

# رسالة الرحمة الرحيم



دانشگاه صنعتی خریف  
پژوهشگاه مهندسی حکماری

# سیاست‌نامه علم و فناوری

فصلنامه

دوره ۱۲ / شماره ۱ / بهار ۱۴۰۱

شماره پیاپی: ۳۸

پروانه انتشار فصلنامه سیاست‌نامه علم و فناوری در تاریخ ۱۳۸۷/۰۲/۲۳، به شماره ثبت ۱۲۴/۸۹۱، از سوی معاونت امور مطبوعاتی و تبلیغاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی صادر گردیده است.

امتیاز این نشریه در جلسه کمیسیون بررسی نشریات علمی کشور و براساس نامه شماره ۳/۱۸/۱۳۷۱۹۷ مورخ ۱۳۹۳/۰۷/۲۸ مدیرکل پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اعطا شده است. از تاریخ ۱۳۹۸/۰۲/۰۹ براساس آیین‌نامه نشریات علمی، ابلاغ شده از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تحت عنوان نشریه علمی سیاست‌نامه علم و فناوری فعالیت می‌نماید و در ارزیابی سال ۱۴۰۰ رتبه ب را کسب نموده است.

شماره پیاپی ۱ تا ۸ این فصلنامه پیش‌تر با عنوان «نامه سیاست علم و فناوری» منتشر شده است.



نشانی: تهران، خیابان آزادی، خیابان شهید حبیب‌الله، خیابان شهید قاسمی، کوچه گلستان، پلاک ۷، پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه صنعتی شریف.

کدپستی: ۱۴۵۹۹۳۵۹۹

تلفکس: ۶۶۰۶۵۱۳۹-۶۶۰۶۵۱۴۰

وبسایت: [stpl.ristip.sharif.ir](http://stpl.ristip.sharif.ir)

# فصلنامه علم و فنآوری

دوره ۱۲ | شماره ۱ | بهار ۱۴۰۱

صاحب امتیاز: دانشگاه صنعتی شریف - پژوهشکده سیاست گذاری  
مدیرمسئول: عبدالحسین روح الامینی نجف آبادی، دانشگاه علوم پزشکی تهران  
سر دبیر: دکتر کیومرث اشترینان، دانشگاه تهران

## هیئت تحریریه:

سید سپهر قاضی نوری، دانشگاه تربیت مدرس  
محمدحسین رحمتی، دانشگاه صنعتی شریف  
محمدتقی عیسائی، دانشگاه صنعتی شریف  
عباس ملکی، دانشگاه صنعتی شریف  
حمیدرضا ملک محمدی، دانشگاه تهران  
حسین سالارآملی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر

مدیر علمی و اجرایی: نجم‌الدین یزدی  
مدیر داخلی: نینا شاددلی  
ویراستار و مسئول فنی: مهناز مقدسی  
طراح جلد: نعیمه رجبی  
صفحه‌آرا: سمیه حسنی


مقالات ارسالی به فصلنامه باید براساس شیوه‌نامه نگارش مقالات در وبسایت فصلنامه تهیه و از طریق سامانه به صورت الکترونیکی ارسال شوند.  
فصلنامه در اصلاح محتوایی و یا ویراستاری عناوین و متن مقالات آزاد است.  
مسئولیت محتوای مقالات مندرج در سیاست‌نامه علم و فناوری بر عهده نویسندگان است.

# فهرست

◀	۵	اقدام پژوهی رویداد استارت‌آپی (شتاب) خاتون: بررسی نقش‌های دوگانه خانوادگی و اجتماعی زنان علی اصغر سعدآبادی، فهیمه آزموده، کیارش فرتاش
◀	۲۳	پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال استان ایلام عماد گل محمدی، اسفندیار محمدی، زینب طولابی
◀	۴۳	طراحی و تدوین الگوی تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب‌وکارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک محمد جواد جمشیدی، شیرین آرمند، شهلا کریمی
◀	۵۹	تحلیل ساختاری تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با میانجی‌گری سکوت و آوای سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان) سارا محمدی، فرج الله رحیمی، پریرا ظاهری عبده‌وند
◀	۷۹	بررسی تطبیقی ماهیت حقوقی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل (اسنپ و اوبر) در نظام‌های حقوقی ایران، ایالات متحده آمریکا و اتحادیه اروپا منصور امینی، صادق صیادی
◀	۹۹	مروری بر شاخص‌های ارتباط مؤثر دانشگاه و جامعه بر مبنای الگوهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه میترا موبد، علی نادى زاده اردکانی
◀	۱۱۳	نهادها و برنامه‌های توسعه صادرات دانش‌بنیان و ملاحظات سیاستی توسعه صادرات محسن رحیم‌زاده، علیرضا نعیمی، امیر ذاکری
◀	۱۲۹	شیوه‌نامه نگارشی



## اقدام پژوهی رویداد استارت‌اپی (شتاب) خاتون: بررسی نقش‌های دوگانه خانوادگی و اجتماعی زنان

 20.1001.1.24767220.1400.11.2.6.6

علی اصغر سعدآبادی<sup>۱</sup>  
فهیمة آزموده<sup>۲</sup>  
کیارش فرناش<sup>۳</sup>

### چکیده

در رویدادهای استارت‌اپی (شتاب) ویژه زنان، در سطح داخلی و بین‌المللی، اغلب به دنبال رفع مسئله کارآفرینی زنان، بدون توجه به حداکثرکردن ارزش‌آفرینی آنان، بوده‌اند. در این مقاله رویداد خاتون به سبب رویکرد متفاوت آن برای حل مسائل و مشکلات زنان بررسی می‌شود. هدف اصلی در این رویداد شناسایی ایده‌هایی بود که کاهش تعارضات ناشی از ایفای هم‌زمان نقش‌های خانوادگی و اجتماعی را نتیجه دهد. شبکه‌سازی و ایجاد ارتباط میان بانوان فعال در حوزه‌های فرهنگی و تربیتی و اجتماعی، رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری بانوان در این حوزه‌ها، تبدیل ایده‌های فرهنگی - تربیتی به محصول، حمایت مالی و معنوی از ایده‌ها، دستیابی به راه‌حل‌های واقعی و مؤثر برای مشکلات و معضلات فرهنگی و تربیتی و اجتماعی از دیگر اهداف برگزاری این رویداد بوده است. از این رو در ابتدا به مرور ادبیات پژوهش درباره رویدادهای استارت‌اپی (شتاب) با محوریت زنان پرداخته می‌شود و سپس با بررسی رویداد خاتون، در چارچوب روش اقدام‌پژوهی، به ارزیابی این رویداد و یافتن جایگاه آن میان رویدادهای استارت‌اپی خواهیم پرداخت. نتایج نظری و عملی این رویداد پرورش ایده‌های خلاقانه بانوان و آگاهی بخشی به بانوان علاقه‌مند به نوآوری‌های اجتماعی و مهارت‌افزایی آنان و افزایش نقش‌آفرینی اجتماعی آنان، همراه با حفظ نقش‌های «مادری» و «همسری» و «فرزندپروری»، بوده است. نتیجه دیگر این رویداد این بود که از ۳۶ گروه باقی مانده در روز پایانی رویداد ۸ گروه، و از ۱۲ گروه راه‌یافته به مرحله نهایی ۱۱ گروه، حامی یافتند و حتی گروه‌هایی که در پیش‌رویداد حذف شده بودند نیز ۲ حمایت دریافت کردند.

واژگان کلیدی: استارت‌اپ (شتاب)، کارآفرینی اجتماعی، نوآوری اجتماعی، اقدام‌پژوهی، زنان، زن و خانواده، کارآفرینی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۲  
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۲

۱. عضو هیئت‌علمی پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول): A\_Sadabadi@sbu.ac.ir

۲. دکتری علوم سیاسی، دانشگاه شهید بهشتی؛

۳. عضو هیئت‌علمی پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی.

## مقدمه

از زمان وقوع انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ در ایران و تلاش برای تحقق یک حکومت اسلامی، جامعه ایران تطورات گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی را پشت سر گذاشته است. اما این تغییرات و تحولات فقط نشئت گرفته از مسائل داخلی نبوده است و در تعاملی دوسویه، همراه با جامعه جهانی بوده است. مهم‌ترین تغییرات مربوط به حوزه زنان و تغییر نگرش‌ها درباره آن‌ها و تغییر انتظارات از آن‌ها بوده است.

زنان ۴۹/۲۵ درصد از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند، در حالی که میزان مشارکت اقتصادی آنان ۱۵/۵ درصد است. این میزان با متوسط مشارکت اقتصادی زنان در جهان (۳۰ درصد) فاصله بسیاری دارد. تمایل زنان به تحصیلات دانشگاهی در سال‌های اخیر افزایش یافته است و بیش از ۶۵ درصد از ورودی‌های دانشگاه‌ها زنان‌اند (ISNA, 2019). اما علی‌رغم داشتن تحصیلات عالی، زنان از نظر اشتغال در وضعیت مناسبی قرار ندارند و حضور آن‌ها در بازار کار متناسب با افزایش سطح تحصیلات آنان افزایش نیافته است. همچنین موانع بسیاری بر سر راه فعالیت‌های اقتصادی زنان در خارج از منزل وجود دارد. در این صورت، با افزایش شمار زنان تحصیل کرده و فعال، بحران بیکاری تشدید خواهد شد. یکی از مهم‌ترین راهکارها برای حل این مشکل برگزاری رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) ویژه زنان است. این رویدادها سهم بزرگی در شناسایی زنان کارآفرین و ایده‌پرداز دارد و می‌تواند رفع نیازهای بخش عمده‌ای از زنان را نتیجه دهد و به رشد و پویایی آنان کمک کند (Okrah et al., 2018).

رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) رویدادهایی آموزشی-تجربی است که در سه روز متوالی (در انتهای هفته) برگزار می‌شود و عموماً حول یک الگوی کسب‌وکار، که تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر باشد، شکل می‌گیرد. اولین رویداد استارت‌آپی (شتاب) در سال ۲۰۰۷ و در ایالات متحده آمریکا شروع به کار کرد (Cervantes and Nardi, 2012, p. 12). در اغلب کشورها این رویدادهای کارآفرینی جمعه بعدازظهر آغاز می‌شود و یکشنبه‌شب به پایان می‌رسد. در این برنامه شرکت‌کنندگان پراکنجه‌ای شامل برنامه‌نویسان، مدیران تجاری، بازاریاب‌ها و طراحان گرافیک گرد هم می‌آیند تا طی ۵۴ ساعت ایده‌هایشان را مطرح کنند، گروه تشکیل بدهند و هر گروه ایده‌ای را اجرا کند (Kim et al., 2018, p. 4). هدف از این رویدادها باز کردن ذهن حامیان اجرایی و مالی از طریق ملاقات با کارآفرینان است. همچنین اهمیت این رویدادهای کارآفرینانه را می‌توان در برخورداری از چنین ویژگی‌هایی جست‌وجو کرد: فراهم کردن فرصتی برای عرضه و ارزیابی ایده‌های ناب در حضور مربیان و کارآفرینان موفق؛

اجرای کردن ایده‌های نوآورانه در کمترین زمان ممکن به واسطه تشکیل گروه‌هایی متشکل از سرمایه‌گذاران، توسعه‌دهندگان و دیگر ارکان مورد نیاز شکل‌گیری یک کسب‌وکار نوآورانه (Nadafi and Ahmadvand, 2017, p. 520). ایده‌های کسب‌وکار به ارزش‌آفرینی و تشخیص فرصت‌ها و نهایتاً ارزیابی و بهره‌برداری منجر می‌شود (Salamzadeh and Kesim, 2015, p. 5). در راه‌اندازی استارت‌آپ‌ویکند<sup>۲</sup> باید به چند نکته توجه داشت: چالش‌های مالی، منابع انسانی، سازوکارهای پشتیبانی و عناصر محیطی (Bruton and Rubanik, 2002; Gelderen et al., 2005). توجه‌نکردن به عوامل پیش‌گفته باعث شکست رویدادهای نوآفرینی در همان شروع کار می‌شود.

در ایران بیشتر شرکت‌کنندگان در این رویدادها مردان‌اند. البته در رویدادهای ویژه زنان، به سبب در نظر گرفتن سهمیه‌ای خاص برای آنان، میزان شرکت‌کنندگان زن افزایش یافته است. هدف از این پژوهش بررسی رویداد خاتون (ویژه زنان) در مشهد و مقایسه ابعاد گوناگون آن با رویدادهای مشابه است. از این رو ابتدا با مرور ادبیات پژوهش، بخشی از رویدادهای ویژه زنان معرفی می‌شود و سپس با بیان دستاوردهای هر کدام از آن‌ها به ارزیابی و مقایسه آن‌ها با رویداد خاتون می‌پردازیم و نهایتاً رویداد خاتون در قالب روش اقدام‌پژوهی بررسی خواهد شد.

## ۱. ادبیات پژوهش

رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) با حضور گروه‌ها و شرکت‌های ایده‌پرداز برگزار می‌شود. هدف این شرکت‌ها طرح یک سبک کسب‌وکار جدید و در عین حال تکرارپذیر است. نظریه‌های متعددی برای درک عوامل مؤثر در رفتار شرکت‌کنندگان در استارت‌آپ‌ها (شتاب) مطرح شده است. نمونه‌ای از این نظریه‌ها نظریه عمل منطقی است که ایزن در ۱۹۸۵ برای آزمودن رابطه میان نگرش‌ها و رفتار مطرح کرد. براساس این نظریه، رفتار تحت تأثیر تمایلات است و تمایلات نیز متأثر از نگرش به کارآفرینی شکل می‌گیرد. نگرش‌ها و هنجارهای ذهنی شاخص اصلی رفتار فرد است؛ به این معنا که فرد نتایج رفتار خود را، بر پایه نگرش‌ها و هنجارهای ذهنی خود، محاسبه می‌کند (Ajzen, 1985) و تصمیم می‌گیرد عملیات یا رفتاری خاص را انجام دهد یا انجام ندهد. در واقع قصد افراد برای انجام رفتاری خاص تابع نگرش شخص درباره انجام آن رفتار و شناخت فرد از هنجارهای حاکم بر آن رفتار و انگیزه فرد برای پیروی از آن هنجارهاست. ایزن کوشید الگویی را توسعه دهد که تمام عوامل مهم در پیش‌بینی یک رفتار را شامل شود. در این الگو بعضی از عوامل موقعیتی مهم، به ویژه عقایدی که سایر افراد درباره رفتار دارند و انگیزش فرد برای

به آنان در گروه‌های ایده‌پردازی به راه‌اندازی کسب‌وکار، چگونگی همکاری با دیگران و نحوه هدایت کارهای گروهی بوده است. این رویداد در روزهای آخر هفته با ۶۵ شرکت‌کننده شروع به کار کرد. در شب آخر، ۱۱ گروه به مرحله نهایی راه یافتند. گروه‌ها مداوم کار کردند تا در مدت ۶۰ ثانیه ایده خود را به چیزی ملموس و عینی تبدیل کنند. در این رویداد ۲۴ مربی برای راهنمایی و هدایت گروه‌ها حضور داشتند.<sup>۳</sup>

### ۱-۳. رویداد زنان در استکهلم (2018)

رویداد استارت‌آپ‌ویکند در استکهلم<sup>۴</sup> با شعار «جهان به زنان توانمند نیاز دارد، یکی از آن‌ها شوید!» شکل گرفت. در مطالعات جدید درباره روند ایجاد کسب‌وکارهای نوآفرین روی درک انگیزه‌ها و محرک‌های افراد برای افزایش شرکت‌های نوآفرین تمرکز شده است (Silveira et al., 2017). این رویداد نیز با همکاری بانک دنسکی<sup>۵</sup> با بیش از ۱۰۰ شرکت‌کننده زن برگزار شد و موقعیتی را برای بیان ایده‌ها و مشکلات موجود فراهم آورد. یافتن زنان توانمند و یافتن راه‌های توانمندسازی زنان نیازی است که در این رویداد پیگیری شد. در یک تعطیلات آخر هفته افراد در این رویداد شرکت کردند و گروه‌ها شکل گرفت. برگزارکنندگان این رویداد به دنبال جذب کارآفرینان برای حل مسائل اجتماعی، آموزشی، مالی، محیط‌زیستی و دیگر مسائل زنان بودند. نهایتاً شبکه‌ای جدید از توسعه‌دهندگان، طراحان و کارآفرینانی که مایل به تغییر جهان‌اند شکل گرفت. تمامی اعضای سازمان‌دهنده گروه‌ها زنان داوطلب و علاقه‌مند بودند.

### ۱-۴. رویداد زنان در ساکرامنتو (2017)

در شهرهای سراسر جهان رویدادهایی را در آخر هفته، با هدف تقویت زنان کارآفرین، برگزار می‌کنند. در نتیجه به راه‌اندازی و عملیاتی کردن کسب‌وکارهای نوآفرین ویژه زنان، و با رسیدن آن‌ها به سودآوری و بهره‌وری و مدیریت مالی، شکاف جنسیتی در حوزه اقتصاد و اشتغال به حداقل می‌رسد (Demartini, 2018, p. 4). شهر ساکرامنتو نیز میزبان رویداد توانمندسازی زنان بود. در این رویداد بر توانمندسازی زنان در منطقه ساکرامنتو تمرکز شد. برنامه اصلی در این رویداد ایجاد ایده‌های جدید و عملی و یافتن زنان توانمند با مهارت‌های شبکه‌سازی بود.<sup>۶</sup> افراد برتر در این رویداد رهبران آینده صنعت و برخی از مهم‌ترین فناوری‌ها در نظر گرفته شدند.

پیروی از آن عقاید، وجود دارد. اگر بتوان تمام متغیرهای کمی الگورا دقیق اندازه‌گیری کرد، این امکان وجود خواهد داشت که پیش‌بینی‌های نسبتاً دقیقی از قصد انجام‌دادن رفتاری، و به تبع رفتار واقعی، کرد. آنچه این نظریه را شاخص و برجسته می‌کند، توانایی پیش‌بینی و شرح رفتار انسان در زمینه‌های مختلف است (Silveira et al., 2017). بر مبنای این نظریه می‌توان علل مشارکت و نوع ایده‌ها در استارت‌آپ‌ها را شرح داد.

در دهه اخیر رویدادهای متعددی در قالب استارت‌آپ (شتاب) در ایران شکل گرفته است. در همین راستا «رویداد خاتون» در اسفند ۱۳۹۷ با تمرکز بر مشکلات زنان برگزار شد. پیش از بیان اهداف و نوآوری‌های این رویداد، بخشی از رویدادهای داخلی و بین‌المللی، که در آن‌ها روی مسائل زنان تمرکز داشته‌اند، معرفی خواهد شد. در سطح بین‌المللی رویدادهای متنوعی برای یافتن استعدادها و زنان شکل گرفته است. بخش عمده تمرکز آن‌ها در حوزه بهداشت و سلامت، اشتغال، نگهداری از فرزندان و مراقبت از سالمندان بوده است. این ایده‌ها با توجه به مشکلات موجود در جامعه برگزارکننده متفاوت بوده است. در ادامه به بخشی از دستاوردهای بین‌المللی و داخلی آن‌ها اشاره می‌شود.

### ۱-۱. رویداد زنان در هامبورگ (2015)

هدف از برگزاری رویداد استارت‌آپ‌ویکند زنان در هامبورگ<sup>۱</sup> افزایش کارآفرینان زن در این شهر بوده است. افراد با مهارت‌ها و با انگیزه‌های متفاوت برای راه‌اندازی رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) در یک آخر هفته گرد هم آمدند. علت اصلی تمرکز روی کارآفرینی زنان این است که در رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) نسبت مشارکت زنان به مردان ۳۰ به ۷۰ است. در آن مقطع در آلمان ۳۱۱ کارآفرین مرد و ۴۳ کارآفرین زن وجود داشت. با اینکه زنان کمتر از ۲۰ درصد از این رویدادها را مدیریت می‌کردند، در این رویداد محیطی ایجاد شد که زنان کارآفرین تشویق و حمایت شوند. برگزارکنندگان این رویداد این اهداف را پیگیری می‌کردند:

۱. افزایش تعداد کارآفرینان زن در شهر و منطقه؛
۲. شناسایی ایده‌های جدید زنان کارآفرین؛
۳. گسترش ظرفیت اقتصادی زنان. گروه‌های تشکیل‌شده در این رویداد دو تا پنج عضو داشتند و افراد تشویق می‌شدند که در زمان این رویداد گروه تشکیل دهند.

### ۱-۲. رویداد زنان در کوالالامپور (2017)

برای تحلیل الگوهای جدید کسب‌وکار و آثار فناوری‌های جدید، از دیدگاه جنسیتی، زنان مصرف‌کنندگان و کارگران و کارآفرینانی ارزشمندند (Cesaroni et al., 2017). هدف اصلی از رویداد استارت‌آپ‌ویکند در کوالالامپور<sup>۲</sup> تشویق بیشتر زنان و الهام‌بخشی

3. <https://medium.com/@lalswemel/startup-weekend-kl-women-2017-d29b0ca25d44>

4. Startup Weekend Women Stockholm

5. Danske Bank

6. <https://startupsac.com/sacramento-startup-directory>

1. Startup Weekend Women Hamburg

2. Startup Weekend Kuala Lumpur (SWKL)

## ۵-۱. رویداد زنان در افریقای شمالی (2018)

ارشد در بانک جهانی،<sup>۳</sup> سارا یوسینگر،<sup>۴</sup> نماینده شرکت‌های نوآفرین جهانی،<sup>۵</sup> سادیا خان،<sup>۶</sup> مدیر اجرایی شرکت، و چندتن دیگر از زنان کارآفرین حضور داشتند.

رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) در قاره افریقا رشد و توسعه زیادی داشته است و در زمینه‌های مختلف، مانند بهداشت و درمان، آموزش، و تفریح، برگزار شده است. در واقع کشورهای قاره افریقا با انبوه مشکلات اجتماعی، آموزشی و مالی در حوزه زنان روبه‌رو هستند. بر این اساس هدف رویداد ویژه زنان در افریقای شمالی توانمندساختن زنان در جایگاه نوآرانی برای حل معضلات و مشکلات بوده است. سخنرانان این همایش داستان خود را به اشتراک گذاشتند تا جامعه کارآفرینی را تشویق کنند و به آن‌ها انگیزه دهند.

## ۸-۱. رویداد کارآفرینی بانوان با عنوان گرلزآپ (۱۳۹۶)

این رویداد را خود بانوان در دانشگاه صنعتی شریف برگزار کردند. هدف اصلی این رویداد کشف و جذب ظرفیت‌های موجود و توانمندسازی بانوان ایده‌پرداز و علاقه‌مند به حوزه کارآفرینی بود. این رویداد در سه گام کارگاه خودشناسی، کارگاه خلاقیت و ایده‌پروری و نیز آموزش اصول کارآفرینی و کسب‌وکار شکل گرفت.

## ۶-۱. رویداد زنان دنور (2019)

هدف اصلی از رویداد استارت‌آپ‌ویکند در دنور<sup>۱</sup> تغییر و تحول صنعت بود و اینکه چگونه زنان دنور دنیای کسب‌وکار را شگفت‌زده می‌کنند. سازمان‌دهی این برنامه را زنان انجام دادند. بنابراین همه زنانی که ایده کسب‌وکار داشتند شناسایی شدند. در ابتدا زنان علاقه‌مند به فناوری و کارآفرینی در این رویداد ثبت‌نام کردند و سپس ایده خود را مطرح کردند و در آخر به ایده‌های جالب توجه و گروه‌هایی با مجموعه‌های مهارت‌های مختلف رأی داده شد.<sup>۲</sup>

## ۹-۱. رویداد مد و تکنولوژی (۱۳۹۶)

رویداد کارآفرینی مد و تکنولوژی سکویی است برای گردهم‌آوردن متخصصان، طراحان و ایده‌پردازان حوزه مد که با به‌کارگیری فناوری در تلاش بوده‌اند به توسعه و پیشرفت این صنعت کمک کنند. این رویداد در هتل اسپیناس پالاس<sup>۷</sup> تهران برگزار شد و اکثر شرکت‌کنندگان آن بانوان بودند. زنان کارآفرین در حوزه لباس و پوشاک در این رویداد شناخته شدند. البته در این رویداد برنامه‌نویسان، متخصصان کسب‌وکار، دانشجویان، بازاریاب‌ها و طراحان گرافیک هم حضور داشتند.

در ایران نیز از سال ۱۳۹۱ رویدادهایی در حوزه‌های مختلف، با الگوبرداری از الگوهای بین‌المللی، شکل گرفته است. در این مقاله رویدادهایی معرفی می‌شود که در آن‌ها به‌نحوی به مسائل زنان توجه شده است.

## ۱۰-۱. رویداد جاده ابریشم (۱۳۹۶)

رویداد جاده ابریشم<sup>۸</sup> برای اولین بار در ۱۳۹۶ برگزار شد و گروه‌های کسب‌وکار نوین، از سراسر کشور، استقبال خوبی از آن کردند. یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های شرکت‌های کسب‌وکار نوین، در کشورهای گوناگون، جذب به‌موقع سرمایه لازم، در کنار حضور رهبری قوی و راهنمایی باتجربه در این زمینه، است. در ایران هم در سال‌های اخیر مانند اکثر کشورهای پیشرفته دنیا شاهد شکل‌گیری صندوق‌های خطرپذیر<sup>۹</sup> بوده‌ایم. حوزه فعالیت صندوق‌های خطرپذیر شرکت‌های کسب‌وکار نوین است که در شروع کار نیاز به سرمایه‌گذاری و راهنمایی دارند. همچنین کارآفرینان با پشتیبانی از کسب‌وکارهای نوپا قدم بزرگی را در راستای رشد و پیشرفت فناوری، در کنار برداشت سرمایه، برمی‌دارند. گروه رویداد جاده ابریشم شامل سرمایه‌گذارانی از ایران و اروپا و همچنین افرادی با تجربه‌های بزرگ کسب‌وکار

## ۷-۱. رویداد تهران ویژه بانوان (۱۳۹۳)

پیش از رویداد سال ۱۳۹۳، هشت دوره از این رویداد برگزار شده بود. نهمین دوره این رویداد به‌صورت ویژه برای زنان و با مشارکت ۱۰۰ شرکت‌کننده زن برگزار شد. انگیزه اصلی از برگزاری این رویداد تلاشی برای حضور پررنگ‌تر زنان در فضای کسب‌وکار عنوان شد؛ زیرا طبق آماری که رویداد تهران اعلام کرد میانگین تعداد زنان شرکت‌کننده در رویدادهای قبل فقط ۱۸ درصد بوده است. رویداد تهران را کانون کارآفرینی ایران، با حمایت دانشگاه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های معتبر داخلی، برگزار می‌کند.

در این رویداد تلاش شد، با اختصاص سهم ویژه‌ای به شرکت‌کنندگان زن خلاق و کارآفرین، رویه‌های نابرابرانه برای زنان و مردان در جامعه به‌سوی برابری هدایت شود. در این رویداد سخنرانان، داوران و مربیانی چون نادره شاملو، مشاور و اقتصاددان

3. The World Bank

4. Sara Usenger

5. Global Startup

6. Sadya Khan

7. Espinas Palace Hotel

8. The Silkroad Startup

9. Venture Capital Funds

1. Startup Weekend Women Denver

2. <http://communities.techstars.com/usa/denver/startup-weekend/13551>

رویدادی استارت‌آپی با شرکت‌کنندگان زن که خودشان سعی کنند مشکلاتشان را شناسایی و مسائل را حل کنند خالی بوده است. در رویداد خاتون، که در اسفند ۱۳۹۷ در مشهد برگزار شد، مسائل زنان از دریچه‌ای نو بررسی شد. مهم‌ترین وجه تمایز این رویداد با رویدادهای پیشین تلاش برای یافتن راهکاری برای ارزش‌آفرینی زنان است. این رویداد در راستای اهداف انقلاب اسلامی و ارزش‌های آن برگزار شد و در آن به حضور زنان در جامعه، با توجه به حفظ ارزش‌ها و هویت زن، توجه شد. نکته حائز اهمیت درباره این رویداد حاکم‌بودن نگاهی زنانه به مسائل و مشکلات خانوادگی و اجتماعی زنان است. در این رویداد به فراهم‌آوردن محیطی امن و سازگار با طبیعت بانوان، و بستری مناسب برای شکل‌گیری و پرورش ایده‌های نو و کاربردی به‌طور عام و رساندن آن‌ها به مرحله بهره‌برداری به‌طور خاص، توجه شد. از مهم‌ترین نوآوری‌های رویداد خاتون، در مقایسه با رویدادهای قبلی، می‌توان به این موارد اشاره کرد: توجه به اصالت‌های ارزشی - اسلامی (از قبیل توصیه‌نشدن به کارکردن در بیرون از خانه برای زنان)، توجه به روح لطیف زن در فضای کسب‌وکار، درنظرگرفتن ابعاد بین‌المللی، تولید محتوای رسانه‌ای آموزشی، ایجاد زیرساخت‌های کافی و حداکثری همچون ویدیوهای آموزشی. در واقع هدف اصلی در این رویداد این نبود که بانوان به حوزه کسب‌وکار هدایت شوند، بلکه مسئله اصلی این بود که بانوان بتوانند به‌نوعی در جامعه نقش فرهنگی داشته باشند و از این طریق زنان بتوانند روحیه تولیدی و نوآوری خود را تقویت کنند. هنگامی که زنی بتواند این روحیه را در خود تقویت کند، قطعاً فرزندان او خواهد داشت که آن‌ها نیز در مسیر تولید و نوآوری قرار خواهند گرفت.

بر اساس مقایسه رویدادهای داخلی و بین‌المللی (جدول ۱)، نقطه مشترک رویدادهایی که درباره آن‌ها گفته شد این است که در رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) به حوزه مسائل اقتصادی و اجتماعی زنان نگاهی جدید می‌شود. (Kerr et al., 2018) البته هدف اکثر این رویدادها توجه به دستاوردهای پژوهشی، با نگاه علمی و فناوریانه از فرایند تولید تا بازار، پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و واگذاری فناوری به صاحبان ایده (زنان) در محیط‌های اجتماعی - اقتصادی است. در واقع فعالیت عمده‌ای که در رویدادهای بین‌المللی و بخشی از رویدادهای داخلی صورت می‌گیرد در جهت توانمندسازی زنان در بخش اقتصادی و اجتماعی است.

در بخش عمده‌ای از رویدادهای داخلی فقط به آشناکردن شرکت‌کنندگان با مفاهیم اولیه در حوزه کسب‌وکارهای نوآفرین پرداخته شده است، با این هدف که این آموزه‌ها و تجربه‌های عملی‌ای که شرکت‌کنندگان در این رویدادها کسب می‌کنند منجر شود در رویدادهای بعدی موفق‌تر عمل کنند. به‌طورکلی

نوپا، از کشورهای گوناگون، برای داوری و قضاوت، است. نکته قابل‌توجه درباره این رویداد این است که ۲۰ درصد از حامیان این رویداد زنان بوده‌اند.

#### ۱-۱۱. رویداد کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه اصفهان (۱۳۹۷)

این رویداد با هدف استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی در راستای کاهش آسیب‌های اجتماعی و جرایم مختلف، از قبیل آسیب‌ها و جرایم فضای مجازی، جرایم اقتصادی و مسائل حقوقی، برگزار شد. پانزده گروه از میان گروه‌های شرکت‌کننده در رویدادهای سه‌روزه رقابت کردند و جوایز ارزنده کسب کردند و فرصت ورود به مرکز نوآوری معاونت اجتماعی برای گروه‌های برتر فراهم شد. زنان سرپرست خانوار و نیز طلاق و مشکلات خانواده از محورهای اصلی این رویداد بود.

#### ۱-۱۲. رویداد هم‌نت بانوان (۱۳۹۷)

کارآفرینان همراه با پایه‌گذاری یک تجارت، کاملاً عینی، مسئله دسته‌ای از مشتریان را نوآورانه حل می‌کنند. حل نوآورانه مسئله می‌تواند زنجیره‌ای از تجارت‌های وابسته به خود یا بخشی از جامعه را متأثر از خود نگاه دارد یا در جامعه تغییر ایجاد کند. بانوان نیز به‌دنبال تغییر اجتماعی‌اند و کارآفرینی می‌تواند راهی برای این تغییر باشد، راهی عادلانه که بسی راه‌گشا‌تر از سایر گزینه‌های تغییر اجتماعی است. از این رو محورهای رویداد هم‌نت بانوان مسائل متداول حوزه بانوان نیست، بلکه هم‌نت بانوان تلاشی برای توانمندکردن بانوان در حل مسائل اجتماعی همراه با کارآفرینی است. ورود بیشتر بانوان به حوزه کارآفرینی، علاوه بر تأثیر اجتماعی حاصل از آن، منافع جانبی بسیاری برای کسب‌وکار و زندگی ایرانی به همراه خواهد داشت و به تربیت نسلی کارآفرین کمکی شایان خواهد کرد. شرکت‌کردن در رویداد هم‌نت بانوان صرفاً محدود به بانوان نیست و مردان هم می‌توانند در آن شرکت کنند، اما تفاوت این رویداد در این است که صرفاً بانوان می‌توانند ایده‌های خود را طرح کنند و مردان فقط می‌توانند در کار گروهی به ایده‌پردازان کمک کنند. این رویداد محدود به مسائل حوزه بانوان نیست و دایره مسائل آن وسیع است. به‌طورکلی هم‌نت بانوان برای نوآفرینانی مزیت دارد که این خصوصیات را داشته باشند: علاقه‌مند به راه‌اندازی تجارت‌اند و صرفاً به دنبال حل مسئله نیستند؛ توان، زمان و انگیزه لازم برای راه‌اندازی یک تجارت را دارند.

هرچند رویدادهای داخلی و بین‌المللی‌ای که برگزار شده است به حضور و تعامل بیشتر بانوان در صحنه فناوری منجر می‌شود، اما در هیچ‌کدام از آن‌ها مسائل اصلی زنان در حوزه خانواده و تربیت در نظر گرفته نشده است. بنابراین جای



جدول ۱: رویدادهای استارت‌آپی (شتاب) بین‌المللی و داخلی

اهداف و دستاوردها	تاریخ برگزاری	رویدادهای ویژه زنان (بین‌المللی)
افزایش تعداد کارآفرینان زن در شهر هامبورگ؛ شناسایی زنان کارآفرین؛ گسترش و پیشبرد ظرفیت‌های اقتصادی زنان	۲۰۱۵	هامبورگ
تشویق بیشتر زنان در گروه‌های ایده‌پردازی به راه‌اندازی کسب‌وکار و الهام‌بخشی به آنان، آموزش چگونگی همکاری با دیگران و نحوه هدایت کار گروهی	۲۰۱۷	کوالالمپور
توانمندسازی زنان در منطقه ساکرامنتو، ایجاد ایده‌های جدید و عملی، یافتن زنان توانمند با مهارت‌های شبکه‌سازی	۲۰۱۷	ساکرامنتو
شناسایی و توانمندسازی زنان نوآور برای حل معضلات و مشکلات	۲۰۱۸	افریقای شمالی
ایجاد شبکه‌ای جدید از توسعه‌دهندگان، طراحان و کارآفرینان زن	۲۰۱۸	استکهلم
شناسایی زنان علاقه‌مند به فناوری و کارآفرینی در دنور	۲۰۱۹	دنور
ایجاد فضای نوآوری در حوزه اجتماعی، کاهش آسیب‌های اجتماعی و طرح فرصت‌های جدید برای حل این آسیب‌ها در چهار محور زنان سرپرست خانوار، کودکان کار، حاشیه‌نشینی و کسب‌وکار اجتماعی	۱۳۹۳	تهران
شناسایی استعدادهای زنان کارآفرین و افزایش و ترغیب آنان به کارآفرینی	۱۳۹۶	گرلزآپ (تهران)
شناسایی استعدادهای حوزه مد و پوشاک، سامان‌دهی مد و لباس	۱۳۹۶	مد و تکنولوژی (تهران)
ایجاد ارتباط با جامعه استارت‌آپی بین‌المللی و دسترسی آسان‌تر به تجربیات موفق در سطح بین‌المللی	۱۳۹۶	جاده ابریشم (تهران)
حل بخشی از آسیب‌های فضای مجازی، مشکلات خانواده و زنان سرپرست خانوار و کودکان کار	۱۳۹۷	کارآفرینی اجتماعی (اصفهان)
حل مسائل حوزه کارآفرینی زنان، توانمندسازی زنان در حل مسائل اجتماعی خود	۱۳۹۷	هم‌نت بانوان (تهران)
توجه به اصالت‌های ارزشی اسلامی (از قبیل توصیه نکردن به زنان به کارکردن در بیرون از خانه)؛ توجه به روح لطیف زن در فضای کسب‌وکار؛ در نظر گرفتن ابعاد بین‌المللی؛ تولید محتوای رسانه‌ای آموزشی؛ ایجاد زیرساخت‌های کافی و حداکثری همچون ویدیوهای آموزشی؛ تبیین و تعمیق هویت زن مسلمان انقلابی در عرصه‌های «فردی، اجتماعی و خانوادگی»، در حوزه خانواده پرداختن به «تشکیل، تحکیم و تعالی خانواده تراز اسلامی»	۱۳۹۷	خاتون (مشهد)

که باید و شاید با مشکلات دست‌وپنجه نرم نمی‌کند. به این معنا که رویدادی با موضوع مد و فناوری، کارآفرینی یا مهارت‌افزایی زنان برگزار می‌شود، اما به بهانه‌هایی، شبیه به اینکه فرصت کم است یا کسی نیست که بتواند مشکلات را بفهمد، اساساً از ورود به حوزه چالش‌ها امتناع می‌شود و شرکت‌کنندگان باید صرفاً براساس دانسته‌های ذهنی خود به طرحی برسند. در همین راستا مهم‌ترین برتری رویداد خاتون توجه به تغییرات محیطی، مانند تصمیم‌گیری‌های جدید دولتی و تصمیم‌گیری‌ها در سطح جامعه، است. بدین معنی که علاوه بر توجه به مسئله اشتغال و توانمندسازی زنان، در بخش اقتصادی و اجتماعی، به تعارضات ناشی از فعالیت‌های دوگانه زنان در خانه و اجتماع نیز توجه

هدف برگزارکننده‌ها کمک داوطلبانه و عام‌المنفعه به رویدادهای بعدی بوده است. رویداد گرلزآپ و جاده ابریشم از این جمله‌اند. همچنین در بررسی رویدادهای داخلی، همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، فقط در رویداد تهران (۱۳۹۳) و رویداد کارآفرینی اجتماعی در اصفهان (۱۳۹۷) به مسائل و معضلات اقشار آسیب‌دیده، از جمله زنان، توجه بیشتری شده است. در سایر رویدادها بیشتر به مسئله اشتغال‌زایی برای زنان و حضور اجتماعی آنان توجه کرده‌اند؛ مانند رویداد مد و تکنولوژی و هم‌نت بانوان که در آن‌ها بیشتر روی مسئله توانمندسازی اقتصادی زنان متمرکز شده است. موضوع اصلی، در چنین رویدادهایی، تخصص یا مفهومی ذهنی است و مخاطب آن چنان

از امیرحسینی (2005)، کورت لوبین<sup>۵</sup> اولین کسی بود که در سال ۱۹۴۸ با بیان این عقیده که اگر تحقیق فایده عملی نداشته باشد، تحقیقی ناکافی است، زمینه لازم برای تحقیق عمل‌نگر یا اقدام‌پژوهی را فراهم ساخت. به نظر او هدف اصلی تحقیق فقط درک و تفسیر رویدادها نیست، بلکه تغییر آن‌ها نیز هست. امیرحسینی نقل می‌کند استرینگر<sup>۶</sup> در مقام نظریه‌پرداز بزرگ در حوزه اقدام‌پژوهی، در مقدمه کتاب خود می‌نویسد وقتی نتوانستیم در جایگاه یک معلم و به‌رغم دانش‌اندوزی بسیار در حوزه تحقیقات کلاسیک آموزش خود را در عمل بهبود بخشیم، به دنیای اقدام‌پژوهی قدم گذاریم و به این ترتیب توانستیم دنیای پیچیده دانش‌آموزان را به خوبی درک کنیم و در مسیر بهبودی عمل آموزشی قدم‌های اساسی برداریم (Amirhosseini, 2005). در واقع هدف اصلی اقدام‌پژوهی بهبود عمل است. بینش بدون عمل رویایی بیش نیست و عمل بدون بینش فقط هدر دادن زمان است. بینش با عمل است که می‌تواند جهان را تغییر دهد (Shabani et al., 2000). در همین راستا، به نقل از امیرحسینی (2005)، لوبین برای تحقیق عمل‌نگر چهار مرحله کلی را معرفی می‌کند: برنامه‌ریزی، اقدام، مشاهده و انعکاس.

محققان بسیاری بر این نظر هستند که روش اقدام‌پژوهی را می‌توان در حوزه‌های مختلف به کار برد، با تفاوت‌های اندکی در نحوه اجرا که متناسب با همان زمینه خاص پژوهش است، اما وجه مشترک همه این فعالیت‌ها راهبرد و اعمال برنامه‌ریزی شده‌ای است که به اجرا درآمده‌اند و سپس در معرض مشاهده، بازتاب و تغییر نظام‌مند قرار گرفته است (Armstrong, 2007; Bakhtiyari, 2003; Kaye and Hughes, 1997). این امر، یعنی برنامه‌ریزی، اجرا، بازتاب بازخوردها و اعمال آن‌ها در برنامه (براساس تفکر و اصلاح روندها)، و اجرای مجدد، شالوده اصلی هر پروژه اقدام‌پژوهی است که صاحب‌نظران در این حوزه بارها آن را تأیید کرده‌اند.

