده از منابع مبتنی بر فناوری اطلاعات از طریق ترکیب یا وجود منابع یا قابلیت‌های دیگر در شرکت تعریف می‌کنند (پرز- آرستگویی و همکاران، ۲۰۱۵، ۵).

سینگ و تنگ[3] در سال ۲۰۱۶ دو منبع مشارکتی به هم مرتبط؛ یعنی فناوری اطلاعات و اعتماد ممکن است به عنوان دو اصل مهم کمک‌کننده به ارتقا و بهبود تسهیم دانش و تصمیم‌گیری جمعی و مشترک در بین شرکا تلقی می‌شوند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ساختارهای نظارتی ممکن است بر طبق فناوری اطلاعات و اعتماد هم‌راستا شوند و به موفقیت کلی زنجیره از طریق اندازه‌گیری‌های نتایج کمک می‌کنند (سینگ و تنگ، ۲۰۱۶، ۲۹۰). فناوری اطلاعات به یک ابزار مهم در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تبدیل شده است. از اینرو مکانیزم‌های یادگیری بر مبنای فناوری اطلاعات می‌تواند یادگیری را در سطح فردی و سطح سازمانی تسهیل بخشد. بین مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعاتی رابطه همزیستی قوی

[1] Park et al
[2] Intellectual capital
[3] Singh & Teng

وجود دارد که این رابطه باعث افزایش کارآمدی در هر دو حوزه می‌شود. برخی از محققین ۴ مکانیزم را برای مکانیزم یادگیری بر مبنای فناوری اطلاعات فراهم کردند که شامل موارد زیر است (پارک و همکاران، ۲۰۱۵، ۹):

- حوزه‌ی دانش داخلی یا خارجی، منابع دانش (افراد و فناوری اطلاعات)؛
- شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی داخلی و خارجی؛
- منابع دانش شرکت و پورتال‌ها،
- منابع دانش بین سازمانی و پورتال‌ها.

فناوری اطلاعات به عنوان یک عاملی است که نقش مهم و معناداری در حمایت از وظایف کسب و کار دارد و به عنوان بخشی از توسعه‌ی فناوری در زنجیره‌ی ارزش[1] درنظر گرفته می‌شود. از طریق بکارگیری قابلیت‌ها و توانایی‌های فناوری اطلاعات، خدمات فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان یک ترکیب کلیدی برای موفقیت شرکت تلقی شود. افزون بر این، فناوری اطلاعات فعالیت‌های اولیه و ابتدایی در زنجیره ارزش را حمایت و پشتیبانی می‌کند و شرکای کسب و کار یک شرکت را با زنجیره تأمین مرتبط می‌سازد (شائو و لین،[2] ۲۰۱۵، ۴). در سال‌های اخیر، تأمین‌کنندگان خدمات علاقه‌ی بسیاری به توسعه‌ی فناوری اطلاعات برای افزایش اثربخشی شغلی، بهبود بهره‌وری و تصمیمات مدیریت تداوم‌پذیر داشته‌اند. با درنظرگرفتن این تأثیر، سازمان‌ها از فناوری اطلاعات برای بهبود بهره‌وری کارکنان و رضایت کاربر[3] استفاده کرده‌اند. فناوری با گذشت زمان به طور تدریجی توسعه یافته است، بنابراین اینترنت، نرم‌افزار و فناوری‌های تلفن همراه به طور روزافزونی بر کاربر تمرکز کرده‌اند (دانا اولتن و همکاران،[4] ۲۰۱۴، ۱۵۳۶).

یک سیستم اطلاعات درون سازمانی یک کاربردی از فناوری اطلاعات سطح شرکت است که به ساختاربندی مجدد تعاملات با شرکای کسب و کار کمک می‌کند. این سیستم‌ها اینگونه فرض می‌شوند که در تسهیل و فعال‌سازی همکاری درون سازمانی نقش فزاینده‌ای را ایفا می‌کنند. در یک محیط زنجیره تأمین، عمق و وسعت تلفیق و یکپارچه‌سازی فناوری اطلاعات در بین شرکا، دربرگیرنده‌ی ارتباطات میانجی شده توسط کامپیوتر، فرآیندها، تسهیم و به اشتراک‌گذاری، کنترل و نظارت، همکاری و تشریک مساعی و تصمیم‌گیری مرتبط می‌باشد. سطح تلفیق فناوری اطلاعات در چنین سیستم‌های واصل توسط کامپیوتر میسر می‌سازد تا ارزش افزوده‌ی مشارکت تسهیل یابد، هزینه‌ها کاهش یابند، و بر ساختارهای مشارکت تأثیر می‌گذارند. اینگونه فرض شده است که فناوری اطلاعات باعث کاهش ناپایداری و بی‌ثباتی می‌شود و قابلیت پردازش اطلاعات سازمانی را ارتقا و بهبود می‌بخشد و از این طریق برای سازمان ارزش افزوده‌ای ایجاد خواهد کرد (سینگ و تنگ، ۲۰۱۶، ۲۹۱). توسعه‌ی سیستم‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت زنجیره تأمین که همه‌ی فعالیت‌های کسب و کار را حمایت می‌کند، باعث بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و بهره‌وری می‌شود، و می‌تواند در سرتاسر زنجیره تأمین مزیت رقابتی ایجاد کند. شرکت‌ها به روش‌ها و تکنیک‌هایی برای میسر ساختن تلفیق عملکردهای کسب و کار داخلی‌شان نیاز دارند. این امر از طریق بهره‌گیری از فناوری اطلاعات برای تلفیق و یکپارچه‌سازی داخلی و خارجی

[1] Value chain
[2] Shao & Lin
[3] Customer satisfaction
[4] Dana Oltean et al

فرآیندهای کسب و کار قابل انجام می‌باشد. اعمال این شیوه می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا مؤثر و کارآمد باشند، بهره‌وری‌شان را بهبود بخشند و سریعا به نیاز کاربران پاسخ دهند (مریناگی و همکاران،[1] ۲۰۱۴، ۵۸۷).

از این رو، خدمات فناوری اطلاعات می‌تواند زنجیره ارزش را با همکاری و تعاون در زمینه‌ی انجام وظایف حمایت کند و می‌تواند از مشارکت تأمین‌کنندگان با کاربران در زنجیره تأمین جهت برقراری تعامل با یکدیگر ممانعت کند. خدمات فناوری اطلاعات شامل ارائه و حمایت از عملیات فناوری اطلاعات و فعالیت‌هایی با هدف برآوردن نیازهای کسب و کار و مدیریت ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها می‌باشد. صنعت خدمات فناوری اطلاعات متشکل از تأمین‌کنندگانی است که نرم‌افزار، برنامه‌های کاربردی، داده‌ها را طراحی کرده و توسعه و ارائه می‌دهند. یک ارتباط قوی بین سرمایه‌ی فناوری اطلاعات و خدمات فناوری اطلاعات وجود دارد (شائو و لین، ۲۰۱۵، ۴). فناوری اطلاعات می‌تواند هزینه‌های همکاری و ریسک معاملاتی را کاهش دهد. فناوری اطلاعات برای ایجاد یک ارتباط کم خطرتر بین شرکا به کار گرفته می‌شود که حتی از طریق ارتقا و بهبود تبادل اطلاعات و یا از طریق جایگزینی سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها با یک میزان بالایی از اختصاص سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات/ سیستم اطلاعات[2] انجام می‌شود. تلفیق و یکپارچه‌سازی فناوری اطلاعات از طریق ارتقا و بهبود سطوح فرآیند و تلفیق اطلاعات منجر به بهبود عملکرد زنجیره تأمین می‌شود. بنابراین می‌توان اینگونه بیان کرد که در یک زنجیره تأمین، تلفیق فناوری اطلاعات به طور مثبتی به عملکرد مربوط می‌شود.آماده‌سازی فناوری اطلاعات در زنجیره‌های تأمین منجر به ارتباطات نزدیکتر بین خریدار- تأمین‌کننده می‌شوند و همکاری و تشریک مساعی را بین شرکا میسر می‌سازند (سینگ و تنگ، ۲۰۱۶، ۲۹۳).

برای حداکثر استفاده از کاربرد فناوری اطلاعات برای مدیریت زنجیره تأمین، سازمان‌ها باید درک کنند که طراحی و اجرا و پیاده‌سازی روش‌ها و تکنیک‌های فناوری اطلاعات باید قابل مقایسه با روش‌ها و تکنیک‌های فناوری اطلاعات شرکای زنجیره تأمینشان باشند. بنابراین، شرکت‌ها نیاز به تبعیت از استانداردها و چارچوب‌های قانونی برای کاربرد فناوری اطلاعات دارند. افزون بر این، سازمان‌ها باید بر اتحاد و هماهنگی کسب و کار استراتژیک با اهداف فناوری اطلاعات تمرکز کنند. این هماهنگی و اتحاد برای یک کسب و کار جهت بقا و تداوم در رقابت جهانی پیش‌نیاز می‌باشد. نکته‌ی استراتژیک این اتحاد و هماهنگی ایجاد ارزشی است که یک شرکت را توانمند می‌سازد تا مزیت رقابتی قوی را توسعه دهد و نه تنها برای بقا، بلکه برای تبدیل شدن به یک رهبر در بازار این عمل صورت می‌گیرد (مریناگی و همکاران، ۲۰۱۴،۵۸۸).

اتحاد و هماهنگی فناوری اطلاعات یک منبع مفید و سودمند در تشخیص و شناسایی کارایی و اثربخشی در مدیریت اطلاعات می‌باشد. فناوری اطلاعات می‌تواند برطبق جایی که استفاده می‌شود طبقه‌بندی شد. فناوری اطلاعات درون سازمانی به میزان وسیعی در تعاملات بین شرکت‌ها استفاده می‌شود. فناوری اطلاعات در ساختار زنجیره‌ی تأمین نیز مورد بحث قرار می‌گیرد (یه و وانگ،[3] ۲۰۱۳، ۳۷۰). رهبری استراتژیک[4] شرکت دربرگیرنده‌ی مدیریت فناوری اطلاعات در

[1] Marinagi et al
[2] Information System
[3] Ye & Wang
[4] Strategic leadership

ساختار ارتباطات کسب و کار می‌باشد (دیمیتریوس و همکاران،[1] ۲۰۱۳، ۲۶۸). فناوری اطلاعات به عنوان یک عامل اصلی و عمده‌ی مدیریت زنجیره تأمین تبدیل شده است؛ زیرا شرکای زنجیره تأمین به طور روزافزونی با فناوری اطلاعات تلفیق شده‌اند. فناوری اطلاعات می‌تواند همکاری و تشریک مساعی فرآیندهای درون سازمانی را تسهیل بخشد. همچنین فناوری اطلاعات می‌تواند به طور بالقوه مدیریت زنجیره‌ی تأمین را بهبود بخشند، اما بسیاری از شرکت‌ها در تشخیص و شناسایی این توانایی ناکام هستند، و بخاطر نبود همکاری زنجیره تأمین از طریق فناوری اطلاعات می‌باشد. رای و همکارانش[2] در سال ۲۰۰۹ دریافتند که تلفیق و یکپارچه‌سازی ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات به طور معناداری تلفیق فرآیند زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد که منجر به عملکرد بهتر شرکت می‌شود (هو و همکاران،[3] ۲۰۱۵، ۱).

۲-۴-۳. فناوری اطلاعات و تأثیر آن برکارکنان

ضرورت و اهمیت توسعه‌ی مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع و شایستگی برای سازمان‌ها به طور مداوم مورد توجه قرار گرفته است. افراد حرفه‌ای در فناوری اطلاعات می‌توانند یک قابلیت حیاتی و تعیین‌کننده جهت پیشنهاد بهبودها و پیشرفت‌های پیشگام و جدید از خود نشان دهند، که در نتیجه به اثربخشی سازمانی بهتر دست می‌یابند. مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای برای فناوری اطلاعات از طریق وظایفی که در محیط کاری کارکنان مورد نیاز هستند، تعیین می‌گردد، و همانطورکه پیچیدگی فناوری افزایش می‌یابد، مهارت‌های مرتبط با کارکنان نیز باید افزایش یابند. حوزه‌های مهارت مرتبط نظیر برنامه‌نویسی، کارشناسی و متخصص سخت‌افزار، و رشته‌ی کاربردی نرم‌افزار برای حرفه‌های فناوری اطلاعات جهت ایفای نقش کارآفرینانه و تمرکز بر نوآوری لازم و ضروری هستند. تاکنون، چالش‌های اجرا و پیاده‌سازی فناوری اطلاعات که افراد حرفه‌ای در این زمینه با آنها مواجه هستند، در ورای حل مشکلات فنی وجود دارند (یو و همکاران،[4] ۲۰۱۵، ۳). پذیرش فناوری اطلاعات از سوی کارکنان در واقع یک نقش کلیدی و مهمی را در انتخاب و بکارگیری فناوری‌های جدید ایفا می‌کند اما درک ناکافی از چگونگی انتخاب فناوری اطلاعات از سوی کارکنان و سازمان‌ها ممکن است منجر به ناکامی و عدم موفقیت در اجرا و پیاده‌سازی فناوری جدید شود (لی و همکاران،[5] ۲۰۱۳، ۲۲).

با مواجه شدن با تغییرات و پیشرفت‌های سریع در فناوری اطلاعات، نه تنها انتظار می‌رود که افراد متخصص و حرفه‌ای دارای مهارت‌های فنی باشند، بلکه باید جهت بقا در صنعت به شدت رقابتی دارای تخصص و مهارت خدمات کاربر نیز باشند. افراد حرفه‌ای در زمینه‌ی فناوری اطلاعات معمولاً در حوزه‌ی سر کار داشتن با کامپیوتر به جای افراد و بشر آموزش بهتری دیده‌اند. در حوزه‌ی کیفیت خدمات و رضایت کاربر، افراد متخصص و کارشناس در زمینه‌ی فناوری اطلاعات در زمانی که به عنوان تأمین‌کنندگان خدمات دیده می‌شوند، نه تنها انتظار می‌رود که باید مهارت‌های فنی[6] و

---

[1] Dimitrios et al
[2] Rai et al
[3] Huo et al
[4] Yu et al
[5] Lee et al
[6] Technical skills

دانش کافی و به روز داشته باشند، بلکه باید کیفیت خدمات را برای برآوردن نیازهای کاربرانشان نیز فراهم کنند. در نیاز برای تعامل مکرر و مداوم با کاربران، این نکته ضرورت می‌یابد که تأمین‌کنندگان خدمات فناوری اطلاعات از خود احساسات و هیجانات منظم و قابل قبولی بروز دهند، بویژه در زمانی که با کاربران عجول، عصبانی و پرخاشگر مواجه هستند (شیح و همکاران،[1] ۲۰۱۴، ۳). وقتی نوآوری فناوری اطلاعات قابل دسترس می‌شود، افراد در یک سیستم اجتماعی آن را در نقاط مختلف زمانی انتخاب می‌کنند (سان و جیاراج،[2] ۲۰۱۳، ۴۵۷).

منابع فناوری اطلاعات ارزشمند هستند؛ زیرا به کارکنان کمک می‌کنند تا با موقعیت‌های خدماتی پیچیده سر و کار داشته باشند، پیشنهادات و سفارشات خدماتی را کاربر پسندسازی کنند، و به نیازهای خدماتی سریعاً پاسخ دهند. مهارت‌ها و فرآیندهای فناوری اطلاعات منابع نامحسوس مهم و معناداری هستند که باید با منابع فناوری محسوس در غالب یک سیستم منبع مکمل پیکربندی شوند. یک منبع مکمل فناوری اطلاعات به عنوان یک سیستمی مفهوم‌سازی می‌شود که دربرگیرنده‌ی ساختار زیربنایی تکنولوژیکی، مهارت‌های منابع انسانی و منابع مدیریت فناوری اطلاعات می‌باشد که برای فراهم کردن و میسر ساختن توانایی سازمانی می‌باشد که رقبا نتوانند به راحتی از آن کپی‌برداری کنند. بخش ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات در غالب پی‌ریزی فناوری مورد نیاز برای حمایت از یک دامنه از برنامه‌های کاربردی نرم‌افزار جاری و آتی تعریف می‌شود، دستیابی به داده‌های مهم و مرتبط را فراهم می‌کند، جریان اطلاعات را حمایت می‌کند و تضمین می‌کند که سازمان می‌تواند با ناپایداری و بی‌ثباتی و نیازهای اطلاعاتی آتی سروکار داشته باشند. بخش مهارت‌های منابع انسانی فناوری اطلاعات شامل گستره‌ی دانش فنی و کسب و کار، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان فناوری اطلاعات می‌باشد. بخش فرآیندهای مدیریت فناوری اطلاعات دربرگیرنده‌ی کیفیت و پیچیدگی فرآیندهای فناوری اطلاعات می‌باشد که شامل توانایی سازمان‌ها جهت داشتن شرکای بخش‌های فناوری اطلاعاتش و برقراری تعامل با بخش‌های دیگر کسب و کارش است. این سیستم مکمل منابع فناوری اطلاعات محسوس و نامحسوس سازمان‌ها را توانمند می‌سازند تا سیستم‌های اطلاعات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف عملکردشان را ارائه دهند (کوهن و اولسن،[3] ۲۰۱۳، ۲۴۶).

درک در مورد عواقب و پیامدهای داخلی و خارجی انتخاب فناوری اطلاعات برای مدیران، کارفرمایان و توسعه‌ی نمایندگی‌ها بسیار مفید و سودمند هستند. شرکت‌های کوچک در مقایسه با شرکت‌های بزرگ از چندین جنبه از هم متمایز می‌باشند که عبارتند از: میزان منابع موجود، اهمیت ارزش‌های اجرایی و مدیریتی، نوع نظارت/ همکاری، و سطح مشارکت صاحبان. اگرچه، شرکت‌های کوچک همچنین به توسعه‌ی استراتژی‌ها جهت رقابت با شرکت‌های دیگر و جهت افزایش عملکرد نیاز دارند. این استدلال نشان‌دهنده‌ی اهمیت مطالعه‌ی فاکتورهایی است که به توسعه کسب و کارهای کوچک، افرادی که در شرکت‌های کوچک کار می‌کنند، و اقتصادهای نوظهور کمک می‌کنند. از آنجایی که جهانی‌سازی به این امر نیاز دارد که شرکت‌ها سیستم‌هایی را در ورای حد و مرزهایشان توسعه دهند و با اقتصاد جهانی تعامل برقرار کرده و به آن دست یابند، فناوری اطلاعات و ارتباطات یک نقش مهم و معناداری در کمک به شرکت‌ها ایفا می‌کند. فناوری‌های

[1] Shih et al
[2] Sun & Jeyaraj
[3] Cohen & Olsen

اطلاعات و ارتباطات همچنین از توسعه‌ی اقتصادی- اجتماعی نیز منفعت می‌برند، انتخاب فناوری اطلاعات و ارتباطات برای بقا و تداوم شرکت‌های کوچک و متوسط یک عامل حیاتی و تعیین‌کننده می‌باشد. فعالیت‌های کافی جهت افزایش انتخاب فناوری اطلاعات و ارتباطات به درک جهانی، منطقه‌ای و محلی در مورد نیازهای تکنولوژیکی نیاز دارند. نقش فناوری اطلاعات برای شرکت‌ها به عنوان یک ابزاری برای بهبود عملکرد محسوب می‌شود، زیرا فناوری اطلاعات می‌تواند بدون توجه به مسافت فیزیکی‌شان به شرکای زنجیره تأمین[1] دست یابد و نزدیک شود. با پیشرفت‌ها در راه‌هایی که افراد از آنها برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند، راه‌هایی برای دستیابی به کاربران ایجاد می‌شوند. برخی از نقاط قوت اصلی و عمده‌ی شرکت‌های کوچک انعطاف‌پذیری و قابلیت واکنش‌پذیری آنها می‌باشد، و این ویژگی‌ها می‌توانند با بکارگیری و استفاده از فناوری اطلاعات بویژه استفاده از اینترنت بهبود یابند. حتی برای شرکت‌هایی با فناوری کم و پایین، مدیریت فناوری به یک عامل اصلی و کلیدی تبدیل شده است. بنابراین، شرکت‌ها نیاز دارند تا در منابع فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری کنند و این منابع را جهت ایجاد رقابت‌پذیری مداوم و مستمر از طریق قابلیت‌های جدید و مهم با هم ترکیب و تلفیق کنند. با درنظرگرفتن این فعالیت‌ها، منابع فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری ارزشمند و معناداری را برای تقویت و تحکیم نقاط قوت و پاسخ و واکنش بهتر به نیازهای بازار ارائه خواهند داد. کاربرد فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط باید شامل فرآیند استاندارد شده و اتوماسیون داخلی، مدیریت فناوری جهت برقراری تعامل با کاربران و تأمین‌کنندگان، کاربرد سیستم‌های اطلاعات در مدیریت، و کاربرد اینترنت جهت توسعه‌ی حد و مرزها در شرکت باشند. می‌توان بیان کرد که فناوری اطلاعات بر توسعه‌ی فردی افراد تأثیر می‌گذارد و تأثیر قوی را بر کارفرمایان و کارشان اعمال می‌کند. وقتی شرکت‌های کوچک و متوسط به کارکنان و کارفرماهایشان جهت استفاده از فناوری اطلاعات آموزش می‌دهند، این کارکنان شانس‌های بهتری را جهت توسعه‌ی فردیشان دارند، و شرکت‌ها احتمالاتشان را جهت ایجاد قابلیت‌های جدید از طریق مدیریت منابع فناوری اطلاعات افزایش می‌دهند. این موقعیت برنده- برنده یک نتیجه‌ی مثبتی از تعامل بین کاربرد فناوری اطلاعات و مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت را ارائه می‌دهد. انتخاب فناوری اطلاعات همچنین یک محیط کاری بهتری را برای کارکنان و کارفرمایان از طریق کاهش تلاش‌های مضاعف در برخی از انواع وظایف اعمال می‌کند که باعث ترغیب و تشویق آنها می‌شود. توسعه‌ی قابلیت‌های جمعی و مشترک دارای تأثیر مثبتی بر قابلیت‌های فردی می‌باشد. بخش اصلی و عمده‌ی تحقیق بر روی فناوری اطلاعات و ارتباطات به انواع دیگر اندازه‌گیری‌های توسعه توجه بسزایی را نشان داده است (مالاکویز و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹۶).

۲-۵. تعاریف و مفاهیم بهره‌وری

لبلبیچی[2] در سال ۲۰۱۲ بهره‌وری را تولید براساس زمان به عنوان مثال در هر ساعت با در نظر گرفتن کیفیت بیان کرده است (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۴۱). بهره‌وری نیروی کار نیازمند مطالعات دقیق و هزینه نیروی کار است؛ زیرا نیروی کار عاملی است که تحت تأثیر متغیرهای مختلف است که در سطوح بهره‌وری تأثیرگذار است. برای هر پروژه یا سازمانی بهره‌وری

[1] Supply chain
[2] Leblebici

شامل مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی است که باید مدنظر قرار گیرد. به عنوان مثال این مؤلفه‌ها شامل: هزینـه، کیفیـت و زمان مدنظر، است. بهره‌وری بهتر را می‌توان در گرو عوامل مرتبطی مانند؛ مدیریت کارآمد پروژه، مهارت‌ها و آموزش‌های روش کار، عوامل انگیزشی، وجود ایمنی و سلامت محیط کار، نوع ابزار، ماشین‌آلات و تجهیزات مورد نیـاز، مـواد خـام، مهارت‌های فردی مرتبط، حجم کار و سایر عوامل مرتبط کسب دانست (گاندچا،[1] ۲۰۱۲، ۲-۱). بهـره‌وری نیـروی کـار و رشد اقتصادی عامل کلیدی در هر اقتصادی به شمار می‌روند. این مؤلفه وابسته به دسترسی و کیفیت منابع نیـروی کـار و فناوری‌های کاربردی است. در نتیجه بهره‌وری نیروی کار به شـدت تحـت تـأثیر فرآینـد تولیـد و هزینـه‌ی تولیـد اسـت. هزینه‌های تولید هم رقابت‌پذیری را در بازارهای جهانی تحت تأثیر قرار می‌دهد و بیانگر عملکرد شرکت اسـت (اوزینـا- امسینا،[2] ۲۰۱۴، ۳۱۷).

گوندچا در سال ۲۰۱۲ بیان کرده است که یکی از نگرانی‌های هر سازمان، در راسـتای رسـیدن بـه موفقیـت و کسـب مزیت رقابتی و تثبیت در بازار، داشتن بهره‌وری مطلوب و راهکارهای بهبود بهره‌وری است کـه بطـور مـؤثری از منـابع و محصولات در عرضه رقابت و سود آوری کسب و کار به خدمت گرفته شود. این محقق بیان کـرده اسـت کـه بهـره‌وری بطور کلی میانگین ساعت کار مورد نیاز برای دستیابی به کالاها و خدمات مورد انتظار در زمان معین تعریف شـده اسـت. در واقع اصطلاح «بهره‌وری» بیانگر رابطه‌ی بین خروجی‌ها و ورودی‌هاست. اما این نکته حائز اهمیـت اسـت کـه نسـبت خروجی و ورودی از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است (گاندچا، ۲۰۱۲، ۲-۱). عوامل بسیار زیادی وجود دارد که بر بهره‌وری تأثیرگذار است و محققین از عوامل مختلفی به عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری نام برده‌انـد. امـا در ایـن میـان تکنولوژی یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری به شمار می‌رود (آرستاد،[3] ۲۰۱۶، ۸۵۳).

تکنولوژی و فناوری اشاره به دانش مورد نیاز برای تولید کالاها و خدمات است. افزایش و توسعه پیشرفت‌هـای فنـی منجر به مهارت بیشتر و نوآوری برتر شده و کارکنان را قادر می‌سـازد در یـک دوره‌ی معـین محصـولات مـوردنظر را بـا کیفیت برتر تولید و ارائه دهند. از این رو این رویه منجر به افزایش سرمایه شده و کارکنان با با ابزاری بیشتری در فرآینـد تولید و خدمات شرکت می‌کنند (آلانی،[4] ۲۰۱۲، ۱۷۰). کمیت و کیفیت زیرسـاخت‌هـای فنـاوری اطلاعـات بـرای بهبـود عملکرد بهره‌وری صـنعتی و رشـد اقتصـادی هـر دو زمینـه‌هـای اقتصـادی را بـرای عملکـرد شـرکت فـراهم مـی‌آورد. زیرساخت‌های عمومی به عنوان عوامل حیاتی و افزایش بهره‌وری در تولید و اقتصاد خارجی محسوب شده است (چاندان شارما و وگانزونس- وارودا‌کیس،[5] ۲۰۱۶، ۲).

برخی از نویسندگان بر زیرساخت‌هایی به عنوان منابع رشد اقتصادی و بهره‌وری تمرکز کرده‌اند که از طریق تغییـرات فنی و تکنولوژیکی میسر، و قابل توسعه است. به عنوان مثال هزینه‌های پایینتر تولید و توزیـع ناشـی از حمـل و نقـل، در

[1] Gundecha
[2] Auzina-Emsina
[3] Aarstad
[4] Alani
[5] ChandanSharma & Veganzones-Varoudakis

واقع می‌تواند تأثیرات بهینه و قابل توجهی بر نرخ و میزان بهره‌وری داشته باشد. ملو و همکاران[1] در سال ۲۰۱۳ بیان کردند که تأثیرات بهره‌وری در گروه‌های صنعتی متفاوت است. فردیناندو آفیرا[2] در سال ۲۰۱۶ بیان کرده است کـه رابطـه‌ی بـین رشد و توسعه تولید و رشد بهره‌وری نیروی کار منجر به افزایش بهره‌وری کلی و یا به عبارتی سازمانی می‌شود. این محقق بیان کرده است که تقسیم کار، داشتن مهارت‌ها و دانش کارکنان، ترویج فناوری‌های فنی و تغییر ساختار اقتصادی منجر به بهره‌وری و کارایی بیشتر در سازمان‌ها می‌شود. بهره‌وری بالاتر منجر به بهره‌وری تجمعی و درجه‌ای بـالاتر از تمرکـز بـر تولید و در نتیجه رشد سریعتر شده که این رویه منجر به تقویت چرخه بهره‌وری در سـازمان و عملکـرد بهتـر و مطلـوب می‌شود (فردیناندو آفیرا، ۲۰۱۶، ۵-۴). سرمایه‌های عمومی به عنوان پایه و اساسی است کـه بـر اسـاس آن تولیـد شـکل می‌گیرد، بنابراین، زیرساخت‌های عمومی یک منبع یا شرکت را قادر می‌سازد که در زمینه‌ی اقتصادی پیشرفت و توسـعه‌ی زیادی داشته باشد. تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون، هدف تمامی مدیران و واحدهای تولیـدی می‌باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب. روش‌ها و فرآیندهای صحیح و از همه مهمتر نیروی کار بهره‌ور اسـت (چانـدان شارما و وگانزونس- وارورداکیس، ۲۰۱۶، ۲).

کاپری[3] در سال ۲۰۱۲ استدلال کرده است که زمانی افزایش بهره‌وری رخ می‌دهد کـه شـرکت‌هـا تمایـل بـه افـزایش صادرات، گسترش مقدار تولید و حرکت در راستای کاهش منحنی هزینه داشته باشند. همچنین مکانیزم‌هـای دیگـری نیـز برای افزایش بهره‌وری وجود دارد که عبارت از موجودیت شرکت و تخصیص منابع بیشتر در فرآیند و رویه فعالیـت‌هـای خارجی است. از آنجا که سطوح مختلف قابلیت تولید، بهره‌وری و درآمد شرکت‌ها را افزایش می‌دهـد، احتمـال بیشـتری برای ورود به بازار صادرات و قرار گرفتن در معرض شرکت صادرکننده اتفاق می‌افتد، در نتیجـه میـزان حجـم فـروش و مبادلات بیشتر شده که این رویه به نوبه‌ی خود بهره‌وری شرکت‌ها را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد (کاپری، ۲۰۱۶، ۶-۵). از آنجا که رشد بهره‌وری به عنوان یک پدیده بلندمدت است از این رو نیازمند دقت و توجـه بـه تغییـرات بخصـوص در طول دوره‌ی زمانی کوتاه مدت است. توجه به ارزیابی‌ها و تخمین سازمانی و توجـه بـه داده‌هـای سـالانه و نوسـانات در روش‌های ارزیابی دقت و توجه بیشتر را بر فرآیند بهره‌وری لازم و ضروری می‌سازد (اسمیت و همکاران،[4] ۲۰۱۵، ۹).

کاپری (۲۰۱۲) معتقد است شرکت‌های بهره‌ورتر شرکت‌هایی خواهند بود که بـا تخصـیص و طراحـی مجـدد منـابع فعالیت‌های تولیدی خود را گسترش داده و این تخصیص منابع و سهم بازار منجر به بهره‌وری بیشتر در نزد آنها می‌شـود. آزادسازی تجارت بهره‌وری را از طریق پیشرفت و تطابق و سازگار با فناوری‌های تکنولـوژیکی نیـز افـزایش خواهـد داد. بوستوس[5] در سال ۲۰۱۱ بیان کرد که شرکت‌های بهره‌ور درآمد بالاتری را کسب می‌کننـد در نتیجـه سـرمایه‌گـذاری‌هـای بیشتری را در زمینه‌ی فناوری اطلاعات و تکنولوژی در اختیار سیاست‌ها و رویه‌های تولید خود قرار داده و در ایـن زمینـه موفقتر خواهند بود؛ زیرا فقط شرکت‌های که دارای درآمد بالا هستند، قادر به پرداخت هزینـه ورود بـه بـازار صـادرات را

[1] Melo et al
[2] Ferdinando Ofria
[3] Kapri
[4] Smit et al
[5] Bustos

خواهند داشت. آو و همکاران[1] در سال ۲۰۱۱ با یک مدل ساختاری بهره‌وری ترکیبی یا آمیخته، تصمیم‌گیری در زمینه تحقیق و توسعه و فعالیت‌ها در بازار صادرات را با هم ترکیب کردند و مدلی را ارائه دادند. این مدل نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری تولیدکننده برای سرمایه‌گذاری با شرط تحقیق و توسعه و صادرات بطور مثبت و معناداری با بهره‌وری آتی در ارتباط است. از این رو دستیابی به افزایش بازار صادرات منجر به کاهش تعرفه در مقابل شرکاء شده و شرکت‌ها افزایش بهره‌وری را در ابعاد و بازارهای بیشتر و سرمایه‌گذاری در زمینه صادرات تجربه خواهند کرد (کاپری، ۲۰۱۶، ۶-۵).

بطور کلی بیشتر فعالان اقتصادی و کسب و کار بر این باورند که افزایش در نتایج و خروجی‌های مطلوب منجر به رشد بهره‌وری و تولید بیشتر می‌شود. آلانی در سال ۲۰۱۲ عنوان کرده است که کاهش در میزان بهره‌وری منجر به کاهش رشد اقتصادی، کاهش در سرمایه انباشته و بیکاری در سازمان می‌شود (آلانی، ۲۰۱۲، ۱۷۰). از سوی دیگر افزایش رشد بهره‌وری جایگزینی برای پر کردن اوقات فراغت از کار و انجام وظایف روزانه منظم و به موقع و صرف زمان باقیمانده برای لذت بردن از کار و دلبستگی بیشتر به کار می‌شود. چادوری و همکاران[2] در سال (۲۰۱۴) عنوان کرده‌اند که سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به صورت مستقیم بهره‌وری نیروی انسانی و بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (چادوری و همکاران،۲۰۱۴، ۲۴۷۵). آلانی در سال ۲۰۱۲ نیز در تحقیق خود نشان داده است که افزایش دستمزد و پاداش‌ها منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود و نشان داده شده است که رشد بهره‌وری ارتباط معناداری با رشد و توسعه و بهبود کارکنان دارد (آلانی، ۲۰۱۲، ۱۷۰). در ادامه چندین تعریف از بهره‌وری ارائه می‌شود:

۱. بهره‌وری به عنوان خروجی هر شخص و نوآوری و خلق محصولات در راستای اهداف سازمان و رسیدن به مزیت رقابتی به منظور بقاء و رشد و توسعه تعریف شده است (آرستاد، ۲۰۱۶، ۸۴۴).
۲. روی و خاستگیر در سال (۲۰۱۶) بهره‌وری سازمانی را به عنوان دیدگاه منبع محور با توجه به توسعه قابلیت‌های متناسب، انطباق، یکپارچه‌سازی و شایستگی‌های داخلی و خارجی با توجه به نیازهای داخلی و خارجی مرتبط با تغییرات محیطی و افزایش مزیت رقابتی عنوان کرده‌اند (روی و خاستگیر، ۲۰۱۶، ۵).
۳. لبلبیچی در سال (۲۰۱۲) بهره‌وری را تولید بر اساس زمان به عنوان مثال در هر ساعت با درنظرگرفتن کیفیت تعریف کرده است (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۴۱).
۴. بهره‌وری کار به عنوان مؤلفه‌ی از ظرفیت و قابلیت‌های کار برای ایجاد حجم معین و مشخصی برای ارائه خدمات و یا تولید محصول در یک دوره زمانی معین با تمرکز بر هزینه‌ی کارآمد و ارائه کیفیت کار مطلوب تعریف شده است (پترنو و همکاران،[3] ۲۰۱۳، ۴۲۲).
۵. بهره‌وری نیروی کار به عنوان ارزش واقعی و خالص به ازای هر کارمند تعریف شده است و بخش جدایی‌ناپذیری است که با اشتغال کارمندان در ارتباط است (باهاتچاریا و نارایان، ۲۰۱۵، ۱۱).

[1] Aw et al
[2] Chowdhury et al
[3] Petreanu et al

۶. بهره‌وری یک شاخص اقتصادی کلیدی است که به ارزیابی ارتباط بین رویه تولید یک محصول و مقدار محصول شده می‌پردازد. بهره‌وری تغییرات را ازطریق زمان فرآیند محصول بیان می‌دارند. بـه عبـارتی دیگـر، بهـره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یـا ارزش یکـی از عوامـل تولیـد بـه دسـت می‌آید. در یک مرور کلی می‌توان بیان کرد که بهره‌وری به عنوان یک متریک عملکرد اقتصـادی مـورد بحـث و گفتگو است (والدن و همکاران،[1] ۲۰۱۵، ۲۸۹).

۷. لبلبیچی در سال (۲۰۱۲) بهره‌وری را به عنوان عملکرد افزایش یافته و عملکرد سازمانی و سـاختاری از جملـه، کیفیت تعریف کرده است. در واقع بهره‌وری نسبت چگونگی ارزیابی مطلـوب یـک سـازمان (فـردی، صـنعت، کشور)، منابع ورودی (نیروی کار، مواد، ماشین‌آلات و غیره) است که آنها را به نحوه مطلوبی به کالا و خـدمات برتر تبدیل کند (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۴۱).

۲-۵-۱. اهمیت و ضرورت بهره‌وری برای سازمان

بهره‌وری دارای اهمیت زیادی در سازمان‌ها و ساختار آنها محسوب می‌شود. بهره‌وری نیروی کار به منزله یـک بخـش قابل توجهی از ورودی تولید برای پروژه‌های سازمان‌هاست. در سازمان‌های صنعتی بسیاری از عوامل داخلـی و خـارجی ثابت و پایدار نیستند و به سختی قابل پیش‌بینی هستند. از اینرو این تغییرات بطور پیوسته و مداوم بر بهره‌وری نیروی کار و سازمانی تأثیرگذار است. برای اطمینان از اینکه کاهش در بهره‌وری برنامه‌ریزی و جداول زمان‌بندی کار را تحـت تـأثیر قرار ندهد لازم و ضروری است که در فرآیند بهبود و تسهیل عوامل تأخیر نشود. عواقـب ایـن تـأخیر مـی‌توانـد ضـرر و زیان‌های مالی را برای سازمان به همراه داشته باشد. افزون بر این، باید هزینه‌های قابل توجهی برای توان بهره‌وری ذخیـره گردد که در نتیجه از هزینه‌های کلی کار جلوگیری شود. و هزینه با مقدار کم منجر به نتجه و بهبـودی در فرآینـدها شـود (گوندچا، ۲۰۱۲، ۳). بهره‌وری سازمانی نیز تمایل به نـوآوری را افـزایش مـی‌دهـد. بنـابراین سـازمان‌هـایی کـه بـر پایـه نوآوری‌مدار هستند همواره در راستای افزایش بهره‌وری گامی فراتر برمی‌دارند. به عبارت دیگر شرکت‌هـایی بـا کارکنـان خلاقتر، بهره‌ورتر هستند؛ زیرا افزایش بهره‌وری منجر به عملکرد بهتر و موفقیت بیشـتر مـی‌شـود (آرسـتاد، ۲۰۱۶، ۸۵۳). آلانی در سال (۲۰۱۲) با توجه به تئوری تولید داکلاس[2] نشان داده شده است که کـاهش در پیشـرفت فنـاوری منجـر بـه نقصان رشد بهره‌وری سرمایه و رشد بهروری نیروی کار و در نتیجه کاهش رشد تولید و منجر بـه افـزایش بـیش از حـد تقاضا و تورم می‌شود که همین عامل به صورت منفی پیشرفت سازمان را با مشکل مواجه می‌سازد (آلانی، ۲۰۱۲، ۱۷۰).

فعالیت‌های مطلوب و مؤثر در راستای اهداف سازمانی، می‌تواند بهره‌وری و اثربخشی سازمان خود را افـزایش دهـد. بهبود در اثربخشی شیوه‌های مدیریت منجر به قابلیت‌های بالاتر شرکت در مواجه با ارائه خدمات و تولیـدات بـه کـاربران شده و فشار رقابتی شرکت را به نسبت رقبا افزایش می‌دهد و منجر به بهبود فرآیندها، محصولات و نوآوری‌هـا و توسـعه مداوم و شایستگی‌های سازمان و منابع انسانی و در نتیجه عملکرد کلی سازمان می‌شود. این رویه‌ها و قابلیت‌ها بـه بهبـود

[1] Walden et al
[2] Cobb-Douglas

فرآیندهای سازمانی کمک کرده در نیجه نوآوری محصـول و خـدمات بهـره‌وری سـازمانی را بهبـود مـی‌بخشـد (روی و خاستگیر، ۲۰۱۶، ۶-۵). ترویج بهره‌وری از طریق بکارگیری تکنولوژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بکارگیری تکنولوژی در تولید و عملکرد تجاری تأثیرگـذار اسـت. شـرکت‌هـا مـی‌تواننـد قابلیـت‌هـای فنـاوری خـود را از طریـق استراتژی‌های مختلف، از جمله رویکرد تحقیق و توسعه، تطبیق و سازگاری جدید با رویکردهـای نـوین تولیـد، سـرمایه دانش، نیازهای خود را با اهداف همگون سازند. بطور ویژه تحقیق و توسعه تأثیر مثبت و معناداری بـر بهـره‌وری شـرکت دارد. لیو و همکاران در سال ۲۰۱۳ بیان کردند که افزون بر تأثیر فردی بر بهره‌وری تعاملات و تحقیق و توسعه ترکیب این دو عامل نفوذ بیشتری بر بهره‌وری و کار را نشان داده است (لیو و همکاران، ۲۰۱۳، ۲۷۳).

باهاتچارایا و نارایان در سال ۲۰۱۵ در این زمینه استدلال کردند که قوانین کـار، تجربیـات در رشـد و توسـعه، بـازده تولید، اشتغال، سرمایه‌گذاری و بهره‌وری در طول هر فرآیندی متفاوت و متمایز است و عوامل مختلفی می‌تواند بهـره‌وری را در سطوح فردی و سازمانی تحت تأثیر قرار دهد (باهاتچارایا و نارایان، ۲۰۱۵، ۷-۶). اودین و همکاران در سال ۲۰۱۲ استدلال کردند که بهره‌وری سازمان از طریق رضایت کارکنان و توجه به کار فیزیکی و نیازهای عاطفی آن کسب می‌شود. این محققین استدلال کردند که رابطه‌ی مهم و اساسی بین فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، و بهره‌وری وجـود دارد. در پژوهش‌های خود بیان کردند که فرهنگ بهره‌وری دارای مؤلفه‌هایی مانند؛ افراد کارآمد، شناسایی شغل، کار تیمی، اعتمـاد، حمایت و غیره است که تعیین‌کننده دانش شغلی و عملکرد و بهره‌وری سازمانی است. همچنین آن‌هـا اظهـار کردنـد کـه فرهنگ بهره‌وری بر اساس سه ساختار؛ وضوح (نظم و ترتیب)[1]، انسجام[2] (ترکیب مؤلفه‌های کار)، پـذیرش تغییـرات یـا سازگاری با تغییرات[3] شکل می‌گیرد (اودین و همکاران،[4] ۲۰۱۲، ۶۶). موینگی و هوترا[5] نیز در سال ۲۰۱۵ بیان کردند کـه بهره‌وری یک شرکت را می‌توان با استفاده از نسبت‌های مالی، رویکردهای پارامتریک و رویکرد ناپارامتریک مورد ارزیابی و بررسی قرار داد. در نسبت‌های مالی مانند بازده دارایی یا نسبت هزینه درآمد از محاسبه صورت وضعیت مؤسسات مالی، گزارش مدیران و مشاوران استفاده می‌شود (موینگی و هوترا،[6] ۲۰۱۵، ۳۴).

لبلبیچی در سال ۲۰۱۲ چهارچوب نظری بهره‌وری را از نگاه منابع انسانی به نقد کشیده است. او استدلال کرده اسـت که ترک کار در بین کارکنان سازمان در حال افزایش است و این عامل رابطه‌ی مهم و معنادارای با شرایط روحی و روانـی و فیزیکی محیط کار دارد که می‌تواند تأثیرات بسیار منفی بر بهره‌وری داشته باشد. با توجه به دقت و نظر آنها تمرکـز بـر عواملی که تحت تأثیر جو نامناسب هستند و شامل پیامدهایی همچون عدم علاقه و دلبستگی به کار، تصمیمات و عملکرد ضعیف علل عدم موفقیت در عملکرد و بهره‌وری سازمانی اسـت (لبلبیچـی، ۲۰۱۲، ۳۸). چـادوری و همکـاران در سـال ۲۰۱۴ بیان کرده‌اند که کارکنان هسته اصلی فعالیت‌های سازمانی هستند که نقش مهمی در بهره‌وری سـازمان‌هـا دارنـد. از آنجایی که مدیریت منابع انسانی بطور کلی بر سطوح سرمایه انسانی تمرکز دارد و آن ارتباط بین نتایج فردی و بهـره‌وری

[1] clarity
[2] coherence
[3] adaptability to change
[4] Uddin et al
[5] Muvingi & Hotera
[6] Muvingi & Hotera

فردی است، لذا دیدگاه مدیران به منابع انسانی سازمانی بسیار حیاتی و استراتژیک است و در این راستا محیط کار می‌تواند نقش بسیار مهمی در بهبود بهره‌وری داشته باشد (چادوری و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۴۷۴)؛ زیرا محیط کار عامل کلیدی است که منجر به تعامل بیشتر شغل و شاغل و یا عدم مشارکت آنها محسوب می‌شود. پژوهش‌های محققین دیگری مانند لبلبیچی در سال ۲۰۱۲ بیان کرده است که بهبود محیط کار گله و شکایت و غیبت را در بین کارکنان کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. ولز همچنین بر این باور بود که رضایت از اوضاع و شرایط محیطی در کار با رضایت و دلبستگی شغلی همراه است. از این رو در سال‌های اخیر راحتی کارکنان در محیط کار، شرایط محل و محیط مطلوب را به عنوان عامل ارزیابی بهره‌وری شناخته شده است (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۳۸).

باهاتچارایا و نارایان در سال ۲۰۱۵ در تجزیه و تحلیل ها و بررسی خود نشان دادند که زیرساخت‌های ضعیف و کم بازده، فقدان و نداشتن مهارت افراد آموزش دیده و مقررات کار سفت و سخت به عنوان محدودیت‌های بهره‌وری شناسایی شده است. این محققین به این نتیجه رسیدند که بهره‌وری نیروی کار در طول زمان سازماندهی و سازمان یافته خواهد شد. بولارد و همکاران[1] در سال ۲۰۱۳ استدلال کردند که بهره‌وری نیروی کار در طول زمان و با برنامه‌ریزی زیرساخت‌ها و عوامل تعیین‌کننده در بهبود بهره‌وری افزایش و توسعه خواهد یافت. شناسایی بهره‌وری تولید و ارزیابی تأثیر جنبه‌های مختلف و مقررات کار، مؤلفه‌های اقتصادی و اجتماعی و یکپارچه‌سازی بازار و خدمات از عوامل مهم و قابل توجه در زمینه‌ی بهره‌وری محسوب می‌شود. آنها خاطر نشان کردند که ارتباط بلندمدتی بین بازده و بهره‌وری نیروی کار در فرآیند و تولید و سازمان‌ها وجود دارد. ارزیابی بهره‌وری نیروی کار ارتباط نزدیک و معناداری با فقدان زیرساخت‌ها، دسترسی به منابع خارجی و کیفیت کار دارد که همه‌ی این موارد نتایج بازار و تعاملات شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زیرا افزایش رشد فروش و تعاملات بالا بهره‌وری شرکت را افزیش می‌دهد. بازار کار یکی از کانال‌های کلیدی است که که تحت تأثیر بهره‌وری و صنایع مختلف در تولید است (باهاتچاریا و نارایان، ۲۰۱۵، ۷-۶). بهره‌وری سازمان از طریق رضایت کارکنان و توجه به کار فیزیکی و نیازهای عاطفی آن کسب می‌شود. اودین و همکاران در سال ۲۰۱۲ استدلال کردند که رابطه‌ی مهم و اساسی بین فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، و بهره‌وری وجود دارد. این محققین در پژوهش‌های خود بیان کرد که فرهنگ بهره‌وری دارای مؤلفه‌هایی مانند؛ افراد کارآمد، شناسایی شغل، کارتیمی، اعتماد، حمایت و غیره است که تعیین‌کننده دانش شغلی و عملکرد و بهره‌وری سازمانی است. همچنین او اظهار کرد که فرهنگ بهره‌وری بر اساس سه ساختار؛ وضوح (نظم و ترتیب)[2]، انسجام[3] (ترکیب مؤلفه‌های کار)، پذیرش تغییرات یا سازگاری با تغییرات[4] شکل می‌گیرد (اودین و همکاران، ۲۰۱۲، ۶۶).

کاروندا و همکاران[5] در سال ۲۰۱۳ بیان کرده‌اند که فناوری اطلاعات و ارتباط منجر به بهره‌وری می‌شود و عمدتاً از طریق انباشت سرمایه و تعویض و ترکیب رویه‌های جدید و کاهش قیمت و افزایش کیفیت در تعاملات و کسب و کار

[1] Bollard et al
[2] clarity
[3] coherence
[4] adaptability to change
[5] Cardona et al

می‌شود و به عنوان یک کل می‌توان در نظر گرفت که که فناوری اطلاعات منجر به نوآوری بیشتر و افـزایش در کسـب و کار می‌شود. بهره‌وری بالا میزان رشد را در سازمان‌ها افزایش داده و منجر به بهبود کیفیت زیرسـاخت‌هـا و میـزان انـرژی تولید شده در یک محیط رقابتی می‌شود. یکی از منابع اساسی بهره‌وری در هر سازمان نوآوری اسـت. بهـره‌وری فنـاوری اطلاعات و ارتباطات از طریق جایگزینی نوآوری‌های جدید اتفاق می‌افتد. گسترش این تأثیرات منجر به تغییرات در توابع تولید و در نتیجه افزایش بهره‌وری بیشتر می‌شود. بیان شده است که بهـره‌وری توصـیفی اسـت از روابـط بـین ورودی و خروجی که برای تولید و ارائه خدمات مورد نیاز است و اجازه می‌دهد اقدامات مختلفی در این رویه با توجه به پیشـرفت و توسعه سازمانی رخ دهد که بهره‌وری بیشتر نیروی کار و در نتیجه سازمان را منجر می‌شود. بهـره‌وری نیـروی کـار نیـز معمولاً از طریق محاسبه ساعات کار و تعداد کارکنان برای کار مشخص و زمان مشخص بیان می‌شود. با استفاده از ساعات کاری و بطور کلی فعالیت‌های اقتصادی را واقعی محاسبه کرده و سیر اقدامات را به عنوان خدمات بـرای نیـروی کـار در محیط، تغییرات در مهارت، ترکیب نیروی کار، را برای بهبود بهره‌وری عنوان کرده‌اند (کاروندا و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۱۲).

لبلبیچی در سال (۲۰۱۲) در تحقیق خود عنوان کرده است که طراحی فیزیکی مطلوب در محیط کاری بطور فزاینده‌ای در به حداکثر رساندن بهره‌وری و رضایت کارکنان تأثیر دارد. این محقق استدلال کرده است کـه نـوآوری در محـیط کـار منجر به توسعه و تشویق و تسهیم دانش بدون در نظر گرفتن مرزها و ارتباطات آزادانه در واحدهای سازمان نیز بهـره‌وری را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. محیط فیزیکی مدرن و همچنین ماشین‌آلات مدرن و راحتی در محیط کار عوامل مهمی هستند که با بهره‌وری در ارتباط نزدیکی قرار دارند. برای دستیابی به سطوح بالایی از بهره‌وری کارکنان، سـازمان‌هـا بایـد اطمینان حاصل کنند که محیط فیزیکی را با توجه به نیازهای سـازمانی کارکنـان تسـهیل بخشـند و موجبـات رضـایت و خشنودی را برای آنها فراهم آورند. در نتیجه، محیط فیزیکی ابزار و اهرمی است که می‌تواند در بهبود نتایج کسب و کار و بهره‌وری و رفاه کارکنان مؤثر باشد و منجر به ایجاد تعهد و بهره‌وری بیشتر شود (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۳۹). اتخاذ سیاست‌های سازمانی در مسیر توسعه سرمایه انسانی و تخصیص بهینه منابع در راستای بهره‌وری فراهم می‌آورد؛ زیـرا سـرمایه انسـانی یک شرکت می‌تواند به عنوان ظرفیت تولیدی افراد و حفظ کارکنان مبتنی بر بهره‌وری بسیار مهم و اساسی است. مطالعات گذشته نیز نشان داد که سرمایه انسانی سازمانی یک موضوع مهم و پایه‌ای است که مدیران و یک سـازمان بایـد آن را بـه عنوان یکی از منابع و از بخش‌های مرتبط و لازم و ملزوم روند بهره‌وری در نظر و مورد توجه قرار دهند. تحقیقات نشـان داد که کارکنان هسته فعالیت‌های سازمان محسوب می‌شوند و آنها نیازمند آن هستند که برای پیشرفت و نیاز مهـارت‌هـا و توانایی‌های خود را بکار گیرند تا عملکرد بهتر و در نتیجه بهره‌وری مطلوبی را ارائه دهند (چـادوری و همکـاران، ۲۰۱۴، ۲۴۷۴). رابطه بین کار، نیروی کار، و ابزار کار بخش جدایی‌ناپذیر فرآیند کار است که با مدیریت و برنامـه‌ریـزی صـحیح منجر به حداکثر رساندن بهره‌وری کارکنان می‌شود که این رویه یا رویکرد به نوبه‌ی خود منجر به انگیزه‌هـای شخصـی و زیرساخت‌های بهتر محیطی خواهد شد. در نهایت عملکرد سازمان را افـزایش خواهـد داد. رفتارهـای محیطـی کارمنـدان بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری آنان دارد. در تمام الگوها و رویه‌های کار، تعامل ادراک شده جزء مؤلفه‌های اساسی است کـه تأثیر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان دارد. جنبه‌های فرهنگ سازمانی منجر به ارتقاء کارکنان و رضایت شغلی آنها و تأثیر مثبتی

بر روابط رهبری و اثربخشی شخصی دارد. ارتباط ادراک شده‌ای بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری و سپس فرهنگ سازمانی و کارآمدی فردی وجود دارد. فرهنگ سازمانی دارای اهمیت زیادی است زیرا، در باورها و هنجارهای مشترک ادراک شده تأثیر بسزایی دارد و به رفتارها و واکنش‌های احساسی افراد در محیط کار پاسخ می‌دهد. به عنوان مثال فرهنگ سازمانی نگرش‌های مرتبط با کار و تأثیرگذار را تحت تأثیر قرار داده است و عملکرد و بهره‌وری بهتری را برای سازمان ایجاد می‌کند (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۳۹). در مجموع بهره‌وری می‌تواند بطور کلی به فرآیند ساختاری و تخصیص مجدد منابع در سراسر بخش‌هایی سازمان کمک کند و منجر به توسعه وپیشرفت سازمان شود. تمرکز بر بهره‌وری تأکید بر عوامل و مؤلفه‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت در زمینه منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، هزینه‌های کار، تحقیق و توسعه و زیرساخت‌ها و امنیت فردی دارد که در نهایت منجر به موفقیت سازمانی میگردد (فردیناندو آفیرا، ۲۰۱۶، ۳). ویکس[1] در سال ۲۰۱۵ استدلال کرد که افزایش بهره‌وری شرکت‌ها همراستا با مفاهیم شناختی، سازمانی، اجتماعی و نهادی است که زمینه‌های بهره‌وری را در هر سازمانی مهیا می‌سازد. افزون بر این فناوری اطلاعات نیز دارای تأثیرات مثبتی که منجر به بهینه‌سازی عملکرد شرکت از طریق بهره‌وری و نوآوری می‌شود (آرستاد، ۲۰۱۶، ۸۴۵). اسمیت و همکاران در سال ۲۰۱۵ دریافتند که بازسازی و طراحی مجدد و توسعه منابع منجر به بهره‌وری و افزایش حجم تعاملات کسب و کار می‌شود. بهره‌وری نیروی کار و بهبود شرایط کاری از مهمترین سیاست‌ها و رویه‌های تغییرات سازمانی مطلوب و هدفمند در زمینه اثربخشی و بهره‌وری سازمانی به شمار می‌رود (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۵، ۸). از این رو توجه سازمان‌ها به ابعاد بهره‌وری می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را دستخوش تغییرات عمده‌ای کند.

۲-۵-۲. عوامل و مؤلفه‌های سازمانی مؤثر در بهره‌وری

عوامل و مؤلفه‌های زیادی وجود دارد که بر بهره‌وری تأثیر دارند، اما عواملی مانند منابع انسانی، فرآیندهای مدیریت دانش، مشارکت در فرآیند سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، شرایط و جو سازمان، تعهد سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نهایت قابلیت مدیران به عنوان مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نام برده شده‌اند (زیم و همکاران،[2] ۲۰۱۳، ۵۴۹؛ صلاح‌الدین و همکاران،[3] ۲۰۱۶، ۵۸۳؛ هورسفورد،[4] ۲۰۱۳، ۴۰؛ یانگ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳-۲؛ چادوری و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۴۷۵). در ادامه در مورد هر کدام از مؤلفه‌های نام برده شده، مطالبی ارائه می‌گردد:

۱. منابع انسانی

منابع انسانی یکی از اصولیترین و کاربردیترین گام در بهره‌وری یک سازمان است. بهره‌وری کارکنان یکی از مؤلفه‌های مهم و به رسمیت شناخته شده در عملکرد شرکت‌های کوچک و بزرگ محسوب می‌شود؛ زیرا بهره‌وری یک شرکت

[1] - Wixe
[2] Zaim et al
[3] Salahudin et al
[4] Horsford

نشان‌دهنده‌ی اثربخشی سرمایه انسانی یک شرکت است. همچنین ترکیبی از سرمایه مختص بـه کـار بـا سـطوح پیشـرفته آموزش و پرورش به احتمال زیاد با بهره‌وری کارکنان در عملکرد و وظایف مرتبط با آنها است. که موفقیـت فـردی و در نهایت موفقیت سازمانی را به همراه دارد. محققین استدلال کردند که ترکیب سرمایه انسانی و تجربیات در زمینه تعـاملات بطور قابل توجهی برای هر شرکت یا سازمان متفاوت است (چادوری و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۴۷۵). بهـره‌وری نیـروی کـار تأثیر عمده‌ای بر سطوح خروجی هر سازمانی دارد. ترکیب و نقش فناوری اطلاعات و تولید سازمان‌یافته، کنترل و بررسی متغیرهای بهره‌وری در عملکر بهینه و بهره‌وری سازمان مؤثر و مطلوب است. مدیریت و اداره کارکنان به سـمت و سـوی بهره‌وری، سرمایه‌گذاری، توسعه‌دهندگان و تصمیم‌گیرندگان و آگاهانه در مورد مسائل اداری و سازمانی کمک می‌کنـد کـه بهترین تصمیمات در مورد بهره‌وری نیروی کار گرفته شـود. ارتباطـات و بهـره‌وری کارکنـان بایـد در راسـتای اهـداف و فعالیت‌های سازمانی صورت گیرد (باهاتچاریا و نارایان، ۲۰۱۵، ۱۱).

۲. فرآیندهای مدیریت دانش

دانش و مدیریت دانش یکی از پیش‌بینی‌های مهم در زمینه‌ی ارزیابی بهره‌وری کارکنان در یک سازمان، است که منجر به کسب تجربیات فردی و گروهی در سازمان می‌شود. کسب و تجربه‌اندوزی کارکنان فرصت‌های تبدیل وظایف فردی را در انجام امور و شیوه‌های ایجاد و کسب مهارت‌های بیشتر فراهم می‌آورد؛ زیرا کارکنان دانش محـور بطـور فزاینـده‌ای در یک محیط پیوسته، دانش و مهارت‌های خود را از طریق تجربیات شخصی و وظایف شهروند سازمانی با دیگـران تسـهیم می‌کنند تا سایرین نیز از تجربیات و مهارت‌های آنها بهره‌مند شوند (دنگ و چی،[1] ۲۰۱۵، ۴-۳). فرآیندهای مدیریت دانش شامل فرآیندهای تولید دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتقال دانش، بهره‌برداری دانش و عملکرد سازمان اسـت. بـا افـزایش و تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، سازمان مسیر توسعه و رشد خود را در محیط رقابتی و رقبا می‌پیماید، که وابسـته به ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است. از این رو رویه بهره‌وری در واقع عملکرد سازمان را بطور مثبتی تحت تـأثیر فعالیت‌های فرآیند مدیریت دانش قرار می‌دهد و تضمینی برای موفقیت سازمانی محسوب می‌شود. فعالیـت‌هـای حلقـه‌ی مدیریت دانش در هر زمان متغیر است و این حلقه ارتباط نزدیک بین فعالیت‌های مدیریت دانش و بهـره‌وری و عملکـرد مطلوب را نشان می‌دهد. در این حلقه یا فرآیند تمام فعالیت‌های مدیریت دانش بر یکدیگر تأثیر مثبت دارند. از این رو در نتیجه تمام فعالیت‌ها تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کلـی سـازمان و در نتیجـه کسـب مزیـت رقـابتی دارنـد (زیـم و همکاران، ۲۰۱۳، ۵۴۹). کسب و تجربه دانش و توسعه آموزش نه تنها برعملکرد و بهـره‌وری کارکنـان تـأثیر دارد، بلکـه همچنین ساختار سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. آموزش و توسعه‌ی آن منجر به سودآوری و نگرش مثبت در این زمینه می‌شود. محققین بیان کردند که توسعه و بهبود دانش و آموزش به اهداف سازمانی، یـادگیری برنامـه‌ریـزی شـده و موفقیت شغلی می انجامد. دسترسی به آموزش توانمندی و قابلیت حل مشکلات را فراهم مـی‌آورد و منجـر بـه موفقیـت بهره‌وری منابع انسانی می‌شود. دسترسی به آموزش عملکرد فردی افراد ، رشد سازمانی و ظرفیت‌هـای ترکیبـی و فرآینـد

[1] Deng &Chi

تخصصی‌سازی را از طریق نوآوری‌های مدیریت دانش با اهداف سازمانی هم راستا می‌کند. همچنین عملکرد کسب و کار را در محیط‌ها و مزیت رقابتی نیز افزایش می‌دهد که در نهایت بهره‌وری سازمان را افزایش خواهد داد (طاهر و همکاران،[1] ۲۰۱۴، ۸۷-۸۶).

۳. مشارکت در فرآیند سازمانی

مشارکت عاملی است که حس مسئولیت، وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار را در کارکنان شکوفا می‌کند. مشارکت جمعی بدان معنی می‌تواند باشد که روحیه و انگیزه‌ی کارکنان را بهبود بخشیده و حجم معاملات و بهره‌ی سازمان را افزایش می‌دهد. مشارکت در فرآیند سازمانی از طریق تصمیم‌گیری‌های سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرد. این عامل در سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا تصمیمات می‌تواند تأثیر بالقوه‌ای در کل مجموعه ایجاد کند و بدون شک می‌توان گفت که تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان پایه و اساس موفقیت یک سازمان را به همراه دارد. سازمان‌هایی که عملکرد موفقی دارند، مدیران، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری مهم می‌شمارند، زیرا مدیران درک می‌کنند که کارکنان حق شرکت در تصمیم‌گیری‌ها را دارند و آنها تأثیر مستقیمی بر تصمیمات خواهند داشت. کارکنانی که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دارند دارای انگیزه‌ی بیشتر و در نتیجه توانایی و شایستگی‌ها بیشتری از خود نشان می‌دهد و عملکرد شغلی بهتری را ارائه می‌دهند که منجر به رضایت شغلی آنها می‌شود و عملکردشان را افزایش می‌دهند و در نهایت همین عامل می‌تواند بهره‌وری آنها را افزایش دهد. هنگامی که چنین فرهنگی در سازمان رواج یابد، افزایش مسئولیت‌پذیری آنها افزایش می‌یابد و در نتیجه ترک شغل کارکنان کاهش می‌یابد. مشارکت کارکنان اشاره به روند تصمیم‌گیری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم هر سازمان مرتبط می‌شود. یک فرآیند تصمیم‌گیری مدیریتی عبارت است از تیم‌های کاری، کمیته‌های کارمندی، تصمیم‌گیری مشارکتی، و پیشنهادات کارکنان باشد که در نهایت دارای اهداف واحد و یکسانی هستند که توسعه و پیشرفت سازمان را از مهمترین اهداف خود قرار داده‌اند (هورسفورد، ۲۰۱۳، ۴۰).

۴. انعطاف‌پذیری استراتژیک

انعطاف‌پذیری استراتژیک، به عنوان یکی از قابلیت‌های پویایی است که به طور مؤثر منجر بهره‌وری و مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. اقدامات استراتژیک به عنوان فرآیندهای طراحی و مدیریت در راستای عملکرد عملیاتی و سازمانی محسوب می‌شود که در نهایت بهره‌وری نیروی کار و سازمان را به همراه دارد (التانتاوی و گیونیپرو،[2] ۲۰۱۳، ۲۱۵)ا نعطاف‌پذیری استراتژیک، به عنوان یکی از قابلیت‌های پویایی است که به طور مؤثر منجر بهره‌وری ، تخصیص منابع و بسیج کردن آنها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد (یانگ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳-۲). التانتاوی و گیونیپرو در سال ۲۰۱۳ بیان کردند که مرکزیت و محوریت اقدامات استراتژیک به عنوان یکی از تعیین‌کننده‌های مهم و حیاتی در تعیین اقدامات استراتژیک است. این مرکزیت بطور گسترده‌ای در زمینه‌ی تعاملات کسب و کار سازمان است

[1] Tahir et al
[2] Eltantawy & Giunipero

زیرا، توصیف ساختار شناختی و اثرات فرآیندها توسط مدیران و اطلاعات فرآیندها میسر می‌شود. مرکزیت محوری اقدامات استراتژیک سازمانی و زیرساخت‌های مرتبط با توسعه محصول، کاربر و طراحی را در زمینه بهره‌وری مساعد می‌سازد. تبدیل شدن و محوری بودن استراتژیک ترکیبی از ایدئولوژی‌ها و عقاید مثبت در زمینه‌ی کسب و کار است و در نهایت بهره‌وری بیشتر سازمان است (التانتاوی و گیونیپرو، ۲۰۱۳، ۲۱۵). سازمان‌ها از طریق تئوری‌های گوناکون انعطاف‌پذیری، آمادگی بهتری را برای مواجهه با تغییرات محیطی ایجاد می‌کنند و تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر عملکرد را ارتقا می‌بخشند. بوک و همکاران[1] در سال ۲۰۱۲ استدلال کردند که برنامه‌ریزی استرتژیک میزان تطبیق‌پذیری و تغییر اهداف با حمایت سازمانی منجر به عملکرد مطلوب شده و به گونه‌ای است که بتوان به سرعت نسبت به تغییرات واکنش نشان داد. شرکت‌های که دارای انعطاف‌پذیری بالایی هستند قابلیت هماهنگی و تطبیق و استفاده از منابع بهره‌وری را بهبود بخشید (یانگ و همکاران، ۲۰۱۵، ۳-۲).

۵. شرایط و جو محیط کار در سازمان

شرایط و جو محیط کار مناسب در بهبود بهره‌وری و کیفیت محصولات عامل مهمی شناسایی و عنوان شده است؛ زیرا عدم تناسب محیط کار در برخی از سازمان‌ها منجر به بروز و مشکلاتی مانند؛ نداشتن مسائل ایمنی، بهداشت جسمی و روانی، تهویه مناسب سر و صدای بیش از حد که در نهایت این عوامل منجر به نارضایتی شغلی و نداشتن بهره‌وری و عملکرد مطلوب می‌شود؛ زیرا افرادی که در شرایط و وضعیت نامناسب قرار گیرند عملکرد پایینتری در زمینه عملکرد فردی و در کل مجموع عملکرد ضعیفی از خود ارائه می‌دهند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مشکلات مرتبط با عوامل فیزیکی و محیطی موانعی هستند که با توسعه کار و بهره‌وری رابطه‌ی همسویی دارند (لبلبیچی، ۲۰۱۲، ۳۸).

۶. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مؤثر و بالا سرمایه انسانی پایدار و مزیت رقابتی هر سازمانی به شمار می‌رود. صلاح‌الدین و همکاران در سال ۲۰۱۵ بیان کرد که توسعه تعهد سازمانی دارای فرآیند طولانی و در طول زمان رشد و توسعه می‌یابد. این محققین اظهار کردند که آمادگی و پذیرش کارکنان به سختکوشی منجر به بهبود فرآیند و رویه‌های عملکرد سازمانی شده و این رقابت بین کارکنان شرکت‌ها و ارزش کارکنان، منجر به فقدان ترک کار در سازمان و وفاداری نسبت به کار و بهره‌وری و در نتیجه موفقیت مزیت رقابتی خواهد شد (صلاح‌الدین و همکاران، ۲۰۱۶، ۵۸۳). در هر سازمان، تعهد کارکنان یک فاکتور بسیار مهم برای عملکرد موفقیت‌آمیز فردی و در نهایت سازمانی محسوب می‌شود؛ زیرا منابع انسانی و موفقیت افراد در سازمان و تعهد فردی آنها منجر به عملکرد بهتر و فراگیر می‌شود. بر طبق نظر سولوین[2] تعهد یک عهد و پیمان مقدس است که بدون آن فعالیت‌ها و اهداف غیر قابل تصور است. لی و کیم[3] تعهد را یک وضعیت ادراک شده فرد را به

[1] Bock et al
[2] Soliven
[3] Lee & Kim

یک نهاد خاص تعریف کرده‌اند. آرمسترانگ[1] تعهد سازمانی را تمایل به ماندن و عضویت در سازمان، آمادگی و حضور موفق و به موقع در انجام وظایف و اشتراک‌گذاری ارزش‌ها و باور و اعتقاد به فرهنگ سازمانی در راه رسیدن به اهداف مشترک تعریف کرده‌اند. محققیق بسیاری بیان کردند که هر سازمانی نیازمند تعهد کامل کارکنان برای دستیابی به نتایج بهتر و موفق است. از آنجا که تعهد کارکنان یک عنصر حیاتی است که به موفقیت سازمان کمک می‌کند. از این رو سازمان‌ها باید به ترویج فرهنگ تعهد کارکنان توجهی خاص داشته باشند. و باید به این حقیقت باور داشته باشند که تعهد کارکنان یک دارایی بالقوه است که برای موفقیت سازان امری لازم و ضروری می‌باشد. بر اساس الگوهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌توان بیان کرد که اگر یک کارمند از شغلش راضی باشد در نتیجه تعهد قویتری به سازمان خواهد داشت. ارتباط زیادی بین رضایت شغلی و تعهد شغلی و در نهایت تعهد سازمانی خواهد شد. و تعدادی از مطالعات تأکید می‌کنند که رضایت شغلی یک پیش‌بینی قابل اطمینان برای تعهد سازمانی است. و برخی از مفاهیم تئوریکی هم رابطه‌ی علی و معلولی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بیان کرده‌اند (آدوکو اوبیکی،[2] ۲۰۱۴، ۳۸-۳۷).

۷. فناوری اطلاعات و ارتباطات

فناوری اطلاعات و تکنولوژی ارتباطات مؤلفه‌ی مهم و اساسی برای رشد اقتصادی شناخته شده است. با بررسی و تأثیرات فناوری اطلاعات خروجی تولید و تئوری رشد نئوکلاسیک آن را به عنوان یک نوع ورودی سرمایه و نیروی کار مورد استفاده در فرآیند تولید عنوان کرده‌اند که منجر به ارزش افزوده شرکت می‌شود. افزون بر این، از آنجا که کالاهای سرمایه فناوری اطلاعات در طول سال‌ها کم‌هزینه هستند آنها مزیت‌های را برای سازمان‌ها به همراه دارند که به عملکرد بهتر شرکت و اهداف مرتبط با سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت کمک می‌کند. عامل بهره‌وری و بهره‌وری نیروی کار هم با بکارگیری عملکرد بهتر و در فرآیند تولید بخش مهم و اساسی بازده و خروجی هر سازمان بشمار می‌رود که تحت تأثیر عوامل مرتبط با آنها است (چو و همکاران،[3] ۲۰۱۴، ۲۹۰). یادگیری جمعی و حل مشکلات از طریق کسب فرآیندهای تکنولوژی در زمینه به اشتراک‌گذاری دانش و بهره‌وری بیشتر نیروی کار امری لازم و ضروری است. پشتیبانی فناوری اطلاعات به احتمال زیادی نفوذ و دسترسی را به منابع دانش و سپس بر عملکرد و بهره‌وری تسهیل می‌بخشد. این رویه نشان دهنده‌ی آن است که حمایت و پشتیبانی از رویکردهای دانش محور منجر به بهره‌وری و عملکرد مطلوب می‌شود (دنگ و چی، ۲۰۱۵، ۴-۳).