حوزه‌های عمده به‌کارگیری راهبرد اقدام‌پژوهی عبارت است از آموزش، بهداشت، فعالیت‌های اجتماعی، توسعه سازمانی، و برنامه‌ریزی. سه گروه کاربردی این راهبرد عبارت است از:

۱. تقویت روش‌های کار روزانه با بررسی اهداف و رویه‌ها، ارزیابی اثربخشی و کارایی، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و راهبردها؛
۲. حل مشکلات و بحران‌های خاص با تعریف مشکل، شناسایی دلایل بروز آن، تحلیل اجزای تشکیل‌دهنده و طراحی راهبردهایی برای حل آن مشکل؛
۳. طراحی پروژه‌ها و برنامه‌های ویژه با برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی.

تلاش‌های متعددی برای تعیین شاخص‌های اقدام‌پژوهی صورت

زیادی شده است تا پرداختن یک‌بعدی به توانمندسازی زنان در بخش اقتصادی و اجتماعی به نقش آنان در حوزه تربیتی و خانوادگی خللی وارد نکند. ضمن آنکه برگزارکنندگان این رویداد به تبیین و تعمیق هویت زن مسلمان انقلابی در عرصه‌های فردی، اجتماعی و خانوادگی نیز توجه کرده‌اند. همچنین در این رویداد به پرورش ایده‌های خلاقانه بانوان، آگاهی‌بخشی و مهارت‌افزایی بانوان علاقه‌مند به نوآوری اجتماعی، و افزایش نقش آفرینی اجتماعی آنان، همراه با حفظ نقش «مادری» و «همسری» و «فرزندپروری»، توجه شده است.

## ۲. روش پژوهش

در این مقاله بررسی از منظر اقدام‌پژوهی مشارکتی<sup>۱</sup> انجام شده است. راهبرد اقدام‌پژوهی ترکیبی از اقدام به معنای عمل و کار و فعالیت، و پژوهش به معنای تحقیق عملیاتی، است. بنابراین اقدام‌پژوهی پژوهشی متعهدانه یا پژوهشی عمل‌گرا است (Hughes and Leekam, 2004; Pouya and Okhravi, 2010). سرمد و همکاران (2006) نظر متخصصان درباره اقدام‌پژوهی را در کتاب خود آورده‌اند. به نقل از سرمد، فوتان<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۳ استدلال می‌کنند که اقدام‌پژوهی نوآوری‌ای اجتماعی-عملی است که به ویژگی‌های پژوهشی، تعاملی و پایداری محیط کمک می‌کند و تسهیل نوآوری اجتماعی را نتیجه می‌دهد (Mc Niff, 1996). به نقل از همان منبع، مولیرت<sup>۳</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۳ اقدام‌پژوهی را مناسب‌ترین رویکرد روش‌شناختی برای درک و تحلیل نوآوری اجتماعی معرفی می‌کنند و نیز به عقیده استنسر<sup>۴</sup> (2015) انتخاب رویکرد اقدام‌پژوهی اجازه می‌دهد تا شناخت عمیق‌تری از نقش «محقق به‌عنوان تسهیل‌کننده» ایجاد شود. همچنین استنسر معتقد است تجربه پژوهشگر در این روش منجر به درک عمیق‌تری از روند تغییر می‌شود. به‌طورکلی مراحل اقدام‌پژوهی عبارت‌اند از مرحله اول که تشخیص و برنامه‌ریزی است، مرحله دوم که اقدام برای رفع مشکل است، مرحله سوم که مشاهده است به‌منظور نمایان‌ساختن میزان تغییرات انجام‌شده جهت رفع مشکل، و مرحله چهارم که تحلیل و تعدیل است (Sarmad et al., 2006).

مطالعات اقدام‌پژوهی در حوزه آموزش و پرورش نیز نشان داده است که بهبود دانش و نگرش موجود در سطوح آموزشی نیازمند راهکارهایی عملیاتی است که رفتار معلمان و دانش‌آموزان را هدف بگیرد و اینکه چنین فرایندی می‌تواند ائتلاف آموزشی را از بین ببرد (Costello, 2003). براین اساس بین پژوهش و افزایش مهارت‌های شغلی افراد رابطه‌ای تنگاتنگ برقرار است. به نقل

1. Participatory Action Research

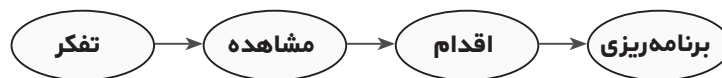
2. Fountai

3. Molier

4. Stensero

5. Kurt Lewin

6. Stringer



شکل ۱: انگاره اساسی اقدام‌پژوهی (Costello, 2003, p.24)

بررسی رویداد خاتون در قالب چند مرحله انجام می‌شود. بررسی شبکه‌سازی میان بانوان فعال در حوزه‌های فرهنگی و تربیتی و اجتماعی صورت می‌گیرد. خلاقیت و نوآوری بانوان، همراه با تفکر و تبدیل ایده‌های فرهنگی - تربیتی به یک محصول، در این حوزه‌ها مشاهده و بررسی می‌شود. در نهایت حمایت‌های مالی و معنوی انجام‌شده از ایده‌ها، راه‌حل‌های واقعی و مؤثر به دست آمده برای مشکلات و معضلات فرهنگی و تربیتی و اجتماعی بررسی خواهد شد. همچنین تمرکز شرکت‌کنندگان بر درک خود از آنچه روی می‌دهد و آنچه برای آن‌ها مهم است، و بازنگری‌های پیاپی آن‌ها از این موضوعات، برای بهینه‌سازی موقعیت زنان بررسی خواهد شد. زنان افراد ذی‌نفع و مطلع پژوهش‌اند (به این معنی که آن‌ها اطلاعات بهتری درباره موقعیت خود دارند) و می‌کوشند که از بروز مشکلات جلوگیری کنند یا مشکلات موجود را حل کنند و در فعالیت یا خدمتی که هم‌راستا با موضوع پژوهش است سرمایه‌گذاری کنند و آن فعالیت‌ها را مدیریت کنند.

### ۳. بحث: اقدام‌پژوهی رویداد خاتون

برای شروع و برگزاری هرگونه رویداد استارت‌آپی (شتاب) اولین قدم یافتن مسئله است. پرسش محوری‌ای هم که در رویداد خاتون بررسی شد زنان و مشکلات آنان بود. سازمان‌های مختلف مشکلات بسیاری دارند که اگر بخواهند حل آن‌ها را برون‌سپاری کنند، ممکن است هزینه‌های فراوانی داشته باشد. در صورتی که خروجی‌های این رویدادها هزینه‌ها را کم می‌کند، چرا که افراد حاضر در رویداد انگیزه دارند و می‌خواهند ثابت کنند که ایده‌شان قابلیت پیاده‌سازی دارد و با هزینه‌ای معقول می‌شود از این ایده‌ها در سازمان‌های مختلف استفاده کرد. در واقع رویداد خاتون اقدام‌پژوهی مشارکتی در حوزه مسائل زنان بوده است، جایی که زنان شاغل و خانه‌دار با هم مشارکت داشتند و نگرانی‌ها و مشکلات خود را مطرح کردند. برخی از بانوانی که در این رویداد شرکت کردند تحصیلات دانشگاهی نداشتند و مادر چند فرزند در روستایی دور افتاده بودند، اما توانستند یکی از مشکلات کشور را به خوبی شناسایی کنند و در روند آموزش و یادگیری برای ایده خود طرح بنویسد (Sad Abadi, 2019).

یکی از تفاوت‌های عمده این رویداد با دیگر رویدادهای برگزارشده در حوزه زنان این است که، برخلاف رویدادهای دیگر، در این رویداد شرکت‌کنندگان پس از دریافت آموزش تمامی

گرفته است. به نقل از مرتضوی و همکاران، کار<sup>۱</sup> و کمیس<sup>۲</sup> در تحقیق خود درباره اقدام‌پژوهی اصول پایه‌ای روش اقدام‌پژوهی را به این صورت ارائه کرده‌اند: مشارکت هم‌زمان در علوم اجتماعی (دانش) و تحولات اجتماعی (عمل) (Mortazavi et al., 2015). اقدام‌پژوهی فرایندی است دَوْرانی و انعطاف‌پذیر که دستیابی هم‌زمان به اقدام (تغییر و بهبود) و پژوهش (شناخت و دانش) را ممکن می‌کند.

ویژگی چرخه اقدام‌پژوهی این است که ابتدا در آن به تفکر انتقادی توجه می‌شود، سپس این تفکر اقدام را نتیجه می‌دهد. در پارادایم نوین علوم اجتماعی (یا اقدام‌پژوهی مشارکتی)، به جای الگویی خطی، تفکر و اقدام مطابق با الگویی دَوْرانی رخ می‌دهد؛ تفکر اقدامی را نتیجه می‌دهد و همراه با اقدام جدید تفکر ادامه پیدا می‌کند و، در این الگوی دَوْرانی، پیرامون اقدام جدید دور می‌زند (Ortiz Aragón and Glenzer, 2017, p. 4) و چنین است که پژوهش بیشتر به عمل می‌انجامد. اقدام جدید با اقدام قدیمی متفاوت است، آن‌ها عملاً در موقعیت‌های متفاوتی قرار دارند.

بررسی تعاریف بالا از اقدام‌پژوهی نشان می‌دهد که این روش با واژه‌های گوناگونی توصیف شده است: اصلاح و پیشرفت و تحقیق مشارکتی که بر حل مشکل جمعی خاصی تأکید دارد. در مجموع با فعالیت‌هایی که در روش اقدام‌پژوهی می‌کنند در پی آن‌اند که پژوهش کیفی را انسان‌گرایانه‌تر، کلی‌نگرتر، و در ارتباط بیشتر با زندگی انسان‌ها کنند و واقعیت‌ها را از طریق مشارکت، تجربه و اقدام هم‌زمان شکل دهند. نگرش مشارکتی در سه سنت گوناگون اقدام‌پژوهی، یعنی تحقیق همکارانه، اقدام‌پژوهی مشارکتی، و تحقیق عملی وجود دارد. در همین راستا پژوهشگری که روش اقدام‌پژوهی را برمی‌گزیند باید قصد قبلی و منطقی داشته باشد. به عبارت دیگر انتخاب اقدام‌پژوهی انتخاب آگاهانه نوع خاصی از تحقیق است. بعد از این انتخاب اولیه محقق باید تصمیم بگیرد که کدام چارچوب اقدام‌پژوهی را برمی‌گزیند تا به اهدافش برسد و پژوهش خود را با موفقیت انجام دهد (Costello, 2003, p.30; Seyfollahi, 2005; Shabani and Mehrmohammadi, 2000).

در همین راستا علت اصلی انتخاب روش اقدام‌پژوهی مشارکتی، در این پژوهش، مطالعه و بررسی چگونگی نقش زنان در ارزش‌آفرینی و تغییر و بهبود وضعیتشان است. براین اساس

1. Carr

2. Kemmis



ابزارهای کیفی، وضعیت موجود و مشکلات آن توصیف گردد. با هدف حل مشکلات زنان از طریق جمع‌سپاری<sup>۱</sup> با دسترسی به ایده‌های زنان، برای عملیاتی‌سازی این رویداد در باغ خاتون مشهد اقدام شد.

فاطمه دژبرد، مدیر مرکز امور بانوان و خانواده آستان قدس رضوی، بیان کردند با برقراری ارتباط با آستان قدس رضوی توانستیم یکی از باغ‌های مشهد را به بخش بانوان و فعالیت‌های فرهنگی، با توجه به محدودیت‌های بانوان، اختصاص دهیم. هنگامی که یکی از بانوان، در کنار نقش مادری و همسری خود، به سراغ پاسخ‌دادن به مسائل اجتماع می‌رود، می‌تواند روحیه نوآوری خود را نیز تقویت کند. بنابراین مرکز تربیتی، فرهنگی و اجتماعی «خاتون»، با هدف تقویت روحیه نوآوری و مولد بودن و فرهنگ‌سازی، با حفظ نقش مادری و همسری بانوان، راه‌اندازی شد. نیمی از جامعه را بانوان تشکیل می‌دهند و این جمعیت از استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه‌ای برخوردارند. بایسته است این ظرفیت‌ها در نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به کار گرفته شود. در همین راستا و پس از اینکه تولیت آستان قدس رضوی، حجت‌الاسلام رئیسی، بیان کردند که باغ‌های آستان قدس با تغییر رویکرد همراه شود و رویکردهای فرهنگی، تربیتی و اجتماعی مدنظر قرار گیرد، پیشنهادی به ایشان داده شد مبنی بر اینکه یکی از باغ‌ها به جمعیت بانوان اختصاص پیدا کند. ایشان از این پیشنهاد استقبال کردند و در نتیجه فرصت‌ها و تهدیدهای باغ‌ها، با توجه به جامعه مخاطب، بررسی شد و باغ امام رضا (ع) به این امر اختصاص پیدا کرد. شورای راهبری آمادگی خود را اعلام کرد و پس از جلسات متعددی که در راستای تعیین دقیق طرح اولیه باغ برگزار شد طرح آماده‌شده به تولیت آستان قدس ارائه و پذیرفته شد.

سپس تمهید مقدمات رویداد شامل انتشار تولیدات رسانه‌ای و ترویجی برای فراخوان و اعلام فراخوان طرح‌ریزی شد. در همین راستا محققان در گام ابتدایی مقدمات اولیه کار را تهیه کردند. گروه‌ها در ابتدا از طریق فرم ثبت‌نام ایده خود را در وبگاه رویداد خاتون بارگذاری کردند. با تأیید اولیه ایده نماینده گروه با مربی معرفی شده از سمت برگزارکنندگان رویداد ایده را در قالب سند متنی هزارکلمه‌ای یا صدا یا تصویر یک تا سه دقیقه‌ای تکمیل و آماده کردند. شرکت‌کنندگان از گام اول برای برنامه‌ریزی نحوه تغییر یا نحوه پرداختن به موضوعی خاص استفاده می‌کنند و سوالات پژوهشی خود را تهیه می‌کنند (Brown, 2002).

معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، دانشگاه امام صادق، سازمان فناوری اطلاعات ایران، دانشگاه فردوسی مشهد، صندوق نوآوری و شکوفایی، اندیشگاه توسعه منطقه‌ای فناوران،

مباحث مورد نیاز و تشکیل گروه به ایده‌پردازان گروهی پرداختند و ایده‌های خود را تقویت کردند. این امر باعث بیشتر شدن کیفیت ایده‌های ارائه‌شده در چنین رویدادهایی می‌شود. در این رویداد به شرکت‌کنندگان، طی یک کارگاه آموزشی، آموزش داده شد که چگونه می‌توان در زمینه کسب و کارهای اینترنتی از هیچ به ایده‌ای نو و جهانی دست یافت، سپس چگونه می‌توان این ایده را به یک الگوی کسب و کار با کیفیت تبدیل کرد و نظر سرمایه‌داران را به آن جلب کرد. در واقع چارچوب مورد بررسی این رویداد بر پایه سه پرسش اساسی استوار است: وضعیت فعلی زنان در جامعه چگونه است؟ چه تغییراتی را دنبال خواهد کرد؟ با اعمال تغییرات چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ در پاسخ به این سؤال‌ها می‌توان گفت تغییرات در حوزه خانواده و تربیت اسلامی از مسائل مهم محسوب می‌شود.

در رویداد خاتون به مسائل اصلی و محوری بانوان و خانواده در جامعه اسلامی و نوآوری‌های فرهنگی - تربیتی مرتبط با آنان، به‌ویژه در شهر مشهد، توجه شد. ایده‌پردازی فرهنگی - تربیتی در حوزه بانوان و خانواده طیف وسیعی از موضوعات را در بر می‌گیرد، به‌ویژه زمانی که این ایده‌پردازی و نوآوری با در نظر گرفتن ظرفیت‌های شهر مشهد از قبیل زیارت، وقف و موضوعات دینی پیرامونی آن در ارتباط با بانوان و خانواده باشد.

برخی از ایده‌های اصلی در رویداد خاتون چنین بودند: طرح زندگی به سبک رضوی ویژه نوزاد و جنین، تشکیل مرکز نوآوری‌های فرهنگی - تربیتی بانوان (باغ اردوگاه خاتون)، تشکیل شبکه مردمی خادمیاران خانواده (کانون‌های خادمیاری خانواده در کشور)، کانون‌های خادمیاری بانوان در کشور، طرح حسنا (حامیان سنت نبوی ازدواج)، کانون‌های خادمیاری خانواده معظم شهدا، طرح همسایه (سفر سه‌روزه آموزشی - زیارتی زوجین سراسر کشور)، راهبری برنامه‌های ویژه بانوان در رواق حضرت زهرا.

بر اساس توضیحات پیش‌گفته مراحل اجرای رویداد خاتون، در چارچوب الگوی اقدام‌پژوهی و در پنج گام اصلی، بررسی خواهد شد.

### ۳-۱. گام اول (ثبت ایده‌های شرکت‌کنندگان در وبگاه رویداد)

برای شروع کار و در گام نخست اقدام‌پژوهی نیاز است اطلاعات لازم درباره موضوع مورد بررسی جمع‌آوری شود. در همین راستا ستاد اجرایی و اتاق فکر رویداد خاتون در آبان ۱۳۹۷ تشکیل شد و جزئیات برگزاری رویداد، در چند جلسه، مطرح شد. با مشاهده و بررسی رویدادهای حوزه زنان و شناخت عملکرد و دستاوردهای آن‌ها ضرورت مطالعه و بررسی مشکلات و مسائل زنان در جامعه امروزی نمایان شد. همچنین در این مرحله، پس از بررسی مشکل و تشخیص مسئله، سعی شد تا تصویری از آنچه دغدغه موجود در جامعه است ترسیم شود و با بررسی نگرش و تجربه زنان، با

این مرحله، برای عملیاتی‌کردن این رویداد، ایده‌ها از طریق وبگاه دریافت شد و سپس از آبان تا بهمن ۱۳۹۷ این ایده‌ها دسته‌بندی شد. ضمن برنامه‌ریزی و دریافت ایده‌های شرکت‌کنندگان، از طریق وبگاه، ایده‌های کارآمدتر شناسایی شد و با ایده‌پردازان و گروه‌های مطلوب ارتباط تلفنی برقرار شد. به‌طور خلاصه گام دوم این موارد را دربرمی‌گیرد: شناسایی ایده‌پردازان و گروه‌های مطلوب، برقراری ارتباط با آن‌ها، دریافت ایده‌ها از طریق وبگاه و سپس ارتباط تلفنی با گروه‌های ایده‌پرداز. زنان با مطرح‌کردن ایده‌های خود وارد عملیات پژوهش می‌شدند. بیش از ۷۸۰ ایده از سوی بانوان کشور در چهار حوزه اصلی فرهنگی، تربیتی، اجتماعی و اقتصادی ثبت شد و ایده‌پردازان ۱۴۰ ایده به مرحله پیش‌رویداد دعوت شدند. از آنجایی‌که اقدام پژوهی فعالیتی گروهی است که بر ارزش و مشارکت بین محققان و شرکت‌کنندگانی مبتنی است که همگی در فرایند تغییر و تحول مشارکت دارند (Irvine and Gaffikin, 2006)، رویداد خاتون نیز فرایندی مشارکتی و آموزشی بود و شامل روش پویایی بود که در آن تعیین مسئله می‌توانست در طی فرایند اجرای رویداد نیز صورت بگیرد.

ستاد توسعه فناوری‌های نرم و هویت‌ساز، کمیته امداد امام خمینی از حامیان این رویداد بودند. در مجموع در این گام تعریفی اولیه از موضوع تحقیق ارائه شد. برای نمونه در این گام دو سؤال مهم مطرح شد: ۱. وضعیت زنان در جامعه چگونه است و با چه مشکلاتی در حوزه خصوصی (خانه و خانواده) و حوزه عمومی (محیط اجتماعی - فرهنگی) روبه‌رو هستند؟ ۲. سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، مدیران اجرایی، پژوهشگران و محققان مسائل زنان چه چیز یا چیزهایی را می‌بایست در اولویت و خط اصلی کارهای خود قرار دهند؟ یافتن ایده‌ای برای پاسخ به این پرسش‌ها راه‌گشای کلیدی و مهمی برای مجریان رویداد خاتون و مشارکت‌کنندگان آن بود. البته برای پاسخ به سؤال‌های بالا وارد گام دوم می‌شویم.

### ۲-۳. گام دوم (ارزیابی ایده‌ها توسط دبیر علمی رویداد)

گام دوم مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه است (Mc Niff, 1996, p. 25). یعنی براساس اطلاعات موجود از طرح‌های اولیه که ثبت شده بود جمع‌بندی‌ای انجام شد و نظرات برتر ثبت شد. در

دختران کودک و نوجوان

دختران دانش‌آموز، دانشجو یا طلبه

بانوان خلاق و نوآور در حوزه فرهنگ

بانوان مجاور و زائر در مشهد

مشارکت‌کنندگان در رویداد خاتون

گروه‌ها به بهترین‌ترین طرح ممکن برسند. کارگاه‌ها و فعالیت‌هایی که به ترتیب اجرا شدند: کارگاه ایده‌پردازی، کارگاه خلاقیت و تحلیل رمز موفقیت نمونه‌های موفق، کارگاه بوم و کسب‌وکار و ایجاد زنجیره ارزش، کارگاه آشنایی با مفاهیم و فنون ارتباط مؤثر و ارائه آسانسوری<sup>۱</sup> کارگاه آشنایی با مهارت‌ها و ابزارهای مورد نیاز مانند امکان‌سنجی طرح تجاری<sup>۲</sup> و نمونه اولیه<sup>۳</sup> و ارزش خالص واقعی<sup>۴</sup> رقابت شرکت‌کنندگان، ارزیابی ایده‌ها توسط داوران و شورای سیاست‌گذاری، و شروع فرایند مربی‌گری. با استفاده از اطلاعات اولیه، و با خردورزی و تفکر از سوی مشارکت‌کنندگان در طی کلاس‌های آموزشی، پیش‌رویداد برگزار شد.

### ۳-۴. گام چهارم (پایان پیش‌رویداد)

مک‌نیف نقطه شروعی برای اقدام پژوهی مطرح می‌کند که «تمایل به ارتقا» است (Mc Niff et al., 1996). آن جنبه از

### ۳-۳. گام سوم (شروع پیش‌رویداد)

به‌طورکلی افراد ذی‌نفع و مطلع در پژوهش (به این معنی که آن‌ها اطلاعات بهتری درباره موقعیت خود دارند) می‌کوشند که از بروز مشکل جلوگیری کنند یا مشکل را رفع کنند، یا در فعالیت یا خدمت یا رفع عوامل مشکل‌آفرین، که موضوع پژوهش درباره آن‌هاست، سرمایه‌گذاری کنند و این موضوعات را مدیریت کنند (Ghasemipouya, 2002). در واقع این روش کاربردی‌ترین روش برای رفع مشکلات زنان و خانواده، و تبدیل کار پژوهشی به جریان مداوم پیشرفت، است. زنان در این رویداد با اقدام پژوهی مشکلات خود را تشخیص دادند و در جهت برطرف کردن آن اقدام کردند. برای این کار با طی کردن فرایند جستجوی منظم، پیشرفت ایده را در مدت‌زمان سه‌روزه پیش‌رویداد، به‌دقت و با استفاده از شیوه‌های مختلف ارزیابی، زیر نظر می‌گرفتند. البته گام سوم اقدام در جهت داوری اولیه ایده‌های دریافت‌شده و گزینش گروه‌های منتخب، در طی برگزاری پیش‌رویداد، بوده است. در روز اول و دوم این پیش‌رویداد، با هدف بهره‌وری بیشتر، شرکت‌کنندگان با مشاوران و مربی‌ها گفت‌وگو کردند. هم‌زمان جلسات ایده‌پردازی با استادان و مربیان اجرا شد تا

1. Elevator Speech

2. Business Plan

3. Prototype

4. Net Present Value (NPV)

فرایند مربی‌گری گروه‌ها برگزار و مدیریت شد. در روز دوم ایده‌ها اصلاح و ترمیم شد و در روز آخر ارائه گروه‌ها و داوری نهایی انجام شد. شرکت در این رویداد باعث شد تا مشارکت‌کنندگان (زنان) به مسائل خود بیشتر توجه کنند. ایده‌پردازان در گام نهایی، ضمن تلاش، رشد کردند و به بالندگی در زمینه ایده خود رسیدند و از طریق فعالیت‌های پژوهش‌گرایانه نوآوری ترویج یافت. وقتی ایده‌پرداز دست به پژوهش می‌زند و مشکل و مسئله خودش را حل می‌کند، به یافته‌های خود احساس تعلق حرفه‌ای می‌یابد. پژوهش ایده‌پردازان در مقایسه با هزینه‌های هنگفت در زمینه‌های گوناگون که اغلب ناموفق هم هستند، بسیار مناسب و منطقی‌تر بود. این رویداد با همکاری و مشارکت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، دانشگاه امام صادق (ع)، آستان قدس رضوی و... برگزار شد و در نهایت ۳۶ ایده برتر به مرحله نهایی رسید. از بین ۳۶ ایده برتر، که صاحبان آن طی سه روز ایده‌های خود را در قالب نمایشگاهی در باغ خاتون مشهد در معرض دید کارآفرینان، سرمایه‌گذاران و مدیران قرار داده بودند، با نظر هیئت داوران، ۱۲ ایده برای تجاری‌سازی و اجرایی شدن انتخاب شد و مورد حمایت قرار گرفت. در همین راستا در زمان رویداد اصلی هر گروه پنج دقیقه فرصت داشت تا ایده خود را برای داوران توضیح دهد و در پنج دقیقه بعدی باید به سوالات داوران درباره ایده‌ها پاسخ می‌داد. پس از اتمام ارائه‌ها داوران به شورا نشستند تا گروه‌های برتر را انتخاب کنند. سه منتخب اول تا سوم این رویداد «گیم بانو» (زنان باردار)، «توبانو» (احکام شرعی زنان) و «نیلیا» (زنان سرپرست خانوار) اعلام شد که هر کدام راهکاری برای رفع بخشی از مشکلات زنان، که خود ایده‌پردازان نیز با این مشکلات روبه‌رو بودند، ارائه کردند.

برنامه گروه اول تشکیل مرکز تخصصی بازی ویژه بانوان است. در فاز اول بازی‌های حرکتی ویژه زنان باردار را ارائه می‌دهند. در فاز دوم به ارائه انواع بازی حرکتی ویژه همه زنان پرداخته می‌شود. سبب انتخاب این ایده احساس نیاز بانوان باردار و تلاش برای رفع آن بود. با توجه به کسب حمایت و در اختیار داشتن باغ خاتون برنامه آینده اجرای عملیاتی بازی در محوطه باغ خاتون خواهد بود.

گروه دوم، با محور قراردادن تحولات هورمونی و تأثیر آن در قاعدگی بانوان، ایده تولید نرم‌افزاری را ارائه کرد که بشود با آن در فضایی تعاملی و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری‌های هوش مصنوعی حکم شرعی بانوان را تشخیص داد و همچنین خدمات پزشکی، سلامت و سبک زندگی را در بستری هوشمند و کاربردی در اختیار آن‌ها قرار داد.

گروه سوم با ثبت علامت اختصافی ویژه زنان سرپرست خانوار، و انجام فعالیت‌های مرتبط، برای آن‌ها اشتغال‌زایی کرد تا آنان به منبع درآمد ثابتی دست یابند. البته در روز پایانی رویداد ضمن تقدیر از گروه‌های برتر و ارائه جوایز، علاوه بر سه گروه اول

اقدام پژوهی که آن را از تأمل غیرنظام‌مند درباره عملکرد روزانه فرد متمایز می‌کند دقتی است که با آن داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. برنامه در طول بحث میان مشارکت‌کنندگان شکل می‌گیرد و ساخته می‌شود. باید در برنامه بررسی انتقادی اقدام هر یک از مشارکت‌کنندگان گنجانده شود و شامل ارزشیابی تغییر نیز باشد (Hudson et al., 2013). از این رو برقراری ارتباط میان شرکت‌کنندگان و گروه‌ها و مربی‌ها، به صورت مجازی و فیزیکی، هدف نهایی پیش‌رویداد بود. در این مرحله روی کیفیت ایده‌ها تمرکز بیشتری می‌شد. در همکاری‌های گروهی در راستای خلق زنجیره تبدیل دانش به ثروت تلاش می‌شود، در کمترین زمان ممکن، پاسخ‌های مقتضی به نیازهای دانشی جامعه را در بستر فناوری اطلاعات ارائه کنند (Raouf, 2007). در این رویداد به ایجاد راه‌حل‌های بدیل اسلامی در فرایندهای ناپسند این روزهای کسب‌وکار زنان، طراحی کسب‌وکارهای زنانه با موضوعات مذهبی، قرآنی، اجتماعی و سبک زندگی اسلامی، و خلق شیوه‌های نوآورانه در موضوعات مرتبط با تفریح و سرگرمی بانوی مسلمان توجه شد.

در پایان پیش‌رویداد خاتون، از بین ۵۰ ایده نهایی سه ایده برتر معرفی شد. در واقع ایده‌های ۱۲۵ بانوی ایده‌پرداز از سراسر کشور در باغ اردوگاه خاتون، ضمن برگزاری کارگاه‌های مختلف و مشاوره مربیان، تکمیل شد و در روز سوم، ارائه نهایی انجام شد. در سومین روز از پیش‌رویداد ایده‌پردازان ۵۰ ایده را به صورت فردی و گروهی ارائه کردند که درباره حوزه‌های نوآوری اجتماعی، فرهنگی، تربیتی و اقتصادی بود. بیشتر این ایده‌ها با هدف رفع مشکلات بانوان و زنان سرپرست خانوار و کمک به نقش‌آفرینی بهتر عموم بانوان در عرصه‌های مختلف طراحی شده بود. در اغلب ایده‌های پیشنهادی ایجاد تعادل میان مشارکت اجتماعی زنان و وظایف و مسئولیت‌های سنتی خانه‌داری و همسرداری و تربیت فرزند دنبال می‌شد و راهکارهایی مطابق با فرهنگ جامعه و هماهنگ با آن ارائه شد.

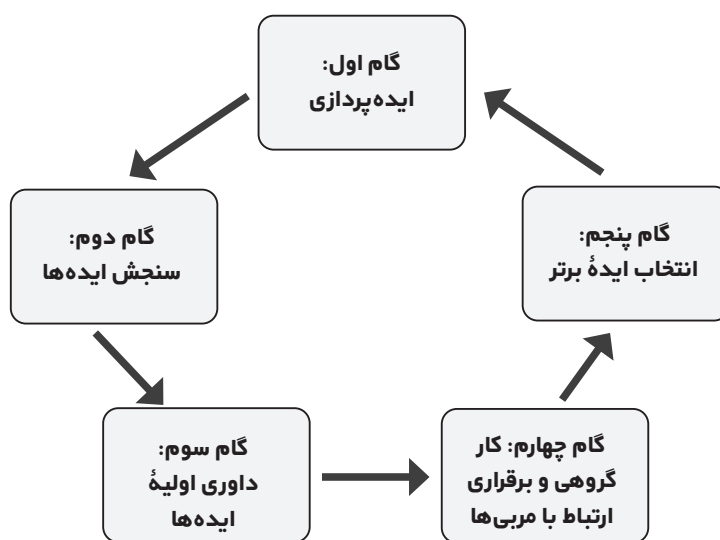
### ۳-۵. گام پنجم (رویداد اصلی)

از آنجایی که فرایند اقدام پژوهی بررسی تعمیدی و مبتنی بر نتایج است، در گام پنجم نتیجه نهایی کار ارائه می‌شود. اختتامیه اولین رویداد نوآورانه و ایده‌پردازی خاتون، ویژه بانوان، با هدف حمایت از ایده‌هایی که با رویکرد فرهنگی، اجتماعی و تربیتی مرتبط با بانوان ارائه شده بود، با حضور گروه‌های برتر از استان‌های مختلف کشور برگزار شد. با حضور شرکت‌کنندگان و مربی‌ها در باغ خاتون، رقابت اصلی برای انتخاب ایده برتر و مرتبط‌کردن شرکت‌کنندگان به حامیان مادی و معنوی صورت گرفت. از این رو در رویداد اصلی که اسفند ۱۳۹۷ برگزار شد، طی سه روز، گروه‌های برتر انتخاب شدند. در روز اول رویداد اصلی کارگاه‌های آموزشی و

در سراسر کشور بود، و «سَدْنَا»، تولیدکننده بسته‌های حجاب جشن تکلیف دختران، حمایت کرد. در مجموع گام نهایی رویداد خاتون شروع مجدد ایده‌پردازی برای ایده‌های جدید بود. در این رویداد با رویکردی نو به هویت زن ایرانی، مسلمان و انقلابی تلاش شد تا این الگو تکثیر شود و به همین دلیل در اختتامیه رویداد خاتون ایده برپایی رویداد خاتون ۲ شکل گرفت تا بتوان همچنان برنامه‌ریزی حل مشکلات و مسائل حوزه زنان را خود برعهده بگیرند و این چرخه ایده‌پردازی مداوم ادامه یابد.

سایر گروه‌ها در قالب تأمین نیازهای آموزشی، زیرساختی و مالی حامیان متعددی یافتند.

حتی گروه‌هایی که در پیش‌رویداد حذف شده بودند نیز ۲ حمایت دریافت کردند و از ۳۶ گروه باقی‌مانده ۸ گروه و از ۱۲ گروه راه‌یافته به مرحله نهایی ۱۱ گروه حامی یافتند. «مسجدکالا» هم یکی از مجموعه‌های شرکت‌کننده در رویداد خاتون بود، که در آخر، مسجدکالا از دو ایده استارت‌آپی این رویداد با عنوان‌های «دهکده عبادت»، که از برگزارکننده‌های مراسم‌های جشن تکلیف



شکل ۲: چرخه اقدام‌پژوهی در رویداد خاتون مشارکت‌کنندگان در رویداد خاتون

جدول ۳: فرایند اقدام‌پژوهی رویداد خاتون

گام‌ها	حلقه‌ها	اقدام‌پژوهی رویداد خاتون
گام اول: ثبت ایده‌ها	مرحله مقدماتی - انتخاب موضوع رویداد - تدوین طرح و فراهم کردن مقدمات اجرایی	- بررسی رویدادهای استارت‌آپی داخلی و بین‌المللی در حوزه زنان و یافتن کم‌وکاست‌های آنان - تهیه فراخوان و تولیدات رسانه‌ای و ترویجی و انتشار آن‌ها
گام دوم: ارزیابی ایده‌ها	آماده‌سازی موقعیت - تقویت مهارت‌های برقراری ارتباط و دعوت از شرکت‌کنندگان در اجرای رویداد	- داوری اولیه ایده‌های دریافت‌شده (گزینش گروه‌های منتخب)
گام سوم: شروع پیش‌رویداد	اقدام - بازبینی و اصلاح ایده‌ها	- برگزاری پیش‌رویداد و دوره‌های آموزشی - ارزیابی - گردهمایی مربی‌ها و مشارکت‌کنندگان
گام چهارم: پایان پیش‌رویداد	مشاهده - تحلیل ایده‌ها و تهیه گزارش	پایان پیش‌رویداد و نقد اولیه ایده‌ها

گام‌ها	حلقه‌ها	اقدام پژوهی رویداد خاتون
گام پنجم: رویداد اصلی	بازتاب (تحلیل و تعدیل اقدام) - ارزیابی نهایی	- رویداد اصلی، ایده پردازی و انتخاب ایده‌های برتر - طراحی رویداد خاتون ۲

### نتیجه‌گیری

در این مقاله رویداد خاتون، رویدادی استارت‌آپی (شتاب)، با روش اقدام‌پژوهی مشارکتی بررسی شد. در چارچوب این روش پژوهشی مشارکت جمعی با فرایند پژوهش ترکیب می‌شود تا با ایجاد کوششی جمعی، در راه رسیدن به شناختی نوین، اصلاحات و پیشرفت، در مقایسه با پژوهش‌های قبلی، فراهم شود. بر این اساس مهم‌ترین پیامد اقدام‌پژوهی در بررسی رویداد خاتون این است که نتایج پژوهش بیرون از رویداد و از بالا صادر نشده است، بلکه با همت و تلاش خود ایده‌پردازان و شرکت‌کنندگان به دست آمده است. در گام اول رویداد خاتون تهیه و اعلام فراخوان صورت گرفت، گام دوم داوری اولیه ایده‌های دریافتی بود و در گام سوم یادگیری و پژوهش آغاز شد. شرکت‌کنندگان با گذراندن دوره‌های آموزشی ایده خود را کامل کردند و در گام چهارم وارد ارائه آزمایشی ایده خود شدند و با فاصله کمتر از یک ماه، و با نقد ارزیابی نهایی ایده‌های خود، در گام پنجم وارد رویداد اصلی شدند. حاصل ایده‌های شرکت‌کنندگان جنبه کاربردی پیدا کرد. چون زنان برای حل مشکلی که در زندگی خودشان داشتند به پژوهش دست زدند، یافته‌های آنان در نهایت ارائه راهکاری برای حل بخش مهمی از مشکلات و مسائل زنان بود. گفتنی است که اکثر رویدادهای استارت‌آپ و یک‌دستی صرفاً رویدادهای آموزشی و انتقال تجربه در زمینه تجاری‌سازی و توسعه کسب‌وکار هستند، اما رویداد خاتون ارزش‌افزوده‌های بیشتری برای شرکت‌کنندگان، که زنان بودند، ایجاد کرد تا آنان بتوانند، از طریق رقابت در فضایی سالم، امکان مشارکت اجتماعی را در کنار نقش «همسری»، «مادری» و «فرزندپروری» تجربه کنند. همچنین شبکه‌سازی و ایجاد ارتباط میان بانوان فعال در حوزه‌های فرهنگی و تربیتی و اجتماعی، رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری بانوان در این حوزه‌ها، تبدیل ایده‌های فرهنگی - تربیتی به محصول، حمایت مالی و معنوی از ایده‌ها، دستیابی به راه‌حل‌های واقعی و مؤثر برای مشکلات و معضلات فرهنگی - تربیتی و اجتماعی از اهداف اساسی برگزاری این رویداد محسوب می‌شود. همچنین اطلاعات ارزشمندی درباره اشتراک‌گذاشتن ایده‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی در حوزه زنان شکل گرفت که شرکت‌کنندگان ضمن آن چگونگی تشکیل گروهی

مناسب برای موفق‌شدن پروژه را در عمل تجربه کردند. اهمیت و ارزش یادگیری تجربی (یادگیری در عمل) در عمل درک شد و این را آموختند که چگونه با کاربران محصول پیشنهادی مصاحبه کنند و این مهارت را تمرین کردند. نهایتاً، با کمک مربیان، نحوه استفاده از الگوهای متفاوت مدیریت پروژه در شرکت‌های نوآفرین آموزش داده شد.

در همین راستا رویداد خاتون در چارچوب طرح اقدام‌پژوهی موفق محسوب می‌شود. علت موفقیت آن در دو مورد قابل بررسی است: ۱. شناسایی و یافتن مشکلات زنان در حوزه خانواده و امور تربیتی؛ ۲. استفاده از تجربه زنان در حل این مشکلات.

در رویداد خاتون با یافتن خلأهایی در بخش فرهنگی و اجتماعی، به شیوه‌های مختلف، در راستای برطرف‌سازی آن‌ها گام‌های بزرگی برداشته شد، اما همچنان این خلأها وجود دارد و باید تدابیر بهتری اندیشیده شود تا بانوان با قدرت بیشتری در جامعه حاضر شوند. در نهایت مهم‌ترین نتایج رویداد خاتون را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. ارائه راه‌حل منسجم در مقابل مشکلات، آسیب‌ها و چالش‌های مرتبط با بانوان و فرایندهای اجتماعی - تربیتی.
۲. نوآوری در ایده‌های تولیدی، هنری، فرهنگی، رسانه‌ای و چندرسانه‌ای.
۳. ایده‌پردازی در خصوص خدمات و محصولات نوآورانه مرتبط با زیارت، وقف و نذر، ویژه بانوان و خانواده.
۴. ارائه الگوهای نوآورانه تربیت قرآنی کودکان و سایر نوآوری‌های تربیتی در قالب آیین‌ها و مناسک مذهبی مانند جشن تکلیف.

۵. رشد و پرورش خلاقیت و نوآوری بانوان در حوزه فرهنگی - تربیتی و اجتماعی و آگاهی‌بخشی و مهارت‌افزایی ایشان در خصوص فرایند ایده‌پردازی و تبدیل ایده فرهنگی - تربیتی به محصول یا خدمت نوآورانه.

۶. فراهم کردن زمینه حمایت مالی و معنوی از ایده‌های قابل‌اجرای بانوان در موضوعات رویداد، دستیابی به راه‌حل‌های واقعی و مؤثر برای مشکلات و معضلات فرهنگی، تربیتی و اجتماعی.