تغییرات نسبی در راستای فناوری و نیروی کار مؤثر اشاعه و پذیرش روند بهره‌وری و بهبود شرایط را در این زمینه احیا می‌کند و دارای مزایای مثبتی برای سیاست‌گذاران این رویه در سازمان‌ها می‌باشد. از طرف دیگر نیز برای آنها جذاب و قابل توجه است. چنین سیاست‌ها و مدل پذیرش فناوری اطلاعات و تکنولوژی اجازه می‌دهد که ارزیابی بهتر و تخمین مطلوب یا دقیقی از بهره‌وری رقم زده شده و منجر به درک تغییرات در اثر سیاست‌های توسعه و دستیابی به اهداف برتر

[1] Armstrong
[2] Adoko Obicci
[3] Chou et al

سازمانی شود. تلاش برای بهبود مستمر و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کـار، انـرژی و اطلاعـات، هدف هر سازمانی در راستای بهره‌وری بهتر و مطلوب است. بهره‌وری نیروی کـار وابسـته بـه عامـل بسـیاری اسـت کـه می‌تواند در سه بخش متمایز قرار گیرد: الف- منابع (نیروی کار و تخصیص منابع مناسب)، ب- فنـاوری تکنولـوژیکی در زمینه‌های مربوطه، و سرمایه انسانی (مانند؛ آموزش، قابلیت‌های فردی و غیره) (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۵، ۷-۶).

۸. قابلیت‌ها و توانایی مدیران

قابلیت‌ها و توانایی مدیران در بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی تأثیر بسزایی دارد؛ زیرا قابلیت‌های مدیریتی یک ویژگی فردی است که در عملکرد موفقیت‌آمیز کسب و کار و بازاریابی سازمان و دستیابی به نتایج و عملکرد سازمانی نقش مهمی را دارد. قابلیت‌های مدیریتی به تشریح تمایز در تصمیم‌گیری‌های مدیران بازاریابی در اجرای استراتژی‌های کسب و کـارو اجرای کسب و کارهای تولیدی کمک می‌کند. «قابلیت‌های مدیریتی منجر به ایجاد، ادغام، پیکربندی مجدد منابع سـازمانی و توانایی‌ها و ظرفیت‌ها در راستای عملکرد بهتر و کسب مزیت رقابتی و بکارگیری استراتژی‌های بهتر در ساختار سازمانی و فعالیت‌ها کمک می‌کند. این قابلیت‌ها به عنوان استفاده از فرصت‌ها و موقعیت‌ها برای تأمین منافع آتـی سـازمان اسـت. قابلیت‌ها در سطوح فردی به عنوان دانش و مهارت‌ها و هوش رقابتی در جهت کمک به فرآیند بهتر قابلیت‌های مـدیریتی است تا سازمان‌ها در اجرای اهداف و رسیدن به آنها به بهره‌وری مطلوب دست یابنـد (وودز و همکـاران،[1] ۲۰۱۵، ۲۷۲). مهارت و نگرش مدیران تأثیر اساسی و مهمی بر بهره‌وری دارد. در بسیاری از سازمان‌ها، بهره‌وری زمـانی در حـد پـایین قرار می‌گیرد که نیروی آموزش‌دیده و تکنولوژی‌ها در دسترس نیروی کار قرار نمی‌گیرد. از این رو بهره‌وری پایین به دلیل مدیریت ناکارآمد و بی‌تفاوتی مدیران در فرآیند و رویه کار است. مدیران باتجربه می‌توانند نتایج شگفت‌انگیـزی را بـرای اعضای تیم به همراه آورند. عملکرد شغلی کارکنان وابسته به توانایی و تمایل به کار تحت تأثیر حمایت مدیران می‌توانـد مطلوب و مفید باشد. فناوری‌های پیشرفته نیازمند کارکنان آگاه و مولد زیر نظر مدیران حرفه‌ای واجد شـرایط اسـت و از طرف دیگر استفاده بهینه از منابع انسانی و فنی می‌تواند در این راستا تضمین شود (گوندچا، ۲۰۱۲، ۱۶-۱۱).

۲-۶. تعاریف و مفاهیم مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت[2]، از انتظارات جامعه برای انتخاب مناسب نتایج و رفتار کسب و کـار نشـأت گرفتـه است. همچنین توجه روزافزونی را از سوی شرکت‌ها و محققین در چند دهه گذشته به خود جلب کرده اسـت. مطالعـات جهانی نشان داد که بیش از نیمی از شرکت‌ها در سطح دنیا اطلاعات مرتبط با مسـئولیت‌پـذیری اجتمـاعی شـرکت را در گزارش مالی سالانه‌شان بکار می‌گیرند (لیو و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت می‌تواند به عنوان یک استراتژی مدیریت سودمند و راهگشا درک شود؛ زیرا باعث ایجاد قابلیـت اعتمـاد و اطمینـان بـین شـرکت و محـیط اجتماعی آن می‌شود و بر این اساس بر تداوم و پایداری شرکت جهت حفظ مزیت رقابتی شرکت تأثیر می‌گذارد (البداوی

[1] Woods et al
[2] Social Responsibility Campaigns

و شاوکی،[1] ۲۰۱۳، ص ۳۲۱۷). مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی به عنوان یک بُعد مهم و انسانی در ادبیات مدیریت مطرح شد و به تدریج به بخش جدایی‌ناپذیر ادبیات تجاری تبدیل شده است. عملکرد اجتماعی شرکت‌ها، پایبندی داوطلبانه شرکت‌ها به موضوعاتی فراتر از الزامات قانونی است که برای مشارکت بهتر در جامعه می پذیرند و آن را جزء منافع بلندمدت خود برمی‌شمارند. مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، به روابط متقابل بین شرکت و اجتماع می‌پردازد. از یک سو، تأثیر فعالیت‌های شرکت روی تمام افراد جامعه را بررسی نموده و شرکت را در قبال اثرات عملکردش روی همه ذینفعان، مسئول و پاسخگو می‌داند و از سوی دیگر، افزایش سودآوری و بهبود جایگاه شرکت‌ها و در نهایت بقای بلندمدت در دنیای رقابتی را نتیجه مسئولیت‌پذیری اجتماعی آنها می‌داند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت، مفهومی است که هیچ تعریف پذیرفته شده واحدی که مورد قبول همگان باشد، ندارد. کارول[2] در سال ۱۹۹۹ عنوان کرد که این مفهوم یک متغیر چند بُعدی است که در طول دهه‌های اخیر تکامل یافته است و دربرگیرنده تعاریف بسیاری می‌باشد. رابینز و کالتر[3] در سال ۲۰۰۵ معتقدند که مسئولیت اجتماعی مدیریت، قربانی جستجوی اهداف اقتصادی و اکتساب سود است و به دنبال دفاع از رفاه جامعه است. آنها معتقدند که مفهوم جدید شرکت فقط به دنبال حداکثر کردن سود و تأمین نیازهای مشتریان نیست؛ بلکه علاوه بر این هدف، به دنبال کسب رضایت تمام کسانی است که به نوعی با شرکت در ارتباط هستند (مانند سهامداران و گروه‌های ذینفع). یک شرکت با مسئولیت اجتماعی، یک سازمان اقتصادی رقابتی است که تلاشش انجام وظایف در راستای حفظ محیط زیست و اطمینان از بقای منابع محیطی است (موجودی، درزیان عزیزی و قاسمی، ۱۳۹۳: ص۱۰۲).

توسعه فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت یک ابزار اصلی و مهم می‌باشد که از طریق آن شرکت‌ها ارتباطات خود را با سهامداران حفظ کرده و ارتقا می‌بخشند. عملکرد اجتماعی شرکت دامنه وسیعی از فعالیت‌هایی است که به حوزه‌های چندگانه موضوعات مربوط به سهامداران می‌پردازد. همچنین عملکرد اجتماعی شرکت وظیفه‌ای را جهت برآوردن اصول و نیازهای سهامداران به همراه رفتارهای سازمانی مطلوب طراحی می‌کند (آلن و پلوزا،[4] ۲۰۱۵، ص۳). شورای کسب و کار جهانی برای توسعه پایدار[5]، مسئولیت اجتماعی شرکت را این چنین تعریف می‌کند: تعهد مستمر کسب و کار برای رفتار اخلاقی و کمک به توسعه اقتصادی و در عین حال بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده آنها و نیز بهبود کیفیت زندگی جامعه محلی (شهر مورد فعالیت) و همچنین کل جامعه. در یک تعریف کلیتر، مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان روش‌هایی تعریف می‌شود که در آن یک کسب و کار به دنبال همسو کردن ارزش‌ها و رفتار خود با ارزش و رفتار ذینفعان مختلف خود است. گروه‌های مختلف تحت تأثیر اقدامات یک سازمان، «ذینفعان» نامیده می‌شوند و ذینفعان یک کسب و کار شامل کارکنان، مشتریان، تأمین نندگان، دولت‌ها، گروه‌های ذینفع (نظیر گروه‌های

[1] El Bedawy & Shawky
[2] Carroll
[3] Robbins & Coulter
[4] Allen & Peloza
[5] World Business Council for Sustainable Development

زیست محیطی)، رقبا، شرکا، جوامع، مالکان، سرمایه‌گذاران و گروه‌های اجتماعی گسترده‌تر هستند که عملیات کسب و کار می‌تواند بر آنها تأثیر داشته باشد (موجودی، درزیان عزیزی و قاسمی، ۱۳۹۳: ص ۱۰۲).

عبارت مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت برای توصیف نحوه فعالیت کسب و کارها در زمینه تحقق مسئولیت اجتماعی، فراتر از معیارهای اقتصادی (نظیر ایجاد محصولات، استخدام و سود) و به منظور محقق کردن گسترده‌ی انتظارات اجتماعی و محیطی به کار می‌رود. کسب و کار این نقش اجتماعی را به عنوان «تعهد کسب و کار برای کمک به توسعه اقتصادی پایدار، کار با کارکنان، خانواده آنها، جامعه و به طور کلی اجتماع، در راستای بهبود و ارتقاء کیفیت زندگی آنها» می‌داند. علیرغم این که تعاریف متفاوتی برای مسئولیت اجتماعی شرکت ارائه شده است، اما همه آنها به توانایی سازمان برای پشتیبانی از اقداماتی اشاره دارند که رفاه نیروی کار آنها و نیز جامعه و اجتماع را مورد توجه قرار می‌دهد. کمیسیون اروپا[1] مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان مفهومی تعریف می‌کند که به موجب آن شرکت‌ها ملاحظات اجتماعی و محیطی را در عملیات تجاری خود و در تعاملات خود با ذینفعان خود به صورت داوطلبانه رعایت می‌کنند. این مفهوم درباره سازمان‌هایی است که تصمیم دارند تا از حداقل الزامات قانونی و مسئولیت‌های ناشی از توافقات جمعی عبور کرده تا نیازهای اجتماعی را مورد توجه قرار دهند. همچنین کمیسیون جوامع اروپایی در سال ۲۰۰۱ مسئولیت اجتماعی شرکت را به عنوان «ترکیب داوطلبانه ملاحظات اجتماعی و محیطی در عملیات تجاری شرکت‌ها و روابط آنها با گروه‌های ذینفع» تعریف می‌کند (حجازی و ابوحمزه، ۱۳۹۳: ص ۳).

در واقع، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها رویکردی متعالی به کسب و کار است که هدف اصلی آن جمع‌آوری کلیه بخش‌ها اعم از دولتی، خصوصی و داوطلبان برای همکاری با یکدیگر است. از سوی دیگر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها تنها مختص سازمان‌های بزرگ و سودآور نیست؛ بلکه رفتار سازمانی کلیه سازمان‌ها و شرکت‌ها را نیز دربرمی‌گیرد. هر چه سازمان‌های بزرگ نسبت به اصول اخلاقی و زیست محیطی خود حساس‌تر شوند، سازمان‌های کوچک نیز در مراوده و پیروی از آنها پایبندتر خواهند شد و به این ترتیب موجبات جلب اعتماد مشتریان و شهروندان هم فراهم می‌شود (یورداکل،[2] ۲۰۱۲، ص ۵۵۷۴).

۲-۶-۱. اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی

امروزه اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت[3] در حال افزایش است و نتایج استراتژیکی برای شرکت‌ها به همراه دارد. شرکت‌های بزرگ به طور قابل توجهی در اقدامات مسئولیت اجتماعی شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند. تمایل به سرمایه‌گذاری در مسئولیت اجتماعی شرکت نشان می‌دهد که این یک هزینه، محدودیت یا کار درستی که باید انجام داد، نیست بلکه منبعی برای کسب مزیت رقابتی است. همچنین در طول سال‌های اخیر، اهمیت بحث مسئولیت اجتماعی شرکت روز به روز بیشتر شده است به طوری که امروزه از آن به عنوان یک اولویت اصلی برای شرکت‌ها یاد می‌کنند. در

[1] The European Commission
[2] Yurdakul
[3] Corporate Social Responsibility (CSR)

پاسخ به افزایش اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکت، چندین محقق رابطه مسئولیت اجتماعی شرکت با متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار داده‌اند. تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت پاسخ و نظر مصرف‌کننده را هم نسبت به محصول و هم نسبت به شرکت، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. برداشت‌های مثبت مصرف‌کننده از فعالیت‌های شرکت در زمینه مسئولیت اجتماعی، منجر به ارزیابی مطلوب و نگرش مطلوب نسبت به شرکت می‌گردد (موجودی، درزیان عزیزی و قاسمی، ۱۳۹۳: ص ۱۰۲). مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت بر عهده گرفتن مسئولیت‌پذیری برای فعالیت‌های شرکت و تشویق و ترغیب تأثیر مثبت بر محیط، مصرف‌کنندگان، کارکنان، جوامع، سهامداران و همه اعضای محیط‌های عمومی از طریق فعالیت‌های شرکت می‌باشد. افزون بر این، کسب کارهای مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به طور فعال و سازنده‌ای علاقه و گرایش عمومی را از طریق تشویق و ترغیب جامعه به رشد و توسعه ارتقا می‌بخشد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت گنجاندن علاقه و گرایش عموم را در تصمیم‌گیری‌های شرکت بررسی می‌کند (پاپ و همکاران،[1] ۲۰۱۱، ص ۱۰۲۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تلاش‌های استراتژیک یک شرکت جهت ایجاد ارزش مشترک یا ایجاد ارزش اقتصادی در راهی که باعث ایجاد ارزش برای جامعه از طریق پرداختن به نیازها و چالش‌ها می‌شود، را منعکس می‌کند (جانسن و همکاران،[2] ۲۰۱۴، ص ۲). مفهوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت به چندین دلیل مهم و حائز اهمیت می‌باشد. این دلایل عبارتند از (یورداکل، ۲۰۱۲، ص ۵۵۷۴):

- جهانی‌سازی، آزادسازی و سرمایه‌گذاری‌های مستقیم که در سطح وسیع جهانی افزایش می‌یابند؛
- فشارهای اجتماعی؛
- تنظیم قوانین و مقررات در حوزه‌های متنوع و مختلف؛
- ابزارهای مالی؛
- فشارهای زنجیره‌ی تأمین؛
- فشارهای شدت گرفته ناشی از شرکت‌های دیگر؛
- فشارهای داخلی از سوی شرکا و پرسنل؛
- پویایی طبیعی زیست‌محیطی نظیر تغییرات وضعیت آب و هوایی و غیره.

۲-۶-۲. ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی ابعاد گوناگونی دارد؛ بلکبرن[3] در کتاب خود ضمن تأکید بر نقش تعیین‌کننده مسئولیت‌پذیری اجتماعی در رسیدن به توسعه پایدار، اظهار می‌دارد که می‌توان آن را در قالب و ابعاد گوناگون بررسی کرد. از نظر کارول،

[1] Pop et al
[2] Janssen et al
[3] Blackbern

مسئولیت اجتماعی شرکت دارای چهار بعد اولیه است. این ابعاد عبارتند از: ابعاد اقتصادی[1]، قانونی[2]، اخلاقی[3] و داوطلبانه[4](موجودی، درزیان عزیزی و قاسمی، ۱۳۹۳: ص ۱۰۱):

۱. بُعد اقتصادی

یکی از موقعیت‌هایی که افراد در درون آن بر اساس نقش‌های گوناگون عمل می‌نمایند حوزه و موقعیت اقتصادی است. اقتصاد به عنوان یک نهاد «نهاد اقتصادی- اجتماعی» دربرگیرنده سه حوزه کلی تولید، توزیع و مصرف کالا می‌باشد. افراد به عنوان کنشگران در درون آن بر اساس نقش‌های گوناگون عمل می‌نمایند حوزه و موقعیت اقتصادی است. اقتصاد به عنوان یک «نهاد اقتصادی- اجتماعی» دربرگیرنده سه حوزه کلی تولید، توزیع و مصرف کالا می‌باشد. افراد به عنوان کنشگران در درون هر یک از این حوزه‌ها دارای حقوق و وظایفی می‌باشند، که توجه به آنها به منظور بهبود کارکرد و تسریع روند امور این نهاد ضروری است. از فرد به عنوان یک شهروند انتظار می‌رود در صورت قرار گرفتن در هر یک از این موقعیت‌های اقتصادی مسئولیت‌پذیری اجتماعی را رعایت کند (اسکلیر و میلر،[5] ۲۰۱۰، ص ۲۴۷). بُعد اقتصادی مسئولیت‌پذیری اجتماعی به قوانین و مقررات اقتصادی شرکت برای سهامداران مربوط می‌شود. بعد اقتصادی مسئولیت‌پذیری اجتماعی دربرگیرنده بخش‌های زیر می‌باشد: دستیابی به حداکثرسودهای احتمالی، برآوردن نیازها و انتظارات سهامداران، تبدیل شدن به یک رهبر بازار، تضمین رضایت و وفاداری مشتری، ارتقاو بهبود محصولات و خدمات از طریق شرکت‌های تبلیغاتی پرهزینه (گونزالز- رودریگوئز و همکاران،[6] ۲۰۱۵، ص ۶).

۲. بُعد سیاسی

حوزه سیاست به تنظیم مناسبات اجتماعی بر اساس قدرت مشروع می‌پردازد. در جامعه‌شناسی و رویکرد کارگردگرایانه به طور خاص، سیاست به عنوان نهادی اجتماعی به شمار می‌رود که به منظور حفظ نظام اجتماعی دارای کارکرد می‌باشد. روابط افراد، گروه‌ها و جوامع در بستر و موقعیت‌های سیاسی وجه سیاسی به خود می‌گیرد. عملکرد سیاسی افراد جامعه می‌تواند طیف وسیعی از آگاهی‌های سیاسی، تصمیم‌گیری‌های سیاسی، تمایلات و خواسته‌های سیاسی و اعمال سیاسی را دربرگیرد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی شهروندان در بعد سیاسی سطوح گوناگونی دارد. یکی از مهمترین سطوح آن سطح جامعه‌ای می‌باشد که ناظر به عملکرد شهروندان در ارتباط با دولت- ملت می‌باشد. در این راستا می‌توان به شاخص‌هایی مانند: مشارکت سیاسی[7]، آگاهی سیاسی، پیگیری اخبار و رویدادهای سیاسی مربوط به کشور و مانند آن

---

[1] Economic
[2] Legal
[3] Ethical
[4] Discretionary
[5] Sklair & Miller
[6] Gonzalez- Rodiguez et al
[7] Political Participation

اشاره داشت. در اهمیت این بُعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی گفته می‌شود که تحقق واقعی مفهوم شهروندی، در این بُعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی نمود پیدا می‌کند (مک‌کووان،[1] ۲۰۰۹، ص ۸).

۳. بُعد قانونی

این بعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی به پایگاه اجتماعی فرد و مجموعه‌ای از روابط و پیوندهای میان افراد که روزانه با توجه به نقش‌های خود با دیگری در کنش متقابل هستند، مربوط می‌شود. معنای محوری این بعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی، ناظر بر تعهد کنشگران به مجموعه‌ای از قواعد، قوانین و هنجارها، جهت نظم بخشیدن و هماهنگ نمودن روابط میان کنشگران می‌باشد. این هنجار و قواعد عمل که هم می‌توانند جنبه رسمی و هم جنبه غیررسمی داشته باشند، مبنای کنش و مسئولیت‌پذیری اجتماعی افراد را فراهم می‌سازند. از این جهت انتظار می‌رود فرد به عنوان شهروند جامعه در تعاملات و برخوردها، غیر از منافع فردی به مناع جمعی نیز توجه نماید. به طور خلاصه اساس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ین بعد مبتنی بر رعایت حقوق دیگران، نوع‌دوستی و مشارکت اجتماعی است. برای مثال یک شهروند باید به این امر واقف باشد که در یک جامعه، تنها نیست و در کنار مجموعه‌ای از افراد با عنوان شهروندان مدنی[2] زندگی می‌کند، پس پیگیری منافع فردی نبایستی به قیمت نادیده انگاشتن منافع جمع و ارزش‌های جمعی حاصل شود. این اندیشه که همه ما افراد یک جامعه و نسبت به اعمال و رفتار یکدیگر مسئولیت‌پذیر هستیم، می‌بایست مورد توجه جدی قرار گیرد (عسگریان، ۱۳۸۵: ص ۱۳۶).

۴. بُعد بشردوستانه

حوزه فرهنگ، معنابخش حیات اجتماعی و جهت‌دهنده رفتارها و اندیشه‌های مردم به شمار می‌رود. به زعم دانشمندان علوم اجتماعی در حالی که ساختار و حوزه اجتماعی به صورت‌های ابزاری ارتباطات و تعاملات اجتماعی اشاره دارند، حوزه فرهنگی بیانگر صورت‌های نمادین ارتباطات و تعاملات اجتماعی است. این حوزه که به عنوان حوزه نرم[3] نیز در جامعه شناسی مطرح است، برای جامعه‌شناسان از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد؛ چرا که یک جامعه و افراد تشکیل‌دهنده آن به واسطه این ارزش‌ها، باورها و نمادهای مشترک است که معنا پیدا کرده و در قالب آن هویت‌هایشان تعریف می‌شود. همچنین افراد جامعه به منظور برقراری ارتباط سالم و به دور از نزاع لازم است تا ضمن یادگیری الگوها و نمادهای فرهنگی جامعه خویش در عرصه رفتار و عمل نیز به آنها پایبند باشند. برای مثال از یک شهروند انتظار می‌رود که در کنار فرهنگ قومی خود به سایر قومیت‌ها نیز توجه کرده و احترام بگذارد و به نوعی خود را به یک فرهنگ ملی متعلق بداند. بنابراین، شناخت مجموعه نشانه‌ها و الگوهای فرهنگی جامعه ملی احترام و عمل به آنها از بنیان‌های این بعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی شهروندان به شمار می‌رود (طالبی و خوشبین، ۱۳۹۱: ص ۲۱۷). بلیس و کاستولیس (۲۰۱۴)

---

[1] MacCowan
[2] Civil Citizens
[3] Soft Extent

با توجه به نظر طیب[1] فرهنگ سازمانی را واقعیتی می‌دانند که تفاوت بین ارزش‌ها و انتظارات کارکنان، با درنظرگرفتن زمینه‌های فرهنگی مختلف را روشن می‌کنند (بلیس و کاستولیس،[2] ۲۰۱۴، ۱۳۳). شائو و همکاران به نقل از شاین[3] فرهنگ سازمانی را قوانین ضمنی و نانوشته‌ای در سازمان می‌دانند که مختص همان سازمان است و ممکن است اولویت‌بندی ارزش‌های یک سازمان با سازمان دیگر به طور کامل متفاوت باشد که این ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (شائو و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۴۰۲). فرهنگ سازمانی مفهوم چند بعدی است و در تجزیه و تحلیل‌های مختلف توسط محققین از سطوح مختلفی مورد بررسی قرار گرفته و دیدگاه‌های تفکیک شده در هر سطح را به خود اختصاص داده است (گیریتلی و همکاران،[4] ۲۰۱۳، ۲۳۲). با کمی تعمق می‌توان دریافت که فرهنگ سازمانی ساختار اجتماعی است و تحت تأثیر محیط، آداب رسوم و مشترکات دستخوش تغییرات می‌گردد که در بیشتر تعاریف سازمانی نیز از این عامل‌ها نام برده شده است. در تعاریف فرهنگ سازمانی به عنوان نشانه‌های نمادین و شناختی در تمام سطوح بیان می‌شود. فرهنگ سازمانی به قابلیت‌های سازمانی، رشد و نوآوری، رفتارهای سودمند و مفید، کاهش استرس، ارتباطات شخصی شده، ارزش‌های انفرادی، دستیابی به اهداف، چگونگی رفتار افراد و چگونگی اجرای کارها در یک سازمان مرتب است (علی و پاتنیک،[5] ۲۰۱۴، ۴). فرهنگ سازمانی ابزار مهمی برای بقاء ارزش‌ها، هنجارها، آداب و رسوم به منظور حفظ پایداری سازمان‌ها است. فرهنگ سازمانی یک مکانیزم مهم برای کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان است که در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان متفاوت و منحصر به فرد عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی غنی یا قوی به عنوان یک قطب‌نما و یک اهرم قدرتمندی برای هدایت و رفتار اعضای سازمان است. عبدالله و همکاران[6] (۲۰۱۴) با توجه به نظر ساکمن[7] فرهنگ سازمانی را به عنوان یک مکانیزم کنترل در ایجاد تعهد سازمانی، دستیابی به ترکیب و ادغام فعالیت‌ها و انطباق با محیط خارجی نام می‌برند و آن را با اهمیت قلمداد می‌کنند (عبدالله و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۴۲). فرهنگ به تنهایی محصولی از گروهی از افرادی است که در یک مکان مشابه زندگی می‌کنند و دارای رویکردها، نگرش‌ها و رفتار مشابه هستند. افرادی که به یک فرهنگ ویژه متعلق هستند اصول اخلاقی، تاریخچه، مذهب، ارزش‌ها و دست‌ساخته‌های مشابهی را تسهیم می‌کنند که آنها را از دیگران متمایز می‌سازد. بنابراین، فرهنگ‌های ملّی و حتی خرده فرهنگ‌های بسیاری وجود دارند، که انواع معینی از سازمان‌ها و فعالیت‌ها را فراهم می‌آورند. در جوامع مدرن، فرهنگ به عنوان یک محیط محسوس یا نامحسوس درنظرگرفته می‌شود که یک گروهی از مردم با آن زندگی و یا کار می‌کنند. در تجزیه و تحلیل سازمانی، فرهنگ تأثیر و تعامل بین پرسنل، و بین پرسنل با سازمانی که در آن کار می‌کنند را توصیف می‌کند. از این رو سازمان‌های امروزی به عنوان گروه‌های اجتماعی در

---

[1] Tayeb
[2] Belias & Koustelios
[3] Schein
[4] Giritli et al
[5] Ali & Patnaik
[6] Abdullah et al
[7] Sackmann

نظرگرفته می‌شوند و در این راه عملکرد آنها باید مناسب و ارتقا یافته باشد. مطالعه‌ی فرهنگ ویژه‌ی یک سازمان برای توصیف و تجزیه و تحلیل پدیده‌ی سازمانی بنیادی و اساسی می‌باشد (بلیس و کاستولیس، ۲۰۱۴، ۱۳۳).

۵. بعد زیست‌محیطی

طبیعت و محیط زیست، بُعد دیگری است که مجموعه افراد در درون آن قرار دارند ولی در انحصار فرد خاصی نیست. امروزه با توجه به رشد و گسترش شهرنشینی، جمعیت، تکنولوژی و صنایع، رفتارهای پر خطر ناشی از آنها نیز بیش از بیش مورد توجه دانشمندان می‌باشد. آلودگی هوا، گرم شدن کره زمین، نابودی گونه‌های گیاهی و جانوری، تخریب لایه اُزن و بسیاری از موارد دیگر تنها بخشی از پیامدهای این رفتاهای پر خطر می‌باشند. یکی از عوامل تهدیدکننده در این رابطه، تفکرات اقتصاد سرمایه‌داری و بسط آن مبنی بر دست یافتن به بیشترین سود است. در نقابل طرح موضوعاتی چون شهروند زیست محیطی[1] و شهروند جهانی دلیلی بر اهمیت این بعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دوره و کنونی تلقی شود. در این رابطه یک شهروند می‌تواند از یک سو با تعدیل و کنترل رفتارهای پر خطر نسبت به محیط زیست و از سوی دیگر با تلاش برای بهبود شرایط آن در راستای مسئولیت‌پذیری اجتماعی گام بردارد. نریختن زباله به دامن طبیعت، بازیافت زباله، کاشت نهال و درخت، عضویت در نهادهای فعال محیط زیست و بسیاری از رفتارهای مشابه می‌تواند مصادیقی برای این بُعد از مسئولیت‌پذیری اجتماعی افراد به عنوان شهروندان نه فقط ملی، بلکه جهانی، باشد (طالبی و خوشبین، ۱۳۹۱: ص ۲۱۷).

۲-۶-۳. نظریه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی

در این قسمت به برخی از دیدگاه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته شد.

۱. تئوری وود

وود در سال ۱۹۹۱، گامی فراتر از شناسایی انواع گوناگون مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها، نهاده و عملکرد اجتماعی شرکت را مبتنی بر پیامدهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی آن معرفی می‌نماید. بر اساس مدل وود عملکرد اجتماعی شرکت محصول رعایت اصول اساسی مسئولیت اجتماعی شرکتی است و مسئولیت‌پذیری شرکتی نیز مفهومی وابسته به رعایت مجموعه‌ای از اصول اجتماعی است که در نهایت بر عملکرد و رفتار شرکت اثر می‌گذارد. مطابق مدل وود در سال ۱۹۹۱ پیامدهای عملکردی شرکت که بیانگر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت هستند، به سه نوع تقسیم می‌شوند: اثرات اجتماعی، رفتار شرکت و برنامه‌ها و رویه‌های توسعه یافته شرکت برای ابعاد اجتماعی و منافع ذینفعان که شرکت‌ها برای تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی بکار می‌برند. بدین ترتیب مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتی، از طریق تعریف مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی در مدل مفهومی کارول در سال ۱۹۷۹ و بحث در خصوص عملکرد اجتماعی شرکتی در مدل مفهومی وود

[1] Environment Citizen

در سال ۱۹۹۱ گسترش یافت. اما به نظر می‌رسد این مدل‌های مفهومی، بیشتر به جنبه نظری موضوع در قالب تحقیقات دانشگاهی توجه نموده و در عمل کاربرد اندکی در تفکر شرکتی در دنیای واقعی دارند (حجازی و ابوحمزه، ۱۳۹۳: ص ۵).

۲. نظریه دنیسون

دنیسون[1] در زمینه مسئولیت اجتماعی اصولی را ارائه کرده است. اگرچه این مدل بیشتر برای مدیران زنجیره تولید تدوین کشده است ولی قابل تعمیم به سازمان‌های دولتی می‌باشد. این اصول عبارتند از (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۹: ص۴۴):

- جامعه: تلاش در راستای ایجاد مزیت برای جامعه و همچنین تحریک و تشویق سازمان‌های مرتبط برای حرکت در راستای منافع جامعه؛
- محیط: تشویق و تحریک سازمان برای ایجاد مکانیزم پاسخگویی به محیط خود به طوری که ابهام و نارضایتی محیط رفع شود و همچنین مواضع سازمان و اثرات سیاست‌های سازمان بر روی نرخ‌های تورم، بیکاری، فقر روشن شود؛
- اخلاق: ایجاد منشور اخلاقی برای سازمان و کوشش در جهت عمل به اصول و مبانی اخلاقی؛
- مسئولیت مالی: مسئولیت در برابر اموال افرادی که در سازمان سرمایه‌گذاری کرده‌اند و همچنین در سازمان‌های بزرگ دولتی، مسئولیت در برابر اموال مردم و ثروت ملی.

۳. نظریه کارول

کارول[2] در سال ۱۹۹۹ در مطالعه‌ای که با عنوان «هرم مسئولیت اجتماعی بنگاه» منتشر شد، برای هر بنگاه چهار دسته مسئولیت اجتماعی قائل شده است. به تعبیری دیگر، او مسئولیت اجتماعی هر بنگاه را برآیند چهار مؤلفه زیر می‌داند. به نظر کارول، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی برای انجام مسئولیت اجتماعی سازمانی از چهار نوع استراتژی یا راهبرد استفاده می‌کنند که عبارتند از (حقیقتیان، هاشمیان‌فر و مرادی، ۱۳۹۲: ص ۷۶):

- استراتژی تدافعی: در این استراتژی سازمان تلاش می‌کند تا با استفاده از حربه‌های مختلف از انجام مسئولیت‌های اجتماعی شانه خالی کند.
- استراتژی واکنشی: در استراتژی واکنشی سازمان تنها در زمانی که توسط عوامل خارجی (قوانین و گروه‌های فشار و دولت) مجبور می‌شود، به مسئولیت اجتماعی رو می‌آورد.
- استراتژی انطباقی: سازمان بدون این که از سوی عوامل خارجی تهدید شده باشد، مسئولیت اجتماعی خود را انجام می‌دهد.
- استراتژی عملگرایانه: در این استراتژی پیش از آنکه مسأله یا مشکل اجتماعی بخواهد به طور ناخواسته رخ دهد، سازمان نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد و آن را از بین می‌برد.

---

[1] Denison
[2] Karol

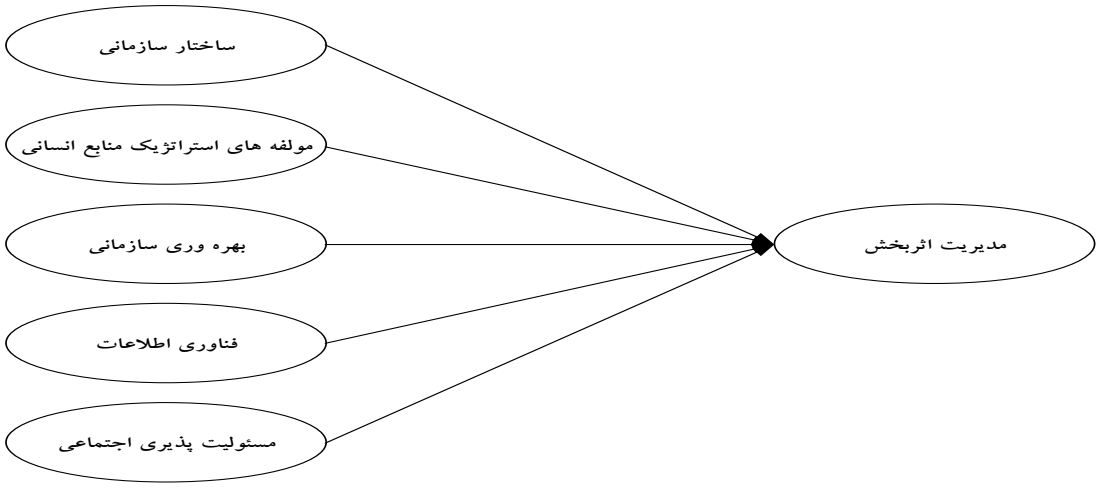
کارول بر این باور است که حیات بنگاه بستگی مستقیمی به حیات جامعه دارد و بنگاه دروندادهای خود را از جامعه می‌گیرد و بروندادهای خود را به درون جامعه می‌ریزد. بنابراین مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌ها، همه جانبه و فراگیر است و آنها باید در حل معضلات اجتماعی، با جامعه مشارکت ورزند. وی این مسئولیت‌ها را به هرمی تشبیه کرده است که هر چه از قاعده مسئولیت‌های اقتصادی به سمت رأس مسئولیت‌های بشردوستانه آن پیش برویم، از شدت و وسعت مسئولیت‌ها کاسته می‌شود. جنبش‌های حمایت از مصرف‌کنندگان و شهروندان، از جمله منتقدان بسط دامنه مسئولیت بنگاه‌ها هستند. این جنبش‌ها در بیشتر کشورهای پیشرفته صنعتی صنعتی فعالیت دارند (حقیقتیان، هاشمیان فر و مرادی، ۱۳۹۲: ص ۷۶).

۴. نظریه فریدمن

از نظر فریدمن[1] تنها مسئولیت اجتماعی سازمان ایجاد سود است. هر چیز دیگری فراتر از این کار باعث انحراف از وظیفه می‌شود؛ یک تعبیر بیمارگونه که نهایتاً ثبات اقتصادی و جامعه را از بین می‌برد. از سوی دیگر، افرادی مانند فردریک[2] معتقد بودند که منابع موجود باید در جهت اهداف وسیع اجتماعی مورد استفاده قرار گیرند، نه صرفاً برای منافع افراد خاص و شرکت‌های خصوصی. مسئولیت اجتماعی شرکت فشاری را بر سازمان‌ها وارد می‌سازد که فراسوی دیدگاه‌های نئوکلاسیک و مدرنیستی، در خصوص مسایل مختلفی بیندیشند که سازمان‌ها با آن ها سروکار دارند. تعهد اخلاقی باید دربرگیرنده موضوعات غیر سازمانی باشد؛ زیرا سازمان‌ها مهارت‌ها و منابعی را در اختیار دارند و باید نسبت به آنها متعهد باشند. در همین رابطه، فردریک[3]، به یک انتقال تاریخی از الزام و تعهد سازمانی[4] به سوی نوعی پاسخگویی پویاتر در ارتباط با انسانی شدن[5] و اقتصادی شدن[6] اشاره می‌نماید و نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که مسئولیت اجتماعی شرکت برای ارتقا و توسعه باید به یک لنگر اخلاقی[7] مجهز باشد. مفهوم این لنگر اخلاقی در ارتباط مستقیم با رضایت ذینفعان قرار می‌گیرد. این ذینفعان می‌توانند گروه‌های داخل سازمان، مانند کارکنان، مدیران و سهامداران و گروه‌های خارج، مانند گروه‌های اجتماعی و گروه‌های فشار باشند. در این رویکرد ، یک وضعیت متعادل کلی با توجه به نظر ذینفعان به دست می‌آید (ابزری و یزدان شناس، ۱۳۸۶: ص ۱۴-۱۳). در نهایت با توجه به چارچوب نظری پژوهش مدل اولیه در این تحقیق به صورت زیر است. در این مدل عوامل موثر بر مدیریت اثربخش با توجه به ادبیات تحقیق شناسایی شده اند که از این مدل برای الکوی اولیه تحقیق استفاده شده است:

---

1 Friedman
2 Frederick
3 Frederick
4 Obligation
5 Humanizing
6 Economizing
7 Ethical Anchor



شکل(۲-۲) مدل اولیه پژوهش

بخش دوم:

سوابق تحقیق

۲-۷.سوابق تحقیق

در این بخش از فصل دوم در ابتدا سوابق تحقیقات داخلی و سپس سوابق تحقیقات خارجی ارائه می‌شود:

۲-۷-۱. سوابق تحقیقات داخلی

- ولی زاده (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان «طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ایـران» انجام داد. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی برای مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ایران، طراحی و اجرا شد. منظور از مدیریت اثربخش در مهدهای کودک، مدیریتی است که مهـدکودک را در جهـت تحقـق اهـداف و رسالت آن از طریق بهره‌مندی از عوامل داخلی و حمایت عوامل خارجی اداره نماید. برای انجام این پـژوهش از رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده گردید. برای این منظور، ابتدا در بخش کیفـی، روش‌هـای فراترکیـب و دلفی و گروه‌های کانونی به کارگرفته شـد. سـپس در مرحلـه دوم از روش تحقیـق کمـی بـه شـیوه توصـیفی و همبستگی استفاده گردید. بر این اساس، ابتدا مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در مهـدهای کـودک شناسـایی شـده و سپس الگوی مدیریت اثربخش درمهدهای کودک ارائه شد. جامعه مورد مطالعه و منابع جمع‌آوری داده‌ها در ایـن پژوهش شامل سه بخش بود: ۱- پایگاه‌های داده‌ها و مجـلات بـین‌المللـی، اسـناد و قـوانین کشـورها در زمینـه مدیریت مراکز نگهداری و آموزش کودکان ۲- خبرگانی که دارای دانش و اطلاعات در زمینه این تحقیق هسـتند که از دیدگاه‌های آنان برای استخراج مؤلفه‌ها و مفاهیم استفاده شد. ۳- مدیران و کارشناسان مهدهای کودک کـه در اعتباریابی الگوی نهایی در بخش کمی از طریق پیمایش مشارکت داشتند. در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) و در بخش کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شد. ابزار گـردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسـان و خبرگـان حـوزه مهـدهای کودک و بحث کانونی استفاده شده و در بخش کمی داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته و از نمونه آماری ۶۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران مهدهای کودک گردآوری شد. اعتبار پرسشنامه توسط خبرگان تأیید شده و روائی آن به وسیله آلفای کرونباخ محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، در بخـش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از آمار توصیفی و آمـار اسـتنباطی اسـتفاده شـد. نتـایج بخـش کیفـی پژوهش نشان داد مدیریت اثربخش در مهدهای کودک دارای ۱۶ مؤلفه اصلی در عوامل داخلی و خارجی شـامل (مدیران مهدهای کودک، ویژگی‌های شخصیتی مدیران مهدهای کودک، توانـایی‌هـای مـدیران مهـدهای کـودک، مهارت‌های مدیران مهدهای کودک، مربیان مهدهای کـودک، ویژگـی‌هـای شخصـیتی مربیـان مهـدهای کـودک، توانایی‌های مربیان مهدهای کودک، مهارت‌های مربیان مهدهای کودک، والدین کودکان، کیفیت خدمات مهـدهای کودک، کودکان، عوامل حاکمیتی، عوامـل نظـارتی، عوامـل فرهنگـی، صـنوف و اتحادیـه‌هـا و مراکـز علمـی و دانشگاهی) و ۱۲۰ شاخص می‌باشد. نتایج بخش کمی نشان می‌دهد؛ روابط موجـود در مـدل بـا ضـرایب تـأثیر مناسبی به تأیید رسید. عوامل داخلی و خارجی مهدکودک نیز همبستگی مثبتی داشتند و تأثیر عوامل خارجی بـر

عوامل داخلی نیز مورد تأیید قرار گرفت. بررسی شاخص‌های برازش الگو برای مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ایران، حاکی از برازش مطلوب الگو می‌باشد.

- شریعتی (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل مدیریت اثربخش سازمان فنی و حرفه‌ای کشور: با تأکید بر الزامات و پیش بایست‌های اقتصاد دانش بنیان» انجام داد. هدف اصلی این پژوهش شناسائی و اکتشاف ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدیریت اثربخش در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای غیر رسمی بود. روش پژوهش از نوع آمیخته با رویکرد اکتشافی متوالی بود. جامعه آماری این پژوهش متشکل از متخصصان، نخبگان علمی، صاحب‌نظران آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و همچنین متصدیان آموزش فنی و حرفه‌ای شامل: رؤسا، معاونین، مدیران، مربیان و کارشناسان استان‌های کردستان، کرمانشاه و همدان بود. در بخش کیفی ۱۸ نفر و در بخش کمی ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل مدیریت اثربخش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای شامل شرایط علی (عوامل مدیریتی، عوامل آموزشی و شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان)، زمینه‌ای (بسترسازی فرهنگی و بسترسازی اقتصادی)، مداخله‌گر (عوامل بین‌المللی و عوامل تکنولوژیکی)، راهبردها (توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، برنامه‌ریزی آموزشی، سیاست‌گذاری، توانمندسازی و برون‌سپاری) و پیامدها (رشد اقتصادی، بهبود عوامل آموزشی و توسعه اجتماعی) بود. مدل حاصل از این پژوهش می‌تواند در راستای تسهیل فرآیند ارتقاء کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.
- پیرزاد و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان «بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت و میزان همخوانی آن با اقتضائات در این دانشگاه» انجام دادند. این پژوهش که با هدف «بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت در این دانشگاه» به انجام رسیده است. بنابراین برای دستیابی به الگوی دقیق و علمی از روش پژوهش آمیخته نوع توسعه‌ای و از لحاظ هدف در حوزه تحقیقات کاربردی است. در این پژوهش که شناسایی مؤلفه‌های آن از طریق مطالعه و بررسی منابع و پیشینه‌های پژوهش و نیز انجام مصاحبه با خبرگان رهبری دانشگاهی حاصل شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه و ۲ پرسشنامه محقق ساخته که یکی برای بررسی میزان توافق و تأیید مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های پژوهش توسط خبرگان و پرسشنامه دوم به منظور اعتباریابی الگوی ارائه شده توسط مدیران دانشگاه فرهنگیان و همچنین بررسی میزان همخوانی مؤلفه‌ها با اقتضائات دانشگاه فرهنگیان و نیز میزان اولویت هرکدام از مؤلفه‌های اصلی و زیرمؤلفه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده ابزار پرسشنامه از نرم‌افزارهای آماری *اس پی اس اس* و *آموس* بهره‌جویی گردید. بر اساس نظر خبرگان رهبری دانشگاهی، تحلیل محتوای مؤلفه‌های شناسایی شده (ده مؤلفه اصلی و ۱۳۳ زیرمؤلفه) و نتایج آزمون‌های آماری، مؤلفه‌های دهگانه رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به ترتیب الهام بخشی،

تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی، تفکر فرهنگی- تربیتی، روابط انسانی، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی، توان اجرایی اولویت‌بندی شده‌اند.

- رحیمی حسینه (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت اثربخش اعزام کاروان‌های ورزشی به بازی‌های آسیایی و المپیک» انجام داد. لذا بدین منظور محقق با مطالعه حاضر ضمن شناسایی موانع و چالش‌های کاروان‌های اعزامی به بازی‌های المپیک، به هدف اصلی تحقیق؛ یعنی اثر بخش نمودن مدیریت اعزام‌ها پرداخت. از نظر ماهیت، پژوهش حاضر، کیفی و از منظر هدف، کاربردی است. نمونه آماری پژوهش جهت انجام مصاحبه به شکل هدفمند- نظری و با استفاده از روش گلوله برفی انتخاب شد. حجم نمونه برای مصاحبه تا رسیدن محقق به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. یافته‌های این پژوهش از تحلیل ۸ مصاحبه کیفی صاحبنظران داخلی و ۱۲ مصاحبه با سرپرستان کاروان‌های ورزشی حاضر در بازی‌های المپیک ۲۰۱۶ برزیل به دست آمد. محقق با استفاده از این روش با ۲۰ نمونه داخلی و خارجی مصاحبه‌های باز و نیمه باز انجام داد و پس از ضبط مصاحبه‌های یک و نیم ساعته با بررسی مجدد متن مصاحبه‌ها، یافته‌های مربوط را استخراج و کدگذاری‌های لازم انجام پذیرفت. برای تعیین میزان روایی در بخش کیفی، از طریق پارامترهای مقبولیت، قابلیت انتقال و تأیید پذیری و جهت تعیین میزان پایایی مصاحبه‌ها از روش «توافق درون موضوعی» استفاده شد .پس از تجزیه و تحلیل یافته‌ها، با کدگذاری باز، محوری، انتخابی در نهایت محقق به ۱۳۳ کد باز، ۹ کد انتخابی و ۴۲ کد محوری رسید. کدهای انتخابی این پژوهش شامل: تشریفات، امنیت، اسکان، حمل و نقل، فرهنگی، فنی و بین‌الملل، مالی، پزشکی و رسانه بود. همزمان چالش‌های سرپرستی کاروان مورد بررسی قرار گرفت که در این راستا بیش از ۱۰۰ چالش شناسایی شد که برای مقابله با چالش‌های مذکور راهکارهایی از قبیل افزایش و توسعه مهارت‌های مدیریت اثربخش، انتخاب به موقع سرپرست کاروان ورزشی، انتخاب تیم کاری مجرب و در نهایت استفاده از نرم‌افزارMSP به عنوان یکی از قویترین برنامه‌های کنترل پروژه پیشنهاد شد. برتری این پژوهش استفاده از نرم‌افزار MSP است که به سرپرست کاروان کمک می‌کند اعزام، بصورت لحظه‌ی پیشرفت کار را کنترل و ارزیابی نماید. نتایج نهایی این تحقیق برای اجرایی شدن در امر مدیریت اثربخش اعزام کاروان‌های ورزشی کشور، از نرم‌افزار (MSP ماکروسافت پروژه) استفاده می‌نماید و تمامی عملیات اجرایی سرپرست کاروان در مراحل قبل- حین و بعد از اعزام با این نرم‌افزار، مدیریت و کنترل می‌شود. بخشی از این نرم‌افزار شامل ستون عملیات و ستون زمانبندی عملیات می‌باشد که جدول گانت را تشکیل می‌دهد. در نتیجه با توجه به تحقیقات مشابه اندک در این زمینه و وجود ضعف در بخش مدیریت اعزام، محقق این پژوهش را با هدف اثربخش تر کردن مدیریت اعزام کاروان‌های ورزشی انجام داد.
- امیرزاده و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی و تحلیل شاخص‌های مهم در مدیریت اثربخش امور بهداشتی بیمارستان‌های دولتی مطالعه موردی: بخش بستری بیمارستان تأمین اجتماعی شهرستان زرند» انجام دادند. این تحقیق به دنبال شناسایی و بررسی شاخص‌های مهم مدیریت اثربخش بیمارستان در حوزه شاخص‌های

بهداشتی است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، با ماهیت اکتشافی و روش همبستگی است. ابتدا به صورت اکتشافی و با مراجعه به کارمندان و پرسنل و همچنین مطالعه در ادبیات یکسری شاخص‌ها انتخاب گردید. شاخص‌های شناسایی شده درقالب پرسشنامه بین پرسنل بیمارستان توزیع شد و نتایج پرسشنامه با روش تحلیل عاملی اکتشافی در چهار حوزه اصلی دسته‌بندی شد. همچنین ارتباط بین شاخص‌های کشف شده از طریق روش همبستگی مورد بررسی و تحلیل قرارگرفت.

- فرهادی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی: نظریه‌پردازی داده بنیاد» انجام دادند. لذا هدف این پژوهش، کشف کلیدی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای اداره‌ی اثربخش امور در بخش دولتی می‌باشد. از آنجا که کاوش در دنیای ذهنی و تجارب افراد و استخراج نگرش آنها مستلزم بهره‌گیری از روش‌های کیفی پژوهش بوده و از سویی، یکی از بهترین روش‌های کیفی که با هدف و سؤال این مطالعه سازگاری دارد، نظریهٔ داده‌بنیاد است، از این روش برای انجام تحقیق بهره‌گیری شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که در نهایت و پس از رسیدن به اشباع نظری، با انجام مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران واجد شرایط، داده‌های لازم گردآوری و تحلیل شد. مجموعه داده‌های جمع‌آوری شده پس از طی فرآیند مقایسه‌ی مستمر داده‌ها و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، در قالب ۴۳۰ کد اولیه، ۲۷ مفهوم، ۹ مقوله و سه طبقه، سازماندهی شدند. حاصل نهایی تحلیل داده‌های گردآوری شده، در قالب یک نظریه‌ی داده بنیاد اولیه با عنوان «نظریه‌ی مدیریت اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران» ارائه شد. این نظریه به دنبال آن است تا مجموعه ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، رفتاری، مهارت‌ها و شایستگی‌های یک مدیر دولتی را که می‌کوشد به گونه‌ای اثربخش در سازمان‌های دولتی ایران فعالیت کند، با توجه به شرایط محیطی تبیین کند. بر اساس این نظریه، مدیران دولتی اثربخش به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، باید دارای مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، تعاملی و سازمانی باشند. در واقع؛ این یافته‌ها بیانگر سیمای مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی است که می‌تواند به عنوان یک شاخص برای مدیران و سازمان‌هایی که قصد دارند درجه‌ی اثربخشی خود و مدیران خود را ارزیابی کنند نیز مورد استفاده قرار گیرد.
- زاهد هوجقان و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش در سازمان‌های پژوهش محور (مورد مطالعه: سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران)» انجام دادند. تحقیق حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده که براساس مقیاس لیکرت تدوین شده است. جامعه آماری برابر با ۱۶۳ نفر است که از میان اعضای هیات علمی و کارشناسان سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌های جمع‌آوری شده با آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره و به کمک نرم‌افزار اس پی اس اس تجزیه و تحلیل شده است، یافته‌ها نشان داد که مدیریت اثربخش رابطه معناداری با مدیریت دانش، ارتباطات سازمانی، انگیزش کارکنان و یادگیری سازمانی دارد. ارتباطات سازمانی با

ضریب همبستگی ۰/۷۴۱ و مدیریت دانش با ضریب همبستگی ۰/۵۲۸ تأثیر مستقیم و فزاینده بر مدیریت اثربخش دارند. انگیزش کارکنان با ضریب همبستگی ۰/۴۵۳ و یادگیری سازمانی ۰/۳۸۹ بر مدیریت اثربخش تأثیر مستقیم و متوسطی را دارند.

- کیایی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی مهارت‌های مدیریتی اثربخش در مدیران مرکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین» انجام دادند. این مطالعه مقطعی در سال ۱۳۹۲ بر روی تمام مدیران ارشد، میانی و عملیاتی تمام بخش‌های مراکز آموزشی و درمانی قدس، ولایت، شهید رجایی، کوثر و بوعلی قزوین (۷۸ نفر) انجام شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه کامرون و وتن با طیف لیکرت بود. داده‌ها با آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی تحلیل شدند. ۵۳/۸٪ مدیران در نوشتن، ارتباطات شفاهی و گوش دادن، ۳۰/۸٪ در کنترل تنش و زمان، ۴۲/۳٪ در عدم اخذ تصمیم‌های درد سرآفرین و ۶۲/۸٪ تمایل به آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، مهارت مدیران مؤثر را داشتند. ۳۰/۸٪ مدیران در تفویض وظایف فاقد مهارت مدیران مؤثر بودند. بین میزان تحصیلات با تفویض وظایف و سابقه مدیریتی با توانایی مجاب نمودن افراد سطوح عالی نسبت به انجام کار رابطه معنی‌دار آماری وجود داشت. با توجه به یافته‌ها، به نظر می‌رسد مدیران مراکز آموزشی و درمانی در برخی از مهارت‌های مدیریتی اثربخش به توجه بیشتر و آموزش نیاز دارند.
- بانشی (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت» انجام داد. این رساله با هدف طراحی مدل جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد اسلامی، به معنای استخراج مفاهیم و شاخص‌های رهبری از مبانی اسلامی، و رویکرد ایرانی به معنای مطالعه نحوه رهبری مدیران ایرانی، با روش تحقیق ترکیبی و راهبرد تحلیل تم و متناسب با جهت‌گیری‌های الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت صورت پذیرفته است. در بخش تحقیق کیفی در تبعیت از رویکرد اسلامی، از قرآن کریم، سیره پیامبر اسلام (ص)، سیره حضرت علی(ع) به دلیل جامعیت، جاودانگی و غنا و نیز برای پیروی از قید ایرانی الگو، از منش قائم مقام فراهانی و منش میرزا تقی خان امیرکبیر، به دلیل مقارن بودن آن‌ها با اوج عقب ماندگی و شروع مدرنیته در ایران، بهره برده شده است. ماحصل مطالعه و بررسی ۱۸۳۹ آیه، روایت و گزاره در این تحقیق، شناسایی تعداد ۴۵۰۰ شاخص، ۱۲۷ مفهوم، ۳۱ مقوله و ۱۴ بعد کلی بوده و قرآن کریم مبنای استخراج مبانی فکری و نظری رهبری سازمانی واقع شده است. بر اساس نتایج حاصله، ۱۴ اصل مستخرجه از قرآن را می‌توان در اصول محوری دین اسلام (اصول دین) جایابی کرده و با بهره‌گیری از ادبیات مدیریت راهبردی، به دو دسته مبانی بینشی اعتقادی و منشی اخلاقی طبقه‌بندی نمود. در این تحقیق همچنین به منظور طراحی وضعیت مطلوب رهبری، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری الگوهای مورد بررسی در اسلام و ایران معرفی شده است. نتایج حاکی از این است که سبک رهبری پیامبر اسلام (ص) مبتنی بر سه محور تحول اعتقادی، تحول فردی و تحول اجتماعی و سیره رهبری امام علی (ع) بر چهار محور اساسی اصول، اهداف، ارزش ها و بسترهای رهبری متکی بوده است. نتیجه کلی این تحقیق نشان می‌دهد که همه الگوهای مورد بررسی در اسلام و ایران، در حوزه رهبری، دارای

مبانی اعتقادی بسیار محکم و استواری بوده به طوری که ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری ایشـان در حـوزه عمـل تابعی از مبانی مذکور محسوب شده و نه تنها مانع از هر گونه انحراف در گفتار و رفتار ایشان می‌گردیـده، بلکـه موجب نفوذ بیشتر بر پیروان شده است. در بخش کمی تحقیق، به منظور ارزیابی مـدل طراحـی شـده، وضـعیت موجود مدیران جامعه نمونه (وزارت نیرو)، مورد بررسی و با وضعیت مطلوب مقایسه شده است. نتایج این بخش از تحقیق نیز نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود مؤلفه‌های رهبری سازمانی و وضعیت مطلوب آنها در مـدیران سازمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در انتهای این تحقیق، هم چنین، نگرش‌های کارکنان از حیث ویژگی‌هـای جمعیت شناختی و رابطه آنها با متغیرهای شناسایی شده در مدیران عالی سازمان بررسی و نهایتاً در بخش پایانی پژوهش، پیشنهاداتی برای کاهش شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و هم چنـین بـرای محققـان و تحقیقات آتی ارائه شده است

۲-۷-۲. سوابق تحقیقات خارجی

- پی و کانکانحالی در سال ۲۰۱۵ در تحقیق با عنـوان «روابـط بـین عوامـل تأثیرگـذار بـر مـدیریت اثـربخش بـر سازمان‌های عمومی» به بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی پرداختند. هدف اصلی تحقیق بررسی تأثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش بر قابلیت‌های مدیریت دانش و اثربخش سازمانی بود. این تحقیق از نظر هدف بـه عنوان یک تحقیق کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به عنوان یک تحقیق توصیفی به شـمار مـی‌رود. جامعـه‌ی آماری تحقیق ۱۰ سازمان دولتی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه‌ی استاندارد بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه از مدل‌سازی معادلات ساختاری اسـتفاده شـده اسـت. نتیجه‌ی فرضیه‌های تحقیق حاکی از تأیید نقش تعدیل‌گری ساختار سازمانی، سرمایه‌ی اجتمـاعی و مهـارت‌هـای شغلی در رابطه‌ی بین زیرساخت‌های مدیریت دانش و قابلیت مدیریت دانش بود، اما نقش قابلیت‌های مـدیریت دانش به تأیید نرسید. در نهایت تأثیر قابلیت مدیریت ارشد بر اثربخشـی سـازمانی نیـز بـه تأییـد رسـید (پـی و کانکانحالی،[1] ۲۰۱۵).
- عبدالرحمان و همکاران در سال ۲۰۱۳ در تحقیقی تحت عنوان «آموزش و اثربخشی سازمانی: نقش تعـدیل‌گـری فر آیند مدیریت دانش» به بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی پرداختند. هدف اصلی ایـن تحقیـق بررسـی نقش تعدیل‌گری ابعاد مدیریت دانش در رابطه‌ی بین مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های فنی و اثربخشی سازمانی پرداختند. این تحقیق از نظر هدف به عنوان یک تحقیق کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به عنوان یک تحقیق توصیفی به شمار می‌رود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در ایـن تحقیـق پرسشـنامه‌ی محقـق سـاخته بـود. نتیجـه‌ی

[1] Pee & Kankanhalli

فرضیه‌های تحقیق حاکی از تأیید نقش تعدیل‌گری ابعاد مدیریت دانش در رابطه‌ی بین مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های فنی و اثربخشی سازمانی بود (عبدالرحمان و همکاران،[1] ۲۰۱۳).

- ایسلام و همکارانش[2] در سال ۲۰۱۱ پژوهشی تحت عنوان «ابعاد مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی: شواهد تجربی از بانک‌های یک کشور توسعه یافته» را انجام دادند. هدف پژوهش بررسی ارتباط بین ابعاد و فعالیت‌های مدیریت دانش (اکتساب، تبدیل، کاربرد و محافظت) و اثربخشی سازمانی بود. داده‌های پژوهش از بانک‌های تجاری در حال فعالیت بنگلادش جمع‌آوری شدند. یک مدل فرآیند مدیریت دانش از ادبیات قبلی توسعه یافت و برسی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که فعالیت‌ها و ابعاد مدیریت دانش دارای تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی سازمانی بودند (ایسلام و همکاران، ۲۰۱۱).
- ژنگ و همکارانش[3] در سال ۲۰۱۰ پژوهشی تحت عنوان «ارتباط فرهنگ، ساختار، استراتژی سازمانی و اثربخشی سازمانی: نقش میانجی مدیریت دانش» انجام دادند. هدف این پژوهش نقش میانجی مدیریت دانش در ارتباط بین فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی و اثربخشی سازمانی می‌باشد. یک مطالعه بر روی ۳۰۱ سازمان انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون Manova استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل حاکی از این بود که مدیریت دانش و ابعاد آن در تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی نقش میانجی را ایفا کرد و تا حدودی ایفاگر این نقش در تأثیر استراتژی و ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی بود (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰).
- سادیکوگلو و زهیر[4] در سال ۲۰۱۰ پژوهشی را تحت عنوان «بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و مدیریت اثربخش وعملکرد تیمی کارکنان بر ارتباط بین شیوه‌ی مدیریت رشد و عملکرد شرکت (مطالعه تجربی شرکت‌های ترکیه)» انجام دادند. هدف پژوهش بررسی ارتباط بین شیوه‌های مدیریت ارشد و ارزیابی عملکرد چندگانه و تأثیر نقش میانجی عملکرد و عملکرد نوآوری در ارتباط بین مدیریت و اثربخشی عملکرد شرکت‌ها بود. ابزار گردآوری برای داده‌های پژوهش پرسشنامه‌ای می‌باشد. تعداد ۵۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در بین صنایع مورد مطالعه در صنعت ترکیه توزیع شد. که تعداد ۳۷۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار مدل معادلات ساختاری (SEM) مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش به اثبات ارتباط بین متغیرهای پژوهش عملکرد حرفه‌ای کارکنان و عملکرد نوآوری، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباط بین آنها پرداخت (سادیکوگلو و زهیر، ۲۰۱۰).

---
[1] Abd Rahman et al
[2] -Islam et al
[3] Zheng et al
[4] Sadikoglu & Zehir

جدول (۲-۱) سوابق تحقیقات گذشته

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۱	نظریه سنتی: نظریه ویژگی‌های فردی	استاگدیل، رابرت هومس و همکاران	۱۹۰۴تا ۱۹۴۷ ۱۹۴۸ تا ۱۹۷۰	رهبری موهبتی ذاتی است که جنبه اکتسابی ندارد، لذا رهبران ، رهبر متولد می شوند.	تجویزی	فرد و خصوصیات جسمانی، ذهنی و شخصیتی رهبر	نادیده گرفتن عوامل رفتاری و اقتضایی
۲	نظریه‌های رفتاری: مطالعات آیووا	لی پیت، وایت	۱۹۳۰	رهبری امری ذاتی نیست، بلکه تا حد زیادی جنبه اکتسابی دارد و دو نوع رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی را معرفی می‌کند. تاثیر سبک‌های سه‌گانه رهبری (استبدادی، دموکراتیک و لیبرال) بر پیروان را بررسی و نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری، عکس‌العمل‌های متفاوت و پیچیده‌ای در گروه‌ها ایجاد می‌کنند.	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۳	مطالعات اوهایو	دانشگاه اوهایو	۱۹۴۵	رفتار رهبری در قالب ساختار اولیه (وظیفه مداری)و ملاحظه انسانی(روابط انسانی) قرار دارد.	تجویزی		
۴	شبکه مدیریت	بلیک، موتن	۱۹۷۸	توجه به کارکنان و همچنین توجه به تولید در نتیجه تعیین ۸۱ وضعیت مختلف و معرفی ۵ سبک معروف مدیریت: بی‌ثمر، باشگاهی، مستبدانه، میانی، دموکراتیک	تجویزی		
۵	سبک‌های مدیریت	رنسیس لیکرت	۱۹۶۷	رهبران به صورت کارمندگرا و تلیدگرا مورد مطالعه قرار گرفته و مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت (آمرانه، پدرانه، مشاوره‌ای، مشارکتی) معرفی شده‌اند.	تجویزی		
۶	نظریه‌های اقتضایی: زنجیره رفتار رهبری	تانن بوم و اشمیت	۱۹۷۳	انتخاب شیوه رهبری مبتنی بر رعایت شرایط و موقعیت‌های مختلف است.وجود سبک‌های مختلف در بین رفتار آمرانه (وظیفه مدار)و دموکراتیک(رابطه‌مدار) که انتخاب هر کدام از سبک‌ها به قدرت رهبر، گروه‌های کاری و موقعیت بستگی دارد.	توصیفی	تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیرهای موقعیتی	عدم تاکید بر خصوصیات فردی رهبران
۷	الگوی فیدلر	فرد.ای.فیدلر	۱۹۶۷	رابطه سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. متغییر سه‌گانه (روابط رهبر- پیرو، ساخت وظیفه، قدرت، مقام) برای تعیین وضعیت مطلوب رهبری موثر هستندو ۸ ترکیب ممکن از سه متغیر وضعیتی را معرفی می‌کند.	توصیفی		

ادامه جدول (۲-۱) سوابق تحقیقات گذشته

ردیف	عنوان نظریه	نام محقق	سال ارائه	توضیح	نوع نظریه	کانون توجه	نقد
۸	نظریه مسیر- هدف	مارتین جی ایوانز-رابرت هاوس	۱۹۷۰ ۱۹۷۴	وظیفه اساسی رهبر، شفاف‌سازی و راه‌گشایی هدف برای پیروان است و ۴ سبک رهبری (آمرانه، حمایتی، مشارکتی، توفیق‌گرا) را معرفی می‌کند.	تجویزی	رفتار رهبر	عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی
۹	الگوی تجویز رهبری (الگوی تصمیم‌گیری)	وروم - یتون	۱۹۷۳	بیانگر رابطه میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم‌گیری است و قوانینی ارائه می‌دهد که تعیین‌کننده استراتژی ویژه‌ای بوده و بهترین نتایج را در پی داشته باشد.	تجویزی		
۱۰	نظریه رهبری وضعیتی	هرسی و بلانچارد	۱۹۷۷	معرفی دو سبک رهبری وظیفه مدار. رابطه‌مدار در قالب ۴ ترکیب متناسب با موقعیت و بلوغ کارکنان که سبک‌های رهبری ۴گانه (دستوری، توجیهی، مشارکتی، تفویضی) را معرفی می‌کند.	تجویزی		
۱۱	رهبری تحول آفرین	جیمز برنز	۱۹۷۸	فرایندی است که از طریق آن، رهبری با ارائه تصویری روشن از آینده منشأ تغییرات در پیروان می‌شود، به گونه‌ای که به سطوح عالی‌تر منزلت برسند.	تجویزی و توصیفی	ویژگی‌های رهبر، زیردستان و شرایط با تمرکز مجدد بر جاذبه‌ها و شخصیت رهبری	

فصل سوم:

روش تحقیق

۳-۱. مقدمه

تحقیق را می‌توان تلاشی منظم و سازمان یافته برای بررسی مسأله‌ای خاص که به یک راه‌حل نیاز دارد توصیف کرد و شامل گام‌هایی است که طراحی و پیگیری می‌شوند، تا پاسخ‌هایی برای مسأله‌ی مورد علاقه‌ی ما در محیط کاری به دست آید (سکاران، ۱۳۹۳: ۶). برای انجام تحقیق باید گام‌هایی برداشته شود. توالی و نوع این گام‌ها با توجه به نوع تحقیق از هم متفاوت است (نیومن، ۱۳۹۳: ۲۹). نخستین گام تحقیق عبارت است از آگاهی بر زمینه‌های مشکل‌آفرین در سازمان و شناسایی روشن و مشخص مشکلی که به بررسی و اصلاح نیاز دارد. هنگامی که مشکل یا مشکلات مهم مشخص شد، می‌توان گام‌های بعدی را برای گردآوری اطلاعات، تحلیل داده‌ها و نمایش عواملی که با مشکل ما پیوند دارند، پیمود. تحقیق مستلزم یک رشته فعالیت هایی است که به درستی اندیشیده شده‌اند و به دقت به اجرا درمی‌آیند و در نهایت این امکان را برای ما فرآهم می‌آورند که بدانیم مشکلات سازمانی را چگونه باید حل کرد یا دست کم به حداقل رسانید. از این رو تحقیق دربردارنده‌ی فرآیندهای جستجو، بررسی، آزمودن و آزمایش است (سکاران، ۱۳۹۳: ۶). در این میان پژوهشگر باید متناسب با رویکرد پژوهش، استراتژی پژوهشی را انتخاب و با استفاده از روش‌های مناسب، داده‌ها را گردآوری و تحلیل نماید. تبعاً پژوهش حاضر نیز از این خطوط راهنما بی‌نیاز نبوده و باید از آنها پیروی نماید.

۳-۲. مبانی فلسفی پژوهش

پژوهش حاضر در مرحله کیفی بر پارادایم تفهیمی و در مرحله کمی بر پایه پارادایم اثبات‌گرایی استوار است.

۳-۳. جهت‌گیری پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر در پی درک عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش در بیمارستان‌های آموزش- درمانی است و می‌خواهد برای دست زدن به اقدامات اصلاحی به خط‌مشی‌گذاران، رهنمودهای موثقی را ارائه دهد، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. از سوی دیگر با توجه به دانش‌افزایی ناشی از طراحی مدل مدیریت اثربخش در بیمارستان‌های آموزش- درمانی و بررسی اثرات متغیرهای مؤثر در آن، این پژوهش جهت‌گیری توسعه‌ای نیز دارد.

۳-۴. رویکرد پژوهش

در این پژوهش از هر دو رویکرد پژوهشی کمی و کیفی استفاده شده است، بدین ترتیب که در مرحله کیفی از رویکرد استقرایی و در مرحله کمی از رویکرد فرضیه‌ای – قیاسی استفاده شده است.

۳-۵. صبغه پژوهش

داده‌ها و اطلاعات مندرج در این پژوهش از دو منبع مختلف بدست آمده است. داده‌های ثانویه در این پژوهش از کتاب‌ها، مقالات و اسناد و مدارک بدست آمده است. داده‌های اولیه نیز از مصاحبه و پرسشنامه حاصل شده‌اند. از این منظر پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های میدانی و کتابخانه‌ای به شمار می‌رود.

۳-۶. نوع پژوهش از منظر هدف

با توجه به نگاهی به مراحل انجام این پژوهش، که در مراحل انجام پژوهش به آن اشاره گردید، گویای تسلسل اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه در این پژوهش است.

۳-۷. استراتژی‌های پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های ترکیبی به شمار می‌رود، تبعاً در انجام آن نیز از راهبردهای پژوهش کمی و کیفی استفاده می‌شود. استراتژی کیفی مورد استفاده در مرحله اول پژوهش ترکیبی و راهبردهای کمی مورد استفاده در این پژوهش پیمایشی- همبستگی است.

۳-۸. نوع پژوهش

این پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های میدانی به شمار می‌رود که در آن پژوهشگر در قالب پرسشنامه و مصاحبه، داده‌های اولیه مورد نیاز را جمع‌آوری نموده است.

۳-۹. روش‌های گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از روش‌های زیر استفاده شده است:

- بخش اول- بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای: در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای به طور گسترده‌ای استفاده شده است که این مطالعات شامل بررسی پایان‌نامه‌ها و تحقیقات موجود و مرتبط با موضوع، مطالعه مقالات و کتب لاتین و فارسی مرتبط و همچنین استفاده از سایت‌های علمی برای دستیابی به مقالات و یافته‌های جدید می‌باشد.
- بخش دوم- مصاحبه: مصاحبه یکی از ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها محسوب می‌شود. این ابزار گردآوری داده‌ها، امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه شوند را فراهم می‌آورد و با کمک آن می‌توان به ارزیابی عمیقتر از ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی‌ها پرداخت. مصاحبه را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:۱- ساختار یافته، ۲- نیمه ساختاریافته و ۳- ساختارنایافته. در این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شده است.

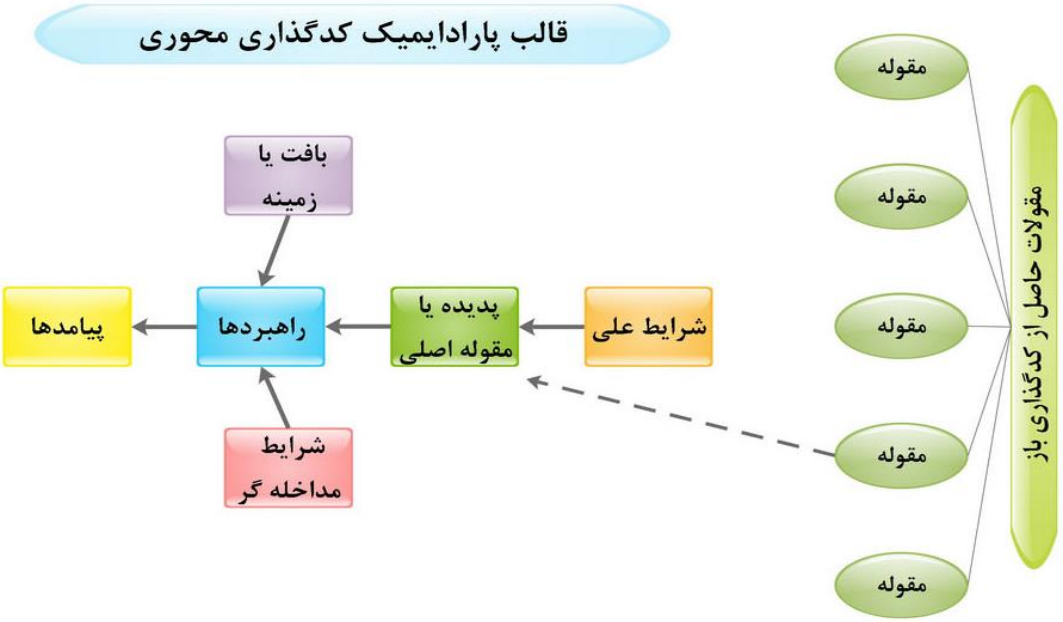
- بخش سوم- پرسشنامه: ابزار عمده گردآوری داده‌ها در این پـژوهش پرسشـنامه اسـت. پـس از بررسـی ادبیـات موضوع و پیشینه پژوهش و نیز تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با کارشناسان گزاره‌های اصلی اسـتخراج و بـر اساس آن پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۹۶ سؤال در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است.

۳-۱۰. استراتژی‌های پژوهش ترکیبی

این پژوهش از روش‌های ترکیبی اکتشافی به عنـوان راهبـرد پژوهشـی اسـتفاده کـرده اسـت. روش‌هـای ترکیبـی بـر گردآوری، تحلیل و ترکیب توأمان داده‌های کیفی و کمی در مطالعه‌ای واحد یا مجموعه‌ای از مطالعه‌ها متمرکز است.

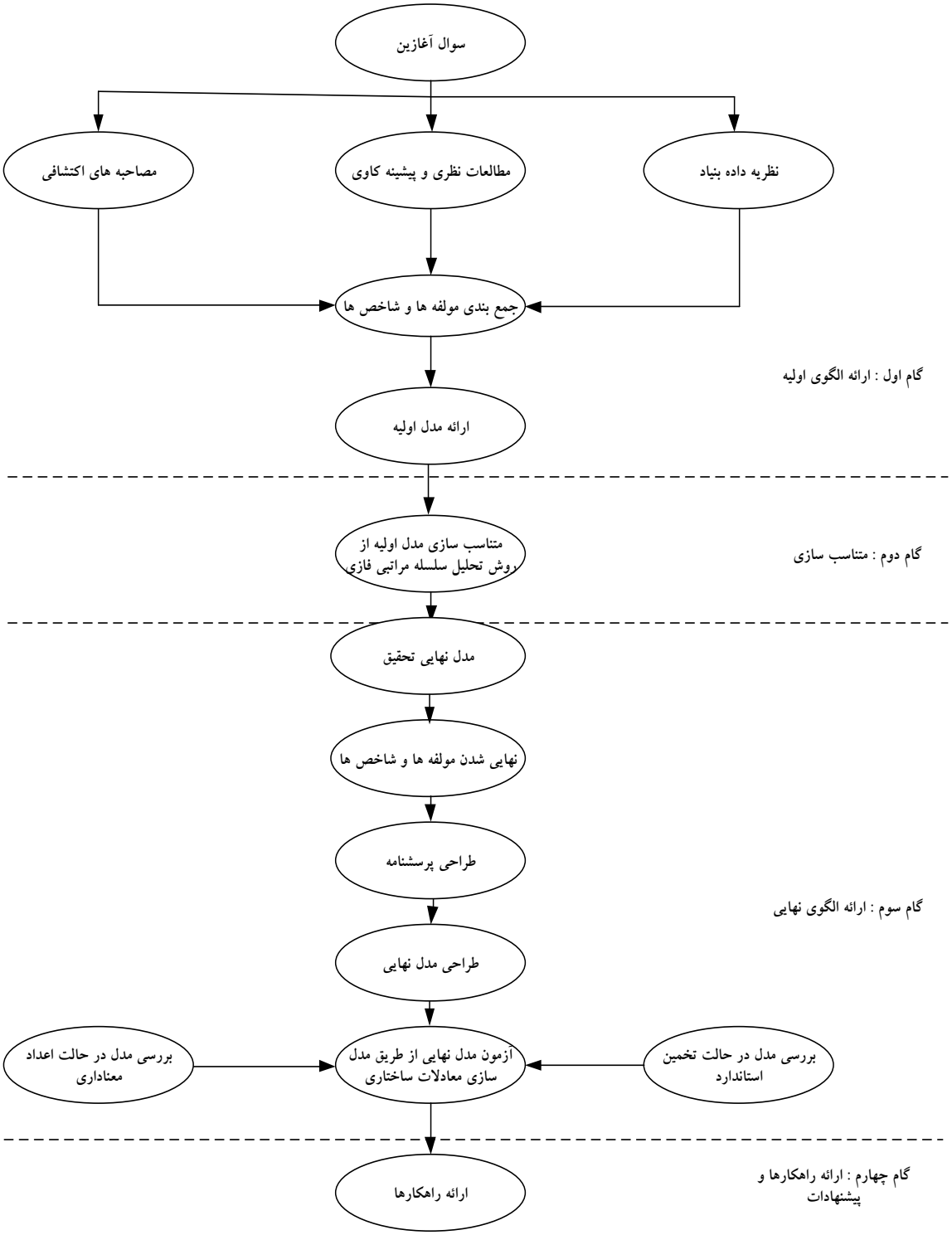
۳-۱۱. تشریح استراتژی‌های پژوهش حاضر

همانگونه که بیان شد مرحله اول این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است. راهبرد پژوهشی مورد استفاده در ایـن مرحله استفاده از روش ترکیبی است. در این استراتژی، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده استنتاج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای اینکه مطالعه خود را با نظریه از پـیش تصـور شـده‌ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع می‌کند نظریه که حاصل جمع آمدن یک سلسـله مفـاهیم بـر اسـاس تجربه یا تأملات صرف است، با احتمال بیشتری می‌تواند نمایانگر واقعیت باشد و از آنجا که نظریه‌های زمینه‌ای از داده‌ها استنتاج می‌شوند، می‌توانند با ایجاد بصیرت و ادراک عمیقتر، رهنمود مطمئنی برای عمل باشـند. نکتـه مهـم و کلیـدی در نظریه‌سازی این است که نظریه، از خارج به محقق تحمیل نمی‌شود بلکه تولید شده یا متکـی بـر داده‌هـای اخـذ شـده از مشارکت کنندگانی است که فرآیندی را تجربه کرده‌اند.



نمودار (۳-۱) پاردایم کدگذاری محوری (ذوالفقاریان و لطفی، ۱۳۹۰: ۳۲)

در مرحله دوم نیز از استراتژی‌های کمی پژوهش استفاده شده است. در این بخش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. مدل‌سازی معادلات ساختاری عضوی از خانواده‌ی مدل‌های آماری است که به دنبال توصیف روابط بین متغیرهای چندگانه است.



شکل (۳-۱) فرآیند اجرای پژوهش

۳-۱۲. روش گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی

در این بخش مراحل نمونه‌گیری، رویه کدگذاری و روش برازش روایی کیفی تشریح می‌شود.

۳-۱۲-۱. نمونه‌گیری

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش از میان مدیران ارشد بیمارستان‌های دولتی انتخاب شده‌اند که برخی از مدیران سابقه ریاست بیمارستان‌های دولتی مهم کشور را داشتند و برخی از خبرگان نیز سابقه پست‌های مهم سیاسی کشور در حوزه بهداشت و درمان را دارا بودند. به منظور انجام نمونه‌گیری در مرحله نخست پژوهش، از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. اگر هم به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست و این رویدادهایی که نشانگری مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن می‌شوند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌هایی رو در رو و عمیق بود که با طرح پرسش‌های باز بین ۴۵ دقیقه تا ۹۰ دقیقه انجام شد. گاهی نیز مصاحبه‌ها به منظور اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح، جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز شده است.

۳-۱۲-۲. پروتکل های مصاحبه

از مشارکت‌کنندگان سوالات زیر در قالب مصاحبه پرسیده شده است:

- ✓ درباره سوابق خدمتی،
- ✓ تجارب کاری در بیمارستان،
- ✓ تفاوت بین بیمارستان‌ها دولتی و خصوصی،
- ✓ دلیل قبول مسئولیت،
- ✓ برنامه‌های مورد نظر در زمان تصدی،
- ✓ فعالیت‌های اجرایی در زمان تصدی،
- ✓ برون‌سپاری امور خدماتی درمانی،
- ✓ هیئت امنایی شدن بیمارستان،
- ✓ تعویض زودهنگام رؤسا و مدیران بیمارستان،
- ✓ طرح تحول سلامت،
- ✓ دیدگاه بنگاه اقتصادی نسبت به بیمارستان.

پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. مصاحبه ضبط شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیقتری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. نمونه‌ای از پروتکل اصلی مصاحبه در پیوست آمده است و این پروتکل شامل ۱۰ پرسش اصلی بود که با اقتضای نحوه پاسخگویی مصاحبه‌شوندگان پرسش‌های دیگری ذیل آنها طرح می‌گردید.

جدول (۳-۱) ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

مشخصات	حالت ها	**تعداد**
جنسیت	مرد	۱۲
پست	وزیر	۱
	رئیس بیمارستان	۱۱
تحصیلات	دکترا	۱۲
سابقه کاری	بالای ۲۰ سال	۱۲

نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافته است. همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آنها نیز انجام گرفت.

۳-۱۲-۳. رویه کدگذاری

در ادامه کدگذاری باز و کدگذاری محوری در پژوهش تشریح شده است:

۳-۱۲-۳-۱. رویه کدگذاری باز

در کدگذاری باز، نمونه‌گیری باز انجام می‌شود، یعنی مشارکت کنندگانی به عنوان نمونه انتخاب می‌شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری مربوط‌ترین داده‌ها درباره پدیده مورد بررسی در اختیار قرار می‌دهند. اصولاً در نمونه‌گیری باز به عنوان پژوهشگر هنوز مطمئن نیستیم که کدام مفاهیم از دیدگاه نظری مناسب هستند. از این رو بدون توجه به تفاوت‌های افراد به صورت باز برخورد می‌کنیم و بر تعداد مصاحبه‌ها می‌افزاییم تا پس از مصاحبه‌های هر روز و تحلیل آنها، به تدریج به فهرست اصلی سؤال‌ها و افراد خاصی که باید به صورت ویژه با آنها مصاحبه کنیم، دست یابیم. دامنه این افراد در پژوهش ما به ۱۲ نفر از مدیران ارشد حوزه خدمات درمانی- بهداشتی محدود شده است. از دل مصاحبه‌های اولیه که به تدریج صورت پذیرفت و باتوجه به پیشینه حضور و شناخت قبلی از مصاحبه‌شوندگان، دریافتم که این افراد از جمله آگاهترین افراد در حوزه خدمات درمانی- بهداشتی و گاهاً فعالترین و تعیین‌کننده‌ترین آنها هستند. ضمن اینکه اشراف ایشان به رویدادهای مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش که با ذکر مصادیق گوناگونی از حوزه خدمات درمانی- بهداشتی همراه می‌شد، کمک شایانی به گردآوری داده‌های اولیه پژوهش می‌کرد.

۳-۱۲-۳-۲. رویه کدگذاری محوری

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده(در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل معمولاً بـر اساس الگوی پاردایمی انجام می‌شود وبه نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه‌پردازی را به سهولت انجام دهد. اسـاس ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. دسته‌بندی اصلی (ماننـد ایـده یـا رویـداد محوری) به عنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته‌بندی‌ها با این دسته‌بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علّی موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند. زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله‌گر به مجموعه گسترده‌تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخ‌هـایی اشاره می‌کنند که به عنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های(خواسته یا ناخواسته) این اقدامات و پاسخ‌ها به پیامدها اشاره دارند. اگرچه ۱۲ نفر مشارکت‌کننده یاد شده در این مرحله حضور داشتند، دیـدگاه‌هـا و سـخنان ۱۰ نفـر از ایشان، به اقتضای مباحث مطرح شده در مصاحبه‌های دامنه‌داری که با آنها انجام مـی شـد، در راسـتای افـزودن بـر دامنـه تفاوت‌های ادراک شده بسیار راهگشا و مفید بود. در این مرحله نیز به همان ۱۲ نفر مراجعه کردم و ضرورتی برای ارجاع به مشارکت‌کنندگان جدید احساس نشد. در ادامه جداول مربوط به تکرار مفاهیم ارائه شده است:

جدول (۳-۲) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به شرایط علی

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
شرایط علی (ساختار سازمانی)	هیئت امنایی	تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ضوابط پیشنهادی وزارت	۵
		بررسی، تایید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست اندرکاران	۵
		تصویب صورت‌های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت‌های مالی	۶
		تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیت امنا	۷
	برون سپاری	بهبود تصدی‌گری سازمانی با توجه به اجرای مناسب برون‌سپاری	۵
		رعایت قوانین برون‌سپاری برای رفع ضعف‌هایی مانند طراحی، تنظیم و نظارت بر قراردادها	۶
		صرفه‌جویی هزینه با توجه به کاهش استفاده از منابع انسانی و غیر انسانی	۷
		رعایت پیش‌زمینه‌ها، مقررات و الزامات قانونی برای کاهش هزینه و کسب سود	۸
	کنترل هزینه	تامین مواد و تجهیزات مورد استفاده در بیمارستان با توجه به روش‌های کارا	۸
		تاکید مدیریت ارشد بیمارستان بر کاهش هزینه‌های عملیاتی	۸
		توجه بیمارستان به هزینه‌های احتمالی مانند هزینه‌های ناشی از افزایش تورم و افزایش ارز	۸
		تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات	۴
	استقلال در تصمیم گیری	اخذ تصمیم‌گیری با بررسی تمامی جوانب بیمارستان و بدون درنظرگرفتن نظرات دانشگاه	۵
		استفاده از منابع اطلاعاتی مستقل در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	۶
		تاکید بر قوه ادراک درونی در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	۷
		استفاده از روش منطقی و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری	۵

جدول (۳-۳) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به پدیده اصلی

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
پدیده اصلی (مولفه های استراتژیک منابع انسانی)	خودباوری	انجام موفقیت‌آمیز کار در شرایط مختلف	۵
		تشویق دیگران برای انجام کارهای موفقیت‌آمیز	۵
		داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار	۶
		استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت‌آمیز کارها	۸
	رفتار شهروند سازمانی	همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده	۹
		مساعدت با همکاران حتی در صورت عدم درخواست مستقیم	۷
		مساعدت با همکاران غایب و کمک به حل و فصل مشکلات کاری	۸
		تمایل به رفع مشکلات به وجود آمده برای ارباب رجوع و بیماران	۵
	طراحی مشاغل	طراحی مشاغل سازمانی با توجه به شناخت از مهارت‌ها و خصیصه‌های فردی	۸
		طراحی مشاغل سازمانی با توجه به عوامل محیطی بیمارستان	۸
		توجه به اختیارات و مسئولیت‌های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل	۸
		الزام به رعایت مولفه‌های غنی‌سازی شغلی در مشاغل بیمارستان	۷
	تعهد سازمانی	احساس وابستگی کارکنان به آینده‌ی بیمارستان	۷
		احساس تعهد قوی به موفقیت بیمارستان	۷
		همسانی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های بیمارستان	۹
		عضویت در بیمارستان به عنوان یک افتخار برای کارکنان	۸
	آموزش	آموزش کارکنان و توسعه‌ی مهارت‌های کاری آنها دوره‌های منظم	۹
		ارائه تصویر مناسب از پیشرفت کارکنان برای طی مسیر پیشرفت شغلی	۷
		تدوین دستورالعمل‌های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف کارکنان	۶
		توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص	۸

جدول (۳-۴) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به راهبردها

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
راهبردها (بهره وری سازمانی)	خلاقیت	جستجو برای شیوه‌های جدید خدمت‌دهی به بیماران و ارباب رجوع	۸
		ایده‌های جدید، عملی و کاربردی در ارائه خدمات به بیماران و ارباب رجوع	۸
		ترغیب کارکنان بیمارستان برای ارائه راهکارهای مختلف در حل مشکلات و بحران‌ها	۷
		ایجاد بستر مناسب در بیمارستان برای بیان ایده‌ها و نظرات کاربردی	۹
	زیباسازی بیمارستان	استقرار تجهیزات مدرن در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی	۸
		وجود امکانات رفاهی در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی	۵
		توجه به آراستگی و نظم ظاهری و ساختاری در بیمارستان	۸
		توجه به زیبایی محوطه و ویژگی‌های بصری بیمارستان	۵
	کیفیت خدمات	تعهد کامل نسبت ارائه خدمات مورد انتظار به ارباب رجوع و بیمار	۷
		بهبود مستمر در ارائه خدمت‌رسانی به ارباب رجوع و بیمار	۸
		تاکید بر کاهش خطاهای انسانی و سیستمی در خدمت‌دهی به ارباب رجوع و بیمار	۷
		تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار	۸

جدول (۳-۵) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به بستر حاکم

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
بستر حاکم (توجه به فناوری اطلاعات)	انتقال تکنولوژی	توسعه ی اهداف بلند مدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان	۶
		تدوین اهداف استراتژیک در بیمارستان برای انتقال گام به گام تکنولوژی	۷
		وجود منابع کافی و تامین آن برای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	۶
		حمایت مدیران ارشد و سیاستگذاران از ایده ای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	۵
	استقرار مناسب *HIS*	کارایی مناسب سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در فعالیت‌های سرپرستی، نظارتی و کنترلی	۷
		کارکرد درست سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش‌های درست کار	۵
		بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت های کارکنان با توجه به سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	۴
		سودمندی و سهولت ادراک شده در بکارگیری سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	۸
	استقرار سیستم مدیریت دانش	توجه مناسب بیمارستان به حوزه خلق دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سیستم مدیریت دانش	۵
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه ثبت دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سیستم مدیریت دانش	۶
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سیستم مدیریت دانش	۹
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه تسهیم دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سیستم مدیریت دانش	۸

جدول (۳-۶) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به شرایط مداخله‌گر

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
شرایط مداخله‌گر (مسئولیت‌پذیری اجتماعی)	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	توجه مدیران ارشد بیمارستان در حوزه بهینه‌سازی و به حداکثررسانی سود	۴
		توسعه دیدگاه نسبت به بیمارستان به عنوان یک بنگاه اقتصادی سود ده	۴
		بهبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مالی در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	۴
		تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه‌های مرتبط با آن	۶
	مسئولیت پذیری اخلاقی	احترام به حقوق بیمار به عنوان اولویت مهم بیمارستان	۵
		ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار	۸
		ارائه خدمات بیمارستانی با توجه استانداردهای ملی و بین‌المللی	۵
		خدمت‌رسانی به بیماران بدون درنظرگرفتن پاداش و انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی	۶
	مسئولیت‌پذیری قانونی	تبعیت مدیران ارشد بیمارستان از قوانین و مقررات مصوب و تدوین شده	۵
		رعایت قوانین و مقررات در ارتقا و انتسابات پست‌های بیمارستان	۵
		تدوین سیاست‌ها و دستورالعمل‌های انعطاف‌پذیر برای کمک به محرومین	۷
		التزام واقعی به قوانین تدوین شده برای رعایت حقوق تمامی ذینفعان	۵
	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	تدوین دستورالعمل و رویه‌های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان	۸
		توجه به عدالت و انصاف در تعامل با ذینفعان داخلی وخارجی بیمارستان	۵
		عدم تبعیض نژادی و قومی در تعامل ذینفعان با داخلی وخارجی بیمارستان	۷
		توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص	۷
	مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	رعایت قوانین و دستورالعمل‌های زیست‌محیطی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	۸
		استفاده از فرآیندهای نوآورانه در بیمارستان برای صرفه‌جویی و ذخیره در مصرف انرژی	۸
		استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	۷
		توسعه خدمات بیمارستانی در راستای کاهش آلودگی‌های بیمارستانی و بهینه‌سازی انرژی	۵

جدول (۳-۷) تعداد تکرار مفاهیم مربوط به پیامدها

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم	تعداد تکرار
پیامدها (مدیریت اثربخش)	تجربه و تخصص مدیریت	مهارت مدیریت در شناسایی و حل بحران‌های مختلف	۵
		تشکیل تیم‌های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان	۵
		آگاهی مدیریت بیمارستان نسبت به فرآیندهای مختلف	۷
		استفاده از سبک‌های نوین رهبری مانند رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا و غیره	۹
	نوآوری مداری	تدوین برنامه‌های مختلف برای اجرایی شدن طرح‌های جدید خدمت دهی	۶
		انعطاف‌پذیری فرآیندهای بیمارستان برای مواجهه با تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی	۸
		وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه‌های جدید انجام کار	۶
		توانمندسازی ذهنی و فکری کارکنان برای ارائه طرح‌های جدید	۷
	ثبات مدیریت	مدت زمان تصدی پست مدیریتی	۸
		انتقال بیشتر دانش مدیریت به سایرین با توجه به افزایش طول عمر مدیریت	۴
		بهبود اثربخشی بیمارستان با توجه به افزایش تصدی پست‌های مدیریتی	۵
		تقویت شایسته سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست‌های مدیریتی	۷
	ارزیابی عملکرد و بهره وری	درنظرگرفتن مزایا و پاداش توسط بیمارستان برای کارکنان و مدیران	۷
		برنامه‌ریزی مناسب و کارا برای زمان کاری در انجام مشاغل	۸
		تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف	۴
		تلاش بیمارستان برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان	۷

۳-۱۲-۴. روش برازش روایی کیفی

برای حصول اطمینان از روایی مرحله نخست پژوهش یعنی دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شده است:

- ✓ **تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان:** مشارکت‌کنندگان پارادایم کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابزار کردند و دیدگاه آنان در پارادایم کدگذاری محوری اعمال گردید.
- ✓ **بررسی همکار:** چهار تن از اساتید مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره پارادایم کدگذاری محوری پرداختند.
- ✓ **مشارکتی بودن پژوهش:** به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شده است.
- ✓ **اظهار سوگیری پژوهشگر:** از آنجا که پژوهشگر خود شاغل حوزه خدمات بهداشتی- درمانی است، قطعاً تجربه کاری اینجانب در بخش مبانی فلسفی و نظری در تدوین پژوهش بی‌تأثیر نبوده است؛ چرا که سوگیری در پژوهش‌هایی که صبغه کیفی دارند، جزء جدایی‌ناپذیر است و پژوهشگر نمی‌تواند به مثابه لوح سفید عمل کند، در نتیجه تمایلات نظری و ویژگی‌های شغلی خویش را وارد عرصه پژوهش می‌کند.

۳-۱۳. روش گردآوری و تحلیل داده‌های کمی

در این بخش جامعه آماری و روش نمونه‌گیری، ابزار گردآوری داده‌ها، روایی، پایایی و تشریح تکنیک‌های آماری ارائه شده است.

۳-۱۳-۱. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق مدیران، کارشناسان ارشد و کارشناسان بیمارستان امام خمینی تهران است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع نمونه‌گیری تصادفی ساده است. جامعه آماری تحقیق بر این مبنا ۴۰۰ نفر تخمین زده شد که با توجه به جدول مورگان ۱۹۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. برای جلوگیری از عدم بازگشت پرسشنامه‌ها ۱۰ درصد بیشتر از نمونه اولیه پرسشنامه توزیع گردید که بعد از جمع‌آوری ۲۱۰ پرسشنامه به محقق برگشت داده شد که مبنای تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۱۳-۲. ابزار گردآوری داده‌ها

در این بحش از پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۹۶ سؤال در قالب طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است، استفاده شده است. در ادامه نمونه پرسشنامه به پیوست ارائه شده است:

ردیف	از نظر شما تا چه حدی شاخص هایی که ذیل ارائه شده است، از اهمیت ویژه ای در بیمارستان های آموزشی- درمانی برخوردار هستند؟	بسیارزیاد (۵)	زیاد(۴)	تا حدودی(۳)	کم(۲)	خیلی کم(۱)
۱	تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ظوابط پیشنهادی وزارت					
۲	بررسی، تایید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست اندرکاران					
۳	تصویب صورت های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت های مالی					
۴	تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیت امنا					
۵	بهبود تصدی گری سازمانی با توجه به اجرای مناسب برون سپاری					
۶	رعایت قوانین برون سپاری برای رفع ضعف هایی مانند طراحی، تنظیم و نظارت بر قراردادها					
۷	صرفه جویی هزینه با توجه به کاهش استفاده از منابع انسانی و غیر انسانی					
۸	رعایت پیش زمینه ها، مقررات و الزامات قانونی برای کاهش هزینه و کسب سود					
۹	تامین مواد و تجهیزات مورد استفاده در بیمارستان با توجه به روش های کارا					
۱۰	تاکید مدیریت ارشد بیمارستان بر کاهش هزینه های عملیاتی					
۱۱	توجه بیمارستان به هزینه های احتمالی مانند هزینه های ناشی از افزایش تورم و افزایش ارز					
۱۲	تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات					
۱۳	اخذ تصمیم گیری با بررسی تمامی جوانب بیمارستان و بدون در نظر گرفتن نظرات دانشگاه					
۱۴	استفاده از منابع اطلاعاتی مستقل در مراحل تصمیم سازی و تصمیم گیری					
۱۵	تاکید بر قوه ادراک درونی در مراحل تصمیم سازی و تصمیم گیری					
۱۶	استفاده از روش منطقی و نظام مند برای تصمیم گیری					
۱۷	انجام موفقیت آمیز کار در شرایط های مختلف					
۱۸	تشویق دیگران برای انجام کارهای موفقیت آمیز					
۱۹	داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار					
۲۰	استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت آمیز کارها					
۲۱	همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده					
۲۲	مساعدت با همکاران حتی در صورت عدم درخواست مستقیم					
۲۳	مساعدت با همکاران غایب و کمک به حل و فصل مشکلات کاری					
۲۴	تمایل به رفع مشکلات به وجود آمده برای ارباب رجوع و بیماران					
۲۵	طراحی مشاغل سازمانی با توجه به شناخت از مهارت ها و خصیصه های فردی					
۲۶	طراحی مشاغل سازمانی با توجه به عوامل محیطی بیمارستان					
۲۷	توجه به اختیارات و مسئولیت های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل					
۲۸	الزام به رعایت مولفه های غنی سازی شغلی در مشاغل بیمارستان					
۲۹	احساس وابستگی کارکنان به آینده ی بیمارستان					
۳۰	احساس تعهد قوی به موفقیت بیمارستان					
۳۱	همسانی بین ارزش های فردی و ارزش های بیمارستان					
۳۲	عضویت در بیمارستان به عنوان یک افتخار برای کارکنان					

ردیف	از نظر شما تا چه حدی شاخص هایی که ذیل ارائه شده است، از اهمیت ویژه ای در بیمارستان های آموزشی- درمانی برخوردار هستند؟	بسیارزیاد (۵)	زیاد(۴)	تا حدودی(۳)	کم(۲)	خیلی کم(۱)
۳۳	آموزش کارکنان و توسعه ی مهارت های کاری آنها دوره های منظم					
۳۴	ارائه تصویر مناسب از پیشرفت کارکنان برای طی مسیر پیشرفت شغلی					
۳۵	تدوین دستورالعمل های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف کارکنان					
۳۶	توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص					
۳۷	جستجو برای شیوه های جدید خدمت دهی به بیماران و ارباب رجوع					
۳۸	ایده های جدید، عملی و کاربردی در ارائه خدمات به بیماران و ارباب رجوع					
۳۹	ترغیب کارکنان بیمارستان برای ارائه راهکارهای مختلف در حل مشکلات و بحران ها					
۴۰	ایجاد بستر مناسب در بیمارستان برای بیان ایده ها و نظرات کاربردی					
۴۱	استقرار تجهیزات مدرن در بیمارستان برای بهبود خدمت دهی					
۴۲	وجود امکانات رفاهی در بیمارستان برای بهبود خدمت دهی					
۴۳	توجه به آراستگی و نظم ظاهری و ساختاری در بیمارستان					
۴۴	توجه به زیبایی محوطه و ویژگی های بصری بیمارستان					
۴۵	تعهد کامل نسبت ارائه خدمات مورد انتظار به ارباب رجوع و بیمار					
۴۶	بهبود مستمر در ارائه خدمت رسانی به ارباب رجوع و بیمار					
۴۷	تاکید بر کاهش خطاهای انسانی و سیستمی در خدمت دهی به ارباب رجوع و بیمار					
۴۸	تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار					
۴۹	توسعه ی اهداف بلند مدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان					
۵۰	تدوین اهداف استراتژیک در بیمارستان برای انتقال گام به گام تکنولوژی					
۵۱	وجود منابع کافی و تامین آن برای انتقال تکنولوژی به بیمارستان					
۵۲	حمایت مدیران ارشد و سیاستگذاران از ایده ای انتقال تکنولوژی به بیمارستان					
۵۳	کارایی مناسب سیستم های اطلاعات بیمارستان در فعالیت های سرپرستی، نظارتی و کنترلی					
۵۴	کارکرد درست سیستم های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش های درست کار					
۵۵	بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت های کارکنان با توجه به سیستم های اطلاعات بیمارستان					
۵۶	سودمندی و سهولت ادراک شده در بکارگیری سیستم های اطلاعات بیمارستان					
۵۷	توجه مناسب بیمارستان به حوزه خلق دانش به عنوان یکی از مولفه های سیستم مدیریت دانش					
۵۸	توجه مناسب بیمارستان به حوزه ثبت دانش به عنوان یکی از مولفه های سیستم مدیریت دانش					
۵۹	توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سیستم مدیریت دانش					
۶۰	توجه مناسب بیمارستان به حوزه تسهیم دانش به عنوان یکی از مولفه های سیستم مدیریت دانش					
۶۱	توجه مدیران ارشد بیمارستان در حوزه بهینه سازی و به حداکثر رسانی سود					
۶۲	توسعه دیدگاه نسبت به بیمارستان به عنوان یک بنگاه اقتصادی سود ده					
۶۳	بهبود شاخص های ارزیابی عملکرد مالی در دوره های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت					
۶۴	تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه های مرتبط با آن					

ردیف	از نظر شما تا چه حدی شاخص هایی که ذیل ارائه شده است، از اهمیت ویژه ای در بیمارستان های آموزشی- درمانی برخوردار هستند؟	بسیارزیاد (۵)	زیاد(۴)	تا حدودی(۳)	کم(۲)	خیلی کم(۱)
۶۵	احترام به حقوق بیمار به عنوان اولویت مهم بیمارستان					
۶۶	ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار					
۶۷	ارائه خدمات بیمارستانی با توجه استانداردهای ملی و بین المللی					
۶۸	خدمت رسانی به بیماران بدون در نظر گرفتن پاداش و انگیزاننده های مالی و غیرمالی					
۶۹	تبعیت مدیران ارشد بیمارستان از قوانین و مقررات مصوب و تدوین شده					
۷۰	رعایت قوانین و مقررات در ارتقا و انتسابات پست های بیمارستان					
۷۱	تدوین سیاست ها و دستورالعمل های انعطاف پذیر برای کمک به محرومین					
۷۲	التزام واقعی به قوانین تدوین شده برای رعایت حقوق تمامی ذینفعان					
۷۳	تدوین دستورالعمل و رویه های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان					
۷۴	توجه به عدالت و انصاف در تعامل با ذینفعان داخلی وخارجی بیمارستان					
۷۵	عدم تبعیض نژادی و قومی در تعامل ذینفعان با داخلی وخارجی بیمارستان					
۷۶	توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص					
۷۷	رعایت قوانین و دستورالعمل های زیست محیطی برای جوگیری از آلودگی های بیمارستانی					
۷۸	استفاده از فرآیندهای نوآورانه در بیمارستان برای صرفه جویی و ذخیره در مصرف انرژی					
۷۹	استفاده از سیستم های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی های بیمارستانی					
۸۰	توسعه خدمات بیمارستانی در راستای کاهش آلودگی های بیمارستانی و بهینه سازی انرژی					
۸۱	مهارت مدیریت در شناسایی و حل بحران های مختلف					
۸۲	تشکیل تیم های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان					
۸۳	آگاهی مدیریت بیمارستان نسبت به فرآیندهای مختلف					
۸۴	استفاده از سبک های نوین رهبری مانند رهبری تحول گرا، رهبری تعامل گرا و غیره					
۸۵	تدوین برنامه های مختلف برای اجرایی شدن طرح های جدید خدمت دهی					
۸۶	انعطاف پذیری فرآیندهای بیمارستان برای مواجهه با تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی					
۸۷	وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه های جدید انجام کار					
۸۸	توانمندسازی ذهنی و فکری کارکنان برای ارائه طرح های جدید					
۸۹	مدت زمان تصدی پست مدیریتی					
۹۰	انتقال بیشتر دانش مدیریت به سایرین با توجه به اقزایش طول عمر مدیریت					
۹۱	بهبود اثربخشی بیمارستان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی					
۹۲	تقویت شایسته سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی					
۹۳	در نظر گرفتن مزایا و پاداش توسط بیمارستان برای کارکنان و مدیران					
۹۴	برنامه ریزی مناسب و کارا برای زمان کاری در انجام مشاغل					
۹۵	تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف					
۹۶	تلاش بیمارستان برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان					

۳-۱۳-۳. روایی ابزار گردآوری

- ✓ **روایی محتوا:** برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه در این تحقیق از نظر اساتید محترم راهنما، مشاور و خبرگان حوزه علوم پزشکی استفاده شده است.

۳-۱۳-۴. پایایی ابزار گردآوری

برای بررسی پایایی پرسشنامه از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آماری آن در فصل چهارم ارائه شده است.

۳-۱۳-۵. آمار توصیفی داده‌ها

در آمار توصیفی سعی بر این است که به هر شکل ممکن بتوانیم ویژگی‌های اطلاعات جمع‌آوری شده را توصیف کنیم. خواه با رسم نمودار و خواه با دسته‌بندی کردن و تهیه‌ی جدول توزیع فراوانی و یا با محاسبه‌ی شاخص‌های مرکزی یا پراکندگی.

۳-۱۳-۶. آمار استنباطی

مدل سازی معادلات ساختاری ترکیبی از یک مدل اندازه‌گیری شبیه تحلیل عاملی تأییدی و یک مدل ساختاری شبیه تحلیل مسیر است. مدل تحلیل مسیر امکان بررسی شبکه‌ای از روابط علی را ممکن می‌کند و می‌توان نقش میانجی‌گرها و متغیرهای مستقل مختلفی را بر متغیر معلول بررسی کرد.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و کمی پژوهش

۴-۱. مقدمه

در هر پژوهشی مرحله تجزیه‌تحلیل داده‌ها اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان‌دهنده تلاش‌ها و زحمات فراوان گذشته است. در این مرحله محقق با استفاده از روش‌های مختلف و با تکیه بر معیار عقل سعی می‌کند اطلاعات و داده‌ها را در جهت ارائه مدل و ارزیابی آن مورد بررسی قرار دهد . یافته‌ها برونداد فرآیند پژوهش هستند و موجودیت پژوهش را توجیه و اثبات می‌کنند. یافته‌های هر پژوهش شامل یکسری توضیحات درباره وضعیت موجود و برخی استنباط‌ها بر اساس تفاوت‌ها و رابطه‌ها است. لذا در این فصل با توجه به داده‌های گردآوری شده، به بررسی سؤالات تحقیق پرداخته، در صدد دستیابی به اهداف پژوهش می‌باشیم. در نهایت نیز، از آنجا که هر تحقیق، می‌تواند به یافته‌هایی دست یابد که جزء اهداف آن نبوده، ولی می‌تواند محقق یا سایر پژوهشگران را برای تحقیقات آتی و یا دلایل احتمالی بروز وقایع و پدیده‌ها، یاری کند، به بررسی سایر یافته‌های تحقیق می‌پردازیم. این فصل در چند بخش به صورت زیر طراحی شده است:

- بخش اول: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی؛
- بخش دوم: اعتبارسنجی مدل پارادایمی پژوهش از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی؛
- بخش سوم: شاخص‌های توصیفی مدل پارادایمی پژوهش؛
- بخش چهارم: بررسی مدل‌های اندازه‌گیری؛
- بخش پنجم: بررسی شاخص‌های برازش مدل پارادایمی پژوهش رویکرد حداقل مربعات جزیی؛
- بخش ششم: تبیین فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل پارادایمی و آزمون آماری آنها.

۴-۲. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

ما در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان پژوهش پرداختیم. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه‌ی این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت. در ادامه به تعریف هر یک از مقوله‌های بدست آمده در مرحله کیفی می‌پردازیم.

۴-۲-۱. شرایط علّی

شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های هئیت امنایی، برون‌سپاری، کنترل هزینه و استقلال در تصمیم‌گیری را شناسایی کردیم و آنرا به شرایط علی ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۱) در ارتباط با مقوله هیئت امنایی شدن:

«حقیقتاً به رئیس و مدیر بیمارستان بستگی دارد؛ یعنی افراد برای این دو پست انتخاب بشوند که بیمارستان و قوانین حاکم بر آن را بشناسند این می‌تواند تا حدودی مؤثر باشد و از مسائل استفاده کنند تا بیمارستان را کنترل کنند اما اگر رئیس یا مدیر بیمارستان صفر کیلومتر باشند و بسیاری از موضوعات و قوانین بیمارستان و کشور مطلع نباشند، اصلاً نمی‌دانند چکار باید بکنند و مشکلات عدیده‌ای می‌تواند ایجاد نماید. بنابراین اگر هیأت امنا قوی و این شرایط حاکم باشد بیمارستان‌ها باید به این سمت پیش بروند اما خیلی از مواقع مسئولین دانشگاه‌ها نمی‌خواهند که بیمارستان‌ها هیأت امنایی شوند یا ردیف بودجه مستقل برای آن در نظر گرفته شود و درآمد و ردیف آن مال خود بیمارستان باشد در صورتی که در شرایط فعلی رؤسای دانشگاه‌ها مجبورند درآمد اختصاصی بیمارستان‌ها را بردارند و در جاهای دیگر برای شهرستان‌ها و نقاط دیگر هزینه کنند. چه ارزشی دارد که شما به دنبال استقلال بروید و معاون محترم توسعه به دلیل کسری بودجه پول را بردارد کما اینکه هم اکنون هم اینگونه است و آنها هم اجبار دارند این رفتار را بکنند و در دانشگاه‌ها به دلیل سلیقه‌ای بودن فکر نکنم به نتیجه‌ای برسد و مانند بیمارستان شهید رجایی تهران بشود که ردیف‌های بودجه‌ای مال خودش است و باید رئیس بیمارستان AUTORITY داشته باشد و تصمیم بگیرد و پیش ببرد و موجب اعتلای دانشگاه بشود؛ چرا اینکه همیشه شاید نظرشان درخصوص دانشگاه‌های کشور این نباشد».

نظرات کد شماره(۳) در ارتباط با مقوله برون سپاری:

«مکاتب اینها در دنیا فرق می‌کند، مثلاً اروپا تمام سیستم درمانی‌اش دولتی است، سیستم پزشک خانواده دارند و همه چیزشان دولتی است و اینها که این همه سیستم باز دارند، این بخش را به خصوصی نداده‌اند. برخلاف آن در آمریکا چون سیستم آن فرق می‌کند این بخش را به خصوصی داده‌اند، اما من فکر می‌کنم آنها امکانات مالی زیادی دارند و در کشور ما با توجه به تحریم‌ها شرایط ما متفاوت است. اگر اینگونه باشد چاره‌ای نیست جز کمک گرفتن از بخش خصوصی، اما این برای کل سیستم است یعنی یک بیمارستان به بخش خصوصی داده شود خیلی سخت است چون در شرایط فعلی نمی‌توان قضاوت کرد اما در بیمارستان باید قسمت‌هایی به بخش خصوصی واگذار شود؛ مثلاً واحد خون‌گیری از بیماران که ما افرادی را گذاشتیم که اینها از بیماران صبح تا صبح خون بگیرند و ORDER گذاشتن یا تقاضای القایی ربطی به آنها ندارد و خود پزشک می‌نویسد و به نوعی رضایت بیماران را به عمل می‌آورد. ما پرسنل طرحی می‌گذاریم که بلد نیستند خون بگیرند اما پرسنلی که بخش خصوصی می‌گذارد می‌توانیم بگوییم EXPERT باشد می‌توانیم بگوییم سابقه کار داشته باشد. بنابراین تقاضای القایی ایجاد نمی‌شود و ما مثلاً گرفتن نوار قلب را به بخش خصوصی دادیم و فقط انجام می‌دادند قبلاً بدون انگیزه پرسنل انجام می‌دادند اما هم اکنون بخش خصوصی با انگیزه این عمل را انجام می‌دهد و مثلا اگر دیر به محل کار مراجعه نمایند با بخش خصوصی برخورد می‌گردد پس بسیار خوب است که بخش‌هایی از درمان که مستقیماً تقاضای القایی ایجاد نمی‌کنند را به بخش خصوصی واگذار کنیم و طبیعتاً واحدهایی از قبیل آشپزخانه و فضای سبز و ... می‌بایست به بخش خصوصی واگذار گردد».

نظرات کد شماره(۴) در ارتباط با مقوله کنترل هزینه:

«در زمینه کنترل منابع و هزینه‌ها رویکردی که در دانشگاه وجود دارد رویکرد مشخصی نیست یعنی از ابتدا هرکسی می‌گوید و بر اساس شناختی که از مجموعه خودش دارد بر آن اساس شروع می‌کند به کنترل هزینه‌ها و تا قبل از جریان تحول سلامت افزایش درآمد از پتانسیل موجود بود و هم اکنون چون یک مقداری در مبحث درآمدها و سقف‌هایی که تعیین شده محدودیت بیشتر است و تمرکز و توجه ما به سمت کنترل هزینه‌ها رفته است. زمانی که بنده در خدمت پشتیبانی دانشگاه بودم برای کنترل هزینه‌ها بیشتر مبحث واگذاری (برون‌سپاری) مطرح بود از طریق خدماتی که قابل واگذاری بود و از طریق بخش خصوصی این کار را انجام می‌دادیم در غالب ۶ آیتم: ۱- خدمات تنظیفات- ایاب و ذهاب- طبخ و توزیع- نقلیه- تأسیسات- مراکز تلفن، شرکت‌های خصوصی بر مبنای مناقصه‌هایی که برگزار می‌شد و قطعاً حداقل بها مهم بود. علاوه بر آن کیفیت شرکت‌هایی که در این مناقصات شرکت می‌کردند قبل از برگزاری مناقصه به عنوان بررسی توانمندی شرکت از طریق اخذ رزومه و بررسی سوابق و فعالیت‌ها و مجوزهای قانونی که می‌بایست داشته باشند و شرکت‌هایی را سعی می‌کردیم وارد بحث مناقصه بکنیم که این توانمندی‌ها را داشته باشند، قطعاً بعد از احراز شدن توانمندی‌ها قیمت مطرح می‌شد چون قیمت‌ها یک قیمت مشخصی بود، تعداد نیروها که می‌توانستند آن کار را انجام دهند بر مبنای کارسنجی که آن زمان انجام شد و زمان‌سنجی برای هر خدمت که کار بسیار جامعی بود در خدمات پشتیبانی که در زمان معاونت توسعه آقای دکتر قائم پناه این را پریزنت کردم.»

نظرات کد شماره(۱) در ارتباط با مقوله استقلال در تصمیم‌گیری:

«در بیمارستان‌های دولتی اتخاذ تصمیم استقلال رویکرد مناسبی بوده اما به دلیل وجود شروط در بیمارستان‌ها بدرستی اجرا نشده و دیگری به دلیل عدم تأمین منابع (مالی- انسانی). به عنوان مثال بیمارستان شهید فقیهی با ۱۴۰۰ نفر پرسنل که ۳۵ درصد آنها رسمی و پیمانی هستند و حقوقشان را از خزانه دریافت می‌کنند اما ۶۵ درصد باقیمانده حقوقشان را از محل درآمد اختصاصی باید تأمین نماییم و غیر از آن مزایا شامل اضافه کار، پاداش و ... تماماً روی دوش درآمد اختصاصی بیمارستان‌ها است چون پرسنل و اساتید از درآمد اختصاصی بیمارستان سهم دارند و این رقم بسیار بسیار قابل توجهی است و از آن طرف درست است بیمارستان دولتی هستم ولی منابعی که جهت بحث نگهداشت (نوسازی- تجهیزات پزشکی- تهیه تجهیزات سرمایه‌ای گران قیمت دز سنوات اخیر به جز مبحث هتلینگ که یک مقداری به آن توجه شده درخصوص نگهداشت ساختمان‌ها و منابع فیزیکی و ... سردرگم است.» در ادامه در جدول (۴-۱) مقوله‌ها و مفاهیم شرایط علّی ارائه شده است.

جدول (۴-۱). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط علّی

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
شرایط علی (ساختار سازمانی)	هیئت امنایی	تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ضوابط پیشنهادی وزارت
		بررسی، تأیید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست اندرکاران
		تصویب صورت‌های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت‌های مالی
		تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا
	برون سپاری	بهبود تصدی‌گری سازمانی با توجه به اجرای مناسب برون‌سپاری
		رعایت قوانین برون‌سپاری برای رفع ضعف‌هایی مانند طراحی، تنظیم و نظارت بر قراردادها
		صرفه‌جویی هزینه با توجه به کاهش استفاده از منابع انسانی و غیر انسانی
		رعایت پیش‌زمینه‌ها، مقررات و الزامات قانونی برای کاهش هزینه و کسب سود
	کنترل هزینه	تأمین مواد و تجهیزات مورد استفاده در بیمارستان با توجه به روش‌های کارا
		تأکید مدیریت ارشد بیمارستان بر کاهش هزینه‌های عملیاتی
		توجه بیمارستان به هزینه‌های احتمالی مانند هزینه‌های ناشی از افزایش تورم و افزایش ارز
		تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات
	استقلال در تصمیم‌گیری	اخذ تصمیم‌گیری با بررسی تمامی جوانب بیمارستان و بدون درنظرگرفتن نظرات دانشگاه
		استفاده از منابع اطلاعاتی مستقل در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
		تأکید بر قوه ادراک درونی در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
		استفاده از روش منطقی و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری

۴-۲-۲. پدیده اصلی

پدیده اصلی یا محوری عبارت است از حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای که سلسله کنش و کنش متقابل به سوی آنها رهنمون می‌شوند. در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های خودباوری، رفتار شهروند سازمانی، طراحی مشاغل، تعهد سازمانی و آموزش را شناسایی کردیم و آن را به پدیده اصلی ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۵) در ارتباط با مقوله خودباوری:

«من دوره‌ای را در کشور آلمان در سال ۱۳۸۵ به عنوان مدیر در خرید و امور قراردادها از طریق بانک جهانی در شهر کالسروی آلمان گذراندم. یک روز به دلیل بازدید از کارخانه تولید تجهیزات پزشکی به آنجا رفتم و یکی از آلمانی‌ها درخصوص زندگی در آلمان با امکانات پیشرفته با بنده صحبت نمود و من از او سؤالی پرسیدم، بعد از دو مرحله جنگ جهانی در آلمان و ویرانه شدن و از بین رفتن کل زیرساخت چه کسانی کمر همت را بستند و دوباره آلمان را ساختند و او فرمود خود آلمانی‌ها. پس من معتقدم در این شرایط اقتصادی و تحریم‌های پنهان در ایران می‌بایست بسیاری از پست‌های دشوار را قبول کنیم، جنگ تحمیلی وجود داشت و واقعاً کسانی هم جنگ کردند و هم بیمارستان‌ها را مدیریت کردند و

دلسوز و ایثارگر بودند ولی وجهه آنها کمی کمرنگ‌تر شده و به خاطر کم باوری به ارق ملی است که کاهش پیدا کـرده و تقریباً برخی از مسئولین یک افق نگاهشان به یک کشور دیگر است و ما می‌گوییم آسایش تا به آنجا بروند و بتوانند یـک رفاه نسبی در آنجا ایجاد کنند برای خانواده‌شان و ما اینجا ماندیم تا ارتقائی ایجاد کنیم.»

نظرات کد شماره(۵) در ارتباط با مقوله رفتار شهروند سازمانی:

«با لطف خداوند و دیگر مدیران بیمارستانی توانستم یک سال موفقی را در این بیمارستان (شهید بهشتی) طی کنم کـه من همه را ناشی ازلطف خداوند می‌دانم و چون با انگیزه کار می‌کردم و نه از سر سـیری کـه یکـی از شـرایط مهـم هـر مسئولی که هر کجا باشد بخصوص مراکز آموزشی درمانی که این دو گروه نیاز دارند دلشان بسوزد بـرای دو مقولـه یکـی برای بیماران که فرقی نمی‌کند مذهب آنها چیست زن هستند یا مرد و غیره و دیگری حوزه آموزشی که دانشجو نیـاز دارد به آموزش اساتید به آنها، بنابراین با این دو قشری که بسیار مهم است برای جامعه روبرو است کسی کـه مسـئولیت یـک بیمارستان آموزشی را بپذیرد فکر می‌کنم بعد از لطف خداوند آن انگیزه‌ای که دارد خیلی از بن‌بست‌هـا را بشـکاند و ایـن یکی دیگر از خصوصیات من بود و یک خصوصیت سومی که من داشتم این بود کـه فکـر میکـردم کارهـای معمـولی را خیلی‌ها انجام می‌دهند باید به دنبال یک کار جدید یک بن‌بست‌شکن جدید یک فکر جدید یک راه‌حل جدید باشم.»

نظرات کد شماره(۷) در ارتباط با مقوله طراحی مشاغل:

«ما می‌آمدیم و زمان مشخص انجام یک کار را بر اساس شرایط مشخص درمی‌آوردیم بعد حجم آن کـار را در واحـد مشخص می‌کردیم، در واقع یک عملیاتی را بدست می‌آوردیم به عنوان حجم کار و بعد بر مبنای آن تعـداد نیروهـایی کـه می‌توانستند انجام دهند مشخص و در قالب مناقصه می‌رفت و اگر نیرویی نیاز بود اضافه یا کم کنیم مبنای ما ایـن مطالعـه بود که در سال‌های آخر که در خدمات پشتیبانی بودم اگر واحدها تقاضای نیرو داشتند بر این اساس کار می کـردیم و یـا مشاغل مختلف بیمارستانی را بر اساس شرح وظایف بازبینی مجدد می‌کردیم، البته رفرنس‌های متفاوتی برای گـرفتن ایـن داده‌ها بود ولی نهایتاً ما آنچه کار کردیم چیزی مختص کار خود ما بود.»

نظرات کد شماره(۱) در ارتباط با مقوله تعهد سازمانی:

«و یکی هم این بود که اگر در همین فاصله متوجه می‌شدم یکی از مدیران بیمارستان دست پاک نیست و یـا حوصـله کار کردن ندارد و اداری برخورد می‌کند و فقط تایمکس را می‌بیند تا بیاید و برود، با حفظ احترام یا عذر آن را می‌خواستم و بعضی‌ها را با جابجایی از جایی به جای دیگر منتقل می‌کردم و پیگیری می‌کردم انسان‌های مناسب و متعهد به آن کار را با حمایت دانشگاه به آن واحد بیمارستانی انتقال دهم». «من به نظرم اگر خودش را فرد مدیون سیستم بداند خیلی مـوفقتر می‌شود تا اینکه عرقی نداشته باشد.»

نظرات کد شماره(۹) در ارتباط با مقوله آموزش:

«چون سیستم مملکتی ما اینگونه هست که افراد بر اساس آزمون و خطا باید تجربیاتی به دست بیاورند و آن تجربه را در سازمانشان بکار گیرند و ممکن است تجربه موفقی باشد و گاهی اوقات هم ناموفق و یک معضل اجتماعی را برای ما ایجاد می‌کند کما اینکه ما این را در سطح بالای مملکتی را داریم و داریم می‌بینیم یک روز یک معاون ارزی بانک ملی مرکزی می‌گذارند و یک تصمیم می‌گیرد و مملکتی را با بحران مواجه می‌کند و فردا آن نفر را برمی‌دارند و این مدیریت اکتسابی هم ناشی از آزمون و خطاست و بالاخره نگاه می‌کنیم یک نفر تجربیات خوبی داشته و بکار برده و می‌گوییم مدیر خوبی است و یک نفر دیگر نه، مثال در زمینه پزشکی: بعد از گذران دوره‌های تئوری می‌آییم و در بیمارستان‌ها دوره عملی را طی می‌کنیم، ما عملاً فرآیند درمان یک بیمار را در بیمارستان از ابتدا تا انتها مشاهده می‌کنیم، مداخله از طریق درمان یک بیمار و در نهایت تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و درحقیقت output، input. افراد یا practic ندارند و دوره را دیده‌اند و یا practic دارند و دوره را ندیده‌اند.» در ادامه در جدول (۴-۲) مقوله‌ها و مفاهیم پدیده اصلی ارائه شده است.

جدول (۴-۲). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پدیده اصلی

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
پدیده اصلی (مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی)	خودباوری	انجام موفقیت‌آمیز کار در شرایط مختلف
		تشویق دیگران برای انجام کارهای موفقیت‌آمیز
		داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار
		استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت‌آمیز کارها
	رفتار شهروند سازمانی	همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده
		مساعدت با همکاران حتی در صورت عدم درخواست مستقیم
		مساعدت با همکاران غایب و کمک به حل و فصل مشکلات کاری
		تمایل به رفع مشکلات به وجود آمده برای ارباب رجوع و بیماران
	طراحی مشاغل	طراحی مشاغل سازمانی با توجه به شناخت از مهارت‌ها و خصیصه‌های فردی
		طراحی مشاغل سازمانی با توجه به عوامل محیطی بیمارستان
		توجه به اختیارات و مسئولیت‌های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل
		الزام به رعایت مؤلفه‌های غنی‌سازی شغلی در مشاغل بیمارستان
	تعهد سازمانی	احساس وابستگی کارکنان به آینده‌ی بیمارستان
		احساس تعهد قوی به موفقیت بیمارستان
		همسانی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های بیمارستان
		عضویت در بیمارستان به عنوان یک افتخار برای کارکنان
	آموزش	آموزش کارکنان و توسعه‌ی مهارت‌های کاری آنها دوره‌های منظم
		ارائه تصویر مناسب از پیشرفت کارکنان برای طی مسیر پیشرفت شغلی
		تدوین دستورالعمل‌های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف کارکنان
		توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص

۴-۲-۳. راهبردها

در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های خلاقیت، زیباسازی بیمارستان و کیفیت خدمات را شناسایی کردیم و آن را به راهبردها ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۱۱) در ارتباط با مقوله خلاقیت:

«بله حضرت آقا هم همین را می‌گویند، مدیریت جهادی یعنی اینکه با انرژی باشیم، ما پیر جوان دلی شبیه امام داشتیم که بالای هشتاد سال داشتند و خیلی شجاعانه و ریسک‌پذیر جلو می‌رفتند. بنابراین ریسک پذیر، خستگی ناپذیر، خلاق، نوآور باید باشیم مدیر ایستا نباید باشیم و پویا باشیم و در غیر این صورت به یک کامپیوتر کار را بسپاری بهتر است. حتماً نباید به دنبال قانون، تبصره، ماده بگردی بلکه باید فراقانونی کار کنی. همین که می‌بینی خلاف قانون نیست کافی است، خودت از فکر خودت استفاده کن و مشکل را پیگیری کن، از قدیم گفته‌اند مرد آن است که بدهکار باشد اینکه امروز پول ندارم، حمایت ندارم معنی ندارد، بنابراین وقتی حق را جایی دیدی و به خودت هم اعتماد داری و بین خودت و خدای خودت رابطه‌ای وجود دارد بپذیر و برو جلو و موانع را بشکن و خدا هم به کمکت خواهد آمد و چیزهایی که دیگران فکر می‌کنند امکان‌پذیر نیست بشود این موانع شکسته خواهد شد.» به آقای ..... گفتم درون اتاق خودت بنشین و مدیریت مالی و دیگر امور را انجام بده و از آقای .... خواستم فقط برود و بگردد و گفتم شما مدیر دوم بیمارستان هستید و نود درصد وقت خودت را باید درون بخش‌ها و یا لاندری و غیره بگذرانی و به بنده گزارش بدهی، قبل از آنکه موجی بیاید خودت موج ایجاد کن.»

نظرات کد شماره(۱۲) در ارتباط با مقوله زیباسازی بیمارستان:

«یکی دیگر زیباسازی بیمارستانی بود که همت همه باعث این عوامل بوده ازجمله وزارت بهداشت که پول در اختیار ما قرار داده، سپس معاونین محترم دانشگاه و شخص استاد ایمانیه. چیزی که مهم بود و در جنوب کشور نداشتیم ICU استروک بود که اصلاً نبود یعنی بیمار سکته مغزی که می‌آمد باید کارهایی برای آن انجام می‌شد و این متولی نداشت و محلی نداشت و هم اکنون به این بیماران CARE می‌دهیم و بسیاری از پروژه‌ها، ما هر پروژه‌ای که تعریف می‌کردیم یک مسئول برای آن می‌گذاشتیم و کسانی که کمکش کنند و بعد از مسئول آن پروژه می‌خواستیم که جدول گانت بکشد و بگوید تا کی می‌تواند این مراحل را پیش ببرد و بر اساس جودل چقر پول می‌خواهد هر یک ماه تا دوماه یکبار، ما توانستیم ۹۰ درصد پروژه‌ها را با این روش به نتیجه برسانیم، مثلاً همین جواب‌دهی سالن شقایق که جلو بیمارستان برپا گردید که قبلاً باید کل بیمارستان را برای یک جواب MRI مریض یا همراه آن طی می‌کرد، خب ما این را در قالب میز خدمت جلوی بیمارستان گذاشتیم و به مریض زمان دریافت نتیجه را اعلام می‌کنند و از تجمع در بیمارستان جلوگیری شد و نگهبانان سردرگم نیستند و بسیاری از موارد برخی از افراد به عنوان دریافت جواب آزمایش به ملاقات بیماران می‌رفتند و بسیاری دزدی‌ها می‌شد بنابراین کارهای مختلفی انجام دادیم.»

«بنده ریاست بیمارستان را بدین صورت پذیرفتم، روزی جناب آقای دکتر تابعی فرمودند من تو را به ریاست بیمارستان نمازی گماردم و از من نظری نپرسیدند ولی خب در آن مدتی که بودم تلاش کردم به صورت حل مسأله به آن نگاه کردم یعنی بگویم بیمارستان نمازی الان چه مشکلی دارد و گلوگاه آن کجاست و آن را پیدا کنم که در آن تحلیل شرایط موجود به این نتیجه رسیدیم که گلوگاه آن انبارش است و با مکانیزه نمودن آن تا حدودی مشکلش را حل نمودیم یک سری ظرفیت‌ها داشت و از آنها سعی کردیم استفاده کنیم و مهمترین ظرفیت آن طرح بازسازی قسمت‌های قدیمی بیمارستان بود و آن را به عنوان یک فرصت تلقی کردیم و روی آن تمرکزکردیم تا بتوانیم مشکلات بیمارستان را حل کنیم.»

نظرات کد شماره(۱) در ارتباط با مقوله کیفیت خدمات:

چون مدیریت و ساماندهی خاصی ندارد و این ما را در سال‌های آتی با یک چالش بسیار جدی مواجه می‌کند. تجهیزات پزشکی ما فرسوده هستند و نوسازی و جایگزین نکردیم و با تکنولوژی به روز جلو نمی‌رفتیم. «قطعاً کیفیت خدمات یکی از مهمترین مباحث در این حوزه است و اما مبحث تعرفه که به نظر من در بخش خصوصی تعرفه‌ای که اخذ می‌گردد چهار و نیم برابر نسبت به دولتی بالاتر است اگر ما اعتقاد داریم دولت ساپورت می‌کند به همین نسبت باید منابع بیشتری دراختیار ما قرار گیرد اما فقط یک سوم نیروهای من حقوقشان از محل منابع عمومی دولت می‌گیرند و الباقی از محل درآمد اختصاصی یعنی عموماً ما هر چه به جلو می‌رویم به دلیل افت کیفی- ساختمان‌های فرسوده که ۹۰ درصد بیمارستان‌ها برای قبل از انقلاب هستند و فرسوده و بیمارستان فقیهی ۷۵ سال قدمت دارد و متأسفانه یک مقداری سیاست‌ها باعث تقویت بخش خصوصی شده و بخش دولتی چون محکوم است به ارائه خدمت و انتخابی نمی‌تواند بکند چون مریضی که به اینجا می‌آید نمی‌توانم بگویم من خدمت نمی‌دهم و به جایی دیگر برو، اینجا خانه آخر مراجعه مردم است و من مجبورم آن خدمت را با هر قیمتی که شده برای بیمار تأمین کنم که به دلیل محدودیت منابع ممکن است این خدمت با کاستی‌ها، تأخیرهای قابل توجه مواجه شود و باعث نارضایتی مردم می‌شود(کیفیت- سرعت).»

«چالش‌های روزمره را فهرست‌بندی کردیم مثلاً یکی از چالش‌های روزمره بیمارستان تأسیسات آن بود چون شروع کار بنده در فصل گرم بود به عنوان ریاست بیمارستان ما با تعویض پیمانکار که کاربلد بود با پیمانکار قبلی که قیمت را کم اعلام کرده بود و برنده مناقصه شده بود اما کاربلد نبود و همیشه محیط گرم بود و با آوردن پیمانکار جدید که کمی هزینه آن بالا بود یعنی اولین سالی که بعد از ۵ تا ۶ سال بیمارستان نمازی خنک بود همان سال بود یعنی ما مجبور بودیم پنجره‌ها را ببندیم و باورشان نمی‌شد که فن کوئل خنک می‌کند و آن موقع چالش این بود نمی‌شود گفت الان چالش اصلی چیست بایستی با توجه به زمانی که در آن قرار داریم، آن موقع گرما واقعا آزاردهنده بود هم مریض‌ها اعتراض می‌کردند و هم پرسنل درست کار نمی‌کردند و دانشجویان شورش می‌کردند به خاطر گرما و این خودش چالش بود یا مثلاً غذای دانشجویی یک چالش بود و همین موضوع کوچک که خرج مختصری برای غذا کردیم مثلاً یک سیب کنار غذا گذاشتیم برای پرسنل و دانشجویان یا نوشابه که چیز خوبی نبود یا انگور که جو را عوض کرد، باید انسان نگاه کند چه

چیزی گلوگاهی است و به آن نگاه کند و همه کار نمی‌توانیم بکنیم باید ببینیم همان کاری که در توانمان هست چیست و روی آن کار متمرکز شویم.» در ادامه در جدول (۴-۳) مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها ارائه شده است.

جدول (۴-۳). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
راهبردها (بهره‌وری سازمانی)	خلاقیت	جستجو برای شیوه‌های جدید خدمت‌دهی به بیماران و ارباب رجوع
		ایده‌های جدید، عملی و کاربردی در ارائه خدمات به بیماران و ارباب رجوع
		ترغیب کارکنان بیمارستان برای ارائه راهکارهای مختلف در حل مشکلات و بحران‌ها
		ایجاد بستر مناسب در بیمارستان برای بیان ایده‌ها و نظرات کاربردی
	زیباسازی بیمارستان	استقرار تجهیزات مدرن در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی
		وجود امکانات رفاهی در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی
		توجه به آراستگی و نظم ظاهری و ساختاری در بیمارستان
		توجه به زیبایی محوطه و ویژگی‌های بصری بیمارستان
	کیفیت خدمات	تعهد کامل نسبت ارائه خدمات مورد انتظار به ارباب رجوع و بیمار
		بهبود مستمر در ارائه خدمت‌رسانی به ارباب رجوع و بیمار
		تأکید بر کاهش خطاهای انسانی و سیستمی در خدمت‌دهی به ارباب رجوع و بیمار
		تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار

۴-۲-۴. بستر حاکم

در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های انتقال تکنولوژی، استقرار مناسب *HIS* و استقرار سیستم مدیریت دانش را شناسایی کردیم و آن را به بستر حاکم ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۳) در ارتباط با مقوله انتقال تکنولوژی:

«(مبنای خرید خدمات از بخش خصوصی) قطعاً در زمینه خرید تجهیزات پزشکی، خرید لوازم مصرفی، خرید مایحتاج روزمره و ضرور بیمارستان‌ها هم ما واحدی داشتیم، در دانشگاه که در زمینه تجهیزات پزشکی کنترل فنی را انجام می‌دادند و از نظر کیفیت بررسی می‌کردند که به چه اندازه این تجهیزات از نظر کیفی به درد می خورد و یا اصلاً کارایی لازم را ندارد و بعد از گذراندن مراحل کیفی کالا توسط اداره تجهیزات دانشگاه می‌آمدیم و در واحد کنترل قیمت دانشگاه که در حوزه خدمات پشتیبانی دانشگاه بود این موضوع را پیگیری می‌کردیم چون نظر استاد ایمانیه این بود (کسی که در واحد کنترل کیفی نقش دارد نباید در کنترل قیمت نقشی داشته باشد) شائبه سوگیری یا احیاناً تبانی با شرکت‌ها ممکن بود ایجاد شود، دو نهاد نظارتی متفاوت آن را کنترل می‌کردند که نهاد اول استحقاق‌سنجی و نیازسنجی به همراه کنترل کیفی و نهاد دوم که مستقر در حوزه خدمات پشتیبانی دانشگاه بود بعد از طی نمودن مراحل قبلی کنترل قیمت دستگاه‌ها انجام می‌شد و بر اساس قانون

مالی و معاملاتی اگر شرایط متفاوتی را داشت طبق آن عمل می‌کردیم (حداقل بها- معـاملات کوچـک و بـزرگ و ...) آن چیزهایی که منحصر به فرد و نماینده انحصاری در کشور بود و فقط یک نفر وارد کننده آن، خب شرایطمان فرق می‌کرد (ما اول فرم‌های نماینده انحصاری، ثبت سفارش، ترخیص را می‌گرفتیم و بر مبنای آن با شرکت به توافق می‌رسیدیم و به واسطه جناب آقای خسروی تخفیفات خوبی می‌گرفتیم، در مورد شرکت‌هایی که نماینده انحصاری نبودند و برند کالایی که متعدد بود ما تا آنجایی که می‌توانستیم مناقصه برگزار می‌کردیم و به دستگاه‌ها نمره کیفی داده می‌شد مثلاً اگر مـانیتور تجهیـزات پزشکی تولید شرکت دایتکس بود و یا برند کمتر، به آن مانیتور نمره کیفی بالاتری داده می‌شد تا بتواند بعداً در قیمت ضریب وزنی آن اعمال شود و در نهایت آن چیزی را می‌خریدیم که بهترین کیفیت و قیمت را داشته باشد چون مبنای قیمـت در تجهیزات نمی‌تواند به تنهایی ملاک شود و این امور خیلی مشقت و سختی داشت، مثلاً وقتی اتاق عمل بیمارسـتان شـهید فقیهی می‌خواست تجهیز شود همه می‌گفتند چراغ سیالتیک هانالوکس می‌خواهیم اما وقتی ما نمـرات کیفـی را بـه همـراه قیمت‌ها آوردیم توانستیم از شرکت برشتوک یک چراغ بخریم و هنوز بعد از ده سال در حال استفاده می‌باشد.»

«شاخص، کتاب اعتباربخشی، اینها برای بیمارستان نمازی بسیار ناکافی بود پس ما نشسـتیم وگفتـیم بعـد از دو سـال می‌خواهیم چه تغییرات عمده‌ای در آن ایجاد بشود و این‌ها را پروژه‌ای تعریف نمودیم؛ مثلاً گفتیم این بیمارستان نیـاز بـه دیزل ژنراتور قوی دارد چون اگر برق قطع می‌شد سال‌ها اینگونه بود که دیزل ژنراتور فعلی توان تأمین برق کل بیمارستان را نداشت و بارها اتفاق می‌افتاد که برای دو تا مریض که در دو تخت کنار هم زیر رسپیریتور بودند، پرستارها می‌ایستادند و با دو دستشان برای دو مریض آمبوبگ می‌کردند و این وحشتناک بود همانند قرون وسطایی بود، اکسـیژن‌سـاز آوردیـم چون بیمارستان به جای اکسیژن هوا را به بیمار می‌داد، دومین دستگاه MRI آوردیم اما هنوز راه‌اندازی نگردیده و مشکل دیگر اینکه می‌خواستیم تجهیزات به روز وارد کنیم که در ایران unique بشویم کـه خوشـبختانه یـک وسـیله مهـم اگـر بخواهد به بیمارستان وارد شود سه مرحله دارد از جمله گرفتن موافقت اصولی کـه مـا توانسـتیم موافقـت اصـولی چهـار دستگاه مهم را که برای کشور اعتبار است را بگیریم از جمله PET، سایبرنایف که اصلاً در ایران نیست و برای اولین بار درایران ما مجوزش را گرفتیم، ct simulator که برای بیماران سرطانی است، حال اگر مجوز باشد خیلی راحت‌تر است چون شرکت‌ها می‌گویند ما حاضریم سرمایه‌گذاری بکنیم و سودش مال خودمان باشد، انگار شما مجوزتان را به ما اجاره داده‌اید همراه با متراژی زمین و الباقی را از ما اجاره می‌گیرید که همان ارائه یا خرید خدمت است.»