۷. از ۳۶ گروه باقی‌مانده ۸ گروه و از ۱۲ گروه راه‌یافته به مرحله نهایی ۱۱ گروه حامی یافتند و حتی ۲ گروه از گروه‌های حذف‌شده در رویداد اصلی نیز حمایت شدند.



- Amirhosseini, Kh. (2005). *Research skills in education (research action)*. Tehran: Aref Kamel {In Persian}
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*, Translated by Mohammad Arabi and Davoud Izadi (2007). Tehran: Cultural Research Bureau {In Persian}
- Bakhtiyari, A., and Irani, Y. (2003). *Practical research method (research action)*. Tehran: Loh zarin {In Persian}
- Brown, B. (2002). "Improving teaching practices through action research". [doctoral dissertation, *Virginia Polytechnic Institute and State University*]. Available in: <http://hdl.handle.net/10919/26869>.
- Bruton, G. D., and Rubanik, Y. (2002). "Resources of the firm, Russian hightechnology startups, and firm growth". *Journal of Business Venturing*, 17(6), pp. 553-576. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00079-9).
- Carr, W. (2006). "Philosophy, methodology and action research". *Journal of Philosophy of Education*, 40(4), pp. 421-435.
- Cervantes, R., and Nardi, B. (2012). "Building a Mexican startup culture over the weekends". Proceedings of the 4th International Conference on Intercultural Collaboration - ICIC '12. <https://doi.org/10.1145/2160881.2160884>.
- Cesaroni, F. M., Demartini, P., and Paoloni, P. (2017). "Women in business and social media: Implications for female entrepreneurship in emerging countries". *African Journal of Business Management*, 11(14), pp. 316-326. <https://doi.org/10.5897/AJBM2017.8281>.
- Costello, P. J. M. (2003). *Action Research*, Translated by Mohammadreza Shadrou, 2015. Tehran: Agah. {In Persian}
- Demartini, P. (2018). "Innovative female-led startups. Do women in business underperform?". *Administrative Sciences*, 8(4), pp. 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8040070>.
- Gelderen, M.V., Thurik, R., and Bosma, N. (2005). "Success and risk factors in the pre-startup phase". *Small Business Economics*, 24, pp. 365-380.
۸. تصویب برگزاری خاتون ۲ در مشهد.
- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است
- آرسترانگ، مایکل (۲۰۰۶). مدیریت استراتژی منابع انسانی: راهنمای عمل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی (۱۳۸۶)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- امیرحسینی، خسرو (۱۳۸۴). مهارت پژوهشگری در آموزش (اقدام‌پژوهی). تهران: عارف کامل.
- بختیاری، ابوالفضل، و ایرانی، یوسف (۱۳۸۴). روش تحقیق عملی (اقدام‌پژوهی). تهران: لوح زرین.
- پویا، علیرضا، و اخروی، امیرحسین (۱۳۸۸). «راهبرد کیفی پژوهش عملی مفهوم، پارادایم، نوع‌شناسی، و مباحث تکمیلی». مطالعات کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، دوره ۲۰، شماره ۴، ۸۱-۹۶.
- ندافی، راضیه، و احمدوند، مصطفی (۱۳۹۶). «شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش‌شناسی کیو». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، دوره ۱۰، شماره ۳، ۱۰-۳، ص ۵۱۷-۵۳۴. [doi: 10.22059/jed.2018.236443.652249](https://doi.org/10.22059/jed.2018.236443.652249)
- رووف، علی (۱۳۸۶). پژوهش در کلاس درس و مدرسه (چاپ دوم). تهران: مدرسه.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، و حجازی، الهه (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (چاپ دوازدهم). تهران: آگه.
- سیف‌اللهی، وجه‌الله (۱۳۸۴). اقدام‌پژوهی، پژوهش حین کار، آموزش یک دوره کامل روش تحقیق اقدام‌پژوهی همراه با مثال‌ها و نمونه‌های واقعی. تهران: عابد.
- شعبانی، حسن، و مهرمحمدی، محمود. (۱۳۷۹). «پرورش تفکر انتقادی با استفاده از شیوه آموزش مسئله‌محور». مدرس علوم انسانی، شماره ۱۴، ص ۱۱۵-۱۲۵.
- قاسمی‌پویا، اقبال (۱۳۸۰). راهنمای عملی پژوهش در عمل. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- کاستلو، پاتریک ام. جی (۲۰۰۳). اقدام‌پژوهی، ترجمه محمدرضا شادرو (۱۳۹۴)، تهران: آگه.
- مرتضوی، صفا، باقری، صرفناز، رضایی شیخ حسن، فاطمه، راشدی، شبنم (۱۳۹۵). اقدام‌پژوهی. دومین همایش ملی تربیت بدنی، اصفهان.
- مکنیف، جین، لوماکس، پاملا، و وایتهد، جک (۱۹۹۶). اقدام‌پژوهی (طراحی، اجرا، ارزشیابی). ترجمه محمدرضا آهنجیان (۱۳۸۲). تهران: رشد.
- منابع
- Ajzen, I. (1985). "From intentions to actions: A theory of planned behavior". In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.

- <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6994-6>.
- Ghasemipouya, E. (2002). *Practical guide to practical research*. Tehran: Research Institute of Education and Training. {In Persian}
- Hudson, J., and Khazragui, H. F. (2013). "Into the valley of death: Research to innovation". *Drug discovery today*, 18(13-14), pp. 610–613. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2013.01.012>.
- Hughes, C., and Leekam, S. (2004). "What are the links between theory of mind and social relations? Review, reflections and new directions for studies of typical and atypical development". *Social Development*, 13(4), pp. 590–619. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2004.00285.x>
- Irvine, H., and Gaffikin, M. (2006). "Getting in, getting on and getting out: Reflections on a qualitative research project". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19, pp. 115-145. <https://doi.org/10.1108/09513570610651920>.
- Kaye, S. R., and Hughes, I. (1997). "Participatory action research: Getting the job done". Available in: <http://www.aral.com.au/arow/rseymour.html>.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., and Xu, T. (2018). "Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature". *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), pp. 279–356. Available in: <https://ssrn.com/abstract=3087039>.
- Kemmis, S., and McTaggart, R. (1998). *The AR planner*. Deakin University Press, Geelong.
- Kim, B., Kim, H., and Jeon, Y. (2018). "Critical success factors of a design startup business". *Sustainability*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/su10092981>.
- Mc Niff, j., Lomax, P., and Whitehead, J. (1996). *You and your action research project*, Translated by Mohammadreza Ahanchian (2003). Tehran: Roshd. {In Persian}
- Mortazavi, S., Bagheri, S., Rezaei Sheikh Hassan, F., and Rashidi, S. (2015). *action research*. The second national physical education conference, Isfahan. {In Persian}
- Nadafi, R., and Ahmadvand, M. (2017). "Identification and prioritization of development factors of startups using Q methodology". *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(3), pp. 517-534. <https://doi.org/10.22059/jed.2018.236443.652249>. {In Persian}
- Okrah, J., Nepp, A., and Agbozo, E. (2018). "Exploring the factors of startup success and growth". *The Business and Management Review*, 9(3), pp. 229-237.
- Ortiz Aragón, A., and Glenzer, K. (2017). "Untaming aid through action research: Seeking transformative reflective action". *Action Research*, 15(1), pp. 3–14. <https://doi.org/10.1177/1476750317700253>.
- Pouya, A., and Okhravi, A. (2010). "Research qualitative strategy: concepts, paradigms, typologies and additional topics". *Librarianship and Information Organization Studies*, 20(4), pp. 81-96. {In Persian}
- Raouf, A. (2007). *Classroom and school research*. Tehran: Madreseh {In Persian}
- Salamzadeh, A., and Kesim, H.K. (2015). "Startup Companies: Life Cycle and Challenges". *Entrepreneurship & Management eJournal*.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., and Hejazi, E. (2006). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah {In Persian}
- Seyfollahi, V. (2005). Practicing the 'Real Work at Work' project is a complete course on how to do the right thing at the same time as real and real examples. Tehran: Abed {In Persian}
- Shabani, H., and Mehrmohammadi, M. (2000). "Develop critical thinking using problem-oriented teaching methods", 14, pp. 115-125. {In Persian}
- Silveira, A., Santino, F., and Olivense, H. (2017). "Entrepreneurial intention of the participants of the startup weekend: Longitudinal Analysis". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 6(1), pp. 90-102. Available in: <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/59>.

## منابع اینترنتی

سعدآبادی، علی اصغر (۱۳۹۷). مصاحبه در نشست خبری اولین رویداد ملی نوآوران خاتون، دسترسی در: <https://khatoon-startup.ir/#contact-us>

خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) (۱۳۹۸). نرخ مشارکت زنان در اقتصاد

ایران، دسترسی در: <https://www.isna.ir/news/98011705006>

<http://communities.techstars.com/sweden/stockholm/startup-weekend/13100>

<http://communities.techstars.com/usa/denver/startup-weekend/13551>

<http://economicwomen.ir/>

<https://isfahanplus.ir/isfuni-startupweekend/>

<http://www.modirinfo.com/content/4/16953/>

<https://startupsac.com/sacramento-startup-directory/>

<https://silkroadstartup.org/fa/>

<https://www.techstars.com/content/uncategorized/swklwomen2017/>

<http://www.venturecenter.co.in/pdfs/Startup-Weekend-Pune-2017.pdf>





## Action Research on the Khatun Event and its Perception of the Dual Roles (Family and Community) of Women

Ali Asghar Sad Abadi<sup>1</sup>

Fahimeh Azmoodeh<sup>2</sup>

Kiarash Fartash<sup>3</sup>

### Abstract

Women's Startup events at the national and international levels have often sought to resolve the problem of women in the field of employment, regardless of their social value maximization. Among these, Khatun's event has a different approach than previous events to solving the problems of women. The main goal of this institution is to reduce the controversies caused by the simultaneous implementation of family and occupational roles that have hurt families. Networking and connecting women active in cultural, educational, and social fields, developing women's creativity and innovation in these areas, transforming cultural-educational ideas into products, financial and spiritual support for ideas, and achieving real and effective solutions for problems of women have been the objectives of Khatun Institute. In the present article, firstly, the literature on the startup events focusing on women's role is studied, then, using action research methodology the Khatun Educational, Cultural and Social Center as a successful Event in Iran, is evaluated. The theoretical and practical results of this event as a successful event in Iran were to foster creative ideas for women, raise women's awareness and skills, and promote their social role, along with maintaining their role.

**Keywords:** Startup, Social Entrepreneurship, Social Innovation, Action Research, Women and Family

---

1. Faculty Member of the Institute for Science and Technology Studies, Shahid Beheshti University (Corresponding Author); A\_Sadabadi@sbu.ac.ir

2. PhD in Political Science, Shahid Beheshti University; F\_Azmoodeh@sbu.ac.ir,

3. Faculty Member of the Institute for Science and Technology Studies, Shahid Beheshti University; K\_fartash@sbu.ac.ir.

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

کیارش فرتاش	فهیمه آزموده	علی اصغر سعداآبادی	
نویسنده دوم	نویسنده اول	نویسنده مسئول	نقش
نگارش متن اصلی	نگارش متن اصلی، بازنگری بر اساس نظر داوران	نگارش متن اصلی مرور ادبیات و پیشینه نظری	نگارش متن
بازنگری جزئی	بازنگری بر اساس نظر داوران	بازنگری متن نهایی	ویرایش متن و ...
-	-	-	طراحی / مفهوم پردازی
پیاده سازی متن	پیاده سازی متن و گردآوری داده ها	گردآوری داده ها	گردآوری داده
-	-	ذکر روش و تحلیل / تفسیر داده ها	تحلیل / تفسیر داده
-	-	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: علی اصغر سعداآبادی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

## پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال استان ایلام

20.1001.1.24767220.1401.12.1.1

عماد گل محمدی<sup>۱</sup>

اسفندیار محمدی<sup>۲</sup>

زینب طولابی<sup>۳</sup>

### چکیده

در موقعیت پیچیده و دائماً در حال تغییری که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند به رویکردی نیاز است که سازمان‌ها با به‌کارگیری آن بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید منطبق کنند. به رویکرد چابکی استراتژیک، برای مقابله با شرایط پیچیده، توجه شده است. بر همین اساس این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال استان ایلام به روش کیفی انجام شد. این پژوهش کاربردی است و اهداف آن از طریق جهت‌گیری اکتشافی به دست آمده است. جامعه آماری پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بود و داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با یازده نفر از خبرگان بانکی گردآوری شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی بود و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت. روایی پژوهش از طریق تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش بررسی شد. پایایی پژوهش نیز از طریق تنظیم فرایند اصولی و منطقی در مصاحبه‌ها و نیز ثبت و ضبط جزئیات پژوهش بررسی شد. تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، بنا به روش استراوس و کوربین (1998)، انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که پیشایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا شامل عوامل کلان محیطی (پویایی محیط، قابلیت بین‌المللی سازی در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی، و گسست فناوری) و عوامل سازمانی و مدیریتی (قابلیت پاسخ‌گویی، قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، طراحی و توسعه خدمات نوین، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی، و مشکلات حرفه‌ای) است. همچنین پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا شامل پیامدهای بیرونی (مزیت رقابتی و ارتقای برند) و پیامدهای درونی (افزایش بهره‌وری و سودآوری) است.

واژگان کلیدی: چابکی استراتژیک، قابلیت‌های پویا، صنعت بانکداری، مزیت رقابتی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام؛

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران (نویسنده مسئول): e.mohamadi@ilam.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام.

## مقدمه

امروزه، با افزایش سرعت و پیچیدگی در محیط کسب‌وکار، در شرکت‌ها به رویکردی جدید نیاز است که پیش‌بینی و تفسیر روندها و همچنین استفاده از بینش به‌دست‌آمده را برای دستیابی به مزیت رقابتی ممکن کند (Højland and Rohrbeck, 2018).

در محیط‌های کسب‌وکار فعلی، بیش‌ازپیش، به سطح بالایی از پاسخ‌های مدیریتی و تغییرات استراتژیک نیاز است. این‌گونه بیان شده است که تغییر تنها چیزی است که پایدار است، زیرا، در این بافت و با این شرایط، بی‌ثباتی و درج‌زدن خطرناک‌ترین استراتژی است (Esmacili Saloumahaleh et al., 2019). از این‌رو، ضرورت دارد که سازمان‌ها، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم، برای حفظ بقا، خود را با تغییراتی که سازمان را تهدید می‌کند، تطبیق دهند. در بازارهای رقابتی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری، و نیز پاسخ‌گویی سازمان، نیاز فراوانی وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئن رویه‌رو هستند. این رقابت به سبب نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای درحال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب‌وکار و بازبینی در الگوهای سنتی و حتی الگوهای نسبتاً جدیدتر شده است (Ebrahimiyan Jelodar and Ebrahimiyan Jelodar, 2012). در این موقعیت پیچیده و به‌سرعت درحال تغییر، از یک سو، نارسایی‌ها و ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت استراتژیک در برخورد با حلقه‌های ناپوسته موجود بین سازمان و محیطش آشکار شده است، و از سوی دیگر، به الگوی ذهنی استراتژیک، یعنی چابکی استراتژیک، نیاز شده است (Khorshid and Hemmati, 2013). در جامعه دانشگاهی علم مدیریت و استراتژی به چابکی استراتژیک توجه شده است. بحث اصلی درباره چابکی استراتژیک این است که در سازمانی بزرگ و فعال چگونه می‌توان سازمان را احیا کرد و ایده‌های نوآورانه را برای پیشرفت و توسعه به همه سازمان منتقل کرد، تا بتوان به بی‌اطمینانی و آشفتگی محیطی، در عین ایجاد فرصت‌های جدید، پاسخ مؤثری داد (Xing et al., 2020).

دستیابی به چابکی استراتژیک، در عصر اقتصاد نوآوری، امری است که در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها در آن موفق نیستند، حتی در برخی شرکت‌ها، بعد از ایجادکردن آن، قادر به حفظ آن نیستند و با گذشت زمان، به علت تمرکز بیش از اندازه روی رشد و موفقیت، و فراموش کردن نیاز به چابک‌شدن، این توانایی را از دست می‌دهند. بنابراین نیاز است که در سازمان‌ها پیوسته از توانایی چابکی استراتژیک، که قابلیت‌پویاست، از طریق سنجش آن، آگاه شوند. علت این نیاز به سنجش پیوسته این است که، طبق رویکرد منبع‌محور، چابکی استراتژیک منبعی ارزشمند، نادر، تقلیدنشده‌ی

و جایگزین‌ناپذیر است و در شرکت‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار به آن نیاز دارند (Khorshid and Hemmati, 2013). از طرفی، علاوه بر چابکی استراتژیک، در جوامع تحقیقاتی به اهمیت قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup> برای رویارویی با محیط‌های متغیر تأکید می‌شود (Akbari and Esmailzadeh, 2013; Nekooeezade, 2013; Teece et al., 1997; et al., 2015; Singh and Rao, 2016). باقی‌ماندن در عصر تجارت آزاد، بدون شک، به ایجاد قابلیت‌های رقابتی پایدار بستگی دارد که ممکن است شامل انواع مختلفی از شایستگی‌ها باشد. به‌منظور باقی‌ماندن در بازار و موفقیت در آن، در شرکت‌ها باید بر ایجاد نقاط قوت و قابلیت‌های رقابتی تمرکز شود (Arman and Shafiei, 2017). بر این اساس در عصر حاضر، که به‌زعم سینگ (2008) عصر تغییرات است، در سازمان‌ها برای احیای سریع خود به قابلیت‌هایی نیاز است که با کمک آن بقا و برتری خود را در بازار حفظ کنند. صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنا نیست.

امروزه، بانکداری یکی از بخش‌های اقتصادی مهم است. در بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری با سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها مبادلات تجاری و بازرگانی را تسهیل می‌کنند و موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصادی می‌شوند. در بانک‌ها و مؤسسه‌های اعتباری، با تجهیز پس‌اندازها و هدایت آن‌ها به سمت بنگاه‌های تولیدی و تجاری، اولاً سرمایه‌های راكد و احیاناً مخرب اقتصادی را به عوامل مولد تبدیل می‌کنند و ثانیاً، سایر عوامل تولید، به‌ویژه سرمایه انسانی را که به علت کمبود سرمایه بیکارند یا با بهره‌وری پایینی کار می‌کنند، به سمت اشتغال کامل با بهره‌وری بالا هدایت می‌کنند (Farahanifard et al., 2016). صنعت بانکداری یکی از حوزه‌های کاری پویای این عصر است و بیشتر تحت تأثیر روندها و رویدادهای فناوری و اقتصادی است. در بانکداری برای مواجهه با تهدیدها و چالش‌های فناوری و اقتصادی و برای حفظ منافع خود باید راهکارهای مناسب و اثربخش به‌کار گرفته شود (Gholizadeh Zavoshti et al., 2019). میرسپاسی و فرشچی (2012) اذعان می‌کنند که بانک‌های کشور (بخش دولتی) در ارائه خدمات به مشتریان خود چابکی لازم را ندارند و نیازهای آنان را رفع نمی‌کنند.

در وضعیت کنونی، ناتوانی در شناخت درست و دقیق وضعیت بیرونی و درونی بانک و در نتیجه انتخاب‌نکردن راهبردها و سیاست‌های مناسب، و به‌سرعت انتخاب‌نکردن آن‌ها، به‌منظور واکنش و پیش‌کش در برابر این وضعیت، منجر به ازدست‌دادن سهم بازار و کاهش بهره‌وری می‌شود. نتیجه این اتفاق کمبود منابع و ناتوانی در اعطای تسهیلات است و به‌موجب آن بانک در روانسازی و بهبود چرخه اقتصاد کشور و همچنین ایفای وظایف

و نیز درک و سنجش پیکره‌بندی سازمانی و تغییر آن، از پس تغییر مداوم و سریع محیط برآیند (Nejatian et al., 2019). چابکی استراتژیک مستلزم این است که هر عملی هم‌زمان هم چابک باشد و هم استراتژیک باشد. استراتژیک بودن یعنی تغییرات پیش‌بینی شوند و از شایستگی‌های سازمان مانند اهرمی برای چیره‌شدن بر تغییر استفاده شود. چابکی یعنی پاسخگو و چالاک بودن. در نتیجه چابکی از جنبه استراتژیک به معنی پیشگیرانه بودن در پیش‌بینی و از جنبه عملیاتی پاسخ‌گویی به تغییر است (Nemati et al., 2013). در ادبیات پژوهش، چابکی استراتژیک را روشی برای مدیریت تغییرات پیش‌بینی‌نشده در سازمان‌ها و مدیریت خطرهایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کند، و در نتیجه بهبود عملکرد رقابتی، تعریف کرده‌اند (Bandarian, 2016; Vagnoni and Khoddami, 2016). به نقل از خورشید و همتی (2013)، راث<sup>۱</sup> (1996) چابکی را توانایی استفاده اهرمی و فزاینده از منابع گسترده زنجیره ارزش تعریف می‌کند (Khorshid and Hemmati, 2013). استفاده این چنینی از منابع به منظور ایجاد اقتصاد و صرفه‌جویی‌های دانش محور است و به واسطه فراهم کردن محصول مناسب با قیمت مناسب در هر جایی رخ می‌دهد. به نقل از خورشید و همتی (2013)، مؤسسه استراتژی‌شن<sup>۲</sup> (2006) چابکی استراتژیک را توانایی موجود در شرکت‌ها برای تعدیل و اصلاح مسیر شرکت، بدون اینکه چشم‌انداز بلندمدت آن از دست برود، تعریف می‌کند (Khorshid and Hemmati, 2013). به نقل از همتی و همکاران (2016)، لانگ<sup>۳</sup> (2000) چابکی استراتژیک را توانایی تولید محصولات و ارائه خدمات مناسب در مکان مناسب و زمان مناسب و با قیمت مناسب برای مشتریان مناسب تعریف کرده‌اند (Hemmati et al., 2016).

باتیستلا و همکاران (2017) چابکی استراتژیک را انگیزه‌ای تعریف می‌کنند که در شرکت‌ها برای تعدیل الگوی کسب‌وکار خود در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر فضای کسب‌وکار وجود دارد.

به نقل از گنیا و همکاران (2020)، به‌زعم گلیستر<sup>۴</sup> و همکاران (2015) چابکی استراتژیک تصمیم‌گیری به‌موقع برای اجرای استراتژی‌های کسب‌وکار، قبل از آغاز روندهای محیطی یا در واکنش به روندهای جاری محیطی، است (Cunha et al., 2020). چابکی استراتژیک مهارت مدیریت تغییر تعریف شده است. مهارت مدیریت تغییر نوعی شایستگی سازمانی است که به‌کارگیری اثربخش دانش را ممکن می‌کند. مهارت مدیریت تغییر در سازمان‌ها در راستای دستیابی به دو هدف کاربرد دارد، از طرفی به

و مسئولیت‌های اجتماعی شکست می‌خورد. تبعات این شکست، علاوه بر بانک‌ها، ممکن است کل جامعه را نیز درگیر کند. با بررسی عملکرد نظام بانکی کشور ناکارایی و موفقیت نامناسب این نظام، در تجهیز منابع و تخصیص بهینه و مطلوب آن، مشخص می‌شود. در بانک‌ها با این پرسش مواجه‌اند که چرا با وجود منابع مادی و انسانی، در بانک‌ها، توانایی ارائه سامانه‌ها و فرایندهای کاری نوین و خدمات جدید و محصولات نوآور بانکی و غیره، و به‌طور کلی افزایش بهره‌وری مناسب، مشاهده نمی‌شود. بنابراین، این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که در بسیاری از بانک‌ها در دیدگاه‌های راهبردی خود تجدیدنظر کنند و بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ بسیار سریع به نیازهای مشتریان، از طریق رویکردهای جدید، تأکید کنند که این خود مصداق چابکی استراتژیک است (Mohamad Karimi et al., 2020). علاوه بر این پژوهش‌های کاربردی و اقدامات عملی در زمینه چابک‌سازی ناچیز است و سازمان‌های معدودی را می‌توان یافت که به روش فوق عمل کرده باشند. براساس نتایج پیشین، سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیاز مشتریان و تحولات محیط پیرامون خود به‌موقع پاسخ دهند و این امر حیات آن‌ها را در عصر تغییرات پرشتاب و رقابت فزاینده ناممکن می‌کند (Sarlak et al., 2016).

با توجه به اهمیت سهم بانک‌ها در توسعه اقتصادی کشور و لزوم پاسخ‌گویی مناسب به نیازها و تقاضاهای جدید مشتریان و ذی‌نفعان، در وضعیت پیچیده و در حال تغییر کنونی، اهمیت شناسایی پیشایندها (عوامل مؤثر) و پسایندها (پیامدها)ی چابکی استراتژیک با رویکردی که مبتنی بر قابلیت‌هایی باشد که روش‌ها و خدمات نوآورانه را در صنعت بانکداری نتیجه دهد بیش‌ازپیش احساس می‌شود. از آنجاکه در پژوهش‌های گذشته پژوهشی یافت نشد که در آن پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک را با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری و به روش کیفی بررسی کرده باشند، مدیران صنعت بانکداری می‌توانند از نتایج این پژوهش برای آگاه‌شدن از پیشایندها و پیامدهای چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا در صنعت، و نیز اتخاذ تصمیم‌های مؤثر، کمک بگیرند. بر این اساس هدف اصلی از این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال در استان ایلام است.

## ۱. مبانی نظری پژوهش و پیشینه‌شناسی آن

### ۱-۱. چابکی استراتژیک

پیشرفت چابکی استراتژیک، در پاسخ به کاستی‌های مفاهیم قدیمی‌تر در مدیریت استراتژیک، شتاب بیشتری گرفته است. از این‌رو می‌توان گفت چابکی استراتژیک قابلیت‌هایی است که این را ممکن می‌کند در سازمان‌ها، از طریق اقدامات استراتژیک آگاهانه

1. Roth

2. Stratovation Consulting Inc.

3. Long

4. Glaister

اطمینان از بقا کمک می‌کند (مهارت تغییر واکنشی) و از طرف دیگر، به دستیابی به رهبری بازار کمک می‌کند (مهارت تغییر فعالانه)، و همزمان به کارگیری و مدیریت اثربخش دانش را در شرکت‌ها ممکن می‌کند (Baei et al., 2016). از این رو چابکی استراتژیک چون قابلیت پویا پدیدار می‌شود و از راهبردهای تولید دانش دانسته می‌شود که در سازمان‌ها کمک می‌کند از عهده مدیریت تغییر بهتر برآیند (Khorshid and Hemmati, 2013).

## ۱-۲. قابلیت‌های پویا

نظریه‌های بسیاری در طول سه دهه گذشته درباره منابع مزیت رقابتی گسترش یافته است. برخی محققان براساس الزامات عملی و یافته‌های رویکرد مبتنی بر منابع، اقتصاد تکاملی و نظریه رفتاری، رویکرد مبتنی بر منابع را در بافت محیط پویا گسترش داده‌اند و پیشنهاد کرده‌اند که باید در مؤسسه‌ها به منظور پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی پیوسته منابع و قابلیت‌های خود را اصلاح کنند و شکل‌دهی مجدد کنند. نتیجه این تلاش‌ها ظهور و بسط مفهوم قابلیت‌های پویا، چنان نحله‌ای فکری که از ادبیات رویکرد مبتنی بر منابع توسعه یافته است، بوده است (Nekooeezade et al., 2014). مفهوم قابلیت‌های پویا را ابتدا تیس و پیزانو (1994) و تیس و همکاران (1997) در دهه ۱۹۹۰ مطرح کردند و سپس محققان دیگر، برای نمونه آیزنهارت و مارتین (2000)، زولو و وینتر (2002) و وینتر (2003)، به این مفهوم توجه کردند و آن را توسعه دادند. محققان تعاریف مختلفی از قابلیت‌های پویا ارائه کرده‌اند. از نظر زولو و وینتر (2002) قابلیت‌های پویا الگویی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی است که در سازمان‌ها، از طریق آن، فعالیت‌های عملیاتی روزمره را نظام‌مند ایجاد و تعدیل می‌کنند تا به اثربخشی بالاتری دست یابند. وینتر (2003) قابلیت‌های پویا را قابلیت‌هایی تعریف می‌کند که برای خلق، گسترش و بهبود قابلیت‌های عادی به‌کار گرفته می‌شود.

به نقل از نکوئی‌زاده و همکاران (2015)، از نظر هلفات و همکاران (2007) قابلیت پویا ظرفیت شرکت‌ها برای ایجاد، گسترش یا اصلاح هدفمند پایگاه منابع خود است (Ne-koeezade et al., 2015). باهیتو (2010) قابلیت‌های پویا را ظرفیتی تعریف می‌کند که در شرکت‌ها برای حل نظام‌مند مسائلی به‌کار گرفته می‌شود که ناشی از گرایش‌هایی است که در شرکت‌ها به حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ تصمیمات به‌موقع و بازارمحور، و تغییر محور منابع شرکت وجود دارد.

از نظر تیس و همکاران (1997) قابلیت‌های پویا توانایی ادغام، ساخت و شکل‌دهی مجدد توانایی‌های درونی و بیرونی در شرکت‌ها برای پاسخ‌گویی به محیط‌های به‌سرعت درحال تغییر است (Teece et al., 1997; Teece, 2018). قابلیت‌های

پویا این را ممکن می‌کند تا در بنگاه‌ها به شیوه‌ای متفاوت یا اصلاح‌شده درباره وضعیت فعلی بنگاه اقدام کنند. براین اساس، اگر در بنگاه‌های تجاری مجموعه‌ای از منابع و شایستگی‌ها در اختیار باشد، اما این مجموعه به‌واسطه قابلیت‌های پویا برای خلق، ترکیب و بازآرایی پشتیبانی نشود، در بنگاه‌ها در بازه زمانی کوتاه‌مدت عملکرد قابل‌قبولی خواهند داشت، اما در بلندمدت به مزیت رقابتی پایدار دست نخواهند یافت (Augier and Teece, 2009). برای جمع‌بندی کلی می‌توان گفت قابلیت پویا شایستگی‌های مدیریتی و سازمانی است که می‌توان توسط آن در سازمان‌ها به مزیت رقابتی دست یافت و سپس برای نگهداشت مزیت رقابتی تغییر ایجاد کرد. سه ویژگی کلی قابلیت‌های پویا را می‌توان موارد زیر دانست:

- قابلیت‌های پویا بر تغییرات تأکید دارد.
- قابلیت‌های پویا نشان‌دهنده توانایی شرکت‌ها در ترکیب و بازآرایی منابع است.
- قابلیت‌های پویا شامل قابلیت‌های تکرارپذیر، در گستره کل سازمان، است (Tayebi Abolhasani and Ebrahimi, 2019).

به‌زعم تیس (2007) انواع قابلیت‌های پویا را می‌توان در سه ظرفیت سازمانی مطرح کرد: حس‌کردن<sup>۱</sup>، ربایش<sup>۲</sup> و تغییر شکل منابع (تبدیل)<sup>۳</sup> (Teece, 2018).

نکوئی‌زاده و همکاران (2014; 2015)، بر مبنای مقاله تیس (2007)، خلاصه‌وار ابعاد قابلیت‌های پویا و ماهیت آن‌ها را ارائه کرده‌اند که در جدول ۱ آمده است.

## ۳. پیشینه پژوهش

مطالعات و بررسی‌هایی که درباره پیشینه پژوهش شده است نشان می‌دهد که اکثر مطالعات انجام‌شده در حوزه چابکی استراتژیک با استفاده از الگویی مشخص و معیار، و با فرض وجود اجزای مشخصی برای چابکی استراتژیک، صورت گرفته است. نیز به همین طریق نحوه ارتباط چابکی استراتژیک را با متغیرهای دیگر، و تأثیر آن را در سایر حوزه‌ها، سنجیده‌اند. همچنین در برخی پژوهش‌ها عوامل مؤثر در چابکی استراتژیک در بخش‌های مختلف صنایع مختلف را مطالعه کرده‌اند (Mo-hamad Karimi et al., 2020). با توجه به کمبود پژوهش در زمینه موضوع پژوهش در ادامه به برخی پژوهش‌های مرتبط اشاره می‌شود.

1. Sensing

2. Seizing

3. Transforming



جدول ۱: انواع قابلیت‌های پویا از نظر تیس (Teece, 2007 as cited in Nekooeezade et al., 2014; 2015)

ماهیت	ابعاد قابلیت‌های پویا
توانایی سازمان در بررسی، پالایش، ارزیابی، خلق، یادگیری، تفسیر، درک و سنجیدن فرصت‌ها و تهدیدها	درک
توانایی سازمانی در پرداختن به فرصت‌های بالقوه از طریق محصولات، فرایندها یا خدمات جدید	ربایش (استفاده از فرصت‌ها)
توانایی سازمانی در ترکیب مجدد و شکل‌دهی مجدد دارایی‌ها و ساختارهای سازمانی هنگام مواجهه با تغییرات محیطی	تغییر شکل منابع

شاخص‌های سرانه کارکنان سپرده‌ها و سرانه شعبه‌ای سپرده‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد، اما در شاخص‌های بازده دارایی، سرانه کارکنان تسهیلات و سرانه شعبه‌ای تسهیلات تأثیر نمی‌گذارد. بندریان (2016) در پژوهش خود الگویی مفهومی از چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری ارائه کرد. در الگوی ارائه‌شده در این پژوهش چابکی استراتژیک شامل هفت بُعد حساسیت استراتژیک، چشم‌انداز واضح و روشن، انتخاب اهداف دانشی فناوری استراتژیک، شناسایی توانمندی‌های کلیدی، تصاحب و بهره‌برداری، نوآوری فناوری و مستمر و پیش‌کنشی بودن است.

دوز و کوسونن (2010) ابعاد حساسیت استراتژیک، تعهد جمعی و سیالی منابع را برای چابکی استراتژیک مطرح کردند. میونجر، در سال ۲۰۰۹، هفت بُعد را برای سنجش چابکی استراتژیک در زنجیره تأمین ارائه کرد که این ابعاد قابلیت تشخیص بی‌درنگ تغییرات، قابلیت شرکا در اتخاذ سریع تصمیمات جمعی، قابلیت پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیم داده‌ها، یکپارچگی فرایند و هماهنگی شبکه، توسعه محصول با تشریک‌مسانی شرکا، و وجود شبکه‌ای است که به‌واسطه رقبا رونق می‌یابد. وی همچنین در سال ۲۰۱۳، ابعاد چابکی استراتژیک را حساسیت استراتژیک، پاسخ‌گویی استراتژیک و قابلیت‌های اشتراکی (جمعی) معرفی کرده است (Mavengere, 2013).

همتی و همکاران (2016) پژوهشی را با هدف ارائه الگویی برای مزیت رقابتی مبتنی بر دیدگاه منبع‌محور و چابکی استراتژیک، که قابلیت پویا است، با روش فازی در شرکت‌های تولیدی استان سمنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بین منابع شرکت، چابکی استراتژیک و مزیت رقابتی ارتباط درونی نزدیکی وجود دارد.

وگنون و خدای (2016) در پژوهش خود الگویی برای شکل‌گیری چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌هایی پویا، مانند سبک‌سازگی فناوری اطلاعات، هوشیاری کارآفرینانه و زیرکی بازار،

محمدکریمی و همکاران (2020) در پژوهشی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی پرداختند. ابعاد ارائه‌شده برای چابکی استراتژیک در این مطالعه وضوح و روشنی چشم‌انداز، حساسیت استراتژیک، پاسخ‌گویی استراتژیک و توانمندی‌های جمعی بود.

شمسی‌گوشکی و همکاران (2021) در پژوهش خود چارچوبی برای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا برای صنعت فولاد استان کرمان ارائه کردند که با بررسی کارکرد تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات همراه بود. در چارچوب ارائه‌شده تغییرات محیطی را محرک‌های چابکی استراتژیک، قابلیت فناوری اطلاعات و یادگیری راهبردی و تفکر راهبردی را توانمندسازهای چابکی راهبردی، و حساسیت راهبردی، سیالی منابع، وحدت رهبری، پاسخ‌گویی راهبردی و قابلیت‌های جمعی را ابعاد و مؤلفه‌های چابکی راهبردی معرفی کردند.

ابوالقاسمی و همکاران (2018) در پژوهشی پیشایندها و پسایندهای چابکی سازمانی را در ادارات آموزش و پرورش ایران شناسایی کردند و آن‌ها را سنجیدند. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل تأثیرگذار در چابکی سازمانی سه بُعد فرهنگ سازمانی (شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت)، فناوری اطلاعات (شامل مؤلفه فنی - مخابراتی، اخلاق فناوری، فرهنگ فناوری، مدیریت فناوری، زیرساخت شبکه، آمادگی الکترونیکی محیط و امنیت فناوری) و سرمایه انسانی (شامل دانش، مهارت و تخصص) است. همچنین نتایج نشان داد که موارد تأثیرپذیر از چابکی سازمانی سه بُعد رضایت شغلی (شامل ماهیت شغل، فرصت‌های پیشرفت و جو سازمانی)، بهره‌وری (شامل توانایی، وضوح، حمایت، انگیزه، ارزشیابی، اعتبار و محیط) و مزیت رقابتی (شامل زمان، هزینه، کیفیت و نوآوری) است.

بانی و همکاران (2016) در پژوهشی تأثیر چابکی استراتژیک در کارایی را در صنعت بانکداری بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که به‌طور کلی چابکی استراتژیک در کارایی بانک تأثیرگذار است. همچنین مشخص شد چابکی استراتژیک در

در رویکردهای مشابه (مانند رویکرد منبع‌محور) وجود ندارد. در نظریه منبع‌محور قابلیت‌ها فرایندهایی است که از طریق آن‌ها منابع به‌کار گرفته می‌شود یا اینکه اساساً همان منابع است که گاهی با واژه قابلیت معرفی می‌شود، درحالی‌که در دیدگاه قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های پویا فرایندهایی است که محور منبع را تغییر می‌دهد، به این معنا که منبع یا قابلیت جدیدی ایجاد می‌شود (Ghazi Nouri et al., 2020). بر این اساس، در وضعیت پیچیده و متغیر امروزی، نتایجی که در صنعت بانکداری با به‌کارگیری چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا به‌دست می‌آید مؤثرتر از به‌کارگیری رویکردهای پیشین است. بنابراین در این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری از منظر قابلیت‌های پویا، آن‌ها هم به روش کیفی، اهمیت دارد.

جامعه آماری این پژوهش بانک‌های فعال در استان ایلام بود. داده‌های لازم برای این پژوهش با مصاحبه (نیمه‌ساختاریافته) با یازده نفر از خبرگان بانک‌های فعال استان ایلام گردآوری شد. روش نمونه‌گیری پژوهش روش نمونه‌گیری نظری بود. نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند یک نمونه براساس مقوله‌ها و نظریه در حال ظهور است (Goulding, 2002; Arabi et al., 2015). در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد. اگر به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست، رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگونی است که مرتبط‌اند با پدیده‌ای که درباره آن پژوهش می‌شود (Hadavinejad et al., 2010). ادامه مصاحبه‌ها به روش گلوله‌برفی ادامه یافت. بدین طریق که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. نمونه‌گیری تارسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش به منظور انتخاب خبرگان معیارهایی در نظر گرفته شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل آگاهی مصاحبه‌شونده از موضوع و تسلط نظری وی به موضوع، تجربه عملی در صنعت بانکداری یا تجربه مشاوره به بانک، تمایل و توانایی شرکت در پژوهش و دسترسی بود. در جدول ۲ سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش آمده است.

جدول ۲: سیمای مشارکت‌کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سمت	شماره مصاحبه‌شونده	تحصیلات	سمت
۱	دکتری	مشاور بانک	۷	دکتری	معاون
۲	دکتری	مشاور بانک	۸	دکتری	مشاور بانک
۳	کارشناسی ارشد	معاون	۹	دکتری	مشاور بانک
۴	کارشناسی ارشد	معاون	۱۰	کارشناسی ارشد	معاون
۵	دانشجوی دکتری	معاون	۱۱	دکتری	معاون
۶	دکتری	مشاور بانک			

در صنعت الکترونیک ایتالیا ارائه کردند. نتایج نشان داد که چابکی استراتژیک قابلیت مناسبی برای بهبود فعالیت‌های رقابتی است. علاوه بر این، ارتقای چابکی استراتژیک در ابعاد چابکی مشتری، چابکی عملیاتی و مشارکتی به افزایش توانایی در سایر قابلیت‌های سازمان، مانند بینش استراتژیک و آینده‌نگری استراتژیک و صلاحیت و شایستگی فناوری اطلاعات، وابسته است.

باتیستلا و همکاران (2017) در پژوهشی تقویت و توسعه چابکی کسب‌وکار را از طریق قابلیت‌های متمرکز با روش مطالعه چندگانه در صنایع مختلف بررسی کردند. آن‌ها سه دسته از قابلیت‌ها را که در چابکی کسب‌وکار نقش دارد شناسایی کردند. نتایج نشان داد که قابلیت نوآوری استراتژی باید بر شعار و ارزش پیشنهادی، تحقیق و توسعه، و مسئولیت اجتماعی متمرکز باشد. همچنین قابلیت سرمایه‌گذاری منابع در آموزش و مدیریت بخش منابع انسانی و نیز قابلیت شبکه‌سازی در بخش برندسازی، خرده‌فروشی و زیرساخت‌های بخش شبکه کسب‌وکار می‌تواند مؤثر باشد.