نظرات کد شماره(۴) در ارتباط با مقوله استقرار مناسب *HIS*:

«در زمینه دارو مداخله کردیم چون اعتقاد داریم برخی از داروها بدون ایندیکیشن بالینی تجویز می‌گردند و بودن ایـن داروها به وفور در بخش باعث می‌شود پزشک معالج و کسانی که تصمیم می‌گیرند خیلی راحت این‌ها تجویز شود چـون سیستم آموزشی است و دستیاران هم می‌توانند دارو تجویز نمایند لذا ما داریم به این سمت می‌رویم، برای اولین بـار در ۴ سال پیش همکاران بنده در بیمارستان شهید فقیهی راهنمای بالینی تجویز آنتی بیوتیک‌های گران قیمـت را اجـرا کردنـد و این برنامه کشوری شده و در تمام کشور در حال اجراست و این فتح بابی شد برای نوشتن guidelineهای متفـاوتی کـه هم اکنون در مبحث داروهای شیمی درمانی، داروهای گران قیمت در سیستم his برای بار دوم قابـل درخواسـت نیسـت،

جهت جلوگیری از موازی کاری (auto stop order) شما نمی‌توانید برای بار دوم درخواست یکسری مارکت‌ها را بدهید و برای برخی آزمایشات گروه‌های آزمایشی دانشگاه به همراه ریاست محترم دانشگاه محدوده زمانی تعریف کرده‌اند به عنوان مثال cbc برای بیمارانی که بستری می‌شوند فقط هر ۲۴ ساعت یک بار مگر استثنائاتی که تعریف شده، بیماران خاصی که مشکلات حاد دارند و با خون‌ریزی مراجعه می‌کنند یا دچار یکسری مسائل ویژه هستند شاید بتوانند مجدداً درخواست دهند، در سیستم his در یک روز بیشتر از یک بار نمی‌توانند درخواست دهند مگر شرایط خاص. در زمینه auto stop order چون بیماران بستری می‌شدند و گاهاً یک هفته تا یک ماه در بیمارستان بودند داروهایی که هفته اول order می‌کردند اینها همینطور ادامه پیدا می‌کرد بدون اینکه کسی آنها را چک کند و می‌دیدید مریض دو هفته دارویی را گرفته که اصلاً نیاز نبوده، دارو حداکثر محدوده زمانی آن یک هفته ای بود و ما کاری کردیم درخصوص تمام داروهایی که بیماران می‌گیرند از روز پنجم سیستم his شروع به هشدار دادن می‌کرد که این بیمار فقط دو روز دیگر می‌تواند این دارو را بگیرد، در صورتی که پزشک معالج می‌خواست دارو را ادامه دهد می‌بایست از طریق his حتماً باید دوباره order کند و در پرونده بالینی بیمار درج نماید که این را تأیید و از طریق داروخانه به آن تحویل داده شود والا قابلیت تحویل به بیمار را نداشت و از روز پنجم قطع می‌گردد و این کار دیگری بود که در کنترل هزینه‌ها انجام دادیم.»

نظرات کد شماره(۴) در ارتباط با مقوله استقرار سیستم مدیریت دانش:

«در موقعیتی که ریاست بیمارستان نمازی را برعهده داشتم چالش‌های ما با چالش‌های امروز خیلی متفاوت بودند؛ مثلاً یادم هست زمانی که روز اول قرار بود به عنوان ریاست بیمارستان مستقر شوم ساعت ۱۳:۳۰ فرمودند الان ما هیچ آنژیوکتی درون بیمارستان نداریم و مصرف روزانه ما در بیمارستان ۶۰۰ عدد می‌باشد که تعداد تخت‌های فعال ما در بیمارستان هم حدود ۶۵۰ عدد بود، خب این چالش برمی‌گشت به اینکه بی حساب و کتاب بود همه چیز، الان انبارهای بیمارستان‌ها حساب و کتابشان دقیق‌تر شده، همان موقع که ما رفتیم تمرکز کردیم بر مکانیزه کردن انبار، که در آن موقع خودش یک کار شق‌القمری بود یا پیش خرید کردن، ما رفتیم و با شرکت سوپا قرارداد بستیم و از آنها پیش خرید کردیم اجناس را و این بحران‌ها را گذراندیم ولی الان این موضوع یک موضوع پیش پا افتاده‌ای است و الان ما کمتر بیمارستانی داریم که انبارش مکانیزه نباشد و کمتر بیمارستانی داریم که حساب و کتاب دارو و تجهیزاتش را نداشته باشد ولی آن موقع بی حساب و کتاب بود؛ مثلاً انبار اتاق عمل معلوم نبود و هنوز هم بعضی از بیمارستان‌ها را می‌شنوم که اینگونه هستند ولی تعداد آنها خیلی کم شده. به همین دلیل یک سیستمی مانند انبارداری و سیستم‌های ثبت و ضبط نگهداری دانش و اطلاعات خیلی مهم است.» در ادامه در جدول (۴-۴) مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها ارائه شده است.

جدول (۴-۴). کد گذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به بستر حاکم

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
بستر حاکم (توجه به فناوری اطلاعات)	انتقال تکنولوژی	توسعه‌ی اهداف بلندمدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان
		تدوین اهداف استراتژیک در بیمارستان برای انتقال گام به گام تکنولوژی
		وجود منابع کافی و تأمین آن برای انتقال تکنولوژی به بیمارستان
		حمایت مدیران ارشد و سیاستگذاران از ایده‌ای انتقال تکنولوژی به بیمارستان
	استقرار مناسب *HIS*	کارایی مناسب سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در فعالیت‌های سرپرستی، نظارتی و کنترلی
		کارکرد درست سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش‌های درست کار
		بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کارکنان با توجه به سیستم‌های اطلاعات بیمارستان
		سودمندی و سهولت ادراک شده در بکارگیری سیستم‌های اطلاعات بیمارستان
	استقرار سیستم مدیریت دانش	توجه مناسب بیمارستان به حوزه خلق دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه ثبت دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش
		توجه مناسب بیمارستان به حوزه تسهیم دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش

۴-۲-۵. شرایط مداخله گر

در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اقتصادی، مسئولیت‌پذیری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری قانونی، مسئولیت‌پذیری فرهنگی و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی را شناسایی کردیم و آنرا به شرایط مداخله‌گر ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۶) در ارتباط با مقوله مسئولیت‌پذیری اقتصادی:

«درمورد اینکه بیمارستان بنگاه اقتصادی هست بستگی دارد به سیاست‌گذاری دولت، سیاستی که دولت در امور حاکمیتی خودش تصمیم می‌گیرد محیط آموزشی درمانی را حمایت بکند یا نه و آن را به عنوان وظیفه‌ای محول بکند به رده‌های پایین دستی، اگر دولت سیاستش بر این باشد که به عنوان امور حاکمیتی در آن دخالت بکند، حمایت بکند و بتواند منابع را تأمین نماید قطعاً یک بنگاه اقتصادی نیست و نباید به این سمت بروند، بیمه می‌خواهد یکسال دیگر پول به من بدهد، منابعی که وزارت می‌خواست در اختیار من قرار دهد دیگر نداده از سال ۹۶ تا ۹۷ در مبحث کاهش فرانشیز به بنده پولی نداده‌اند خب خود به خود زمین می‌خورم مثلاً در بیمارستان شهید فقیهی بیماران سرطانی برای من فقط هزینه ایجاد می‌کنند و بنده مجبورم پذیرش کنم و بستری بشوند و از انواع و اقسام وسیله‌ها استفاده بکنند ولی اگر بیایم و یک سری خدمات را در بیمارستان تقویت کنم که اینها خدمات زیبایی حساب می‌شوند، نه بیمه پول می‌دهد و نه وزارت پس مجبورم از مریض پول بگیرم، با توجه به اینکه اینجا یک بیمارستان آموزشی درمانی است و این پتانسیل وجود دارد که با استاد صحبت کنم و قسمتی از وقتش را به کارهای لوکس اختصاص دهد که هم برای خودش و هم برای بیمارستان درآمد خوبی خواهد داشت چون ساپورت خوبی از بالا ندارم مجبورم به این سمت بروم و به خدمات نگاه اقتصادی بکنم نه نگاه الزام و نگاهی که بیمار به آن

نیاز دارد بلکه بگویم بیمارستان به آن نیاز دارد و آن خدمات لوکس شاید در وظیفه ساختاری من نباشد اما من مجبورم این کار را بکنم». «این همیشه یک سؤال بوده که آیا بیمارستان باید چیزی از خودش داشته باشد تا بتواند پیشرفت کند؟ خیلی‌ها می‌گویند نه و ما دولتی هستیم و هرچقدر پول به ما دادند آن را خرج می‌کنیم تا تمام بشود. اینکه شما بگوئید از مردم پول بیشتری بگیرید مثلاً ۱۰۰۰ تومان و با نیت خیر آن یک دستگاه CT بخرید، خیلی‌ها می‌گویند این کار ممنوع است اگرچه CT هم نخرید و اگر اینگونه باشد رشد نمی‌کنیم و واقعاً اتلاف منابع هم شاید صورت بگیرد من خیلی بـه عنـوان بنگـاه اقتصادی به آن نگاه نمی‌کنم ولی به عنوان یک سیستمی که باید رشد کند از نظر اقتصادی قبولش دارم.»

نظرات کد شماره(۹) در ارتباط با مقوله مسئولیت‌پذیری اخلاقی:

«کسانی که در حوزه پیشگیری فعالیت می‌کنند تلاش می‌کنند تا بار بیماران را کم کنند، ما چون در بیمارستان هستیم و ذات بیمارستان اقتضا می‌کند آن آلامی که برای مردم ایجاد شده را کاهش دهیم لذا بیمارانی که در بیمارستان هستند عمدتاً (۷۰ درصد) بیماران سرطانی‌اند، تلاش می‌کنیم تا امید به زندگی را در اینها افزایش دهیم، کیفیت زندگی آنها را بهتر کنـیم چون خیلی مهم است و اگر یک مریض مبتلا به کنسر امید به زندگی ۱۰ ساله داشته باشد با عمل جراحی ما می‌توانیم آن را بهبود ببخشیم. قطعاً غیر از این نیست و من اعتقاد دارم هر کس نیتش این باشد خدا هم به او کمک خواهـد کـرد و مـا هم تلاشمان را می‌کنیم به این هدف و آرزو برسیم.»

نظرات کد شماره(۹) در ارتباط با مقوله مسئولیت‌پذیری قانونی:

«امور درمانی که در بیمارستان انجام می‌شود باید بر اساس استاندارد خودش باشد، ادعایی که وجود دارد اعمال بدون ایندیکیشن در مراکز خصوصی بیشتر و در مراکز دولتی کمتر است، شاید این ادعا درست باشد اما من نمی‌دانم در جاهای مختلف، بیمارستان‌های مختلف حتی آمار متفاوتی دارند اما واقعاً در مجموع چه اتفاق می‌افتد؟ شـاید در یـک بیمارسـتان دولتی اعمال جراحی ایندیکیشن بیشتری داشته باشد که به نظر من هم اینگونه است اما یک عمل جراحی اگر توسط یک استاد انجام شود در بخش خصوصی با ایندیکیشن یا بدون ایندیکیشن ممکن است خیلی سریعتر به نتیجه برسد اما ممکن است این بیمار در بیمارستان دولتی توسط یک رزیدنت سال یک اعمال جراحی آن انجام شود و بعد منجـر بـه عـوارض زیادی بشود بنابراین ما بطور قدر مطلق نمی‌توانیم بگوئیم که مخارج در بیمارستان دولتی کمتـر از مخـارج در بیمارسـتان خصوصی است شاید compilationهایی که پیش می‌آید بیشتر باشد. اما با توجه بـه اینکـه نظـارت بیشـتری در بخـش دولتی می‌شود (منظور نظارت نانوشته یا نظارت درونی می‌باشد) احتمال اینکه اعمـال جراحـی بـدون ایندیکیشـن باشـند خیلی بیشتر است (نظارت یعنی اینکه فلو، رزیدنت دارند آن استاد را می‌بینند و اگر نیاز به فعالیت درمانی خاصـی نباشـد گارد می‌گیرند در برابر استاد، اما در بیمارستان خصوصی پزشک هست و وجدان خودش.»

نظرات کد شماره(۱۰) در ارتباط با مقوله مسئولیت‌پذیری فرهنگی:

«یکی از اقدامات قبلی مؤثر که آنجا انجام دادم تعامل با اوقاف بود که قبلاً اینگونه مرسوم نبود و خود رئیس دانشگاه باید این امور را انجام می‌دادند لذا خودمان را متصل کردیم به آقای ریاحی که مدیرکل اوقاف استان بودند و در حال حاضر یکی از معاونین اوقاف کشور هستند، کار به جایی رسید که دوتایی به تهران آمدیم و خدمت آقای منوچهری معاون وزیر نیرو و مدیر آب کشور رسیدیم و ایشان را وادار نمودیم تا از آن به بعد ماهیانه پول سهم اجاره آب را بپردازند چون از بعد از انقلاب پول موقوفه نمازی را نمی‌دادند و ماهیانه پنج میلیون تومان به ما دادند و برای ما خیلی ارزشمند بود که الان به ماهیانه دو میلیارد تومان رسیده است و با همکاری اوقاف از پول‌های دریافتی محوطه ویلاهای نمازی را سرو سامان دادیم چراغ‌ها را متصل نمودیم، پیاده‌روها و مقبره مرحوم نمازی را بازسازی نمودیم چون می‌گفتند مرحوم نمازی یک فراماسیون بوده و عکس آن مرحوم را در بایگانی رها نموده بودند حتی می‌خواستند نام میدان نمازی را هم تغییر دهند و همه اینها را با همکاری مرحوم دکتر علوی بازسازی کردیم که ایشان از رفقای آقای حسن نمازی پسر مرحوم نمازی که در آمریکا تشریف داشتند بودند و مرتب با ایشان رفت وآمد داشتند، لذا با صدا و سیما هماهنگ کردیم و یک فیلم چهل و پنج دقیقه‌ای تهیه نمودند از سیکل نمازی و گفتیم این را به آقای نمازی در آمریکا برسان که خیالشان راحت بشود و حتی به دست آقای خرازی که نماینده ایران در سازمان ملل بودند رساندیم و از آقای نمازی خواستیم به ایران بیایند و حتی اگر نیاز باشد از مقام معظم رهبری هم برای ایشان امان‌نامه می‌گیریم، چون می‌خواستیم به مسئولیت فرهنگی- اجتماعی خودمان در این بخش عمل کنیم، چون شنیده بودیم مرحوم نمازی یک تکه زمین به متراژ چهار هزار متر مربع در مرکز واشنگتن موقوفه دارند که اگر می‌توانستیم آن را بفروشیم برای بیمارستان نمازی هزینه نماییم یا دکتر امیرغفران و یا دکتر نعمتی را کشان کشان آوردیم و بخش جراحی قلب را فعال ترکردیم که حاصل کار بنده در آن موقع می‌باشد و خانم بشارتی را مسئول جراحی قلب گذاشتیم و قبل از آن دکتر سنجریان یا دکتر نوابی هرازگاهی یک جراحی قلبی را انجام می‌دادند و از آن حالت سکون بخش را درآوردیم.»

نظرات کد شماره(۱۲) در ارتباط با مقوله مسئولیت‌پذیری زیست محیطی:

«به دلیل عدم نظارت بر بسیاری از درخواست‌ها و اقدامات پزشکی بر مبنای یکسری حالت‌های روتین داشته اتفاق می‌افتاده الان اگر بر اساس منطقی‌سازی یا بر اساس quidelineها عمل کند هر کسی بخواهد برای خودش دارو مصرف نماید از آن جلوگیری می‌کند و از پرت منابع جلوگیری می‌کند و اصلاً هدف کوچک‌سازی بسته خدمتی به بیماران نیست. در این راستا منابعی که باعث هدر رفتن آب بیمارستان می‌شد مثل csr، دستگاه‌های ضدعفونی کننده را به شستشوی البسه وصل کردیم و از طریق هدایت روزانه ۸۰۰۰ لیتر صرفه‌جویی حاصل گردید.» در ادامه در جدول(۴-۵) مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به راهبردها ارائه شده است.

جدول (۴-۵). کدگذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به شرایط مداخله‌گر

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
شرایط مداخله گر (مسئولیت‌پذیری اجتماعی)	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	توجه مدیران ارشد بیمارستان در حوزه بهینه‌سازی و به حداکثررسانی سود
		توسعه دیدگاه نسبت به بیمارستان به عنوان یک بنگاه اقتصادی سود ده
		بهبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مالی در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت
		تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه‌های مرتبط با آن
	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	احترام به حقوق بیمار به عنوان اولویت مهم بیمارستان
		ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار
		ارائه خدمات بیمارستانی با توجه استانداردهای ملی و بین‌المللی
		خدمت‌رسانی به بیماران بدون درنظرگرفتن پاداش و انگیزاننده‌های مالی و غیرمالی
	مسئولیت‌پذیری قانونی	تبعیت مدیران ارشد بیمارستان از قوانین و مقررات مصوب و تدوین شده
		رعایت قوانین و مقررات در ارتقا و انتسابات پست‌های بیمارستان
		تدوین سیاست ها و دستورالعمل های انعطاف‌پذیر برای کمک به محرومین
		التزام واقعی به قوانین تدوین شده برای رعایت حقوق تمامی ذینفعان
	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	تدوین دستورالعمل و رویه‌های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان
		توجه به عدالت و انصاف در تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان
		عدم تبعیض نژادی و قومی در تعامل ذینفعان با داخلی وخارجی بیمارستان
		توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص
	مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	رعایت قوانین و دستورالعمل‌های زیست محیطی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی
		استفاده از فرآیندهای نوآورانه در بیمارستان برای صرفه‌جویی و ذخیره در مصرف انرژی
		استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی
		توسعه خدمات بیمارستانی در راستای کاهش آلودگی‌های بیمارستانی و بهینه‌سازی انرژی

۴-۲-۶. پیامدها

در پژوهش حاضر بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان مقوله‌های تجربه و تخصص مدیریت، نوآوری‌مداری، ثبات مدیریت و ارزیابی عملکرد و بهره‌وری را شناسایی کردیم و آن را به پیامدها ربط دادیم. در ادامه نظرات مشارکت‌کنندگان که مقوله‌های این بخش از آن استخراج گردید، ارائه می‌شود:

نظرات کد شماره(۱۲) در ارتباط با مقوله تجربه و تخصص مدیریت:

«به نظر بنده کسی که رئیس بیمارستان آموزشی درمانی می‌شود باید تجارب خوبی از قبل داشته باشد یعنی با علم گرداندن بیمارستان آشنا باشد، باید موضوعات ریز بیمارستانی را بداند، درست است ایشان فلان پزشک متخص است اما باید با تدارکات، حسابداری، اتاق عمل، لندری، فضای سبز آشنایی داشته باشد، کسی نمی‌شود با اینها آشنا نباشد و رئیس بیمارستان آموزشی، درمانی بشود مگر اینکه رئیس یک بیمارستان کوچک باشد و انتظار خاصی از آن بیمارستان نباشد. ثانیاً اینکه من فکر می‌کنم یک رئیس بیمارستان باید اشراف خاصی به سیستم آموزشی شهر خودش داشته باشد یعنی بداند که جایگاه این بیمارستان در این شهر، استان و حتی مثل بیمارستان نمازی در قطب جنوب کشور کجاست. اگر می‌خواهد پیشرفتی در بیمارستان ایجاد کند حتماً باید شهر خودش، استان و استان‌های همجوار را از نظر درمانی و آموزشی بشناسد تا بتواند به بیماران خدمات ارائه دهد و بعد از

آن وقت بر اساس این مطلب البته باید مشاور داشته باشد، کمک بگیرد و باید یک دورنمایی برای بیمارستان بتواند ترسیم نماید و بر اساس آن پیش برود البته باید دورنمایی که ترسیم می‌کند مطابق باشد با سیاست‌هایی که دانشگاه به آن ابلاغ می‌کند و مطابق باشد با سیاسی‌های وزارتخانه. اما اگر دست و پا بسته فقط منتظر باشد تا دستوری از دانشگاه به ایشان برسد و اجرا کند به نظر من این بدترین نوع مدیریت است، یعنی خودش باید بتواند بیمارستان خودش را پیش ببرد واگر فقط منتظر این باشد که فلان رئیس دانشگاه یا فلان معاون وزیر چه دستوری بدهد و ایشان هم عیناً اجرا کند به نظر من این کار مناسبی نیست.»

«من کاری که کردم در هفته یک روز از ساعت ۷:۳۰ لغایت ۸:۳۰ یک دفعه مسائل را می‌پرسیدم و جلسه تشکیل می‌دادیم و از مثلاً لندری یا آزمایشگاه می‌پرسیدیم و می‌گفتیم دوباره ۲ ماه دیگر بیاید و گزارش پیشرفت بدهد یا اینکه مدیر بیمارستان یا قائم مقام اگرمسائلی می‌شنیدند پیگیر می‌شدند تا به پرسنل نزدیک بشوند ثانیاً یک چیزی که در بیمارستان‌ها مهم است پاسخگویی به ارباب رجوع بود، اینجانب و چند نفر دیگر از جمله رئیس حسابدای، امور مالی، مدیر، پرستاری در یک اتاق در زمان مشخصی می‌نشستیم و کارمندی که پر از اغتشاش بود را دعوت می‌کردیم و مشکلاتش را می‌گفت و تمام اعتصابات که خیلی از آنها از بیمارستان نمازی شروع می‌شد را به این نحو کنترل کردیم و به جای اینکه کارمند یا ارباب رجوع غر بزند و پشت سر این و آن حرف بزند و اعتصاب کند می گفتیم مشکلاتش چیست و گوش می دادیم و اگر می شد کمکش می کردیم و اگر نه بصورت قانونی جوابش را می‌دادیم یا جهت بررسی بیشتر به آن می‌گفتیم ماه آینده بیاید و یا برای آن مکاتبه می‌کردیم با دانشگاه یا وزارت بهداشت و ایجاد انگیزه می‌کردیم برای کارکنان تا به رئیس و مدیر بیمارستان نزدیکتر بشوند. مثلاً با نیروهای شرکتی خدمات، تأسیسات هر سه ماه یکبار جلسه می‌گذاشتیم و رئیس آنها را می‌آوردیم و مشکلاتشان را رو در رو می‌گفتند؛ مثلاً پول لباس یا اضافه کار ما را ندادید و آن مسئول یا توجیه قانونی می‌آورد یا اقدام می‌کرد.»

نظرات کد شماره(۱۱) در ارتباط با مقوله نوآوری مداری:

«علاوه بر این رئیس بیمارستان باید یک چیزی همیشه در ذهنش باشد و آن کتاب اعتباربخشی است، کتاب جالبی است و دستورات بسیار خوبی هم دارد و افراد با تجربه‌ای در کشور نشسته‌اند و بر اساس مسائل دنیا ریز به ریز آنچه در بیمارستان باید باشد را روی کاغذ آوردند، برای تک تک قسمت‌های بیمارستان. من کاری که می‌کردم هفته‌ای دوجلسه در رابطه با اعتباربخشی و شاخص‌ها جلسه می‌گذاشتم و مدام اینها را پایش می‌کردیم تا ببینیم کجای کار هستیم و چه کار می‌توانیم بکنیم که بیمارستان را به آن سمت هدایت کنیم اما حقیقت این است که کار سختی بود، من بارها با برخی از رؤسای بیمارستان‌ها و معاونین صحبت می‌کردم و می‌گفتند می‌خواهیم به ستاد وزارت بهداشت نامه‌ای بنویسیم که این امور کاغذ بازی است و اصلاً حذف گردد، بدترین چیزی که در ذهن یک نفر می‌تواند باشد این است که به خاطر ناتوانی سیستم و نداشتن پول استانداردها را زیر سؤال ببرد و بخواهد که استاندارد را عوض کنید و بنده همیشه می‌گفتم نباید قانون را زیر سؤال ببریم و باید خودمان را با قانون وفق بدهیم، بنابراین این موضوعاتی است که باید مدنظر قرار داد و اگر شاخص و اعتبارسنجی در ذهن مدیر باشد و رئیس اینها برایش در اولویت باشد و مدام جلسه بگذارد فکر می‌کنم موفق باشد در امور اداره بیمارستان.»

نظرات کد شماره(۷) در ارتباط با مقوله ثبات مدیریت:

«به نظرم یکی از اشتباهات فاحش دانشگاه‌ها عوض نمودن سریع رئیس مرکز آموزشی، درمانی است؛ یعنی اینجانب که در این مکان درس خوانده بودم و دو سال اول که قائم مقام بیمارستان بودم و سپس رئیس بیمارستان نمازی شدم، یک سال و نیم طول کشید تا بیمارستان نمازی را بشناسم، تک تک اتاق‌های نمازی مربوط به چه کاری است و درون آنها چه

خبر است بنابراین اگر کسی مدیر یا رئیس می‌شود حداقل باید سه سال در آن پست بماند، تازه بنده قائم مقام درمان بودم و قوانین را می‌شناختم بنابراین آن تغییرات عمده‌ای که باید به وجود بیاید محقق نمی‌شود مثلاً بیمارستان شهید فقیهی که جناب آقای دکتر لطفی رئیس آنجا شدند و توانست در آن تحولی ایجاد نماید، پیشنهاد بنده برای شخصی که می‌خواهد رئیس بیمارستان بزرگی بشود این است که ابتدا قائم مقام باشد همین کاری که استاد ایمانیه می‌کردند (دکتر بلند پرواز- دکتر زند- دکتر جویبار ابتدا قائم مقام بودند و بعد رئیس بیمارستان نمازی شدند) اما کسی که از ابتدا به ساکن رئیس باشد تا یک سال و نیم اول اگر بخواهد بیمارستان را بشناسد و در حد یک فوق تخصص برایش کسر شأن نباشد بنابراین نمی‌شود وآن تحول اینگونه نباشد ایجاد شود پس کج‌دار مریض نمی‌شود.»

«تعویض مدیریت‌ها در جامعه multi functional می‌باشد اما از بعد اجرایی یک نفر که ابتدا به سازمان می‌خواهد وارد شود مدت زمانی نیاز به شناخت سازمان دارد و برای این موضوع باید بتواند تحلیل کلی از موقعیتی که برآن حاکم است را ارائه دهد و بعد بنشیند و یک سری استراتژی‌ها برای خودش تعریف کند و action plan تعریف کند و بعد بتواند آن را اجرا کند و این زمان قابل توجهی را می‌خواهد برای اینکه یک مدیر بتواند به این نقطه برسد و به نظر من یکسال زمان می‌برد تا یک نفر بتواند این سیستم را بشناسد و در سال دوم می‌تواند شروع کند به برنامه‌ریزی کردن و در سال سوم هست که تازه می‌تواند نتیجه کارهای خودش را ببیند و سازمان مافوق می‌بیند این بذری که سه سال پیش کاشتیم در حال محصول دادن است و نکته دیگر تحلیل مدیریت است که در جامعه ندارد، شخص مدیر مقصر نیست بلکه آن سازمان بالادستی یا مقام بالادستی که سیاست‌گذار است و کارهای ایشان را evaluate یا ارزیابی می‌کند آن هم شاخص‌های مناسبی برای این کار ندارد تا بیاید و بررسی کند که سازمانی که دست یک نفر سپرده از آن بپرسد شما چه فرآیندی را طی کردی و در ادامه می‌خواهی چه کاری بکنی این هم متأسفانه وجود ندارد و در واقع یک سیکل معیوب است.»

نظرات کد شماره(۲) در ارتباط با مقوله ارزیابی عملکرد و بهره‌وری:

«اولاً من فکر می‌کنم رئیس بیمارستان مثل هر سیستم دیگری، چیزی که می‌بایست به آن پایبند باشد معیارهایی را برای خودش در نظر بگیرد و زمانبندی کند و ببیند به آن معیارها چقدر نزدیک شده و چند درصد از آن معیارها را توانسته برآورده کند. کاری که مهم است یک سری شاخص در بیمارستان وجود دارد؛ یعنی تعداد اندکی از این شاخص‌ها را وزارت بهداشت در سال و تعداد بیشتری را باید بر اساس مسائل بومی و محلی رئیس بیمارستان بنشیند و مشکلات را مشخص کند و ببیند از ۱۰۰ درصد بیمارستان در مرحله چند از ۱۰۰ می‌باشد و ببیند در یکسال آینده می‌خواهد به کجا برسد و ما کاری که در بیمارستان انجام دادیم بر اساس این بود و مدام این شاخص‌ها را مرور و پایش می‌کردیم.» «در حوزه مدیریت بیمارستانی از زمانی که مبحث بهره‌وری به میان آمده و ما به دلیل محدودیتی که در منابع خودمان داریم، منابعی که قبلا از محل درآمد اختصاصی و سایر فصول، کمک‌هایی که از طریق وزارت به ما می‌شد و با مبحث جدیدی که در تحول سلامت باز شد به نام بسته‌های تحول که عمدتاً کاهش فرانشیزیکی از بسته‌های civil count ماست و رقم ریالی قابل توجهی را به خودش اختصاص داده و در ابتدای برنامه چون منابع وزارت بهتر به این بسته‌ها تخصیص داده می‌شد خیلی بهتر بود ولی تدریجاً از دو سال قبل تخصیص به این بسته‌ها دچار مشکل شد و ما را دچار چالش کرد و به دلیل عدم تخصیص بموقع این منابع از سوی وزارت ما یک فاصله‌ای را داریم برای بدست آوردن و چرخاندن بیمارستان و تا قبل از اجرای طرح تحول سلامت پولی که از جیب مردم هزینه می‌شد چیزی حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد کل صورتحساب بود و بعد از طرح تحول سلامت به ۱۰

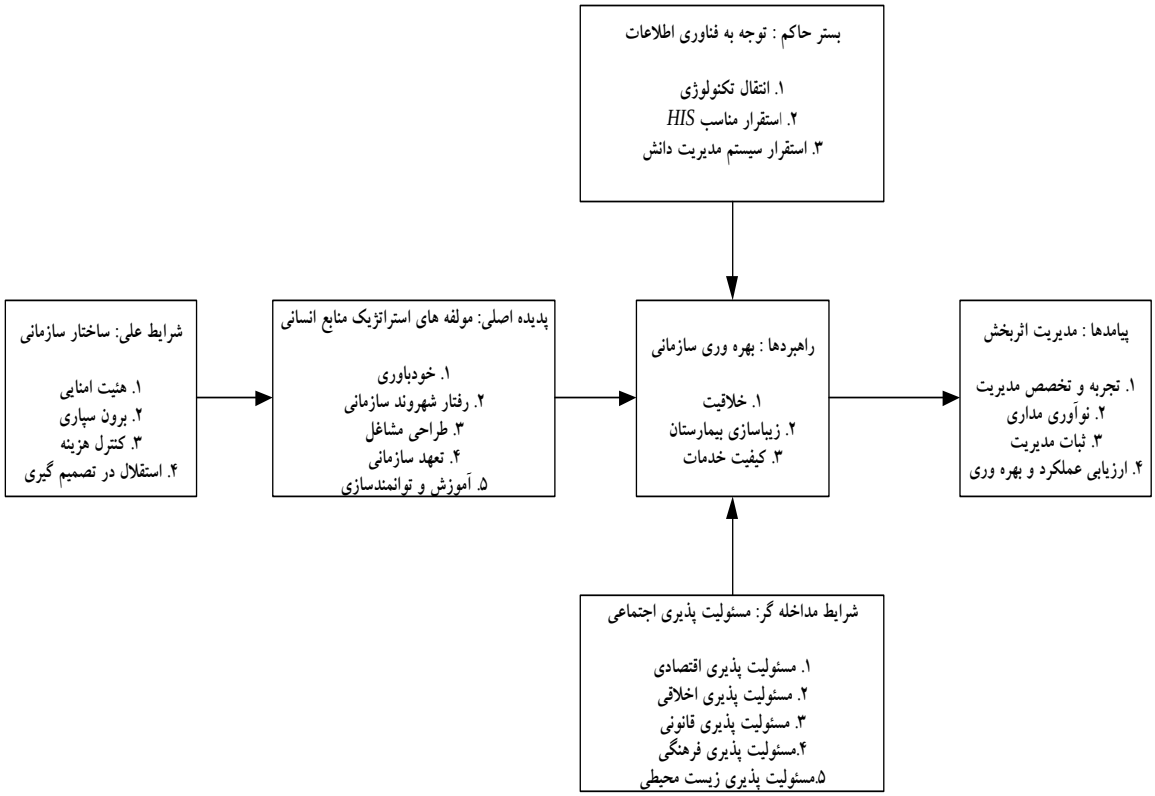
درصد رسید و این فاصله را قرار بود بیمه‌ها و وزارت بهداشت پر کنند ولی متأسفانه به دلیل محدودیت در منابع این فاصله پر نشده و به همین نسبت بیمارستان‌ها عقب افتادند و ما مجبور بودیم برای اینکه بتوانیم این فاصله را کاهش دهیم یک سری صرفه‌جویی در هزینه‌ها بکنیم، کارهایی که ما اول انجام دادیم بصورت کلی به دلیل عضویت بنده در کمیته تحویل سلامت و برنامه‌های مختلف معاونت درمان که موفقیت‌آمیز بوده، مدیریت نمودن مواد مصرفی تجهیزات پزشکی بوده چون برای اینها هیچ زمانی در تحویل دادن و سرانه به ازای هر بیمار مشخص نگردیده و چون ما در این زمینه فعالیت می‌کنیم پیگیری موضوعات را انجام می‌دهیم و در تحویل این منابع هم کمی مدیریت شده‌تر عمل می‌کنیم؛ یعنی به ازای هر بیمار مشخص کردیم و داریم محدودیت اعمال می‌کنیم و اعتقاد داریم مصرف مدیریت نشده و کاری در این خصوص انجام نشده و top 10 یا ده قلم مواد مصرفی پرهزینه هر بیمارستان را همکاران مشخص کردند، خصوصاً در بیمارستان‌های بزرگ و بر آنها مدیریت می‌کنند؛ مثلا یک ست سرم یا یک میکروست که استفاده می‌شد و در برنامه کنترل عفونی بوده و تعویضشان می‌کردند اما اگر ما بتوانیم بر اساس استانداردها و با رعایت شاخص‌های کنترل عفونی حتی یک روز مدت مصرفشان را افزایش بدهیم و بعد تعویضشان کنیم در مصرف هزینه دانشگاه رقم بسیار بالایی صرفه‌جویی خواهیم داشت.» در ادامه در جدول (۴-۶) مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها ارائه شده است.

جدول (۴-۶). کد گذاری باز، مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به پیامدها

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
پیامدها (مدیریت اثربخش)	تجربه و تخصص مدیریت	مهارت مدیریت در شناسایی و حل بحران‌های مختلف
		تشکیل تیم‌های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان
		آگاهی مدیریت بیمارستان نسبت به فرآیندهای مختلف
		استفاده از سبک‌های نوین رهبری مانند رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا و غیره
	نوآوری مداری	تدوین برنامه‌های مختلف برای اجرایی شدن طرح‌های جدید خدمت‌دهی
		انعطاف‌پذیری فرآیندهای بیمارستان برای مواجهه با تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی
		وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه‌های جدید انجام کار
		توانمندسازی ذهنی و فکری کارکنان برای ارائه طرح‌های جدید
	ثبات مدیریت	مدت زمان تصدی پست مدیریتی
		انتقال بیشتر دانش مدیریت به سایرین با توجه به افزایش طول عمر مدیریت
		بهبود اثربخشی بیمارستان با توجه به افزایش تصدی پست‌های مدیریتی
		تقویت شایسته‌سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست‌های مدیریتی
	ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	درنظرگرفتن مزایا و پاداش توسط بیمارستان برای کارکنان و مدیران
		برنامه‌ریزی مناسب و کارا برای زمان کاری در انجام مشاغل
		تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف
		تلاش بیمارستان برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان

۴-۲-۷. کدگذاری محوری

از دل تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری تدوین گردید که بر اساس آن، خط ارتباطی میـان مقولـه‌هـای پژوهش شامل، شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر و پیامدها مشخص گردیـد. در نمـودار (۴-۱) کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی (اشتراوس و کوبین) ارائه شده است:



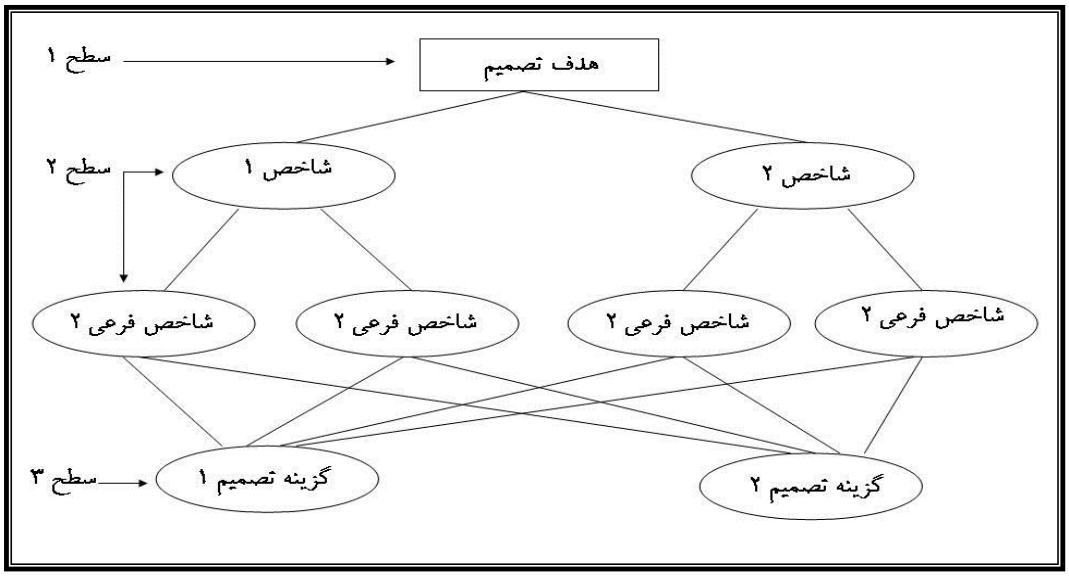
نمودار (۴-۱): کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایمی

با توجه به نرخ بالای تغییرات در سطح مدیران دولتی که منجر به ظهور تعداد قابل ملاحظه ای از مدیران تازه کار در این بخش شده است، جای خالی الگویی که بتواند راهنمای این مدیران در عرصه پیچیده مدیریت دولتی باشد، به شدت احساس می شود؛ از طرفی به دلیل فقدان مطالعات بومی در این زمینه، پژوهشگران بر آن شدند تا با بهره گیری از تجربه های مدیران دولتی اثربخش، الگویی را تدوین کنند که نخست، بر مبنای داده های واقعی بنا شده باشد و دوم از فضای مدیریت دولتی ایران برخاسته باشد؛ بدین منظور و با علم به اینکه روش های کیفی به ویژه روش نظریه پردازی داده بنیاد می توانند چنین دستاوردهایی را در اختیار قرار دهند.توسعه مهارت های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش ها و برنامه های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در رقابت های جهانی ، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان های موفق در سرتاسر جهان و مهارت های موثر در مقابله با چالش های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و ماموریت ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف پذیر، یکنواخت و متنوع مشخص می شود. مهارت های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می نماید تا آنان کارایی و اثر بخشی خویش را بهبود ببخشند. از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی شدن نیز روندی از

رقابت های فشرده را نشان می دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط های پیچیده ضروری به نظر می رسد. ویژگی ها و سبک های مدیریت اثربخش درفرهنگ سازی، بهره وری کارکنان و در نهایت، درموفقیت یا شکست تعیین کننده هستند. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل درامور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی های رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه ریزی، مهارتهای ارتباطی و سازمانی بهره جوید. رهبران اجرایی اثربخش، نیاز به قدرت برای کنترل منابع دارند. رهبرانی که انگیزهٔ قدرت در آنان قوی است، معمولاً از سه ویژگی شاخص دیگر نیز برخوردارند، یعنی؛ قدرت خود را با توانمندی، شور و حرارت قابل توجه در گروه اِعمال می‌کنند؛ زمان زیادی را برای تفکر دربارهٔ شیوه‌های تغییر رفتار **و** فکر دیگران، صرف می‌کنند و **به** پایگاه **و** منزلت **خود** در بین کسانی که دور و بر آنان هستند، اهمیت می‌دهند. نیاز قوی برای قدرت از آن جهت برای یک رهبر اهمیت دارد که باعث می‌گردد نسبت به اِعمال نفوذ بر دیگران، علاقه‌مند باشد. نیروی مورد نیاز برای ارضای انگیزهٔ قدرت را می‌توان از طریق کسب موقعیت مناسب، **یا به وسیلهٔ** توسعهٔ قدرت شخصی، به دست آورد.برای یک رهبر این نکته اهمیت بسیار دارد که در موقعیت‌های مختلف و به شیوه‌ای واقع‌بینانه و معقول، احساس اعتماد به خود را داشته باشد. رهبری که خودانگیخته است، بدون نیاز به گزافه‌گویی یا سلطه‌جویی، اعتماد را به افراد تحت نظارتش نیز القا می‌کند. برخوردار بودن از احساس اعتماد به خود یا اتکا به نفس جزء ویژگی‌های رهبران اثربخش می‌باشد و اشاره به رفتاری است که شخص در موقعیت‌های مختلف، از خود نشان می‌دهد .معنی دیگر اعتماد به خود، آرام بودن در شرایطی است که فرد تحت فشار روانی قرار گرفته است. بر این اساس، می‌توان چنین نتیجه گرفت که وقتی یک رهبر از اعتماد به خود یا اتکای به نفس برخوردار است که برای مثال درخواست غیرمعقول یکی از کارکنان کلیدی تحت نظارتش را با مهارت **و** ورزیدگی، حل و فصل کند.

۴-۳. روش تحلیل سلسله مراتبی فازی

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به طور وسیعی در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره و نیز بطور موفقیت‌آمیزی در حل بسیاری از مسائل علمی بکار رفته است. در این روش، مسأله در قالب یک ساختار سلسله مراتبی با سطوح مختلف ساختاربندی می‌شود و هر سطح شامل تعداد محدودی از عناصر است. اهمیت نسبی عناصر (شامل وزن عوامل و رتبه جایگزین‌ها) بطور غیرمستقیم توسط قضاوت‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان به دست می‌آید. با وجود عمومیت و کارایی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، اغلب به دلیل درنظرنگرفتن عدم قطعیت و اطمینان در ادراک‌ها و قضاوت‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان مورد انتقاد قرار گرفته است. در بسیاری از موارد، ترجیحات تصمیم‌گیرندگان و قضاوت‌های ذهنی آنها، دارای عدم قطعیت و اطمینان بوده که از آنها خواسته شده ترجیحات خود را در قالب اعداد قطعی بیان کنند. صاحب‌نظران به دلایلی نظیر دانش و اطلاعات غیر کافی، پیچیدگی مسأله، عدم اطمینان در مورد محیط تصمیم و فقدان یک مقیاس مناسب نمی‌توانند ترجیحات خود را در قابل اعداد محض بیان کنند. بنابراین برای رفع این مشکل استفاده از مجموعه‌های فازی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و تصمیم‌گیری توصیه می‌شود. در این پژوهش، پس از تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش با توجه به پاردایم کدگذاری محوری، از نظرات خبرگان برای به دست آوردن اوزان مفاهیم و مقوله‌ها با روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شده است. هدف از تجزیه و تحلیل این بخش اعتبارسنجی مدل پارادایم کدگذاری محوری پژوهش بوده است.



نمودار (۴-۲). درخت تصمیم فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

گام صفر: تشکیل ماتریس فازی معیارها و زیر معیارها است. این ماتریس دارای M گزینه و N شاخص می‌باشد. برای تشکیل ماتریس تصمیم فازی با استفاده از روش (مثلثی فازی) و بردار وزن فازی از جداول زیر استفاده شده است:

جدول (۴-۷). جدول راهنمای اعداد فازی

عدد فازی متناظر برای رتبه‌بندی		
متغیرهای زبانی	**معادل فازی**	**معادل فازی معکوس**
اهمیت/ترجیح یکسان	**(۱و۱و۱)**	**(۱و۱و۱)**
اهمیت/ترجیح بینابین	**(۴و۲و۱)**	**(۱و۱/۲و۱/۴)**
کمی مرجح	**(۵و۳و۱)**	**(۱و۱/۳و۱/۵)**
اهمیت/ترجیح بینابین	**(۶و۴و۲)**	**(۱/۲و۱/۴و۱/۶)**
خیلی مرجح	**(۷و۵و۳)**	**(۱/۳و۱/۵و۱/۷)**
اهمیت/ترجیح بینابین	**(۸و۶و۴)**	**(۱/۴و۱/۶و۱/۸)**
خیلی زیاد مرجح	**(۹و۷و۵)**	**(۱/۵و۱/۷و۱/۹)**
اهمیت/ترجیح بینابین	**(۱۰و۸و۶)**	**(۱/۶و۱/۸و۱/۱۰)**
کاملا مرجح	**(۱۱و۹و۷)**	**(۱/۷و۱/۹و۱/۱۱)**

بر این اساس، ماتریس مقایسه زوجی بین معیارها با توجه به نظرات صاحب‌نظران و کارشناسان به صورت زیر تشکیل می‌شود:

۴-۳-۱. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های شرایط علی

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و شرایط علی به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله هیئت امنایی

جدول (۴-۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی نسبت به مقوله هئیت امنایی

هیئت امنایی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم دوم	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم سوم	*(1,3,5)*	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*
مفهوم چهارم	*(2,4,6)*	*(2,4,6)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی

مفاهیم هیئت امنایی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ضوابط پیشنهادی وزارت	*(3.75,5.3,8.8)*
بررسی، تأیید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست اندرکاران	*(3.75,5.3,8.8)*
تصویب صورت‌های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت‌های مالی	*(6.45,13.8,23)*
تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا	*(11.5,20.5,31)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم هیئت امنایی برای محاسبه درجه بزرگی

	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(3.75,5.3,8.8)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*
مفهوم دوم	*(3.75,5.3,8.8)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*
مفهوم سوم	*(6.45,13.8,23)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.045,0.16,0.62)*
مفهوم چهارم	*(11.5,20.5,31)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.08,0.25,0.83)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱-۴)$$

جدول (۴-۱۱). محاسبه وزن مفاهیم هیئت امنایی

مفاهیم هیئت امنایی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ضوابط پیشنهادی وزارت	*0.31*	*0.07*
بررسی، تأیید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست‌اندرکاران	*0.31*	*0.07*
تصویب صورت‌های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت‌های مالی	*0.76*	*0.19*
تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا	*0.91*	*0.23*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۱) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم هیئت امنایی مربوط به تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا می‌باشد.

بخش دوم: مقوله برون سپاری

جدول (۴-۱۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون‌سپاری نسبت به مقوله برون‌سپاری

برون سپاری	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,2,4)*	*(1,3,5)*
مفهوم دوم	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(5,7,9)*
مفهوم سوم	*(3,5,7)*	*(3,5,7)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم چهارم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون سپاری

مفاهیم برون سپاری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
بهبود تصدی‌گری سازمانی با توجه به اجرای مناسب برون‌سپاری	*(4.6,9,16.5)*
رعایت قوانین برون‌سپاری برای رفع ضعف‌هایی مانند طراحی، تنظیم و نظارت بر قراردادها	*(16,27,39)*
صرفه‌جویی هزینه با توجه به کاهش استفاده از منابع انسانی و غیر انسانی	*(2.1,2.88,5)*
رعایت پیش‌زمینه‌ها، مقررات و الزامات قانونی برای کاهش هزینه و کسب سود	*(9.5,16.5,24)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم برون‌سپاری برای محاسبه درجه بزرگی

	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(4.6,9,16.5)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.03,0.11,0.44)*
مفهوم دوم	*(16,27,39)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.11,0.32,1.053)*
مفهوم سوم	*(2.1,2.88,5)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.014,0.03,0.13)*
مفهوم چهارم	*(9.5,16.5,24)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲-۴)$$

جدول (۴-۱۵). محاسبه وزن مفاهیم برون سپاری

مفاهیم برون سپاری	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تصویب سازمان اداری بیمارستان در چارچوب دانشگاه متبوع بر اساس ضوابط پیشنهادی وزارت	*0.61*	*0.15*
بررسی، تأیید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست‌اندرکاران	*1*	*0.25*
تصویب صورت‌های مالی بیمارستان و ارسال به دانشگاه به منظور تلفیق در صورت‌های مالی	*0.06*	*0.015*
تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا	*0.87*	*0.25*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۵) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم برون‌سپاری مربوط به بررسی، تأیید و تصویب بودجه تفصیلی بیمارستان برای ارسال به دست اندرکاران می‌باشد.

بخش سوم: مقوله کنترل هزینه

جدول (۴-۱۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه نسبت به کنترل هزینه

کنترل هزینه	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم سوم	*(1,3,5)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*
مفهوم چهارم	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه

مفاهیم کنترل هزینه	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تأمین مواد و تجهیزات مورد استفاده در بیمارستان با توجه به روش‌های کارا	*(7.7,14.3,22)*
تأکید مدیریت ارشد بیمارستان بر کاهش هزینه‌های عملیاتی	*(3.89,8.54,13.86)*
توجه بیمارستان به هزینه‌های احتمالی مانند هزینه‌های ناشی از افزایش تورم و افزایش ارز	*(5.35,8.44,14.66)*
تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات	*(18.4,26.6,36)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کنترل هزینه برای محاسبه درجه بزرگی

کنترل هزینه	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(7.7,14.3,22)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.04,0.1,0.24)*
مفهوم دوم	*(3.89,8.54,13.86)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.02,0.06,0.15)*
مفهوم سوم	*(5.35,8.44,14.66)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.03,0.06,0.16)*
مفهوم چهارم	*(18.4,26.6,36)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.18,0.39)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۳-۴)$$

جدول (۴-۱۹). محاسبه وزن مفاهیم کنترل هزینه

کنترل هزینه	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تأمین مواد و تجهیزات مورد استفاده در بیمارستان با توجه به روش‌های کارا	0.65	0.26
تأکید مدیریت ارشد بیمارستان بر کاهش هزینه‌های عملیاتی	0.33	0.12
توجه بیمارستان به هزینه‌های احتمالی مانند هزینه‌های ناشی از افزایش تورم و افزایش ارز	0.33	0.12
تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات	1	0.40

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۹) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در کنترل هزینه مربوط به تخصیص مناسب منابع به فرآیندهای مختلف با توجه به محدودیت منابع و تعدد اقدامات می‌باشد.

بخش چهارم: مقوله استقلال در تصمیم‌گیری

جدول (۴-۲۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری نسبت به استقلال در تصمیم‌گیری

استقلال در تصمیم‌گیری	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*
مفهوم سوم	*(1,2,4)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*
مفهوم چهارم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.3)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۲۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری

مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
اخذ تصمیم‌گیری با بررسی تمامی جوانب بیمارستان و بدون درنظرگرفتن نظرات دانشگاه	*(2.45,3.88,7)*
استفاده از منابع اطلاعاتی مستقل در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	*(5,10,16)*
تأکید بر قوه ادراک درونی در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	*(5.25,8.5,13)*
استفاده از روش منطقی و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری	*(1.55,1.95,3)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j} = (14.25,24.33,39)$	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1} = (0.025,0.041,0.07)$	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۲۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

استقلال در تصمیم‌گیری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(2.45,3.88,7)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.06,0.16,0.49)*
مفهوم دوم	*(5,10,16)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.12,0.41,1.12)*
مفهوم سوم	*(5.25,8.5,13)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.13,0.35,0.91)*
مفهوم چهارم	*(1.55,1.95,3)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.04,0.08,0.21)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۴-۴)$$

جدول (۴-۲۳). محاسبه وزن مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری

استقلال در تصمیم‌گیری	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
اخذ تصمیم‌گیری با بررسی تمامی جوانب بیمارستان و بدون درنظرگرفتن نظرات دانشگاه	*0.59*	*0.21*
استفاده از منابع اطلاعاتی مستقل در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	*1*	*0.36*
تأکید بر قوه ادراک درونی در مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	*0.93*	*0.34*
استفاده از روش منطقی و نظام‌مند برای تصمیم‌گیری	*0.21*	*0.07*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۲۳) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم استقلال در تصمیم‌گیری مربوط به تصویب نحوه وصول درآمدهای اختصاصی و صرف آن در راستای سقف مصوبات هیئت امنا می‌باشد.

بخش پنجم: شرایط علی(ساختار سازمانی)

جدول(۴-۲۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی نسبت به ساختار سازمانی

ساختار سازمانی	هیئت امنایی	برون سپاری	کنترل هزینه	استقلال در تصمیم‌گیری
هیئت امنایی	*(1,1,1)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(1,2,4)*	*(4,6,8)*
برون سپاری	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(1,3,5)*
کنترل هزینه	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.5,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(5,7,9)*
استقلال در تصمیم‌گیری	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۲۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی

مقوله‌های ساختار سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
هیئت امنایی	*(8,14,20)*
برون سپاری	*(4.4,7.66,13)*
کنترل هزینه	*(2.57,4,7)*
استقلال در تصمیم‌گیری	*(8,14,20)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۲۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های ساختار سازمانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

مقوله‌های ساختار سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
هیئت امنایی	*(8,14,20)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.12,0.33,0.72)*
برون سپاری	*(4.4,7.66,13)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.06,0.18,0.47)*
کنترل هزینه	*(2.57,4,7)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.04,0.09,0.25)*
استقلال در تصمیم‌گیری	*(8,14,20)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.12,0.33,0.72)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۵-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_1}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۲۷). محاسبه وزن مقوله‌های ساختار سازمانی

مقوله‌های ساختار سازمانی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
هیئت امنایی	*1*	*0.32*
برون سپاری	*0.7*	*0.22*
کنترل هزینه	*0.35*	*0.11*
استقلال در تصمیم‌گیری	*1*	*0.32*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۲۷) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مقوله ساختار سازمانی مربوط به مفهوم هیئت امنایی و استقلال در تصمیم‌گیری می‌باشد.

۴-۳-۲. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های پدیده اصلی

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و پدیده اصلی به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله خودباوری

جدول (۴-۲۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری نسبت به مقوله خودباوری

خودباوری	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(0.14,0.2,0.33)*	*(5,7,9)*	*(6,8,10)*	*(0.11,0.14,0.2)*
مفهوم دوم	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,3,5)*
مفهوم سوم	*(0.2,0.33,1)*	*(3,5,7)*	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*
مفهوم چهارم	*(1,2,4)*	*(1,2,4)*	*(4,6,8)*	*(0.125,0.16,0.25)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۲۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری

مفاهیم خودباوری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
انجام موفقیت‌آمیز کار در شرایط مختلف	*(18.5,24.7,31)*
تشویق دیگران برای انجام کارهای موفقیت‌آمیز	*(7.7,14.3,22)*
داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار	*(18.4,26.6,36)*
استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت‌آمیز کارها	*(5.35,8.44,14.66)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۳۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خودباوری برای محاسبه درجه بزرگی

خودباوری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(18.5,24.7,31)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.17,0.34)*
مفهوم دوم	*(7.7,14.3,22)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.04,1,0.24)*
مفهوم سوم	*(18.4,26.6,36)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.18,0.39)*
مفهوم چهارم	*(5.35,8.44,14.66)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.02,0.06,0.16)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۶-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۳۱). محاسبه وزن مفاهیم خودباوری

خودباوری	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
انجام موفقیت‌آمیز کار در شرایط مختلف	*0.96*	*0.34*
تشویق دیگران برای انجام کارهای موفقیت‌آمیز	*0.65*	*0.20*
داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار	*1*	*0.36*
استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت‌آمیز کارها	*0.33*	*0.1*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۳۱) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم خودباوری مربوط به داشتن الگوهای رفتاری موفق برای انجام کار می‌باشد.

بخش دوم: مقوله رفتار شهروند سازمانی

جدول (۴-۳۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی نسبت به مقوله رفتار شهروند سازمانی

رفتار شهروند سازمانی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم سوم	*(1,2,4)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم چهارم	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(4,6,8)*	*(0.14,0.2,0.33)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۳۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی

مفاهیم رفتار شهروند سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده	*(3.87,4.4,6.1)*
مساعدت با همکاران حتی در صورت عدم درخواست مستقیم	*(4.6,8,15.3)*
مساعدت با همکاران غایب و کمک به حل و فصل مشکلات کاری	*(6.4,14.5,23.9)*
تمایل به رفع مشکلات به وجود آمده برای ارباب رجوع و بیماران	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۳۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم رفتار شهروند سازمانی برای محاسبه درجه بزرگی

رفتار شهروند سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*
مفهوم دوم	*(4.6,8,15.3)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.05,0.18)*
مفهوم سوم	*(6.4,14.5,23.9)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.03,0.1,0.28)*
مفهوم چهارم	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۷-۴)$$

جدول (۴-۳۵). محاسبه وزن مفاهیم رفتار شهروند سازمانی

مفاهیم رفتار شهروند سازمانی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده	0.24	0.42
مساعدت با همکاران حتی در صورت عدم درخواست مستقیم	0.1	0.035
مساعدت با همکاران غایب و کمک به حل و فصل مشکلات کاری	0.38	0.13
تمایل به رفع مشکلات به وجود آمده برای ارباب رجوع و بیماران	0.22	0.36

بر مبنای نتایج جدول (۴-۳۵) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم رفتار شهروند سازمانی مربوط به همکاری با دیگران برای تکمیل کارهای مشکل محول شده می‌باشد.

بخش سوم: مقوله طراحی مشاغل

جدول (۴-۳۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل نسبت به طراحی مشاغل

طراحی مشاغل	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(6,8,10)*	*(0.125,0.16,0.25)*
مفهوم دوم	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*
مفهوم سوم	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(4,6,8)*	*(6,8,10)*
مفهوم چهارم	*(1,2,4)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۳۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل

مفاهیم طراحی مشاغل	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$
طراحی مشاغل سازمانی با توجه به شناخت از مهارت‌ها و خصیصه‌های فردی	*(3.87,4.4,6.1)*
طراحی مشاغل سازمانی با توجه به عوامل محیطی بیمارستان	*(4.6,8,15.3)*
توجه به اختیارات و مسئولیت‌های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل	*(6.4,14.5,23.9)*
الزام به رعایت مؤلفه‌های غنی‌سازی شغلی در مشاغل بیمارستان	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۳۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم طراحی مشاغل برای محاسبه درجه بزرگی

طراحی مشاغل	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.05,0.14,0.37)*
مفهوم دوم	*(4.6,8,15.3)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.09,0.21,0.51)*
مفهوم سوم	*(6.4,14.5,23.9)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.15,0.31,0.71)*
مفهوم چهارم	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۸-۴)$$

جدول (۴-۳۹). محاسبه وزن مفاهیم طراحی مشاغل

طراحی مشاغل	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
طراحی مشاغل سازمانی با توجه به شناخت از مهارت‌ها و خصیصه‌های فردی	*0.56*	*0.19*
طراحی مشاغل سازمانی با توجه به عوامل محیطی بیمارستان	*0.78*	*0.27*
توجه به اختیارات و مسئولیت‌های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل	*1*	*0.35*
الزام به رعایت مؤلفه‌های غنی‌سازی شغلی در مشاغل بیمارستان	*0.51*	*0.18*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۳۹) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم طراحی مشاغل مربوط به توجه به اختیارات و مسئولیت‌های فردی و سازمانی در طراحی مشاغل می‌باشد.

جدول (۴-۴۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی نسبت به تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*
مفهوم دوم	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم سوم	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم چهارم	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۴۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی

مفاهیم تعهد سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
احساس وابستگی کارکنان به آینده‌ی بیمارستان	*(11.2,21.3,31.4)*
احساس تعهد قوی به موفقیت بیمارستان	*(19.1,31.1,43.1)*
همسانی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های بیمارستان	*(31,45,59)*
عضویت در بیمارستان به عنوان یک افتخار برای کارکنان	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۴۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تعهد سازمانی برای محاسبه درجه بزرگی

تعهد سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(11.2,21.3,31.4)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.004,0.029,0.067)*
مفهوم دوم	*(19.1,31.1,43.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.004,0.029,0.067)*
مفهوم سوم	*(31,45,59)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.027,0.08,0.19)*
مفهوم چهارم	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.027,0.08,0.19)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۹-۴)$$

جدول (۴-۴۳). محاسبه وزن مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
احساس وابستگی کارکنان به آینده‌ی بیمارستان	0.56	0.48
احساس تعهد قوی به موفقیت بیمارستان	0.42	0.39
همسانی بین ارزش‌های فردی و ارزش‌های بیمارستان	0.074	0.06
عضویت در بیمارستان به عنوان یک افتخار برای کارکنان	0.074	0.07

بر مبنای نتایج جدول (۴-۴۳) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم تعهد سازمانی مربوط به احساس وابستگی کارکنان به آینده‌ی بیمارستان می‌باشد.

بخش پنجم: مقوله آموزش

جدول(۴-۴۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش نسبت به آموزش

آموزش	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*
مفهوم دوم	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,2,4)*
مفهوم سوم	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*
مفهوم چهارم	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول(۴-۴۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش

مفاهیم آموزش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
آموزش کارکنان و توسعه‌ی مهارت‌های کاری آنها دوره‌های منظم	*(11.2,21.3,31.4)*
ارائه تصویر مناسب از پیشرفت کارکنان برای طی مسیر پیشرفت شغلی	*(19.1,31.1,43.1)*
تدوین دستورالعمل های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف کارکنان	*(31,45,59)*
توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۴۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم آموزش برای محاسبه درجه بزرگی

آموزش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(11.2,21.3,31.4)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.004,0.029,0.067)*
مفهوم دوم	*(19.1,31.1,43.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.004,0.029,0.067)*
مفهوم سوم	*(31,45,59)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.027,0.08,0.19)*
مفهوم چهارم	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.027,0.08,0.19)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۱۰-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول(۴-۴۷). محاسبه وزن مفاهیم آموزش

آموزش	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
آموزش کارکنان و توسعه‌ی مهارت‌های کاری آنها دوره‌های منظم	*0.53*	*0.22*
ارائه تصویر مناسب از پیشرفت کارکنان برای طی مسیر پیشرفت شغلی	*0.74*	*0.3*
تدوین دستورالعمل‌های آموزشی با توجه به نقاط قوت و ضعف کارکنان	*1*	*0.24*
توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص	*0.52*	*0.26*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۴۷) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم آموزش مربوط به توجه به اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌های ارائه شده در بیمارستان با توجه به رویه‌های مشخص می‌باشد.

جدول(۴-۴۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های استراتژیک منابع انسانی نسبت به مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	خودباوری	رفتارشهروند سازمانی	طراحی مشاغل	تعهد سازمانی	آموزش
خودباوری	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,2,4)*	*(1,3,5)*
رفتارشهروند سازمانی	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*
طراحی مشاغل	*(1,3,5)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(5,7,9)*
تعهد سازمانی	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*
آموزش	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۴۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
خودباوری	*(3.45,6.8,12)*
رفتارشهروند سازمانی	*(5.25,10.5,17)*
طراحی مشاغل	*(11,19,26)*
تعهد سازمانی	*(2.6,4,7.33)*
آموزش	*(1.72,2.22,3.7)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = *(24,42.5,66)*	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = *(0.01,0.02,0.04)*	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۵۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
خودباوری	*(3.45,6.8,12)*	*(0.015,0.02,0.04)*	*(0.05,0.13,0.48)*
رفتارشهروند سازمانی	*(5.25,10.5,17)*	*(0.015,0.02,0.04)*	*(0.07,0.21,0.68)*
طراحی مشاغل	*(11,19,26)*	*(0.015,0.02,0.04)*	*(0.16,0.38,1.04)*
تعهد سازمانی	*(2.6,4,7.33)*	*(0.015,0.02,0.04)*	*(0.04,0.08,0.3)*
آموزش	*(1.72,2.22,3.7)*	*(0.015,0.02,0.04)*	*(0.02,0.04,0.15)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۱-۴)$$

جدول (۴-۵۱). محاسبه وزن مقوله‌های مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
خودباوری	*0.56*	*0.18*
رفتارشهروند سازمانی	*0.75*	*0.20*
طراحی مشاغل	*1*	*0.29*
تعهد سازمانی	*0.32*	*0.11*
آموزش	*0.48*	*0.30*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۵۱) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مقوله مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی مربوط به آموزش می‌باشد.

۴-۳-۳. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های راهبردها

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و راهبردها به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله خلاقیت

جدول (۴-۵۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت نسبت به مقوله خلاقیت

خلاقیت	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(2,4,6)*	*(1,3,5)*	*(3,5,7)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(3,5,7)*	*(2,4,6)*	*(3,5,7)*	*(3,5,7)*
مفهوم سوم	*(4,6,8)*	*(3,5,7)*	*(4,6,8)*	*(4,6,8)*
مفهوم چهارم	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۵۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت

مفاهیم خلاقیت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
جستجو برای شیوه‌های جدید خدمت‌دهی به بیماران و ارباب رجوع	*(3.8,4.2,6.1)*
ایده‌های جدید، عملی و کاربردی در ارائه خدمات به بیماران و ارباب رجوع	*(3.8,4.2,6.1)*
ترغیب کارکنان بیمارستان برای ارائه راهکارهای مختلف در حل مشکلات و بحران‌ها	*(5.4,11.5,17.8)*
ایجاد بستر مناسب در بیمارستان برای بیان ایده‌ها و نظرات کاربردی	*(5.4,11.5,17.8)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۵۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم خلاقیت برای محاسبه درجه بزرگی

خلاقیت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(3.8,4.2,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.01,0.02,0.04)*
مفهوم دوم	*(3.8,4.2,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.04,0.1,0.23)*
مفهوم سوم	*(5.4,11.5,17.8)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.04,0.1,0.23)*
مفهوم چهارم	*(5.4,11.5,17.8)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.075,0.16,0.372)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۲-۴)$$

جدول (۴-۵۵). محاسبه وزن مفاهیم خلاقیت

خلاقیت	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
جستجو برای شیوه‌های جدید خدمت‌دهی به بیماران و ارباب رجوع	*0.51*	*0.47*
ایده‌های جدید، عملی و کاربردی در ارائه خدمات به بیماران و ارباب رجوع	*0.1*	*0.035*
ترغیب کارکنان بیمارستان برای ارائه راهکارهای مختلف در حل مشکلات و بحران‌ها	*0.38*	*0.13*
استفاده از تجربیات گذشته برای انجام موفقیت‌آمیز کارها	*0.46*	*0.45*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۵۵) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم خلاقیت مربوط به جستجو برای شیوه‌های جدید خدمت‌دهی به بیماران و ارباب رجوع می‌باشد.

بخش دوم: مقوله زیباسازی بیمارستان

جدول (۴-۵۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان نسبت به مقوله زیباسازی بیمارستان

زیباسازی بیمارستان	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم دوم	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم سوم	*(4,6,8)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم چهارم	*(3,5,7)*	*(2,4,6)*	*(3,5,7)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۵۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان

مفاهیم زیباسازی بیمارستان	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
استقرار تجهیزات مدرن در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی	*(2.83,3.17,3.99)*
وجود امکانات رفاهی در بیمارستان برای بهبود خدمت‌دهی	*(9.8,14.3,19.8)*
توجه به آراستگی و نظم ظاهری و ساختاری در بیمارستان	*(9.8,14.3,19.8)*
توجه به زیبایی محوطه و ویژگی‌های بصری بیمارستان	*(15,23,31)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۵۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم زیباسازی بیمارستان برای محاسبه درجه بزرگی

زیباسازی بیمارستان	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(2.83,3.17,3.99)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.075,0.16,0.372)*
مفهوم دوم	*(9.8,14.3,19.8)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.075,0.16,0.372)*
مفهوم سوم	*(9.8,14.3,19.8)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.05,0.133,0.348)*
مفهوم چهارم	*(15,23,31)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.01,0.02,0.04)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۳-۴)$$

جدول (۴-۵۹). محاسبه وزن مفاهیم زیباسازی بیمارستان

مفاهیم زیباسازی بیمارستان	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
استقرار تجهیزات مدرن در بیمارستان برای بهبود خدمت دهی	*0.56*	*0.19*
وجود امکانات رفاهی در بیمارستان برای بهبود خدمت دهی	*0.78*	*0.27*
توجه به آراستگی و نظم ظاهری و ساختاری در بیمارستان	*1*	*0.35*
توجه به زیبایی محوطه و ویژگی‌های بصری بیمارستان	*0.88*	*0.36*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۵۹) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم زیباسازی بیمارستان مربوط به توجه به زیبایی محوطه و ویژگی‌های بصری بیمارستان می‌باشد.

جدول (۴-۶۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات نسبت به کیفیت خدمات

کیفیت خدمات	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*	*(0.1,0.125,0.16)*	*(3,5,7)*
مفهوم سوم	*(5,7,9)*	*(6,8,10)*	*(1,1,1)*	*(4,6,8)*
مفهوم چهارم	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۶۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات

مفاهیم کیفیت خدمات	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تعهد کامل نسبت ارائه خدمات مورد انتظار به ارباب رجوع و بیمار	*(13.1,23.3,33.4)*
بهبود مستمر در ارائه خدمت‌رسانی به ارباب رجوع و بیمار	*(20.1,32.1,44.1)*
تأکید بر کاهش خطاهای انسانی و سیستمی در خدمت‌دهی به ارباب رجوع و بیمار	*(34,48,62)*
تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار	*(3.8,4.2,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۶۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم کیفیت خدمات برای محاسبه درجه بزرگی

کیفیت خدمات	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(13.1,23.3,33.4)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.06,0.16,0.36)*
مفهوم دوم	*(20.1,32.1,44.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.01,0.22,0.48)*
مفهوم سوم	*(34,48,62)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.17,0.33,0.68)*
مفهوم چهارم	*(3.8,4.2,6.1)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.019,0.029,0.067)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۴-۴)$$

جدول(۴-۶۳). محاسبه وزن مفاهیم کیفیت خدمات

کیفیت خدمات	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تعهد کامل نسبت ارائه خدمات مورد انتظار به ارباب رجوع و بیمار	*0.77*	*0.41*
بهبود مستمر در ارائه خدمت‌رسانی به ارباب رجوع و بیمار	*0.1*	*0.035*
تأکید بر کاهش خطاهای انسانی و سیستمی در خدمت‌دهی به ارباب رجوع و بیمار	*0.38*	*0.13*
تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار	*0.86*	*0.46*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۶۳) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم کیفیت خدمات مربوط به تخصص و دانش کارکنان بیمارستان در برآورده کردن نیازهای ارباب رجوع و بیمار می‌باشد.

جدول (۴-۶۴). ماتریس مقایسه زوجی بین بهره‌وری سازمانی نسبت به بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی	خلاقیت	زیباسازی بیمارستان	کیفیت خدمات
خلاقیت	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.125,0.16,0.25)*
زیباسازی بیمارستان	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
کیفیت خدمات	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۶۵). ماتریس مقایسه زوجی بین بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
خلاقیت	*(15,23,31)*
زیباسازی بیمارستان	*(15,23,31)*
کیفیت خدمات	*(10,19,29)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۶۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های بهره‌وری سازمانی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

بهره‌وری سازمانی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
خلاقیت	*(15,23,31)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*
زیباسازی بیمارستان	*(15,23,31)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.05,0.18)*
کیفیت خدمات	*(10,19,29)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.027,0.08,0.19)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۱۵-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول(۴-۶۷). محاسبه وزن مقوله‌های بهره‌وری سازمانی

بهره‌وری سازمانی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
خلاقیت	*0.56*	*0.19*
زیباسازی بیمارستان	*0.78*	*0.27*
کیفیت خدمات	*1*	*0.52*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۶۷) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم بهره‌وری سازمانی مربوط به کیفیت خدمات می‌باشد.

۴-۳-۴. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های بستر حاکم

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و بستر حاکم به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله انتقال تکنولوژی

جدول (۴-۶۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی نسبت به مقوله انتقال تکنولوژی

انتقال تکنولوژی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم دوم	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم سوم	*(1,3,5)*	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*
مفهوم چهارم	*(1,3,5)*	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۶۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی

مفاهیم انتقال تکنولوژی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
توسعه‌ی اهداف بلند مدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان	*(2.83,3.17,3.99)*
تدوین اهداف استراتژیک در بیمارستان برای انتقال گام به گام تکنولوژی	*(9.8,14.3,19.8)*
وجود منابع کافی و تأمین آن برای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	*(6.45,13.8,23)*
حمایت مدیران ارشد و سیاستگذاران از ایده ای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	*(11.5,20.5,31)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۷۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم انتقال تکنولوژی برای محاسبه درجه بزرگی

انتقال تکنولوژی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(2.83,3.17,3.99)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.03,0.1,0.28)*
مفهوم دوم	*(9.8,14.3,19.8)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*
مفهوم سوم	*(6.45,13.8,23)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.045,0.16,0.62)*
مفهوم چهارم	*(11.5,20.5,31)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.08,0.25,0.83)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۶-۴)$$

جدول (۴-۷۱). محاسبه وزن مفاهیم انتقال تکنولوژی

انتقال تکنولوژی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
توسعه‌ی اهداف بلند مدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان	*0.89*	*0.48*
تدوین اهداف استراتژیک در بیمارستان برای انتقال گام به گام تکنولوژی	*0.56*	*0.24*
وجود منابع کافی و تأمین آن برای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	*0.61*	*0.25*
حمایت مدیران ارشد و سیاستگذاران از ایده ای انتقال تکنولوژی به بیمارستان	*0.19*	*0.03*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۷۱) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم انتقال تکنولوژی به توسعه‌ی اهداف بلند مدت سازمان با توجه به ورود تکنولوژی جدید به بیمارستان می‌باشد.

بخش دوم: مقوله استقرار مناسب *HIS*

جدول (۴-۷۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS* نسبت به مقوله استقرار مناسب *HIS*

استقرار مناسب *HIS*	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,2,4)*	*(1,3,5)*
مفهوم دوم	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(5,7,9)*
مفهوم سوم	*(1,2,4)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم چهارم	*(1,3,5)*	*(0.5,0.5,1)*	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۷۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS*

مفاهیم استقرار مناسب *HIS*	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$
کارایی مناسب سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در فعالیت‌های سرپرستی، نظارتی و کنترلی	*(4.6,9,16.5)*
کارکرد درست سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش‌های درست کار	*(16,27,39)*
بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کارکنان با توجه به سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	*(2.1,2.88,5)*
سودمندی و سهولت ادراک شده در بکارگیری سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	*(9.5,16.5,24)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۷۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار مناسب *HIS* برای محاسبه درجه بزرگی

استقرار مناسب *HIS*	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(4.6,9,16.5)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.03,0.11,0.44)*
مفهوم دوم	*(16,27,39)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.11,0.32,1.053)*
مفهوم سوم	*(2.1,2.88,5)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.014,0.03,0.13)*
مفهوم چهارم	*(9.5,16.5,24)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۷-۴)$$

جدول(۴-۷۵). محاسبه وزن مفاهیم استقرار مناسب *HIS*

مفاهیم استقرار مناسب *HIS*	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
کارایی مناسب سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در فعالیت‌های سرپرستی، نظارتی و کنترلی	*0.61*	*0.15*
کارکرد درست سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش‌های درست کار	*1*	*0.25*
بهبود کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کارکنان با توجه به سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	*0.06*	*0.015*
سودمندی و سهولت ادراک شده در بکارگیری سیستم‌های اطلاعات بیمارستان	*0.91*	*0.23*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۷۵) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در استقرار مناسب *HIS* مربوط به کارکرد درست سیستم‌های اطلاعات بیمارستان در حوزه روش‌های درست کار می‌باشد.

جدول(۴-۷۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش نسبت به استقرار سیستم مدیریت دانش

استقرار سیستم مدیریت دانش	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*	*(0.1,0.125,0.16)*	*(3,5,7)*
مفهوم سوم	*(5,7,9)*	*(6,8,10)*	*(1,1,1)*	*(4,6,8)*
مفهوم چهارم	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۷۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش

مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
توجه مناسب بیمارستان به حوزه خلق دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*(3.87,4.4,6.1)*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه ثبت دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*(4.6,8,15.3)*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*(6.4,14.5,23.9)*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه تسهیم دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۷۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش برای محاسبه درجه بزرگی

استقرار سیستم مدیریت دانش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.05,0.14,0.37)*
مفهوم دوم	*(4.6,8,15.3)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.09,0.21,0.51)*
مفهوم سوم	*(6.4,14.5,23.9)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.15,0.31,0.71)*
مفهوم چهارم	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۸-۴)$$

جدول (۴-۷۹). محاسبه وزن مفاهیم استقرار سیستم مدیریت دانش

استقرار سیستم مدیریت دانش	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
توجه مناسب بیمارستان به حوزه خلق دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*0.18*	*0.19*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه ثبت دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*0.12*	*0.27*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*0.19*	*0.35*
توجه مناسب بیمارستان به حوزه تسهیم دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش	*0.17*	*0.14*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۷۹) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم **استقرار سیستم مدیریت دانش** مربوط به توجه مناسب بیمارستان به حوزه بکارگیری دانش به عنوان یکی از مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش می‌باشد.

بخش چهارم: بستر حاکم(توجه به فناوری اطلاعات)

جدول (۴-۸۰). ماتریس مقایسه زوجی بین توجه به فناوری اطلاعات نسبت به توجه به فناوری اطلاعات

توجه به فناوری اطلاعات	انتقال تکنولوژی	استقرار مناسب *HIS*	استقرار سیستم مدیریت دانش
انتقال تکنولوژی	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*
استقرار مناسب *HIS*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
استقرار سیستم مدیریت دانش	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۸۱). ماتریس مقایسه زوجی بین توجه به فناوری اطلاعات

توجه به فناوری اطلاعات	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$
انتقال تکنولوژی	*(11.2,21.3,31.4)*
استقرار مناسب *HIS*	*(19.1,31.1,43.1)*
استقرار سیستم مدیریت دانش	*(31,45,59)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۸۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های توجه به فناوری اطلاعات در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

توجه به فناوری اطلاعات	$\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} \mathbf{M}_{gi}^{j}\right]^{-1}$	**نتیجه (S_i)**
انتقال تکنولوژی	*(11.2,21.3,31.4)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.05,0.18)*
استقرار مناسب *HIS*	*(19.1,31.1,43.1)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.11,0.32,1.053)*
استقرار سیستم مدیریت دانش	*(31,45,59)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.014,0.03,0.13)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۱۹-۴)$$

جدول (۴-۸۳). محاسبه وزن مقوله‌های توجه به فناوری اطلاعات

توجه به فناوری اطلاعات	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
انتقال تکنولوژی	0.61	0.15
استقرار مناسب *HIS*	1	0.42
استقرار سیستم مدیریت دانش	0.95	0.40

بر مبنای نتایج جدول (۴-۸۳) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مقوله توجه به فناوری اطلاعات مربوط به استقرار مناسب *HIS* می‌باشد.

۴-۳-۵. اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های شرایط مداخله گر

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و شرایط مداخله گر به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله مسئولیت‌پذیری اقتصادی

جدول (۴-۸۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی نسبت به مقوله مسئولیت‌پذیری اقتصادی

مسئولیت‌پذیری اقتصادی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.25,0.5,1)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*
مفهوم سوم	*(2,4,6)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*
مفهوم چهارم	*(1,2,4)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۸۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
توجه مدیران ارشد بیمارستان در حوزه بهینه‌سازی و به حداکثررسانی سود	*(6.45,13.8,23)*
توسعه دیدگاه نسبت به بیمارستان به عنوان یک بنگاه اقتصادی سود ده	*(11.5,20.5,31)*
بهبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مالی در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	*(4.6,9,16.5)*
تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه‌های مرتبط با آن	*(16,27,39)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۸۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری اقتصادی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(6.45,13.8,23)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.045,0.16,0.62)*
مفهوم دوم	*(11.5,20.5,31)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.08,0.25,0.83)*
مفهوم سوم	*(4.6,9,16.5)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.03,0.11,0.44)*
مفهوم چهارم	*(16,27,39)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.11,0.32,1.053)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۲۰-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۸۷). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی

مسئولیت‌پذیری اقتصادی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
توجه مدیران ارشد بیمارستان در حوزه بهینه‌سازی و به حداکثر رسانی سود	*0.35*	*0.19*
توسعه دیدگاه نسبت به بیمارستان به عنوان یک بنگاه اقتصادی سود ده	*0.32*	*0.23*
بهبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد مالی در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	*0.76*	*0.15*
تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه‌های مرتبط با آن	*0.91*	*0.25*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۸۷) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم مسئولیت‌پذیری اقتصادی مربوط به تعهد بیمارستان نسبت به توازن بین خدمات ارائه شده و هزینه‌های مرتبط با آن می‌باشد.

بخش دوم: مقوله مسئولیت‌پذیری اخلاقی

جدول(۴-۸۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی نسبت به مقوله مسئولیت‌پذیری اخلاقی

مسئولیت‌پذیری اخلاقی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.5,0.5,1)*	*(4,6,8)*
مفهوم دوم	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,3,5)*
مفهوم سوم	*(3,5,7)*	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مفهوم چهارم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۸۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
احترام به حقوق بیمار به عنوان اولویت مهم بیمارستان	*(11.2,21.3,31.4)*
ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار	*(19.1,31.1,43.1)*
ارائه خدمات بیمارستانی با توجه استانداردهای ملی و بین‌المللی	*(31,45,59)*
خدمت رسانی به بیماران بدون در نظر گرفتن پاداش و انگیزاننده های مالی و غیرمالی	*(11.2,21.3,31.4)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۹۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری اخلاقی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(11.2,21.3,31.4)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*
مفهوم دوم	*(19.1,31.1,43.1)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*
مفهوم سوم	*(31,45,59)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.014,0.03,0.13)*
مفهوم چهارم	*(11.2,21.3,31.4)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۱-۴)$$

جدول (۴-۹۱). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
احترام به حقوق بیمار به عنوان اولویت مهم بیمارستان	*0.55*	*0.21*
ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار	*1*	*0.35*
ارائه خدمات بیمارستانی با توجه استانداردهای ملی و بین‌المللی	*0.42*	*0.21*
خدمت رسانی به بیماران بدون در نظر گرفتن پاداش و انگیزاننده های مالی و غیرمالی	*0.32*	*0.15*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۹۲) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم مسئولیت‌پذیری اخلاقی مربوط به ارائه اطلاعات دقیق و واقعی به همراهان در راستای خدمات ارائه شده به بیمار می‌باشد.

بخش سوم: مقوله مسئولیت‌پذیری قانونی

جدول (۴-۹۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی نسبت به مسئولیت‌پذیری قانونی

مسئولیت‌پذیری قانونی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*
مفهوم دوم	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*
مفهوم سوم	*(3,5,7)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*
مفهوم چهارم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.3)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۹۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تبعیت مدیران ارشد بیمارستان از قوانین و مقررات مصوب و تدوین شده	*(2.45,3.88,7)*
رعایت قوانین و مقررات در ارتقا و انتسابات پست های بیمارستان	*(5,10,16)*
تدوین سیاست ها و دستورالعمل های انعطاف‌پذیر برای کمک به محرومین	*(5.25,8.5,13)*
التزام واقعی به قوانین تدوین شده برای رعایت حقوق تمامی ذینفعان	*(1.55,1.95,3)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۹۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری قانونی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(2.45,3.88,7)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.06,0.16,0.49)*
مفهوم دوم	*(5,10,16)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.12,0.41,1.12)*
مفهوم سوم	*(5.25,8.5,13)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.13,0.35,0.91)*
مفهوم چهارم	*(3.75,5.3,8.8)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۲-۴)$$

جدول(۴-۹۶). محاسبه وزن مفاهیم طراحی مشاغل

مسئولیت‌پذیری قانونی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تبعیت مدیران ارشد بیمارستان از قوانین و مقررات مصوب و تدوین شده	*0.61*	*0.23*
رعایت قوانین و مقررات در ارتقا و انتسابات پست های بیمارستان	*1*	*0.32*
تدوین سیاست ها و دستورالعمل های انعطاف‌پذیر برای کمک به محرومین	*0.06*	*0.38*
التزام واقعی به قوانین تدوین شده برای رعایت حقوق تمامی ذینفعان	*0.91*	*0.07*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۹۶) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم مسئولیت‌پذیری قانونی مربوط به تدوین سیاست ها و دستورالعمل های انعطاف‌پذیر برای کمک به محرومین می‌باشد.

بخش چهارم: مقوله مسئولیت‌پذیری فرهنگی

جدول (۴-۹۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی نسبت به مسئولیت‌پذیری فرهنگی

مسئولیت‌پذیری فرهنگی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم سوم	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*
مفهوم چهارم	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,2,4)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۹۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تدوین دستورالعمل و رویه‌های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان	*(8,14,20)*
توجه به عدالت و انصاف در تعامل با ذینفعان داخلی وخارجی بیمارستان	*(4.4,7.66,13)*
عدم تبعیض نژادی و قومی در تعامل ذینفعان با داخلی وخارجی بیمارستان	*(2.57,4,7)*
توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص	*(8,14,20)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۹۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری فرهنگی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(8,14,20)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.06,0.18,0.47)*
مفهوم دوم	*(4.4,7.66,13)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.04,0.09,0.25)*
مفهوم سوم	*(2.57,4,7)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.12,0.33,0.72)*
مفهوم چهارم	*(8,14,20)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.026,0.053,0.13)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۳-۴)$$

جدول (۴-۱۰۰). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی

مسئولیت‌پذیری فرهنگی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تدوین دستورالعمل و رویه‌های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان	*1*	*0.32*
توجه به عدالت و انصاف در تعامل با ذینفعان داخلی وخارجی بیمارستان	*0.7*	*0.22*
عدم تبعیض نژادی و قومی در تعامل ذینفعان با داخلی وخارجی بیمارستان	*0.35*	*0.11*
توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص	*1*	*0.32*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۰۰) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم مسئولیت‌پذیری فرهنگی مربوط به تدوین دستورالعمل و رویه‌های جامع اخلاقی برای اداره بیمارستان و توجه به اقدامات فرهنگی و اجتماعی مانند کمک به انجمن بیماران خاص می‌باشد.

بخش پنجم: مقوله مسئولیت‌پذیری زیست محیطی

جدول (۴-۱۰۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی نسبت به مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی

مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,3,5)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*
مفهوم سوم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*
مفهوم چهارم	*(0.2,0.33,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(0.25,0.5,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۰۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی

مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
رعایت قوانین و دستورالعمل های زیست محیطی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	*(5.25,10.5,17)*
استفاده از فرآیندهای نوآورانه در بیمارستان برای صرفه جویی و ذخیره در مصرف انرژی	*(11,19,26)*
استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	*(2.6,4,7.33)*
توسعه خدمات بیمارستانی در راستای کاهش آلودگی‌های بیمارستانی و بهینه‌سازی انرژی	*(1.72,2.22,3.7)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۰۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(5.25,10.5,17)*	*(0.015,0.024,0.036)*	*(0.12,0.33,0.72)*
مفهوم دوم	*(11,19,26)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.04,0.08,0.21)*
مفهوم سوم	*(2.6,4,7.33)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.014,0.03,0.13)*
مفهوم چهارم	*(1.72,2.22,3.7)*	*(0.007,0.012,0.027)*	*(0.02,0.06,0.23)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۴-۴)$$

جدول (۴-۱۰۴). محاسبه وزن مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی

مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
رعایت قوانین و دستورالعمل‌های زیست‌محیطی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	*0.53*	*0.13*
استفاده از فرآیندهای نوآورانه در بیمارستان برای صرفه جویی و ذخیره در مصرف انرژی	*0.69*	*0.28*
استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی	*0.95*	*0.38*
توسعه خدمات بیمارستانی در راستای کاهش آلودگی‌های بیمارستانی و بهینه‌سازی انرژی	*0.28*	*0.12*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۰۴) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم مسئولیت‌پذیری زیست محیطی مربوط به استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای جوگیری از آلودگی‌های بیمارستانی می‌باشد.

بخش ششم: شرایط مداخله گر(مسئولیت‌پذیری اجتماعی)

جدول (۴-۱۰۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	مسئولیت‌پذیری قانونی	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	مسئولیت‌پذیری زیست محیطی
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*	*(1,3,5)*
مسئولیت‌پذیری قانونی	*(1,2,4)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(1,2,4)*
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.3)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۰۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	*(2.45,3.88,7)*
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	*(5,10,16)*
مسئولیت‌پذیری قانونی	*(5.25,8.5,13)*
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	*(1.55,1.95,3)*
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	*(2.45,3.88,7)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۰۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	*(2.45,3.88,7)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.06,0.16,0.49)*
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	*(5,10,16)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.12,0.41,1.12)*
مسئولیت‌پذیری قانونی	*(5.25,8.5,13)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.13,0.35,0.91)*
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	*(1.55,1.95,3)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.04,0.08,0.21)*
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	*(2.45,3.88,7)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.06,0.16,0.49)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۵-۴)$$

جدول(۴-۱۰۸). محاسبه وزن مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مسئولیت‌پذیری اجتماعی	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	*0.59*	*0.21*
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	*1*	*0.36*
مسئولیت‌پذیری قانونی	*0.93*	*0.34*
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	*0.21*	*0.07*
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	*0.56*	*0.17*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۰۸) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مقوله مسئولیت‌پذیری اجتماعی مربوط به مفهوم مسئولیت گذیری اخلاقی می‌باشد.

۴-۳-۶- اعتبارسنجی مفاهیم و مقوله‌های پیامد

در ابتدا از طریق مقایسه زوجی بین مفاهیم و مقوله‌ها به اعتبارسنجی پرداخته و در بخش انتهایی از طریق مقایسه زوجی بین مقوله‌ها و پیامد به اعتبارسنجی مدل پارادایمی کدگذاری محوری پرداخته شده است.

بخش اول: مقوله تجربه و تخصص مدیریت

جدول(۴-۱۰۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت نسبت به مقوله تجربه و تخصص مدیریت

تجربه و تخصص مدیریت	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,2,4)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(1,2,4)*	*(2,4,6)*
مفهوم سوم	*(1,2,4)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*
مفهوم چهارم	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.3)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۱۰). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت

مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
مهارت مدیریت در شناسایی و حل بحران های مختلف	*(2.45,3.88,7)*
تشکیل تیم‌های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان	*(5,10,16)*
آگاهی مدیریت بیمارستان نسبت به فرآیندهای مختلف	*(5.25,8.5,13)*
استفاده از سبک‌های نوین رهبری مانند رهبری تحول گرا، رهبری تعامل گرا و غیره	*(1.55,1.95,3)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۱۱). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت برای محاسبه درجه بزرگی

تجربه و تخصص مدیریت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(2.45,3.88,7)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.06,0.16,0.49)*
مفهوم دوم	*(5,10,16)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.12,0.41,1.12)*
مفهوم سوم	*(5.25,8.5,13)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.13,0.35,0.91)*
مفهوم چهارم	*(1.55,1.95,3)*	*(0.025,0.041,0.07)*	*(0.04,0.08,0.21)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۲۶-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۱۱۲). محاسبه وزن مفاهیم تجربه و تخصص مدیریت

تجربه و تخصص مدیریت	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
مهارت مدیریت در شناسایی و حل بحران های مختلف	*0.59*	*0.21*
تشکیل تیم‌های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان	*1*	*0.36*
آگاهی مدیریت بیمارستان نسبت به فرآیندهای مختلف	*0.93*	*0.34*
استفاده از سبک‌های نوین رهبری مانند رهبری تحول گرا، رهبری تعامل گرا و غیره	*0.21*	*0.07*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۱۲) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم **تجربه و تخصص مدیریت** مربوط به تشکیل تیم‌های تخصصی مدیریت برای حل مسائل بیمارستان می‌باشد.

بخش دوم: مقوله نوآوری مداری

جدول (۴-۱۱۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری نسبت به مقوله نوآوری مداری

نوآوری مداری	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(0.2,0.33,1)*	*(2,4,6)*
مفهوم دوم	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(0.2,0.33,1)*
مفهوم سوم	*(1,3,5)*	*(5,7,9)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*
مفهوم چهارم	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,3,5)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۱۴). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری

مفاهیم نوآوری مداری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تدوین برنامه‌های مختلف برای اجرایی شدن طرح های جدید خدمت دهی	*(6.2,9.33,15)*
انعطاف‌پذیری فرآیندهای بیمارستان برای مواجهه با تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی	*(2.45,2.67,3.53)*
وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه‌های جدید انجام کار	*(15,23,31)*
توانمندسازی ذهنی و فکری کارکنان برای ارائه طرح های جدید	*(3.3,7.45,11.88)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول(۴-۱۱۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم نوآوری مداری برای محاسبه درجه بزرگی

نوآوری مداری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(6.2,9.33,15)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.09,0.21,0.51)*
مفهوم دوم	*(2.45,2.67,3.53)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.03,0.06,0.12)*
مفهوم سوم	*(15,23,31)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.22,0.53,1.05)*
مفهوم چهارم	*(3.3,7.45,11.88)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.05,0.17,0.4)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۷-۴)$$

جدول(۴-۱۱۶). محاسبه وزن مفاهیم نوآوری مداری

نوآوری مداری	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تدوین برنامه‌های مختلف برای اجرایی شدن طرح های جدید خدمت دهی	*0.47*	*0.22*
انعطاف‌پذیری فرآیندهای بیمارستان برای مواجهه با تغییرات سریع در محیط داخلی و خارجی	*0.16*	*0.075*
وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه‌های جدید انجام کار	*1*	*0.47*
توانمندسازی ذهنی و فکری کارکنان برای ارائه طرح های جدید	*0.33*	*0.15*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۱۶) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم نوآوری مداری مربوط به وجود ساز و کارهای پرداخت پاداش به کارکنان برای بکارگیری شیوه‌های جدید انجام می‌باشد.

بخش سوم: مقوله ثبات مدیریت

جدول (۴-۱۱۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت نسبت به ثبات مدیریت

ثبات مدیریت	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(1,3,5)*
مفهوم دوم	*(1,3,5)*	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مفهوم سوم	*(1,2,4)*	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.125,0.16,0.25)*
مفهوم چهارم	*(0.2,0.33,1)*	*(3,5,7)*	*(4,6,8)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۱۸). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت

مفاهیم ثبات مدیریت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
مدت زمان تصدی پست مدیریتی	*(7.7,14.3,22)*
انتقال بیشتر دانش مدیریت به سایرین با توجه به اقزایش طول عمر مدیریت	*(3.89,8.54,13.86)*
بهبود اثربخشی بیمارستان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی	*(5.35,8.44,14.66)*
تقویت شایسته سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی	*(18.4,26.6,36)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول(۴-۱۱۹). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ثبات مدیریت برای محاسبه درجه بزرگی

ثبات مدیریت	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(7.7,14.3,22)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.04,0.1,0.24)*
مفهوم دوم	*(3.89,8.54,13.86)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.02,0.06,0.15)*
مفهوم سوم	*(5.35,8.44,14.66)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.03,0.06,0.16)*
مفهوم چهارم	*(18.4,26.6,36)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.18,0.39)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۲۸-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۱۲۰). محاسبه وزن مفاهیم ثبات مدیریت

ثبات مدیریت	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
مدت زمان تصدی پست مدیریتی	*0.65*	*0.11*
انتقال بیشتر دانش مدیریت به سایرین با توجه به اقزایش طول عمر مدیریت	*0.33*	*0.05*
بهبود اثربخشی بیمارستان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی	*0.33*	*0.05*
تقویت شایسته سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی	*1*	*0.18*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۲۰) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم ثبات مدیریت مربوط به تقویت شایسته سالاری در سازمان با توجه به افزایش تصدی پست های مدیریتی می‌باشد.

بخش چهارم: مقوله ارزیابی عملکرد و بهره‌وری

جدول (۴-۱۲۱).ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری نسبت به ارزیابی عملکرد و بهره‌وری

ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	مفهوم اول	مفهوم دوم	مفهوم سوم	مفهوم چهارم
مفهوم اول	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(6,8,10)*
مفهوم دوم	*(3,5,7)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(0.25,0.5,1)*
مفهوم سوم	*(5,7,9)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(4,6,8)*
مفهوم چهارم	*(0.1,0.125,0.16)*	*(1,2,4)*	*(0.125,0.16,0.25)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۲۲). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری

مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
در نظر گرفتن مزایا و پاداش توسط بیمارستان برای کارکنان و مدیران	*(18.5,24.7,31)*
برنامه‌ریزی مناسب و کارا برای زمان کاری در انجام مشاغل	*(7.7,14.3,22)*
تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف	*(18.4,26.6,36)*
تلاش بیمارستان برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان	*(5.35,8.44,14.66)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۲۳). ماتریس مقایسه زوجی بین مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری برای محاسبه درجه بزرگی

ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
مفهوم اول	*(18.5,24.7,31)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.17,0.34)*
مفهوم دوم	*(7.7,14.3,22)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.04,1,0.24)*
مفهوم سوم	*(18.4,26.6,36)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.09,0.18,0.39)*
مفهوم چهارم	*(5.35,8.44,14.66)*	*(0.005,0.007,0.011)*	*(0.02,0.06,0.16)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases} \quad (۲۹-۴)$$

جدول (۴-۱۲۴). محاسبه وزن مفاهیم ارزیابی عملکرد و بهره‌وری

ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
در نظر گرفتن مزایا و پاداش توسط بیمارستان برای کارکنان و مدیران	*0.96*	*0.17*
برنامه‌ریزی مناسب و کارا برای زمان کاری در انجام مشاغل	*0.65*	*0.11*
تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف	*1*	*0.18*
تلاش بیمارستان برای بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان	*0.33*	*0.05*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۲۴) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مفاهیم **ارزیابی عملکرد و بهره‌وری** مربوط به تمرکز کارکنان بیمارستان بر عملکرد تیمی در فرآیندهای مختلف می‌باشد.

بخش پنجم: پیامدها(مدیریت اثربخش)

جدول (۴-۱۲۵). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش

مدیریت اثربخش	تجربه و تخصص مدیریت	نوآوری مداری	ثبات مدیریت	ارزیابی عملکرد و بهره‌وری
تجربه و تخصص مدیریت	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*
نوآوری مداری	*(1,2,4)*	*(1,1,1)*	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,2,4)*
ثبات مدیریت	*(1,3,5)*	*(2,4,6)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	*(1,1,1)*	*(0.25,0.5,1)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۲۶). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش

مقوله‌های مدیریت اثربخش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
تجربه و تخصص مدیریت	*(3.87,4.4,6.1)*
نوآوری مداری	*(4.6,8,15.3)*
ثبات مدیریت	*(6.4,14.5,23.9)*
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	*(3.87,4.4,6.1)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$= (48.15,83.9,132.1)	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$= (0.007,0.012,0.027)	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۲۷). ماتریس مقایسه زوجی بین مقوله‌های مدیریت اثربخش در تصمیم‌گیری برای محاسبه درجه بزرگی

مقوله‌های مدیریت اثربخش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
تجربه و تخصص مدیریت	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*
نوآوری مداری	*(4.6,8,15.3)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.05,0.18)*
ثبات مدیریت	*(6.4,14.5,23.9)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.03,0.1,0.28)*
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	*(3.87,4.4,6.1)*	*(0.005,0.007,0.012)*	*(0.02,0.03,0.07)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۳۰-۴)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۱۲۸). محاسبه وزن مقوله‌های مدیریت اثربخش

مقوله‌های مدیریت اثربخش	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
تجربه و تخصص مدیریت	*1*	*0.54*
نوآوری مداری	*0.1*	*0.035*
ثبات مدیریت	*0.38*	*0.13*
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	*0.74*	*0.37*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۲۸) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در مقوله مدیریت اثربخش استقلال به تجربه و تخصص مدیریت می‌باشد.

۴-۳-۷. اعتبارسنجی ابعاد پژوهش

در این بخش از طریق مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش به اعتبارسنجی پرداخته شده است.

جدول (۴-۱۲۹). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش

ابعاد پژوهش	ساختار سازمانی	مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	بهره‌وری سازمانی	توجه به فناوری اطلاعات	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مدیریت اثربخش
ساختار سازمانی	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(0.2,0.33,1)*	*(2,4,6)*	*(3,5,7)*	*(1,1,1)*
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
بهره‌وری سازمانی	*(1,3,5)*	*(5,7,9)*	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(5,7,9)*	*(1,3,5)*
توجه به فناوری اطلاعات	*(0.16,0.25,0.5)*	*(1,3,5)*	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(1,3,5)*	*(0.16,0.25,0.5)*
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	*(0.14,0.2,0.33)*	*(1,1,1)*	*(0.11,0.14,0.2)*	*(0.2,0.33,1)*	*(1,1,1)*	*(0.14,0.2,0.33)*
مدیریت اثربخش	*(1,1,1)*	*(3,5,7)*	*(0.2,0.33,1)*	*(2,4,6)*	*(3,5,7)*	*(1,1,1)*

پس از تشکیل ماتریس مقایسه زوجی باید بردارهای وزن با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی تعیین شود که این محاسبات به شرح زیر است:

جدول (۴-۱۳۰). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش

ابعاد پژوهش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$
ساختار سازمانی	*(6.2,9.33,15)*
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	*(2.45,2.67,3.53)*
بهره‌وری سازمانی	*(15,23,31)*
توجه به فناوری اطلاعات	*(3.3,7.45,11.88)*
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	*(2.45,2.67,3.53)*
مدیریت اثربخش	*(6.2,9.33,15)*
$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$ = *(29.4,42.12,64.94)*	
$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$ = *(0.015,0.023,0.034)*	

در این مرحله باید مجموع هر یک از معیارها با ماتریس حاصل شده در سطر آخر ضرب شود بنابراین:

جدول (۴-۱۳۱). ماتریس مقایسه زوجی بین ابعاد پژوهش

ابعاد پژوهش	$\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}$	$\left[\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} M_{gi}^{j}\right]^{-1}$	نتیجه (S_i)
ساختار سازمانی	*(6.2,9.33,15)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.09,0.21,0.51)*
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	*(2.45,2.67,3.53)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.03,0.06,0.12)*
بهره‌وری سازمانی	*(15,23,31)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.22,0.53,1.05)*
توجه به فناوری اطلاعات	*(3.3,7.45,11.88)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.05,0.17,0.4)*
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	*(2.45,2.67,3.53)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.03,0.06,0.12)*
مدیریت اثربخش	*(6.2,9.33,15)*	*(0.015,0.023,0.034)*	*(0.09,0.21,0.51)*

در این مرحله باید درجه بزرگی (S_i) نسبت به یکدیگر محاسبه شود و بر این مبنا وزن‌های هر یک از زیرمعیارها حاصل شود، برای این مرحله با توجه به روش مثلثی فازی از فرمول زیر استفاده می‌شود:

(۴-۳۱)

$$V(M_2 \geq M_1) = hgt(M_1 \cap M_2) = \mu_{M_2}(d) = \begin{cases} 1 & \text{if } m_2 \geq m_1 \\ 0 & \text{if } l_1 \geq u_2 \\ \dfrac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

جدول (۴-۱۳۲). محاسبه وزن ابعاد پژوهش

ابعاد پژوهش	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده
ساختار سازمانی	*0.47*	*0.22*
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	*0.16*	*0.075*
بهره‌وری سازمانی	*1*	*0.47*
توجه به فناوری اطلاعات	*0.33*	*0.15*
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	*0.16*	*0.075*
مدیریت اثربخش	*0.42*	*0.19*

بر مبنای نتایج جدول (۴-۱۳۲) می‌توان استنباط نمود که بیشترین وزن در ابعاد پژوهش مربوط به بهره‌وری سازمانی می‌باشد.

۴-۴. شاخص‌های توصیفی مدل پارادایمی پژوهش

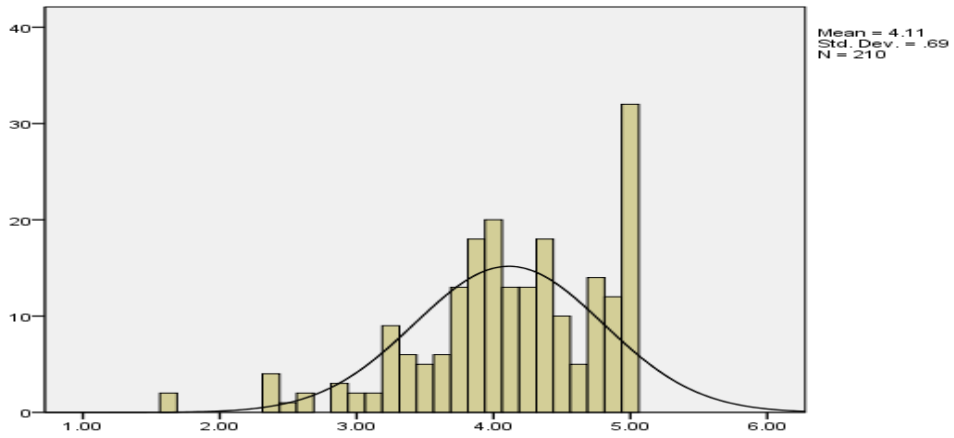
در این بخش از فصل چهارم توصیف آماری متغیرهای مدل تحقیق ارائه می‌گردد:

۴-۴-۱. ساختار سازمانی

مطابق جدول (۴-۱۳۳) میانگین امتیاز متغیر ساختار سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان ۴/۱۱۲۲، انحراف معیار ۰/۶۹۰۱۵ و واریانس برابر ۰/۴۷۶ می‌باشد. میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر ساختار سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۰۰ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۳). توصیف آماری ساختار سازمانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
ساختار سازمانی	۲۱۰	۱/۶۳	۵	۴/۱۱۲۲	۰/۶۹۰۱۵	۰/۴۷۶	-۰/۸۴۲	۰/۸۸۲



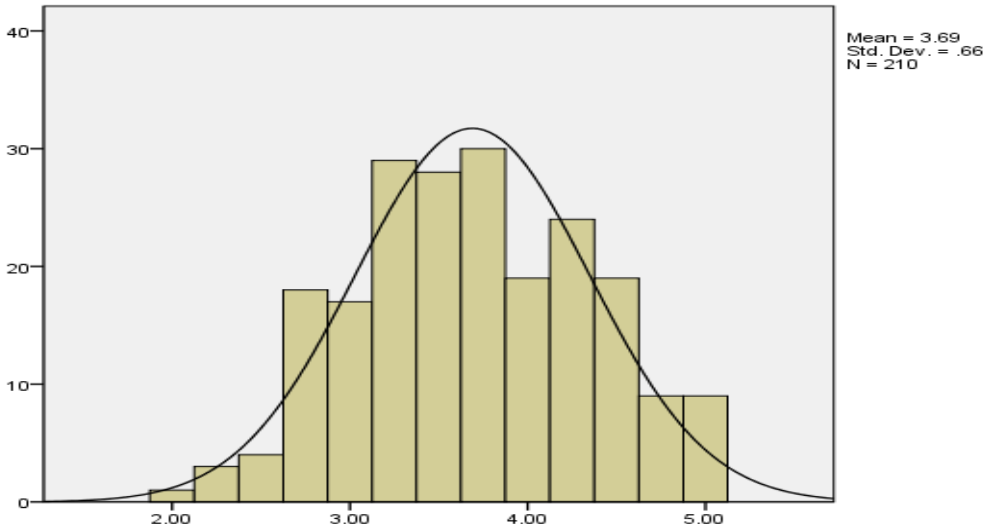
نمودار (۴-۳). توزیع متغیر ساختار سازمانی

۴-۴-۲. مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

مطابق جدول (۴-۱۳۴) میانگین امتیاز متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۶۸۸۸، انحراف معیار ۰/۶۶۰۱۱ و واریانس برابر ۰/۴۳۶ می‌باشد. میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۲ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۴). توصیف آماری مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	۲۱۰	۲	۵	۳/۶۸۸۸	۰/۶۶۰۱۱	۰/۴۳۶	۰/۰۳۳	-۰/۶۱۳



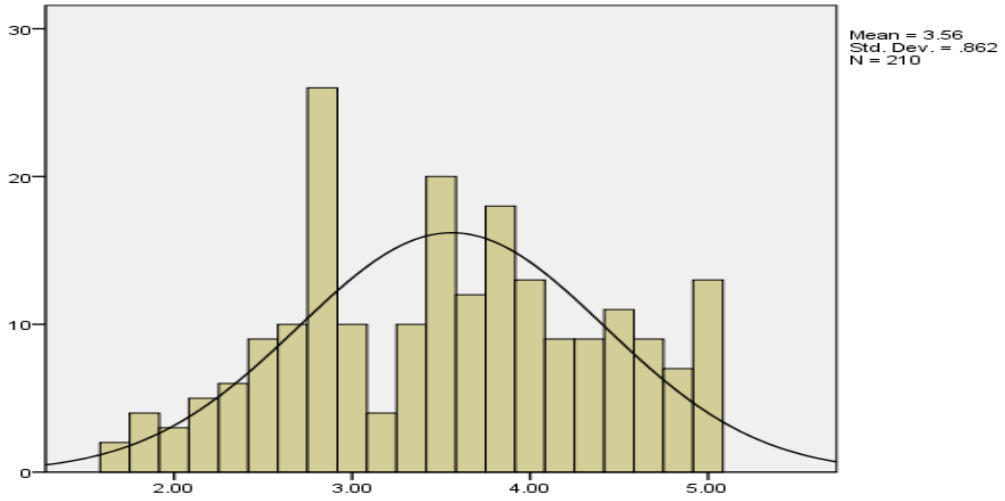
نمودار(۴-۴). توزیع متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

۴-۴-۳. بهره‌وری سازمانی

مطابق جدول (۴-۱۳۵) میانگین امتیاز متغیر بهره‌وری سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۵۵۹۱، انحراف معیار ۰/۸۶۲۰۹ و واریانس برابر ۰/۷۴۳ می‌باشد. میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر بهره‌وری سازمانی از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۶۷ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۵). توصیف آماری بهره‌وری سازمانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
بهره‌وری سازمانی	۲۱۰	۱/۶۷	۵	۳/۵۵۹۱	۰/۸۶۲۰۹	۰/۷۴۳	-۰/۳۳	-۰/۲۷۵



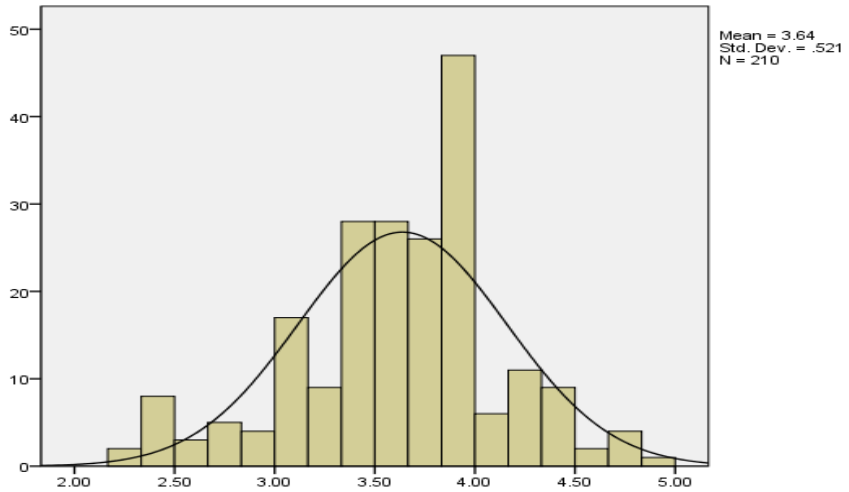
نمودار (۴-۵). توزیع متغیر بهره‌وری سازمانی

۴-۴-۴. توجه به فناوری اطلاعات

مطابق جدول (۴-۱۳۶) میانگین امتیاز متغیر توجه فناوری اطلاعات از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۶۳۸۱، انحراف معیار ۰/۵۲۱۲۶ و واریانس برابر ۰/۲۷۲ می‌باشد. میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر توجه فناوری اطلاعات از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۲/۲۵ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۹۲ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۶). توصیف آماری توجه به فناوری اطلاعات

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
توجه به فناوری اطلاعات	۲۱۰	۲/۲۵	۴/۹۲	۳/۶۳۸۱	۰/۵۲۱۲۶	۰/۲۷۲	-۰/۳۷۹	۰/۵۰۴



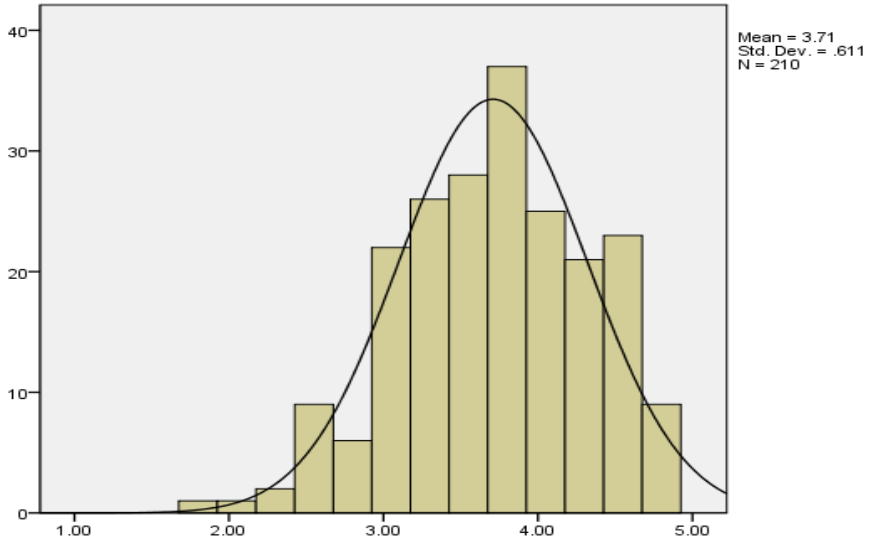
نمودار (۴-۶). توزیع متغیر توجه به فناوری اطلاعات

۴-۴-۵. مسئولیت‌پذیری اجتماعی

مطابق جدول (۴-۱۳۷) میانگین امتیاز متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۷۰۹۳، انحراف معیار ۰/۶۱۰۷۷ و واریانس برابر ۰/۳۷۳ می‌باشد. میانگین به دست آمده بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۸ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۸۵ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۷). توصیف آماری مسئولیت‌پذیری اجتماعی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۱۰	۱/۸	۴/۸۵	۳/۷۰۹۳	۰/۶۱۰۷۷	۰/۳۷۳	-۰/۳۳	-۰/۲۷۵



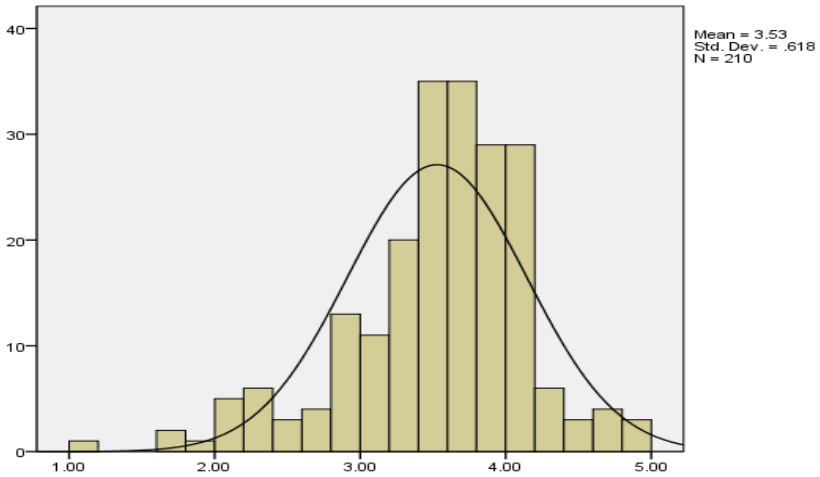
نمودار (۴-۷). توزیع متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

۴-۴-۶. مدیریت اثربخش

مطابق جدول (۴-۱۳۸) میانگین امتیاز متغیر مدیریت اثربخش از نظر پاسخ‌دهندگان ۳/۵۲۸۱، انحراف معیار ۰/۶۱۷۷۸ و واریانس برابر ۰/۳۸۲ می‌باشد. میانگین به دست آمده اندکی بالاتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر مدیریت اثربخش از نظر پاسخ‌دهندگان معادل ۱/۱۹ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۹۴ می‌باشد.

جدول (۴-۱۳۸). توصیف آماری مدیریت اثربخش

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
مدیریت اثربخش	۲۱۰	۱/۱۹	۴/۹۴	۳/۵۲۸۱	۰/۶۱۷۷۸	۰/۳۸۲	-۰/۸۹۱	۱/۴۳۳



نمودار (۴-۸). توزیع متغیر مدیریت اثربخش

۴-۵. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برونزا و متغیرهای درونزا حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی[۱] مرتبه اول و مرتبه‌ی دوم صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل های بدست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است. بنابراین در ابتدا به بررسی مدل‌های اندازه‌گیری در این پژوهش می‌پردازیم. لازم به توضیح است نام‌گذاری متغیرهای تحقیق برای مدل‌سازی در نرم‌افزار لیزرل در جدول(۴-۱۳۹) ارائه شده است:

جدول (۴-۱۳۹). علائم اختصاری در نرم‌افزار لیزرل

علائم اختصاری	متغیر	علائم اختصاری	متغیر
CSR	**مسئولیت‌پذیری اجتماعی**	*STRC*	**ساختار سازمانی**
ECSR	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	*BOAD*	هیئت امنایی
TCSR	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	*OUTS*	برون سپاری
LCSR	مسئولیت‌پذیری قانونی	*CONT*	کنترل هزینه
CCSR	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	*INDP*	استقلال در تصمیم‌گیری
NCSR	مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	*SHRM*	**مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی**
MANG	**مدیریت اثربخش**	*ESTM*	خودباوری
EXPT	تجربه و تخصص مدیریت	*OCB*	رفتارشهروند سازمانی
INOV	نوآوری مداری	*DJOB*	طراحی مشاغل
STAB	ثبات مدیریت	*COMM*	تعهد سازمانی
PERF	ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	*EDUC*	آموزش
ATIT	**توجه به فناوری اطلاعات**	*OPRD*	**بهره‌وری سازمانی**
TRNS	انتقال تکنولوژی	*CRAT*	خلاقیت
IHIS	استقرار مناسب *HIS*	*BEAT*	زیباسازی بیمارستان
IKMS	استقرار سیستم مدیریت دانش	*SERV*	کیفیت خدمات

۴-۵-۱. تحلیل عاملی تأییدی شرایط علی(ساختار سازمانی)

با توجه به اینکه ساختار سازمانی در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد ساختار سازمانی پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد ساختار سازمانی و متغیر ساختار سازمانی بررسی می‌گردد.

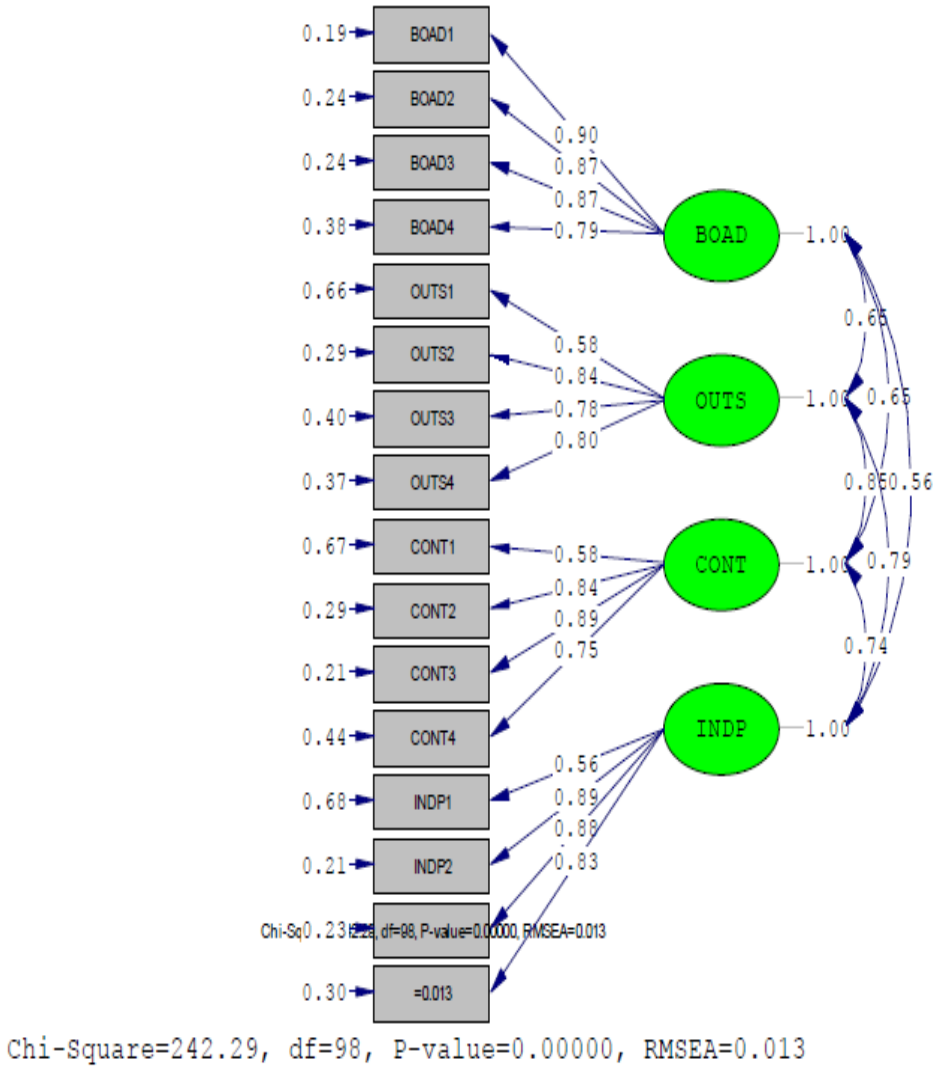
[۱] -Confirmatory factor analysis

۴-۵-۱-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شرایط علی

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه‌ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

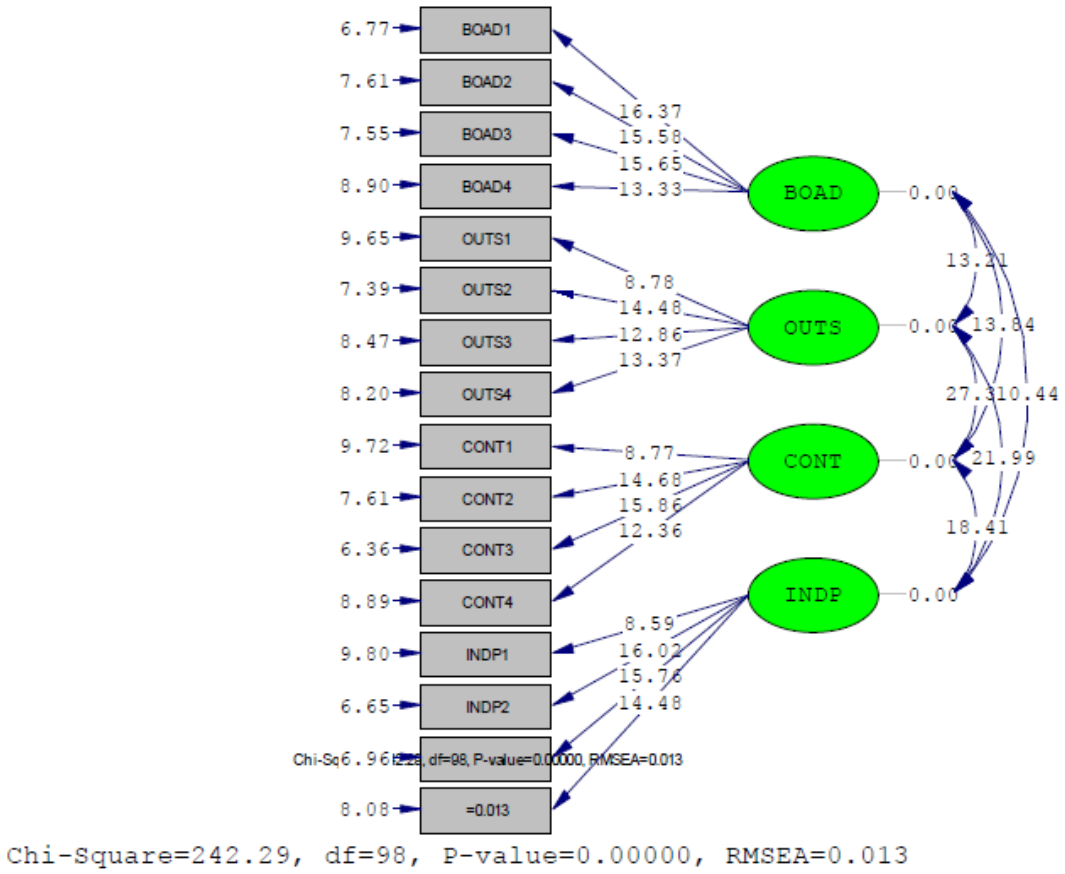
- ✓ سؤال اول بعد هیئت امنایی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۹۰ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل هیئت امنایی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد برون‌سپاری با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۴ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل برون‌سپاری را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد کنترل هزینه با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۹ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل کنترل هزینه را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد استقلال در تصمیم‌گیری با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۹ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل استقلال در تصمیم را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.



نمودار (۴-۹). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط علی مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد شرایط علی خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی معنادار است.



نمودار (۴-۱۰). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی که در جدول (۴-۱۴۰) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی گویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد شرایط علی به درستی به کار گرفته شده‌اند.

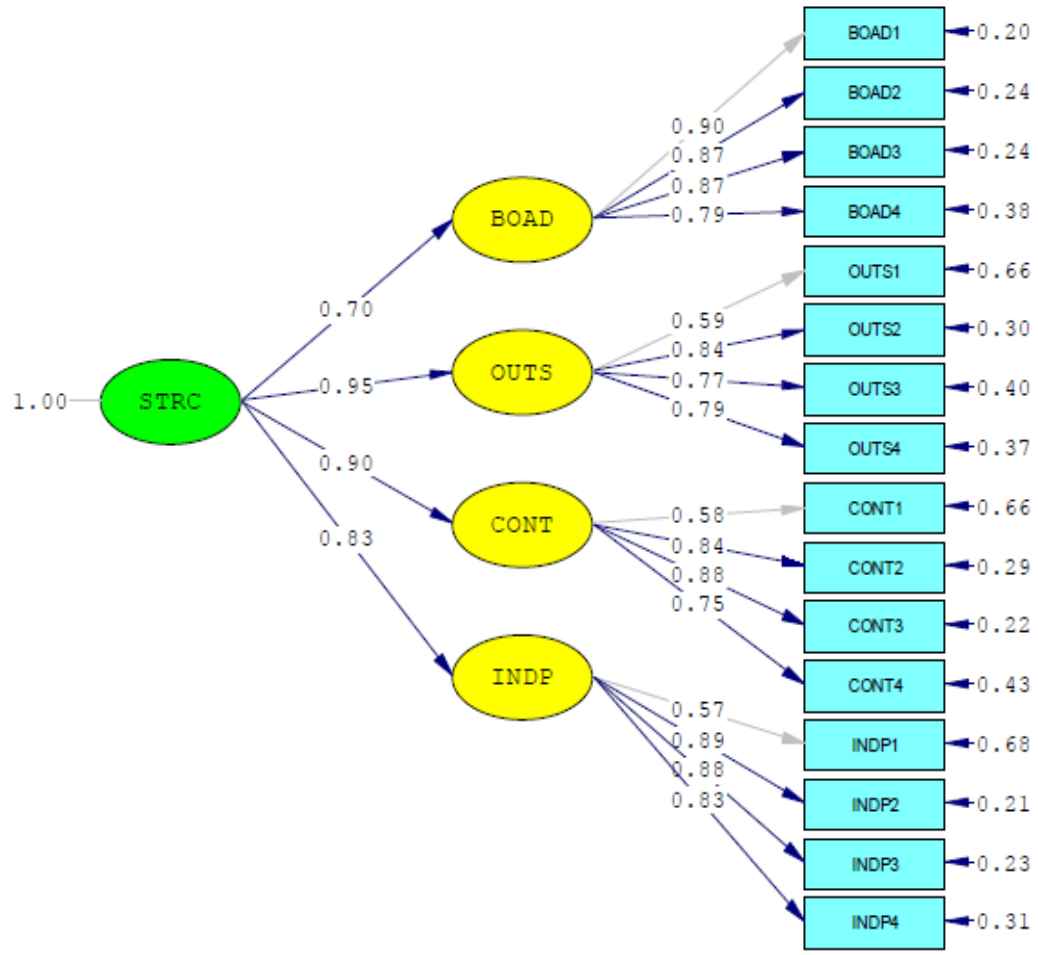
جدول (۴-۱۴۰). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط علی

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۴۶	۰/۰۱۳	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷

۴-۵-۱-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم شرایط علی

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

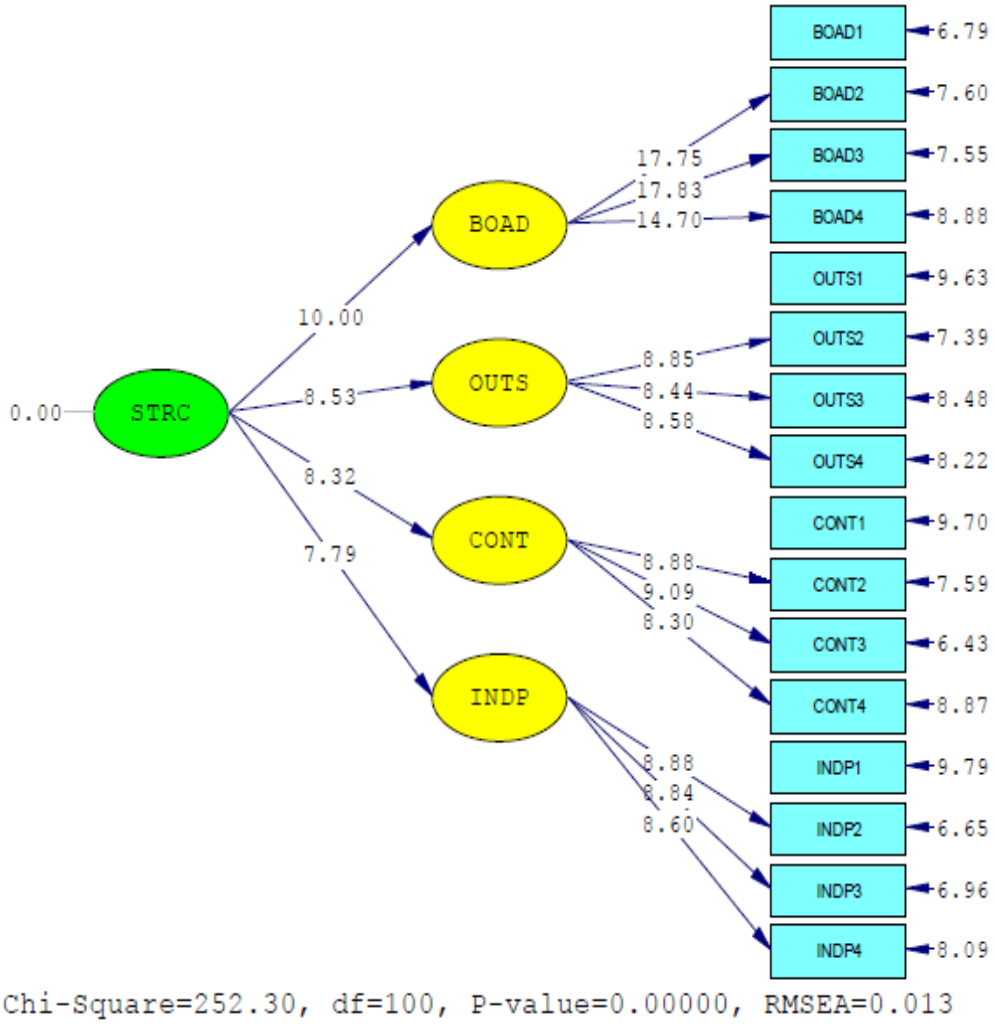
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد چهارگانه‌ی شرایط علی بعد برون‌سپاری دارای بیشترین تأثیر بر شرایط علی می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۰/۹۵) در میان ابعاد چهارگانه‌ی شرایط علی می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس شرایط علی را توضیح دهند.



نمودار (۴-۱۱). مدل اندازه‌گیری شرایط علی در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط علی مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد شرایط علی و شرایط علی خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۱۲). مدل اندازه‌گیری شرایط علی در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری شرایط علی که در جدول(۴-۱۴۱) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش شرایط علی به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۴۱). شاخص‌های برازش شرایط علی

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۵۲	۰/۰۱۳	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵

۴-۵-۲. تحلیل عاملی تأییدی پدیده اصلی (مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی)

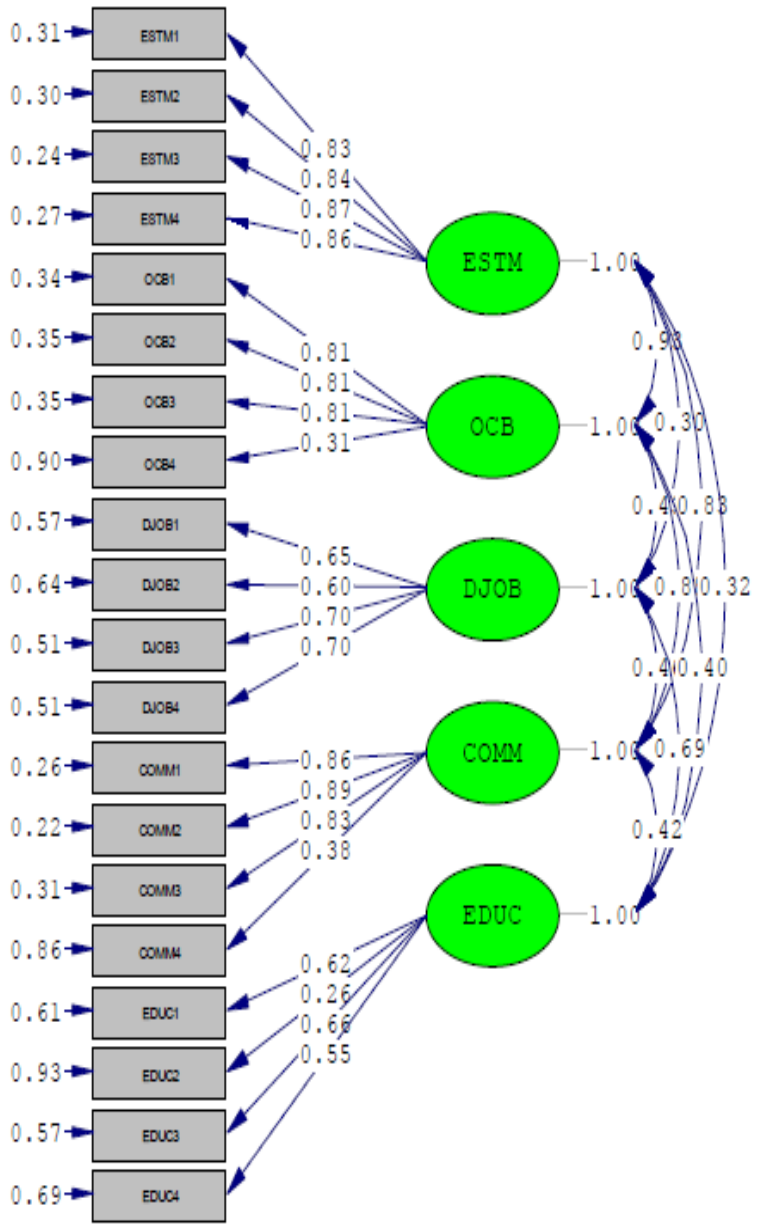
با توجه به اینکه مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی و متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بررسی می‌گردد.

۴-۵-۲-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول پدیده اصلی

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه‌ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود، البته یکی از مقادیر بالای ۰/۳ است که با احتیاط می‌توان آن را پذیرفت و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

- ✓ سؤال سوم بعد خودباوری با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۶ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل خودباوری را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال اول و دوم و سوم بعد رفتار شهروند سازمانی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۱ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل رفتار شهروند سازمانی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم و چهارم بعد طراحی مشاغل با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۷۰ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل طراحی مشاغل را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد تعهد سازمانی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۹ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل تعهد سازمانی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد آموزش با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۶۶ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل آموزش را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.

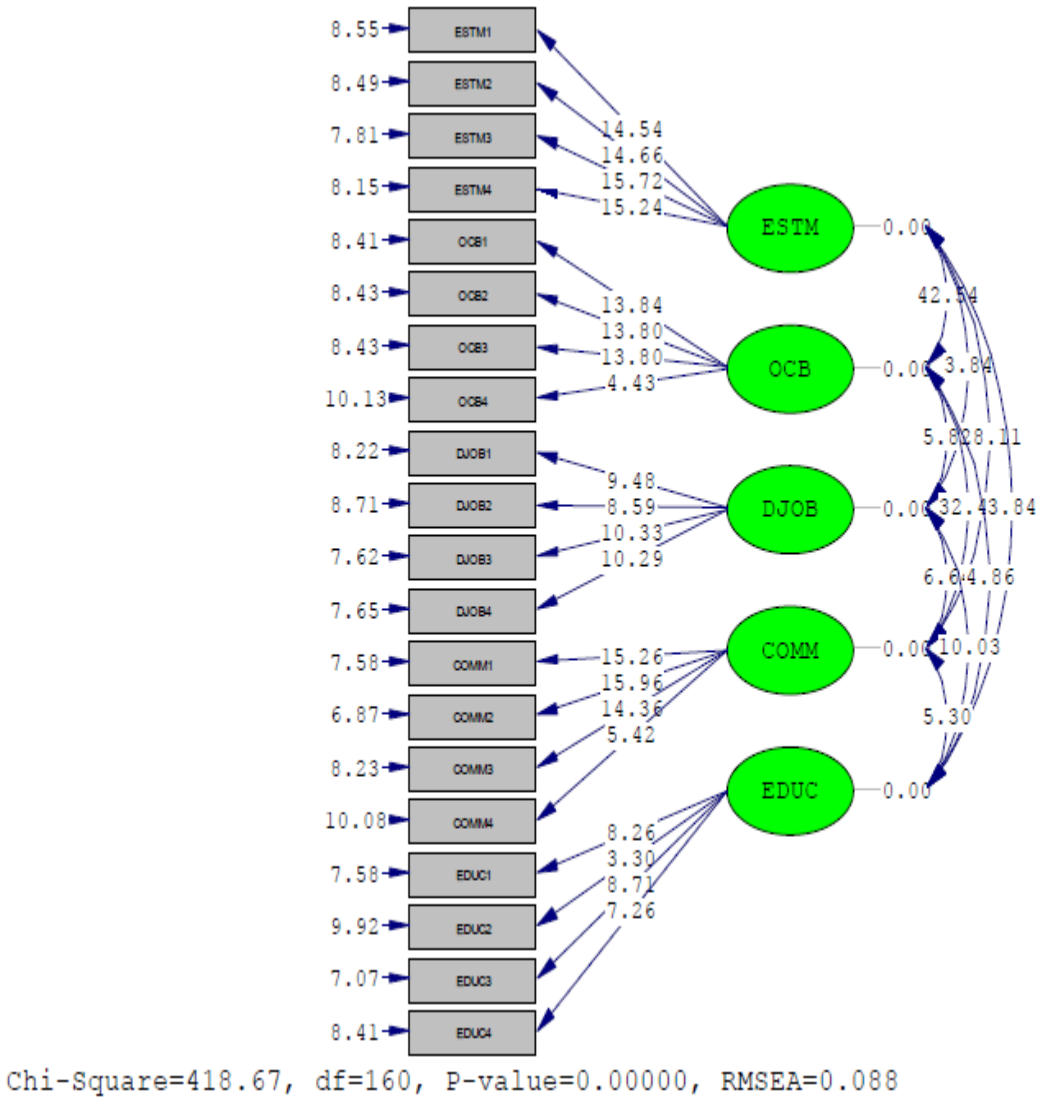


Chi-Square=418.67, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

نمودار (۴-۱۳). مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط علی مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد پدیده اصلی خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی معنادار است.



نمودار (۴-۱۴). مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی که در جدول(۴-۱۴۲) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی گویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد پدیده اصلی به درستی به کار گرفته شده‌اند.

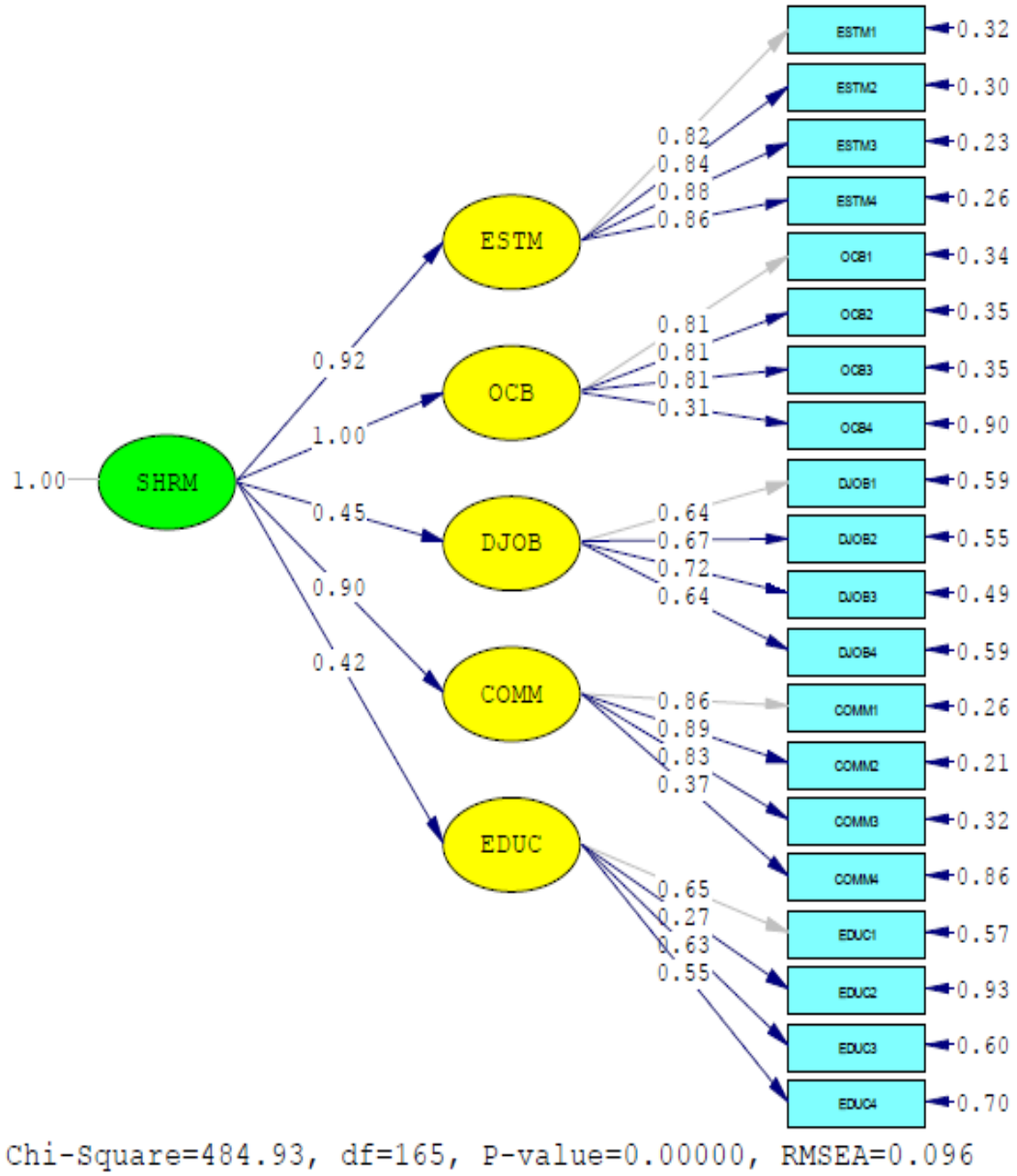
جدول (۴-۱۴۲). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پدیده اصلی

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۱	۰/۰۸۸	۰/۸۷	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸

۴-۵-۲-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم پدیده اصلی

۱. مدل در حالت تخمین استاندارد

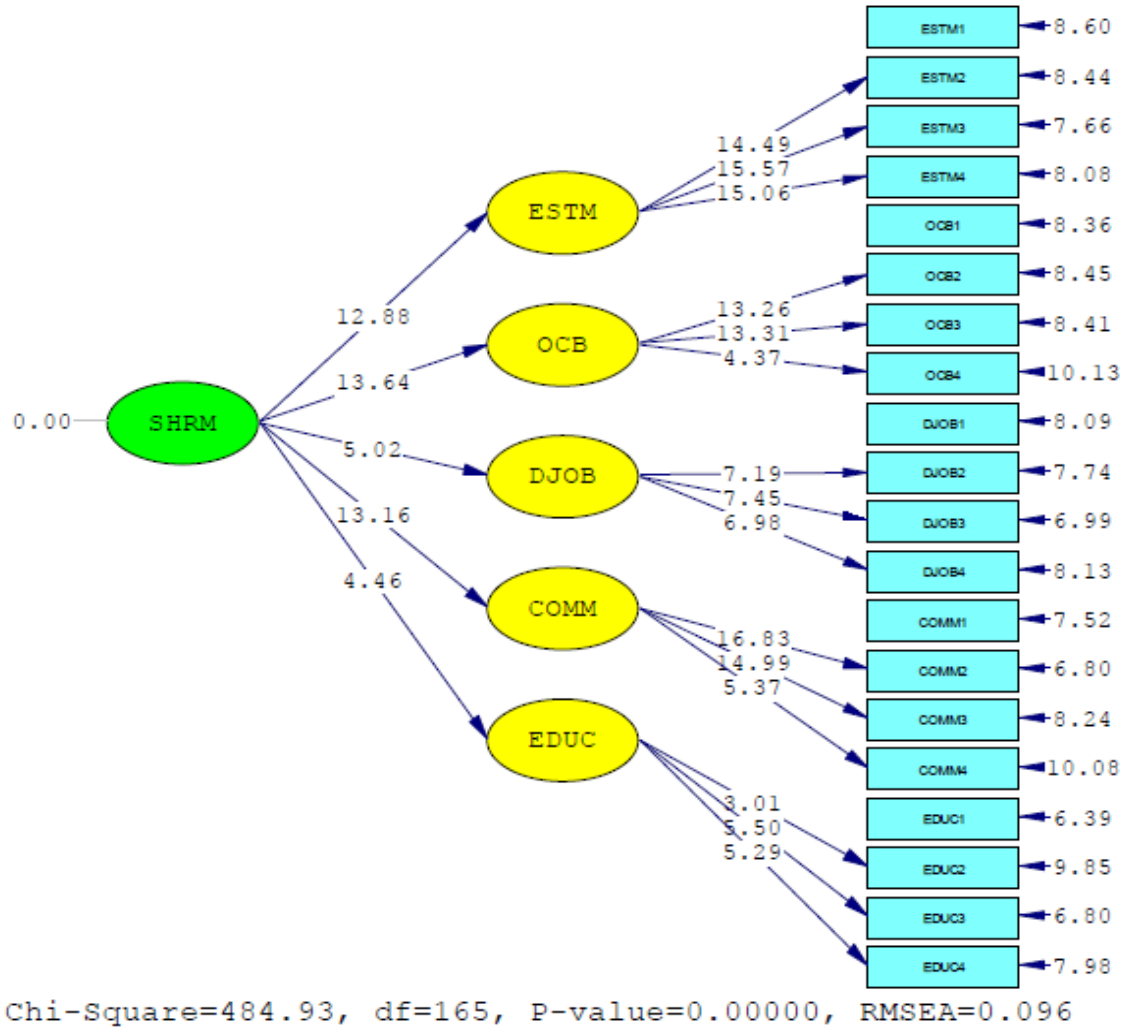
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد پنج گانه‌ی پدیده اصلی بعد رفتار شهروند سازمانی دارای بیشترین تأثیر بر پدیده اصلی می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۱) در میان ابعاد پنج گانه‌ی پدیده اصلی می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس پدیده اصلی را توضیح دهند.