شمس و همکاران (2020) در پژوهش خود الگویی مفهومی از چابکی استراتژیک برای شرکت‌های چندملیتی ارائه کردند. الگوی ارائه‌شده آن‌ها مبتنی بر ادغام چابکی در بخش‌های عملیاتی (مانند فناوری اطلاعات و زنجیره تأمین و تولید) است که شرکت‌ها برای تبدیل شدن به شرکت‌های چندملیتی چابک باید به این موارد توجه کنند و آن‌ها را تقویت کنند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی، و از منظر هدف، کاربردی است. اهداف از این پژوهش عمدتاً از طریق جهت‌گیری اکتشافی به‌دست می‌آید. در این پژوهش از رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است تا پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در بانک‌های فعال در استان ایلام شناسایی شود. سبب استفاده از رویکرد قابلیت‌های پویا در این پژوهش نگاه نظام‌مند و درونی و بیرونی موجود در این رویکرد به صنعت (یا سازمان) است که



متون به دست آمده خط به خط تحلیل می‌شود تا واژه‌ها و عبارات کلیدی مرتبط با تجربیات مشارکت‌کنندگان شناسایی شود. در این گام مفاهیم توسعه می‌یابند و در آن قطعات یا واحدهایی از داده‌ها که متعلق به پدیده‌ای کلی‌تر یا نمایانگر یا مصداقی از آن پدیده هستند شناسایی می‌شود (Goulding, 2002; Arabi et al., 2015).

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این روش از کدگذاری به این سبب محوری نامیده شده است که کدگذاری حول یک مقوله، که «محور» است، صورت می‌گیرد. در این مرحله، مقوله‌ها و ویژگی‌ها و ابعادشان، که حاصل کدگذاری بازند، سر جای خود قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای درباره روابط ایجاد شود. کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها است. یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی درون‌داد مرحله کدگذاری انتخابی است. در این مرحله مقوله محوری انتخاب می‌شود، به شیوه‌ای نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده می‌شود و آن‌ها را اثبات می‌کند و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند (Danace Fard et al., 2013).

در این پژوهش پس از تحلیل مصاحبه‌ها و انجام فرایند کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) پیشایندها (عوامل مؤثر) و پسایندهای (پیامدهای) چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا مشخص شد. در نهایت پیشایندهای چابکی استراتژیک در دو مقوله اصلی عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی دسته‌بندی شد (جدول ۳). عوامل کلان محیطی شامل مقوله‌های فرعی پویایی محیطی، شدت رقابت در صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی، و گسست فناوری است. عوامل سازمانی و مدیریتی شامل مقوله‌های فرعی قابلیت پاسخ‌گویی، قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، طراحی و توسعه خدمات نوین، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، مشکلات فرهنگی، و مشکلات حرفه‌ای است. در ادامه به تشریح هریک از مقوله‌های فرعی پرداخته خواهد شد.

روایی تحقیق با اقداماتی که کرسول و میلر در سال ۲۰۰۰ پیشنهاد داده‌اند ارزیابی شد، که به نقل از دانایی فرد و همکاران (2013)، این اقدامات شامل تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش است (Danace fard et al., 2013). در تطبیق توسط اعضا فرایند تحلیل و الگوی نهایی تحقیق را خبرگان و مشارکت‌کنندگان در پژوهش بررسی و بازبینی کردند و در نهایت به تأیید آن‌ها رسید. در بررسی همکار فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها و نیز یافته‌های پژوهش در اختیار سه تن از استادان دانشگاه که به موضوع پژوهش (چابکی استراتژیک و قابلیت‌های پویا) اشراف داشتند، قرار داده شد و پس از انجام اصلاحات مورد نظر ایشان الگوی نهایی تأیید شد. در مشارکتی بودن پژوهش، هم‌زمان از مصاحبه‌شوندگان و خبرگان مسلط به موضوع پژوهش درخواست شد که با پژوهشگران در تحلیل داده‌ها همکاری کنند و راهنمایی‌های لازم را ارائه کنند. به منظور بررسی پایایی پژوهش، در همه مصاحبه‌های انجام‌شده در پژوهش از فرایندی نظام‌مند، اصولی و منطقی استفاده شد. همچنین به منظور اطمینان‌پذیری جزئیات پژوهش و یادداشت‌ها ثبت و ضبط شد. علاوه بر این، چارچوبی مدون و باثبات، پس از تأیید استادان و صاحب‌نظران و با در نظر گرفتن روش تحقیق مناسب و کارایی آن، به منظور بررسی و تحلیل هدفمند منابع و نمونه‌گیری هدفمند، تهیه و به کار گرفته شد و در رسیدن به اهداف پژوهش مدنظر قرار گرفت.

## ۵. یافته‌ها

به نقل از دانایی فرد و همکاران (2019)، استراوس و کوربین (1998) برای تحلیل داده‌های کیفی سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی را ارائه کرده‌اند (Danace Fard et al., 2019). کدگذاری باز مجموعه‌ای از گام‌های تحلیلی و فنون کدگذاری مخصوص است که با آن معانی را از داده‌ها استخراج می‌کنند. کدگذاری باز شکستن داده‌ها به واحدهای معنایی مجزا است. این فن با یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها شروع می‌شود و

جدول ۳: مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی پیشایندهای چابکی استراتژیک

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پویایی بازار در صنعت بانکداری، پیچیدگی و گسست محیطی پیرامون صنعت بانکداری، تغییر نیاز بازار و مشتریان، بحران‌های مالی و کرونا و...	پویایی محیطی	عوامل کلان محیطی
فشارهای جهانی شدن و لزوم ورود به فعالیت‌های بین‌المللی، ورود رقبای جدید (مؤسسه‌های مالی) به صنعت بانکداری	شدت رقابت در صنعت بانکداری	
افزایش رکود اقتصادی، وجود تحریم‌های مالی و بانکی، لزوم پیروی قوانین بین‌المللی (مانند سوئیفت، اعتبارات اسنادی و...)	موانع مالی و اقتصادی	
ورود ارزهای دیجیتال، لزوم به‌کارگیری فناوری‌های زیست محیطی، ورود فناوری‌های جدید به فعالیت‌های بانک‌ها، شتاب تغییرات روزافزون در فناوری‌ها، رشد دسترسی سریع رقبای بانکی به فناوری‌های جدید	گسست فناوری	

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
نیاز به پاسخ‌گویی سریع به مشتری، قابلیت پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی و نامطمئن	قابلیت پاسخ‌گویی	
استفاده از ابزارهای بانکداری الکترونیک (مانند خودپرداز و وب‌کیوسک‌ها)، بهره‌گیری از کانال‌های نوین پرداخت (مانند همراه‌بانک، اینترنت‌بانک و تلفن‌بانک)	قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک	
خرید و فروش‌های اینترنتی، خدمت‌رسانی مجازی (مانند افتتاح حساب به صورت مجازی)، طراحی خدمات برای موقعیت بحرانی (مانند سیل و زلزله)	طراحی و توسعه خدمات نوین	
ناتوانایی پیش‌بینی شفاف آینده، سیاست‌گذاری غیر مؤثر برای موقعیت‌های متغیر، ضعف رویکرد قاعده‌مند در صنعت بانکداری، ضعف در توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری	ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک	عوامل سازمانی و مدیریتی
سبک مدیریت سنتی، تغییر قوانین و مقررات بانکی، ساختار سنتی، تغییر میزان حقوق و دستمزد، محدودیت منابع مالی	مشکلات ساختاری	
نبود فرهنگ سازمانی حمایتگر، نبود ارزش‌های سازمانی حمایتگر	مشکلات فرهنگی	
ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت بحرانی، نبود ارزیابی فرایندهای سازمانی و درک توانایی سازمانی، نیاز به نیروی انسانی متخصص و ماهر	مشکلات حرفه‌ای	

#### ۱-۵. عوامل کلان محیطی

عوامل کلان محیطی عواملی اند که از محیط پیرامون به صنعت بانکداری تحمیل می‌شود. به این سبب که این عوامل خارج از کنترل بانک‌ها است تأثیرگذاری بالایی در عملکرد صنعت بانکداری دارد و همواره فعالیت‌های این صنعت را تغییر می‌دهد.

#### ۱-۱-۵. پویایی محیطی

در گذشته سازمان در محیط‌هایی ایستا، که عوامل محیطی در آن تقریباً ثابت بود، قرار داشت و می‌توانستند در سازمان‌ها طبق برنامه‌ای منظم و برنامه‌ریزی شده فعالیت کنند. امروزه در سازمان‌ها نمی‌توانند مانند گذشته عملکرد مناسبی داشته باشند. تغییرات پی‌درپی عوامل محیطی نشان از آن دارد که عملکرد سازمان‌ها باید مطابق با شرایط و عوامل محیطی تغییر کند و اصلاحات لازم در فعالیت‌های سازمان صورت گیرد. محیط پیرامون صنعت بانکداری، در مقایسه با گذشته، با طیف گسترده و متنوعی از تغییرات همراه شده است. این تغییرات سبب شده است در صنعت بانکداری، برای عملکرد بهتر، فعالیت‌ها را با تغییرات محیطی منطبق کنند و اصلاحات لازم را به عمل آورند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله پویایی محیطی، در این پژوهش، پویایی بازار در صنعت بانکداری، پیچیدگی و گسست محیطی پیرامون صنعت بانکداری، تغییر نیاز بازار و مشتریان، بحران‌های مالی، کرونا و غیره است. یکی از عوامل مهم پویایی محیطی «بحران»ها هستند که با شکل‌گیری آن‌ها، در صنعت بانکداری، چالش‌های جدی را تجربه کرده‌اند. طی دو سال گذشته شاهد

شکل‌گیری بحران کرونا بوده‌ایم. در اکثر نقاط دنیا بحران کرونا سبب شد که مراجعات حضوری به سازمان‌ها (از جمله بانک‌ها) کمتر شود و سازمان‌هایی که در آن‌ها خود را با این چالش وفق دادند توانستند به فعالیت ادامه دهند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«با توجه به شرایط کنونی که پاندمی کرونا شکل گرفته، مراجعات مشتریان به بانک بسیار کمتر از گذشته شده، به همین دلیل بهره‌دهی بانک‌ها خدمات‌دهی خود رو به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنن که مشتریان بتونن از خدمات غیرحضوری و اینترنتی استفاده کنن».

#### ۱-۲-۵. شدت رقابت در صنعت بانکداری

رقابت یکی از مفاهیم پرکاربرد در متون مدیریت استراتژیک است. همواره در دوره فعالیت سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از توانایی‌هایی بوده‌اند که آن‌ها را در مقایسه با سازمان‌هایی که فعالیت مشابه می‌کنند، در موقعیت برتری قرار دهد. این مهم در دهه‌های اخیر، که محیط پیرامون سازمان‌ها پیچیده و همراه با تغییرات بسیار است، بر فضای کسب‌وکارها حاکم بوده است و به آن بیشتر توجه شده است. امروزه در صنعت بانکداری شدت رقابت در بازار افزایش یافته است و در بانک‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش توان رقابتی خود هستند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری، در این پژوهش، فشارهای جهانی شدن و لزوم ورود به فعالیت‌های بین‌المللی و نیز ورود رقبای جدید (مؤسسه‌های مالی) به صنعت بانکداری

#### ۵-۱-۴. گسست فناوری

امروزه بسیاری از کسب‌وکارها به‌علت تغییرات گسترده در فناوری‌ها و ظهور فناوری‌های جدید متحول شده‌اند و شاهد به‌وجود آمدن روش‌های نوین کسب‌وکار و ظهور کسب‌وکارهایی هستیم که تا چند سال قبل وجود نداشت. فناوری‌های جدید تغییراتی در فعالیت‌های بانک‌ها، در مقایسه با گذشته، ایجاد کرده است و در بانک‌ها به‌اجبار و برای تطبیق خود با شرایط جدید، و عقب‌نماندن از رقبا، از این فناوری‌ها بهره می‌گیرند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله گسست فناوری، در این پژوهش، ورود ارزهای دیجیتال، لزوم به‌کارگیری فناوری‌های زیست‌محیطی، ورود فناوری‌های جدید به فعالیت‌های بانک‌ها، شتاب تغییرات روزافزون در فناوری‌ها، و رشد دسترسی سریع رقبا بانکی به فناوری‌های جدید است. مفاهیم شناسایی شده حاکی از اهمیت استفاده از فناوری‌های جدید در تعاملات کسب‌وکارها، و به‌خصوص صنعت بانکداری، است. در صنعت بانکداری کشور برای اینکه از رقابت جا نمانند و بتوانند انعطاف‌پذیری و چالاکی لازم را داشته باشند باید تغییرات فناوری را مدنظر داشته باشند و فناوری‌هایی را که استفاده می‌کنند به‌روزرسانی کنند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«توی شرایط بحرانی کرونا و کلاً شرایط متغیری که امروزه شاهدش هستیم ابزارها و فناوری‌های جدیدی هستن که توی بانکداری می‌شه ازشون استفاده کرد. مشتری می‌تونه به جای حضور در بانک و نوبت گرفتن و معطل شدن و... به‌راحتی از اون‌ها استفاده کنه. یکی‌ش امضای الکترونیکیه، آگه بانک‌ها برای امضای چک و برداشت از حساب و... این ابزار رو در اختیار مشتری قرار بدن، کار مشتری خیلی راحت می‌شه و می‌تونه از خدمات استفاده کنه».

#### ۵-۲. عوامل سازمانی و مدیریتی

عوامل سازمانی و مدیریتی عوامل داخلی صنعت بانکداری است که مرتبط است با موانع و مشکلات درونی صنعت که رفع آن‌ها در چابک‌سازی صنعت بانکداری مؤثر است.

#### ۵-۲-۱. قابلیت پاسخ‌گویی

یکی از ویژگی‌های بارز محیط امروزی نامطمئن بودن محیط پیرامون سازمان‌ها، و به‌خصوص صنعت بانکداری، است. در موقعیت نامطمئن اطلاعات کم است یا وجود ندارد، در نتیجه نمی‌توان تأثیر عوامل محیطی را در عملکرد سازمان، واضح و روشن، مشخص کرد. از این‌رو در سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان با چالش‌هایی روبه‌رو خواهند شد. علاوه بر این در وضعیت متغیر امروزی سازمان‌هایی عملکرد مناسب در بازار دارند که در این سازمان‌ها بتوانند سریع‌تر از رقبا به

است. امروزه در بسیاری از صنایع فعالیت در عرصه بین‌المللی اجتناب‌ناپذیر است. در بانک‌های فعال در داخل کشور نیز برای اینکه بتوانند در زمینه بازرگانی به تاجران و سازمان‌های داخلی و خارجی تسهیلات و خدمات ارائه کنند باید توان رقابتی خود را نه تنها در منطقه بلکه در سطح بین‌المللی افزایش دهند. از سوی دیگر نیز شاهد آن هستیم که در صنعت بانکداری رقبا جدید وارد این صنعت شده‌اند و طی سال‌های گذشته افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و مؤسسه‌های مالی افزایش رقابت در عرصه بانکداری داخلی را نتیجه داده است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«یکی از مواردی که در دهه گذشته خیلی چشمگیر بود رشد فزاینده تعداد این مؤسسات مالی بود که با نرخ بهره بالایی که به سپرده‌ها می‌دادن مشتری‌های زیاد رو جذب کرده بودن و توی چند سال واقعاً رقبا سرسختی برای بانک‌های معروف دولتی شده بودن».

#### ۵-۱-۳. موانع مالی و اقتصادی

طی چند سال گذشته شاهد چالش‌ها و موانع بسیار مهمی در عرصه اقتصادی و مالی کشور بوده‌ایم. صنعت بانکداری یکی از تأثیرگذارترین عوامل چرخه اقتصادی و مالی است و تحت تأثیر این موانع و چالش‌ها قرار گرفته است. این موانع عملکرد صنعت بانکداری را با مشکلاتی روبه‌رو کرده است. در صنعت بانکداری دریافته‌اند که برای مقابله و رفع این موانع باید عملکرد خود را تغییر دهند و همچنین لزوم چابک‌شدن صنعت بیش‌ازپیش آشکار شده است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله موانع مالی و اقتصادی، در این پژوهش، افزایش رکود اقتصادی، وجود تحریم‌های مالی و بانکی، و لزوم اجرای قوانین بین‌المللی، مانند اف‌ای‌تی‌اف<sup>۱</sup> و سوئیفت<sup>۲</sup> و اعتبارات اسنادی، است. از جمله مواردی که چابکی را در صنعت بانکداری ضروری کرده است، از یک طرف، تحریم‌های بین‌المللی صنعت بانکداری کشور و رشد نزولی اقتصادی و رکود شدیدی است که در کشور شاهد آن هستیم، و از طرف دیگر، نبود سیاست‌های شفاف در زمینه مالی است که براساس آن در بانک‌ها بتوانند در عرصه بین‌المللی فعالیت مؤثری داشته باشند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«این چندساله وضعیت اقتصادی کشور روند کاهشی داشته و بانک‌ها وضعیت مناسبی ندارند، بدهی خیلی از بانک‌ها به بانک مرکزی بیشتر شده و توی جذب منابع هم مشکلاتی دارن، از همه بدتر تحریم‌هائه که بانک‌ها رو گرفتار کرده و نمی‌تونن به‌راحتی مبادله و انتقال داشته باشن».

1. Financial Action Task Force (FATF)

2. The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT)

اینترنت بانک، تلفن بانک) است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین گفت:

«بانکداری الکترونیک یک الزامه برای بانک، ما باید بخش فناوری اطلاعات را توانمند و تجهیز کنیم تا بتوانیم خدمات بانکداری الکترونیکمون رو گسترش بدیم. همچنین از تجهیزات و ابزارهایی استفاده کنیم که مشتری‌هامون به راحتی از خدمات ما استفاده کنن».

#### ۵-۲-۳. طراحی و توسعه خدمات نوین

یکی از عوامل مهمی که در موقعیت متغیر و مبهم در چابکی استراتژیک صنعت بانکداری تأثیرگذار است طراحی خدمات نوین برای مشتریان است. توانایی طراحی و ارائه خدمات نوین در موقعیت پیچیده و بحرانی قابلیت مؤثر است که می‌تواند در بانک‌ها با اتکا بر آن علاوه بر جذب مشتریان بیشتر، در عملکرد از رقبای برتر عمل کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت طراحی و توسعه خدمات نوین، در این پژوهش، خرید و فروش‌های اینترنتی، خدمت‌رسانی مجازی (مانند افتتاح حساب مجازی)، و طراحی خدمات برای موقعیت بحرانی (مانند سیل و زلزله) است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص چنین گفت:

«هنگام مواجهه با شرایط حاد و بحرانی مثلاً شرایطی که بحرانی به وجود می‌آید (چه بحران طبیعی مثل سیل و زلزله، چه پاندمی و یا...) آگه ما خدماتی رو برای این شرایط نداشته باشیم و رقبای ما برای این شرایط برنامه داشته باشن، یقیناً مشتری‌ها به سمت اون‌ها تمایل پیدا می‌کنن. در نظر داشتن خدماتی برای چنین اوضاع و احوالی به بانک خیلی کمک می‌کنه».

#### ۵-۲-۴. ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک

در موقعیت متغیر و متلاطم محیطی، که در سازمان‌ها با نامطمئن و ابهام مواجه هستند، و اوضاعی که در آن نرخ تغییرات در مقایسه با سال‌های گذشته افزایشی است در سازمان‌ها به توانایی‌هایی نیاز دارند که بشود به کمک آن مسائل مهم پیش رو را پیش‌بینی کرد و تدابیر لازم را برای مواجهه با مسائل در نظر گرفت. قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک این امکان را می‌دهد که در سازمان‌ها با تغییرات محیطی هم‌نوا باشند و غافل‌گیری کمتری را تجربه کنند. توسعه قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک کمک خواهد کرد که در صنعت بانکداری، در موقعیت نامطمئن و مبهم امروزی، قبل از رقبا فرصت‌ها را تشخیص دهند و اقدامات لازم را پیش گیرند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، در این پژوهش، ناتوانی پیش‌بینی شفاف آینده، سیاست‌گذاری غیر مؤثر برای موقعیت‌های متغیر، ضعف رویکرد قاعده‌مند در صنعت بانکداری، و ضعف در توسعه مهارت تفکر استراتژیک در صنعت بانکداری است. توسعه تفکر و دوراندیشی استراتژیک در صنعت بانکداری نیازی مبرم

نیازهای مشتریان پاسخ دهند و خدمات خود را به آن‌ها ارائه کنند. بنابراین در موقعیتی که اطلاعات کافی درباره عوامل محیطی در دسترس نیست و مشتریان انتظار دریافت خدمات مناسب را دارند، سرعت عمل مهم است. قابلیت پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان به انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در سازمان بستگی دارد و این قابلیت می‌تواند مزیتی رقابتی برای آن‌ها به دنبال داشته باشد. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت پاسخ‌گویی، در این پژوهش، نیاز به پاسخ‌گویی سریع به مشتری و نیز قابلیت پاسخ‌گویی در موقعیت بحرانی و نامطمئن است. بر این اساس در صنعت بانکداری نیز باید قابلیت پاسخ‌گویی در موقعیت‌های نامطمئن و پاسخ‌گویی سریع به نیازهای مشتریان را تقویت کنند و عملکرد خود را بر اساس شرایط محیطی تعدیل کنند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«مشتریان از ما (بانک) انتظار دارن که در کوتاه‌ترین زمان ممکن نیازهایی که دارن رو پاسخ بدیم. اون‌ها به عنوان مشتری انتظار دارن که به نحو احسن خدمات رو بهشون ارائه بدیم و نیازهای اون‌ها رو رفع کنیم. آگه ما نتونیم به طور مناسب و در کوتاه‌ترین زمان این کار رو انجام بدیم سراغ بانک دیگه‌ای می‌رن که این کار رو براشون انجام بده. این یه الزامه برای ما که بتونیم خدمات سریع و مطابق با نیاز مشتری رو ارائه بدیم».

#### ۵-۲-۵. قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک

امروزه در بانک‌های پیش‌تاز در جهان بر توجه به بانکداری الکترونیک، برای خدمت‌رسانی مناسب، تطابق با تغییرات محیط پیرامون و نیازهای در حال تغییر مشتریان، تأکید می‌کنند. این مهم در صنعت بانکداری کشور، در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، آن‌چنان که شایسته است پیشرفت زیادی نداشته است، اما با توسعه زیرساخت‌های مرتبط با بانکداری الکترونیک، نظیر بهبود و توسعه اینترنت (در مناطق مختلف کشور)، بهره‌گیری از ابزارهای نوین بانکداری، قابلیت انعطاف‌پذیری و خدمت‌رسانی مناسب به مشتریان در موقعیت متغیر امروزی، در صنعت بانکداری، فراهم شده است. در صنعت بانکداری، با تمرکز بر بانکداری الکترونیک و توسعه آن در مناطق مختلف کشور، خدمت‌رسانی به مشتری در هر لحظه و هر مکان تسهیل شده است و این امکان به کاهش حضور مشتریان در بانک‌ها، کاهش اتلاف وقت و کاهش بروکراسی اداری منجر خواهد شد. بر این اساس سرمایه‌گذاری در بانکداری الکترونیک و توسعه و بهبود آن برای صنعت بانکداری کشور در موقعیت متغیر امروزی نیازی اساسی است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله قابلیت توسعه بانکداری الکترونیک، در این پژوهش، استفاده از ابزارهای بانکداری الکترونیک (مانند خودپرداز، وب کیوسک) و نیز بهره‌گیری از روش‌های نوین پرداخت (مانند همراه‌بانک،

## ۵-۲-۶. مشکلات فرهنگی

عامل فرهنگ در سازمان‌ها، که مربوط به بخش نرم‌افزاری و درونی سازمان است، در بسیاری از عوامل مهم سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ گاه می‌تواند در موقعیت متغیر و متلاطم تسهیل‌کننده و پیش‌برنده سازمان باشد و گاه خود مانعی اساسی بر سر راه پیشرفت سازمان است. فرهنگی متعالی که مدیران آن را در سطوح مختلف صنعت تبیین کرده باشند و مبتنی بر ارزش‌های مشترکی باشد که حامی پیشرفت و تغییر در رویکردهای گذشته‌نگر باشد ضروری است. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات فرهنگی، در این پژوهش، نبود فرهنگ سازمانی حمایتگر و نیز نبود ارزش‌های سازمانی حمایتگر است. نبود فرهنگ سازمانی قوی در صنعت بانکداری امکان برقراری انسجام لازم برای مقابله با تغییرات و انطباق با شرایط جدید را نخواهد داد و مانع اساسی برای چابکی صنعت خواهد بود. یکی از مصاحبه‌شوندگان اذعان کرد:

«بحث فرهنگ سازمانی به مورد کلیدی هستش و نقش بسیار پررنگی توی چابکی صنعت بانکداری داره. ما می‌بینیم که خیلی از مدیران ما به این مورد مهم کمتر توجه می‌کنن و اهمیت زیادی به گسترش و ترویج به فرهنگی که تقویت‌کننده باشه نمی‌دن، البته در ظاهر چیز دیگه می‌گن اما چیزی که در عمل می‌بینیم متفاوته».

## ۵-۲-۷. مشکلات حرفه‌ای

هنگامی که سازمان‌ها در موقعیت متغیر محیطی یا در موقعیتی بحرانی قرار دارند نیاز است که در این سازمان‌ها به سرعت تصمیماتی برای مقابله با این موقعیت اتخاذ کنند. ناتوانی در تصمیم‌گیری، انکار موقعیت یا در مواردی نادیده گرفتن و موکول کردن تصمیمات به زمان دیگر عملکرد سازمان را با مشکلاتی مواجه خواهد کرد و این خود مانع از پاسخ‌گویی و ارائه خدمات مناسب خواهد شد. در سازمان‌ها، از جمله صنعت بانکداری، نیاز است توانایی‌های درونی سازمان را شناسایی کنند تا در مواقع مقتضی از آن‌ها کمک لازم را بگیرند. بی‌توجهی به توانایی‌ها و نیز نبود افراد متخصص که بتوانند در موقعیت متغیر و بحرانی اقدامات مقتضی را پیش بگیرند مانع خدمات‌دهی مناسب صنعت خواهد شد و صنعت توان انطباق‌پذیری کمتری خواهد داشت. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات حرفه‌ای، در این پژوهش، ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در موقعیت بحرانی، نبود ارزیابی فرایندهای سازمانی و درک توانایی سازمانی، و نیاز به نیروی انسانی متخصص و ماهر است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«توی همین بحران کرونا عملکرد ما دچار مشکلاتی زیادی شد، جلسات زیادی برای تصمیم‌گیری که چه بکنیم و چه اقداماتی انجام بدیم برگزار شد، متأسفانه بحث‌هایی مطرح شد ولی خروجی

در مواجهه با نامطمئن‌ها و ابهامات محیطی است. زمانی در صنعت بانکداری می‌تواند آمادگی مناسبی در مقابل مسائل پیش رو داشته باشند و خود را با چالش‌ها و مسائل وفق دهند که قابلیت تفکر و دوراندیشی استراتژیک در صنعت توسعه داده شده باشد. ضعف در مفاهیم شناسایی شده به این منجر خواهد شد که در صنعت بانکداری در مقابل چالش‌ها و ابهامات پیش رو منفعل باشند و عملکرد مناسبی نداشته باشند. به‌زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«دید برخی از مدیران بر مبنای ارائه خدمات در هر جا و مکان و در هر زمان نیست. متأسفانه برخی مدیران امکانات و ابزاری مثل دستگاه‌های خودپرداز رو بانکداری دیجیتال و الکترونیک در نظر می‌گیرن در حالی که برای استفاده از خدمات دستگاه خودپرداز نیاز هستش که افراد در محل دستگاه حضور فیزیکی داشته باشن و نمی‌شه این مورد رو جزء اشل بانکداری الکترونیک در نظر گرفت».

## ۵-۲-۵. مشکلات ساختاری

یکی از عوامل تأثیرگذار که چابکی در صنعت بانکداری را ضروری می‌کند مشکلات ساختاری است که در صنعت وجود دارد. مدیرانی که به روش سنتی بانک‌ها را اداره می‌کنند و بهره‌گیری از روش‌های نوین را ضروری نمی‌دانند و قوانین و مقررات را مطابق با موقعیت به‌روزرسانی نمی‌کنند باعث شکل‌گیری مشکلاتی در خدمات‌دهی و عملکرد صنعت بانکداری می‌شوند. از طرف دیگر نبود انعطاف‌پذیری لازم در ساختار بانک‌ها مانع سرعت عمل و پاسخ‌گویی صنعت بانکداری در موقعیت متلاطم شده است. علاوه بر این موارد منابع بانک‌ها طی چند سال گذشته محدود شده است و جذب منابع مالی به‌سختی صورت می‌گیرد. کمبود منابع مالی باعث خواهد شد نتوانند در صنعت بانکداری، در موقعیت‌های مختلف، خدمات مناسب و مطابق با نیازهای مشتریان را ارائه کنند و نیز نتوانند در فناوری‌هایی که چابکی و انعطاف‌پذیری صنعت را تسهیل می‌کند، سرمایه‌گذاری کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مشکلات ساختاری، در این پژوهش، سبک مدیریت سنتی، تغییر قوانین و مقررات بانکی، ساختار سنتی، تغییر میزان حقوق و دستمزد، و محدودیت منابع مالی است. این موارد حاکی از آن است که برای چابکی صنعت بانکداری در موقعیت کنونی کنارزدن موانع پیش‌گفته نیاز است. یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کردند:

«متأسفانه مدیرانی هستن که روش مدیریتشون در بانک برای شرایط کنونی، که این همه تغییر و تحول داره شکل می‌گیره، روش مناسبی نیست و با همون فکر و با همون روش سنتی دارن مدیریت می‌کنن. این روش مدیریت باعث شده که مشتری از عملکرد ما ناراضی باشه».



مشخصی اکثر جلسات نداشتن، منظورم اینه که توی تصمیم‌گیری در شرایط این چنینی قاطع و مشخص عمل نمی‌کنن». پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری دو مقوله اصلی پیامدهای بیرونی و پیامدهای درونی است. مقوله‌های فرعی پیامدهای بیرونی مزیت رقابتی و ارتقای برند است. همچنین مقوله‌های فرعی پیامدهای درونی افزایش بهره‌وری و سودآوری است. در جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پسایندهای چابکی استراتژیک آمده است.

جدول ۴: مفاهیم، مقوله‌های اصلی و فرعی پسایندهای چابکی استراتژیک

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت پذیرش‌دهن فعالیت‌های بانکی، افزایش سهم بازار	مزیت رقابتی	پیامدهای بیرونی
افزایش شهرت بانک، تصویرسازی مثبت از بانک توسط مشتریان	ارتقای برند	پیامدهای بیرونی
سرعت در خدمت‌رسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، رضایت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، حذف شعب ناکارآمد	افزایش بهره‌وری	پیامدهای درونی
جذب و حفظ مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت مشتری، جذب سرمایه و منابع مالی در موقعیت‌های مختلف	سودآوری	پیامدهای درونی

### ۳-۵. پیامدهای بیرونی

پیامدها مزایا و نتایج مثبتی‌اند که، در صنعت بانکداری، چابک‌سازی این صنعت به آن‌ها دست خواهند یافت. پیامدهای بیرونی مواردی است که منجر می‌شود صنعت بانکداری از رقبای خود و دیگر بازیگران بخش مالی و اقتصادی برتری یابد. در ادامه مقوله‌های فرعی پیامدهای بیرونی تشریح خواهد شد.

#### ۱-۳-۵. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی یکی از مفاهیم پرکاربرد در حوزه استراتژی در سال‌های گذشته بوده است. در سازمان‌ها همواره به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌هایی‌اند که با تکیه بر آن‌ها بتوانند در بازارهای رقابتی و در مقابل رقبای قدرتمند عملکرد برتر و پاسخ‌گویی بهتری به مشتریان داشته باشند. در صورتی که در صنعت بانکداری از توانمندی‌هایی (با خلق توانمندی‌های جدید) بهره‌گیرند که ممکن است در موقعیت متغیر راهگشا باشد و توانایی پاسخ‌گویی سریع را ایجاد کند، می‌توانند در مقابل رقبا بهتر عمل کنند و جایگاه مناسبی را در بین مشتریان به دست آورند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مزیت رقابتی، در این پژوهش، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت‌پذیرش‌دهن فعالیت‌های بانکی، و افزایش سهم بازار است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کرد:

«وقتی بانک توانایی این رو داشته باشه که در زمان و مکان‌های مختلف خدماتش رو در اختیار مشتری قرار بده، مشتری‌های بیشتری جذب می‌شن و از رقبا جلو می‌زنه و بازار رو دست می‌گیره».

### ۲-۳-۵. ارتقای برند

یکی از پیامدها و مزایای چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ارتقای برند است. هنگامی که در بانک‌ها بتوانند در موقعیت بحرانی و متغیر به نیازهای در حال تغییر مشتریان پاسخ بدهند و بتوانند خواسته‌های آنان را برآورده کنند، در ذهن و قلب مشتری (سهم ذهنی و قلبی) ماندگار می‌شوند و این مهم باعث خواهد شد که مشتریان از خدمات بانک رضایت داشته باشند و بانک را به دیگران توصیه کنند. مفاهیم شناسایی شده در مقوله مزیت رقابتی، در این پژوهش، افزایش شهرت بانک، و تصویرسازی مثبت از بانک توسط مشتریان است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«بانک‌هایی که به فکر مشتری‌هاشون هستن و دغدغه‌شون این باشه که بتونن نیازهای مشتری‌ها رو در شرایط مختلف پاسخ بدن، نامشون همیشه در یاد مشتری خواهد بود و مشتری نسبت به نام و عملکرد اون بانک رضایت داره».

### ۴-۵. پیامدهای درونی

پیامدهای درونی چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری آن دسته از مزایا است که، با اعمال چابکی استراتژیک، منجر به عملکرد بهتری در صنعت بانکداری خواهد شد.

### ۱-۴-۵. افزایش بهره‌وری

چابکی در صنعت بانکداری و توجه به آن دسته از قابلیت‌ها که افزایش انطباق‌پذیری صنعت را نتیجه داده است منجر به خلق مزایایی برای صنعت بانکداری خواهد شد که نه تنها رضایت درونی را در صنعت افزایش می‌دهد بلکه بهره‌وری و اثربخشی

بانکداری، در موقعیت متغیر و پیچیده کنونی، بتوانند نیازهای مشتریان خود را در اسرع وقت پاسخ دهند، نه تنها رضایت مشتریان جلب خواهد شد، بلکه مشتریان ترغیب خواهند شد که خدمات بیشتری از بانک دریافت کنند و سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهند. جذب منابع بیشتر سودآوری صنعت را افزایش خواهد داد. مفاهیم شناسایی شده در مقوله سودآوری، در این پژوهش، جذب و حفظ مشتریان، وفاداری مشتری، رضایت مشتری، و جذب سرمایه و منابع مالی در موقعیت‌های مختلف است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین بیان کرد: «چنانچه بانک در شرایط مختلف توان خدمت‌رسانی رضایت‌بخش رو داشته باشد و مشتری به سرویس‌دهی ما اطمینان داشته باشد در شرایط مختلف حامی ما خواهد شد و دیگران رو ترغیب می‌کنه از خدمات ما استفاده کنن».

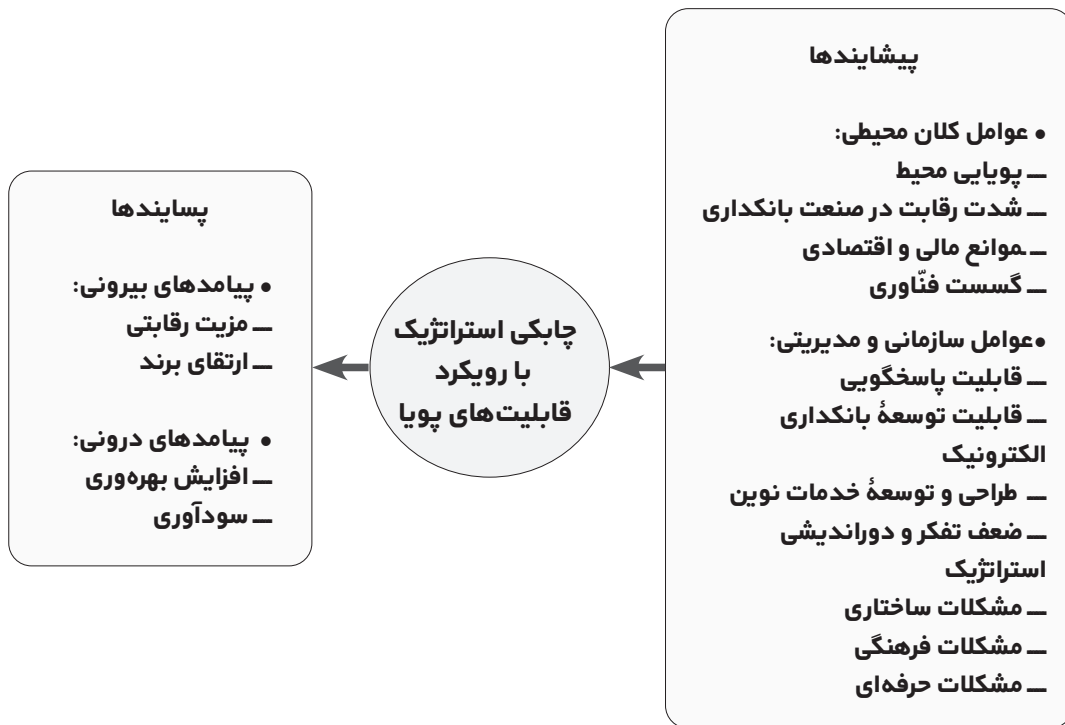
شمای کلی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری در شکل ۱ آمده است.

فعالیت‌ها را نیز ارتقا می‌بخشد. انعطاف‌پذیری و سرعت عمل در صنعت موقعیتی را به وجود خواهد آورد که با صرف هزینه کمتر از قبل اهداف تعیین‌شده صنعت محقق شود. مفاهیم شناسایی شده در مقوله افزایش بهره‌وری، در این پژوهش، سرعت در خدمات‌رسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، رضایت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، و حذف شعب ناکارآمد است. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گفت:

«یکی از مهم‌ترین خوبی‌های چابکی برای صنعت بانکداری این هستش که هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی رو کاهش می‌ده. دیگه اون همه هزینه صرف فعالیت‌هایی بی‌ثمر نمی‌شه و می‌تونی جای دیگه‌ای که ثمر داشته باشه اون رو صرف کنی».

#### ۵-۴-۲. سودآوری

از دیگر مزایای به‌کارگیری چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری این است که صنعت سودآور می‌شود. هنگامی که در صنعت



شکل ۱: شمای کلی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک

#### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مقوله‌های اصلی برای بخش پیشایندهای چابکی استراتژیک با رویکرد قابلیت‌های پویا عوامل کلان محیطی و عوامل سازمانی و مدیریتی است. پیشایندهای چابکی استراتژیک آن دسته از عوامل تأثیرگذار است که ضرورت چابکی استراتژیک را با تکیه بر توانمندی‌هایی که در صنعت بانکداری - در موقعیت پیچیده کنونی - وجود دارد آشکار می‌کند. عوامل کلان محیطی عواملی

در این پژوهش با رویکرد کیفی پیشایندها و پسایندهای چابکی استراتژیک مبتنی بر قابلیت‌های پویا در صنعت بانکداری شناسایی شد. پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها، در آخر، ۴۳ مفهوم شناسایی شد که این مفاهیم در قالب ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی طبقه‌بندی شد. بر این اساس

بهره‌وری و سودآوری است. یافته‌های بخش پساند‌های چابکی استراتژیک با یافته‌های ابوالقاسمی و همکاران (2018)، بانی و همکاران (2016)، بندریان (2016)، کریمی و رحمانی (2015)، میونجر (2009; 2009)، همتی و همکاران (2016) و باتیستلا و همکاران (2017) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و نیز برای اینکه صنعت بانکداری در موقعیت پیچیده‌ی امروزی عملکرد مناسبی داشته باشد پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

- پویایی محیطی یکی از مقوله‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش است. تشکیل کارگروهی ویژه برای بررسی مستمر عوامل و تغییرات محیطی تأثیرگذار در صنعت بانکداری به این منجر خواهد شد که در صنعت بانکداری نگاهی پیش‌نگرانه به مسائل محیطی داشته باشند و با اتخاذ سیاست‌های مؤثر رویکردی منفعلانه در برابر محیط نداشته باشند. بر این اساس وجود کارگروهی برای رصد تغییرات محیطی یک نیاز است.

- مشکلات ساختاری از عوامل مهمی است که می‌توانند در صنعت بانکداری با اصلاح آن بستر چابکی را فراهم کنند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که در صنعت بانکداری با اصلاح ساختارهای سنتی و ناکارآمد، برای انطباق سریع با موقعیت متغیر و پیچیده (استفاده از ساختارهای تخت، منعطف و شناور برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار در موقعیت‌های مختلف)، قابلیت انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی را ارتقا دهند و با توجه به شرایط از ساختارها و سیاست‌های مؤثر استفاده کنند.

- از دیگر مسائل مهم در چابک‌سازی صنعت بانکداری وجود مشکلات فرهنگی در صنعت است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود که مدیران صنعت با تقویت و گسترش فرهنگ حامی چابکی، از طریق آموزش و همکاری گروهی و تأکید بر ارزش‌های مشترک، بستر لازم را برای تغییر رویکرد سنتی و توجه به کار گروهی، برای حل مسائل (در مقابل فردگرایی)، فراهم آورند.

- ضعف دوراندیشی و تفکر استراتژیک از دیگر عوامل تأثیرگذار در چابکی استراتژیک است که در این پژوهش به آن اشاره شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی مرتبط با دوراندیشی و تفکر استراتژیک، در سطوح مختلف صنعت بانکداری (عالی، میانی و عملیاتی)، برگزار شود. بدین طریق برای تبیین مؤثر قابلیت تفکر و آینده‌نگری استراتژیک در سطوح صنعت زمینه‌تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری مناسب و مبتنی بر مسائل پیش‌رو را فراهم آورند.

- توسعه بانکداری الکترونیک کارکرد مهمی در چابک‌سازی صنعت بانکداری دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت بانکداری بیشتر فعالیت خود را بر توسعه و تقویت ابزارهای الکترونیکی نوین متمرکز کنند و با ارائه خدمات نوین متناسب با شرایط متغیر در مناطق مختلف (به‌خصوص مناطق

است که محیط پیرامون به صنعت بانکداری تحمیل می‌کند. این عوامل به سبب اینکه خارج از کنترل بانک‌ها هستند تأثیرگذاری بالایی در عملکرد صنعت بانکداری دارند و همواره فعالیت‌های این صنعت را دستخوش تغییر قرار می‌دهند. به نظر می‌رسد صنعت بانکداری و به‌خصوص سیاست‌گذاران این صنعت باید توجه ویژه‌ای به عوامل کلان محیطی داشته باشند و روند تغییرات و تأثیرگذاری آن‌ها را همواره بررسی کنند تا بتوانند با توجه به توانمندی‌های صنعت خود را با شرایط تطبیق بدهند و عملکرد مناسبی داشته باشند. عوامل کلان محیطی شامل چهار مقوله فرعی پویایی محیطی، قابلیت رقابت‌پذیری صنعت بانکداری، موانع مالی و اقتصادی و نیز گسست فناوری است که با یافته‌های شمسی گوشکی و همکاران (2021)، بندریان (2016)، کریمی و رحمانی (2015)، میونجر (2009; 2013)، دوز و کوسون (2010) و وگنون و خددامی (2016) همخوانی دارد.

عوامل سازمانی و مدیریتی مقوله اصلی دیگر بخش پساند‌های چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری است. این مقوله به عوامل داخلی صنعت بانکداری اشاره دارد و موانع و مشکلات درونی صنعت را که در چابک‌سازی صنعت بانکداری مؤثرند نشان می‌دهد. برای نمونه پیش‌بینی نادرست مدیران صنعت از آینده، ناتوانی در تصمیم‌گیری مؤثر در زمان بحران، سبک مدیریتی سنتی، و نبود فرهنگی حمایتگر در صنعت باعث شده است که نتوانند در صنعت بانکداری به‌سرعت خود را با شرایط وفق دهند و عملکرد رضایت‌بخشی داشته باشند. عوامل سازمانی و مدیریتی پنج مقوله فرعی قابلیت پاسخ‌گویی، ضعف تفکر و دوراندیشی استراتژیک، مشکلات ساختاری، فرهنگی و حرفه‌ای است که با یافته‌های محمدکریمی و همکاران (2020)، ابوالقاسمی و همکاران (2018)، بندریان (2016)، میونجر (2009; 2013) و وگنون و خددامی (2016) همخوانی دارد.

پیامدهای بیرونی و پیامدهای درونی مقوله‌های اصلی برای بخش پساند‌های چابکی استراتژیک با رویکردهای قابلیت‌های پویا است. پیامدها به مزایا و نتایج مثبتی اشاره دارد که با چابک‌سازی صنعت بانکداری دست‌یافتنی است. پیامدهای بیرونی به مواردی اشاره دارد که سبب می‌شود صنعت بانکداری در جایگاهی برتر از رقبای خود و دیگر بازیگران بخش مالی و اقتصادی قرار گیرد. پیامدهای بیرونی چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری مقوله فرعی مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی عواملی مانند پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، آگاهی پیوسته از تحولات پیرامون، رقابت‌پذیر شدن فعالیت‌های بانکی، و افزایش سهم بازار است. پیامدهای درونی چابکی استراتژیک صنعت بانکداری به آن دسته از مزایا اشاره دارد که با اعمال چابکی استراتژیک عملکرد صنعت بانکداری به‌مراتب بهتر از گذشته خواهد شد. مقوله‌های فرعی پیامدهای درونی افزایش



- محروم و کمتر توسعه‌یافته) قابلیت انعطاف‌پذیری و چالاک‌ی صنعت بانکداری را افزایش دهند.
- طراحی و توسعه خدمات نوین در صنعت بانکداری نیز از موارد مهمی است که باید به آن توجه ویژه داشت. به مدیران صنعت پیشنهاد می‌شود که از افراد خلاق و نوآور کمک گرفته شود و آن‌ها (مادی و غیرمادی) به طراحی خدمات نوین و نوآورانه متناسب با موقعیت در حال تغییر تشویق شوند. بدین طریق این افراد هنگام بروز بحران‌ها (مانند همه‌گیری کرونا و سیل) موقعیتی را فراهم می‌کنند که بتوان در صنعت بانکداری با بهره‌گیری از خدمات نوین به نیازهای مشتریان پاسخ مناسبی داد.
- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است**
- آرمان، مانی و شفیعی، محبوبه (۱۳۹۶). «قابلیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان مدلی برای تبیین نقش چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۵، شماره ۸۳، ص ۲۵-۵۰. doi: 10.22054/jmsd.2017.7477
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۰). «چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی». *فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس*، دوره ۸، شماره ۳۹، ص ۱۳-۳۴.
- ابوالقاسمی، مهدیه، شریفی، علی‌اصغر و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۷). «شناسایی و سنجش وضعیت پیشایندها و پسانندهای چابکی سازمانی ادارات آموزش و پرورش کشور در یک مدل فرایندی». *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره ۱۲، شماره ۳، ص ۹-۲۹.
- اسماعیلی سالومحله، فرزاد، کردنائیج، اسداله، خداداد حسینی، سید حمید و آذر، عادل (۱۳۹۷). «طراحی مدل تحول استراتژیک در سازمان‌های سلسله‌مراتبی: رویکرد نظریه داده‌بنیاد». *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، دوره ۱۰، شماره ۲۰، ص ۶۷-۹۵. doi: 10.22080/95-67.2019.16043.2860
- اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی». *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، دوره ۱۲، شماره ۱۶، ص ۱۰۷-۱۲۲. doi: 10.29252/12.16.107
- بائی، ساناز، کردنائیج، اسداله و دلخواه، جلیل (۱۳۹۵). «چابکی استراتژیک در صنعت بانکداری ایران و تأثیر آن بر کارایی». *راهبردهای بازرگانی*، دوره ۲۳، شماره ۸، ص ۴۳-۵۸.
- بندریان، رضا (۱۳۹۵). «ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان‌های پژوهش و فناوری». *فصلنامه رشد فناوری*، دوره ۱۲، شماره ۴۶، ص ۹-۱۴.
- خورشید، صدیقه و همتی، مریم (۱۳۹۲). «مطالعه تطبیقی چابکی استراتژیک در صنایع تولیدی شهر سمنان». *فرایند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۱، ص ۲۹-۶۰. <http://jmdp.ir/article-1-1618-fa.html>
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ ششم)*. تهران: صفار.
- دانایی‌فرد، حسن، رحمان سرشت، حسین، مظلومی، نادر و خلیل‌نژاد، شهرام (۱۳۹۲). «الگوی مبنای تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان‌کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، دوره ۳، شماره ۱، ص ۲۳-۴۴. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-7643-fa.html>
- سرلک، محمدعلی، دل‌انگیزان، سهراب و کاکه‌برایی، اسماعیل (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک بر اساس الگوی گلدمن و ناگل». *مدیریت توسعه و تحول*، دوره ۱۳۹۵، شماره ۲۴، ص ۱-۱۰.
- شمسی‌گوشکی، سجاد، یزدانی، حمیدرضا، حاجی‌پور، بهمن و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۹). «طراحی چارچوب چابکی راهبردی با رویکرد قابلیت‌های پویا: بررسی نقش تفکر، یادگیری راهبردی و قابلیت فناوری اطلاعات (مطالعه موردی صنعت فولاد استان کرمان)». *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۱۰، شماره ۴۱، ص ۳۸۷-۴۱۴.
- طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین و ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۸). «بازاندیشی مفهوم قابلیت‌های پویا». *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، دوره ۲، شماره ۱، ص ۱۰۳-۱۴۸. doi: 10.22034/jiba.2019.9129
- فراهانی‌فرد، سعید، فشاری، مجید و خانزاده، یاور (۱۳۹۴). «تأثیر مؤسسات مالی بانکی و غیربانکی اسلامی بر رشد اقتصادی ایران (رهیافت گشتاور تعمیم‌یافته GMM)». *فصلنامه علمی مدل‌سازی اقتصادی*، دوره ۹، شماره ۳۱، ص ۲۱-۴۱.
- قاضی نوری، سروش، مختارزاده، نیما، ابویی، محمد و رشیدی آستانه، متین (۱۳۹۹). «ظهور قابلیت‌های پویا در یک شرکت کوچک و متوسط دانش‌بنیان در حوزه فین‌تک». *مدیریت نوآوری*، دوره ۹، شماره ۱، ص ۱۰۱-۱۳۸.
- قلی‌زاده زاوشتی، مهدی، فضل‌ی، صفر، کشاورز ترک، عین‌اله و ابن‌الرسول، اصغر (۱۳۹۸). «شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران». *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۳۰، شماره ۱ (پیاپی ۱۱۶)، ص ۱-۱۴.
- کریمی، آصف و رحمانی، سوما (۱۳۹۴). «طراحی مدل کسب‌وکار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)». *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، دوره ۸، شماره ۲، ص ۲۷۳-۲۹۲. doi: 10.22059/jed.2015.55980
- گولدینگ، کریستینا (۲۰۰۲). *تحقیق داده‌بنیاد (راهنمای عمل برای مدیریت، کسب‌وکار و بازاریابی)*، ترجمه سیدمحمد اعرابی، شهرام خلیل‌نژاد و سیدعلیرضا هاشمی، ۱۳۹۴. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمدکریمی، پرستو، سیدنقوی، میرعلی و صلواتی، عادل (۱۳۹۹). «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی استراتژیک در بانک ملی ایران». *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، دوره ۲۶، شماره ۷۸، ص ۳۷-۷۲.
- میرسپاسی، ناصر و فرشچی، شبنم (۱۳۹۱). «چابک‌سازی بانک‌ها و تهیه ابزاری برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات)». *آینده‌پژوهی مدیریت*، دوره ۲۳، ویژه‌نامه شماره ۹۶ (پیاپی ۱۳۹۱)، ص ۱۱-۲۴.

- Bandarian, R. (2016). "Developing a Conceptual Model of Strategic Agility in Research and Technology Organizations (RTOs)". *Roshde-Fanavari*, 12(46), pp. 1-10. {In Persian}
- Barreto, I. (2010). "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future". *Journal of Management*, 36(1), pp. 256-280
- Battistella, C., Toni, A. F., Zan, G. D., and Pessot, E. (2017). "Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study". *Journal of Business Research*, 73, pp. 65-82.
- Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., and Rego, A. (2020). "Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM". *Human Resource Management Review*, 30(100695), pp. 1-13.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., and Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Safar. {In Persian}
- Danaee Fard, H., Rahmanseresht, H., Mazloomi, N., and Khalil Nezhad, S. (2013). "Basic Decision-making Pattern of Iranian Sport Management: Strategy Discourse Exploration using Grounded Analysis". *ORMR*, 3(1), pp. 23-44. URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-7643-fa.html>. {In Persian}
- Doz, Y. L., and Kosonen, M. (2010). "Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal". *Long Range Planning*, 43(2/3), pp. 370-382.
- Ebrahimiyan Jelodar, S. Y., and Ebrahimiyan Jelodar, S. M. (2012). "Organization Agility: Organization Flexibility and Responsion speed". *Police Organizational Development*, 8(39), pp. 13-34. {In Persian}
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic management journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.
- Esmaili Saloumahaleh, F., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., and Azar, A. (2019). "Designing the Strategic Change Model in Hierarchical Organizations: Grounded Theory Approach". *Journal of Executive Management*, 10(20), pp. 67-95. doi: 10.22080/jem.2019.16043.2860. {In Persian}
- نعمتی، محمدعلی، همتی، مریم و خلقی، ایمان (۱۳۹۲). «طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان». فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۱، شماره ۲، ص ۷۵-۸۶. <http://iueam.ir/article-1-34-fa.html>
- نکونئی‌زاده، مریم، حسینی، سید محمود، قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۴). «الگوسازی مسیری ساختاری رابطه قابلیت‌های پویا و پویایی محیطی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۴، شماره ۲۱، پیاپی ۲۲، ص ۸۵-۱۰۳.
- نکونئی‌زاده، مریم، حسینی، سید محمود، قره‌چه، منیژه و حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۳). «مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت». اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۸، شماره ۲، ص ۶۷-۹۸. doi: 10.30497/smt.2015.1716
- هادوی‌نژاد، مصطفی، دانایی‌فرد، حسن، آذر، عادل و خانف‌الهی، احمد (۱۳۸۹). «کاوش فرایند رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد». اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۴، شماره ۱، ص ۸۱-۱۳۰. doi: 10.30497/smt.2010.138

## منابع

- Abolghasemi, M., Sharifi, A. A., and Imani, M. T. (2018). "Identifying and measuring the state of antecedents and consequences of organizational agility of the country's education departments in a process model". *Educational Leadership & administration*, 12(3), pp. 9-29. {In Persian}
- Akbari, M., and Esmailzadeh, M. (2013). "The Effect of Dynamic Capabilities in Creation of Competitive Advantage". *Journal of Business Management Perspective*, 12(16), pp. 107-122. doi: 10.29252/jbmp.12.16.107. {In Persian}
- Arman, M., and Shafiei, M. (2017). "Competitive Capabilities in the Knowledge-Based Companies, a Model to Explain the Role of Strategic Agility and Strategic Learning". *Management Studies in Development and Evolution*, 25(83), pp. 25-50. doi: 10.22054/jmsd.2017.7477. {In Persian}
- Augier, M., and Teece, D. J., (2009). "Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization Science*, 20(2), pp. 410-421.
- Baie, S., Kordnaej, A., and Delkhah, J. (2016). "Strategy Agility in Iran Banking and its Influence on Efficiency". *Commercial Strategies*, 23(8), pp. 43-58. {In Persian}

- Persian}
- Farahanifard, S., Feshari, M., and Khanzadeh, Y. (2016). "The Impact of Islamic Banking and Non-banking Financial Institutions on Economic Growth in Iran – A Generalized Method of Moments (GMM)". *Economical Modeling*, 9(31), pp. 21-41. {In Persian}
- Ghazi Nouri, S., Mokhtarzadeh, N., Abooyee, M., and Rashidi Astaneh, M. (2020). "The emergence of dynamic capabilities in a knowledge-based SME for Fintech". *Innovation Management Journal*, 9(1), pp. 101-138. {In Persian}
- Gholizadeh Zavoshti, M., Fazli, S., Keshavarz Turk, E., and Ebnerasoul, A. (2019). "Identification of Key capabilities of Organizational foresight in Banking and Financial Institutions of Iran". *Future study Management*, 30(116), pp. 1-14. {In Persian}
- Goulding, C (2002). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers*, Translated by Seyed Mohammad Arabi, Shahram Khalilnezhad, and Seyed Mohammadreza Hashemi, 2015. Tehran: Cultural research Beauru {In Persian}
- Hadavinejad, M., Danaeifard, H., Azar, A., and Khaef Elahi, A. (2010). "Exploring the Process of 'Hypocritical Behaviors in Interpersonal Communication in the Workplace' Using Grounded Theory". *Strategic Management Thought*, 4(1), pp. 81-130. doi: 10.30497/smt.2010.138. {In Persian}
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., and Kholghi, I. (2016). "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability". *Journal of Modelling in Management*, 11(1), pp. 288-308.
- Højland, J., and Rohrbeck, R. (2018). "The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets: Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets". *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(6), pp. 734-746.
- Karimi, A., and Rahmani, S. (2015). "Designing the business Model for organizational agility (Case Study: SAIPA Company)". *Journal of Entrepreneurship Development*, 8(2), pp. 273-292. doi: 10.22059/jed.2015.55980. {In Persian}
- Khorshid S, and Hemmati M. (2013). "The Comparative Study of Strategic Agility among Manufacturing Industries in Semnan City". *JMDP*, 26(1), pp. 29-60. URL: <http://jmdp.ir/article-1-1618-fa.html>. {In Persian}
- Mavengere, N.B. (2009). *Strategic agility of supply chains* [Master's Thesis in Turku School of Economics]
- Mavengere, N.B. (2013). "Information technology role in supply chain's strategic agility". *Int. J. Agile Systems and Management*, 6(1). pp. 7-24.
- Mirsepaci, N., and Farshchi, S. (2012). "Agile development banking and providing an instrument for Measuring organizational agility in Iranian state-own banks". *Future study Management*, 23(23), pp. 11-24. {In Persian}
- Mohamad Karimi, P., Seyyed Naghavi, M., and Salavati, A. (2020). "Identifying the Dimensions, Components and Indicators of Strategic Agility in Bank Melli Iran". *Strategic Management Researches*, 26(78), pp. 37-72. {In Persian}
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., and Khadivar, A. (2019). "Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation". *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), pp. 538-562. doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0233.
- Nekooezade, M., Hosseini, S., Gharache, M., and Hajikarimi, A. (2015). "Path-Structural Modeling of Dynamic Capabilities and Environmental Dynamics Relationship". *Journal of Business Management Perspective*, 14(22), pp. 85-103. {In Persian}
- Nekooezade, M., Hosseini, S., Gharache, M., and Hajikarimi, A. (2014). "A Model of Dynamic Capabilities Influence on the Firm's Performance". *Strategic Management Thought*, 8(2), pp. 67-98. doi: 10.30497/smt.2015.1716. {In Persian}
- Nemati, M. A., Hemmati, M., and Kholghi, I. (2013). "Devising a Competitive Advantage Model for Manufacturing Firms Based on Dynamic Capabilities Theory and Strategic Agility in Line with Economic Development of the City

- of Semnan". *IUESA*, 1(2), pp. 75-86. <http://iueam.ir/article-1-34-fa.html>. {In Persian}
- Sarlak, M. A., Delangizan, S., and Kakeh Baraie, E. (2016). "The Study of Effective Factors on Creating Agile Organizations Based on the Goldman and Nagel Model". *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1395(24), pp. 1-10. {In Persian}
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., and Czinkota, M. R (2020). "Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals", *Journal of International Management*, 27(1)
- Shamsi Gooshki, S., Yazdani, H., Hajipour, B., and Soltani, M. (2021). "Designing a strategic agility framework with dynamic capabilities approach: investigating the role of strategic thinking, learning and information technology capabilities (case study of steel industry in Kerman province)". *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 10(41), pp. 387-414. {In Persian}
- Singh, B., and Rao, M. K. (2016). "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities". *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), pp. 129-149. [doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225](https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225).
- Singh, k. (2008). "Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organizations in India". *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), pp. 97-111.
- Tayebi Abolhasani, A., and Ebrahimi, M. (2019). "Reflection the concept of Dynamic Capabilities". *Journal of International Business Administration*, 2(1), pp. 103-148. [doi: 10.22034/jiba.2019.9129](https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9129) {In Persian}
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D., and Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and corporate change*, 3(3), pp. 537-556. [doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a](https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a).
- Teece, D.J. (2018). "Business models and dynamic capabilities". *Long Range Planning*, 51, pp. 40-49
- Vagnoni, E., and Khoddami, S. (2016). "Designing Competitivity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment", *Foresight*, 18(6), pp. 625-648.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., and Tarba, S (2020). "Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda". *Human Resource Management Review*, 30(1), [doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100696).
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.



## Identifying the Antecedents and Consequences of Strategic Agility with a Dynamic Capabilities Approach in The Active Banks in Ilam Province

Emad Golmohammadi<sup>1</sup>  
Esfandyar Mohammadi<sup>2</sup>  
Zinab Tolabi<sup>3</sup>

### Abstract

The complex and ever-changing situation the organizations face requires a approach that can quickly adapt to new conditions. strategic agility is considered as a approach to deal with complex situations. Accordingly, the present study was conducted with the aim of identifying the Antecedents and consequences of strategic agility with a dynamic capabilities approach in the The Active Banks in Ilam province. This research has been obtained in terms of applied purpose and its objectives through exploratory orientation. The statistical population of the study is the active banks in Ilam province that the data were collected using semi-structured interviews with 11 banking experts. The sampling method in this study was a combination of theoretical sampling method and snowball and sampling continued until theoretical saturation. The validity of the research was assessed through Member checking, Peer examination and participatory research. The reliability of the research was assessed by setting a principled and logical process in the interviews as well as recording the details of the research. The collected data were analyzed using open, axial and selective coding techniques by Strauss and Corbin (1998). Findings showed that strategic agility with dynamic capabilities approach including macro-environmental factors (environmental dynamics, Internationalization capability in the banking industry, financial and economic barriers, technological disruption) and organizational and managerial factors (responsiveness, Ability to develop electronic and digital banking, Design and development of new services, poor thinking and strategic foresight, Structural problems, cultural problems and professional problems). Consequences of strategic agility with dynamic capabilities approach also include external consequences (competitive advantage and Brand upgrade) and internal consequences (increased productivity and profitability).

**Keywords:** Strategic Agility, Dynamic capabilities, Banking Industry, Competitive Advantage

---

1. MSc. Student, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran (Corresponding Author); e.mohamadi@ilam.ac.ir

3. Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Ilam University, Ilam, Iran



## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

زینب طولابی	اسفندیار محمدی	عماد گل محمدی	
نویسنده سوم	نویسنده دوم	نویسنده مسئول	نقش
-	-	نگارش متن	نگارش متن
-	-	ویرایش متن	ویرایش متن و ...
طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی
گردآوری داده های	-	گردآوری داده	گردآوری داده
تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده
	-	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه ای، اندیشه ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می باشند که ممکن است به طور ناآگاهانه ای بر تصمیم گیری آن ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله ساز می شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می رساند نویسندگان مقاله هیچ گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: عماد گل محمدی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰



## طراحی و تدوین الگوی تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک

DOI: 20.1001.1.24767220.1401.12.1.2.7

محمدجواد جمشیدی<sup>۱</sup>

شیرین آرمند<sup>۲</sup>

شهلا کریمی<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه فناوری و پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات توجه بسیاری را در زمینه اشتغال و توسعه کسب و کارها در این حوزه به خود جلب کرده است. در این میان نبود الگوی مناسب برای بازاریابی کسب و کارهای اینترنتی مشهود است. بنابراین، پژوهش حاضر به تبیین و طراحی الگوی تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک می‌پردازد. این پژوهش به صورت کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شده است. میدان پژوهش، مؤسسان شرکت‌های نوپا و افراد مطلع در زمینه تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای حوزه تجارت الکترونیک بوده‌اند. در این پژوهش، ابتدا از نمونه‌گیری هدفمند و سپس از روش گلوله برفی استفاده شده است. شمار مشارکت کنندگان در پژوهش با استفاده از شاخص اشباع نظری به ۱۴ نفر رسید. داده‌ها به روش مصاحبه عمیق و اسناد کتابخانه‌ای و اینترنتی گردآوری شده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۲۲ مقوله اصلی است که به صورت پارادایمی ترسیم شده است. در هسته الگوی پارادایمی تجاری سازی خدمات قرار دارد.

واژگان کلیدی: تجارت الکترونیک، تجاری سازی، خدمات، الگوسازی، کسب و کار، شرکت‌های نوپا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۱

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷

۱. استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه؛

۲. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، گرایش کسب و کار جدید، دانشگاه رازی، کرمانشاه (نویسنده مسئول)؛ shirinarm91@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.

## مقدمه

فعالیت کسب‌وکارهای اینترنتی را ایده‌ای نو و جایگزین عرضه سنتی بدانیم، باید به دنبال آن بود که این ایده را به محصولات و خدماتی که در بازار قابل عرضه‌اند تبدیل کرد. در ادبیات بازاریابی و مطالعه بازار مطالعات متعددی درباره چگونگی تجاری‌سازی خدمات و محصولات انجام شده است (Yaro et al., 2017; Torkiantabar et al., 2016; Aslani et al., 2015).

## ۱. عوامل تأثیرگذار در خرید برخط

شفافیت اطلاعات یکی از عوامل تأثیرگذار در افزایش قصد خرید برخط است. شفافیت اطلاعات به معنای شفافیت در محصول، فروشنده و معاملات است که قصد خرید برخط را در میان مصرف‌کنندگان افزایش چشمگیری می‌دهد (Zhou et al., 2018). شواهد نشان می‌دهد که شفاف‌بودن اطلاعات یکی از ۱۰ عامل اصلی قطع خرید اینترنتی مصرف‌کنندگان است (AskTog, 2004). این عامل نشان می‌دهد که، با وجود گسترش چشمگیر تجارت الکترونیک در ایالات متحده در سال ۲۰۱۶، حجم فروش برخط ۹ درصد از کل حجم فروش را به خود اختصاص داده بود (U.S. Department, 2017). با وجود این حجم پایین فروش در محیط وب، میزان فروش الکترونیک در سال ۲۰۱۷ سه میلیون و چهارصد هزار دلار در سراسر جهان عنوان شده است (Lacka and Yip, 2018). می‌توان گفت علت بی‌اعتمادی و کاهش خرید برخط این است که، برخلاف مشتریانی که در فروشگاه اجناس را خریداری می‌کنند، مصرف‌کنندگان برخط فرصتی برای لمس یا بازرسی فیزیکی محصول قبل از خرید آن ندارند در نتیجه، مصرف‌کنندگان خریدهای برخط را به دلایل مختلف مرجوع می‌کنند (Pei and Yan, 2018). این در صورتی است که می‌توان، با داشتن سیاستی برای بازگشت محصول، میزان خرید برخط را افزایش داد. این سیاست بازگشت که عاملی مهم در جذب و نگه‌داشتن مصرف‌کنندگان است و میل مشتری را برای خرید محصولات افزایش می‌دهد، منجر به خرید برخط می‌شود (Zhang et al., 2017).

اکنون کسب‌وکارهای الکترونیکی برای افزایش حضور فیزیکی خود، در کنار فروشگاه‌های برخط، فروشگاه‌هایی غیربرخط نیز تأسیس کرده‌اند و نوع جدیدی از تجارت الکترونیک یعنی برخط با غیربرخط (O2O)<sup>۲</sup> پدید آورده‌اند (Leung et al., 2017).

## ۲. تجاری‌سازی فعالیت شرکت‌های نوپا در محیط وب

شرکت‌های نوپا<sup>۳</sup> شرکت‌هایی تازه‌تأسیس‌اند که برای بقای خود تلاش می‌کنند. این شرکت‌ها عمدتاً بر اساس ایده‌هایی درخشان در جهت رشد و موفقیت تشکیل شده‌اند (Salamzadeh and Kawamorita, 2015). درنهایت، آزمون و اعتبارسنجی کسب‌وکار

تحولات فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه گذشته سبک زندگی را بسیار تغییر داده و فرصت‌های جدیدی را برای مصرف‌کنندگان و مشاغل فراهم کرده است. اکنون تجارت الکترونیک به بخشی جدایی‌ناپذیر در زندگی روزمره مردم تبدیل شده است. این شبکه ظرفیت تهیه غذا، پوشاک، مسافرت، سرگرمی، آموزش عالی، خدمات شخصی و سایر نیازمندی‌های بشر را فراهم کرده است (Li et al., 2016). تجارت الکترونیک به سرعت در سراسر جهان گسترش یافته است؛ آن‌چنان که در دنیای دیجیتال امروز نه تنها در عادات خرید ما که در کل صنعت خرده‌فروشی و لجستیک تغییر عظیمی داده است (Leung et al., 2017). معاملات تجارت الکترونیک، که از راه فروش محصولات و خدمات اینترنتی صورت می‌گیرد، در سال‌های گذشته به شدت افزایش یافته است (Oliveira et al., 2017). توسعه سریع تجارت الکترونیک به تجارت با مصرف‌کننده<sup>۱</sup> بسیار به نفع مصرف‌کنندگان بوده است، از جمله سهولت در جست‌وجوی مصرف‌کنندگان برای ارائه اطلاعات محصول و خدمات موردتقاضای آن‌ها و همچنین بهبود کیفیت تصمیمات در خرید برخط (Zhou et al., 2018). به علاوه، به کارگیری تجارت الکترونیک منجر به افزایش بهره‌وری عملیاتی، کاهش موجودی کالا، افزایش فروش و بهبود بازده مالی می‌شود (Gorla et al., 2015). مطالعات سازمان همکاری‌های توسعه اقتصادی اروپا نشان می‌دهد، در سال ۲۰۱۳، ۳۸ درصد از جمعیت اتحادیه اروپا (افراد بین ۱۶ تا ۷۴ ساله در ۲۸ کشور) خرید کالا یا خدمات را از طریق اینترنت انجام داده‌اند (OECD, 2013). این در حالی است که ۶۰ درصد از جمعیت آلمان، ۵۷ درصد از جمعیت سوئد و ۱۵ درصد از جمعیت پرتغال اینترنتی خرید می‌کنند (Lu et al., 2016).

این میزان نشان‌دهنده افزایش تقاضا برای این نوع محصولات و خدمات در جهان در طی سال‌های اخیر است. با این حال، پرسش این است که، با توجه به روند روبه‌افزایش تقاضا برای عرضه خدمات و محصولات در فضای وب در ایران، چرا هنوز بازار داخلی و خارجی عرضه این گونه خدمات برخط در ایران گسترش چشمگیر نداشته است؟ مسائل بازاریابی و فروش از مشکلات اصلی پیش روی محصولات و خدمات ارائه شده در محیط وب است که می‌توان با برنامه‌ریزی و طراحی الگوی تجاری‌سازی مناسب این مسائل را به حداقل کاهش داد. تجاری‌سازی فرایندی است که دانش تولیدشده در سازمان‌های تحقیقاتی را به محصولات قابل عرضه در بازار یا فرایندهای صنعتی تبدیل می‌کند (Ghaffari and Zand Hosami, 2017). در واقع، اگر

2. Online-to-Offline

3. StartUp

1. Business to Consumer (B2C)

جدول ۱: رتبه بندی کشورها به ترتیب تعداد شرکت های نوپا در سال ۱۳۹۹ (startupranking.com)

کشور	رتبه (در بین ۱۸۸ کشور)	تعداد شرکت های نوپا
امریکا	۱	۶۶۷۳۳
هند	۲	۹۲۹۱
انگلستان	۳	۵۵۴۱
کانادا	۴	۲۸۴۸
اندونزی	۵	۲۲۱۶
آلمان	۶	۲۱۷۷
فرانسه	۷	۱۰۳۷۶
استرالیا	۸	۱۷۷۰
فرانسه	۹	۱۵۰۳
اسپانیا	۱۰	۱۳۳۹
ایران	۴۷	۲۴۵

در مجموع، با توجه به اهمیت و ضرورت ارائه خدمات و محصولات برای افزایش دسترسی و سرعت در ارائه خدمات در محیط وب و از سوی دیگر کمبودهای ناشی از نبود بازار و کسب سود از این نوع فعالیت ها در ایران، ضرورت ارائه الگویی برای تجاری سازی کسب و کارهای اینترنتی احساس می شود. این در حالی است که در ادبیات موضوع نیز به الگوی جامعی در زمینه تجاری سازی کسب و کارهای اینترنتی در ایران برخوردیم. بنابراین، در این پژوهش، این سؤال اساسی را بررسی می کنیم که، با توجه به ظرفیت ها و استعداد های کشور در زمینه تجارت الکترونیک، چگونه می توان الگویی ارائه داد که فرایند تجاری سازی خدمات و محصولات ارائه شده در فضای وب را تبیین کند؟

## ۲-۱. وضعیت ایجاد کسب و کارهای اینترنتی در ایران

در جدول ۱، اطلاعاتی درباره تعداد شرکت های نوپا در میان ۱۸۸ کشور جهان داده شده است که جایگاه ایران را در میان سایر کشورها نشان می دهد.

طبق اطلاعات داده شده، ایران در رتبه ۴۸ام قرار دارد، اما می توان، با تغییر سیاست گذاری ها و کاهش پیچیدگی در احداث کسب و کارها، جایگاه آن را در میان شرکت های نوپا در جهان بهبود بخشید.

نوپا زمینه تجاری سازی انبوه را فراهم می کند و باعث ورود محصول به چرخه اقتصاد و اشتغال می شود (Ries, 2013). برای رسیدن به موفقیت مالی و بهره برداری از مالکیت معنوی، باید روش تجاری مناسبی را انتخاب کرد (European Union, 2016)، به همین ترتیب برای اینکه یک شرکت موفق شود، باید بتواند سازوکار تجاری سازی مناسبی برای فناوری جدید خود انتخاب کند (Gbadegeshin, 2017). تجاری سازی مهم ترین بخش نوآوری است که بدون آن هیچ فناوری یا محصول جدیدی به بازار عرضه نمی شود (Emami and Radfar, 2016). تعاریف متنوعی برای تجاری سازی وجود دارد؛ برای نمونه، چین تجاری سازی فناوری را انتقال دانش و فناوری از یک فرد یا گروه به فرد یا گروهی دیگر به منظور به کارگیری آن در سیستم، فرایند، محصول و یا روش انجام کار تعریف کرده است (Jain et al., 2003). مرکز آسیا و اقیانوسیه برای انتقال تکنولوژی<sup>۱</sup> (2005) تأکید می کند که تجاری سازی مجموعه ای از فعالیت هاست شامل ایده پردازی و رشد ایده ها، توسعه فناوری های مبتنی بر تحقیق، ساخت یک نمونه اولیه، توسعه فناوری های توسعه یافته، ایجاد فرایندهای جدید و بهینه سازی وضع موجود، ارائه محصولات جدید به بازار، ایجاد شرایط فروش و توسعه زیرساخت های جدید برای فناوری / محصولات / خدمات جدید (Aslani et al., 2015).

## ۳. پیشینه پژوهش

الیاسی و همکاران (2016)، یک الگوی تجاری‌سازی برای خدمات مالی در صنعت بانک و بیمه ایران طراحی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش به دو مرحله تقسیم می‌شود. مرحله اول خود شامل دوازده مرحله است که عبارت‌اند از: (۱) تدوین استراتژی کسب‌وکار، (۲) خلق ایده خدمت، (۳) غربالگری، (۴) تجزیه و تحلیل تجاری خدمت، (۵) کسب مجوز رسمی پروژه، (۶) تشکیل تیم وظیفه‌ای، (۷) طراحی خدمت و فرایندها، (۸) طراحی سیستم ارائه خدمت، (۹) آموزش و توانمندسازی شبکه فروش و مشتریان، (۱۰) معرفی و عرضه آزمایشی خدمت، (۱۱) عرضه خدمت در مقیاس کامل، (۱۲) ارزیابی و بهبود عملکرد خدمت. مرحله دوم عبارت است از: تجویز الگوی فرایندی تجاری‌سازی خدمات مالی نوآورانه در بازارهای مالی.

محمودپور (2016)، الگوی تجاری‌سازی تحقیقات علوم انسانی را طراحی کرده است. یافته‌های وی در این پژوهش که در آن از نظریه زمینه‌ای استفاده کرده است شامل تحول در نقش دانشگاه‌ها، ارتقای علمی علوم انسانی، سیاست‌گذاری و طراحی مجدد ساختارها، نهادینه کردن رویکرد تجاری‌سازی تحقیقات، بسترهای قانونی، شبکه‌سازی و مزیت رقابتی است. در این میان، سیاست‌گذاری و طراحی مجدد ساختار، ارتقای علمی علوم انسانی به همراه نهادینه کردن رویکرد تجاری‌سازی تحقیقات، شرایط زمینه‌ای مناسبی را برای تجاری‌سازی تحقیقات علوم انسانی و روی آوردن پژوهشگران به این رویکرد فراهم می‌کند.

عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی (2015)، پژوهشی درباره طراحی الگوی جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی ارائه کرده‌اند که در آن تمامی مراحل تجاری‌سازی محصولات به روشنی در هشت مرحله بیان شده است که شامل:

- ۱) ایده‌پردازی و انجام پژوهش علمی؛
- ۲) خلق ایده و انجام پژوهش و دستیابی به نتایج تحقیق؛
- ۳) ایده اولیه، توسعه و راه‌اندازی شرکت‌های زایشی؛
- ۴) به تصویر کشیدن ایده، بررسی امکان‌پذیری تجاری‌سازی؛
- ۵) ایده‌پردازی، بررسی و غربال اولیه ایده و بررسی تفصیلی و غربال مجدد؛

۶) تحقیق و توسعه<sup>۱</sup>، نمونه اولیه محصول؛

۷) انجام تحقیق، انتقال نتایج حاصل از تحقیق؛

۸) تجاری‌سازی و تشویق شرکت‌های زایشی، خروج جمعی از شرکت مادر و توسعه شرکت

قبادگشین<sup>۲</sup> (2017)، در مقاله «روند تجاری‌سازی فناوری‌های بالا: مطالعه دانشگاه اسپانیایی»، به بررسی فرایند تجاری‌سازی

فناوری‌های سطح بالا پرداخته است که با سطح بالایی از فعالیت‌های تحقیق و توسعه، منابع و ارزش افزوده مشخص می‌شوند. بر اساس یافته‌های این مقاله، فرایند اسپین‌آف کردن<sup>۳</sup> ضرورتاً مرحله‌بندی شده نیست و باید انعطاف‌پذیر باشد. همچنین، عوامل مؤثر در موفقیت تجاری از دیگر یافته‌های این مقاله هستند. به همین ترتیب، برنامه همیشه یک طرح است و این طرح، در طول فرایند ایجاد تغییرات، تغییر خواهد کرد. این یافته‌ها دانش مستقلاً برای مربیان تجاری، مربیان کارآفرینی، کارآفرینان بالقوه (مهندسان و دانشمندان) و شرکت‌های تجاری فراهم می‌کند. بنابراین، این مقاله به گفتمان اسپین‌آف، تجاری‌سازی، انتقال فناوری و کارآفرینی دانشگاهی کمک می‌کند.

هان<sup>۴</sup> (2017)، در مقاله‌ای با عنوان «تجاری‌سازی فناوری از طریق به اشتراک گذاشتن دانش پایدار از همکاری‌های دانشگاهی و صنعتی با تمرکز بر گرایش ثبت اختراع»، به بررسی تمایل ثبت اختراعات می‌پردازد. او در این مقاله بیان می‌کند که تجاری‌سازی فعالیت‌های نوآورانه ناشی از همکاری بین دانشگاه‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط منطقه‌ای است. از یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تمایل به ثبت اختراع به احتمال زیاد مربوط به راهبردهای مدیریتی است نه ویژگی‌های خاص فناوری موردنظر. یافته‌های تجربی همچنین نشان می‌دهد که اختراع راهی مؤثر برای انتقال فناوری از دانشگاه‌ها به شرکت‌هاست. یکی از دلایل این واقعیت هم ثبت اختراع مربوط به تجاری‌سازی فناوری است.