نمودار (۴-۱۵). مدل اندازه‌گیری پدیده اصلی در حالت تخمین استاندارد

۱- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط علی مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد شرایط علی و شرایط علی خارج از دامنه ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۱۶). مدل اندازه‌گیری پدیده اصلی در حالت اعداد معناداری

۲- شاخص های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری پدیده اصلی که در جدول(۴-۱۴۳) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش پدیده اصلی به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۴۳). شاخص‌های برازش پدیده اصلی

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۹۳	۰/۰۹۶	۰/۸۶	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷

۴-۵-۳. تحلیل عاملی تأییدی راهبردها(بهره‌وری سازمانی)

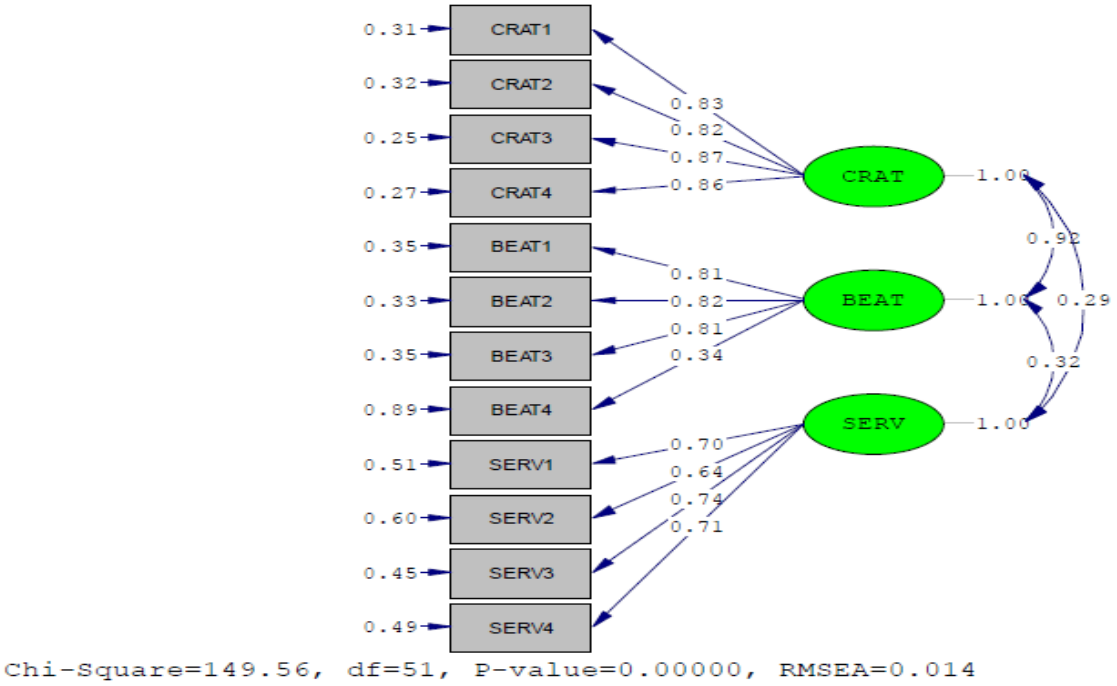
با توجه به اینکه بهره‌وری سازمانی در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد بهره‌وری سازمانی پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد بهره‌وری سازمانی و متغیر بهره‌وری سازمانی بررسی می‌گردد.

۴-۵-۳-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول راهبردها

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

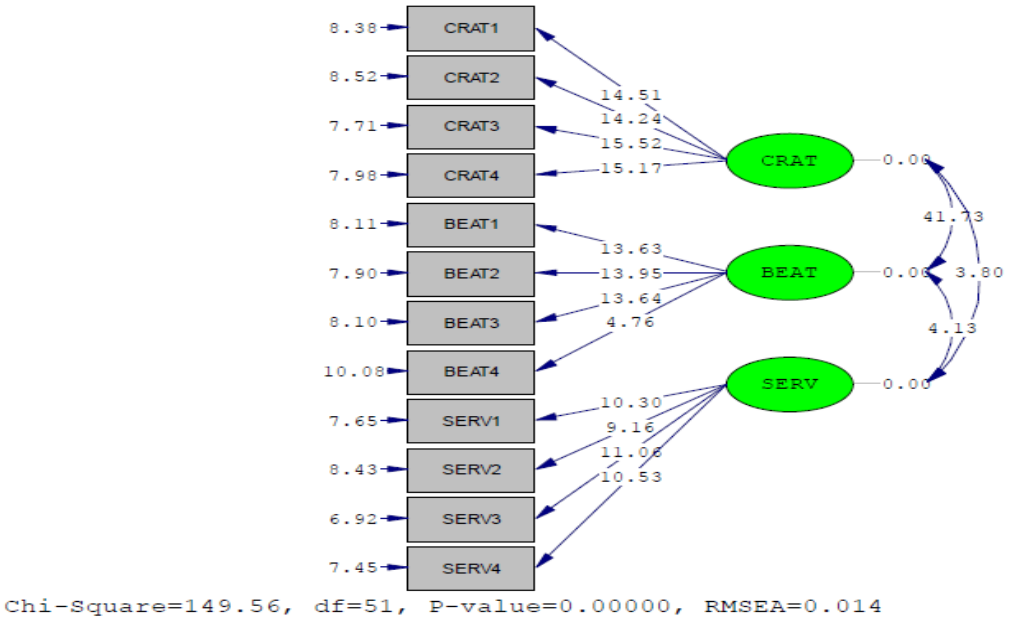
- ✓ سؤال سوم بعد خلاقیت با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۷ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل خلاقیت را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد زیباسازی بیمارستان با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۲ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل زیباسازی بیمارستان را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد کیفیت خدمات با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۷۴ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل کیفیت خدمات را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.



نمودار (۴-۱۷). مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد راهبردها مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد راهبردها خارج از دامنه ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها معنادار است.



نمودار (۴-۱۸). مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبردها که در جدول(۴-۱۴۴) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنیگویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد راهبردها به درستی به کار گرفته شده‌اند.

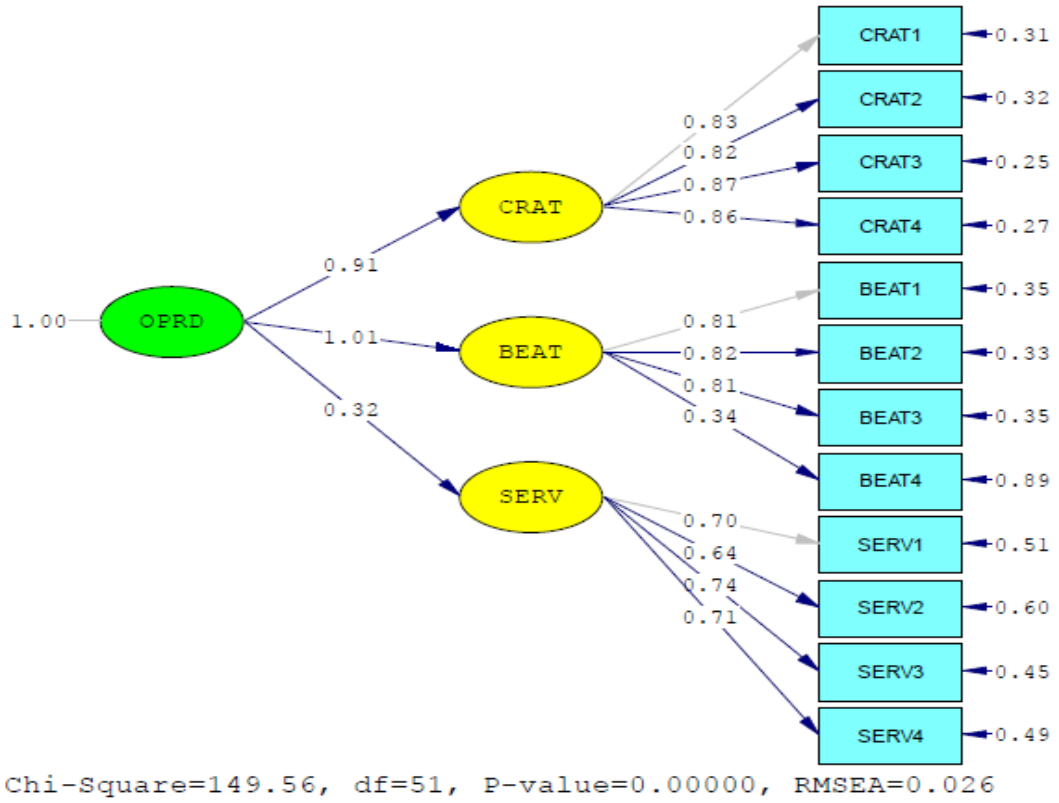
جدول (۴-۱۴۴). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد راهبرد

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۹۲	۰/۰۱۴	۰/۸۸	۰/۸۶	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹

۴-۵-۳-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم راهبردها

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

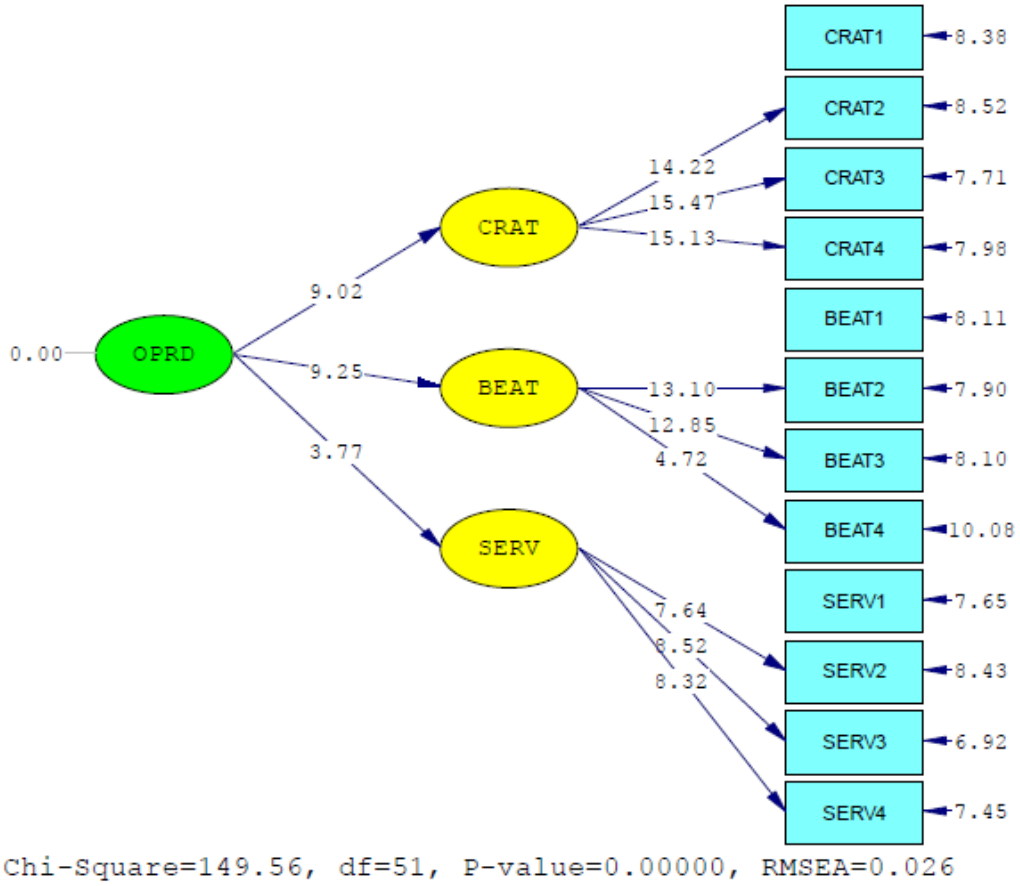
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد سه گانه‌ی پدیده اصلی بعد زیباسازی دارای بیشترین تأثیر بر راهبرد می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۱) در میان ابعاد سه گانه‌ی راهبردها می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس راهبردها را توضیح دهند.



نمودار (۴-۱۹). مدل اندازه‌گیری راهبردها در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد راهبردها مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد راهبردها و راهبردها خارج از دامنه ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۲۰). مدل اندازه‌گیری راهبردها در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری راهبردها که در جدول(۴-۱۴۵) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش راهبردها به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۴۵). شاخص‌های برازش راهبردها

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۹۲	۰/۰۲۶	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷

۴-۵-۴. تحلیل عاملی تأییدی بستر حاکم(توجه به فناوری اطلاعات)

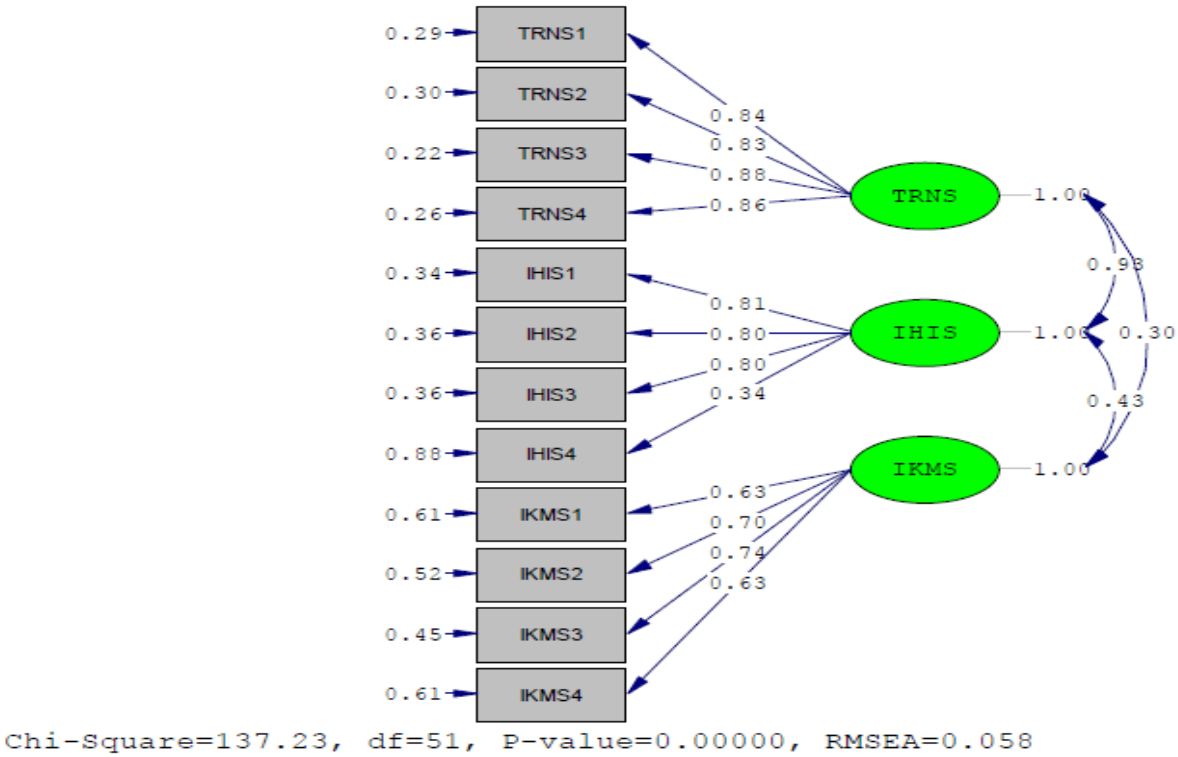
با توجه به اینکه توجه به فناوری اطلاعات در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد توجه به فناوری اطلاعات پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد توجه به فناوری اطلاعات و متغیر توجه به فناوری اطلاعات بررسی می‌گردد.

۴-۵-۴-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول بستر حاکم

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه‌ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

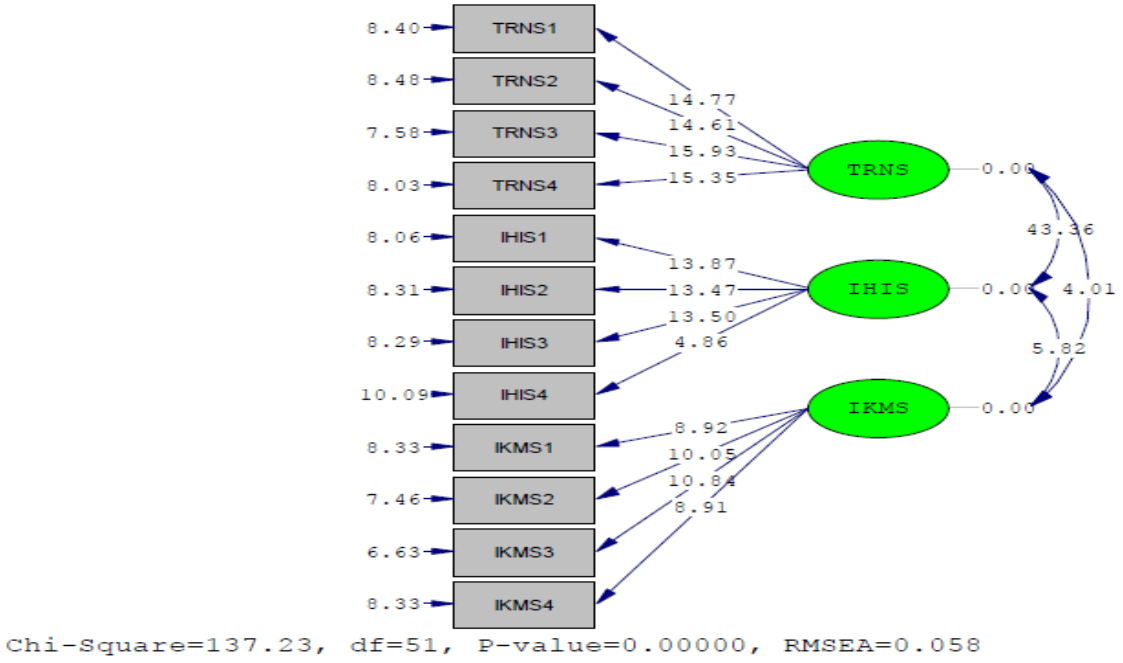
- ✓ سؤال سوم بعد انتقال تکنولوژی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۸ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل انتقال تکنولوژی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال اول بعد استقرار مناسبHIS با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۱ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل استقرار مناسبHIS را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد استقرار سیستم مدیریت دانش با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۷۴ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل استقرار سیستم مدیریت دانش را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.



نمودار (۴-۲۱). مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد بستر حاکم مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد بستر حاکم خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم معنادار است.



نمودار (۴-۲۲). مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم که در جدول(۴-۱۴۶) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنیگویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد بستر حاکم به درستی به کار گرفته شده‌اند.

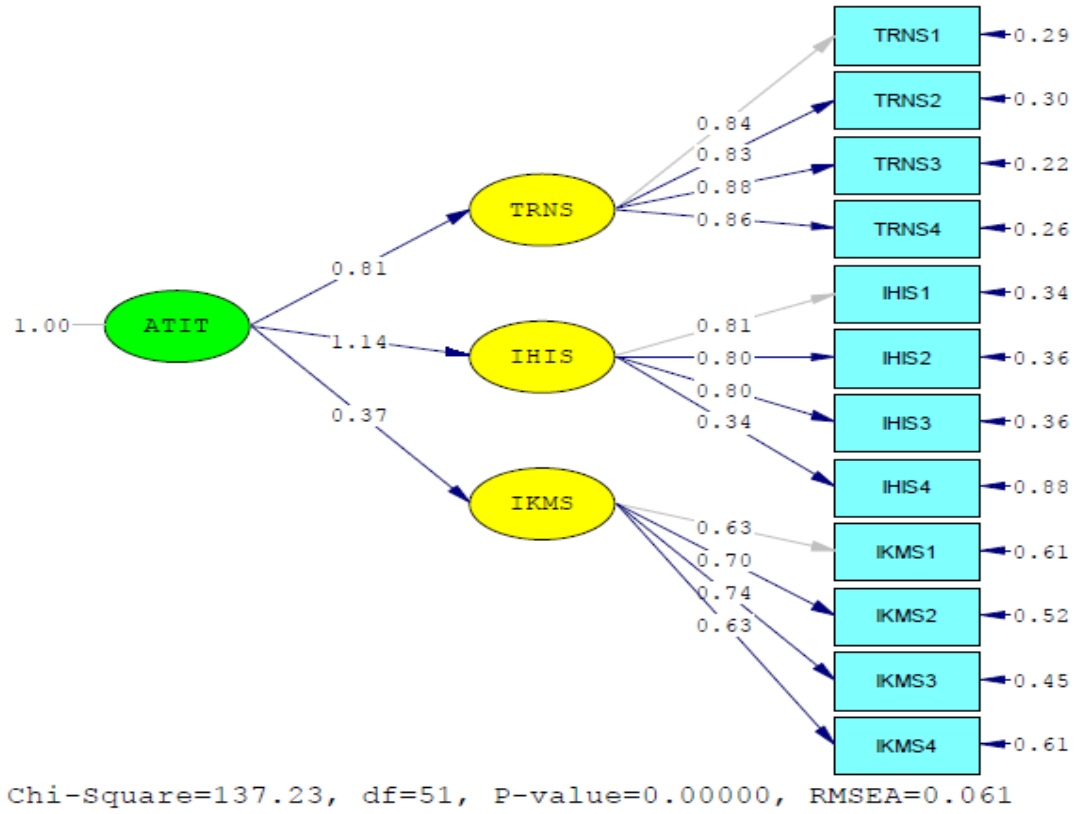
جدول (۴-۱۴۶). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد بستر حاکم

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۸	۰/۰۵۸	۰/۸۸	۰/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹

۴-۵-۴-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم بستر حاکم

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

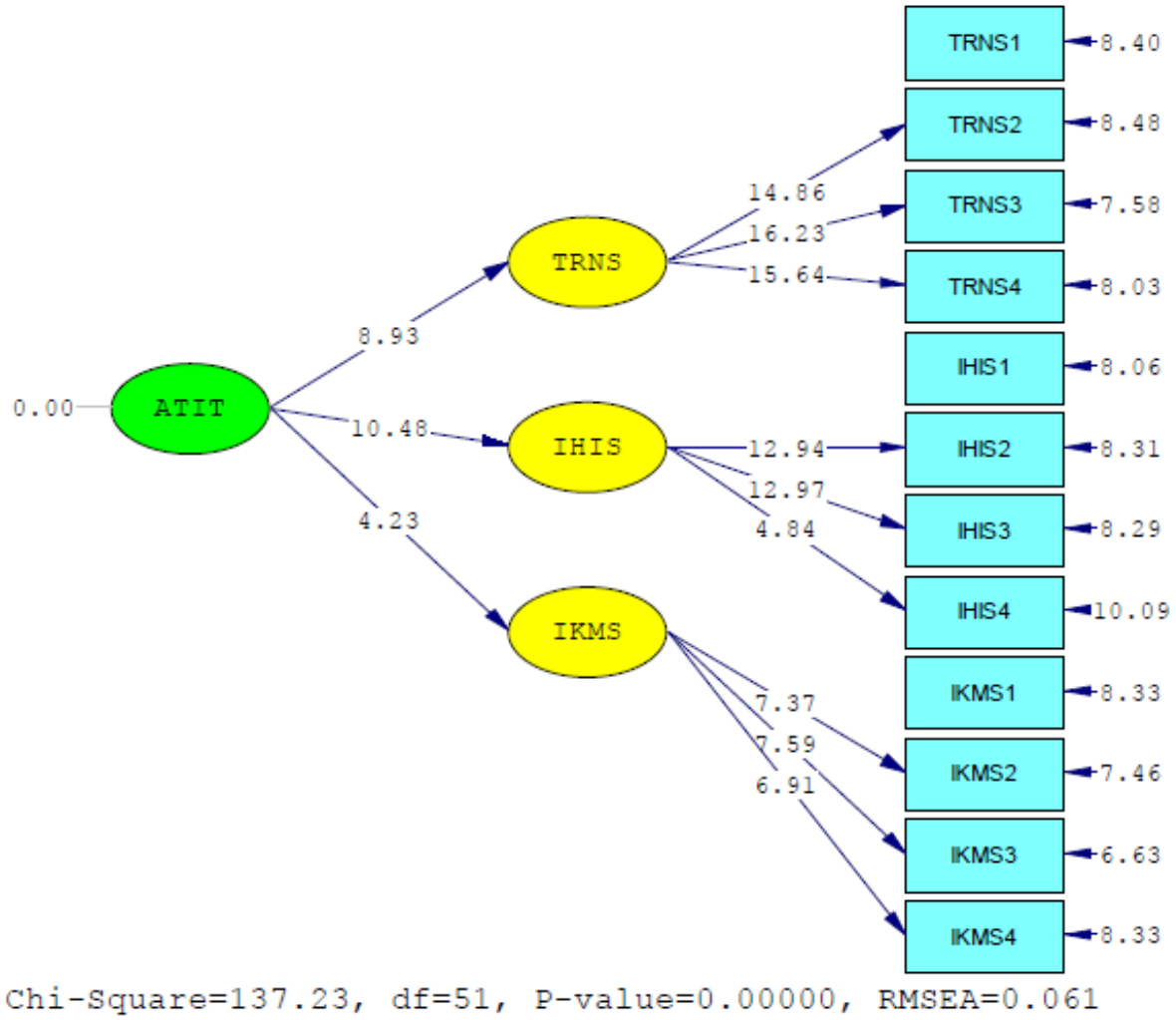
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد سه گانه‌ی بستر حاکم بعد استقرار مناسب سیستم اطلاعات بیمارستان دارای بیشترین تأثیر بر بستر حاکم می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۱/۱۴) در میان ابعاد سه گانه‌ی بستر حاکم می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس بستر حاکم را توضیح دهند.



نمودار (۴-۲۳). مدل اندازه‌گیری بستر حاکم در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد بستر حاکم مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد بستر حاکم و بستر حاکم خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۲۴). مدل اندازه‌گیری بستر حاکم در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری بستر حاکم که در جدول(۴-۱۴۷) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش بستر حاکم به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۴۷). شاخص‌های برازش بستر حاکم

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۸	۰/۰۶۱	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸

۴-۵-۵. تحلیل عاملی تأییدی شرایط مداخله‌گر(مسئولیت‌پذیری اجتماعی)

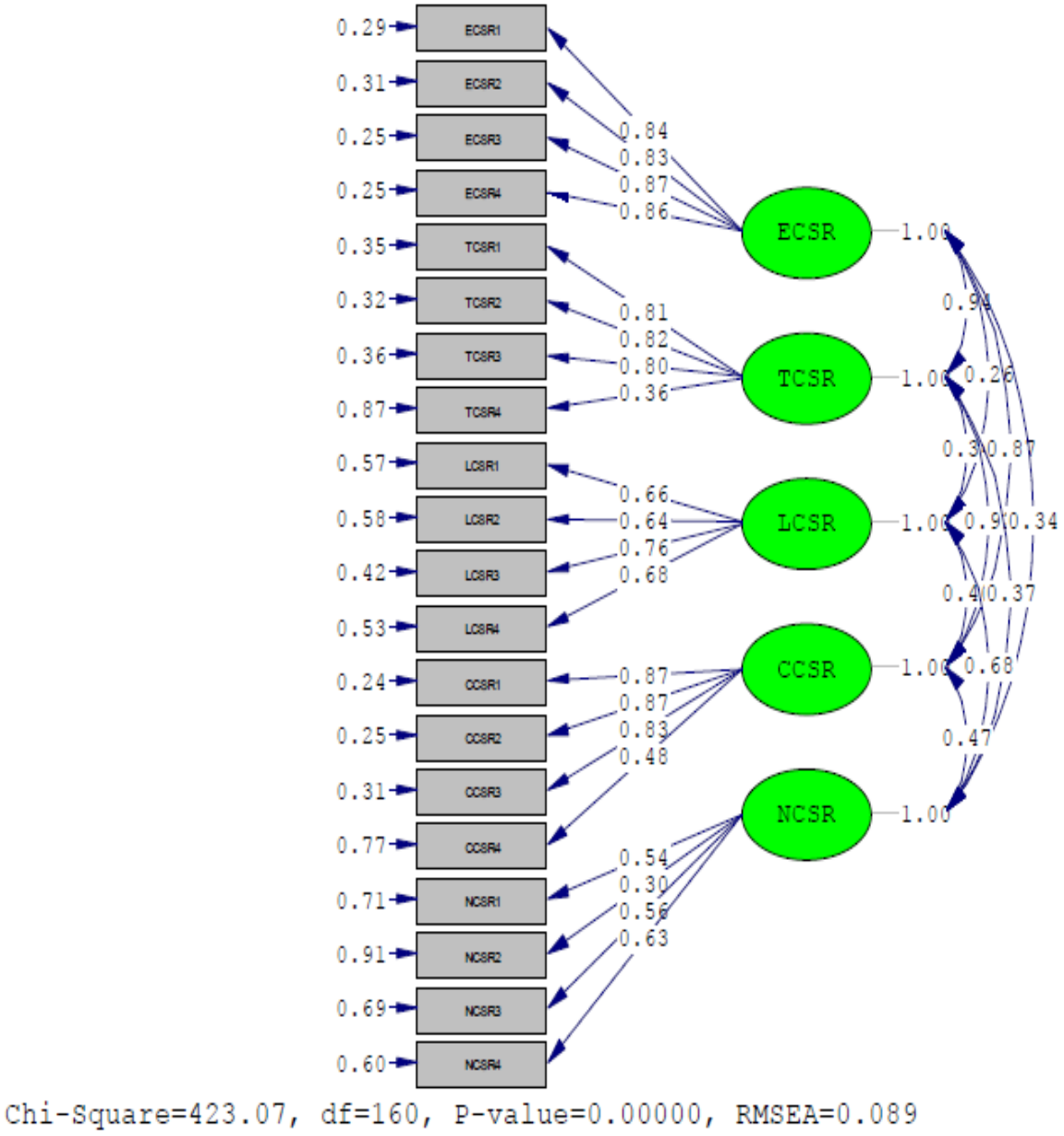
با توجه به اینکه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی و متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بررسی می‌گردد.

۴-۵-۵-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول شرایط مداخله‌گر

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه‌ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

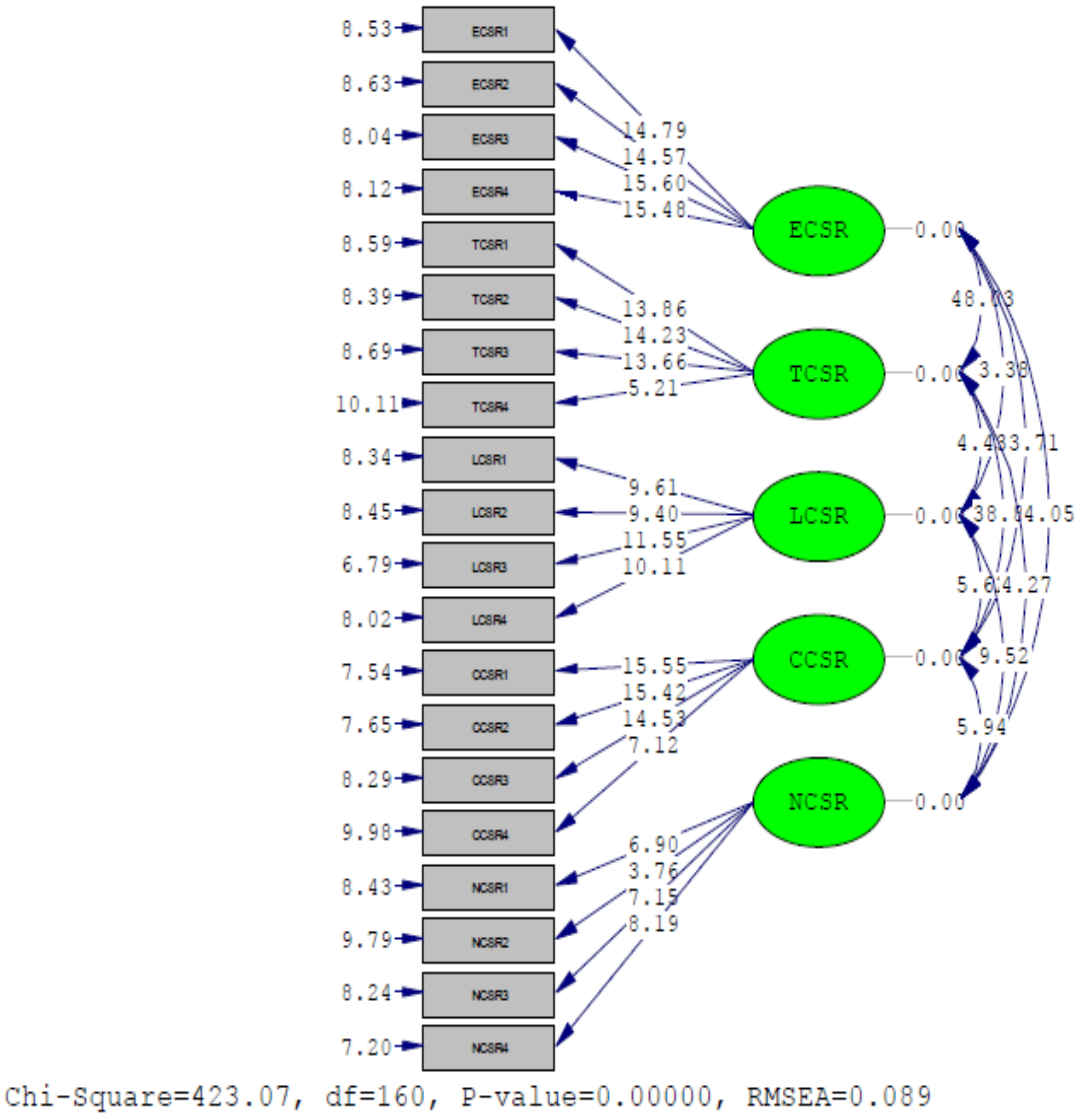
- ✓ سؤال سوم بعد مسئولیت‌پذیری اقتصادی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۷ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل مسئولیت‌پذیری اقتصادی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد مسئولیت‌پذیری اخلاقی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۲ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل مسئولیت‌پذیری اخلاقی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد مسئولیت‌پذیری قانونی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۷۶ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل مسئولیت‌پذیری قانونی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال اول و دوم بعد مسئولیت‌پذیری فرهنگی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۷ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل مسئولیت‌پذیری فرهنگی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال چهارم بعد مسئولیت‌پذیری زیست محیطی با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۶۳ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل مسئولیت‌پذیری زیست محیطی را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.



نمودار (۴-۲۵). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط مداخله گر مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد شرایط مداخله‌گر خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر معنادار است.



نمودار (۴-۲۶). مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر که در جدول (۴-۱۴۸) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی گویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد شرایط مداخله‌گر به درستی به کار گرفته شده‌اند.

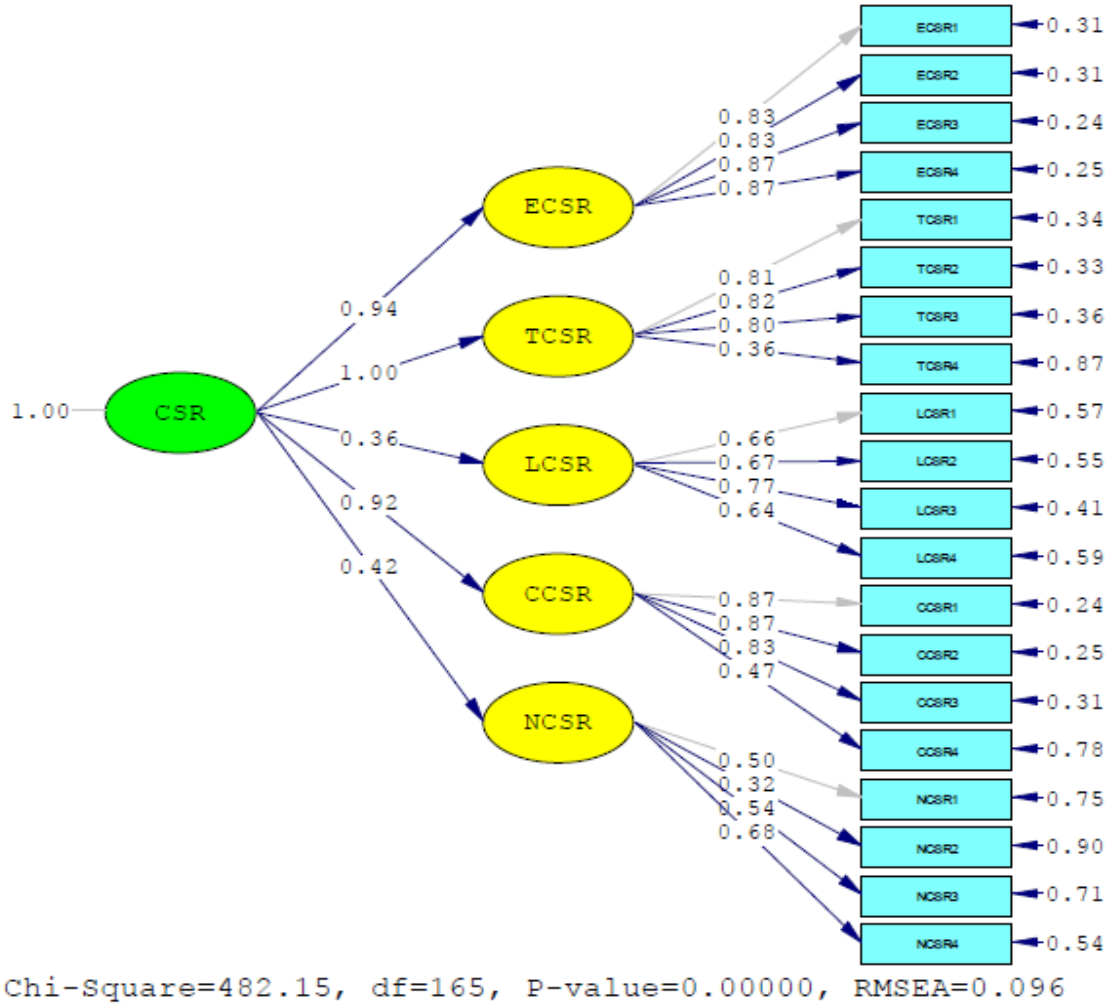
جدول (۴-۱۴۸). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد شرایط مداخله‌گر

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۴	۰/۰۸۹	۰/۸۲	۰/۸۴	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۶

۴-۵-۵-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم شرایط مداخله‌گر

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

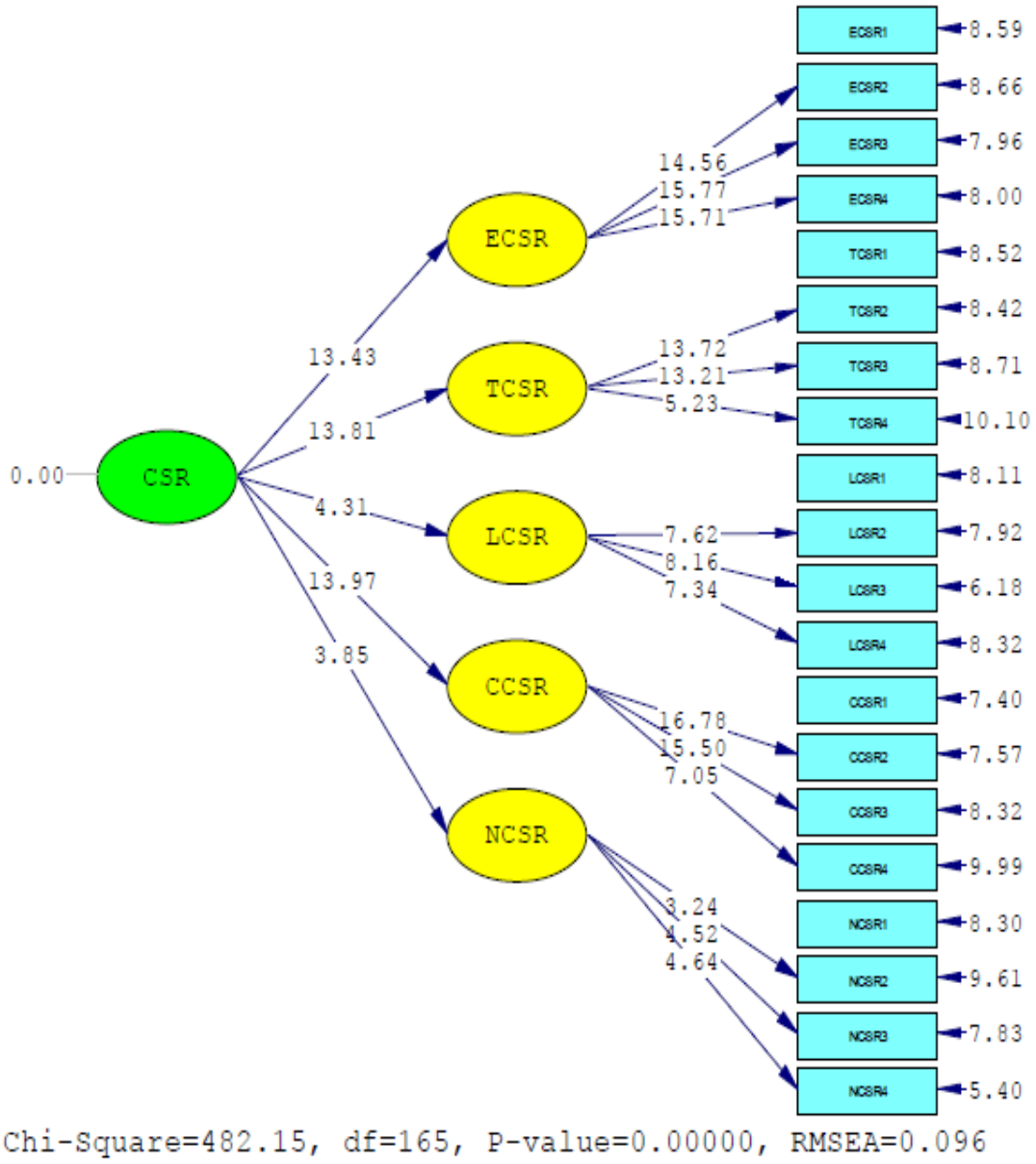
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد پنج گانه‌ی شرایط مداخله‌گر بعد دوم مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارای بیشترین تأثیر بر شرایط مداخله‌گر می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۱) در میان ابعاد پنج گانه‌ی شرایط مداخله‌گر می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس شرایط مداخله‌گر را توضیح دهند.



نمودار (۴-۲۷). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد شرایط مداخله گر مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد شرایط مداخله گر و شرایط مداخله گر خارج از دامنه ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۲۸). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر که در جدول (۴-۱۴۹) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش شرایط مداخله‌گر به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۴۹). شاخص‌های برازش شرایط مداخله‌گر

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۹۲	۰/۰۹۶	۰/۸۱	۰/۸۲	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷

۴-۵-۶. تحلیل عاملی تأییدی پیامدها(مدیریت اثربخش)

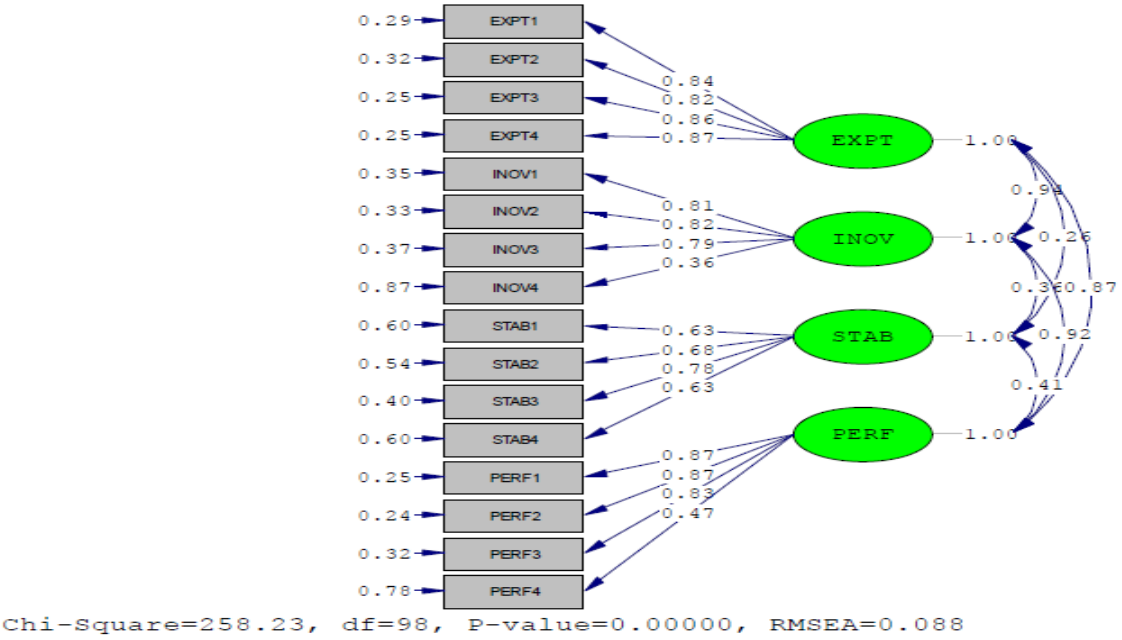
با توجه به اینکه مدیریت اثربخش در مدل تحقیق از نوع متغیرهای مرتبه‌ی دوم است، به همین دلیل در ابتدا از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول به تجزیه و تحلیل عاملی ابعاد مدیریت اثربخش پرداخته می‌شود و سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم تجزیه و تحلیل عاملی بین ابعاد مدیریت اثربخش و متغیر مدیریت اثربخش بررسی می‌گردد.

۴-۴-۶-۱. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول پیامدها

۱- مدل در حالت تخمین استاندارد

مدل‌های اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، کلیه‌ی این مقادیر بالای ۰/۵ بود و این مدل مطلوب است. از سوی دیگر در ارتباط با بررسی بارهای عاملی هر کدام از ابعاد نیز می‌توان اینگونه گفت:

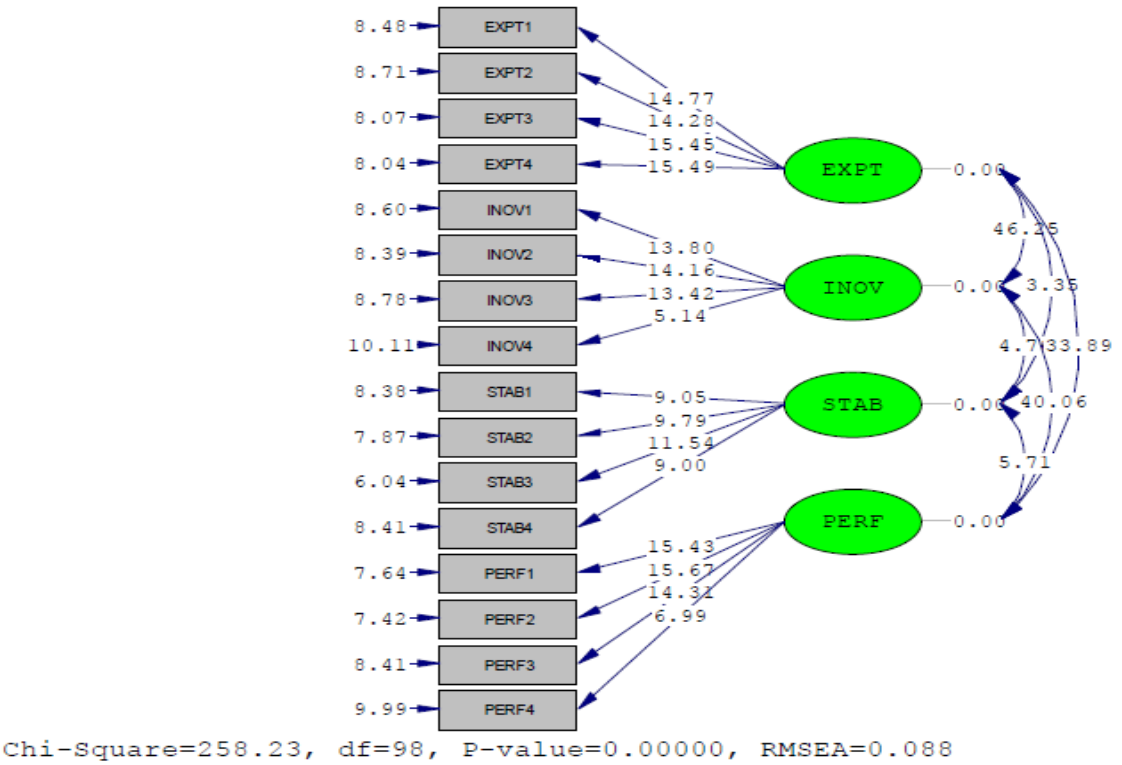
- ✓ سؤال سوم چهارم تجربه و تخصص مدیریت با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۷ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل تجربه و تخصص مدیریت را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال دوم بعد نوآوری مداری با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۲ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل نوآوری مداری را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایرگویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال سوم بعد ثبات مدیریت با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۷۸ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل ثبات مدیریت را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.
- ✓ سؤال اول و دوم بعد ارزیابی عملکرد و بهره‌وری با در اختیار داشتن بار عاملی ۰/۸۷ بیشتر از سایر سؤالات توانسته است واریانس عامل ارزیابی عملکرد و بهره‌وری را توضیح دهد، به عبارت دیگر همبستگی این گویه با عامل یاد شده و تأثیری که در آن دارد، بیشتر از سایر گویه‌های دیگر است.



نمودار (۴-۲۹). مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها در حالت تخمین استاندارد

۲- مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد پیامدها مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین گویه‌ها و ابعاد پیامدها گر خارج از دامنه ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری پیامدها معنادار است.



نمودار (۴-۳۰). مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها در حالت اعداد معناداری

۳- شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها که در جدول (۴-۱۵۰) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی گویه‌های مورد استفاده برای سنجش ابعاد پیامدها به درستی به کار گرفته شده‌اند.

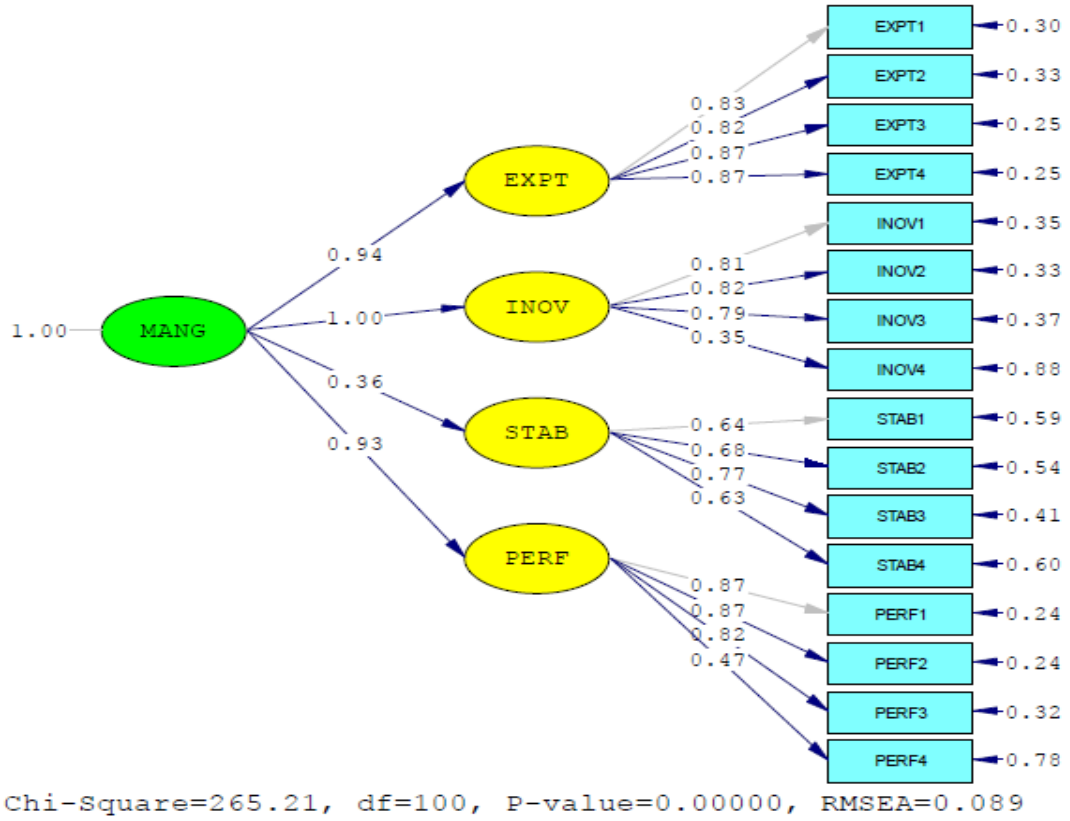
جدول (۴-۱۵۰). شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد پیامدها

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۴	۰/۰۸۸	۰/۸۸	۰/۸۷	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹

۴-۵-۶-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم پیامدها

۱. مدل در حالت تخمین استاندارد

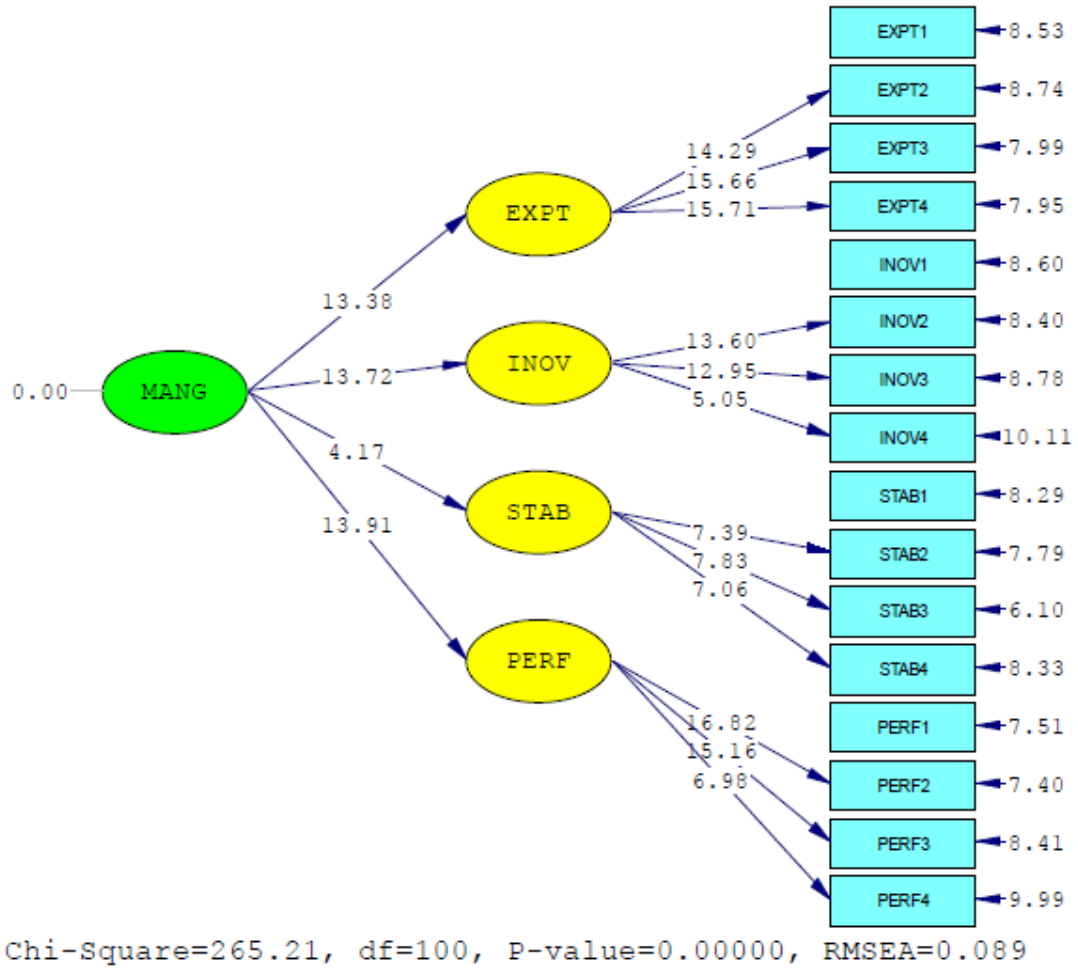
با توجه به تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم نیز مشاهده شده است که در میان ابعاد چهارگانه‌ی پیامدها بعد دوم یعنی نوآوری مداری دارای بیشترین تأثیر بر شرایط پیامدها می‌باشند. این بعد دارای بیشترین ضریب استاندارد معادل (۱) در میان ابعاد چهارگانه‌ی شرایط پیامدها می‌باشند، بنابراین بیشتر از سایر ابعاد توانسته است واریانس شرایط پیامدها را توضیح دهند.



نمودار (۴-۳۱). مدل اندازه‌گیری پیامدها در حالت تخمین استاندارد

۲. مدل در حالت اعداد معناداری

با بررسی مدل در حالت معناداری ابعاد پیامدها مشاهده می‌کنیم که اعداد معناداری بین ابعاد پیامدها و پیامدها خارج از دامنه‌ی ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- است. بنابراین مدل اندازه‌گیری معنادار است.



نمودار (۴-۳۲). مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر در حالت اعداد معناداری

۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری

شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری پیامدها که در جدول(۴-۱۵۱) آمده است، نشان می‌دهد که مدل یا داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ی آماری تحقیق برازش خوبی دارد، یعنی ابعاد مورد استفاده برای سنجش پیامدها به درستی به کار گرفته شده‌اند.

جدول (۴-۱۵۱). شاخص‌های برازش پیامدها

	x^2 / df	RMSEA	AGFI	RFI	GFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقادیر استاندارد	≤ ۳	≤۰/۱	≥۰/۸	≥۰/۸	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹	≥۰/۹
مقادیر مدل	۲/۶۵	۰/۰۸۹	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸

۴-۶. بررسی شاخص‌های برازش رویکرد حداقل مربعات جزیی

در این بخش شاخص‌های برازش مدل نهایی پژوهش ارائه شده است. این شاخص‌ها شامل آلفای کرونباخ نهایی، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده، روایی واگرا به روش فورنل و لارکر، معیار ارزیابی برازش بخش کلی و عامل تورم واریانس مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴-۶-۱. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش *PLS*، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سازه‌ها می‌رسد؛ که توضیح هر یک به شرح ذیل است:

۱. ضریب پایایی ترکیبی[1] یا ضریب قابلیت اطمینان ساختاری: عاملی است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل‌های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌شود.

۲. ضرایب آلفای کرونباخ[2]: عامل دیگری است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل‌های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می‌شود. لازم به ذکر است در مورد متغیرهایی که تعداد سؤالات آنها اندک باشد، مقدار ۰/۶ به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی شده است.

جدول (۰-۱۵۲). آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرهای مدل تحقیق	ضرایب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی
ساختار سازمانی	۰/۸۵۳	۰/۸۱
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	۰/۷۹۹	۰/۸۶۵
بهره‌وری سازمانی	/۹۴۲	۰/۹۶۳
توجه به فناوری اطلاعات	۰/۸۳۵	۰/۷۹۵
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۸۲۵	۰/۸۸۱
مدیریت اثربخش	۰/۹۰۱	۰/۹۱۹

نتایج حاصل از جدول فوق نشان می‌دهد که ضریب پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای پژوهش از حاکی از تأیید پایایی مناسب مدل است.

[1] composite reliability (CR)
[2] cronbach's alpha

۴-۶-۲. روایی همگرا

معیار بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سئوالات خود می‌پردازد. اعتبار همگرایی، همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد که در مدلهای انعکاسی باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی از میانگین واریانس استخراج شده[1] استفاده می‌شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود. البته مقادیر بالاتر از ۰/۴ نیز با احتیاط می‌توان پذیرفت.

جدول (۰-۱۵۳). نتایج ارزیابی روایی همگرا

متغیرهای مدل تحقیق	میانگین واریانس استخراج شده
ساختار سازمانی	۰/۵۲۴
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	۰/۶۲۴
بهره‌وری سازمانی	۰/۸۹۷
توجه به فناوری اطلاعات	۰/۵۷۸
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۶۳۸
مدیریت اثربخش	۰/۷۳۹

۴-۶-۳. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

روایی واگرا معیاری بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که ۲ موضوع را پوشش می‌دهد: الف: مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه های دیگر؛ ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه ها. روایی واگرا در روش PLS به ۲ طریق محاسبه می‌شود: روش بارهای عاملی متقابل[2]؛ و روش فرونل و لارکر[3]. که در این تحقیق از روش دوم استفاده شده است. روش روش فرونل و لارکر است. میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. زمانی روایی واگرای یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه ها، تعامل بیشتری داشته باشد(یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده می‌شود باید از سایر اعداد هم ستون خود بزرگتر باشد).بر اساس جدول فوق می‌توان دریافت میزان همبستگیگویه‌های هر یک از متغیرهای پژوهش با سازه‌ی خود، بیشتر از میزان همبستگی این گویه‌ها با سایر سازه‌ها است (از سایر اعداد هم ردیف خود بزرگتر هستند)؛ سپس به بررسی ماتریس فرونل و لارکر پرداخته می‌شود. بر اساس این ماتریس قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت چپ و پایین خود بیشتر باشد، نظر به اینکه تمامی متغیرها از این حالت برخوردار هستند، می‌توان وارد سایر مراحل برازش مدل ساختاری شد. بر

[1] Average variance extracted (AVE)
[2] Cross-loading
[3] The Fornell-larker Criterion

اساس این ماتریس قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت چپ و پایین خود بیشتر باشد، نظر به اینکه تمامی متغیرها از این حالت برخوردار هستند، می‌توان وارد سایر مراحل برازش مدل ساختاری شد.

جدول (۰-۱۵۴). ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فرونل و لارکر

	ATIT	*CSR*	*MANG*	*OPRD*	*SHRM*	*STRC*
ATIT	*0.760*					
CSR	*0.167*	*0.799*				
MANG	*0.669*	*0.117*	*0.860*			
OPRD	*0.081*	*0.860*	*0.068*	*0.947*		
SHRM	*0.107*	*0.850*	*0.083*	*0.973*	*0.790*	
STRC	*-0.183*	*0.098*	*-0.131*	*0.148*	*0.098*	*0.724*

۴-۶-۴. معیار ارزیابی برازش بخش کلی

توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. معیار ارزیابی برازش بخش کلی به روش زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} * \overline{R^2}}$$

$\overline{\text{Communalities}}$: میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه

$\overline{R^2}$: میانگین مقادیر سازه‌های درون‌زای مدل است.

میزان این آماره برای مدل تحقیق حاضر عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{0.6666 * 0.317} = 0.4594$$

با توجه به این که سه مقدار سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند. حصول مقدار ۰/۴۵۹۴ حاکی از برازش بسیار مناسب مدل است.

۴-۶-۷. عامل تورم واریانس برای بررسی هم خطی

هم‌خطی یا همبستگی خطی بین دو متغیر بیانگر شدت همبستگی بین آنها است. به صورت کلی سه نوع همبستگی بین متغیرها وجود دارد. نوع اول هم‌خطی از نوع هم‌خطی کامل است. هم‌خطی کامل بدان معنا است که بین دو یا چند متغیر مستقل یک ترکیب خطی کامل وجود دارد؛ به گونه‌ای که یکی از آنها ضریبی از دیگری است. در این حالت داده‌های ما فقط شامل داده‌های مربوط به یک متغیر است و نه دو یا چند متغیر. بدین معنی که داده‌های یک متغیر را گردآوری کرده‌ایم و داده‌های متغیر دیگر را صرفاً با ضرب داده‌های گردآوری شده در یک عدد ثابت ساخته‌ایم. حالت دوم این است که هیچ گونه رابطه‌ی خطی بین متغیرها وجود نداشته باشد. در این حالت کوواریانس یا ضریب همبستگی بین متغیرهای توزیعی صفر می‌شود. حالت سوم نیز مربوط به هم‌خطی ناقص است. حالت عمومی و متداول این است که

در این حالت، مشکل هنگامی به وجود می‌آید که هم‌خطی شدید باشد و همبستگی بین متغیرهای توضیحی نسبتاً بزرگ باشد. اگرچه هم خطی مشکلاتی را در تخمین پارامترها ایجاد می‌کند، ولی بر خواص تخمین‌زننده‌های روش حداقل مربعات معمولی تأثیری ندارد. مشکلی که هم‌خطی ایجاد می‌کند آن است که با افزایش ضریب همبستگی بین دو متغیر، واریانس تخمین‌زننده‌های آنها افزایش یابد و مقدار t را کوچک می‌کند. در این حالت استباط این است که ضریب مورد نظر بی‌معنی است و باید از مدل حذف شود. این استنباط نادرست بوده و حذف یک متغیر موجب می‌شود تا برآورد سایر ضرایب نیز دچار اریب شود. بدین ترتیب هم‌خطی هنگامی ایجاد مشکل می‌کند که یک پارامتر به غلط اعتبار خود را از دست بدهد. آزمون‌های تشخیصی هم‌خطی نیز باید قادر باشند تا بی‌معنی بودن ضرایب همبستگی بین متغیرهای توضیحی را تشخیص دهند. در صورت هم‌خطی شدید بین متغیرهای توضیحی، مقدار آماره‌ی t معمولاً کوچک است، ولی مقدار F بزرگ است. در واقع هر یک از متغیرها بی‌معنی به نظر می‌رسند، اما ترکیب خطی آن ها کاملا معنی دار است. یکی از معیارهای ساده جهت شناسایی هم خطی استفاده از ضرایب همبستگی بین متغیرهای توضیحی است. اگر ضرایب همبستگی بین متغیرهای توضیحی نسبتاً بزرگ باشد، بیانگر هم خطی نسبتاً شدید است. اما اگر ضریب همبستگی کوچک باشد، بدین معنی نیست که هم خطی وجود ندارد. به عبارت دیگر علیرغم پایین بودن این ضرایب ممکن است هم خطی نسبتاً بالایی در مدل وجود داشته باشد، در چنین شرایطی یک پیشنهاد این است که از ضرایب همبستگی جزئی استفاده شود. معمولاً گفت می‌شود اگر در رگرسیون، ضریب همبستگی ساده بین متغیرهای توضیحی بیش از ضریب تعیین باشد، هم‌خطی شدید است. با توجه به اینکه عامل تورم واریانس برای تمامی‌روابط کوچکتر از ۱۰ است، از این رو هم‌خطی ضعیفی بین متغیرهای مستقل برقرار است.

جدول (۰-۱۵۵). نتایج آزمون هم‌خطی

	ATIT	*CSR*	*MANG*	*OPRD*	*SHRM*	*STRC*
ATIT				*1.034*		
CSR				*3.676*		
MANG						
OPRD			*1.000*			
SHRM				*3.614*		
STRC					*1.000*	

۴-۷. آزمون مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد

برای سنجش اولین ملاک پایایی، به بررسی پایایی هر یک از ابعاد متغیرها می‌پردازیم. اگر بارهای عاملی هر بعد بر سازه مربوط به خود معنی‌دار باشد، می‌توان استدلال نمود که گویه‌ها از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. در جداول زیر بارهای عاملی گزارش شده‌اند. مقادیر بار عاملی بیشتر از ۰/۵ قابل قبول می‌باشند.

جدول (۴-۱۵۶). بارعاملی متغیر ساختار سازمانی

متغیر	ساختار سازمانی	
ابعاد	بار عاملی	معنی‌داری
هیئت امنایی	۰/۷۴۷	تأیید
برون سپاری	۰/۵۰۳	تأیید
کنترل هزینه	۰/۸۳۳	تأیید
استقلال در تصمیم‌گیری	۰/۷۶۸	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۵۶ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۵۷). بارعاملی متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

متغیر	مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	
ابعاد	بار عاملی	معنی‌داری
خودباوری	۰/۸۷۷	تأیید
رفتارشهروند سازمانی	۰/۶۸۳	تأیید
طراحی مشاغل	۰/۹۲۰	تأیید
تعهد سازمانی	۰/۹۴	تأیید
آموزش	۰/۹۵۹	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۵۷ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۵۸). بارعاملی متغیر بهره‌وری سازمانی

متغیر	بهره‌وری سازمانی	
ابعاد	بار عاملی	معنی‌داری
خلاقیت	۰/۹۲۳	تأیید
زیباسازی بیمارستان	۰/۹۶۴	تأیید
کیفیت خدمات	۰/۹۵۳	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۵۸ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۵۹). بار عاملی متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

متغیر	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
ابعاد	**بار عاملی**	**معنی‌داری**
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	۰/۹۰۴	تأیید
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	۰/۷۶۹	تأیید
مسئولیت‌پذیری قانونی	۰/۹۴۳	تأیید
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	۰/۹۳۹	تأیید
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	۰/۹۸۱	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۵۹ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۰). بار عاملی متغیر توجه به فناوری اطلاعات

متغیر	توجه به فناوری اطلاعات	
ابعاد	**بار عاملی**	**معنی‌داری**
انتقال تکنولوژی	۰/۹۹۹	تأیید
استقرار مناسب *HIS*	۰/۶۲۱	تأیید
استقرار سیستم مدیریت دانش	۰/۵۹۲	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۰ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۱). بار عاملی متغیر مدیریت اثربخش

متغیر	مدیریت اثربخش	
ابعاد	**بار عاملی**	**معنی‌داری**
تجربه و تخصص مدیریت	۰/۸۹۹	تأیید
نوآوری مداری	۰/۸۰۰	تأیید
ثبات مدیریت	۰/۸۸۹	تأیید
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	۰/۸۴۶	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۱ مشاهده می‌شود، بار عاملی کلیه‌ی ابعاد بزرگتر از ۰/۵ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

۴-۸. آزمون مدل پژوهش در حالت اعداد معناداری

در این حالت به بررسی اعداد معناداری سؤالات و متغیرهای مدل می‌پردازیم، اگر اعداد معناداری هر یک از ابعاد بر سازه مربوط به خود معنی‌دار باشد، می‌توان استدلال نمود که ابعاد از اعتبار کافی برخوردار می‌باشند. در جداول زیر اعداد معناداری گزارش شده‌اند. مقادیر اعداد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ قابل قبول می‌باشند.