اصلائی و همکاران (2015) در مقاله «روش‌های تجاری‌سازی محصولات/خدمات جدید در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات: مورد مطالعه پارک علم و فناوری»، به بررسی و ارزیابی روش‌های تجاری‌سازی فناوری اطلاعات و ارتباطات در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران پرداخته‌اند. طبق یافته‌های این تحقیق که در آن از سه روش قراردادهای بازسازی مشترک، نمایشگاه‌ها و اسپین‌آف، که از رایج‌ترین روش‌های تجاری‌سازی هستند، استفاده شده است، به‌علت نبود اطمینانی که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود دارد، شرکت‌ها باید راهبردهای مختلفی را برای توسعه محصولات و خدمات موفقیت‌آمیز در نظر بگیرند. آن‌ها در این پژوهش بیان می‌کنند، اگر شرکت‌ها بخواهند محصولات/خدمات خود را بدون استفاده از روش‌های تجاری انتشار دهند و تبلیغ کنند، نمی‌توانند موفقیت‌آمیز ظاهر شوند. این مسئله، که به دلیل پیچیدگی محصولات/خدمات و بازارهای پیچیده است، سطح بالایی از رقابت و نبود اطمینان را ایجاد می‌کند،

3. Spin off

4. Han

1. Research and Development (R&amp;D)

2. Gbadegeshin

جدول ۲: مشخصات مشارکت کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	شغل	سن	مدت مصاحبه
۱	زن	کارشناسی	مؤسس شرکت	۲۸	۲۱ دقیقه
۲		دیپلم	مدیر وبگاه	۴۲	۲۸ دقیقه
۳		کارشناسی	مؤسس شرکت	۳۰	۳۲ دقیقه
۴		دکتری	استاد	۳۴	۲۹ دقیقه
۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر وبگاه	۳۸	۲۴ دقیقه
۶		دکتری	استاد	۴۵	۳۳ دقیقه
۷		کارشناسی	کارمند شرکت	۶۲	۳۸ دقیقه
۸		کارشناسی	کارمند شرکت	۳۴	۳۶ دقیقه
۹		کارشناسی ارشد	مؤسس شرکت	۳۰	۳۲ دقیقه
۱۰		دیپلم	مدیر وبگاه	۴۵	۲۷ دقیقه
۱۱		دکتری	استاد	۳۶	۳۴ دقیقه
۱۲		کارشناسی ارشد	کارمند شرکت	۳۸	۲۵ دقیقه
۱۳		کارشناسی ارشد	استاد	۳۵	۱۷ دقیقه
۱۴		کارشناسی	مؤسس شرکت	۴۷	۳۲ دقیقه

استان کرمانشاه‌اند. برای تعیین حجم نمونه، ابتدا از روش هدفمند و سپس از روش گلوله‌برفی استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق، مدارک و اسناد کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شد. هدف کلی پژوهش حاضر تبیین و طراحی الگوی تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک از دیدگاه خبرگان است. برای این منظور، سؤال اصلی که مطرح می‌شود این است: مؤلفه‌های اصلی تشکیل دهنده الگوی تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای اینترنتی چه مواردی هستند؟

نظریه داده‌بنیاد نوعی شیوه‌شناسی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا، هم‌زمان با ارائه گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها نیز محکم سازد. (Martin and Turner, 1986).

نظریه داده‌بنیاد جریانی نظام‌مند و کیفی دارد تا با تولید یک نظریه، فرایند، کنش یا برهم‌کنش را درباره موضوعی واقعی در یک سطح مفهومی کلی تشریح کند (Glaser, 2005). یکی از ویژگی‌های روش گراند تئوری تفسیر و تحلیل مداوم داده‌های جمع‌آوری شده است؛ زیرا هدف استخراج نظریه‌ای بر مبنای داده‌های جمع‌آوری شده

بنابراین همکاری با سایر شرکت‌ها مهم است. این امر از طریق تبادل دانش و تجربه و گاهی اوقات مبادلات میان کارکنان دو شرکت رخ می‌دهد. در واقع، شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن است توانایی‌های تجاری سازی نداشته باشند، اما می‌توانند از تجربه و قابلیت‌های هم‌تایان بزرگ خود استفاده کنند. آن‌ها در نموداری، که در آن سهم هر روش تجاری سازی برای موفقیت شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات نشان داده شده است، بیان می‌کنند که سه روش قراردادهای تحقیق مشترک، نمایشگاه‌ها و اسپیناف‌ها، بیشترین کارایی را در موفقیت‌آمیز بودن تولید محصولات/خدمات جدید در میان شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر کیفی است و هدفی کاربردی دارد و در آن از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های فعال در زمینه فناوری اطلاعات مستقر در مرکز رشد دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه رازی کرمانشاه و شرکت‌های عرضه‌کننده خدمات و محصولات برخط مستقر در

کوربین و استرواس (2008)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت یعنی یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده، در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و باورپذیر است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که پنج مورد از آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفت. راهبردهای ممیزی مورد استفاده عبارت بودند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب‌کردن نمونه، تکرارشدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان.

### ۵. یافته‌های پژوهش

به‌منظور دستیابی به نظریه‌ای برای تجاری‌سازی خدمات ارائه‌شده کسب‌وکارهای اینترنتی، پژوهشگر با ۱۴ نفر از افراد مطلع در زمینه تجارت الکترونیک مصاحبه عمیق انجام داد. سپس به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها عنوانی داده شد و ۲۸۳ گزاره مفهومی اولیه در مرحله کدگذاری باز و سپس ۶۳ گزاره مقوله‌ای در مرحله کدگذاری محوری به‌دست آمد. در نهایت، همان‌طور که در نمودار ۱ هم نشان داده شده است، در مرحله کدگذاری انتخابی، قضایایی که روابط تعمیم‌یافته میان مقوله‌ها را منعکس می‌کند وضوح کافی پیدا کرد.

است. این فرایند دربرگیرنده یک طرح هدایت‌شده به‌وسیله داده است (نمونه‌گیری نظری) و هدف اصلی آن استخراج مفاهیم نظری از داده و جست‌وجوی مفاهیم مرکزی یا آن چیزی است که گلازر (2005) آن را فرایند اجتماعی اصلی یا فرایند روان‌شناختی اجتماعی اصلی می‌نامد (Iman and Mohammadian, 2008). این روش شامل پنج مرحله است: مرحله اول، طرح تحقیق که شامل دو مرحله بررسی ادبیات فنی و انتخاب موارد می‌شود؛ مرحله دوم، گردآوری داده‌ها که به‌معنای ورود به میدان تحقیق است؛ مرحله سوم، تنظیم داده‌ها و نگارش گویه‌ها؛ مرحله چهارم و اصلی‌ترین بخش تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌ها و مرحله پنجم، طراحی و اعتبار الگو (Papzen et al., 2014).

در تحقیق کیفی، هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف می‌شود که تمام اطلاعات لازم درباره موضوع موردنظر جمع‌آوری شده باشد و این امر زمانی رخ می‌دهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع به‌دست نیاید. ازاین‌رو در پژوهش‌های کیفی حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند (Afjeh and Saleh Ghafari, 2013). بنابراین در این پژوهش، با انجام چهارده مصاحبه عمیق با مطلعان کلیدی، اطلاعات کاملی درباره موضوع مورد بررسی جمع‌آوری شد، به‌صورتی که دیگر اطلاعات تازه‌ای به‌دست نیامد.

جدول ۳: مفاهیم و مقولات استخراج‌شده حاصل از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در زمینه طراحی الگوی تجاری‌سازی خدمات ارائه‌شده شرکت‌های نوپا

مقولات	مفاهیم
اعتمادسازی به خدمات ارائه‌شده	فرایندهای اعتمادسازی برای خدمات اینترنتی ضرورت اعتمادسازی برای مصرف‌کنندگان مشخص بودن عرضه‌کننده
تأسیس مراکز رشد و فناوری	ضرورت وجود مراکز رشد در دانشگاه‌ها ضرورت حمایت مراکز رشد و فناوری‌ها از ایده‌های نو فعالیت در مراکز رشد و فناوری قبل از ورود به بازار
کاربرد فناوری‌های جدید در ارائه محصولات و خدمات	روش‌های نوین عرضه روش‌های ایمن در پرداخت الکترونیکی استفاده از اینترنت نسل سوم
تحقیق و توسعه	تحقیق و بررسی شیوه‌های عرضه حفاظت از محصولات قابل عرضه گرفتن مجوزهای کسب‌وکار



مقولات	مفاهیم
بازاریابی و فروش اینترنتی	تحقیقات بازاریابی توزیع و انبارداری محصول فعالیت های پیش بردی ویژگی های محصول طراحی قیمت محصول
تأسیس شتاب دهنده ها	لزوم تأسیس شتاب دهنده ها لزوم حمایت و پشتیبانی از شرکت های نوپا قبل از ورود به محیط واقعی کسب و کار افزایش تمایل به شروع فعالیت در صورت تأمین مخارج مالی ایده
افزایش فروش محصولات استان	افزایش عرضه محصولات استان پیدا کردن مشتری در مناطق دیگر برای محصولات استان ایجاد تقاضا برای محصولات در مناطق دیگر
غیرقابل ملموس بودن محصولات	بی اعتمادی به سالم بودن محصول ارائه شده غیرقابل لمس و استفاده بودن محصولات برای خرید
جذابیت نداشتن وبگاه های ارائه کننده خدمات	گرافیک ضعیف و جذب نکردن متقاضی محتوای ضعیف وبگاه ها
نبود اینترنت پرسرعت	نبود اینترنت پرسرعت در کشور مشکلات قطع و وصل شدن اینترنت هزینه های بالای اینترنت
آموزش و بسترسازی	آموزش کاربران و مؤسسان شرکت های نوپا فرهنگ سازی برای استفاده از محیط وب
ناآگاهی مشتریان	ناشناخته بودن شرکت های نوپا تبلیغات نادرست و نامناسب کسب و کار
ایجاد زیرساخت های فناوری و اینترنت	لزوم استقرار اینترنت پرسرعت با پهنای باند وسیع ضرورت ساخت دکل های توزیع اینترنت در مناطق دورافتاده
سازماندهی ارگان های مرتبط با صدور مجوزهای کسب و کار	ضرورت مجتمع شدن واحدهای مرتبط ضرورت وجود واحدی مشخص برای مجوزدهی نبود همکاری میان ارگان های مرتبط
حمایت و توجه دولت	حمایت مالی دولت بیمه مؤسسان شرکت های نوپا دخالت دولت در ایجاد زیرساخت ها دخالت در لزوم رعایت قانون کپی رایت

مقولات	مفاهیم
افزایش سرعت خدمات رسانی	کاهش زمان میان ثبت سفارش و تحویل آن خدمات رسانی به‌روزتر کاهش صرف وقت برای خرید در بازار کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد برای خرید
درآمدزایی مؤسسان	افزایش درآمد عرضه‌کننده افزایش درآمد واسطه یا کسب‌وکار
ایجاد اشتغال در منطقه	افزایش اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهی کاهش بیکاری پنهان در میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهی ایجاد مشاغل مرتبط با توزیع محصول انبارداری
طراحی مناسب شرکت‌های نوپا	طراحی جذاب برای وبگاه‌های کسب‌وکار در نظر گرفتن نکات مهم جلب مشتری
افزایش گردش پول در منطقه	گردش پول در میان زنجیره تأمین کاهش رکود اقتصادی ایجاد درآمد برای زنجیره تأمین
ایجاد مزیت رقابتی برای تولیدات استان	تولید محصولات بومی و فروش آن‌ها در محیط وب ایجاد برند منطقه‌ای
افزایش دسترسی به خدمات و محصولات مورد تقاضا	افزایش دسترسی به محصولات ایجاد تقاضا برای محصولات مناطق دیگر خرید هم‌زمان چند محصول متفاوت

و آگاهی مشتریان قرار می‌گیرد. افزایش سرعت خدمات رسانی از دیگر عوامل مهم در تجاری‌سازی کسب‌وکارهای اینترنتی است. افزایش دسترسی به خدمات و محصولات می‌تواند باعث افزایش تمایل به تولید و فروش محصولات تولیدکنندگان در استان شود. در بسیاری از مواقع، محصولات استان به دلیل در دسترس نبودن برخی نقاط استان کمتر مورد تقاضا هستند. با وجود این، می‌توان محصولات تولیدی استان را در معرض دید تمامی مشتریان قرار داد و به فروش رساند.

پدیده محوری ناشی از عوامل علی: پدیده محوری اتفاق مهمی است که یک سلسله کنش/کنش‌های متقابل و مرتبط با آن برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد. فرایند تجاری‌سازی خدمات ارائه‌شده کسب‌وکارهای اینترنتی تحت تأثیر عوامل متعددی صورت می‌گیرد. پدیده محوری در این پژوهش خدمات شرکت‌های نوپا در زمینه تجارت الکترونیک است. پس از تعریف پدیده محوری، با کدگذاری مجدد داده‌ها، انواع مؤلفه‌ها، کنش‌ها و واکنش‌ها و پیامدهای ناشی از آن‌ها که برای اداره، کنترل یا پاسخ به پدیده محوری به وجود می‌آید تعریف می‌شود.

شرایط علی: شرایط علی عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه (ایده‌پردازی) است (Nowrozi et al., 2016).

بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان و با توجه به ادبیات پژوهش، عوامل علی مؤثر بر ایجاد و استقرار کسب‌وکارهای اینترنتی در استان کرمانشاه شامل ایجاد مزیت رقابتی برای تولیدات استان، افزایش فروش محصولات استان، افزایش سرعت خدمات رسانی، افزایش دسترسی به خدمات و محصولات مورد تقاضا است.

از راهکارهای موفقیت تولیدات استان، رسیدن به شاخص بالای فروش محصولات در سایر نقاط کشور و حتی صادرات آن‌ها به خارج از کشور است. یکی از روش‌های رسیدن به این هدف ایجاد مزیت رقابتی در تولیدات استان از طریق خلق ارزش در تولیداتی است که در سایر نقاط کشور هم تولید می‌شود. ایجاد خدمات برخط و عرضه محصول به صورت اینترنتی از عوامل ایجادکننده ارزش برای محصولات و خدمات استان است. یکی دیگر از موارد لزوم تجاری‌سازی خدمات شرکت‌های نوپا افزایش فروش محصولات تولیدی استان از طریق ارائه در فضای وب است، که به مرور بر مخاطبین آن افزوده می‌شود، محصولاتی که قبل از ارائه در فضای وب کمتر مورد تقاضا بوده است و با عرضه آن‌ها مورد توجه

شرایط مداخله‌گر ناآگاهی مشتریان به وجود چنین شرکت‌های نوپایی است که در زمینه خدمات حوزه تجارت الکترونیک فعالیت می‌کنند. غیرقابل ملموس بودن محصولات عرضه شده در وبگاه‌های اینترنتی و بی‌اعتمادی به واقعیت ارائه شده این وبگاه‌ها نیز یکی دیگر از شرایط مداخله‌گر در زمینه تجاری سازی محصولات و خدمات کسب و کارهای اینترنتی است. نبود اینترنت پرسرعت در کشور و کاهش تمایل به خرید اینترنتی از دیگر عوامل مداخله‌گر است.

**راهبردها:** راهبردها یا کنش‌ها اقدامات هدفمندی‌اند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و به پیامدها و نتایجی منجر می‌شود. راهبردهای تجاری سازی خدمات کسب و کارهای اینترنتی متأثر از بستری است که در آن اتفاق می‌افتد. این راهبردها در پژوهش حاضر عبارت است از کاربرد فناوری‌های جدید در عرضه محصولات و خدمات، آموزش و بسترسازی، حمایت و توجه دولت، ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت، طراحی مناسب شرکت‌های نوپا و تأسیس شتاب‌دهنده‌ها.

فناوری‌های جدید انبارداری، توزیع و پخش محصولات یکی از راهکارهای مناسب برای پیشبرد فروش اینترنتی ساده و سریع است. آموزش و بسترسازی در زمینه کسب و کارهای اینترنتی موجب افزایش ترغیب به خرید خدمات از این کسب و کارها می‌شود. اگر شرایط و بستر عرضه و استقرار شرکت‌های نوپا فراهم باشد، عرضه‌کننده با رغبت بیشتری به عرضه خدمات و محصولات ارائه شده در فضای وب تمایل نشان می‌دهد. از مهم‌ترین راهبردهای تجاری سازی خدمات کسب و کارهای اینترنتی افزایش حمایت و توجه دولت به شرکت‌های نوپا و فراهم کردن محیط رقابتی برای ارائه خدمات این شرکت‌ها به بازار است. از دیگر راهبردها می‌توان به ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت اشاره کرد. طراحی مناسب شرکت‌های نوپا برای افزایش رغبت و جلب توجه بازدیدکنندگان و همچنین ایجاد شتاب‌دهنده‌ها برای حمایت از ایده‌پردازان و شرکت‌های نوپا از دیگر راهبردهای تجاری سازی خدمات کسب و کارهای اینترنتی است.

**پیامدها:** نتیجه کنش و واکنش شرایطی هستند که در زمینه پدیده مورد مطالعه وجود دارد. پیامدها چند مقوله را در برمی‌گیرند که عبارت است از درآمدزایی مؤسسان، ایجاد اشتغال و افزایش گردش پول در منطقه.

تجاری سازی خدمات کسب و کارهای اینترنتی باعث افزایش میزان درآمد از طریق افزایش میزان فروش محصولات می‌شود که به علت دسترسی نداشتن به آن محصولات کمترین تقاضا را داشته‌اند. یکی از مهم‌ترین پیامدهای تجاری سازی این‌گونه خدمات افزایش اشتغال برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی

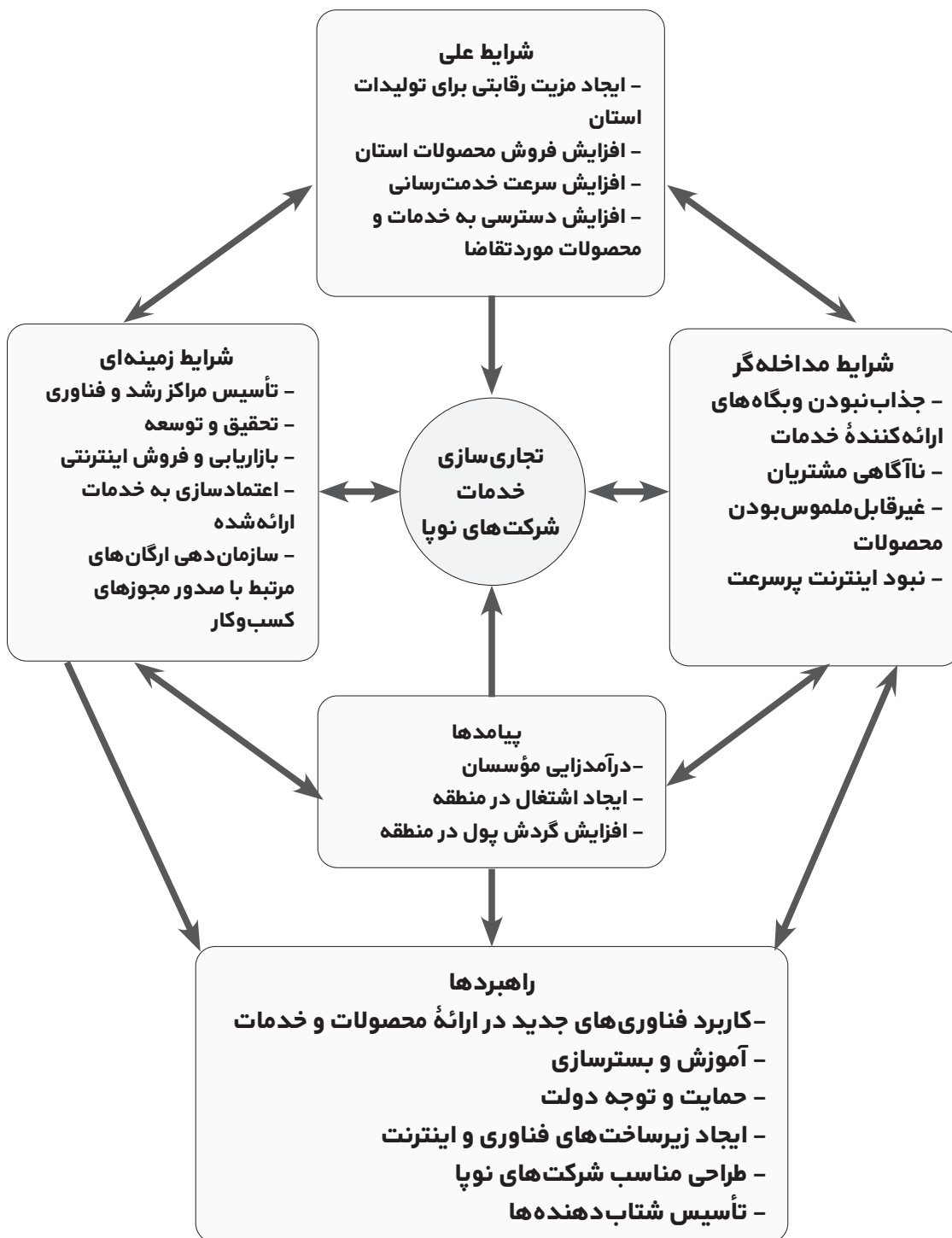
عوامل زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و در رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط زمینه‌ای مقوله محوری و نتایج آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مقوله از چند مقوله فرعی تشکیل می‌شود که عبارت است از تأسیس مراکز رشد و فناوری، تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش اینترنتی، اعتمادسازی به خدمات ارائه شده، سازمان‌دهی ارگان‌های مرتبط با صدور مجوزهای کسب و کار.

**تأسیس مراکز رشد و فناوری:** در این مراکز، فرصت رشد و پیشرفت برای افرادی که ایده‌های نوآورانه در زمینه کسب و کار دارند فراهم می‌شود تا بتوانند ایده خود را به واقعیت تبدیل کنند و آن را در دنیای واقعی بسنجند. یکی دیگر از شرایط زمینه‌ای برای خدمات شرکت‌های نوپا تحقیق و توسعه است. تحقیق و توسعه یعنی باید در مورد محصولات و خدمات مطالعات علمی صورت گیرد و شرایط توسعه آن‌ها فراهم شود، اینکه با چه شرایطی قابل عرضه و فروش هستند، به چه شرایطی برای عرضه نیازمندند، چه فرایندی را برای عرضه طی می‌کنند و چگونه می‌توان محصولات را انبارداری کرد. از دیگر شرایط زمینه‌ساز برای تجاری سازی خدمات طراحی درست آمیخته با بازاریابی برای محصول و خدمات است که شامل چهار مؤلفه اساسی محصول، قیمت، توزیع و ترفیع است. شرط مهم دیگر برای تجاری سازی خدمات ایجاد اعتماد و اطمینان به محصولات و خدمات ارائه شده است که لازمه آن یک سری فعالیت‌های اعتمادساز است که باید عرضه‌کننده خدمات و محصولات رعایت و اعمال کند. از دیگر شرایط زمینه‌ای تجاری سازی خدمات، یکی کردن ارگان‌های وابسته به مجوزدهی کسب و کارهای نوپا در استان و کشور است. از بزرگ‌ترین مشکلاتی که مصاحبه‌شوندگان به آن اذعان داشتند، پراکندگی و مبهم بودن سازمان‌های مسئول در زمینه گرفتن مجوز است. یکی از بهترین راهکارها، برای رفع این ابهام و سردرگمی متقاضیان، استقرار کسب و کارهای نوپا، مجتمع کردن وظایف در امر مجوزدهی و نظارت بر خدمات این نوع کسب و کارها در یک واحد مشخص و قابل دسترسی در کشور است.

**شرایط مداخله‌گر:** مجموعه‌ای از وقایع و شرایطی است که پس از شروع مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهد. این عوامل عبارت‌اند از: جذاب نبودن وبگاه‌های ارائه‌کننده خدمات، ناآگاهی مشتریان، غیرقابل ملموس بودن محصولات و نبود اینترنت پرسرعت.

از عمده‌ترین شرایط تأثیرگذار در امر تجاری سازی خدمات حوزه تجارت الکترونیک جذاب نبودن وبگاه‌های فروش و ارائه خدمات استان کرمانشاه است که می‌توان، با طراحی مناسب و جذاب برای وبگاه‌های ارائه‌کننده محصولات و خدمات، فروش این‌گونه محصولات و خدمات را افزایش داد. از دیگر

است. افرادی که ایده‌ای برای کسب‌وکار دارند می‌توانند از این طریق برای خود و افراد دیگر اشتغال‌زایی کنند. گردش پول از طریق افزایش دادوستد میان زنجیره تأمین در زمینه خدمات و محصولات ارائه‌شده شرکت‌های نوپا یکی دیگر از پیامدهای تجاری‌سازی خدمات ارائه‌شده کسب‌وکارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک است.



نمودار ۱: الگوی پارادایم تجاری‌سازی خدمات ارائه‌شده کسب‌وکارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک مستقر در کرمانشاه

## نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر شامل ۲۲ مقوله است که به صورت الگوی پارادایمی، در قالب شش طبقه فراگیر (۱) شرایط علی، (۲) مقوله هسته، (۳) شرایط زمینه ای، (۴) شرایط مداخله گر، (۵) راهبردها و (۶) پیامدهای حاصل از تجاری سازی، خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک مستقر در استان کرمانشاه و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می کند.

در این الگوی پارادایمی، خدمات ارائه شده کسب و کارها به عنوان مقوله هسته ای شناخته شد و در مرکز الگو قرار گرفت. مقوله هسته ای یا همان پدیده محوری دارای ویژگی های ذکر شده است. یافته های این پژوهش فهم ما را از بستر تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک مستقر در استان کرمانشاه از طریق برقراری رابطه بین مقوله های اصلی زمینه، شرایط مداخله گر یا میانجی و راهبردها عمیق می سازد. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، تأسیس مراکز رشد و فناوری، تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش اینترنتی، اعتماد سازی به خدمات ارائه شده و سازمان دهی سازمان های مرتبط با صدور مجوزهای کسب و کار مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر راهبردهای تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک مستقر در استان کرمانشاه است. علاوه بر مؤلفه های زمینه ای، شرایط محیطی، به منزله بستری عام، در راهبردهای تجاری سازی خدمات ارائه شده این گونه کسب و کارها تأثیرگذار است. مجموعه عوامل فوق را می توان در چهار عامل کلی، (۱) شرایط علی، (۲) مقوله هسته، (۳) شرایط زمینه ای و (۴) شرایط مداخله گر، تقسیم بندی کرد. این چهار عامل کلی انواع راهبردهای حاصل شده را تحت تأثیر قرار می دهد و با توجه به کش متقابل بین آنها پیامدهای مثبتی به همراه دارد. عوامل اصلی تأثیرگذار در تجاری سازی خدمات ارائه شده شرکت های نوپا در استان کرمانشاه عبارت است از اعتماد سازی به خدمات ارائه شده، ضرورت مجتمع شدن واحدهای ذی ربط در زمینه مجوزدهی و حمایت و توجه دولت، و عواملی مانند ایجاد زیرساخت های فناوری و اینترنت و لزوم تأسیس مرکز رشد و فناوری در مرتبه بعد قرار گرفتند. به اتکای یافته های پژوهش و مفاهیم ارائه شده، برای بهبود و توسعه تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای حوزه تجارت الکترونیک، رهنمودهایی به نظر می رسد که در ادامه به آن ها می پردازیم.

پیوند دانشگاه با مراکز رشد و فناوری و ایجاد محیطی علمی برای تأسیس و استقرار کسب و کارهای نوپا می تواند در موفقیت این کسب و کارها مؤثر باشد. همچنین آسان کردن فرایندهای مجوزدهی به کسب و کارهای نوپا و فراهم کردن بسترهای قانونی برای دریافت مالکیت معنوی ایده های شرکت های نوپا از دیگر شرایط پیشبرد

سریع استقرار این شرکت ها است. ایجاد مزیت رقابتی برای تولیدات استان هم در ترغیب مؤسسان به تأسیس کسب و کار مؤثر است. از جمله مفاهیم و مقولات به دست آمده در این پژوهش، ایجاد مزیت رقابتی برای تولیدات استان، ایجاد زیرساخت های قانونی و استقرار مراکز رشد در دانشگاه هاست که با پژوهش محمودپور (2016) هم خوانی دارد. محمودپور (2016)، الگوی تجاری سازی تحقیقات علوم انسانی را طراحی کرده است. وی در این پژوهش با استفاده از نظریه زمینه ای به مقولاتی همچون تحولات در نقش دانشگاه ها، سیاست گذاری و ساختارها، بسترهای قانونی، شبکه سازی و مزیت رقابتی دست یافت.

عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی (2015)، پژوهشی در زمینه طراحی الگوی جامع تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی ارائه کرده اند که مراحل تجاری سازی را در هشت مرحله توصیف می کند: مرحله اول ایده پردازی و انجام پژوهش علمی، مرحله دوم خلق ایده و انجام پژوهش و دستیابی به نتایج تحقیق، مرحله سوم ایده اولیه، توسعه و راه اندازی شرکت های زایشی، مرحله چهارم به تصویر کشیدن ایده، بررسی امکان پذیری تجاری سازی، مرحله پنجم ایده پردازی، بررسی و غربال اولیه ایده و بررسی تفصیلی و غربال مجدد، مرحله ششم تحقیق و توسعه، نمونه اولیه محصول، مرحله هفتم انجام تحقیق، انتقال نتایج حاصل از تحقیق و مرحله هشتم تجاری سازی و تشویق شرکت های زایشی، خروج جمعی از شرکت مادر و توسعه شرکت جدید. این پژوهش به روشنی تمامی مراحل ابتدایی تا انتهایی تجاری سازی محصولات را بیان کرده است. فرایند تجاری سازی حاصل از پژوهش حاضر نیز دارای مراحل از تولید ایده، تحقیق و توسعه، تحقیقات بازار و... است که با پژوهش عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی (2015) هم خوانی دارد.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق حاضر و اهمیت عوامل اصلی تأثیرگذار بر فرایند تجاری سازی خدمات ارائه شده کسب و کارهای حوزه تجارت الکترونیک در استان کرمانشاه پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- در زمینه اعتماد سازی به خدمات کسب و کارهای حوزه تجارت الکترونیک، اعتماد به خدمات زمانی به دست می آید که فرد متقاضی به صحت ادعای فروشنده و عرضه کننده پی ببرد. در مورد خدمات ارائه شده، به دلیل ناشناخته بودن و غیر قابل مشاهده و لمس بودن محصولات و خدمات، ایجاد اعتماد در مصرف کننده تا اندازه ای پیچیده و مشکل به نظر می رسد. در پژوهش حاضر، برای رفع این مشکل پیشنهاد می شود که برای ایجاد اعتماد به خدمات و محصولات عرضه شده این کسب و کارها ابتدا به معرفی درست محصول، بیان ویژگی های عرضه محصول و همچنین تضمین سلامت و واقعی بودن محصول و خدمت پرداخته شود.

الباسی، نبی‌الله، کردنایبج، اسدالله، خدادادحسینی، سیدحمید و احمدی، پرویز (۱۳۹۵). «طراحی الگوی تجاری‌سازی خدمات مالی (مورد مطالعه: صنعت بانک و بیمه ایران)». پژوهش‌های مدیریت ایران، دوره ۲۱، شماره ۱، ص ۲۸-۱.

ایمان، محمدتقی و محمدیان، منیژه (۱۳۸۷). «روش‌شناسی نظریه بنیادی». فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، سال ۱۴، شماره ۵۶، ص ۱-۵۴.

پاپ زن، عبدالحمید، علی‌آبادی، وحید و مریم موسیوند (۱۳۹۳). «بررسی و تحلیل موانع توسعه اکوتوریسم روستایی با استفاده از نظریه بنیادی (مورد مطالعه: روستای فشن کنگاور، استان کرمانشاه)». همدان، سومین همایش ملی توسعه پایدار روستایی، ۲۲ و ۲۳ مرداد.

عباسی اسفنجانی، حسین و فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۴). «طراحی مدل جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی». فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۵، ص ۱۳۹-۱۷۰.

غفاری، بهرام و زند حسامی، حسام (۱۳۹۶). «شناسایی و استخراج میزان تأثیر عوامل مؤثر در موفقیت تجاری‌سازی پروژه‌های توسعه فناوری». سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۷، شماره ۲، ص ۱۷-۲۸.

محمودیپور، بختیار (۱۳۹۵). «طراحی مدل پیش‌ران‌های تجاری‌سازی تحقیقات علوم انسانی». فصلنامه علمی - پژوهشی آموزش عالی ایران، سال هشتم، شماره چهارم، ص ۵۱-۷۷.

نوروزی، توران، دل‌انگیزان، سهراب و رضایی، بیژن (۱۳۹۵). «طراحی مدل تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی دانشگاهی». فصلنامه توسعه کارآفرینی. دوره ۹، شماره ۳، ص ۵۵۳-۵۷۲.

### منابع

- Abbasi Sifzhani, H., and Foruzandeh Dehkordi, L. (2015). "Designing a Comprehensive Model of Academic Research Commercialization with Delphi Approach", *Commercial Research Quarterly*, (75), pp. 139-170. {In Persian}
- Afjeh, S.A.A., and Saleh Ghafari, A. (2013). "Effective factors on the retention and resignation of knowledge-oriented employees", *Culture Strategy Quarterly*, (21), pp. 79-142. {In Persian}
- AskTog. (2004). *Top 10 Reasons to Not Shop On Line*, January 2004.
- Aslani, A., Eftekharl, H., Hamldl, M., and Nabavl, B. (2015). "Commercialization Methods of a New Product/service in ICT Industry: Case of a Science & Technology Park". *Journal of Organizacija*, 48: pp. 131-139.

Corbin, J., and Strauss, a. A., L. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3rd ed.

در ادامه، نظرات کاربرانی که از خدمات استفاده کرده‌اند برای مردم ارائه شود. این کار باعث می‌شود که مشتری در ثبت سفارش از کسب‌وکار احساس امنیت و آرامش داشته باشد.

- ضرورت مجتمع‌شدن واحدهای ذی‌ربط: یکی از عواملی که موجب بی‌میلی به تأسیس شرکت‌های نوپا می‌شود، بروکراسی اداری در سازمان‌های مرتبط در زمینه اعطای مجوز و پراکندگی آن‌ها در این زمینه است. زمانی که این پیچیدگی در دریافت مجوزها و نظارت‌ها برطرف شود، می‌توان گفت درصد افرادی که تمایل به استقرار کسب‌وکار دارند بالا رفته است. پیشنهاد می‌شود که، به‌جای پراکندگی سازمان‌های مرتبط در زمینه کسب‌وکارهای حوزه تجارت الکترونیک، سازمانی واحد تأسیس شود و مسئولیت نظارت و اهدای مجوز را بر عهده گیرد. سازمانی که در آن کارشناسانی از تمامی ارگان‌های وابسته حضور دارند و یک مجوز واحد برای تولید و تجاری‌سازی خدمات و محصولات عرضه‌شده این شرکت‌ها صادر شود.

- حمایت و توجه دولت از طریق اعطای کمک‌های مالی به مؤسسان، تضمین حق مالکیت معنوی ایده از جانب دولت و تأمین اینترنت پرسرعت می‌تواند راهکارهای پیشنهادی برای افزایش گرایش به سمت تأسیس شرکت‌های نوپا باشد. اعطای کمک‌های مالی به مؤسسان برای اینکه بتوانند در ابتدای فعالیت از پس مشکلات مالی برآیند. تضمین حق مالکیت از این نظر که با افراد متقلب و سارقین ایده برخورد قضایی صورت گیرد. در زمینه تأمین اینترنت پرسرعت نیز دولت باید با ایجاد اینترنت پرسرعت در تمامی نقاط کشور زمینه رونق کسب‌وکارهای اینترنتی را فراهم کند.

- ایجاد زیرساخت‌های فناوری و اینترنت: فراهم کردن بسترهای فناوری در تمامی مناطق کشور، استقرار دکل‌های مخابراتی در مناطق دورافتاده برای گسترش فعالیت‌های شرکت‌های نوپا از دیگر پیشنهادها پژوهش حاضر است.

- یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در امر تجاری‌سازی خدمات کسب‌وکارهای حوزه تجارت الکترونیک هزینه‌های بالای تأسیس این کسب‌وکارها و نبود امکانات فناورانه است. در این زمینه، لزوم تأسیس مراکز رشد و فناوری آشکار می‌شود. مرکز رشد و فناوری ایجادکننده و تسهیل‌کننده فعالیت شرکت‌های نوپا و افراد با ایده‌های نوآورانه است تا بتوانند ایده‌های نوآورانه خود را به بازار عرضه کنند.

منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است

افجه، سیدعلی‌اکبر و صالح غفاری، عادل (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور». فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ص ۷۹-۱۴۲.



- Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eliyasi, N., Kurdanaij, A., Khodadad Hosseini, S.H., and Ahmadi, P. (2016). "Designing a Financial Services Commercialization Model (case study: Sanat Bank and Insurance of Iran)", *Iranian Management Research*, 21(1), pp. 1-28. {In Persian}
- Emami, H., and Radfar, R. (2016). "Presentation of a Novel Model for Evaluation of Commercialization of Research and Development: Case Study of the Pharmaceutical Biotechnology Industry", *Journal of Pharmaceutical Research*, 16(3), pp. 1214-1222.
- European Commission (2016). "Facts and Figures on Organic Agriculture in the European Union", December 2016.
- Gbadegeshin, S.A. (2017). "Commercialization Process of High Technology: a Study of Finnish University Spin-off", *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol 23(2), pp. 1-22.
- Ghaffari, B., and Zand Hosami, H. (2017). "Identifying and Extracting the Influence of Effective Factors on the Success of Commercialization of Technology Development Projects", *Scientific and Promotional Quarterly of Science and Technology Policy*, 7(2), pp. 17-28. {In Persian}
- Glaser, B. G. (2005). "The Grounded Theory Perspective III: Theoretical coding". *Sociology Press*.
- Gorla, N., Chiravuri, A., and Chinta, R. (2015). "Business-to-business E-Commerce Adoption: An Empirical Investigation of Business Factors", *Journal of Inf Syst Front*. doi 10.1007/s10796-015-9616-8.
- Han, J. (2017). "Technology Commercialization through Sustainable Knowledge Sharing from University-Industry Collaborations, with a Focus on Patent Propensity", *Journal of Sustainability*, 1808: pp. 1-16.
- Iman, M. T., and Mohammadian, M. (2008). "Methodology of fundamental theory", *Scientific-Research Quarterly of Humanities Methodology*, 14(56), pp. 1-54. {In Persian}
- Jain, R.K., Martyniuk, A.O., Harris, M.M., Niemann, R.E., and Woldmann, K. (2003). "Evaluating the commercial potential of emerging technologies", *Journal of Technology Transfer and Commercialization*, Vol. 2(1), pp. 32-5.
- Lacka, E., and Yip, N. k. (2018). "Revealing the Effect of Acculturation Process on E-commerce Acceptance the Case of Intra-European Acculturation", *Journal of Emerald Insight*, (148), pp. 1251-1265.
- Leung, K.H., Choy, K.L., Siu, P. K., Ho, G.T., Lam, H.Y., and Lee, C. K. (2017). "A B2C E-commerce Intelligent System for Re-engineering the E-Order Fulfilment Process", *Journal of Expert Systems With Applications*, doi: 10.1016/j.eswa.2017.09.026.
- Li, L., Chi, T., Hao, T., and Yu, T. (2016). "Customer demand analysis of the electronic commerce supply chain using Big Data", *Journal of Ann Oper Res*, doi 10.1007/s10479-016-2342-x.
- Lu, B., Fan, W., and Zhou, M. (2016). "Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research", *Journal of Computers in Human Behavior*, (56), 225-237.
- Mahmoud Pour, B. (2016). "Designing a model of humanities research commercialization drivers", *Iranian Higher Education Scientific-Research Quarterly*, 8(4), pp. 51-77. {In Persian}.
- Martin, P.Y., and Turner, B.A. (1986). "Grounded Theory and Organizational Research", *Journal of applied behavioral science*, 22(2), pp. 141-157.
- Nowrozi, T., Delangizan, S., and Rezaei, B. (2016). "Designing a commercialization model of academic research findings", *Entrepreneurship Development Quarterly*, 9(3), 553-572. {In Persian}
- OECD. (2013). "Electronic and Mobile Commerce". OECD Digital Econom, Papers, 228.
- Oliveire, T., Alinho, M., Rita, P., and Dhillon, G. (2017). "Modelling and Testing Consumer Trust Dimensions in E-commerce", *Journal of Computers in Human Behavior*, doi: 10.1016/j.chb.2017.01.050.
- Papzen, A.H., Aliabadi, V., and Mosivand, M. (2014). "Investigating and analyzing the obstacles to the development of rural ecotourism using

grounded theory (case study: Fashion Kangavar village, Kermanshah province)". *Hamadan, the third national conference on sustainable rural development*, August 22 and 23. {In Persian}

Pei, Z., and Yan, R. (2018). "Cooperative behavior and information sharing in the e-commerce age", *Journal of Industrial Marketing Management*, (76), pp. 12-22. Available in:

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.013>.

Ries, E. (2013). "Lean start-up Practices aren't Just for Young Tech Ventures", A Version of this Article Appeared in the May 2013 issue of *Harvard Business Review*.

Salamzadeh, A., and Kawamorita Kesim, H. (2015). "Startup Companies: Life Cycle and Challenges", In 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE). At: Belgrade, Serbia. Startup ranking, <https://www.startupranking.com/countries>

Torkiantabar, M., Esmacil, S.M., and Nooshin Fard, F. (2016). "Commercialization of Scientific Research Results of Knowledge-Based Companies in the Field of Medical Sciences (Case Study: Iran)", *the Open Access Journal of Resistive Economics (OAJRE)*/ 2345-4954/Volume 14, Number 73, Published Online Mar 20.

U.S. Department of Commerce. (2017). "Quarterly Retail E-Commerce Sales 1st Quarter 2017", U.S.

Yaro, J.A., Teye, J.K., and Torvikey, G.D. (2017). "Agricultural commercialization models, agrarian dynamics and local development in Ghana", *Journal of Peasant Studies*, (44)3, pp. 538-554.

Zhang, J., Li, H., Yan, R., and Johnston, C. (2017). "Examining the signaling effect of e-tailers' return policies". *Journal of Computer Information Systems*, (57)3, pp. 199-208.

Zhou, L., Wang, W., Xu, J. D. Liu, T., and GU, J. (2018). "Perceived Information Transparency in B2C e-commerce: An Empirical Investigation", *Journal of Information and Management*, 55(7), pp. 912-927, <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.005>.