جدول (۴-۱۶۲). بارعاملی متغیر ساختار سازمانی

متغیر	ساختار سازمانی	
ابعاد	اعداد معناداری	معنی‌داری
هیئت امنایی	۸۴/۳۶۱	تأیید
برون سپاری	۷۸/۰۳۲	تأیید
کنترل هزینه	۵۴/۲۱۴	تأیید
استقلال در تصمیم‌گیری	۸۴/۳۶۱	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۲ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۳). بارعاملی متغیر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی

متغیر	مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	
ابعاد	اعداد معناداری	معنی‌داری
خودباوری	۳۲/۹۸۵	تأیید
رفتارشهروند سازمانی	۹/۸۹۸	تأیید
طراحی مشاغل	۸۲/۹۲۳	تأیید
تعهد سازمانی	۹۴/۴۲۳	تأیید
آموزش	۱۱۶/۲۹۲	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۳ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۴). بارعاملی متغیر بهره‌وری سازمانی

متغیر	بهره‌وری سازمانی	
ابعاد	اعداد معناداری	معنی‌داری
خلاقیت	۸۳/۶۲۸	تأیید
زیباسازی بیمارستان	۱۴۸/۶۴۴	تأیید
کیفیت خدمات	۱۴۳/۸۲۸	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۴ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۵). بار عاملی متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

متغیر	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
ابعاد	اعداد معناداری	**معنی‌داری**
مسئولیت‌پذیری اقتصادی	۷۳/۸۰۵	تأیید
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	۲۰/۸۳۷	تأیید
مسئولیت‌پذیری قانونی	۱۱۹/۵۱۶	تأیید
مسئولیت‌پذیری فرهنگی	۱۱۰/۸۷۸	تأیید
مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	۷۴/۶۷۴	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۵ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

جدول (۴-۱۶۶). بار عاملی متغیر توجه به فناوری اطلاعات

متغیر	توجه به فناوری اطلاعات	
ابعاد	اعداد معناداری	**معنی‌داری**
انتقال تکنولوژی	۲/۸۲۵	تأیید
استقرار مناسب *HIS*	۲/۲۷۹	تأیید
استقرار سیستم مدیریت دانش	۲/۰۶۵	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۶ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

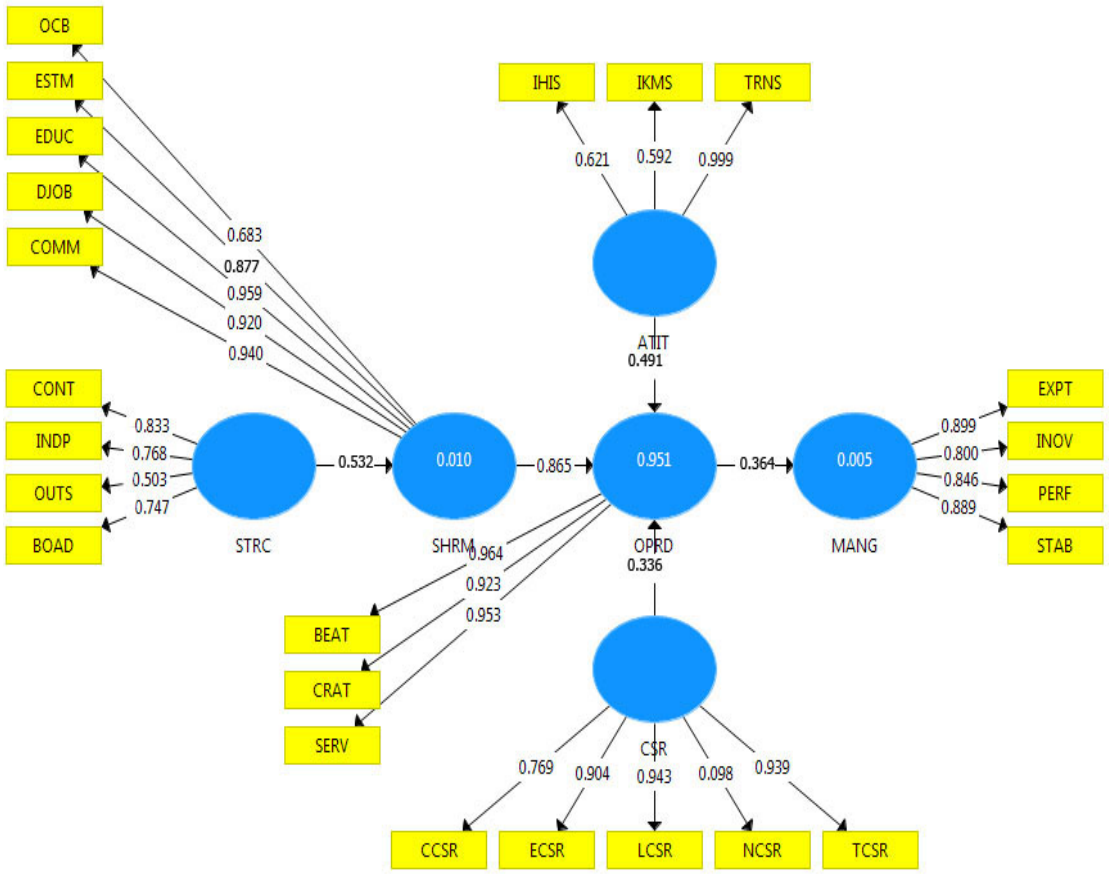
جدول (۴-۱۶۷). بار عاملی متغیر مدیریت اثربخش

متغیر	مدیریت اثربخش	
ابعاد	اعداد معناداری	**معنی‌داری**
تجربه و تخصص مدیریت	۴/۰۷۶	تأیید
نوآوری مداری	۳/۲۷۵	تأیید
ثبات مدیریت	۴/۲۲۷	تأیید
ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	۳/۷۱۴	تأیید

همانطور که در جدول ۴-۱۶۷ مشاهده می‌شود، اعداد معناداری کلیه‌ی گویه‌ها بزرگتر از ۱/۹۶ بوده و در تحلیل‌های بعدی در مدل باقی می‌مانند.

۴-۹. مدل کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

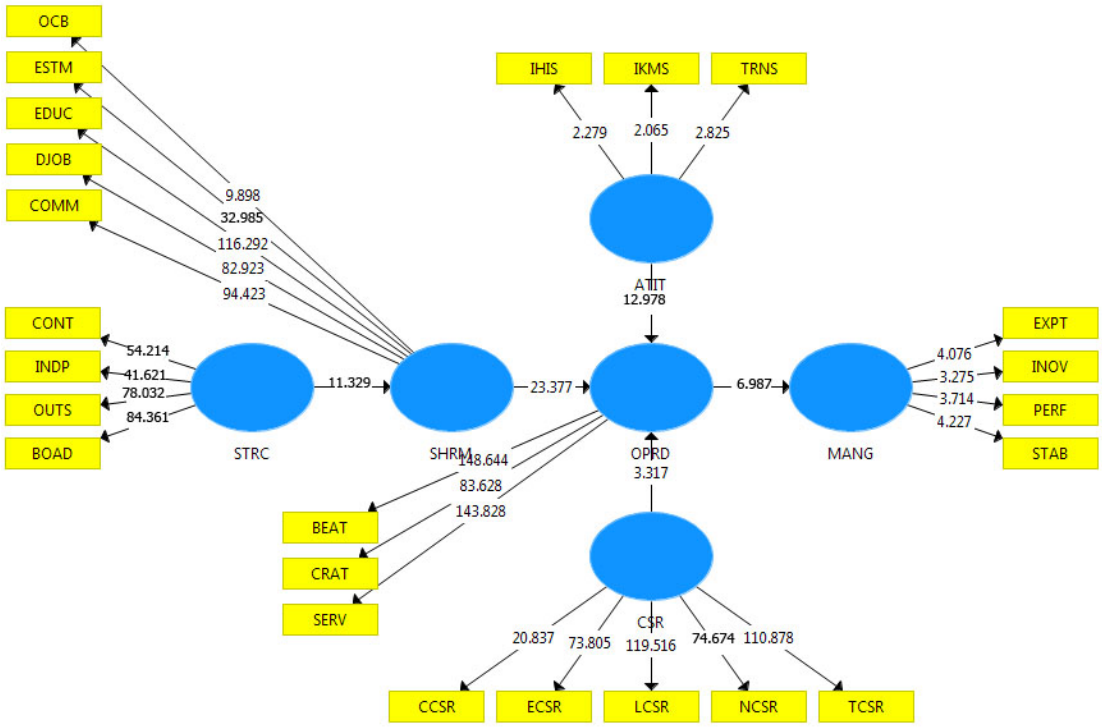
به این تخمین، مدل در حالت تخمین استاندارد گفته می‌شود. حالت تخمین استاندارد ضرایب همگن شده هستند، یعنی مقیاس آنها یکی شده است و امکان مقایسه بین آنها وجود دارد.در حالتی که این مقدار بین متغیرهای مکنون و آشکار مربوط به آن در نظر گرفته شود، برابر با همان ضرایب همبستگی یا بارهای عاملی هستند (در انجام تحلیل عاملی تأییدی)، و اگر بین دو متغیر مکنون در نظر گرفته شوند، همان ضرایب مسیر یا بتاهای استاندارد شده‌ی رگرسیونی هستند. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. در حالت برآورد استاندارد امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده‌ی تبیین‌کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای نشان داد که مدل اندازه‌گیری متغیرها مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. نتایج مدل اندازه‌گیری حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین متغیرها در مدل است. با توجه به نمودار (۴-۳۳) می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤالات تحقیق را مشاهده نمود. مقدار ضریب تعین عددی بین صفر و یک است، که هر چه به سمت یک نزدیک شود، مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.



نمودار (۴-۳۳). مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

۴-۱۰. مدل کلی پژوهش در حالت اعداد معناداری

به تخمین مدل در این حالت، تخمین ضرایب t گفته می‌شود. مدل در حالت ضرایب t یا حالت معناداری مقادیر آماره t را نشان می‌دهد که برای قضاوت در مورد معناداری روابط بکار می‌روند. به این صورت که اگر مقادیر آماره t بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار داشته باشند، ضرایب معنادار نیستند و منجر به رد فرضیات تحقیق می‌شوند و در حالتی که خارج از این محدود باشند، معنادار هستند. نمودار (۴-۳۴) معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده‌ی مدل را نشان می‌دهد، که تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده‌اند. مبنای تأیید شدن یا رد شدن فرضیات پژوهش بررسی مدل در حالت ضرایب معناداری است.



نمودار (۴-۳۴). مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری

۴-۱۱. فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل پارادایمی پژوهش، فرضیه‌هایی به صورت زیر ارائه شده است:

۱. ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

۲. مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۳. بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

۴. توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۵. مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

در این بخش از فصل چهارم فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۴-۱۱-۱. فرضیه‌ی اول

۱. فرضیه اول: ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه اول در قالب جدول (۴-۱۶۸) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی برابر با ۰/۵۳۲ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۱/۳۲۹ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۶۸). بررسی فرضیه اول

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۱۱/۳۲۹	۰/۵۳۲	ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۲. فرضیه‌ی دوم

۲. فرضیه دوم: مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوم در قالب جدول (۴-۱۶۸) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی برابر با ۰/۸۶۵ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۲۳/۳۷۷ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۶۹). بررسی فرضیه دوم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۲۳/۳۷۷	۰/۸۶۵	مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۳. فرضیه‌ی سوم

۳. فرضیه سوم: بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه سوم در قالب جدول (۴-۱۷۰) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش برابر با ۰/۳۶۴ بوده که نشان از رابطه بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۶/۹۸۷ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۰). بررسی فرضیه سوم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۶/۹۸۷	۰/۳۶۴	بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۴. فرضیه‌ی چهارم

۴. فرضیه چهارم: توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه چهارم در قالب جدول (۴-۱۷۱) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی برابر با ۰/۴۹۱ بوده که نشان از رابطه توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۲/۹۷۸ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۱). بررسی فرضیه چهارم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۱۲/۹۷۸	۰/۴۹۱	توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۵. فرضیه‌ی پنجم

۵. فرضیه پنجم: مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه پنجم در قالب جدول (۴-۱۷۲) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی برابر با ۰/۳۳۶ بوده که نشان از رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۳/۳۱۷ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۲). بررسی فرضیه پنجم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۳/۳۱۷	۰/۳۳۶	مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۶. فرضیه‌ی ششم

۶. فرضیه ششم: ساختار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه ششم در قالب جدول (۴-۱۷۳) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین متغیر ساختار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی برابر با ۰/۳۲۸ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۲/۶۰۶ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **ساختار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۳). بررسی فرضیه ششم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۲/۶۰۶	۰/۳۲۸	ساختار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.

۴-۱۱-۷. فرضیه‌ی هفتم

۷. **فرضیه هفتم: ساختار سازمانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیر معناداری دارد.**

نتایج آزمون فرضیه هفتم در قالب جدول (۴-۱۷۴) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین ساختار سازمانی بر توجه به فناوری اطلاعات برابر با ۰/۱۵۴ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر توجه به فناوری اطلاعات دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۲/۲۵۴ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **ساختار سازمانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۴). بررسی فرضیه هفتم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۵	۲/۲۵۴	۰/۱۵۴	ساختار سازمانی **بر** توجه به فناوری اطلاعات **تأثیر معناداری دارد.**

۴-۱۱-۸. فرضیه‌ی هشتم

۸. **فرضیه هشتم: ساختار سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر معناداری دارد.**

نتایج آزمون فرضیه هشتم در قالب جدول (۴-۱۷۵) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین ساختار سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی برابر با ۰/۴۱۶ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱۲/۳۱۸ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **ساختار سازمانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۵). بررسی فرضیه هشتم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۱۲/۳۱۸	۰/۴۱۶	ساختار سازمانی **بر** مسئولیت پذیری اجتماعی **تأثیر معناداری دارد.**

۹. فرضیه نهم: ساختار سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه نهم در قالب جدول (۴-۱۷۶) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین ساختار سازمانی بر مدیریت اثربخش برابر با ۰/۰۵۱ بوده که نشان از رابطه ساختار سازمانی بر مدیریت اثربخش دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۱/۴۴۸ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۱/۹۶ کوچکتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **ساختار سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری ندارد. اما با توجه به ضریب مسیر مثبت می توان گفت به اندازه ۰/۰۵۱ تاثیر مستقیم دارد.**

جدول (۴-۱۷۶). بررسی فرضیه نهم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
عدم تأیید	Sig<۰/۰۵	۱/۴۴۸	۰/۰۵۱	ساختار سازمانی **بر** مدیریت اثربخش **تأثیر معناداری دارد.**

۱۰. فرضیه دهم: مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه دهم در قالب جدول (۴-۱۷۷) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات برابر با ۰/۰۵۷ بوده که نشان از رابطه مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۴/۳۶۸ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۵ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۷). بررسی فرضیه دهم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۴/۳۶۸	۰/۰۵۷	مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیر معناداری دارد.

۱۱. فرضیه یازدهم: مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه یازدهم در قالب جدول (۴-۱۷۸) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی برابر با ۰/۸۴۶ بوده که نشان از رابطه مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۴۲/۰۹۱ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۸). بررسی فرضیه یازدهم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۴۲/۰۹۱	۰/۸۴۶	مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مسئولیت پذیری اجتماعی تأثیر معناداری دارد.

۱۲. فرضیه دوازدهم: مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه دوازدهم در قالب جدول (۴-۱۷۹) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت اثربخش برابر با ۰/۳ بوده که نشان از رابطه مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت اثربخش دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۶/۶۸ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر توجه به فناوری اطلاعات تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۷۹). بررسی فرضیه دوازدهم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۶/۶۸	۰/۳	مولفه های استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

۱۳. فرضیه سیزدهم: توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه سیزدهم در قالب جدول (۴-۱۸۰) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش برابر با ۰/۸۲۸ بوده که نشان از رابطه مولفه های توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۲۹/۶۰۲ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

- ✓ **توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۸۰). بررسی فرضیه سیزدهم

نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۲۹/۶۰۲	۰/۸۲۸	توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

۱۴. فرضیه چهاردهم: مسئولیت پذیری اجتماعی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.

نتایج آزمون فرضیه چهاردهم در قالب جدول (۴-۱۸۱) ارائه شده است. این جدول مقادیر ضریب مسیر استاندارد و مقدار آماره t را نشان می‌دهد. مقدار ضریب مسیر استاندارد بین مسئولیت پذیری اجتماعی بر مدیریت اثربخش برابر با ۰/۲۹۸ بوده که نشان از رابطه مسئولیت پذیری اجتماعی بر مدیریت اثربخش دارد. همانطوری که مشاهده می‌گردد مقدار آماره t تقریباً برابر با ۲۶/۳۲۹ بوده که این مقدار از مقدار مرزی ۲/۵۸ بزرگتر می‌باشد. در نتیجه می‌توان با حداقل ۹۹ درصد اعتماد پذیرفت که:

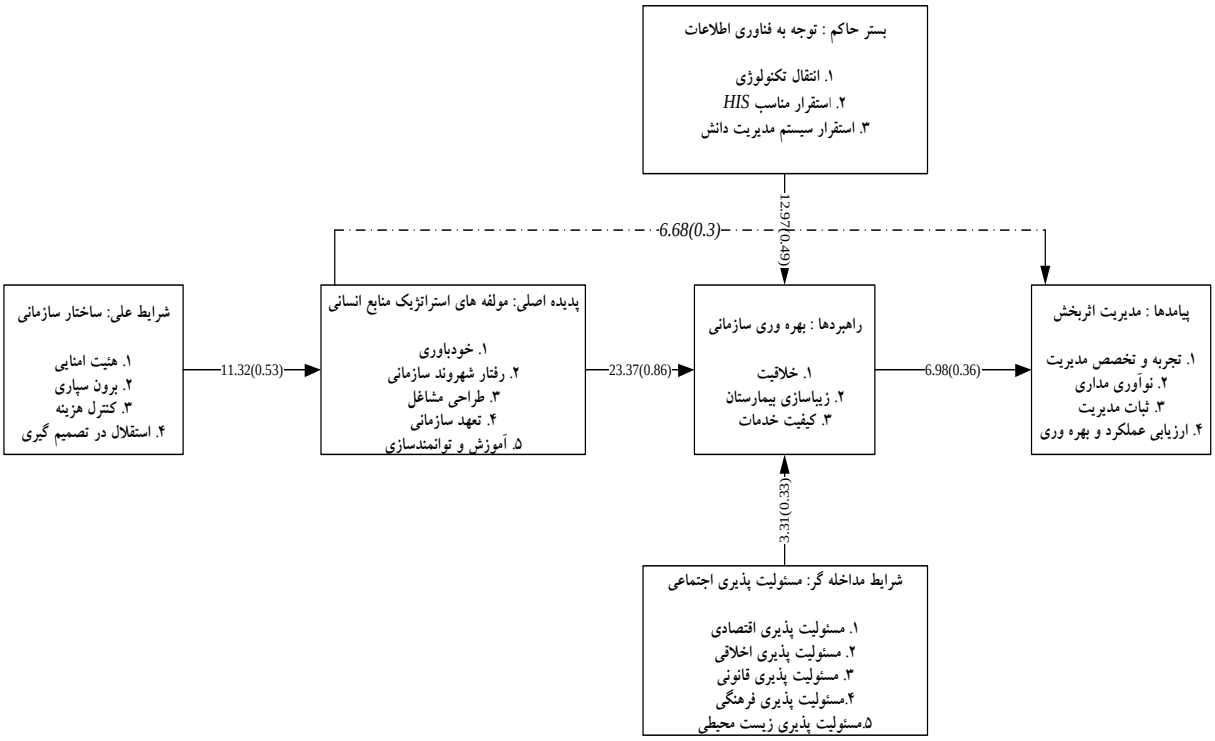
- ✓ **توجه به فناوری اطلاعات بر مدیریت اثربخش تأثیرمثبت، مستقیم و معناداری دارد.**

جدول (۴-۱۸۱). بررسی فرضیه چهاردهم

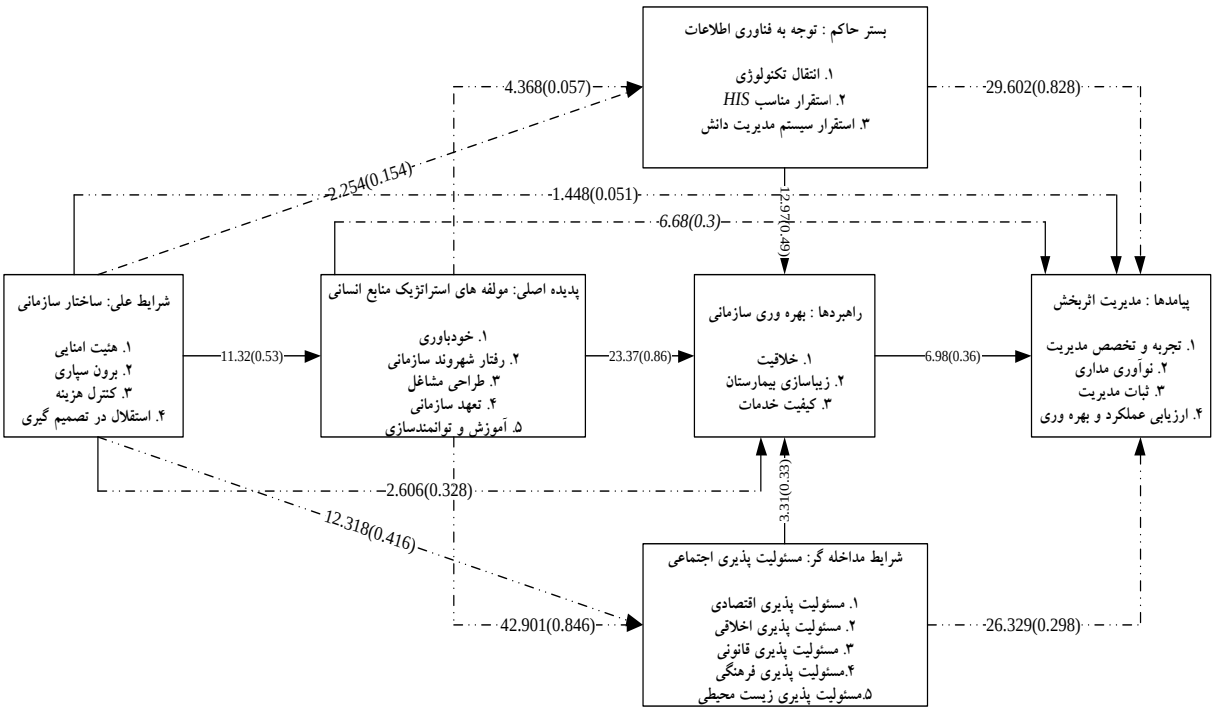
نتیجه	معنی داری	آماره T	ضریب مسیر استاندارد شده β	فرضیه
تأیید	Sig<۰/۰۱	۲۶/۳۲۹	۰/۲۹۸	مسئولیت پذیری اجتماعی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد

۴-۱۲. مدل پارادایمی پژوهش با توجه به ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معناداری

در این بخش از تحلیل اطلاعات کمی اعداد معناداری وضریب تخمین استاندارد بر روی مدل پارادایمی پژوهش نمایش داده می‌شود. نتایج به دست آمده از این بخش نشان‌دهنده‌ی تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش است. در نمودار (۴-۳۵) و (۴-۳۶) مدل پارادایمی تحقیق با توجه به اعداد معناداری و تخمین استاندارد نمایش داده شده است.



نمودار (۴-۳۵). مدل پارادایمی پژوهش با ارائه اعداد معناداری و تخمین استاندارد



نمودار (۴-۳۶). مدل پارادایمی پژوهش با ارائه اعداد معناداری و تخمین استاندارد با توجه به اثرات مستقیم و غیرمستقیم

۴-۱۳. بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مدل پارادایمی

مدیریت اثربخش یک نوع ارزیابی کلی است که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می‌جوید. معمولاً از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته یا به‌دست آوردن ارزیابی‌های کلی و یا از طریق قضاوت‌های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمانی در حوزه های مختلف ساختاری و عملکردی اندازه‌گیری می‌شود. مدل‌های مختلفی برای بررسی میزان مدیریت اثربخش ایجاد شده‌اند. این تنوع در مدل‌ها به‌دلیل ماهیت مفهوم اثربخشی، به ویژه مرزهای نامشخص آن و به‌دلیل مفهومی سازی‌های متنوع سازمان‌هایی است که مدل‌های مختلف مدیریت اثربخش را به‌کار می‌گیرند. به‌طور کلی، مدل هدف (نیل به هدف)، اثربخشی را به عنوان تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان تعریف می‌کند. مدل سنتی اثربخشی، متکی بر نوعی از سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزایی است که گرایش به رسیدن به اهداف دارند. در این دیدگاه یا مدل، اثربخشی به‌عنوان رسیدن یا حصول به پیامدهای سازمانی تعریف می‌شود. در این مدل، تمرکز به طور زیادی بر رسیدن به اهداف و مقاصد است. با توجه به مولفه های شناسایی شده در این رساله الگوی مدیریت اثربخش در سه سطح قابل بررسی است.اساسی‌ترین سطح اثربخشی فردی است. اثربخشی فردی بر عملکرد وظیفه‌ای کارمند یا اعضای خاص یک سازمان تأکید می‌کند مدیران به‌طور روزانه اثربخشی فردی را از طریق فرایندهای ارزیابی عملکرد که مبنایی برای افزایش حقوق، ترفیعات و سایر پاداش‌های قابل دسترسی در سازمان هستند، ارزیابی می‌کنند. کارمندان اغلب در گروه‌ها کار می‌کنند و این دیدگاه دیگری در زمینه اثربخشی ایجاد می‌کند. سطح دیگر مورد بررسی اثربخشی گروهی است.اثربخشی گروهی مشارکت تمام اعضای سازمان است. گروه اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگه‌داری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند .یک گروه اثربخش، از جنبه عملکرد کاری به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. در بعد حفظ و نگه‌داری منابع انسانی، گروه اثربخش آن است که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه به طور مستمر با یکدیگر خوب کار کنند. سومین عامل اثرگذار بر الگوی مدیریت ثربخش شناسایی شده اثربخشی در سطح سازمانی است.در واقع اثربخشی سازمانی، سومین سطح از سطوح اثربخشی سازمان را شامل می شود که دو سطح اثربخشی فردی و گروهی را نیز در بر می گیرد و وظیفه مدیریت سازمان این است که علت های اثربخشی فردی و گروهی را مشخص کند تا نهایتا اثربخشی سازمانی مشخص شود.از سوی دیگرتوسعه مهارت‌های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش‌ها و برنامه‌های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها در رقابت‌های جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می‌رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان‌های موفق در سرتاسر جهان و مهارت‌های موثر در مقابله با چالش‌های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و ماموریت‌ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف‌پذیر، یکنواخت و متنوع مشخص می‌شود.مهارت های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می کند تا آنان کارایی و اثربخشی خویش را بهبود ببخشند از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی شدن نیز روندی از رقابت‌های فشرده را نشان می‌دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط‌های پیچیده ضروری به نظر می‌رسد. ویژگی‌ها و سبک‌های مدیریت اثربخش در فرهنگ سازی،

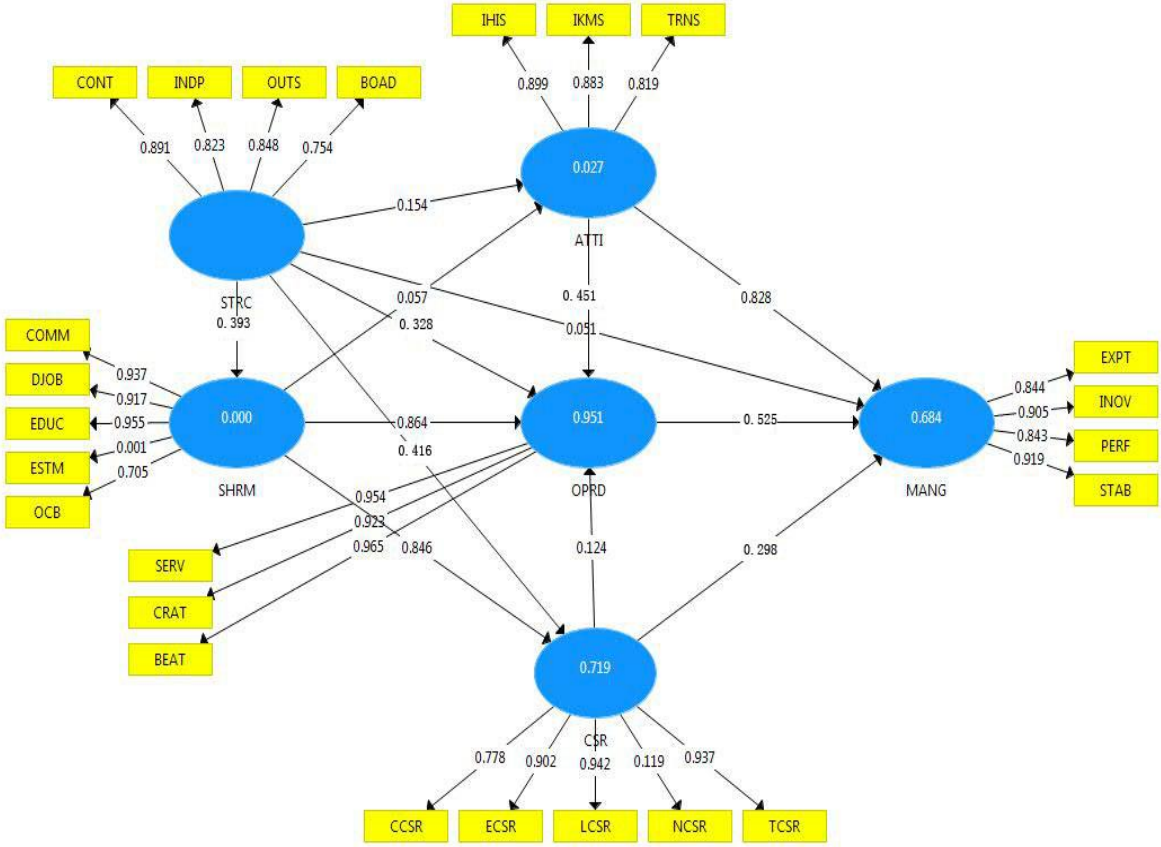
بهره وری کارکنان و در نهایت در موفقیت یا شکست تعیین‌کننده هستند. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشـویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی‌های رهبری خود و دیگران را بسـط دهد و از برنامه ریزی، مهارت‌های ارتباطی و سازمانی بهره جوید. این گونه مهارت‌ها در رهبری مهم می‌باشند ولی بیشـتر از آن ویژگی‌هایی مانند: درستکاری، وجدان کاری، جرأت، تعهد، صداقت، اشتیاق، اراده و شـفقت مهمتـر محسـوب مـی شوند.

در این راستا در رساله ی انجام شده مولفه های ساختاری سازمانی، مولفه های اسـتراتژیک منـابع انسـانی، بهـره وری سازمانی، توجه به فناوری اطلاعات و مسئولیت پذیری اجتماعی به عنوان مهمترین عوامل تاثیرگذار بر مدیریت اثـربخش شناسایی شدند. در جدول(۴-۱۸۲) نتایج تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم ارائه شده است. میزان تاثیرات مسیر در بازه صفر تا یک قرار دارد، با توجه به تحلیل نتایج می توان با اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که بین تمامی مولفه های مدل پـارادایمی تحقیق رابطه مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد و مدل پارادایمی ارائه شده و روابط آن(منطبق با نظرات خبرگان در مرحلـه کدگذاری باز و محوری) با مدل آماری در یک راستا قرار دارنـد.برای بررسـی ایـن بخـش بـین تمـامی متغیرهـای مـدل پارادایمی ارتباط برقرار گردید که نتایج آن در جدول(۴-۱۸۲) ارائه شده است:

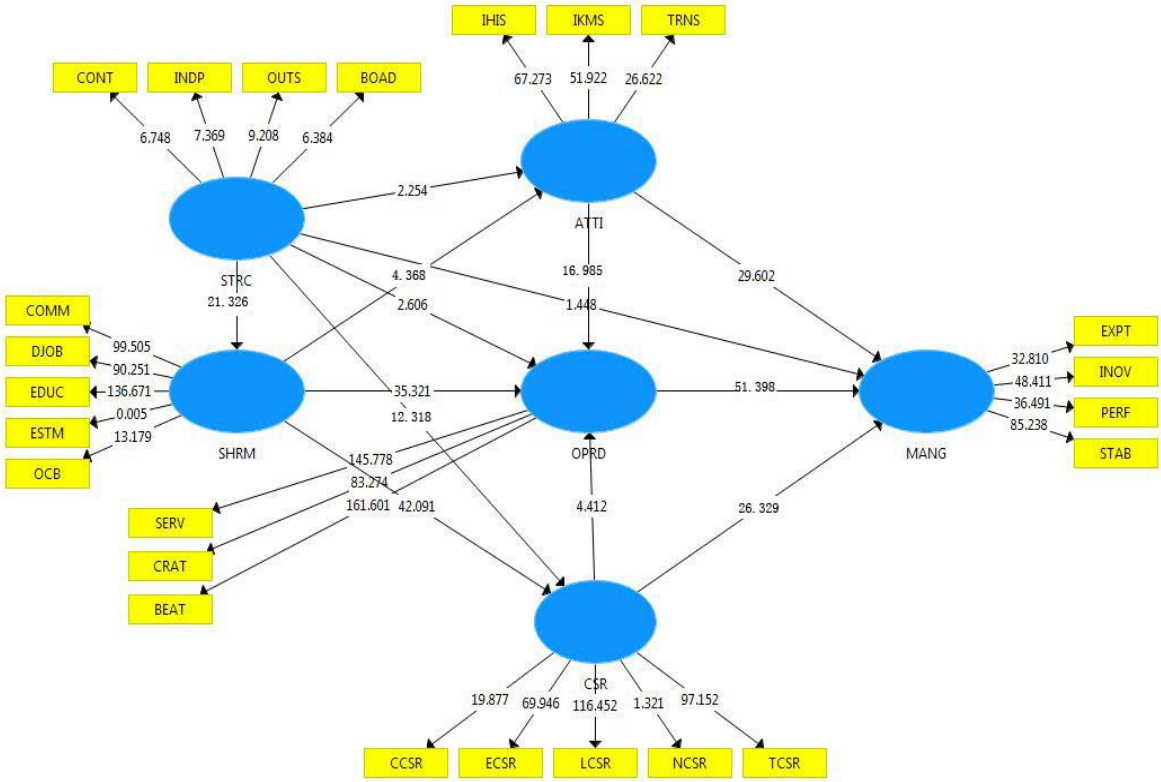
جدول (۴-۱۸۲). بررسی اثرات متغیرهای تحقیق

رابطه متغیرهای مدل	ضریب مسیر	آماره T	معنی داری	نتیجه
ساختار سازمانی به بهره وری سازمانی	۰/۳۲۸	۲/۶۰۶	Sig<۰/۰۱	تأیید
ساختار سازمانی به توجه فناوری اطلاعات	۰/۱۵۴	۲/۲۵۴	Sig<۰/۰۵	تأیید
ساختار سازمانی به مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۴۱۶	۱۲/۳۱۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
ساختار سازمانی به مدیریت اثربخش	۰/۰۵۱	۱/۴۴۸	Sig<۰/۰۵	عدم تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به توجه فناوری اطلاعات	۰/۰۵۷	۴/۳۶۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۸۴۶	۴۲/۰۹۱	Sig<۰/۰۱	تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به مدیریت اثربخش	۰/۳	۶/۶۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
توجه فناوری اطلاعات به مدیریت اثربخش	۰/۸۲۸	۲۹/۶۰۲	Sig<۰/۰۱	تأیید
مسئولیت پذیری اجتماعی به مدیریت اثربخش	۰/۲۹۸	۲۶/۳۲۹	Sig<۰/۰۱	تأیید

با توجه به نتایج بدست آمده تمامی روابط و تاثیرات مورد تایید قرار گرفته است، اما تاثیر مستقیم ساختار سازمانی بـر مدیریت اثربخش بر اساس ضریب بتا مورد تایید قرار گرفته اما چون عدد معناداری مربوط به این رابطه کوچکتر از ۱/۹۶ بوده، این رابطه با اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار نگرفته است .



نمودار (۴-۳۷). مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد برای بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم



نمودار (۴-۳۸). مدل تحقیق در حالت اعداد معناداری برای بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم

فصل پنجم:

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۵-۱. مقدمه

هدف هر پژوهش دست‌یابی به نتایجی است که از طریق آن بتوان به اهداف مشخصی دست یافت. علاوه بر این باید توجه نمود که این نتایج می‌توانند شالوده‌ای را برای سایر پژوهش‌ها و پژوهشگران فراهم نمایند. این پژوهش همچون پژوهش‌های دیگر به دنبال دستیابی به اهداف و نتایج مشخصی است. باید توجه نمود آنچه از اهمیت بسیاری برخوردار است تعبیر و تفسیر نتایج پژوهش است. هر پژوهشگری می‌تواند با ارائه پیشنهادهایی ارزنده، شاخصی برای سایر پژوهش‌ها و محققین فراهم نماید. از این رو محقق می‌بایست بر مبنای نتایج تجزیه و تحلیل داده‌هایی که جمع‌آوری نموده، به تعبیر و تفسیر و ارائه پیشنهادهایی کاربردی مبادرت ورزد. در واقع یکی از قسمت‌های مهم پژوهش که می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب است. ارائه نتایجی که بر اساس تحلیل‌های صحیح باشد می‌تواند به بهبود شرایط در زمینه‌ی مورد بررسی منجر شود. مطالب این فصل به نتایج و یافته‌های پژوهش، محدودیت‌های پژوهش و ارائه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی اختصاص یافته است. در این فصل نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها خلاصه شده و با تحلیل آن‌ها سعی می‌شود تا به سؤالاتی که در فصل اول از سوی محقق مطرح شده بود پاسخ داده شود.

۵-۲. نتایج بدست آمده از بخش ترکیبی

با توجه به نتایج بدست آمده از طریق مصاحبه و تجزیه و تحلیل‌های بعدی در این بخش نتایج زیر به دست آمد:

- ✓ در بخش شرایط علی، ساختار سازمانی با مقوله‌های هیئت امنایی، برون سپاری، کنترل هزینه و استقلال در تصمیم‌گیری انتخاب گردید.
- ✓ در بخش پدیده اصلی، مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی با مقوله‌های خودباوری، رفتار شهروند سازمانی، طراحی مشاغل، تعهد سازمانی و آموزش انتخاب گردید.
- ✓ در بخش راهبردها، بهره‌وری سازمانی با مقوله‌های خلاقیت، زیباسازی بیمارستان و کیفیت خدمات انتخاب گردید.
- ✓ در بخش بستر حاکم، توجه به فناوری اطلاعات با مقوله‌های انتقال تکنولوژی، استقرار مناسب *HIS* و استقرار سیستم مدیریت دانش انتخاب گردید.
- ✓ در بخش شرایط مداخله‌گر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمانی با مقوله‌های مسئولیت‌پذیری اقتصادی، مسئولیت‌پذیری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری قانونی، مسئولیت‌پذیری فرهنگی و مسئولیت‌پذیری زیست محیطی انتخاب گردید.
- ✓ در بخش پیامدها، مدیریت اثربخش با مقوله‌های تجربه و تخصص مدیریت، نوآوری مداری، ثبات مدیریت و در نهایت ارزیابی عملکرد و بهره‌وری انتخاب گردید.

۵-۳. نتایج بدست آمده از رویکرد سلسله مراتبی

برای اعتبارسنجی مدل پارادایمی از طریق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی در این پژوهش استفاده شده است. خلاصه ای از نتایج بدست آمده در جدول (۵-۱) است:

جدول (۵-۱). نتایج اهمیت متغیرها بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی

متغیرها و مؤلفه‌ها	اهمیت	متغیرها و مؤلفه‌ها	اهمیت
ساختار سازمانی		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
هیئت امنایی	اول	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	دوم
برون‌سپاری	دوم	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	اول
کنترل هزینه	سوم	مسئولیت‌پذیری قانونی	سوم
استقلال در تصمیم‌گیری	اول	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	پنجم
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی		مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	چهارم
خودباوری	چهارم	مدیریت اثربخش	
رفتارشهروند سازمانی	سوم	تجربه و تخصص مدیریت	اول
طراحی مشاغل	دوم	نوآوری مداری	چهارم
تعهد سازمانی	پنجم	ثبات مدیریت	سوم
آموزش	اول	ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	دوم
بهره‌وری سازمانی		توجه به فناوری اطلاعات	
خلاقیت	سوم	انتقال تکنولوژی	سوم
زیباسازی بیمارستان	دوم	استقرار مناسب *HIS*	اول
کیفیت خدمات	اول	استقرار سیستم مدیریت دانش	دوم

۵-۴. نتایج بدست آمده از بررسی شاخص‌های توصیفی

برای بررسی شاخص‌های توصیفی از پارامترهای مرکزی، چولگی و کشیدگی استفاده شده است. نتایج بدست آمده از این بخش نشان داد که ساختار سازمانی با مقدار ۴/۱۱۲۲ در مقایسه با سایر ابعاد، میانگین بالاتر دارد. خلاصه‌ای از نتایج بررسی شاخص‌های توصیفی در جدول(۵-۲) ارائه شده است:

جدول (۵-۲). توصیف آماری ساختار سازمانی

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
ساختار سازمانی	۲۱۰	۱/۶۳	۵	۴/۱۱۲۲	۰/۶۹۰۱۵	۰/۴۷۶	-۰/۸۴۲	۰/۸۸۲
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی	۲۱۰	۲	۵	۳/۶۸۸۸	۰/۶۶۰۱۱	۰/۴۳۶	۰/۰۳۳	-۰/۶۱۳
بهره‌وری سازمانی	۲۱۰	۱/۶۷	۵	۳/۵۵۹۱	۰/۸۶۲۰۹	۰/۷۴۳	-۰/۳۳	-۰/۲۷۵
توجه به فناوری اطلاعات	۲۱۰	۲/۲۵	۴/۹۲	۳/۶۳۸۱	۰/۵۲۱۲۶	۰/۲۷۲	-۰/۳۷۹	۰/۵۰۴
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۲۱۰	۱/۸	۴/۸۵	۳/۷۰۹۳	۰/۶۱۰۷۷	۰/۳۷۳	-۰/۳۳	-۰/۲۷۵
مدیریت اثربخش	۲۱۰	۱/۱۹	۴/۹۴	۳/۵۲۸۱	۰/۶۱۷۷۸	۰/۳۸۲	-۰/۸۹۱	۱/۴۳۳

۵-۵. نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی تأییدی

با توجه به نتایج بدست آمده از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول (ارتباط بین مفاهیم با مقوله) و تحلیل عاملی مرتبه دوم (ارتباط بین مقوله با ابعاد پژوهش) مشخص گردید که سازه‌ها مدل با یکدیگر در تناسب هستند. خلاصه‌ای از نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم در جدول (۵-۳) ارائه شده است:

جدول (۵-۳). نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها و مؤلفه‌ها	رتبه بر اساس شدت تأثیر	متغیرها و مؤلفه‌ها	رتبه بر اساس شدت تأثیر
ساختار سازمانی		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
هیئت امنایی	چهارم	مسئولیت‌پذیری اقتصادی	دوم
برون سپاری	اول	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	اول
کنترل هزینه	دوم	مسئولیت‌پذیری قانونی	پنجم
استقلال در تصمیم‌گیری	سوم	مسئولیت‌پذیری فرهنگی	سوم
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی		مسئولیت‌پذیری زیست محیطی	چهارم
خودباوری	سوم	مدیریت اثربخش	
رفتارشهروند سازمانی	اول	تجربه و تخصص مدیریت	دوم
طراحی مشاغل	چهارم	نوآوری مداری	اول
تعهد سازمانی	دوم	ثبات مدیریت	چهارم
آموزش	پنجم	ارزیابی عملکرد و بهره‌وری	سوم
بهره‌وری سازمانی		توجه به فناوری اطلاعات	
خلاقیت	دوم	انتقال تکنولوژی	دوم
زیباسازی بیمارستان	اول	استقرار مناسب *HIS*	اول
کیفیت خدمات	سوم	استقرار سیستم مدیریت دانش	سوم

۵-۶. نتایج بدست آمده از رویکرد حداقل مربعات جزیی

با توجه به مدل پارادایمی پژوهش پنج فرضیه تدوین گردید که نتیجه به دست آمده حاکی از تأیید تمامی فرضیه‌های تدوین شده در این پژوهش است. در این رویکرد با توجه به مدل در حالت تخمین استاندارد ومدل در حالت اعداد معناداری برای هر فرضیه، دو شاخص ضریب تخمین استاندارد (ضریب بتا) و اعداد معناداری (آماره تی) استخراج گردید. ضریب تخمین استاندارد نشان‌دهنده‌ی شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر است و هر چقدر به یک نزدیک باشد، تأثیر قویتر است. اعداد معناداری نیز مبنای رد یا قبول فرضیه‌های پژوهش است. با توجه به اینکه آماره تی در تمامی فرضیه‌های از ۲/۵۸ بزرگتر به دست آمده است، از این تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد به تأیید می‌رسند و ارتباط بین متغیرها از نوع مستقیم، مثبت و معنادار است. نتایج بدست آمده از این بخش در جدول (۵-۴) ارائه شده است:

جدول (۵-۴). بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر استاندارد شده β	آماره T	معنی‌داری	نتیجه
ساختار سازمانی بر مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی تأثیر معناداری دارد.	۰/۵۳۲	۱۱/۳۲۹	Sig<۰/۰۱	تأیید
مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰/۸۶۵	۲۳/۳۷۷	Sig<۰/۰۱	تأیید
بهره‌وری سازمانی بر مدیریت اثربخش تأثیر معناداری دارد.	۰/۳۶۴	۶/۹۸۷	Sig<۰/۰۱	تأیید
توجه به فناوری اطلاعات بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰/۴۹۱	۱۲/۹۷۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد.	۰/۳۳۶	۳/۳۱۷	Sig<۰/۰۱	تأیید
ساختار سازمانی به بهره وری سازمانی	۰/۳۲۸	۲/۶۰۶	Sig<۰/۰۱	تأیید
ساختار سازمانی به توجه فناوری اطلاعات	۰/۱۵۴	۲/۲۵۴	Sig<۰/۰۵	تأیید
ساختار سازمانی به مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۴۱۶	۱۲/۳۱۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
ساختار سازمانی به مدیریت اثربخش	۰/۰۵۱	۱/۴۴۸	Sig<۰/۰۵	عدم تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به توجه فناوری اطلاعات	۰/۰۵۷	۴/۳۶۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به مسئولیت پذیری اجتماعی	۰/۸۴۶	۴۲/۰۹۱	Sig<۰/۰۱	تأیید
مولفه های استراتژیک منابع انسانی به مدیریت اثربخش	۰/۳	۶/۶۸	Sig<۰/۰۱	تأیید
توجه فناوری اطلاعات به مدیریت اثربخش	۰/۸۲۸	۲۹/۶۰۲	Sig<۰/۰۱	تأیید
مسئولیت پذیری اجتماعی به مدیریت اثربخش	۰/۲۹۸	۲۶/۳۲۹	Sig<۰/۰۱	تأیید

۵-۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی پژوهش

بیمارستان‌ها از جمله سازمان‌های خدماتی هستند که عملکرد آنها در جامعه امروز از اهمیت بسزایی برخوردار است. در همه کشورها بدون توجه به وسعت یا ثروتشان، سلامتی مردم و شیوه ارائه مراقبت‌های بهداشتی و درمانی موضوع مهمی تلقی می‌شود و ارائه‌دهندگان خدمات بهداشتی، درمانی در تلاشند با توجه به منابع موجود، در بالاترین سطح کیفیت، خدمات خود را ارائه دهند. از سوی دیگر به دلیل ماهیت و گستردگی خدماتی که در بخش بهداشت و درمان ارائه

می‌شود، وقوع هر نوع اشتباه حتی از نوع کوچک آن می‌تواند جبران‌ناپذیر باشد. از این رو عملکرد و ارائه خدمات بدون نقص در این بخش ضرورت می‌یابد. جهان امروز بی‌تردید از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که عمده‌ترین آنها عبارتند از تغییرات پرشتاب، جابجایی شدید در قدرت، پیچیدگی فزاینده، رقابت روزافزون این موارد باعث شده‌اند تا حیات بیمارستان‌ها در معرض خطر قرار گیرد. همچنان که جوامع پیچیده‌تر می‌شوند نیاز به سیستم‌های تولیدی که بدون انگیزه سود به کار انداخته شوند بیشتر احساس می‌شود. چنین سیستم‌هایی اساساً برای ارضای نیازهای بشری از طریق خدمات به وجود می‌آیند. سیستم‌های خدماتی در اثر نیاز به خدمات‌های فردی به وجود می‌آیند. از آنجایی که کلیه فرآیندهایی که در بیمارستان انجام می‌شود در دسته فرآیندهای عملیاتی و تولیدی قرار می‌گیرند و برای ساخت فرآیندی که مدت طولانی باقی بماند ضروری است که با انواع فرآیندها همراه شود. فرآیندی که راهنمایی می‌کند، عملکرد خود را ارزیابی می‌کند و با محیطی که دائماً در حال تغییر است خود را سازگار می‌سازد. خدمات در مرکز فعالیت‌های اقتصادی در هر جامعه‌ای قرار گرفته است. در حقیقت هیچ اقتصادی نمی‌تواند بدون زیربنایی عمل کند که سازمان‌های خدماتی فراهم می‌آورند. در سال‌های اخیر، شاهد تکامل عمده‌ای در کشورهای صنعتی از کشورهای عمدتاً بر مبنای تولید تا کشورهای عمدتاً بر مبنای خدمات بوده‌ایم. بنابراین دانستن چگونگی مدیریت مؤثر و کارآمد یک سازمان خدماتی تبدیل به اولویت شده است. از آنجایی که در طول دهه های گذشته پیشرفت چشمگیری در کارکرد بیمارستان‌ها و مدیریت آنها مشاهده نشده است.

توجه به بهداشت و سلامت در سطح جامعه، یکی از اهداف اصلی برنامه‌های جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. در اثبات این گفته می‌توان به مواردی چون قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اشاره کرد که ضمن محوری بر شمردن سلامت کامل و جامع انسان، بهداشت و درمان را از جمله نیازهای اساسی می‌شناسد و دولت را مکلف می‌کند تا تمامی منابع، امکانات و ظرفیت‌های خود را در جهت تأمین، حفظ و ارتقای سطح سلامت افراد کشور بسیج کند. در این راستا می‌توان به توجه خاصی که در برنامه‌های توسعه کشور به بخش بهداشت و درمان شده است، اشاره کرد. با توجه به تأثیر فوق‌العاده سرمایه‌گذاری[1] در بهداشت، درمان و توسعه نظام سلامت بر افزایش بهره‌وری نیروی کار و تولید، تخصیص منابع کافی و به کارگیری مطلوب منابع در این بخش از اهمیت بالایی برخوردار است. از طرفی بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیش از نیمی از منابع ملی بهداشتی در کشورهای مختلف به هدر می‌روند و در کشورهای توسعه نیافته، منابع محدود به صورت ناکارآمد مصرف می‌شوند و اعتبارات عمومی صرف خدماتی می‌شود که تناسب و اثربخشی لازم را ندارند. بنابراین، کسب اطمینان از ارائه چنین خدماتی، مستلزم ارزیابی عملکرد بخش سلامت می‌باشد و لذا با ارزیابی عملکرد این بخش و حداقل‌سازی اتلاف منابع، دولت مشکل چندانی در اداره سلامت جامعه نخواهد داشت.

عملکرد نظام سلامت اطلاعات خوبی در مورد وضعیت نظام سلامت را برای دولت‌ها و جامعه فراهم می‌آورد. اهمیت بهره‌برداری و استفاده صحیح از منابع محدود بیمارستان‌ها از مهمترین وظایف مراکز درمانی محسوب می‌شود. نقش مهم بهداشت و درمان در ارتقاء شاخص‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشورها، سازمان‌های درگیر در این امر را

[1] - Investment

بر این داشته است که با بازنگری اساسی در شیوه‌های مدیریت سلامت، بیش از پیش در جهت اجرای کارآمدترین روش‌ها و مدیریت اثربخش در بکارگیری منابع محدود موجود و تأمین سلامت آحاد جامعه مصمم گردند. با توجه به اهمیت نقش عملکرد سازمان در سازمان‌های بهداشتی درمانی ایران لزوم ارزیابی و شناخت نقایص اجرایی آن ضروری به نظر می‌رسد. صنعت مراقبت‌های بهداشتی در حال حاضر با چالش‌های قابل توجه استراتژیک و فشار قوی برای تبدیل شدن به پاسخگویی بیشتر به خواسته‌های مشتریان و به طور همزمان با بهبود کیفیت و بهره‌وری مواجه است. در نتیجه، سازمان‌هایی مانند بیمارستان‌های مجبور به بهبود عملکردشان برای ذینفعان شان و ارائه مراقبت‌های ادغام شده، انجام کار به طور مؤثر، خلاقانه و با سازماندهی مؤثر می‌باشد. نظام بهداشت و درمان هر کشوری زیر مجموعه‌ای از نظام مدیریت آن کشور محسوب می‌شود، بنابراین طبیعی است مشکلاتی که سایر بخش‌های کشور با آن روبرو هستند، با رنگ و بویی دیگر که شکل شبکه بهداشت و درمان پیدا می‌کند، در نظام بهداشت و درمان کشور هم وجود داشته باشد. در گذشته عملکرد سازمان‌های بهداشتی، درمانی از طریق شاخص‌های درمانی ارزیابی می شد، و کیفیت خدمات تنها با دانش فنی کارکنان حرفه‌ای پزشکی و پرستاری تضمین می‌شد، ولی امروزه سازمان‌های بهداشتی و درمانی، سازمان‌های پیچیده‌ای هستند که نیاز به حمایت قوی مدیریت در زمینه عملکرد دارند.

با توجه به اهمیت و نقش حوزه سلامت در توسعه‌ی پایدار اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، ارتقای بخش سلامت، صرفنظر از یک وظیفه اخلاقی، مقوله‌ای اجتماعی اقتصادی است و هر نوع برنامه‌ریزی خدمات بهداشتی، درمانی باید جزئی از نگرش جامع برنامه‌ریزی بهداشتی بوده و در نهایت بخشی از طرح یکپارچه توسعه پایدار را تشکیل دهد. بیمارستان به عنوان مهمترین واحد مصرف‌کننده در بخش بهداشت و درمان در نظر گرفته می‌شود و سهم زیادی از تولید ناخالص ملی و بودجه مراقبت سلامت را مصرف می‌کند؛ به همین دلیل، استفاده از منابع کمیاب و بهبود کارایی در ارائه مراقبت‌های بهداشتی و درمانی، انجام اقداماتی در جهت جلوگیری یا کاهش اتلاف منابعی که به این بخش از سیستم و درمان اختصاص یافته، در جهت ارائه خدمات بیشتر، توسعه دسترسی و بهبود کیفیت خدمات بیمارستانی اهمیت می‌یابد. در طی سالیان گذشته، هزینه خدمات بیمارستانی در اغلب کشورهای جهان به شدت افزایش یافته است، که این مسأله موجب بذل توجه خاصی به کاهش هزینه‌های بیمارستانی گردیده است. بیمارستان‌ها علی رغم ارائه خدمت به جمعیت محدود، قسمت اعظم بودجه بهداشت و درمان را به خود اختصاص داده‌اند. این مراکز تقریباً بین ۵۰ تا ۸۰ درصد هزینه کل بخش بهداشت را به مصرف می‌رسانند و علیرغم حجم زیادی منابع اختصاص یافته به بیمارستان‌ها، بین رشد منابع قابل دسترس و منابع مورد نیاز در این بخش تفاوت زیادی به چشم می‌خورد. این مسأله ضرورت ایجاد منابع اضافی احتمالی و استفاده مؤثر از منابع موجود از طریق استفاده از الگوهای تخصیص منابع و افزایش اثربخشی مدیریت بیمارستان را مشخص می‌سازد.

به علاوه بیمارستان‌ها درصد بالایی از منابع بخش سلامت را به خود اختصاص داده‌اند، بنابراین استفاده بهینه از منابع که مصرف‌کنندگان کلیدی در سیستم‌های بهداشتی درمانی محسوب می‌شوند، اهمیت بسیار دارد. کسب اطمینان از حداقل کردن اتلاف منابع و مصرف خدمات در این بنگاه‌ها، مستلزم ارزیابی عملکرد این بخش می‌باشد و بالتبع ارزیابی عملکرد

بیمارستان با رویکرد استواری، اداره هر چه بهتر سازمان را برای مدیران میسر می‌کند. آنها را یاری خواهد کرد تا با نگاهی ارشادی و هدایت کننده ضمن لحاظ نمودن تغییرات محیطی، به امر نظارت پرداخته و در جهت بهبود عملکرد گام بردارند. مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که افزایش هزینه‌های بیمارستانی را می‌توان تا حدود زیادی به استفاده‌ی ناکارآمد از منابع در اختیار سازمان‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات نیز نسبت داد. بدیهی است که عدم وجود کارایی[1] و اثربخشی[2] در چنین بخش مهم خدماتی از جامعه، نه تنها سطح کیفی زندگی را کاهش می‌دهد بلکه مانع بهبود سایر بخش‌ها، افزایش بی‌عدالتی و نابرابری‌های اجتماعی و در نتیجه کاهش سطح توسعه و رفاه اجتماعی می‌شود. کارایی را می‌توان بیانگر این مفهوم دانست که چگونه یک سازمان از منابع خود در راستای تولید، نسبت به بهترین عملکرد در مقطعی از زمان استفاده می‌کند و اندازه‌گیری شاخص کارایی یعنی محاسبه‌ی نسبت ستانده‌های (خروجی محصول) به دست آمده از نهاده‌های (عوامل تولید) به کار گرفته شده، می‌باشد. سازمان تأمین اجتماعی یکی از بزرگترین سازمان‌های ارائه‌دهنده‌ی خدمات بیمارستانی در ایران است که مراقبت‌های بیمارستانی را از دو طریق سیستم درمان مستقیم (بیمارستان‌های تحت مالکیت و مدیریت سازمان) و سیستم درمان غیرمستقیم (به صورت خرید خدمات بیمارستانی و درمانی از دیگر خدمت دهندگان) به متقاضیان ارائه می‌دهد.

در چند سال اخیر مدیریت ضعیف بیمارستان منجر به اتلاف منابع از جمله پول، نیروی انسانی، ساختمان و تجهیزات شده است و چنین اتلافی بدین معنا است که ایجاد سطح مشخصی از خدمات یا ستاده‌ها می توانسته است با صرف منابع کمتری حاصل گردد. با جلوگیری یا کاهش این اتلاف منابع در دسترس را در جهت ارائه خدمات بیشتر یا توسعه دسترس و بهبود کیفیت خدمات بیمارستانی به کار گرفت. استفاده از منابع به وسیله بیمارستان‌ها می‌بایست به وسیله مقایسه باز داده‌ها نسبت به داده‌ها به منظور برآورد کارایی و بهره‌وری سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. موارد ذکر شده موجب ایجاد محدودیت در افزایش ارائه خدمات بهداشتی و درمانی می‌گردند، بنابراین بهترین راه جهت افزایش کارایی، به کارگیری صحیح و منطقی منابع موجود می‌باشد و انجام این خواسته به جز از طریق اعمال مدیریت اثربخش، صحیح و ارزیابی منطقی از بازده حاصله امکان پذیر نخواهد بود. از خلال نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهاداتی به صورت زیر ارائه شده است:

۵-۷-۱. پیشنهادات بر اساس شرایط علی

کیفیت پایین خدمات در مراکز بهداشتی و درمانی دولتی همواره مورد اعتراض جامعه بوده است. در واقع شیوه اداره بیمارستان‌های دولتی سبب ناکارآمدی آن‌ها چه در حوزه فنی و چه در حوزه تخصیصی شده است. یکی از مهمترین راه‌ها برای بهبود شرایط نامناسب و سازوکارهای سازمان ساختار سازمانی می‌باشد که از طریق ایجاد شرایط تسهیل‌کننده و یا بازدارندهی خود می‌تواند شرایط مطلوب و یا طردکننده‌ای را برای سازمان ایجاد کند. در این راستا استفاده از ساختار سازمانی مناسب یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر مدیریت اثربخش در این سازمان محسوب می‌شود. ساختارترکیبی

[1] Efficiency
[2] Effectiveness

ارگانیک- مکانیک، نوعی از ساختار است که در آن به سازمان به صورت موجود زنده نگاه می‌شود. این وضعیت را می‌توان به درختی تشبیه کرد که تنه آن را ساختار مکانیک و شاخه‌های آن راساختار ارگانیک تشکیل می‌دهد. اعضای اصلی سازمان کارکنان بوده و پس از طی مراحل رشد سازمان از مرحله مکانیکی، امور تصمیم‌سازی از طریق کارکنان به صورت گروه‌ها یا کمیته‌های حل مسأله شکل می گیرد ولی تصمیم‌گیری نهایی همچنان بر عهده مدیریت عالی سازمان است که می‌تواند بخش عمده‌ای از آن را به رؤسای بخش‌های مختلف تفویض نماید. در این ساختار، سازمان به لحاظ این که خود را در محیط، نسبتاً تعریف کرده و از جایگاه نسبتاً محکمی برخوردار است، به جهت تکامل بالاتر، به کارکنان توجه زیادی می‌کند و به آموزش‌های مدون کارکنان توجه ویژه دارد. کنترل‌های داخلی کم، تقسیم کار به سمت کاهش، بودجه بندی نسبتاً منعطف‌تر و کارآیی به سمت اثربخش گرایش می‌یابد. ساختار بسیار ارگانیک، نوع دیگری از ساختار سازمانی است، در این ساختار تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است با تغییرات واقعی و مستمر محیط خود را تطبیق دهد. سازمان توانمندی تغییر شکل لحظه ای و کوتاه مدت را داراست. کنترل داخلی به حداقل رسیده، و به جای آن شیوه خود کنترلی حاکم است. سازمان در این حالت به صورت کاملاً باز با عوامل محیطی تعامل برقرار می‌نماید و موانع ارتباطی بین کارکنان با مسئولین و با خارج از سازمان برداشته شده است و سازمان و افراد به صورت خود یادگیرنده نسبت به افزایش سرمایه دانش سازمانی اقدام می‌کنند. با توجه به آنکه هر چه در طی ارگانیک- مکانیک، به سمت ارگانیک نزدیکتر شویم روابط بین افراد و بخش‌ها آسانتر، بیشتر و سریعتر خواهد بود بنابراین می‌توان انتظار داشت که در ساختار ارگانیک همکاری‌های دانشی در زمان کمتری به افراد انتقال یابد. از آنجا که در ساختار ارگانیک، سطح اجتماعی سازی بالا می‌باشد و در نتیجه‌ی آن سطح اشتراک و توافق بر ارزش‌ها، هنجارها و استانداردها بالا می‌باشد. از آنجا که در ساختارهای ارگانیک روابط تسهیل‌شده‌تر است و سطح رسمیت پایین‌تر است این موضوع به نوبه‌ی خود می‌تواند بستر را برای بروز و تشکیل گروه‌های تسهیم تجربه هموار سازد و تداوم فعالیت آنها را طولانی‌تر سازد. اشباع‌سازی بالا نیز می‌تواند باعث یکسان شدن هنجارها و ارزش‌ها گردد و متعاقب آن اعتماد، روحیه‌ی تیمی و دوستی را بین اعضای گروه افزایش دهد. بنابراین می‌توان اینگونه استدلال نمود که ساختار ارگانیک از طریق ایجاد تعلق خاطر بیشتر در کارکنان باعث ترویج و ارتقای فرآیند حفظ دانش خواهد شد. از طرف دیگر، ساختار ارگانیک به گونه‌ای است که در آن تفکیک افقی کم می‌باشد و بر اثر آن افراد، بخش بیشتری از وظایف را در قالب یک شغل انجام می‌دهند و همچنین تفکیک عمودی پایین است و متعاقب آن، افراد در طراحی و کنترل کار خود مشارکت بیشتری دارند. علاوه بر این، به خاطر تمرکز پایینتر در ساختار ارگانیک، افراد نقش بیشتری را در تصمیم‌سازی‌ها دارند.

ساختار سازمانی ضمن ایجاد هماهنگی و تناسب داخلی در سازمان، رشد نوآوری و خلاقیت، ایجاد شرایط لازم برای رشد انسجام و پاسخگویی لازم را مهیا می‌سازد. بنابراین تواناسازی ساختار سازمانی و تأثیر آن بر سایر متغیرهای سازمانی از قبیل انسجام و پاسخگویی به محیط باید مدنظر و توجه ویژه قرار بگیرد. در نهایت ذکر این نکته ضروری است که ارائه‌ی یک ساختار خاص برای یک سازمان، معقول به نظر نمی‌رسد؛ چرا که در دنیای واقع، سازمان‌ها با مسایلی مواجه می‌شوند که در عمل، پیکربندی به یک شیوه‌ی خاص را ناممکن می‌سازد لذا می‌بایست خود را به ساختارهای اقتضائی،

منعطف و کارآمد در محیط‌های در حال تغییر نزدیکتر کنیم. اگرچه ایجاد ساختاری کاملاً اورگانیک در مراکز خدماتی و درمانی با توجه به حاکم بودن بروکراسی و دیوانسالاری بسیار سخت به نظر می‌رسد. اما با استفاده از زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ و ایجاد گروه‌های تسهیم تجربه به سمت تسهیل ارتباطات و افزایش سرمایه اجتماعی و هویت جمعی میان کارکنان می‌توان اثربخشی را در سازمان‌های بهداشتی و درمانی و بخش درمان توسعه داد.

- پیشنهاد می‌شود بیمارستان هیأت امنایی به همان میزانی که مستقل می‌شود بتواند رأساً تصمیم‌گیری کند، در بازار رقابت کند و مرجع پاسخگویی، متناسب با تغییر ساختار و ایجاد هیأت امنا تغییر یابد. همچنین ارائه یک ساختار ثابت و خاص برای بیمارستان ممکن نیست؛ بلکه می‌بایست همگام با تغییرات، ساختار اقتضائی مناسب برای بیمارستان طراحی شود.
- پیشنهاد می‌شود مدیران با سوق دادن ساختار بیمارستان خود به سمت ارگانیکی شدن زمینه را برای بروز بهره‌وری فردی و سازمانی آماده کنند. چرا که امروزه لازمه بقا و دوام هر سازمانی و توان رقابت در محیط‌های بی‌ثبات کنونی بهره‌وری است.
- پیشنهاد می‌شود مدیران برای اجرای موفق برون‌سپاری در نظام سلامت، قبل از واگذاری فعالیت‌ها و همزمان با آن باید به فکر بهبود نظام مدیریت بخش دولتی و ایجاد ظرفیت‌های لازم در مدیریت نظام سلامت باشند. افزایش اختیارات مدیران اجرایی، بهبود مهارت‌های انعقاد قرارداد، رفع تداخل وظایف صف و ستاد و... از جمله اقدامات ظرفیت‌ساز جهت اجرای برون‌سپاری هستند.
- قوانین مورد نیاز برای اجرایی نمودن این استراتژی و اعمال نظارت بر بخش خصوصی در سطح وزارت بهداشت تعریف گردد. قیمت بسته‌های خدمت مشخص باشد تا مانع از سوءاستفاده‌های احتمالی بخش درمان و زیان بیماران و مراجعین شود.
- ایجاد بازار رقابتی نظام‌های مالی نکاتی چون: حفظ کیفیت، همکاری گروهی، محدودیت قوانین، کنترل هزینه خدمات، اثرات درآمدی، محدودیت تغییرات نهایی و مسائل بودجه‌بندی توجه کافی مبذول شود.
- پیشنهاد می‌شود با انجام برنامه‌ریزی‌هایی در راستای وصول کامل درآمدها و همچنین کاهش هزینه‌های ناشی از عدم کارایی موجود در بیمارستان‌ها، به هدف سازمان‌های غیرانتفاعی چون بیمارستان‌های دولتی که صرفاً قرارگیری در نقطه سر به سری است نه ایجاد سود، نایل گشت.
- حذف تشکیلات زاید با اصلاح ساختاری؛ حذف خدمات غیرضروری با ادغام‌های بیمارستانی؛ پرداخت هزینه‌های بیمارستان‌های دولتی از محل مالیات‌ها؛ پرداخت هزینه‌های بیمارستان‌های دولتی از طریق بودجه دولتی؛ کمک‌های مالی دولت از طریق اهرم‌های تشویقی مانند معافیت مالیاتی؛ کمک‌های مالی دولت از طریق اعطای بودجه‌های تشویقی بابت عملکرد بهینه؛ کمک‌های مالی دولت از طریق اعطای بودجه‌های تشویقی بابت ارزیابی.

۵-۷-۲. پیشنهادات بر اساس پدیده اصلی

اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی هر سازمان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار در سطوح سازمانی و تأثیرپذیرترین عامل و یک ابزار مفیدی برای جذب دانش و عملکرد افراد در محیط کار است. امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آنها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمان‌هاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی می‌باشد؛ یعنی بدون برنامه نمی‌توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلندمدت سازمان بهره برد. بنابراین سازوکاری که می‌توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریتی با تعیین اهداف استراتژیک و کلی سازمان، شناسایی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف و توسعه قابلیت‌های استراتژیک سازمان، احتمال رسیدن به اهداف را با استفاده بهینه از منابع سازمانی را افزایش می‌دهد. به نظر می‌رسد اجرای مدیریت منابع انسانی استراتژیک در سازمان‌های خدماتی- بهداشتی، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، اثربخشی سازمانی را به دنبال خواهد داشت. با همه مزایایی که به کارگیری نیروی کار متنوع به همراه دارد، در صورتی که به درستی مدیریت نشود پیامدهای فراوانی به همراه خواهد داشت. مدیران سازمان‌هایی که از نیروی کار متنوع بهره می‌برند، مشکلات بسیاری پیش رو خواهد داشت، از یک سو باید با ذهنیتی منفی که در مورد این پدیده نوظهور وجود دارد و مقاومتی که از آن ناشی می‌شود مقابله کنند و از سوی دیگر باید برخورد صحیح با این نیروی کار را بیاموزند تا بتوانند پیامدهای منفی احتمالی ناشی از مدیریت ناصحیح را برطرف نمایند. از این رو دانستن مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی که به عنوان موضوعی اجتناب‌ناپذیر مقابل روی سازمان‌های امروزی قرار دارد، و بررسی علل شکل‌گیری و پیامدهای آن و نحوه صحیح برخورد با آن از اهمیت روزافزونی برخوردار است. در این بخش با توجه به مؤلفه‌های استراتژیک منابع انسانی پیشنهاداتی در ذیل ارائه شده است:

خودباوری نقش مهمی در رهبری و انگیزش رفتارهای پرسنل بخش خدمات و درمانی دارد که هنوز مکانیسم‌های دقیق عملکرد آن مشخص نیست. در خودباوری مثبت تجارب دوران زندگی فرد موفقیت‌آمیز و محیط پرورش دهنده او مناسب بوده، بنابراین شخص دارای عزت نفس، اعتماد به نفس و باور مثبت نسبت به خودش، دیگران و دنیاست؛ فردی که خودباوری مثبت دارد انتظاراتش از خودش واقعی و منعطف است. اما در مورد خودباوری منفی؛ فردی که تجارب دوران قبلی ناخوشایند داشته یا محیط پرورش دهنده او نامناسب بوده، به طوری که عزت نفس و اعتماد به نفسش دچار آسیب شده است، احساس می‌کند که به اندازه کافی ارزشمند، دوست‌داشتنی و توانمند نیست؛ چنین فردی خودباوری منفی دارد، بنابراین خودش، دیگران و دنیا را منفی ارزیابی می‌کند. اما مهم است که برنامه‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی که باعث بهبود خودباوری مدیران می‌گردد را در حد مطلوب حفظ کرد. لذا پیشنهاداتی ارائه می‌گردد تا بتوان با استفاده از این روش‌ها خودباوری مدیران و کارشناسان ارشد و کارشناسان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ارتقا بخشید:

- خودباوری مدیران بیمارستانی باعث کاهش رضایت بیماران می‌گردد. لذا در سیستم‌های بیمارستانی خودباوری بیش از اندازه مدیران باعث کاهش رضایت بیماران شده که نشان از پایین بودن کارائی و سرویس‌دهی این سیستم به مراجعین خود می‌باشد. لذا بایستی به این مقوله توجه بیشتری نموده و در انتخاب مدیران سیستم‌های بهداشتی درمانی میزان خودباوری مدیران نیز سنجیده شود و افرادی به عنوان مدیر منسوب گردند که در سطح مطلوب خودباوری باشند.
- استفاده از سیستم‌های مدیریت مشارکتی و دادن تفویض اختیار و استقلال به کادر درمان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛
- به کارگیری رویه‌های استخدامی؛ همچنین برگزاری کارگاه‌های آموزشی در جهت آشنایی مدیران و کارشناسان جهت استفاده از دستاوردهای سرمایه روانشناختی

با درنظرگرفتن مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی برای بهبود پاسخگویی و ارائه خدمات از سوی بیمارستان‌های دولتی- آموزشی پیشنهاد می‌شود که تعیین و تبیین مأموریت هر بیمارستان در راستای منافع و نیازهای کارکنان و مشتریان و درگیر ساختن و متعهد کردن دائمی مدیریت ارشد در پیشبرد امور صورت بگیرد. پیشنهادهای زیر برای ارتقای سطح رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است:

- ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر برای کارشناسان به منظور بیان مشکلات، شکایات و استقرار نظام پیشنهادها برای ایجاد ارتباط دو طرفه بین کارکنان و مقامات بالادست؛
- ترویج فرهنگ صحیح کمک به افراد به عنوان اصلی اساسی در بیمارستان‌های مورد مطالعه و تشویق کارکنان خلاق برای حرکت به فراسوی انتظارات سازمان؛
- افزایش مشارکت به ویژه کارکنان در بهبود عملکرد کلی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛
- طراحی و استقرار نظام مصوب و علمی نظارت، پایش و ارزشیابی علمکرد فردی، گروهی و سازمانی در حوزه توسعه منابع انسانی؛
- ایجاد فضای امن کاری برای کارکنان به منظور انجام وظایف بدون دغدغه ذهنی از سوی آنها و به کارگیری تکنولوژی‌های نوین به منظور ارتقای رضایت شغلی کارکنان.

اهم پیشنهادات در حوزه مأموریت و وظایف در طراحی الگوی منابع انسانی شامل:

- تأمین و ارائه خدمات ستادی- تخصصی در زمینه امور مرتبط با توسعه منابع انسانی به واحدهای ستادی وزارتخانه، دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و مؤسسات و سازمان‌های وابسته با به کارگیری مناسب‌ترین رویکردها، الگوها، روش‌ها و ابزارهای مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و با عنایت به محدودیت منابع انسانی در توسعه پایدار، کیفیت زندگی کاری، عدالت، اثربخشی، کارآیی، مسئولیت‌پذیری، رعایت قوانین و مقررات در جهت حمایت از فعالیت‌های سلامت، آموزش و پژوهش پزشکی.
- تشکیل نهادهای تدوین کننده خط‌مشی‌ها و مقررات؛

- اصلاح و روزآمد کردن مقررات و قوانین در حوزه توسعه منابع انسانی؛
- روند رو به تزاید فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت و برنامه‌ریزی و توسعه‌یافتگی منابع انسانی؛
- در راستای تعهد سازمانی، پیشنهادهای زیر برای افزایش تعهد سازمانی ارائه شده است:
- افزایش تعهد مستمر از طریق ایجاد امتیازات و امکانات متمایز با سایر سازمان‌ها، ایجاد دوره‌های آموزشی همراه با ارتقای مسیر شغلی، کاهش سنوات گروه‌های شغلی و ارزشیابی عادلانه کار همراه با بازخورد و ایجاد سیستم تشویقی در راستای نتایج حاصل از عملکرد کارکنان و ایجاد امنیت شغلی از طریق نوع استخدام، نقش چشمگیری در بهبود کیفیت خدمات بستری در بیمارستان‌ها؛
- افزایش تعهد هنجاری از طریق تأکید بر ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان و گزینش و استخدام افراد.

بخشی از وظایف در حوزه توسعه منابع انسانی در بخش آموزش بهداشت و درمان است، لذا در این بخش به ارائه پیشنهادات در این زمینه می‌پردازیم:

- توجه به توسعه منابع انسانی در چشم‌انداز سیاست‌های کلی و برنامه‌ای توسعه کشور؛
- تأمین نیروی متخصص در رشته‌های مرتبط در سطح میانی آموزش‌یافتگی، در حوزه‌های مدیریت و به ویژه در حوزه توسعه منابع انسانی؛
- تهیه و پیشنهاد سیاستها و خط‌مشی‌های اجرایی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در زمینه آموزش منابع انسانی، در چارچوب اهداف و استراتژی‌های کلان وزارتخانه همگام با مقتضیات زمان و هماهنگ با معاونت‌های آموزشی.
- طراحی و استقرار نظام جامع آموزشی، برای مدیران و کارکنان با محوریت استقرار سازمان یادگیرنده در چارچوب سیاست‌های آموزش مصوب از طریق تعیین نیازهای آموزشی و تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و حین خدمت و جهت استفاده صحیح از تکنولوژی نوین و هماهنگ کردن کارکنان با پیشرفت‌های علمی و ایجاد زمینه‌های لازم برای اجرای آنها.

۵-۷-۳. پیشنهادات بر اساس راهبردها

به کارگیری منابع گوناگون برای تولید و عرضه مؤثر کالا و خدمات مستلزم آگاهی و استفاده از قانونمندی‌ها و ابزارهای اقتصادی و اجتماعی است. این امر در بخش بهداشت و درمان نیز صادق است. بررسی چالش‌ها و راهکارهای ارتقا بهره‌وری در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی به‌کارگیری منابع گوناگون برای تولید و عرضه مؤثر کالا و خدمات مستلزم آگاهی و استفاده از قانونمندی‌ها و ابزارهای اقتصادی و اجتماعی است. این امر در بخش بهداشت و درمان نیز صادق است. پیشرفت‌های روزافزون دانش و تکنولوژی پزشکی، تغییر شیوه زندگی و ساختار فرهنگی و اجتماعی، تغییر الگوی بیماری‌ها، نیازهای پزشکی مردم و رشد شتابان جمعیت سبب گردیده است ارایه خدمات مذکور با مشکلات و موانع جدیدی روبرو گردد، که حل این مشکلات با کمک‌گرفتن اصول علم اقتصاد

امکان‌پذیر است. بنابراین بکارگیری اصول کاربردی علم اقتصاد به‌منظور چگونگی ترکیب عوامل و منابع تولیدی و همچنین نحوه ارائه خدمات موردنیاز ضروری است. از جمله این مواردی که از نظر اقتصادی در اداره سیستم‌ها باید در نظر گرفته شود، مسأله بهره‌وری است. امروزه نقش بهره‌وری در برنامه‌های توسعه به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه مورد توجه است. اگر هدف از به کارگیری علم اقتصاد را تخصیص بهینه منابع بدانیم، به جرأت می‌توان گفت که بهره‌وری یکی از مهمترین شاخص‌های ارزیابی در جهت دستیابی به این هدف به شمار می‌رود.

بیمارستان‌ها، مراکز درمانی، اورژانس‌ها، آزمایشگاه‌ها و... همانند بسیاری از سازمان‌ها، با معمای بهره‌وری دست و پنجه نرم می‌کنند؛ چرا که هم اکنون بهره‌وری مسأله‌ی عمده‌ی بسیاری از بیمارستان‌ها- چه دولتی و چه خصوصی- شده است. کمبود منابع و بخصوص منابع مالی بسیاری از بیمارستان‌های ایران را در آستانه‌ی ورشکستگی قرار داده و آنها را ناگزیر به اتخاذ رویکردهای بهبود بهره‌وری‌شان نموده است. بهره‌وری در معنای کلی آن کسر خروجی‌های سازمان به ورودی‌هاست. هر چقدر این کسر به عدد ۱ نزدیکتر شود، یعنی سازمان کارآتر بوده و می‌تواند منابع ورودی‌اش را بهتر به خروجی‌ها تبدیل کند. در واقع بهره‌وری انجام درست کار درست است. در زیرمجموعه عوامل مدیریتی، تخصصی و تجربه کافی مدیر، سازماندهی مناسب نیروی انسانی، تعیین اهداف قابل سنجش، داشتن معیارهایی برای بررسی عملکرد، تأمین فضای مشارکتی، استفاده از نظرات مسئولین و کارکنان در تعیین اهداف و بهبود روش‌های انجام کار، تأثیر چشمگیری بر افزایش بهره‌وری دارند. بهبود بهره‌وری و کیفیت به طور تصادفی و یا از روی شانس حاصل نمی‌شود. بلکه محصول و نتیجه فرآیندی آگاهانه است.تنها با توجه به عامل مدیریت، ارتقاء فرهنگ بهره‌وری در کار، بهبود کیفیت زندگی کاری در بیمارستان‌ها، ساماندهی امر آموزش و بهسازی منابع انسانی، به کارگیری تکنولوژی و تجهیزات بیمارستانی مناسب می‌توان به رشد بهره‌وری در بیمارستان دست یافت.

ضرورت رعایت اصل بهره‌وری در استفاده از منابع و امکانات موجود در دستیابی به اهداف سازمانی و تلاش در جهت افزایش آنها، بر کسی پوشیده نیست. هرچند رعایت بهره‌وری در کلیه بخش‌ها توصیه شده است، اما به دلایلی که در ادامه آورده می‌شود، موضوع بهره‌وری از منابع کمیاب و ارزیابی دقیق آنها برای استفاده مطلوب از منابع، در راستای تأمین، حفظ و ارتقای سلامت انسانها در بخش سلامت اهمیت دوچندان می‌یابد. در حقیقت تخصیص منابع و بهره‌وری از آن، همراه با جلب مشارکت مؤثر جوامع در تمامی سطوح با رعایت کامل عدالت و دسترسی و برخورداری از خدمات بهداشتی درمانی با کیفیت مطلوب یکی از موضوعات مهم و اولی بخش به شمار می‌آید. امروزه بهره‌وری برای هر کشور و سازمانی ضروری بوده، تولید ناخالص داخلی را افزایش داده، اساس رشد اقتصادی است و در نهایت باعث افزایش کیفیت زندگی می‌شود. از آن جایی که به نظر می‌رسید ترکیب عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های مختلف به دلیل اختلاف در ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی بیمارستان‌ها متفاوت باشد، لذا مقوله‌های مرتبط با بهره‌وری از قبیل، خلاقیت، زیباسازی در بیمارستان‌ها و کیفیت خدمات، از نظر مدیران سطوح مختلف لازم است، اجرا گردد.

در بخش سلامت، بیمارستان، به عنوان یکی از نهادهای مهم ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی درمانی و آموزشی کشور به شمار می‌رود که با تسهیلات ویژه خود در بازگشت سلامت جسمانی و روانی افراد بیمار جامعه، آموزش نیروهای

متخصص بخش بهداشت درمان، پژوهش‌های پزشکی و نهایتاً ارتقا سطح سلامت جامعه نقش اساسی ایفا می‌کند. از سوی دیگر براساس مطالعه وسیع بانک جهانی، بین ۵۰ تا ۸۰ درصد منابع بخش سلامت در کشورهای در حال توسعه، به بیمارستان‌ها اختصاص دارد. بنابراین استفاده بهینه و صحیح از منابع آنها بایستی کانون توجه مدیران و مسئولان بیمارستانی قرار گیرد. با وجود اهمیت توجه و رعایت اصل بهره‌وری در این دسته از مراکز که روز به روز هزینه‌های ارائه خدمات و مراقبت‌های بهداشتی درمانی آن روند روبه رشدی را نشان می‌دهد، برخی موارد، مانع از ارتقا و رشد بهره‌وری گردیده و اداره امور این مراکز را با مشکلات عدیده‌ای روبرو ساخته است. لزوم شناخت این موانع و برنامه‌ریزی برای رفع آنها و ایجاد زمینه لازم رشد بهره‌وری در این مراکز، هدف اصلی ما در انجام این بررسی می‌باشد. در این راه سعی داریم با بهره‌گیری از تجارب و نظرات کارشناسان بخش سلامت و صاحبنظران اداره امور مراکز درمانی مهمترین چالش‌های ارتقا بهره‌وری را مشخص و راهکارهایی برای حل آنها پیشنهاد نماییم.

عدم خلاقیت یکی از موانع بهبود بهره‌وری در مراکز آموزشی درمانی و بیمارستان‌ها می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد:

- توجه بیشتر به تشکیل و تقویت هسته‌های پژوهش و نوآوری در مراکز آموزشی درمانی و بیمارستان‌ها؛
- ایجاد باور مشترک برای نوآوری در میان تمام سطوح سازمانی؛
- حمایت مدیران ارشد، تشویق فرهنگ مطالعه آزاد و توسعه کتابخانه‌ها و در نهایت تشویق کارکنان به پذیرش ریسک در انجام کارها و پرهیز از پیروی صرف از قوانین و مقررات؛
- اختصاص دادن بخشی از سود حاصل از اجرای ایده جدید به عنوان پاداش برای تشویق نوآوری در افراد یا به عبارتی تشویق افراد خلاق از طریق پاداش‌های ملموس و عینی؛
- تقویت واحد تحقیق و توسعه بیمارستان و مشارکت کارکنان کلیه واحدها جهت ارائه نظرات بدیع خود؛
- حمایت از افرادی که سعی در اجرای ایده های بدیع دارند، به ویژه در مورد افرادی که، در اجرای ایده‌های خود متحمل شکست شده‌اند.

ایجاد فضای درمانی مناسب یکی از موضوعات مهمی است که مورد نیاز ارائه دهندگان و گیرندگان خدمات است. و با توجه به اینکه بخشی از نارضایتی ها مربوط به فضای فیزیکی و محیطی است که ارائه خدمات در آن صورت می گیرد، می‌توان با بازسازی و زیباسازی بیمارستان قسمتی از انتظارات بیماران و مراجعین را برآورده کرد. از جمله این پیشنهادات می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- ایجاد فضایی برای آسایش همراهان؛ مجموعه‌ای از درختچه‌های کوتاه و بلند جانمایی شده- پیاده‌روها و سواره‌روهای زیباسازی شده با مصالح طبیعی- نیمکت‌های مناسب و زیبا در محل‌های مناسب و به تعداد کافی؛ پخش موسیقی ملایم در فضای انتظار و فضای درمان؛
- استفاده از پنجره‌های سراسری برای هدایت نور طبیعی به داخل، نورپردازی مناسب در شب؛
- نقاشی بخش‌ها و واحدهای بیمارستان، تعمیر درب اتاق‌ها، فنس کشی محل جمع‌آوری زباله‌ها، تعمیر صندلی‌ها و نیمکت‌ها، نصب بنرهایی با ذکر جملات انگیزشی و امیدبخش در محوطه بیمارستان و... .

- پیش‌بینی تأسیسات مناسب برای راه‌اندازی کمپ‌های بیمارستانی سیار در صورت بحران.

متأسفانه علیرغم اهمیت زیادی که بخش بهداشت درمان دارد، شیوه ارائه خدمات توسط این بخش به نوعی است که در موارد زیادی نارضایتی جامعه را به دنبال دارد، در این بخش پیشنهادات ارائه شده است که می‌توان فرآیند ارائه خدمات را بهبود بخشید:

- شناسایی دقیق علل نارضایتی بیماران با بهبود ساختارها و فرآیندهای کاری و استفاده از مدل‌ها و تکنیک‌های مناسب مدیریت کیفیت برای ارتقای کیفیت خدمات بهداشت درمان؛
- آموزش و انگیزش کادر درمانی در رابطه با نحوه برخورد مناسب با بیماران و همراهانشان، نهادینه سازی فرهنگ مشتری مداری و انسان دوستی در مراکز خدمات بهداشتی و درمانی؛
- آگاه‌سازی کادر تخصصی و پرسنل پرستاری از دستورالعمل‌ها و استانداردهای مدیریت شده و برنامه‌ریزی شده درمانی؛
- به ایده‌ها و نظریات مراجعین توجه نمایند و از انتقادات و پیشنهادات آنها در اصلاح امور و مسائل و مشکلات محیط کار بیشتر استقبال نمایند.

۵-۷-۴. پیشنهادات بر اساس بستر حاکم

یکپارچه‌سازی بهداشت و درمان در IT معمولاً تحت عنوان انفورماتیک سلامت در نظر گرفته می‌شود. انفورماتیک سلامت موضوع بسیار مهمی در صنعت درمان است. مشابه با مفهوم مدیریت دانش، هیچ یک شامل مهندسی فرآیند کسب و کار نمی‌شوند. از این گذشته، هدف پنهان شده در انفورماتیک سلامت، اتوماسیون کردن فرآیندهای موجود برای افزایش کارایی است. انفورماتیک سلامت قصد دارد تا ارزش درمان و خدماتی که مؤسسات به بیماران ارائه می‌دهند را ارتقا دهد. صنعت بهداشت و درمان در حال حاضر در مرحله مشکل‌داری در تحقق تقاضای رو به رشد جمعیت است. برای اینکه این صنعت دارای سازمان‌های اثربخش و کارا شود، پیش‌بینی شده که آنها باید اصول مدیریت دانش را بپذیرند. از طریق توسعه فناوری اطلاعات (IT)، داده‌ها و اطلاعات پزشکی کنونی و آتی می‌توانند اهرمی برای توسعه راه‌کارهای دانش‌محور شوند که همکاری میان مؤسسات را تسهیل نموده و تقاضا برای بهداشت و درمان را با مدیریت ثبت و توسعه روش‌های بهتر برای تشخیص و درمان بیماران، بهبود می‌دهد.

عدم سرمایه‌گذاری در فناوری‌های اطلاعات به معنی فراموش کردن فرصت عمده‌ای است که این فناوری برای اقتصاد بیمارستانی به همراه می‌آورد.» اینکه چرا این قدر به گذشته برگشتیم، جدای از حس نوستالژی مربوط به انتشار ماهنامه مذکور در آن زمان‌ها، یادآوری جنبشی است که در اوایل دهه ۱۳۸۰ شمسی، شکل جدیدتری به خود گرفت و هدفش این بود که بر افزایش دانش، ارتقای نگرش و بهبود رفتار مدیران نظام سلامت و مدیران بیمارستانی تأثیر عمده بگذارد. از آن زمان تاکنون، مدیریت بیمارستانی در کشور ما با چالش‌ها، مشکلات و افت و خیزهای بسیار فراوانی همراه بوده است. به علاوه، حوزه فناوری اطلاعات نیز پیشرفت بسیار شگرفی در سال‌های اخیر پیدا کرده، اما آنچه ناگفته پیداست، آن که

همانطور که انتظار می‌رود، شکاف دیجیتالی موجود بین کشورهای توسعه یافته و تولیدکننده فناوری‌های IT با کشورهای کمتر توسعه یافته و به نوعی مصرف‌کننده فناوری‌های I ، نمود بسیار عمیقتر و جدیتری در امر سلامت و خصوصاً مدیریت بیمارستانی پیدا کرده است.

بیمارستان‌های آینده کاملاً متفاوت با بیمارستان‌های امروزه خواهند بود. با توجه به سرعت تحول و تکامل فناوری‌ها، مصرف‌گرایی رو به رشد همراه با تغییرات جمعیتی و اقتصادی، انتظار می‌رود تغییرات اساسی در بیمارستان‌های سراسر جهان صورت گیرد. در حال حاضر، رشد روزافزون بیماران بستری در بیمارستان‌ها باعث انتقال خدمات درمانی و سلامتی به خانه‌های بیماران یا ارائه خدمات بستری شدن در بیمارستان‌ها هستند. با وجود زیرساخت‌های قدیمی در برخی کشورها و تقاضا برای تخت بیشتر در جاهای دیگر، مدیران بیمارستان و دولت‌ها بایستی در مورد چگونگی بهینه‌سازی خدمات سرپایی و بستری جهت ارتباط بهتر با گیرندگان خدمات و چگونگی ادغام فناوری‌های دیجیتال با خدمات سنتی بیمارستان‌ها تجدیدنظر کنند.

به عنوان مثال، همین سال گذشته بود که دولت باراک اوباما، برای ترویج استفاده هر چه بیشتر از IT در طبابت و مدیریت بیمارستانی در نظام سلامت، طرحی را تصویب کرد که طبق آن، به پزشکان، مطب‌ها، ارائه‌کنندگان خدمات سلامت و سازمان‌های حفظ سلامت (HMOS)، در صورت راه‌اندازی و استفاده هر چه بیشتر و بهتر از سیستم‌های اطلاعات سازمانی و همچنین پرونده‌های الکترونیک سلامت (EHR)، پاداش‌ها و مشوق‌های جدی و قابل توجهی تعلق گیرد. چنین سیاست‌ها و اقداماتی، بیش از آنکه نشانه‌ای از نیاز به صرفه‌جویی در هزینه‌های کلان بهداشت و درمان باشد (که البته هست!)، نمادی از حرکت به سمت بسترسازی و فرهنگ‌سازی در زمینه عملی‌تر کردن کاربرد IT در امور مرتبط با سلامت است.پس مدیران، بهتر است سراغ رایج‌ترین فناوری‌هایی بروند که هم اکنون در کشور موجود هستند و بعضی از آنها در تعدادی از بیمارستان‌ها راه‌اندازی شده‌اند و تا حدی محک خورده‌اند. شاید مطالعه خصوصیات هر یک از این فناوری‌ها بتواند انگیزه‌ای برای مدیران و رؤسای بیمارستانی باشد تا حداقل به دنبال کسب اطلاعات بیشتر درباره چنین سیستم‌هایی بروند؛ خواه قصد استفاده از آنها را داشته یا نداشته باشند. لذا ضروری است که مدیران بیمارستان استفاده از تکنولوژی و تسهیلات تازه ساخته شده را برای سرمایه‌گذاری‌های آینده در راستای ارائه بیشتر خدمات پزشکی و درمانی، انتقال تکنولوژی، استقرار مناسب HIS و استقرار سیستم مدیریت دانش در نظر بگیرند.

در راستای انتقال تکنولوژی می‌تواند پیشنهاداتی را مطرح نمود که بتوانند مدیران بخش بهداشت و درمان از آن بهره گیرند:

- داشتن واحد پژوهشی یا تیمی از کارشناسان جهت بررسی تکنولوژی از انعقاد قرارداد تا بهره‌برداری از تکنولوژی؛
- برنامه‌ریزی برای جذب تکنولوژی(مطالعه اسناد و آموزش در داخل و خارج)؛
- اختصاص بودجه‌های تحقیقاتی مناسب در فرآیند انتقال تکنولوژی؛
- تدوین مدلی مشخص و مطابق با نیازهای کشور و مراکز بهداشتی درمانی در انتقال مؤثر تکنولوژی؛

در رابطه با استقرار مناسب HIS نیز پیشنهادات ذیل ارائه گردید:

- ایجاد سیستم‌های مطلوب ارزیابی و پایش مستمر برنامه‌ها؛
- تدوین‌های استراتژیک مدون در خصوص اصلاح ساختار نظام سلامت؛
- ایجاد مکانیسم یکسان در حفظ محرمانگی و امنیت داده‌ها؛
- توسعه استانداردهایی که منجر به تسهیل و توسعه‌ی شبکه‌ی اطلاعات سلامت پروتکل‌ها و روش‌های ذخیره‌ی پرونده‌ی بیماران شود؛
- سیستم یکپارچه‌سازی سوابق بیمار، سیستم دسترسی به معاینات بالینی، ایجاد مخازن داده‌های بالینی.

هدف از پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش با طراحی خوب، کاهش ریسک‌های مربوط به روش‌های درمان و تشخیص پزشکی در آینده است. این پیشنهادات در قالب موارد ذیل مطرح می‌شود:

- **کدبندی دانش بخش بهداشت و درمان (مانند** استخراج دانش ضمنی)؛
- افزایش کارایی عملیات به وسیله هموارسازی دانش؛
- اتخاذ تصمیمات راهبردی از طریق روش‌های داده‌کاوی؛

۵-۷-۵. پیشنهادات بر اساس شرایط مداخله‌گر

منشور سنتی بیمارستان که بیشترین تأکید را بر بهره‌وری داشته است، با منشوری جایگزین گردیده که مسائل محیطی و اجتماعی را در دستور کار مدیران قرار می‌دهد. بر این اساس مدیران امروزی برای موفقیت باید نه فقط محیط داخل بیمارستان که محیط بیرونی آن را نیز در نظر داشته باشد و این همان پذیرش مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیمارستان است. مسئولیت‌پذیری اجتماعی چهارچوبی اخلاقی است برای هر فرد یا سازمان، تا با حساسیت در مورد مسایل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، قانونی و محیط زیستی رفتار نماید. تلاش برای انجام مسئولیت اجتماعی به افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها کمک می‌نماید تا نقش و تأثیر مثبتی در توسعه پایدار یک جامعه داشته باشند. از نظر مدیران، مهمترین اقدامات لازم وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی در مورد سازمان‌های فعال در بخش سلامت در خصوص مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مهمترین اولویت در بیمارستان‌های دولتی درنظرگرفتن موضوع مسئولیت اجتماعی در برنامه‌های آموزشی و اصلاح مدل‌های ذهنی بود.

مهمترین گروه‌های تأثیرگذار بر فعالیت‌های بیمارستان در پذیرش مسئولیت‌پذیری اجتماعی از دیدگاه مدیران و سرپرستاران در بیمارستان‌های دولتی بیماران و پزشکان بودند. این مسأله می‌تواند به دلیل حرکت سازمان‌هایی چون بیمارستان‌ها به سمت مشتری محوری و تلاش بیشتر برای کسب رضایت مشتری باشد که دستاورد برنامه‌های اعتباربخشی و حاکمیت بالینی می‌باشد. با تبیین این مفاهیم باید عرض شود که ما باید عملکرد واقعی را با ملاک‌ها و معیارهای درست، به سوی تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی سوق دهیم تا استانداردها تحقق پیدا کنند. در این ارتباط باید شاخص‌های اقتصادی مانند مشارکت عادلانه خانوارها، شاخص‌های قانونی مانند میزان برابری افراد در برابر دستورالعمل‌ها

و شاخص‌های اخلاقی و رفتاری در حوزه‌های مختلف مانند میزان انتفاع و یا خسارتی که جامعه و یا سازمان از نحوه و سبک مدیریت مدیران می‌برد، مورد سنجش قرار گیرد. البته در این ارتباط ده‌ها شاخص دیگر وجود دارند که میزان آنها باید اندازه‌گیری شود. آنچه مسلم است، ارتقاء مسئولیت‌پذیری اجتماعی، بدون سنجش این موارد، بی معنی است.

همانطور که عرض شد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی هم مانند انطباق پذیری اجتماعی، فراتر از پاسخگویی به نیازهای جامعه است. این گفته به این معناست که مثلا یک بیمارستان آموزشی علاوه بر درمان بیماران، باید با مردم تحت پوشش خود در تماس باشد و با جلب مشارکت جامعه، انتظارات و نیازهای آنها را شناسایی و اولویت‌بندی کند و بر اساس نیازها و مشکلات جامعه، خدمات خود را عرضه کند. مدیریت بیمارستان باید در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، به نیازها و انتظارات جامعه، با نگاه به منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت بهداشتی و درمانی و سیاست‌های ملی و منطقه‌ای توجه کند؛ یعنی تحلیل محیطی مستمر و کارآمدی بهتر و اثربخشی بیشتر، در هر سازمانی و تخصصی، بخشی از اخلاق حرفه‌ای است.

از طرفی دیگر مهمترین محرک انگیزاننده بیمارستان‌های دولتی جهت پذیرش مسئولیت‌پذیری اجتماعی از دیدگاه مدیران، نزدیک شدن به استانداردهای بین‌المللی بود. حوزه‌های متمرکز فعالیت‌های مسئولیت‌پذیری در بیمارستان‌های دولتی توجه به تأمین‌کنندگان، همراهان بیمار، محیط کار و کارکنان می‌باشد. لذا بیمارستان‌ها برای دستیابی به موفقیت، باید در کنار توجه به اهداف افزایش بهره‌وری، به انتظارات اجتماعی و احکام اخلاقی، واکنش مناسب نشان دهند و به بهترین شکل این گونه انتظارات را با اهداف اقتصادی بیمارستان تلفیق کنند تا دستیابی به اهداف بالاتر و والاتری را امکان‌پذیر سازند. با توجه به این که آموزش نیروهای انسانی گروه پزشکی در بیمارستان‌های آموزشی صورت می‌گیرد، مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای این بیمارستان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به همین جهت مؤسسات آموزشی پزشکی باید مرتباً به بازنگری وظایف خود، ارزیابی از سلامت جامعه و سیستم بهداشتی بپردازند.

با توجه به نتایج مطالعه پیشنهاد می‌شود:

- دوره‌های آموزشی کاربردی برای آشنایی مدیران و کارکنان در رده‌های مختلف برای آشنایی با مفهوم صحیح مسئولیت‌پذیری، با توجه به نقش‌های کلیدی بیمارستان در راستای حفظ سلامت جامعه، برگزار گردد.
- اقداماتی در جهت شناسایی ذینفعان جامعه و تعیین سیاست‌های ایده‌آل برای هر یک آنها و رویکردها، فرآیندها و شاخص‌هایی برای دستیابی به این سیاست‌ها تدوین شود. بدیهی است اجرای این سیاست‌ها نیازمند اطمینان از پشتیبانی رهبران و کارکنان و تخصیص بودجه و قوانین لازم در سطح کلان است.
- همچنین توصیه می‌گردد که توجه به متغیرهای مهم و کلیدی از رأس بیمارستان شروع شده و به عنوان ارزش‌های بنیادین و ریشه‌ای، در رفتارهای مدیران و سرپرستان و سازمان نهادینه شود.
- الگوی عملی بودن مدیر به لحاظ رعایت کدهای اخلاقی؛ التزام به اخلاق و اصول حرفه‌ای از طریق تدوین، آموزش و اجرای کدهای اخلاقی.

۵-۷-۶. پیشنهادات بر اساس پیامدها

وجود ارتباطات اثربخش و کارآمد در بیمارستان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به حساب می‌آید. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در بیمارستان برقرار نباشد، گردش امور مختل و آشفته می‌شود. ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود. با توجه به پیشرفت علم و تکنولوژی و تغییرات سریع در ارزش‌های انسانی و انتظارات آنها، تغییرات چشمگیری نیز در نقش های مدیران بیمارستان‌ها به وجود آمده است. مدیر برنامه‌ریز و مجری خط‌مشی و استراتژی سازمان است. مدیر بیمارستان مهمترین فرد سازمانی در بیمارستان می‌باشد و نقش اصلی را در حل مشکلات بر عهده دارد. مدیر باید دارای اطلاعات کافی در زمینه مدیریت بیمارستان باشد. قوانین و مقرراتی وجود دارد که باید نسبت به آنها آگاهی به‌دست آورد و مهارت‌های خود را در زمینه مدیریت توسعه دهد. نیازی نیست که مدیر در مورد هر چیزی اطلاعات داشته باشد و مجبور هم نیست که اطلاعات دقیقی از همه چیز داشته باشد، ولی باید دارای یک سری اطلاعات ضروری و کاربردی باشد.

مدیری که دانش لازم و تجربه کافی برای انجام وظایف خود دارد، از موفقیت بیشتری برخوردار است. با شرکت در کلاس‌های آموزشی مختلف یا خواندن کتاب‌های مدیریتی نمی‌توان مدیر خوبی شد. از طرف دیگر، با آزمون و خطا نمی‌توان سازمانی را اداره کرد. بسیاری از کارهایی که مدیران تجربی در محیط کار خود به صورت آزمایشی انجام می‌دهند و نسبت به نتایج آن‌ها اطلاعی ندارند، قبلاً توسط مدیران دیگر در سازمانی دیگر اجرا شده و نتایج آن در کتب مدیریتی منعکس شده است. مطالعه کتب مدیریت هزینه آزمون و خطا را در سازمان کاهش می‌دهد. در نتیجه، مدیران تنها روش‌هایی را در سازمان به کار می‌گیرند که اثربخشی آن‌ها به اثبات رسیده باشد.

مدیریت سازمان‌های بهداشتی و درمانی به مراتب پیچیده‌تر از مدیریت در سایر صنایع است. سازمان‌های بهداشتی و درمانی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی هستند که بر نحوه مدیریت این سازمان‌ها اثر می‌گذارند. تعریف و اندازه‌گیری نتایج در سازمان‌های بهداشتی و درمانی مشکل است. خدمات بهداشتی و درمانی ماهیت اضطراری دارند و فوریت زمان در این بخش از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. نوع خدمات به گونه‌ای است که ابهام و خطا را نمی‌توان تحمل کرد. لذا مدیر باید خلاق و نوآور باشد؛ زیرا با شرایط جدید، فرصت‌های جدید، خطرات و تهدیدهای جدید مواجه خواهد شد. برای مقابله با این موارد باید کارهایی انجام دهد که قبلاً انجام نمی‌شد. توانایی بیمارستان در ترویج نوآوری و خلاقیت اغلب موفقیت آن را به دنبال دارد. همه انسان‌ها دارای خلاقیت و نوآوری می‌باشند منتها با اندکی کم و زیاد. انسان‌ها همواره سعی در مقاومت در مقابل پدیده‌های ناشناخته دارند و از ایجاد تغییرات به علت عوارضی که ممکن است در برداشته باشد، می‌ترسند.

به خاطر ماهیت ویژه سازمان‌های بهداشتی و درمانی به مدیران توانا و با تجربه نیاز است. مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی برای اداره اثربخش و کارآمد این سازمان‌ها باید ترکیبی از دانش، تجربه و مهارت‌ها را داشته باشند تا بتوانند به موقع تصمیم‌های مناسب را اتخاذ کنند، برنامه‌ها، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و سیاست‌های لازم را تدوین کرده، کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی هدایت و رهبری کنند و در نهایت، با نظارت و کنترل به موقع دستیابی به اهداف را تسهیل کنند. مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی باید قادر باشند تا تئوری و عمل مدیریت را در هم آمیزند و با آگاهی

از سازمان‌های خود و محیط خارج، از تئوری‌ها، مدل‌ها و مفاهیم مدیریتی به خوبی استفاده کنند. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری شامل به کارگیری اقداماتی برای کمک به کارکنان و مدیران سطوح پایین برای ارتقا به سطوح بالای سازمانی است تا جانشین مدیرانی شوند که به دلایلی نظیر بازنشستگی سازمان را ترک می‌کنند. مدیران ارشد سازمان باید برنامه‌هایی برای تربیت مدیران سطوح پایین و توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها داشته باشند.

متغیرهای مختلفی بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران اثر می‌گذارند که برخی از آن‌ها قابل پیش‌بینی نیستند. در چنین شرایطی مدیران مجبورند با تکیه بر تجارب خود تصمیمی اتخاذ کنند. در مدیریت هنری، تصمیم‌گیری مدیر براساس تجارب، قضاوت و مهارت‌های شخصی مدیر است. در رابطه با مقوله تجربه و تخصص مدیریت می‌توان پیشنهادات ذیل را ارائه داد:

- به کارگیری مدیران تحصیل کرده در مدیریت بیمارستانی به منظور توانمندسازی آنان جهت بهره‌گیری از راهکارهای مدیریتی؛
- تغییر نگرش افراد در سطوح مختلف مدیریتی نسبت به تحولات مثبت سازمانی از طریق فرآیند آموزش؛
- افزایش ظرفیت بیمارستانی در بلایا با یکپارچه سازی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های برون و درون‌بخشی نظام سلامت؛

توجه به نوآوری مداری که از معیارهای فرعی مهم مدیریت اثربخش به حساب می‌آید پیشنهادات ذیل می‌تواند مؤثر باشد:

- توانایی ارائه و پذیرش نظریه‌های جدید؛
- توانایی قبول خطرات برای رسیدن به نظریه‌های جدید؛
- کارآیی و اثربخشی دارو و تجهیزات پزشکی، غیرپزشکی در بلایا (باتأکید بر بیمارستان‌های صحرایی).

بر اساس نتایج پژوهش در رابطه با موضوع مدیریت اثربخش در بخش بهداشت و درمان و مقوله ثبات مدیریت پیشنهاد می‌گردد:

- توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری برای مدیران بیمارستان‌ها باید در دستور کار مدیران ارشد دانشگاه و سیاست‌گذاران وزارت بهداشت قرار گیرد. تنها تلاش‌های گروهی می‌تواند نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد. مدیر باید هیأت مدیره، همکاران و زیردستان خود را به طور کامل بشناسد.
- کارکنان را به مشارکت در فرایند برنامه ریزی و بر عهده گرفتن مسئولیت‌ها تشویق نماید. نیازمندی‌های کارکنان را بشناسد و نسبت به رفتارهای روزانه آنها بی‌تفاوت نباشد.
- توانایی کنترل و ارزیابی صحیح در مواقع ضروری؛
- سیستم‌های دقیق ثبت و ضبط اطلاعات و داده‌هایی قابل اعتماد به منظور شناخت و درک صحیح از وضعیت فعلی مرکز ارائه خدمات بهداشتی درمانی و شکاف موجود در مقایسه با برون‌دادهای مطلوب.

ارزیابی عملکرد و بهره‌وری ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از مسائل ضروری مورد توجه مدیران بیمارستان است که پیشنهادات ذیل می‌تواند کمک کننده باشد:

- تشکیل یک گروه ستادی مدیریت راهبردی در دانشگاه جهت هماهنگی و حمایت از روند اجرای آن؛

- تقویت نظام اطلاع‌رسانی در سطح دانشگاه و بیمارستان‌های وابسته؛
- تدوین برنامه زمانی برای به کارگیری مدیریت راهبردی در بیمارستان‌ها؛
- پایش و ارزیابی فعالیت‌های مربوط به اجرای مدیریت راهبردی؛
- رفع ابهام از قوانین و بخشنامه‌های مرتبط با عملکرد مدیریت بیمارستان‌ها؛
- ایجاد نظام اطلاعات مدیریت بیمارستان (HMIS) با بهره‌گیری از یک نظام آماری کارا و اثربخش؛
- استاندارد سازی خدمات در راستای بهره‌وری ارائه خدمات.

۸-۵ محدودیت و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

هر پژوهشی دارای محدودیت‌های خاص خود است. وظیفه‌ی پژوهشگر آن است که محدودیت‌های پژوهش خود را بیان کند و بکوشد کار علمی خود را عامدانه و شجاعانه، به بوته‌ی نقد بکشاند. این بخش از رساله به این بخش اختصاص دارد که محدودیت‌های پژوهش پیش رو از منظر خود پژوهشگر بیان شود و کاستی‌های آن نقد شود، تا بیان محدودیت‌ها، راهی را مشخص کند برای بهبود و پیشرفت مسیر پژوهش‌های بعدی. در این راستا محدودیت‌های پژوهش نیز پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردید که عبارت است از:

۱. در این پژوهش از روش ترکیبی به مدل‌سازی مدیریت اثربخش در یک بیمارستان دولتی پرداخته شد و در نهایت مدل تحقیق در جامعه آماری مربوطه آزمون گردید. از این رو برای بررسی دقیقتر و همراستایی پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر بیمارستان‌های مشابه نیز آزمون شود و نتیجه بدست آمده با نتیجه‌ی این پژوهش مقایسه شود.

۲. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، اولویت دادن به انجام مصاحبه‌ها و بهره‌جویی از نظرات خبرگان و اساتید بوده تا بررسی اسناد و مدارک بیمارستان یا ارزیابی عملکرد مدیریت در فرآیند زمان طولانی. از این رو پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی اسناد و مدارک بیمارستان نیز برای بررسی دقیقتر مورد مطالعه قرار گرفته و مقوله‌ها و مفاهیم مناسب از آنها نیز استخراج شود.

۳. برخی از مقوله‌های مورد مطالعه در این پژوهش مانند رفتار شهروند سازمانی، تعهد سازمانی، سیستم مدیریت دانش، کیفیت خدمات و نوآوری مداری دارای ابعاد هستند که در این پژوهش به صورت یک متغیر مرتبه اول مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، در این راستا پیشنهاد می‌شود مقوله‌های نام برده شده در پژوهش‌های آتی از نظر ابعاد نیز مورد بررسی قرار گیرند تا جنبه‌های دقیق هر مقوله نیز بهتر مشخص و اندازه‌گیری شود.

۴. در این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی و با استفاده از مصاحبه‌های صورت گرفته با اساتید و خبرگان مدلی برای بیمارستان‌های خدماتی- آموزشی طراحی گردید که ممکن است بعضی از مقوله‌های با اهمیت این سازمان‌ها از قلم افتاده باشد، از این رو پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی با استفاده از سایر روش‌های کیفی مانند، پدیدار شناسی، تحلیل محتوا و فراتحلیل کیفی، مدل ارائه شده در این پژوهش با مقوله‌ها و مفاهیم جدید توسعه داده شود.

۵-۹. مشکلات و موانع پژوهش

پیش از معرفی مشکلات و موانع پژوهش، لازم به ذکر است که اکثر مشکلات پژوهش با توجه به یک امکان‌سنجی که قبل از رساله انجام شده بود، از پیش شناخته شده بودند. پژوهشگر با علم به این محدودیت‌ها و مشکلات وارد عرصه‌ی تحقیق شده بود. لذا مشکلات و موانع پژوهش به قرار زیر است:

۱. کمبود منابع علمی قابل دسترس و قابل استفاده: حوزه‌ی مدیریت اثربخش در حوزه خدمات و درمانی به عنوان یک موضوع جدید محسوب می‌شود، لذا یافتن منابع علمی در این زمینه سخت است. بنابراین منابع علمی در دسترس یکی از محدودیت‌های جدی این تحقیق است.

۲. مشکل در دستیابی به پژوهش مشابه: نبود کار مشابه در این زمینه و کمبود پژوهش‌های صورت گرفته، با وجود تلاش بسیار، پژوهشگر موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به این موضوع پرداخته باشد، نشد.

منابع و مآخذ

۱. ابزری، مهدی و یزدان شناس، مهدی. (۱۳۸۶). مسئولیت اجتماعی و اخلاق کار در مدیریت کیفیت نوین. فرهنگ مدیریت، ۱۵، ۴۲-۵.

۲. بانشی عبادالله. (۱۳۹۳). راحی مدل جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی. رساله برای دریافت دکترای مدیریت بازرگانی ـ رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۳. حجازی، رضوان و ابوحمزه، مینا. (۱۳۹۳). به سوی شهروند شرکتی. پژوهش حسابداری، ۱۳، ۱-۲۰.

۴. حقیقتیان، منصور؛ هاشمیان، سیدعلی و مرادی، گلمراد. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان (مورد مطالعه شرکت نفت کرمانشاه). جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۴، ۵۱، ۹۶-۷۱.

۵. رحیمی حسینه اصغر. (۱۳۹۵). مدیریت اثربخش اعزام کاروان‌های ورزشی به بازی‌های آسیایی و المپیک. رساله برای دریافت دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی.

۶. شریعتی فرهاد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل مدیریت اثربخش سازمان فنی و حرفه‌ای کشور: با تأکید بر الزامات و پیش بایست‌های اقتصاد دانش بنیان. رساله برای دریافت دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.

۷. طالب، ابوتراب و خوشبین، یوسف. (۱۳۹۱). مسئولیت‌پذیری اجتماعی جوانان. فصلنامه علوم اجتماعی. ۵۹، ۲۴۰-۲۰۷.

۸. مشبکی اصغر، خلیلی شجاعی وهاب، »بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) مطالعه موردی وزرات نیرو«، جامعه‌شناسی کاربردی، ۱۳۸۹، ۲۱، ۴، ۳۷-۵۶.

۹. ولی‌زاده لیلا. (۱۳۹۸). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ایران. رساله برای دریافت دکترای علوم تربیتی – مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۰. هاشمی سید عباس، بکرانی کیوان. (۱۳۹۰). تأثیر ساختار مالکیت و نظام راهبری شرکتی بر تصمیمات ساختار سرمایه شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مالی، ۳، ۹، ۱-۱۸.

1. *Aarstad, Jarle., A. Kvitastein, Olav., & Jakobsen, Stig-Erik. (2016). Related and unrelated variety as regional drivers of enterpriseproductivity and innovation: A multilevel study, Reearch Policy, Vol. 45, pp. 844–856.*
2. *Abdullah Lazim, Zulkifli Norsyahida, (2015), "Integration of fuzzy AHP and Interval Type- 2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management", Expert Systems with Applications, 1-29.*
3. *Abdullah Nor Hazana, Shamsuddin Alina, Wahab Eta, Abdul Hamid Nor Aziati, (2014), "The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness", Social and Behavioral Sciences, 129, 140-149.*
4. *Adoko Obicci, Peter (2014). Determinants of Employee Commitment for Organizational Performance, International Journal of Management Academy, 2, 4, 37-44.*

5. *Akbulut, Yavuz (2014). Exploration of the antecedents of digital piracy through a structural equation model, Computers & Education, 78, 294-305.*
6. *Alani, Jimmy. (2012). Effects of Productivity Growth on Employment Generation, Capital Accumulation and Economic Growth in Uganda, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 3, No. 3, pp. 170-175.*
7. *Alessandri Todd, Pattit Jason, (2014), "Drivers of R&D investment: The interaction of behavioral theory and managerial incentives", Journal of Business Research, 67, 151-158.*
8. *Ali Amjad, Patnaik Bhaswati, (2014), "Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study", The Carrington Rand Journal of Social Sciences, 1, 2, 1-20.*
9. *Allen, Alexis., & Peloza, John (2015). Someone to watch over me: The integration of privacy and corporate social responsibility, Business Horizons, 1-8.*
10. *Apak, Sudi., Gumus, Sefer., & Kurban, Zuhal (2012). Strategic dimension of outsourcing in the information technologies intensified businesses, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 783-791.*
11. *Auzina-Emsina, Astra. (2014). Labour productivity, economic growth and global competitiveness in post-crisis period, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 156, pp. 317-321.*
12. *Basol Esra, Dogerlioglu Ozgur, (2014), "Structural Determinants of Organizational Effectiveness", Journal of Organizational Management Studies, 1-13.*
13. *Beldad, Ardion., & Kusumadewi, Margareta Citra (2015). Here's my location, for your information: The impact of trust, benefits, and social influence on location sharing application use among Indonesian university students, Computers in Human Behavior, 49, 102-110.*
14. *Belias Dimitrios, Koustelios Athanasios, (2014), " Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review", International Review of Management and Marketing, 4, 2, 132-149.*
15. *Ben-Ner Avner, Kong Fanmin, Lluis Stéphanie, (2012), " Uncertainty, task environment, and organization design: An empirical investigation", Journal of Economic Behavior & Organization, 82, 281-133.*
16. *Bhattacharya, Mita., & Narayan, Paresh. (2015). Output and Labor Productivity in Organized Manufacturing: A Panel Cointegration Analysis for India, Intern. Journal of Production Economics, pp. 1-29.*
17. *Biadacz, Renata., & Biadacz, Marek (2015). The use of modern information technology in tourist information systems on the example of city of Czestochowa, Procedia Computer Science, 65, 1105-1113.*
18. *Bozkurt Özlem Çetinkaya, Kalkan Adnan, Arman Mutlu, (2014), " The Relationship between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An application in Denizli", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 222 – 229.*

19. *Buller Paul, McEvoy Glenn, (2012), "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", Human Resource Management Review, 22, 43-56.*
20. *Cardona, T. Kretschmer, & T. Strobel. (2013). ICT and productivity: conclusions from the empirical literature, Information Economics and Policy, Vol. 25, pp. 109- 125.*
21. *Chandan Sharma, Arup Mitra & Veganzones-Varoudakis, Marie-Ange. (2016). Infrastructure, Information and Communication Technology and Firms' Productive Performance of the Indian Manufacturing, Journal of Policy Modeling, pp. 1-27.*
22. *Chou, Yen-Chun., Chuang, Howard Hao-Chun., & Shao, Benjamin (2014). The impacts of information technology on total factor productivity: A look at externalities and innovations, Int. J. Production Economics, 158, 290-299.*
23. *Chou, Yen-Chun., Hao-Chun Chuang, Howard., &B.M. Shao , Benjamin . (2014). The impacts of information technology on total factor productivity: A look at externalities and innovations , Int. J. Production Economics , Vol. 158, pp. 290-299.*
24. *Cinar Orhan, Karcioglu Fatih, (2013), "The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, 835-842.*
25. *Claver-Cortes Enrique, Pertusa-Ortega Eva, Molina-Azorin Jose, (2012), " Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance", Journal of Business Research, 65, 993-1002.*
26. *Claver-Cortés Enrique, Pertusa-Ortega Eva, Molina-Azorín José, (2012), "Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance", Journal of Business Research, 65, 993-1002.*
27. *Cohen, Jason., & Olsen, Karen (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms, International Journal of Hospitality Management, 34, 245-254.*
28. *Dana Oltean, Flavia., Rozalia, Manuela., & Codrina Contiu, Lia (2014). Relation Between Information Technology and Performance: an Empirical Study Concerning the Hotel Industry in Mures County, Procedia Economics and Finance, 15, 1535-1542.*
29. *Danlami Sani Abdulkadir, (2012), " STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE NIGERIAN INSURANCEINDUSTRY: THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ", Business Intelligence Journal, 5, 1, 8-20.*
30. *Deng, Xuefei., Chi, Lei. (2015). Knowledge Boundary Spanning and Productivity in Information Systems Support Community, Decision Support Systems, pp. 1-41.*
31. *Dimitrios, Nasiopoulos., Sakas, Damianos., & Vlachos, S (2013). Analysis of strategic leadership models in information technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, 268-275.*
32. *Dobija, Dorota., Klimczak, Karol Marek., Roztocki, Narcyz., & Roland Weistroffer, Heinz (2012). Information technology investment announcements and market value in*

transition economies: Evidence from Warsaw Stock Exchange, Journal of Strategic Information Systems, 21, 308-319.

33. *Dominguez Gonzalez Rodrigo Valio, Fernando Martins Manoel, (2012), " Knowledge Management and Organizational Contextual Factors: An Exploratory Analysis of the Brazilian Automotive Sector", Strategic Management Review, 8, 1, 17-50.*
34. *Earnhart Dietrich, Leonard Mark, (2013), "Determinants of environmental audit frequency: The role of firm organizational structure", Journal of Environmental Management, 128, 497-513.*
35. *El Bedawy, Randa., & Shawky, Zeinab (2013). Upholding competitive advantage through endorsing corporate social responsibility: case study Pepsico Egypt, Social and Behavioural Science, 106, 3216-3234.*
36. *Elarabi Hassan Mohamed, Johari Fuadah, (2014), "The impact of human resources management on healthcare quality", Asian journal of management on healthcare quality, 3,1, 1-10.*
37. *Ertemsir Esin, Bal Yasemin, (2012), "An interactive method for hr training: managers as simulation players", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 31, 870-874.*
38. *Ferdinando Ofria, Emanuele Millemaci. (2016). Supply and demand-side determinants of productivity growth in Italian regions, Structural Change and Economic Dynamics, pp. 1-27.*
39. *Garcia- Alvarez, Maria Teresa (2014). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group, Computers in Human Behavior, 1-9.*
40. *Giritli Heyecan, oney-Yazıcı Ela, Topcu-Oraz Gulfer, Acar Emrah, (2013), "The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector",International Journal of Project Management, 31, 228–238.*
41. *Gumus Sefer, Apak Sudi, Gumus Culnihal, Kurban Zuhal, (2013), "An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management", Social and Behavioral Sciences, 99, 794 – 808.*
42. *Gundecha, Mahesh Madan. (2012). STUDY OF FACTORS AFFECTING LABOR PRODUCTIVITY AT A BUILDING CONSTRUCTION PROJECT IN THE USA: WEB SURVEY, Major Department Construction Management and Engineering, pp. 1-66.*
43. *Hamari, Juho., & Koivisto, Jonna(2015). ''Working out for likes'': An empirical study on social influence in exercise gamification, Computers in Human Behavior, 50, 333-347.*
44. *Hassanuddin Nor Aini, Abdullah Zalinawati, Mansor Norudin, Hassan Noor Hayati, (2012),"Acceptance towards the Use of Internet Banking Services of Cooperative Bank", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2, 3, 135-147.*
45. *Horsford Michael. (2013). Active employee participation in the public service decision making process: A public servant perspective, JOAAG, Vol. 7, No. 2, pp. 36-43.*

46. *Huo, Baofeng., Zhang, Cheng., & Zhao, Xiande (2015). The effect of IT and relationship commitment on supply chain coordination: A contingency and configuration approach, Information & Management, 1-13.*
47. *Islam Sarker Sadrul, Azam Khan Mohammad Rafiul, (2013), " Classical and neoclassical approaches of management: An overview", IOSR Journal of Business and Management, 14, 6, 1-5.*
48. *Jabbour Charbel Jose Chiappetta, Jabbour Ana Beatriz Lopes, Teixeira Adriano Alves, Freitas Wesley Ricardo, (2012), "Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management", Environmental Development, 3, 137-147.*
49. *Janicijevic Nebojsa, (2013), "THE MUTUAL IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRUCTURE", ECONOMIC ANNALS, 35-60.*
50. *Janssen, Catherine., Sen, Sankar., & Bhattacharya, CB (2014). Corporate crises in the age of corporate social responsibility, Business Horizons, 1-10.*
51. *Jiang Kaifeng, Lepak David, Han Kyongji, Hong Ying, Kim Andrea, Winkler Anne-Laure, (2012), "Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance", Human Resource Management Review, 22, 73-85.*
52. *Juiz, Carlos., Gomez, Mercedes., & Barcelo, Isabel (2012). Business/IT Projects Alignment through the Project Portfolio Approval Process as IT Governance Instrument, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65, 70-75.*
53. *Kapri, Kul. (2016). Productivity, firm size and Trade liberalization in a partner country: Evidence from Korean firm-level data, International Review of Economics and Finance, pp. 1-34.*
54. *Katsikea Evangelia, Theodosiou Marios, Morgan Robert, (2014), "Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers", International Business Review, 1-13.*
55. *Kim Hyondong, Sung-Choon Kang, (2013), " Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices", Asia Pac J Manag, 30, 91–113.*
56. *klair. L and Miller .D. (2010). Capitalist globalization, corporate social responsibility and social policy Critical Social Policy.*
57. *Leblebici, Demet. (2012). IMPACT OF WORKPLACE QUALITY ON EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF A BANK IN TURKEY, Journal of Business, Economics & Finance, vol. 1, pp. 38-49.*
58. *Lee Chia-Ling, Yang Huan-Jung, (2014), "Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance", Management Accounting Research, 22, 84-104.*
59. *Lee, Chien-Ching., Lin, Shih-Pin., Yang, Shu-Ling., Tsou, Mei-Yung., & Chang, Kuang-Yi (2013). Evaluating the influence of perceived organizational learning capability on user acceptance of information technology among operating room nurse staff, Acta Anaesthesiologica Taiwanica, 51, 22-27.*

60. *Leider, Priscilla., S. Boschman, Julitta., H.W. Frings-Dresen, Monique (2015). When is job rotation perceived useful and easy to use to prevent work-related musculoskeletal complaints? Applied Ergonomics, 51, 205e210.*
61. *Lewellyn Krista, Bao Shuji 'Rosey`, (2015), "R&D Investment in the Global Paper Products Industry: A Behavioral Theory of the Firm and National Culture Perspective", Journal of International Management, 21, 1-17.*
62. *Li Jilan, Fraser Mark, Wike Traci, (2013), "Promoting social competence and preventing childhood aggression: A framework for applying social information processing theory in intervention research", Aggression and Violent Behavior, 18, 457-364.*
63. *Li, Donghui., Liao, Li., Luo, Yuanhang., & Zhang, Xueyong (2014). Firm headquarters location, ownership structure, and stock return co-movements, Pacific-Basin Finance Journal, 30, 158–172.*
64. *Li, Xiaohui (2012). Information Technology Application in ESP Education, IERI Procedia, 2, 771-774.*
65. *Lindstrand, Angelika., Eriksson, Kent., & Sharma, D. Deo (2009). The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks, International Business Review, 18, 26–37.*
66. *Liu, Chih-Chen., Wang, Leonard., & Lee, Sang-Ho (2015). Strategic environmental corporate social responsibility in a differentiated duopoly market, Economics Letters, 1-12.*
67. *Liu, Ting-Kun., Chen, Jong-Rong., C.J. Huang, Cliff., & Yang, Chih-Hai. (2013). E commerce, R&D, and productivity: Firm-level evidence from Taiwan, Information Economics and Policy, Vol. 25, pp. 272–283.*
68. *Lobanova Liudmila, Ozolina-Ozola Iveta, (2014), "Comparative evaluation of the practical areas of human resource", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 110, 607-616.*
69. *Lohrke, Franz., Frownfelter-Lohrke, Cynthia., & Ketchen, David (2015). The role of information technology systems in the performance of mergers and acquisitions, Business Horizons, 1-6.*
70. *Lucio-Nieto, Teresa., Colomo-Palacios, Ricardo., Soto-Acosta, Pedro., Popa, Simona., & Amescua-Seco, Antonio (2012). Implementing an IT service information management framework: The case of COTEMAR, International Journal of Information Management, 32, 589-594.*
71. *Lui, Ariel., Ngai, Eric., & Lo, Chris (2015). Disruptive Information Technology Innovations and the Cost of Equity Capital: The Moderating Effect of CEO Incentives and Institutional Pressures, INFMAN, 1-41.*
72. *Lunenburg Fred, (2012), "Organizational Structure: Mintzberg`s Frameork", International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14, 1, 1-8.*
73. *Magsamen-Conrad, Kate., Upadhyaya, Shrinkhala., Youngnyo Joa, Claire., & Dowd, John (2015). Bridging the divide: Using UTAUT to predict multigenerational tablet adoption practices, Computers in Human Behavior, 50, 186-196.*

74. *Malaescu, Irina., & G. Sutton, Steve (2015). The effects of decision aid structural restrictiveness on cognitive load, perceived usefulness, and reuse intentions, International Journal of Accounting Information Systems, 17, 16–36.*
75. *Malaquias, Rodrigo., Malaquias, Fernanda., & Hwang, Yujong (2016). Effects of information technology on corporate social responsibility: Empirical evidence from an emerging economy, Computers in Human Behavior, 59, 195-201.*
76. *Marinagi, Catherine., Trivellas, Panagiotis., & Sakas, Damianos (2014). The impact of Information Technology on the development of Supply Chain Competitive Advantage, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 147, 586-591.*
77. *Martin-Rios Carlos, (2012), "Why do firms seek to share human resource management knowledge? The importance of inter-firm networks", Journal of Business Research, 1-10.*
78. *Mattheis Clemens, (2012), "The System Theory of Niklas Luhmann and the Constitutionalization of the World Society", Goettingen Journal of International Law, 4, 2, 625-647.*
79. *Melendez, Karin., Davila, Abraham., & Pessoa, Marcelo (2015). Information Technology Services Management Models Applied to Medium and Small Organizations: A Systematic Literature Review, Computer Standards & Interfaces, 1-21.*
80. *Melian-Gonzalez, Santiago., & Bulchand-Gidumal, Jacques (2016). A model that connects information technology and hotel performance, Tourism Management, 53, 30-37.*
81. *Menke Jane, Fenwick Jennifer, Gamble Jenny, Brittain Hazel, Creedy Debra, (2013),"Midwives0 perceptions of organisational structures and processes influencing their ability to provide caseload care to socially disadvantaged and vulnerable women", Midwifery, 1-8.*
82. *Mikhaylov Feodor, Julia Kolesnikova, Eldar Salyakhov, (2014), "Current tendencies of the development of service of human resources management",Social and Behavioral Sciences, 150, 330-335.*
83. *Monteserin, Ariel., & Amandi, Analia (2015). Whom should I persuade during a negotiation? An approach based on social influence maximization, Decision Support Systems Journal, 1-40.*
84. *Morosan, Cristian., & DeFranco, Agnes (2014). When tradition meets the new technology: An examination of the antecedents of attitudes and intentions to use mobile devices in private clubs, International Journal of Hospitality Management, 42, 126-136.*
85. *Moses, Priscilla., Abu Bakar, Kamariah., Mahmud, Rosnaini., & Wong, Su Luan (2012). ICT infrastructure, technical and administrative support as correlates of teachers' laptop use, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 59, 709-714.*
86. *Muvingi, Jacob., & Hotera, Suggest. (2015). Zimbabwe commercials banks efficiency and productivity analysis through DEA Malmquist approach: 2002-2012, Journal of Data Envelopment Analysis and Decision Science, No. 1, pp.*

87. *Nkechi Anyadike, (2013), " HUMAN RESOURCE PLANNING AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN NIGERIA PUBLIC ORGANIZATION", Global Journal of Human Resource Management, 1,4, 56-68.*
88. *O'Donnell, C.J.(2015). Using information about technologies, markets and firm behaviour to decompose a proper productivity index, Journal of Econometrics, PP. 1-13.*
89. *Ochetan Claudiu Mircea Traian, Ochetan Dalina Andrei, (2012), "The influence of economic and financial crisis on human resources management", Procedia Economics and Finance, 3, 769-774.*
90. *Ochieng Ogutu, Sylvester., Juma Okello, Julius., & Otieno, David. (2014). Impact of Information and Communication Technology-Based Market Information Services on Smallholder Farm Input Use and Productivity: The Case of Kenya, World Development, Vol. 64, pp. 311-321.*
91. *Ozok, A. Ant., Wu, Huijuan., Garrido, Melissa., J. Pronovost, Peter (2014). Usability and perceived usefulness of personal health records for preventive health care: A case study focusing on patients' and primary care providers' perspectives. Applied Ergonomics, 45, 613–628.*
92. *Park, Sungjune., Stylianou, Antonis., & Subramaniam, Chandrasekar (2015). Information Technology and Interorganizational Learning: An Investigation of Knowledge Exploration and Exploitation Processes, Business Infor mation Systems and Operations Management Department, 1-37.*
93. *Peng, Jianping., Quan, Jing., Zhang, Guoying., & Dubinsky, Alan (2016). Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms, International Journal of Information Management, 36, 89-96.*
94. *Peretomode Otaroghene, (2012), "Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?", IOSR Journal of Business and Management, 4, 3, 13-17.*
95. *Perez-Arostegui, Maria Nieves., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, Vanesa (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management, BRQ Business Research Quarterly, 18, 4-17.*
96. *Petreanu, Viorica., Iordache, Raluca., & Seracin, Mihaela. (2013). Assessment of Work Stress Influence on Work Productivity in Romanian Companies, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 92, pp. 420 – 425.*
97. *Pinheiro de Barros, Alexandre., Ishikiriyama, Celia Satiko., Cordeiro Peres, Rafael., & Simoes Gomes, Carlos Francisco (2015). Processes and benefits of the application of information technology in supply chain management: an analysis of the literature, Procedia Computer Science, 55, 698-705.*
98. *Plugge Albert, Bouwman Harry, Molina-Castillo Francisco-Jose, (2013), "Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model", Information & Management, 50, 275–284.*

99. *Plugge Albert, Bouwman Harry, Molina-Castillo Francisco-Jose, (2013), "Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: Toward a fit model", Information & Management, 50, 275-284.*
100. *Pop, Oana., Christopher, Dina George., & Martin, Catalin (2011). Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 1020-1023.*
101. *Purnawirawan, Nathalia., De Pelsmacker, Patrick., & Dens, Nathalie (2012). Balance and Sequence in Online Reviews: How Perceived Usefulness Affects Attitudes and Intentions, Journal of Interactive Marketing, 26, 244–255.*
102. *Renny., Guritno, Suryo., Siringoringo, Hotniar (2013). Perceived Usefulness, Ease of use, and Attitude Towards Online Shopping Usefulness Towards Online Airlines Ticket Purchase. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 81, 212 – 216.*
103. *Roy, Mousumi., & Khastagir, Debabrata. (2016). Exploring Role of Green Management in Enhancing Organisational Efficiency in Petro-Chemical Industry in India, Journal of Cleaner Production, pp. 1-27.*
104. *Salahudin, Shahrul Nizam bin., Baharuddin, Siti Sarah binti., Abdullah, Muhammad Safizal., & Osman, Abdullah. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment, Procedia Economics and Finance, Vol. 35, pp. 582 – 590*
105. *Schroeder Harold, (2012), "The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective", Journal of Environmental Sustainability, 2, 75-81.*
106. *Shaikh, Aijaz., & Karjaluoto, Heikki (2015). Making the most of information technology & systems usage: A literature review, framework and future research agenda, Computers in Human Behavior, 49, 541-566.*
107. *Shao Zhen, Feng Yuqiang, Liu Luning, (2012), "The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China", Computers in Human Behavior, 28, 2400–2413.*
108. *Shao, Benjamin., & Lin, Winston (2015). Assessing Output Performance of Information Technology Service Industries: Productivity, Innovation and Catch-up, Intern. Journal of Production Economics, 1-36.*
109. *Sherwin, Henrietta., Chatterjee, Kiron., & Jain, Juliet (2014). An exploration of the importance of social influence in the decision to start bicycling in England, Transportation Research Part A, 68, 32-45.*
110. *Shih, Sheng-Pao., Lie, Ting., Klein, Gary., & Jiang, James (2014). Information Technology Customer Aggression: The Importance Of An Organizational Climate Of Support, Information and Management, 1-35.*
111. *Singh, Anil., & Teng, James (2016). Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust, Computers in Human Behavior, 54, 290-300.*
112. *Smit, Martijn., S. van Leeuwen, Eveline., J.G.M. Florax, Raymond., & L.F. de Groot, Henri. (2015). Rural development funding and agricultural labour productivity:A*

spatial analysis of the European Union at the NUTS2 level, Ecological Indicators, Vol. 59, pp. 6–18.

113. *Sorensen L.J, Stanton N.A, (2013), "Y is best: How Distributed Situational Awareness is mediated by organisational structure and correlated with task success", Safety Science, 56, 72-79.*
114. *Stone Dianna, Deadrick Diana, Lukaszewski Kimberly, Johnson Richard, (2015), "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management", Human Resource Management Review, 1-16.*
115. *Sun, Yuan., & Jeyaraj, Anand (2013). Information technology adoption and continuance: A longitudinal study of individuals' behavioral intentions, Information & Management, 50, 457-465.*
116. *Tahir, Neelam., Yousafzai, Israr Khan., Jan, Shahid., & Hashim, Muhammad (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No .4, pp. 86-98.*
117. *Teixeira Rafael, Koufteros Xenophon, David Peng Xiaosong, (2012), "Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions", Journal of Operations and Supply Chain Management, 5, 69-81.*
118. *Teo, Timothy (2015). Comparing pre-service and in-service teachers' acceptance of technology: Assessment of measurement invariance and latent mean differences, Computers & Education, 83, 22-31.*
119. *Thi Hong Lien, Tran (2012). Corporate Governance Quality: Vietnam Needs to Implement Economics, Business and Geopolitics University Courses, J Glob Policy Gov, 1, 95–107.*
120. *Tian Yezhuang Tran Quangyen, , (2013), "Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm", American Journal of Industrial and Business Management, 3, 229-236.*
121. *Tosuntas, Betul., Karadag, Engin., & Orhan, Sevil (2015). The factors affecting acceptance and use of interactive whiteboard within the scope of FATIH project: A structural equation model based on the Unified Theory of acceptance and use of technology, Computers & Education, 81, 169-178.*
122. *Uddin, Mohammad Jasim., Luva, Rumana Huq., & Maroof Hossian, Saad Md. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 2, pp. 63-77.*
123. *Unlu Cisem, Serarslan Zahit, Yamaner Faruk, Sahin Suleyman, (2012), "Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 4808-4812.*
124. *Uyar Arzu Safak, Deniz Nevin, (2012), "The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 914-923.*

125. *van der Voet Joris, (2014), "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", European Management Journal, 32, 373–382.*
126. *van der Voet Joris, (2014), "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure", European Management Journal, 32, 373-382.*
127. *Vika Muli Jedidah, Muathe Stephen, Muchiri Michael, (2014), "Human Resource Work- Family Support Services and Employees' Performance within the Banking Industry in Nairobi County, Kenya", International Journal of Humanities and Social Science, 4, 7, 158-170.*
128. *Walden, John., Fissel, Ben., Squires, Dale., & Vestergaard, Niels. (2015). Productivitychangeincommercial fisheries: Anintroductiontothe special issue, Marine Policy,Vol. 62, pp. 289–293.*
129. *Walter, Nicolai., Ortbach, Kevin., & Niehaves, Bjoern (2015). Designing electronic feedback – Analyzing the effects of social presence on perceived feedback usefulness, Int. J. Human-Computer Studies , 76, 1–11.*
130. *Wilden Ralf, Gudergan Siegfried, Nielsen Bo Bernhard, Lings Ian, (2013), " Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", Long Range Planning, 46, 72-96.*
131. *Woka Ihuah Paulinus, (2014), "A Review of Soft and Hard Approaches of Human Resource Management and the Success of Real Estate Development in Nigeria", Journal of Business Management and Economic Development , 1, 1, 16-23 .*
132. *Wong, Kung-Teck., Osman, Rosma., & Rahmat, Mohd Khairezan. (2013). Understanding Student Teachers' Behavioural Intention to Use Technology: Technology Acceptance Model (TAM) Validation and Testing, International Journal of Instruction, 6, 1, 89-104.*
133. *Woods, Phillip., B.Pharm., Gapp, Rod., A. King, Michelle. (2015). Researching pharmacist managerial capability: Philosophical perspectives and paradigms of inquiry, Research in Social and Administrative Pharmacy, Vol. 11, pp. 265–279.*
134. *Yang, Jianjun., Zhang, Feng., Jiang, Xu., & Sun, Wei. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy, Technological Forecasting & Social Change, pp. 1-10.*
135. *Ye, Fei., & Wang, Zhiqiang (2013). Effects of information technology alignment and information sharing on supply chain operational performance, Computers & Industrial Engineering, 65, 370-377.*
136. *Yu, Pei-Li., Fang, Shih-Chieh., & Wang, Yu-Lin (2015). Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation, Asia Pacific Management Review, 1-11.*
137. *Yurdakul, Incilay (2012). Creative strategies and their contribution to social consciousness in social responsibility campaigns: a course model proposal, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46, 5573-5580.*

138. *Zaim, Selim., Bayyurt, Nizamettin., Tarim, Mehves., Zaim, Halil., & Guc, Yunus. (2013). System dynamics modeling of a knowledge management process: A case study in Turkish Airlines, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, pp. 545 – 552.*
139. *Zardini, Alessandro., Rossignoli, Cecilia., & Ricciardi, Francesca (2015). A bottom-up path for IT management success: From infrastructure quality to competitive excellence, Journal of Business Research, 1-6.*
140. *Zhang Dongli, Linderman Kevin, Schroeder Roger, (2012), "The moderating role of contextual factors on quality management practices", Journal of Operations Management, 30, 12-23.*

چکیده لاتین

Consulting Education Research
Industrial Management Institute
(Faculty Name)

M.Sc. Thesis (DBA Thesis)
(Thesis Title)
……..

By:
(Author Name)

Advisors:
(Advisors Name)

Supervisory Committee:
(Supervisory Committee's Name)

Month and Year