## Explain and Design the Model of Commercialization of Services Provided by E-Commerce Businesses

Mohamad Javad Jamshidi<sup>1</sup>

Shirin Armand<sup>2</sup>

Shahla Karimi<sup>3</sup>

### Abstract

Today, technology and advances in the field of information and communication technology have attracted a lot of attention in the field of employment and business development in this field. In the meantime, the lack of a suitable model for marketing Internet businesses is evident. Therefore, the present study explains and designs the commercialization model of services provided by businesses active in the field of e-commerce. Therefore, the present study explains and designs the commercialization model of services provided by businesses active in the field of e-commerce. The present study is a qualitative research with the foundation data theory approach. The field of research has been the founders of start-ups and knowledgeable individuals in the field of commercialization of services provided by e-commerce businesses. In this regard, purposive sampling was used in Abenda and then the snowball method was used. The number of participants in the study using the theoretical saturation index reached 14 people. Data were collected through in-depth interviews and library and internship documents. The research results show 22 main categories that are drawn in a paradigm. At the core of the paradigm model is the commercialization of services.

**Keywords:** E-Commerce; Commercialization; Services; Modeling; Business; Start-Ups  
E-Commerce; Commercialization; Services; Modeling; Business, Start-Ups

---

1. Assistant Professor, Department of Management and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran

2. Master of Entrepreneurship Management, New Business Orientation, Razi University, Kermanshah, Iran (corresponding author); shirinarman91@gmail.com

3. Master of Entrepreneurship Management, Razi University, Kermanshah, Iran

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

شهاکریمی	شیرین آرمند	محمدجواد جمشیدی	نقش
نویسنده دوم	نویسنده مسئول	نویسنده اول	
تحلیل مصاحبه	نگارش متن اصلی / بازنگری کلی / ترجمه مرور و ادبیات / نگارش نتیجه‌گیری و بحث	نگارش متن اصلی / بازنگری کلی / تحلیل مصاحبه / جمع‌آوری داده‌ها / جمع‌ندی و ارائه نهایی	نگارش متن
-	بازنگری جزئی بر اساس نظر داوران / پاسخ به داوران / ارسال مقاله به مجله	ویرایش متن / بازنگری براساس نظر داوران / کامنت‌دهی روی متن نهایی	ویرایش متن و ...
-	طراحی / مفهوم‌پردازی	مفهوم‌پردازی	طراحی / مفهوم‌پردازی
مصاحبه	انجام مصاحبه	انجام مصاحبه	گردآوری داده
تفسیر داده‌ها	تفسیر داده‌های جمع‌آوری به روش گراندد تئوری	تفسیر داده‌های جمع‌آوری به روش گراندد تئوری	تحلیل / تفسیر داده
-	عضو تیم تحقیقاتی / نظارت بر پروژه / طراحی پروژه	تأمین مالی پژوهش / طراحی پروژه / مدیریت پروژه / نظارت بر پروژه	سایر نقش‌ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات ارتباطات شخصی و یا اقتصادی دارند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای در تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.


بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: شیرین آرمند

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰

## تحلیل ساختاری تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان با میانجی‌گری سکوت و آوای سازمانی (مورد مطالعه: شرکت فولاد خوزستان)

 20.1001.1.24767220.1401.12.1.3.8

سارا محمدی<sup>۱</sup>  
فرج الله رحیمی<sup>۲</sup>  
پریسا ظاهری عبده‌وند<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه در سازمان‌ها، علاوه بر نیروی انسانی ماهر و توانمند، به نیروی مشتاق و علاقه‌مند به کار نیاز است. سال‌هاست پژوهشگران علوم رفتاری حضور کارکنانی با اشتیاق شغلی بالا در سازمان‌ها را مورد توجه فراوانی قرار داده‌اند و شناسایی عوامل پیش‌بین این اشتیاق را مطالعه کرده‌اند. یکی از این عوامل ادراک سیاست سازمانی است. اگرچه در برخی مطالعات تأثیر معکوس ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی نشان داده شده است، ظرفیت بالقوه دو متغیر سکوت و آوای سازمانی، با کارکرد میانجی‌گری، ممکن است در این تأثیرگذاری سهم فراوانی داشته باشد. از این رو، در این مطالعه تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی، با تأکید بر میانجی‌گری سکوت و آوای سازمانی، بررسی شد. این مطالعه از نظر هدف پژوهشی کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. نمونه آماری در این مطالعه نمونه‌ای تصادفی با تعداد ۳۶۷ نفر از کارکنان شرکت فولاد خوزستان بود. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد و معتبر با روایی و پایایی مناسب استفاده شد و داده‌ها با روش الگوسازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار SmartPLS تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که ادراک سیاست سازمانی هم مستقیم (با ضریب مسیر ۰/۱۹۵- و آماره t با معناداری ۳/۳۵۷) و هم غیرمستقیم، با میانجی‌گری سکوت و آوای سازمانی، بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار می‌گذارد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد افزایش ادراک از سیاست‌های سازمانی منجر به افزایش سکوت و کاهش آوای سازمانی کارکنان می‌شود. در نتیجه افزایش ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و آن را کاهش می‌دهد، و کاهش ادراک سیاست سازمانی افزایش اشتیاق شغلی را نتیجه خواهد داد. در این راستا پیشنهادهایی کاربردی، با طرح برخی رویکردها و چارچوب‌ها، برای تبیین و تجویز سیاست‌گذاری مطرح و همچنین محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی نیز ارائه شده است.

واژگان کلیدی: سیاست‌گذاری، ادراک سیاست سازمانی، اشتیاق شغلی، آوای سازمانی، سکوت سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۶  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)؛ s.mohammadi@scu.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

## مقدمه

موفقیت باشد مرتبط است و با جذب شدن در شغل، از خودگذشتگی و قدرتمندی توصیف می‌شود (Schaufeli et al., 2002). اشتیاق شغلی را تعهدی شناختی به سازمان نیز تعریف کرده‌اند (Richman et al., 2008). ادراک سیاست سازمانی از جمله عوامل تأثیرگذار بر اشتیاق شغلی است. هیچ شکی نیست که سیاست داخلی پدیده‌ای رایج در هر سازمان است، اما ماهیت و مرزهای چنین سیاست‌هایی بسیار کم شناخته شده است (Vigoda and Cohen, 2002). رفتار سیاسی به کنش‌های منفی یا مثبتی گفته می‌شود که جزئی از شغل محسوب نمی‌شوند و در سازمان‌ها آن‌ها را رسماً مجاز نمی‌دانند. فریس و ککمار (1992) معتقدند رفتارهایی خاص مانند رفتارهای فرصت‌طلبانه بر اساس سیاست‌های سازمانی درک شده بروز می‌یابند (Valle and Perrewe, 2000). کارکنان می‌توانند، در سیاست‌های مثبت و منفی ادراک‌شده، با اهداف و تصمیم‌گیری‌ها موافق یا مخالف باشند؛ به این معنا که اگر سیاست سازمانی در راستای اهداف کارکنان باشد، آن را مثبت و در غیر این صورت آن را منفی قلمداد خواهند کرد. در واقع سیاست‌های سازمانی هم باعث تسریع تحقق اهداف در سازمان‌ها می‌شود و هم ممکن است مانع رسیدن به اهداف در سازمان‌ها شود. اما با رفتارهای سیاسی در سازمان، اگرچه ممکن است منافع افراد یا گروه‌های خاصی تأمین شود، در نهایت سازمان آسیب می‌بیند و بر عملکرد سازمان تأثیر منفی گذاشته می‌شود. کارکنان رفتارهای سیاسی را، به سبب تأثیر بالقوه آن‌ها بر جلوگیری از رسیدن به اهداف شغلی یا حرفه‌ای خود در سازمان، منفی ارزیابی می‌کنند. بنابراین ادراک رفتارهای سیاسی در محل کار منجر به نگرش‌های منفی، از جمله ناراضی‌های شغلی، می‌شود (Rosen and Hochwarter, 2014). اغلب نظریه‌پردازان استدلال کرده‌اند که ادراک از سیاست سازمانی، به جای واقعیت عینی، مهم‌ترین نقش را در تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و متعاقب آن رفتار و عملکرد دارد (Zerenler et al., 2014).

نتایج مطالعات حاکی از تأثیر معکوس و معنادار ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان است، اما نباید از ظرفیت بالقوه متغیرهای میانجی در این رابطه غافل ماند. نمونه‌هایی از این متغیرهای میانجی سکوت و آوای سازمانی<sup>۴</sup> است که ممکن است سهم مؤثری در این تأثیرگذاری داشته باشند.

ادراک سیاست سازمانی بر جو سکوت و آوای سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. مدیران برای اینکه بتوانند جو سکوت را در سازمان کاهش دهند و کارمندانی داشته باشند که نظرهای خود را آزادانه بیان کنند، بایستی سعی کنند تا حد امکان رفتارهای سیاسی را در سازمان کاهش دهند. با توجه به اینکه زبان ابزار تعامل انسان‌هاست، این کارکنان‌اند که می‌توانند سرمایه‌ای راهبردی در سازمان باشند، مسائل فراروی سازمان و مدیران را شناسایی کنند و

حکمرانی یکی از محورهای فرایند سیاست‌گذاری و مفهومی بسیار وسیع با کاربردهای مختلف است (Hajihoseini and Karimmian, 2019). مفهوم حکمرانی خوب، از اواخر دهه ۱۹۹۰، کلیدی برای معمای توسعه معرفی شد. این مفهوم محصول مشارکت سه نهاد دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است (Sameti et al., 2012). اکثر متخصصان درباره اینکه فرایند سیاست‌گذاری تعامل میان نقش‌آفرینان مختلف است اتفاق نظر دارند و این منجر به جست‌وجوی راه‌های جدید حکمرانی و رابطه آن با سیاست‌گذاری شده است. حکمرانی بر سیاست‌گذاری عمومی تأثیرگذار است و کارکرد آن در راستای تغییر ساختار قدرت و تعاملات میان نقش‌آفرینان است تا منافع مشترک میان آن‌ها با روش‌های راهبری و کنترل و هماهنگی تأمین شود (Hajihoseini and Karimmian, 2019). بانک جهانی<sup>۱</sup> حکمرانی را بر اساس شش شاخص<sup>۲</sup>، از جمله حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی<sup>۳</sup>، تعریف کرده است (Emam Jomee Zade et al., 2016). امروزه افراد، با استخدام در سازمان‌ها و مشاغل سازمان‌یافته، ساعت‌های زیادی از عمر خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند. چگونگی گذران این ساعت‌های طولانی در روحیه کارکنان و رضایت و اشتیاق شغلی، مستقیم، و بر تعامل آن‌ها با سازمان و جامعه، غیرمستقیم، تأثیرگذار است. یکی از راه‌های مؤثر برای افزایش اشتیاق شغلی و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها ادراک مثبت کارکنان از سیاست سازمانی است. این ادراک مثبت موجب افزایش اشتیاق شغلی کارکنان می‌شود. اشتیاق شغلی باعث می‌شود که ذهن و روح کارکنان با شغلشان درگیر شود و به شور و نشاط اجتماعی آنان می‌افزاید. ارزشمندترین سرمایه و دارایی هر جامعه منابع انسانی آن جامعه است. بنابراین کارکنان، که مهم‌ترین ثروت سازمان‌اند، در بقا و توسعه سازمان سهم مؤثری دارند. به همین سبب، فضاسازی و موقعیت‌زایی مناسب برای بهره‌وری بیشتر آن‌ها ضروری است (Mohammadi, 2019).

امروزه در سازمان‌ها به کارکنانی نیاز است که به شغلشان اشتیاق و علاقه فراوانی داشته باشند. به‌طور کلی، کارکنان مشتاق کاملاً مجذوب شغل خود می‌شوند و وظایف شغلی‌شان را شایسته انجام می‌دهند (Bakker and Leiter, 2010). در دهه گذشته مطالعات علمی درباره اشتیاق شغلی افزایش چشمگیری داشته است. اشتیاق شغلی حالتی ذهنی است که با کار مثبت و خوشی که همراه با

1. The World Bank

۲. شش شاخص حکمرانی خوب از دیدگاه بانک جهانی عبارت است از: حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی، ثبات سیاسی، کارایی دولت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون، و کنترل فساد.

3. Voice and Accountability

4. Organizational Silence and Organizational Voice



## ۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۱-۱. اشتیاق شغلی

اشتیاق شغلی کارکنان از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی است که غالباً آن را ناشی از منابع فردی و محیطی می‌دانند. ویلیام کان (1990)، اولین پژوهشگر حوزه اشتیاق شغلی، اشتیاق شغلی را به‌کارگیری تمام وجود خود در انجام‌دادن وظایف کاری تعریف می‌کند. داشتن اشتیاق شغلی یعنی افراد در انجام وظایف شغلی تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خود را به‌کار بگیرند یا ابراز کنند. نداشتن اشتیاق شغلی جداکردن خود از نقش‌های کاری است، در این صورت افراد از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی از وظایف کاری خود جدا هستند (Kahn, 1990).

اشتیاق شغلی حضور روان‌شناختی است که با دو مؤلفه اساسی توجه و مجذوب‌شدن همراه است. منظور از توجه دسترسی‌پذیری ظرفیت شناختی و مقدار زمانی است که فرد برای وظایف کاری خود صرف تفکر می‌کند. درحالی‌که مجذوب‌شدن به‌معنای غرق‌شدن در وظیفه کاری است و متناسب با شدت تمرکز فرد در کار است (Rothbard, 2001).

پژوهشگران معتقدند اشتیاق شغلی تفکری مثبت و واقعی است که با سه ویژگی انرژی، مشارکت و کفایت مشخص می‌شود. پژوهش‌های صورت‌گرفته درباره اشتیاق شغلی و تحلیل‌رفتگی نشان می‌دهد که ابعاد اصلی تحلیل‌رفتگی (خستگی مفرط، بدبینی و بی‌کفایتی) و اشتیاق شغلی (نیرومندی، سرزندگی و فدایی‌شدن) متضاد یکدیگرند (González-Romá et al., 2001; Maslach et al., 2006). همچنین نتایج مطالعات نشان می‌دهد که اشتیاق شغلی، با پدیدآوری سه شاخص قدرت و فداکاری و جذابیت، بستری برای افزایش تمایل و رضایت افراد در انجام کار فراهم می‌کند (Balain and Sparrow, 2009; Salanova et al., 2005).

اشتیاق شغلی کارکنان مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری است. جنبه شناختی اشتیاق شغلی به باورهای کارکنان درباره سازمان، رهبران و شرایط کار مربوط است. جنبه عاطفی به چگونگی احساس کارکنان و نحوه نگرش آن‌ها به سازمان، رهبران و شرایط کار مربوط است و جنبه رفتاری عاملی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند و دربرگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح اشتیاق شغلی خود است که منجر به انجام وظایف با علاقه بیشتر می‌شود (Phillips and Roper, 2009).

پژوهشگران اشتیاق شغلی را وضعیت مثبت و رضایت‌بخش ذهنی درباره کار توصیف کرده‌اند که نه تنها چیزی بیش از وضعیت هیجانی موقتی و خاص است، بلکه حالت روان‌شناختی پایدار و

برای حل آن‌ها راهکار ارائه دهند. وقتی کارکنان سکوت سازمانی را فرامی‌گیرند، رکود در شبکه‌های ارتباط فیزیکی و اجتماعی آن‌ها رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمان بی‌معنا می‌شود. همچنین، این پدیده رفتاری، که متأثر از تلاش برای جلوگیری از دریافت بازخورد منفی است، مانع تحول و توسعه سازمان می‌شود و این امر نهایتاً در سازمان‌ها به ناتوانی در بررسی و تصحیح خطاها منجر خواهد شد (Ghanbari and Beheshtirad, 2017).

سکوت سازمانی خودداری عمدی از تجلی ایده‌ها، دانش و نظرها است (Van Dyne et al., 2003). کارکنان می‌توانند وقتی ایده‌ها و نظر مفیدی درباره کار یا سازمان دارند، به‌منظور کمک به بهبود سازمان، آن‌ها را به اشتراک بگذارند، ولی یا به سبب ترس از بی‌اعتبار شدن، یا چون یک واکنش، از به اشتراک‌گذاری آن‌ها اجتناب می‌کنند (Baran and Giderler, 2017). در بسیاری از سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که بیشتر کارکنان حقایق را درباره مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، اما جرئت بیان حقایق را ندارند. در سازمان‌ها باید بدانند که اگر بر دهان‌های سازمانی مهر سکوت زده شود، اذهان سازمانی فسیل می‌شوند و این منجر به کاهش بهره‌وری عملکرد، رضایت شغلی و تعهد در سرمایه انسانی خواهد شد (Danaeifard et al., 2011).

براساس نتایج مطالعات مشخص شده است افرادی که نتوانند ایده‌ها، نظرها و اطلاعات خود را ابراز کنند و سکوت کنند، اغلب دچار استرس، اضطراب، نارضایتی و افسردگی می‌شوند. آن‌ها تصور می‌کنند که دیدگاه‌هایشان اهمیتی ندارد و چه‌بسا علاقه آن‌ها به کار کم شود و تعهد شغلی آن‌ها کاهش یابد و در نهایت اقدام به ترک سازمان کنند (Perlow and Repenning, 2009). برای دستیابی به اهداف سازمانی، در محیط رقابتی امروز، باید روابط بین مدیران و کارکنان به گونه‌ای باشد که کارمندان بتوانند به‌راحتی و بی‌دغدغه ایده‌ها و نظرهای سازنده خود را در راستای ارتقای برون‌داد سازمان بیان کنند (Hames, 2012). زمانی که کارکنان آزادانه نظرهای خود را بیان کنند، پدیده‌ای به نام آوای سازمانی در سازمان حاکم خواهد شد. آوای سازمانی به‌معنای گفت‌وگو درباره مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری، یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Travis et al., 2011). نتایج مطالعات حاکی از آن است که آوای سازمانی باعث اشتیاق و علاقه‌مندی بیشتر کارکنان به کار و محیط سازمان می‌شود.

بنابراین هدف اصلی در این پژوهش یافتن پاسخ برای این سؤالات است که تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان شرکت فولاد خوزستان چه میزان است و آیا سکوت و آوای سازمانی کارکنان در این میان نقش میانجی دارند یا خیر.

نیز شدت پیامدهای منفی ناشی از سیاست‌های منفی، در هر دو سطح فردی و سازمانی، بسیاری از پژوهشگران در مطالعات خود روی ادراک منفی سیاست سازمانی و پیامدهای آن متمرکز بوده‌اند (Moghbel Baarz and Hadavinezhad, 2011).

برای درک مفهوم ادراک سیاست سازمانی ابتدا باید به سیاست سازمانی و علت وجود آن پرداخت. سیاست‌های سازمانی را رفتارهای راهبردی افرادی تعریف می‌کنند که بدون در نظر گرفتن اهداف سازمان به دنبال منافع شخصی‌اند. ابهام عامل اصلی در پیش‌بینی سیاست‌های سازمانی است. کارکنان، چون از آینده خود در سازمان مطمئن نیستند، تصمیم می‌گیرند در رفتارهای سیاسی مشارکت کنند. آن‌ها برای حفظ شغل و آینده خود در سازمان تصمیم می‌گیرند در سازمان رفتارهای دستکاری شده بروز دهند، این رفتارها غیررسمی است و در سازمان‌ها آن‌ها را رسماً نمی‌پذیرند و موازی با قوانین رسمی در سازمان وجود دارد. در سیاست‌های سازمانی تفکر فردگرا دنبال می‌شود و هر کارمند در سازمان به دنبال منافع و خواسته‌های شخصی خود، بدون در نظر گرفتن منافع همکاران خود، است. به همین سبب معمولاً کارکنان درباره سیاست‌های سازمانی تصور منفی دارند. این موضوع ممکن است درک کارکنان از سیاست‌های سازمانی را افزایش دهد (Castanheira, 2016).

همچنین درک کارکنان از سیاست‌های سازمانی ممکن است بر رفتار کارکنان، مانند درگیری شغلی و اضطراب و تصمیم‌گیری برای استعفا، و جو سازمانی و نگرش فردی به کار تأثیر بگذارد. رفتار سیاسی سازمانی تا حدودی بر انواع سکوت سازمانی تأثیر مستقیم دارد. ادراک سیاست سازمانی باعث آگاهی کارکنان درباره محافظت از خود می‌شود که منجر به سکوت تدافعی خواهد شد. از سوی دیگر، ادراک سیاست سازمانی منجر به کاهش توجه کارکنان به سازمان، با تأثیرگذاری بر رضایت کارکنان و همچنین افزایش انگیزه غیرفعال آنان، می‌شود. این کاهش توجه باعث سکوت مطیع خواهد شد. از دیدگاه موریسون و میلیکن (2000)، مدیران به ایجاد سکوت در کارکنان علاقه دارند، چراکه آن‌ها معتقدند کارکنان خودخواه و اعتمادناپذیرند و مدیران خود مشکلات را به بهترین شیوه سازماندهی می‌کنند. مدیران باور دارند هماهنگی و سازگاری نشان‌دهنده سلامت سازمانی است، بنابراین با روشی فردمحور تصمیم‌گیری می‌کنند و از سازوکار بازخورد اطلاعات به بالادستی جلوگیری می‌کنند. در این صورت نمی‌توان فضای روان‌شناختی امن در سازمان پدید آورد و این موضوع سبب تشکیل فضای رکود و سکوت در سازمان می‌شود (Liang and Wang, 2016).

### ۱-۳. سکوت سازمانی

به‌رغم اینکه سکوت کارکنان امروزه پدیده‌ای شایع در سازمان‌هاست، مفهومی چندان شناخته‌شده نیست و مطالعات کمی درباره آن انجام شده است. به نقل از زارعی‌متین و

فراگیری درباره شغل است و با ویژگی‌های نیرومندی<sup>۱</sup> یا شوق‌داشتن به کار، وقف‌شدن<sup>۲</sup> و جذب‌شدن در کار<sup>۳</sup> توصیف می‌شود (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli and Bakker, 2001).

در این مطالعه نیز همین رویکرد به اشتیاق شغلی با ابعاد سه‌گانه استفاده شده است.

### ۲-۱. ادراک سیاست سازمانی

سیاست سازمانی مفهومی بحث‌برانگیز است که در دهه‌های اخیر در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شده است. این مفهوم یکی از واقعیت‌های حیات سازمانی معرفی می‌شود (Ebrahimi and Moshabaki, 2013)، به طوری که، به نقل از کیپ‌نیس و همکاران (1980)، مینتزبرگ در ۱۹۸۳ اعتقاد داشت سازمان‌ها عرصه‌های سیاسی‌اند. تنوع قابل‌توجهی از تعاریف مرتبط با سیاست وجود دارد. برخی سیاست سازمانی را اعمال نفوذ برای نیل به اهدافی که مصوب سازمان نیست یا اعمال نفوذ از طریق شیوه‌های غیرمصوب برای دستیابی به اهداف مصوب سازمان تعریف می‌کنند. عده‌ای دیگر همه رفتارهای موجود در سازمان را سیاسی می‌پندارند. در ادبیات سیاست سازمانی دو دیدگاه متفاوت وجود دارد: بنا به دیدگاه اول، سیاست سازمانی به مثابه فعالیت‌ها و روش‌های نفوذ است و همان روش‌هایی دانسته می‌شود که کارکنان برای نفوذ بر دیگران، به منظور حداکثر کردن منافع شخصی خود، به کار می‌گیرند؛ در حالی که در دیدگاه دوم بیشتر به جنبه ادراکی و ذهنی سیاست سازمانی می‌پردازند و ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی را برای اندازه‌گیری میزان سیاسی‌بودن سازمان در نظر می‌گیرند. ادراک سیاست سازمانی عبارت است از استنباطی که عضو سازمان از رفتارهای دیگر اعضای سازمان، در عین اینکه برای منافع خود بیشتر از منافع دیگر اعضا و سازمان اولویت قائل است، می‌کند (Kacmar and Baron, 1999). صاحب‌نظران دیدگاه دوم بر این باورند که محیط سیاسی را فعالیت‌های اعضای سازمان ایجاد می‌کند و این محیط تحت تأثیر خط‌مشی‌ها، عملیات و فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد، زیرا در سازمان‌ها رفتار سیاسی را مبتنی بر قانون تصویب نمی‌کنند و در اکثر سازمان‌ها رسماً وجود این مفهوم بی‌قاعده و تفرقه‌انداز را انکار می‌کنند. از این رو تنها روش منطقی برای اندازه‌گیری این متغیر به واسطه ادراکات اعضای سازمان است (Kipnis et al., 1980).

رفتار سیاسی به کنش‌های منفی یا مثبتی اطلاق می‌شود که جزئی از شغل نیست و در سازمان آن‌ها را رسماً مجاز نمی‌دانند (Ferris and Kacmar, 1992). ممکن است سیاست‌ها مثبت یا منفی ادراک شود، اما به سبب قوت انتشار سیاست در سازمان و

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption

پیندر و هارلوس (2001) خاموشی و تسلیم را دو شکل از سکوت کارکنان معرفی می‌کنند. خاموشی حالتی ارادی و آگاهانه است که در آن کارکنان وضعیت نامناسب کاری را نمی‌پذیرند و آن را سکوت تدافعی نامیده‌اند. سطح استرس افراد در این حالت نسبتاً بالاست. برای اینکه بتوان افرادی را که در این حالت‌اند به تکاپو واداشت تا از سکوت خارج شوند و سخن بگویند تلاش اندکی نیاز است، چون این افراد آمادگی سخن گفتن برای تغییر وضعیت را دارند. هیجانانگ غالب در افراد خاموش شامل ترس، خشم، بدبینی، ناامیدی و احتمالاً افسردگی است. نکته مهم درباره این افراد آن است که آن‌ها تسلیم وضعیت نشده‌اند. در مقابل، افراد تسلیم به شکلی کم‌ویس غیرارادی، و بدون اطلاع از وضعیت خود، سکوت کرده‌اند که این نوع سکوت را سکوت مطیع نام نهاده‌اند. قدرت تحمل وضع موجود در این افراد بالاست و پذیرفته‌اند وضعیتشان وضعیت طبیعی یا قابل انتظار است، از همین رو، سطح استرس آن‌ها نسبتاً پایین است و چندان برای تغییر وضعیت برانگیخته نیستند. بنابراین احتمال کمی وجود دارد که کارکنان تسلیم لب به سخن بکشیند یا اقدام به خروج از وضعیت موجود کنند. حالت عاطفی غالب در این افراد رضا و پذیرش است (Deniz et al., 2013; Zarei Matin et al., 2012).

نوع سوم از سکوت با عنوان سکوت دگرخواهانه یا نوع دوستانه، مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی، وجود دارد که در آن فرد عمدی و فعال از ارائه دیدگاه‌ها و اطلاعات خود، با هدف سود بردن یکپارچه و هماهنگ همه افراد در سازمان، امتناع می‌کند. این حالت بر اساس انگیزه‌های تشریک‌مساعی و نوع دوستی و حفظ ویژگی‌هایی همچون محرم‌اسرار بودن، و با تمایل به کمک به دیگران و تسهیم وظایف، شکل می‌گیرد. در این نوع از سکوت، سکوت نه به علت ترس بلکه به علت ملاحظه و توجه به دیگران شکل می‌گیرد (Deniz et al., 2013; Zarei Matin et al., 2012).

#### ۴-۱. آوای سازمانی

به نقل از لیو (2007)، در دهه ۱۹۷۰ هیرشمن<sup>۱</sup> برای نخستین بار اصطلاح آوا را مطرح کرد (Liao, 2007) و آن را هرگونه تلاش برای تغییر، به جای فرار از مسائل اعتراض‌پذیر، تعریف کرد. او معتقد بود که کارکنان در برابر وضعیت ناخوشایند با ترک سازمان یا بیان نارضایتی خود واکنش نشان می‌دهند. برخی از پژوهشگران آوا را فرصتی برای بیان دیدگاه‌ها به تصمیم‌گیرندگان تعریف کرده‌اند، درحالی‌که دیگر آن را صرفاً واکنشی به نارضایتی شغلی دانسته‌اند (Liu et al., 2010). برخی نیز آوارا رفتاری فراوظیفه‌ای، اختیاری و آگاهانه دانسته‌اند که خارج از انتظارات شغلی فرد است و آن را رفتاری ترویجی تعریف کرده‌اند که هدف از آن تغییر وضعیت با بیان دیدگاه‌های سازنده است (Mowbray et al., 2015). همچنین برخی از محققان اهداف گسترده‌تری را برای رفتار آواگونه

همکاران (2012)، پیندر و هارلوس (2001) سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش درباره موقعیت‌های سازمان تعریف می‌کنند (Zarei Matin et al., 2012). اگرچه در دهه ۱۹۷۰ به سکوت کارکنان اشاره شده است، به نقل از بیران‌نژاد و همکاران (2017)، این اصطلاح را اولین بار موریسن و میلیکن (2000) وارد ادبیات سازمانی کردند (Beyran Nejad et al., 2017). در تعاریف اولیه، سکوت نگرشی منفعل در برابر وضعیت ناخوشایند و نشانه‌ای از تعهد و معادل وفاداری تعریف می‌شده است (Tulubas and Celep, 2012). اما در مطالعات جدید نشان داده‌اند جو سکوت در سازمان‌ها ممکن است به نتایج نامطلوب و خطرناکی منجر شود (Bagheri et al., 2017; Dimitris and Vakola, 2007; Jha et al., 2019; Perlow and Repenning, 2009; Pirzada et al., 2020). سکوت را خودداری افراد از بیان ایده‌ها، اطلاعات، یا نگرانی‌ها تعریف می‌کنند که از سطح فردی آغاز می‌شود و اعضای گروه و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Zehir and Erdogan, 2011).

سکوت تحت تأثیر بسیاری از ویژگی‌های سازمانی قرار می‌گیرد، از نگرش‌های مدیریتی و متغیرهای سازمانی (Afkhami Ar-dakani and Khalili Sadrabad, 2013; Akuzum, 2014; Danaeifard et al., 2013; Dimitris and Vakola, 2007; Zarei Matin et al., 2012) تا شخصیت و سبک‌های رهبری (Li and Sun, 2015; Xu et al., 2015; Yıldız, 2013) اما دو عامل اصلی بروز سکوت سازمانی کارکنان، از دیدگاه میلیکن و موریسن (2003) و موریسن و میلیکن (2000)، ترس مدیران از بازخوردهای منفی کارمندان، به سبب اینکه ممکن است منافع و موقعیتشان به خطر بیفتد، و ادراک کارکنان از باورهای ضمنی مدیریت درباره آن‌ها است.

باورهای ضمنی مدیران درباره کارکنان شامل برخی نگرش‌های مدیریتی است مبنی بر اینکه کارمندان فقط منافع شخصی خود را در نظر می‌گیرند، مدیران سازمان‌ها بیشتر از همه می‌فهمند و بهترین‌ها را می‌دانند و اینکه اختلاف عقیده‌ها ماهیتاً برای سازمان ضررآفرین است. اگرچه ممکن است هیچ‌یک از این باورهای مدیران در سازمان‌ها واقعیت نداشته باشد، عواطف و احساسات مخربی را، مانند ترس و فریب و خشم، در کارکنان به وجود می‌آورد و در نهایت سبب ایجاد سکوت کارکنان می‌شود (Slade, 2008). سکوت سازمانی، با محدود کردن ابراز نظر کارکنان، سبب کاهش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی و فرایندهای تغییر می‌شود. همچنین با این پدیده رفتاری، با ممانعت از ارائه بازخورد منفی، از تحول و توسعه مؤثر سازمانی جلوگیری می‌شود، از این رو در سازمان‌ها توانایی بررسی و تصحیح خطاهای خود را از دست می‌دهند (Perlow and Williams, 2003).

بررسی کرد و چنین یافت که بین رفتار سیاسی سازمانی و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. حاکم و موسوی‌نژاد (2015) نیز در بررسی تأثیر سکوت سازمانی و شادی بر کار در فرسودگی شغلی دریافتند که سکوت بر فرسودگی شغلی تأثیر مثبت معنادار و در شادی تأثیر منفی معنادار می‌گذارد.

در مطالعه دیگری تأثیرات متقابل رفتار سیاسی و اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی را در کارکنان شهرداری بوشهر بررسی کردند که نتایج نشان داد رفتار سیاسی مدیران، به واسطه اخلاق حرفه‌ای، بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد و نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای در این رابطه تأیید شد (Sheykhi et al., 2016).

قاسم‌زاده و همکاران (2015) تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر استرس شغلی و رضایت شغلی را، با توجه به نقش میانجی حمایت ادراک‌شده سازمانی، در نمونه تصادفی ساده با ۱۲۵ نفر از کارکنان سازمان بهزیستی شهر ارومیه بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد ادراک سیاست سازمانی با استرس شغلی رابطه مثبت معنادار دارد.

نافعی (2016) نیز در پژوهشی، با عنوان «سکوت سازمانی: مانعی برای اشتیاق شغلی در سازمانهای موفق»، در نمونه‌ای با ۳۰۰ نفر از کارکنان بیمارستانی در کشور مصر، نشان داد که سکوت سازمانی تأثیر معکوس معنادار بر اشتیاق شغلی می‌گذارد و از این رو یکی از بزرگ‌ترین موانع اشتیاق شغلی محسوب می‌شود. در مطالعه دینیز و همکاران (2013) رابطه بین سکوت و تعهد عاطفی بررسی شد که نتایج گویای این نکته بود که تعهد عاطفی ارتباط معنی‌دار و منفی با سکوت تدافعی کارکنان دارد. نتایج مطالعه فارنیل و همکاران (2011) نیز نشان داد آوای کارکنان بر علاقه‌مندی و تعهد سازمانی آن‌ها تأثیر مثبت معنادار می‌گذارد. در مطالعات مشابهی رابطه بین سکوت و آوای سازمانی کارکنان با اشتیاق شغلی، اثربخشی و عملکرد سازمانی و سلامت سازمانی تأیید شده است (Khalil et al., 2019; Rafiq et al., 2019; Mohammadi, 2020).

همچنین لیانگ و وانگ (2016) در مطالعه خود نقش واسطه‌ای ادراک سیاست سازمانی را در ایجاد سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی بررسی کردند. در این پژوهش ۵۶۳ شرکت دولتی بررسی شدند که نتایج نشان داد ادراک سیاست سازمانی تا حدی نقش واسطه‌ای در سازوکار ایجاد سکوت سازمانی دارد.

همچنین هارون و همکاران (2017) تأثیر سیاست سازمانی ادراک‌شده بر عملکرد کارکنان را در نمونه‌ای با ۲۵۰ نفر از کارکنان شرکت‌های خصوصی در شهر لاهور پاکستان بررسی کردند که نتایج نشان داد سیاست ادراک‌شده سازمانی رابطه منفی و معنی‌داری با عملکرد کارکنان دارد.

کارکنان برشمرده‌اند (Wilkinson and Fay, 2011). رفتارهای آواگونه کارکنان شامل گفت‌وگو با سرپرستان درباره مشکلات، ارائه راهکارها و پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به‌زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر سیاست کاری یا ریزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (Mowbray et al., 2000; Tangirala and Ra-, 2011; manujam, 2012; Travis et al., 2011).

کارکنان برای ابراز آوا چهار هدف را دنبال می‌کنند: بیان ناراضی خود از نحوه مدیریت در سازمان؛ نشان‌دادن همبستگی جمعی با همکاران به مدیریت؛ مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران؛ و حفظ رابطه متقابل بین کارفرما و کارکنان (Dustar and Esmailzadeh, 2014; Travis et al., 2011).

همیز (2012) سه بُعد تشویق، ایمنی، و کارآمدی یا سودمندی را برای آوای سازمانی برشمرده است. بُعد تشویق به برداشت کارکنان از میزان حمایت و تشویق رفتار آوایی، به‌بیانی دیگر میزان حمایت مدیران از ایده‌ها و نظریات سازنده کارکنان و تشویق آن‌ها، اشاره دارد. بُعد ایمنی مرتبط است با عواقب ناشی از رفتار آوایی در سازمان، یعنی بازخواست و سرزنشی که ممکن است مدیران در برابر عقیده‌ها و نظریات کارکنان کنند، و ممکن است امنیت شغلی کارکنان را تهدید کند. بُعد کارآمدی یعنی رفتار آوایی کارکنان چه اندازه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با استقبال مواجه می‌شود و در امور سازمانی به‌کار می‌رود (Hames, 2012).

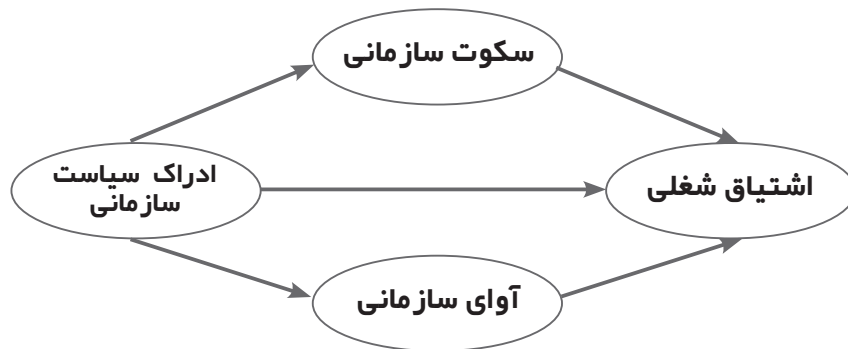
به نقل از دوستار و اسماعیلزاده (2014)، در الگوی گوردن<sup>۱</sup> (1988) دو طیف فعال - انفعالی و سازنده - مخرب برای توضیح و پیشبینی رفتار آوایی کارکنان مطرح شده است (Dustar and Esmailzadeh, 2014). درحالی‌که در الگوی ون‌داین و همکاران (2003) انگیزه‌های کارکنان مبنای طبقه‌بندی رفتارهای آواگونه قرار گرفته است. براین اساس همانند سکوت، سه نوع آوا شامل آوای نوع دوستانه براساس انگیزه دیگرخواهی، آوای تدافعی براساس انگیزه خودحمایتی و آوای مطیع براساس تسلیم و رضایت‌دادن به وضعیت موجود مطرح می‌شود (Brinsfield, 2014).

#### ۱-۵. پیشینه تجربی پژوهش

نصیری و همکاران (2015) مطالعه‌ای را برای بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای<sup>۲</sup> در اشتیاق شغلی، با میانجی‌گری سکوت سازمانی، انجام دادند. در آن مطالعه متغیرهای پژوهش را در نمونه‌ای با ۵۲ نفر از کارکنان رسمی زن دانشگاه بوعلی سینای همدان سنجیدند. از نتایج این مطالعه این نتیجه گرفته شد که سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر منفی و معنادار می‌گذارد. در پژوهش دیگری نقش‌بندی (2015) تأثیر سرمایه اجتماعی و ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی را بر سکوت و آوای سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب ایران

1. Gorden

2. Glass Cliff



شکل ۱: الگوی مفهومی پیشنهادی پژوهش

با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با توجه به جدول نمونه‌گیری مورگان، ۳۸۴ نفر برای نمونه انتخاب شدند. نهایتاً نتایج ۳۶۷ پرسش‌نامه تحلیل و بررسی شد.

برای گردآوری اطلاعات، در بخش مبانی نظری و پیشینه، روش کتابخانه‌ای، یعنی بهره‌گیری از کتب و مقالات معتبر علمی پژوهشی داخلی و خارجی و پایگاه‌های اطلاعاتی، به‌کار گرفته شد. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش پرسش‌نامه‌های استاندارد بود که روایی صوری و محتوای آن‌ها با توجه به استفاده مکرر در پژوهش‌های علمی معتبر داخلی و خارجی و نیز بنا به نظر متخصصان و استادان در این حوزه تأیید شده است. بدین ترتیب برای سنجش اشتیاق شغلی از پرسشنامه ۱۷ گویه‌ای شاولفی و سالوناوا (2007)، برای سنجش ادراک سیاست سازمانی از پرسشنامه ۱۹ گویه‌ای فریس و ککمار (1992)، برای سنجش سکوت سازمانی از پرسشنامه ۱۲ گویه‌ای پیندر و هارلوس (2001) و برای سنجش آوای سازمانی از پرسشنامه ۱۶ گویه‌ای هیمز (2012) استفاده شد. پاسخ‌دهندگان دیدگاه خود را براساس مقیاس لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف و فقط با انتخاب یک گزینه نشان دادند. پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است. تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS انجام گرفت و برای آزمون فرضیه‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ اطلاعات توصیفی نمونه آماری به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آمده است. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیش از ۷۰ درصد از مشارکت‌کنندگان مذکرند. از نظر سن، کارکنان کمتر از ۴۰ سال، از نظر تحصیلات، کارکنان با تحصیلات کارشناسی، و از نظر سابقه خدمت، کارکنان ۱۱ تا ۱۵ سال خدمت بیشترین فراوانی را دارند.

#### ۲. الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

براساس مبانی نظری و پیشینه موضوع، الگوی مفهومی پژوهش تدوین شد که در شکل ۱ آورده شده است.

براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش فرضیه‌های زیر بررسی و آزموده شد:

**فرضیه ۱.** ادراک سیاست سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۲.** ادراک سیاست سازمانی بر آوای سازمانی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۳.** ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۴.** سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۵.** آوای سازمانی کارکنان بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۶.** ادراک سیاست سازمانی به‌واسطه سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار دارد.

**فرضیه ۷.** ادراک سیاست سازمانی به‌واسطه آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی تأثیر معنادار دارد.

#### ۳. روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش، براساس الگوی پیاز پژوهش<sup>۱</sup>، از نظر هدف کاربردی است و از نظر راهبرد پیمایشی. شیوه پژوهش کمی است و افق زمانی مقطعی. همچنین براساس نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق) این پژوهش در دسته پژوهش‌های توصیفی - همبستگی قرار می‌گیرد و از نظر ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ای است (Danaeifard et al., 2019).

جامعه آماری مطالعه کلیه کارکنان شرکت فولاد خوزستان (۷۰۰۰ نفر) است که، به‌سبب پراکندگی و دشواری دسترسی،



جدول ۱: توصیف نمونه آماری براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۳۰ سال و کمتر	۳/۳
	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۰/۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴/۳
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۲
جنسیت	مرد	۷۳
	زن	۲۷
تحصیلات	دیپلم	۱۴
	فوق دیپلم	۱۵
	کارشناسی	۵۰
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۱
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۳
	۵ تا ۱۰ سال	۲۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۵
	بیشتر از ۱۵ سال	۲۹
جمع کل	---	۱۰۰٪

با توجه به مقدار معناداری کمتر از ۰/۰۱ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین متغیرهای مستقل و وابسته رابطه معنادار وجود دارد، به طوری که تغییر در هر متغیر باعث تغییر در متغیر مرتبط با آن خواهد شد. پس از تأیید رابطه همبستگی می‌توان با روش الگوسازی معادلات ساختاری روابط علی میان متغیرها را سنجید.

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. اشتیاق شغلی	۳/۶	۰/۵۸	۱			
۲. ادراک سیاست سازمانی	۳	۰/۶۲	۰/۱۳۴	۱		
۳. سکوت سازمانی	۲/۲۳	۰/۶۸	-۰/۳۴۲	-۰/۴۱۵	۱	
۴. آوای سازمانی	۳/۳	۰/۷۳	۰/۴	۰/۳۴۶	-۰/۲۸۷	۱

#### ۴-۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها و برازش الگوی اندازه‌گیری

قبل از آزمون فرضیه‌ها ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها، با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۱</sup> آزمون شده. نتایج آزمون با توجه به سطح معناداری کمتر از ۵ درصد برای متغیرها نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال نیست.

برای تعیین برازش الگوی اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا و برای سنجش پایایی از پایایی مرکب و آلفای کرونباخ کمک گرفته شد. با توجه به مقادیر AVE<sup>۲</sup> (بیشتر از ۰/۵) و نیز مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ (بیشتر از ۰/۷)، روایی همگرا و برازش مناسب الگو

1. Kolmogorov-Smirnov test

2. Average Variance Extracted (AVE)



جدول ۳: روایی همگرا و پایایی الگوی اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
۱. اشتیاق شغلی	۰/۹۴۶	۰/۹۵	۰/۵۶
۲. ادراک سیاست سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۸	۰/۵۱۴
۳. سکوت سازمانی	۰/۸۴	۰/۸۶۵	۰/۵۲
۴. آوای سازمانی	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۷۵

جدول ۴: روایی واگرا برای الگوی اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴
۱. اشتیاق شغلی	۰/۷۵۹			
۲. ادراک سیاست سازمانی	۰/۲۱	۰/۷۲		
۳. سکوت سازمانی	-۰/۴۴	-۰/۴۳	۰/۷۱۷	
۴. آوای سازمانی	۰/۴۴	۰/۵۲	-۰/۲۶	۰/۷۵

شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. برازش کلی الگو نیز از طریق مثبت‌بودن شاخص نیکویی برازش (GOF) نشان داده می‌شود. در جدول ۵ شاخص‌های برازش الگو نشان داده شده است. با توجه به مثبت‌بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ که برای نیکویی برازش ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است (Davari and Rezazadeh, 2018) و حصول مقدار ۰/۵۲ برای نیکویی برازش، برازش مناسب الگو تأیید می‌شود. ضریب  $R^2$  بیانگر میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل است. مقادیر ۰/۱۸، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ در الگوهای مسیری PLS برای  $R^2$  ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف می‌شوند (Azar et al., 2013). مقادیر  $R^2$  در جدول ۵ نشان‌دهنده سطح مطلوب برازش الگو است.

تأیید شد (جدول ۳). برای سنجش روایی واگرا از آزمون فورنل - لاکر<sup>۱</sup> (1981) استفاده شد که در این آزمون بررسی می‌شود تا معرف هر سازه همبستگی بالاتری از سایر سازه‌ها به خود سازه داشته باشد (Azar et al., 2013).

بارهای عاملی فورنل - لاکر نشان می‌دهد بار هر معرف انعکاسی برای هر سازه روی قطر اصلی (جذر مقادیر AVE) بیشتر از بار آن معرف برای سایر سازه‌هاست. بنابراین روایی افتراقی یا واگرایی الگو تأیید می‌شود (جدول ۴).

#### ۲-۴. برازش الگوی ساختاری

برای ارزیابی برازش الگوی ساختاری از ضرایب  $R^2$  و شاخص  $Q^2$  کمک گرفته شد. شاخص  $Q^2$  خود به دو شاخص اشتراک و

جدول ۵: شاخص‌های برازش الگو

متغیرها	شاخص اعتبار افزونگی (CV- Rdu)	شاخص اعتبار اشتراک (CV- Com)	$R^2$	نیکویی برازش (GOF)
اشتیاق شغلی	-	۰/۴۲	۰/۳۳	۰/۳۸۷
ادراک سیاست	-	۰/۴۳	--	
سکوت سازمانی	۰/۳۰	۰/۵۷	۰/۱۸۵	
آوای سازمانی	۰/۱۸	۰/۵۸	۰/۲۷۵	

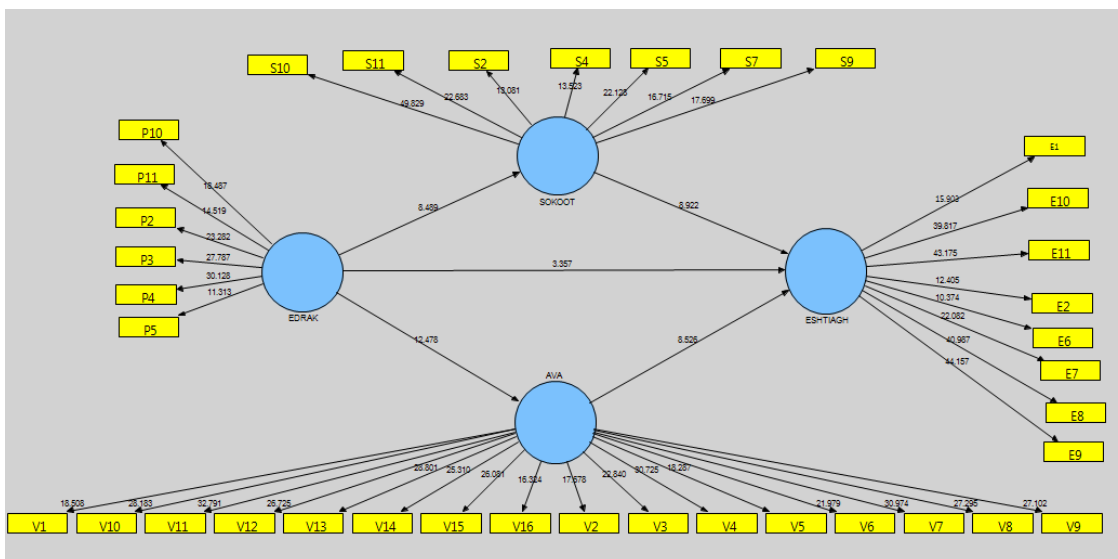
#### ۳-۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

مسیر استفاده شد. الگوی مفهومی آزموده‌شده در حالت معناداری با الگوریتم PLS و ضریب مسیرها در شکل ۲ آمده است و در جدول ۶ نیز خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها قابل مشاهده است.

پس از آزمون الگوی بیرونی و تأیید روایی و پایایی (الگوی‌های اندازه‌گیری)، می‌توان با استفاده از الگوی درونی فرضیه‌های پژوهش را بررسی کرد. بدین منظور از معیارهای آماره  $t$  و ضریب

1. Fornell-Larcker criterion analysis

2. Goodness of Fit (GOF)



شکل ۲: الگوی اندازه‌گیری پژوهش در حالت معناداری

برای تأیید فرضیه‌ها شاخص جزئی مقدار آماره  $t$  باید بیشتر از  $1/96$  یا کمتر از  $-1/96$  باشد، مقدار پارامتر بین دو دامنه مهم نیست و حاکی از نبود تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد است. خلاصه نتایج مربوط به فرضیه‌ها در جدول ۶ قابل مشاهده است:

جدول ۶: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نوع تأثیر	فرضیه‌های پژوهش	ضریب مستقیم	آماره $t$	معناداری (Sig)	سطح خطا	نتیجه آزمون
مستقیم	تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی	-۰/۱۹۵	۳/۳۵۷	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید
مستقیم	تأثیر سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی	-۰/۴۱	۸/۹۲	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید
مستقیم	تأثیر آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی	۰/۴۳	۸/۵۲	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید
مستقیم	تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر سکوت سازمانی	-۰/۴۳	۸/۴۹	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید
مستقیم	تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر آوای سازمانی	۰/۵۲۵	۱۲/۴۷	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید
میانجی	تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی به واسطه سکوت سازمانی	۰/۰۲۵	۰/۶۳۵	-	-	تأیید
میانجی	تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی به واسطه آوای سازمانی	-۰/۰۳۷	۰/۹۶	-	-	تأیید

۴-۴. بررسی نقش میانجی سکوت و آوای سازمانی

مستقیم و غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته امکان‌پذیر است (Azar et al., 2013). آزمون متغیر میانجی، با روش بارون و کنی،<sup>۱</sup> سه مرحله دارد: در مرحله اول مسیر مستقیم بین متغیر مستقل و وابسته

در الگوهایی با متغیر میانجی دو نوع میانجی‌گری وجود دارد. نوع اول میانجی‌گری کامل است که در آن متغیر مستقل صرفاً غیرمستقیم، و از طریق متغیر میانجی، بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد. نوع دوم، میانجی‌گری جزئی است که در آن تأثیر

1. Baron and Kenny

انرژی مثبت داشته باشند. در واقع افراد با توانایی ادراک سیاست‌های سازمانی، به‌ویژه زمانی که این سیاست‌ها هم‌راستا با منافع عمومی نباشد، اشتیاق شغلی بالایی را تجربه نخواهند کرد.

تاکنون پژوهشی که در آن مستقیم اشتیاق شغلی و ادراک سیاست سازمانی را بررسی کرده باشند صورت نگرفته است، اما در زمینه رضایت شغلی، که از مفاهیم مرتبط و نزدیک به اشتیاق شغلی است، و همچنین در زمینه استرس شغلی، که یکی از مفاهیم مقابل اشتیاق است، تحقیقاتی صورت گرفته است. براساس نتایج پژوهش قاسم‌زاده و همکاران (2015)، مشخص شد که درک سیاست سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد. در پژوهش‌هایی که فریس و ککمار (1992) انجام دادند رابطه مثبت و معنادار بین ادراک سیاست سازمانی با تنش، اضطراب، فشار روانی و استرس شغلی نشان داده شد. در نظریه رفتار سیاسی، رفتارهای سیاسی مدیران، که با روش‌های گوناگون سیاسی بروز می‌یابد، هم‌راستا با منافع مدیران و کاهنده سهم منافع کارکنان از منابع محدود مطرح می‌شود. از این‌رو چندان دور از انتظار نیست که کارکنان سهم توانمندی‌های خود را در مسیر حرکت به سوی آینده ابهام‌آلود، در فضای سیاسی سازمانی، محدود استنباط کنند و دچار کاهش اشتیاق و افزایش استرس شغلی شوند.

همچنین از نتایج مشخص شد که ادراک سیاست سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. بدین معنا که هرچه سطح ادراک سیاست سازمانی افراد بالاتر باشد، آوای سازمانی بیشتر و سکوت سازمانی کمتر خواهد بود. نتایج این آزمون با مطالعات نقش‌بندی (2015) همسو نیست. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که وجود بیش‌ازحد رفتارهای سیاسی ممکن است کارکنان را به سمت جو سکوت هدایت کند، در نتیجه بین ادراک رفتار سیاسی کارکنان و سکوت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. البته در مطالعات دیگری نیز به این نکته اشاره کرده‌اند که ممکن است سیاست‌ها هم مثبت و هم منفی ادراک شوند (Moghbel Baarz and Hadavinezhad, 2011). به این علت که قواعد و رویه‌ها در سازمان مورد پژوهش مشخص است و افراد در تصمیمات مشارکت دارند و نظرات خود را بیان می‌کنند، درک مثبتی از سیاست‌های سازمانی دارند و به همین سبب منجر به ارائه نظرها و ایده‌ها، و در نتیجه افزایش آوای سازمانی و کاهش سکوت سازمانی، خواهد شد.

همچنین در این پژوهش، براساس نتایج، تأثیر معنادار سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی تأیید شد. بدین معنا که سکوت سازمانی بیشتر، منجر به کاهش اشتیاق شغلی می‌شود و افزایش آوای سازمانی باعث افزایش اشتیاق شغلی

بررسی می‌شود. در صورتی که ضریب رگرسیون این مسیر معنادار باشد، در مرحله دوم متغیر میانجی به الگو اضافه می‌شود و رابطه متغیر مستقل با میانجی و سپس رابطه میانجی با متغیر وابسته بررسی خواهد شد و در صورتی که هر دو رابطه معنادار باشد، نقش میانجی در الگو تأیید می‌شود. در مرحله سوم، چنانچه رابطه مستقیم بین متغیر مستقل و وابسته معنادار باشد، مشخص می‌شود که متغیر مستقل مستقیم و غیرمستقیم در متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد و به عبارت دیگر، متغیر میانجی جزئی است، ولی اگر ضریب رگرسیون رابطه معنادار نباشد، یعنی متغیر میانجی کامل است (Azar et al., 2013). همان‌طور که از جدول ۶ و شکل ۲ مشخص می‌شود، ضرایب مسیر بین ادراک سیاست سازمانی با سکوت و آوای سازمانی (-۰/۴۳، ۰/۵۲۵) و همچنین ضرایب مسیر بین سکوت و آوای سازمانی با اشتیاق شغلی (-۰/۴۱، ۰/۴۳) معنادار است و تأثیرگذاری تأیید می‌شود. برای آزمون تأثیر متغیرهای میانجی سکوت و آوای سازمانی، تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی، قبل از وارد کردن متغیر میانجی در تحلیل، بررسی شد که این تأثیر نیز معنادار به دست آمد. بدین معنا که تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی، به واسطه سکوت و آوای سازمانی، معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سکوت و آوای سازمانی متغیرهایی‌اند که منجر به میانجی‌گری جزئی می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجاکه سیاست‌گذاری کارکرد اساسی دولت‌ها است، چارچوب‌ها و رویکردهای متنوعی، با هدف تبیین و تجویز در حوزه سیاست‌گذاری عمومی، معرفی شده است (Hajihoseini and Karimian, 2019) که یکی از نقاط مشترک این رویکردها توجه به رفاه منابع انسانی و پویایی و سرزندگی، و تأثیرشان در فرایند سیاست‌گذاری از تدوین و اجرا تا ارزیابی و بازخورد، است. مطالعه سیاست عمومی این امکان را فراهم می‌کند که ضمن توصیف و تبیین سیاست‌های موجود، با بهره‌گیری از بازخوردها و تحلیل‌نقدها و یادگیری از آن‌ها، احتمال موفقیت در سیاست‌گذاری‌های بعدی افزایش یابد و از شکست‌ها اجتناب شود (Hajihoseini and Karimian, 2019). در همین راستا در این مطالعه تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان، با توجه به سکوت و آوای سازمانی آن‌ها، بررسی شد که بنا بر نتایج تأثیر معکوس و معنادار بین آن‌ها تأیید شد. به عبارتی هر قدر ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمان بیشتر باشد، اشتیاق شغلی آن‌ها کمتر خواهد بود. به این معنا که ادراک رفتارهای سیاسی مانع از این می‌شود که کارکنان از انجام وظایف خود لذت ببرند، جذب کار شوند و در کار

بیان عقاید، نظرها و انتقادات خواهد شد. تأیید تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی نشان می‌دهد اگر افرادی که در سازمان کار می‌کنند سیاست‌های سازمان را متناسب با ویژگی‌های شخصیتی و روحی خود نبینند، ممکن است تعهد و اشتیاق خود را به شغل از دست بدهند. بنابراین مدیران باید بکوشند تا با تصمیمات و اقدامات خود بر درک کارکنان از سیاست‌های سازمانی تأثیر مثبتی بگذارند.

توصیه می‌شود مدیران، در راستای آزادی بیان و حق اظهار نظر که از مؤلفه‌های حکمرانی خوب است، و با توجه به اینکه فرضیه تأثیر ادراک سیاست سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی و نیز تأثیر سکوت و آوا بر اشتیاق شغلی کارکنان تأیید شده است، فضایی را در سازمان فراهم کنند که کارکنان سیاست‌های سازمانی را حمایتی درک کنند. همین‌طور خوب است مدیران فرصت‌های مداوم برای گفت‌وگو و مباحثه را در سازمان بیشتر کنند، به گونه‌ای که افراد ایده‌ها و نظرها را آزادانه بیان کنند و پدیده سکوت در سازمان کاهش یابد.

از آنجاکه نقش میانجی‌گری متغیرهای سکوت و آوای سازمانی در تأثیرگذاری ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی معنادار تأیید شد، این موضوع نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از سیاست سازمانی طی فرایندی شکل می‌گیرد که نقش مدیران در ایجاد این فرایند بسیار است. در واقع مدیران با ایجاد فضای باز، آزاد و مشارکت‌جویانه برای اظهار نظر منجر به آوای سازمانی، و در نتیجه خلاقیت، نوآوری، شکوفایی، سرزندگی و طراوت در محیط کار، می‌شوند و در اشتیاق کارکنان به انجام کار بیش‌ازپیش می‌افزایند. و اگر مدیران چنین نکنند، خلاف این نتایج رخ خواهد داد. نتایج تحقیقات نشان داده است برای برقراری آوای سازمانی نیاز به تغییر از بالا به پایین و زمینه‌سازی برای عواملی است که غیرمستقیم موجب همکاری و بحث و گفت‌وگو میان اعضای سازمان می‌شود، و انتظار شروع تغییر از سوی خود کارکنان انتظار بجایی نیست (Noruzi and Sadeghikia, 2018).

از طرف دیگر سکوت سازمانی کارکنان و ممانعت از بیان ایده‌ها اغلب منجر به ایجاد استرس و اضطراب و نارضایتی و افسردگی می‌شود و نهایتاً علاقه و اشتیاق شغلی را کاهش می‌دهد، و چه بسا بسیاری بی‌تفاوتی پیشه کنند و در نتیجه ناکامی و رخوت در کار و سازمان رخ کند. از این‌رو به منظور بهره‌مندی از نظرها و ایده‌های کارکنان باید بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم فراهم شود. مدیران می‌توانند برای کاهش سکوت کارکنان برنامه‌های بهبود مدیریت منابع انسانی و کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های برقراری ارتباط را برای آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و درگیری در مشکلات سازمانی در اولویت قرار دهند. استفاده از تصمیم‌گیری‌های گروهی و ارج نهادن به کار گروهی در سازمان‌ها، تغییر فرهنگ سازمانی در سطح الگوهای

کارکنان خواهد شد. نتایج این آزمون با مطالعات نصیری و همکاران (2015)، فارن‌دیل و همکاران (2011) و نافع (2016) همسویی دارد.

از نتایج حاصل از این مطالعات مشخص می‌شود که اگر مدیران قصد دارند اشتیاق شغلی در کارکنان سازمان افزایش یابد، ضروری است که فضای سکوت و موانع و چالش‌های ارتقا را در سازمان ریشه‌کن کنند. بدین ترتیب هیچ‌گونه تهدیدی از جانب مدیران برای کارکنان، هنگام ابراز ایده‌هایشان، وجود نخواهد داشت. همچنین تأیید تأثیر معکوس و معنادار سکوت سازمانی بر اشتیاق شغلی نشان می‌دهد که ایجاد جو سکوت یکی از بزرگ‌ترین موانع اشتیاق شغلی محسوب می‌شود. کارکنانی که خود را سخن‌گوی ایده‌ها و نظرها تصور می‌کنند علاقه بیشتری به درگیر شدن در کار و تعهد شغلی بیشتری به کار دارند.

همچنین با آزمون تأثیر غیرمستقیم ادراک سیاست سازمانی بر اشتیاق شغلی، به‌واسطه سکوت و آوای سازمانی، مشخص شد که سکوت و آوای سازمانی نقش میانجی در این تأثیرگذاری دارند. این نتیجه با مطالعه نصیری و همکاران (2015) مطابقت دارد که در آن میانجی‌گری سکوت سازمانی تأیید شده است.

#### پیشنهادات

به‌طور کلی افراد و گروه‌ها در همه سازمان‌ها، ارزش‌ها و اهداف و منافع متفاوتی دارند و محدودیت منابع باعث تعارض میان آن‌ها می‌شود. این تعارض موجب شکل‌گیری رفتارهای سیاسی در سازمان‌ها شده است. ماهیت فعالیت‌ها در دنیای الکترونیک و مجازی امروز، نیز توانایی و ظرفیت منابع انسانی در چنین دنیایی، اهمیت سازگاری کارکنان با چنین محیطی را بیش‌ازپیش آشکار می‌کند. سیاست یکی از واقعیت‌های حیات سازمانی امروز است و شامل روش‌هایی برای اعمال نفوذ بر دیگران، با هدف پیشینه‌کردن منافع، است. سنجش ادراک کارکنان از سیاست‌های سازمانی برای اندازه‌گیری میزان سیاسی‌بودن سازمان‌ها کاربرد دارد. از آنجاکه سازمان‌ها این رفتارها و سیاست‌ها را رسماً تصویب نمی‌کنند یا آن‌ها را انکار می‌کنند، تنها راه اندازه‌گیری منطقی آن سنجش ادراک و دیدگاه کارکنان است (Enderami et al., 2019).

اشتیاق شغلی از ادراک مثبت از رفتارهای سیاسی و سیاست‌های سازمانی، و به تبع آن افزایش آوای سازمانی و کاهش سکوت سازمانی، تأثیر می‌پذیرد. بنابراین تلاش مدیران سازمان‌ها ابتدا رفع موانع و عوامل بازدارنده در این راستا است تا هر چه بیشتر فضای همدلی و تفاهم و همکاری و بیان ایده‌ها، به‌صورت آزادانه، وجود داشته باشد. مدیران باید سعی کنند فضای سیاسی سازمان را متعادل نگه دارند و مانع بروز جنبه‌های منفی رفتارهای سیاسی در سازمان شوند. این موضوع باعث برقراری ارتباط بین کارکنان و سازمان و همچنین

مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۱، ص ۱۳۹-۱۶۰.

باقری، قدرت الله، شهرت توفیق، آریتا، ظریفی، مجتبی و دلدار، ابراهیم (۱۳۹۶). «ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم». فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، ص ۶۱-۷۰.

بیران‌نژاد، علی، داوری، الهه و افخمی، مهدی (۱۳۹۶). «سکوت سازمانی چالش معاصر مدیریت منابع انسانی: شناسایی عوامل و پیامدهای آن». مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۶، شماره ۱، ص ۱۴۷-۱۷۶.

حاجی حسینی، حجت‌اله و کریم میان، زهره (۱۳۹۸). «فرایند سیاست‌گذاری و حکمرانی علم، فناوری و نوآوری». سیاست علم و فناوری. دوره ۱۲، شماره ۲، ص ۷۱-۸۶.

حکاک، محمد و موسوی‌نژاد، هادی (۱۳۹۴). «تبیین نقش سکوت سازمانی و شادی در کار در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان». مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴، شماره ۱، ص ۹۷-۱۲۱.

دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع (چاپ ۱۴). تهران: انتشارات صفار- اشراقی.

دانایی‌فرد، حسن، فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام (۱۳۹۰). «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی». چشم‌انداز مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۴، ص ۶۱-۸۲.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار *PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.

دوستار، محمد و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «عدالت سازمانی و تأثیر آن بر آوا و عملکرد کارکنان». مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). دوره ۲۲، شماره ۷۲، ص ۱۴۳-۱۶۳.

زارعی‌متین، حسن، طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). «سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها». فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۶، شماره ۲۱، ص ۷۷-۱۰۴.

سامتی، مرتضی، رنجبر، همایون و محسنی، فضیلت (۱۳۹۰). «تحلیل تأثیر شاخص‌های حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا (ASEAN)». فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی، دوره ۱، شماره ۴، ص ۱۸۳-۲۲۳.

شیخی، ایوب، مصلحی، مهدی و صالحی، اعظم (۱۳۹۵). «تأثیرات متقابل رفتار سیاسی و اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی (مطالعه موردی شهرداری بوشهر)». مدیریت شهری، دوره ۱۵، شماره ۴۴، ص ۲۷۹-۲۸۸.

قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل، احمدی، عزت‌الله، ملکی‌مرشد، منظر و حسنی، محمد (۱۳۹۴). «نقش ادراک سیاست سازمانی بر استرس شغلی و رضایت شغلی با توجه به اثر میانجی حمایت ادراک‌شده سازمانی». فصلنامه پژوهش نوین روان‌شناختی، دوره ۹، شماره ۳۴، ص ۹۹-۱۲۱.

قتیری، سیروس و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر سکوت سازمانی بر کاهش کار تیمی و عملکرد سازمانی بر اساس کارت امتیاز متوازن (BSC) (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه)». جامعه‌شناسی کاربردی، دوره ۲۷، شماره ۴، ص ۴۷-۶۰.

رفتاری، شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی، و تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرها و ایده‌های خلاق کارکنان از دیگر راه‌های عملی افزایش آوا و کاهش سکوت سازمانی و در نتیجه افزایش اشتیاق شغلی است. بنابراین کاربرد ضمنی نتایج این پژوهش بیش از همه برای مدیران در انواع سازمان‌هاست که در ایجاد و تقویت اشتیاق شغلی کارکنان خود، و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی بیشتر، مهم‌ترین رکن در سازمان‌اند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

نتایج این مطالعه بایستی با توجه به محدودیت‌های آن مورد توجه قرار گیرد. اول اینکه این مطالعه در چارچوب نظریه سیاسی سازمان صورت گرفته است و سایر دیدگاه‌های سیاسی در آن بررسی نشده است. دیگر اینکه در این پژوهش همه متغیرهای تأثیرگذار کنترل و بررسی نشده است و روابط علی بین متغیرها برقرار نیست. توصیه می‌شود در مطالعات آتی متغیرهای تعدیلگر و میانجی متفاوتی بررسی شود تا نتایج کامل‌تری به دست آید. همچنین با توجه به محدودیت‌های ذاتی جمع‌آوری اطلاعات با پرسش‌نامه، همچون کاهش دقت پاسخ‌دهندگان، توصیه می‌شود برای افزایش دقت و صحت نتایج از ابزارهای تکمیلی، همچون مصاحبه و روش‌های کیفی، برای گردآوری داده‌ها استفاده شود. محدودیت جامعه آماری نیز تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش می‌دهد که می‌توان با انجام پژوهش‌های مشابه در سازمان‌های متفاوت و حتی در سطح ملی و مقایسه نتایج آن‌ها به رفع این محدودیت اقدام کرد.

### منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است

آذر، عادل، غلامزاده، رسول و قنوتی، مهدی (۱۳۹۱). مدل‌سازی مسیری - ساختاری در مدیریت: کاربرد نرم‌افزار *SmartPLS* (چاپ اول). تهران: انتشارات نگاه دانش.

ابراهیمی، سیدعباس و مشبکی، اصغر (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر ادراک از سیاست‌های سازمانی و حمایت سازمانی در بروز رفتارهای انحرافی». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۱، شماره ۲ (پیاپی ۲)، ص ۷-۲۲. <https://dori.net/dor/20.1001.1.2322522.1392.1.0.14.8>

افخمی اردکانی، مهدی و خلیلی صدرآباد، افسر (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین عوامل شخصیتی و سکوت کارکنان دانشی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۸، ص ۶۵-۸۳. doi: 10.22111/jmr.2013.۸۳

امام‌جمعه‌زاده، سیدجواد، شهرام‌نیا، امیرمسعود و صفریانی، روح‌الله (۱۳۹۵). «الگوی حکمرانی خوب؛ جامعه همکار و دولت کارآمد در مدیریت توسعه». فصلنامه تخصصی علوم سیاسی. دوره ۱۲، شماره ۳۶، ص ۷-۴۰.

اندرامی، سید محمد، ضامنی، فرشیده و عنایتی، ترانه (۱۳۹۸). «رابطه ادراک از سیاست سازمانی با فلات شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان». تحقیقات



- {In Persian}
- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Balain, S., and Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A New Perspective on Employee Engagement: Academic Report*. Lancaster: Lancaster University Management School.
- Baran, H. and Giderler, C. (2017). "A Study on determining the influence of Organizational Identification on organizational justice and organizational silence". *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), pp. 242-258.
- Beyran Nejad, A., Davari, E., and Afkhami, M. (2017). "Organizational silence as a Current Challenge in Human Resource Management: Exploring the Factors and Consequences". *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 6(1), pp. 147-176. {In Persian}
- Brinsfield, C. (2014). "Employee voice and silence in organizational behavior". In Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T. and Freeman, R. (eds), *The Handbook of Research on Employee Voice*. Cheltenham: Elgar Press, pp. 114-131.
- Castanheira, F. (2016). "Perceived social impact, social worth, and job performance: Mediation by motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), pp. 789-803. <https://doi.org/10.1002/job.2056>.
- Danaeifard, H., Alvani M., and Azar A. (2019). *Methodology of Quantitative Research in Management* (14th edition). Tehran: Saffar publishing. {In Persian}
- Danaeifard, H., Fani, A., and Barati, E. (2011). "Explaining the Role of Organizational Culture in Organizational Silence in the Public Sector". *Public Administration Perspective*, 2(4), pp. 61-82. {In Persian}
- Davari, A. and Rezazadeh, A. (2018). *Structural Modeling with SmartPLS Application*, Tehran: Jihad Daneshgahi. {in Persian}
- Deniz, N., Noyanb, A., and Ertusun, O. (2013) "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private
- محمدی، سارا (۱۳۹۸). «گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز و تبیین اثر آن بر سلامت سازمانی کارکنان». مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۳۹، ص ۱۱۳-۱۳۶.
- محمدی، سارا (۱۳۹۹). «تحلیل ساختاری تأثیر سکوت و آوای سازمانی بر اشتیاق شغلی و سلامت سازمانی زنان پرستار». زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۸، شماره ۴، ص ۶۰۱-۶۱۷. doi: 10.22059/jwdp.2021.315084.1007930
- مقبل باعرض، عباس و هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۰). «رابطه ادراک سیاست سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران: تبیین نقش تعدیل‌گر معنویت سازمانی». پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۲، ص ۱۸۱-۲۰۴.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات، اردلان، محمدرضا و بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر صخره شیشه‌ای بر اشتیاق شغلی با نقش میانجی سکوت». زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۳، شماره ۳، ص ۳۷۱-۳۹۸. doi: 10.22059/jwdp.2015.56337
- نقش‌بندی، سیدصلاح‌الدین (۱۳۹۴). تأثیر سرمایه اجتماعی و ادراک رفتارهای سیاسی سازمانی بر سکوت و آوای سازمانی ادارات ورزش و جوانان غرب ایران. [پایان‌نامه دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه رازی کرمانشاه].
- نوروزی، خلیل و صادقی‌کیا، محمدعلی (۱۳۹۷). «برهم‌کنش سکوت سازمانی و نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی: مورد مطالعه کارکنان دانشی دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه تهران». مدیریت نوآوری، دوره ۷، شماره ۲، ص ۲۵-۴۶.

## منابع

- Afkhami Ardakani, M., and Khalili Sadrabad, A. (2013). "A Review on the Role of Personality Factors in Formation of Silence in Knowledge Personnel". *Public Management Researches*, 5(18), pp. 65-83. doi: 10.22111/jmr.2013.1016. {In Persian}
- Akuzum, C. (2014) "The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International J. Soc. Sci. and Education*, 5(1), pp. 96-107.
- Azar, A., Gholamzadeh, R., and Ghanavati, M. (2013). *Path-Structural Modeling in Management: SmartPLS application*. Tehran: Negahe Danesh. {In Persian}
- Bagheri, G., Shahpar Tawfigh, A., Zarifi, M., and Deldar, E. (2017). "The relationship between Internal Marketing and organizational silence in Qom sport and youth departments". *Applied Research in Sport Management*, 5(4), pp. 61-70.



- Healthcare Company”, *International Strategic Management Conference*, 99, pp. 691-700.
- Dimitris, B. and Vakola, M. (2007). “Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management”. *Athens University of Economics and Business*, pp. 1-19.
- Dustar, M., and Esmailzadeh, M. (2014). “Organizational Justice and its Effects on Employees Voice and Performance”. *Management Studies in Development and Evolution*, 22(72), pp. 143-163. {In Persian}
- Ebrahimi, S., and Moshabaki, A. (2013). “The Impact of Perception of Organizational Politics and Perceived Organizational Support on Employees Engagement in Deviant Work Behaviors”. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 1(2), pp. 7-22. {In Persian}
- Emam Jomee Zade, S., Shahramnia, A., and Safariyan Garmekhiani, R. (2016). “Model of Good Governance, Community and Government Partners to Effectively”. *Political Science Quarterly*, 12(36), pp. 7-40. {In Persian}
- Enderami, S., Zamani, F., and Enayati, T. (2019). “The Relationship between Organizational Policy Perception and the Occupational Shelf of Farhangian University Staff”. *Educational Administration Research*, 11(41), pp. 139-160. {In Persian}
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2011). “The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective”. *Human Resource Management*, 50(1), pp. 113-129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>.
- Ferris G. R., and Kacmar K. M. (1992). “Perceptions of organizational politics”. *Journal of Management*, 18(1), pp. 93-116
- Gassemzadeh, A., Ahmadi, E., Maleki, M., and Hassani, M. (2015). “Role of Positive and Negative Affects in Job Satisfaction and Performance of Academic Staff”. *Journal of Modern Psychological Researches*, 9(34), pp. 99-121. {In Persian}
- Ghanbari, S., and Beheshtirad, R. (2017). “The Effect of Organizational Silence on Reduction of Teamwork and Organizational Performance Based on Balanced Scorecard (BSC) (Case Study of Kermanshah Razi University staff)”. *Journal of Applied Sociology*, 27(4), pp. 47-60. {In Persian}
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Lloret, S. (2006). “Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?”. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), pp. 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Hajihoseini, H., Karimmian, Z. (2019). “STI Policy Process and Its Governance”. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(2), pp. 71-86. {In Persian}
- Hakkak, M., and Mousavi Nejad, S. (2015). “Study the Role of Organizational Silence and Happiness at Work (Cognitive and Emotional) to Reduce of Employees Job Burnouts”. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(1), pp. 97-121. {In Persian}
- Hames, K. M. (2012). Employees’ voice climate perceptions and perceived importance of voice behaviour: links with important work-related outcomes [Bachelor’s thesis, Murdoch University].
- Haroon, A., Hussain, Y., and Nawaz, M. H.. (2017). “The Influence of Perceived Organizational Politics on Employee Performance: A Case Study of Lahore, Pakistan”. *American Journal of Social Science Research*, 3(3), pp. 7-11.
- Jha, N., Potnuru, R. K., Sareen, P., and Shaju, S. (2019). “Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model”. *European Journal of Training and Development*. pp. 1-20.
- Kacmar, K. M., and Baron, R. A. (1999). “Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research”. *Research in human resources management*, 1, pp. 1-39.
- Kahn, W. A. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Khaliq Alvi, A., Lashari, R. H., Rehman, S., Kaur, P., and Jawaid, A. (2019). “The Impact of Organizational Justice on Organizational

- Performance in View Point of Employee Voice". *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 8(4), pp. 624-641.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980), "Intraorganizational influence tactics: Exploration in getting one's way", *Journal of Applied Psychology*, 65(4), pp. 440-452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>.
- Li, Y., and Sun, J. M. (2015). "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination". *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 172-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>.
- Li, Y., and Sun, J. M. (2015). "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination". *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp. 172-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.001>.
- Liang, T., and Wang, Y. (2016). "Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics". *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), pp. 640-648. <https://doi.org/10.4236/AJIBM.2016.65059>.
- Liao, H. (2007). "Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures". *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 475-89.
- Liu, W., Zhu, R., and Yang, Y. (2010). "I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership". *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Milliken, F. J., and Morrison, E. W. (2003). "Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations". *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1563-1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>.
- Moghbel Baarz, A., and Hadavinezhad, M. (2011). "Organizational Politics Perceptions and Citizenship Behaviors in Tehran-located Public Universities: Moderating Role of Workplace Spirituality". *Management Research in Iran*, 15(2), pp. 181-204. {In Persian}
- Mohammadi, S. (2019). "The typology of Ogrganizational Culture of Shahid Chamran University of Ahvaz and its effect on Employees' Organizational Health". *Career and Organizational Counseling*, 11(39), pp. 101-125. {In Persian}
- Mohammadi, S. (2020). "Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses". *Woman in Development & Politics*, 18(4), pp. 601-617. doi: 10.22059/jwdp.2021.315084.1007930. {In Persian}
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world". *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., and Tse, H. H. (2015). "An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 17(3), pp. 382-400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>.
- Nafei, W. A. (2016). "Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations". *International Business Research*, 9(4), pp. 1-18.
- Naghshbandi, S. S. (2015). The effect of social capital and the perception of organizational political behavior on the silence and organizational voice of sports and youth departments in western Iran. [PhD Thesis, Faculty of Physical Education, Razi University, Kermanshah]. {In Persian}
- Nasiri Valekboni, F., Ardalan, M., and Beheshtirad, R. (2015). "Effect of Glass Cliff on work engagement with the mediator role of organizational silence (Case study of female staff of Bu-Ali University of Hamedan)". *Woman in Development & Politics*, 13(3), pp. 377-398. doi: 10.22059/jwdp.2015.56337. {In Persian}
- Noruzi, K., and Sadeghikia, M. (2018). "Interaction between Organizational Silence and Innovation

- in Public Sector Organizations: A Study on Knowledge Workers of Humanities faculties in Tehran Province". *Innovation Management Journal*, 7(2), pp. 25-46. {In Persian}
- Perlow, L. A., and Repenning, N. P. (2009). "The dynamics of silencing conflict", *Research in Organizational Behavior*, 29, pp. 195-223.
- Perlow, L. and Williams, S. (2003). "Is silence killing your company?". *Harvard Business Review*, 81(5), pp. 52-58.
- Phillips, D. R., and Roper, K. O. (2009). "A framework for talent management in real estate". *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), pp. 7-16.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3).
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H, and Mahar, S. A. (2020). "Study of Employee silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis". *IJCSNS*, 20(1), pp. 9-14.
- Rafiq, M., Wu, W., Chin, T., and Nasir, M. (2019). "The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention: A moderated mediation study". *Work* (Reading, Mass), 62(4), pp. 615-28. <https://doi.org/10.3233/WOR-192894>.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., and Brennan, R. T. (2008). "The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention". *Community, work & family*, 11(2), pp. 183-197.
- Rosen, C. C., and Hochwarter, W. A. (2014). "Looking back and falling further behind: The moderating role of rumination on the relationship between organizational politics and employee attitudes, well-being, and performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), pp. 177-189.
- Rothbard, N. P. (2001). "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles". *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp. 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Salanova, M., Agut, S., and Peiró, J. M. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate". *Journal of applied Psychology*, 90(6), pp. 1217- 1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Sameti, M., Ranjbar, H., and Mohseni, F. (2012). "The Effect of Good Governance Indicators on Human Development Index: the Case of ASEAN Countries". *Economic Growth and Development Research*, 1(4), pp. 223-183. {In Persian}
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2001). "Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Towards a positive approach in Occupational Health Psychology]". *Gedrag & Organisatie*, 14, pp. 229-253.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonza'lez-roma', V., and Bakker, A. B. (2002). "The maesurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness studies*, 3, pp. 71-92.
- Schaufeli, W., and Salanova, M. (2007). "Work engagement". *Managing social and ethical issues in organizations*. pp. 135-177.
- Sheykhi, A., Moslehi, M., and Salehi, A. (2016). "Mutual influences political behavior and professional ethics and organizational commitment (Case Study Bushehr Municipality)". *Urban Management*, 15(44), pp. 279-288. {In Persain}
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* [Doctoral dissertation, The George Washington University].
- Tangirala, S., and Ramanujam, R. (2012). "Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice". *Personnel Psychology*, 65(2), pp. 251-282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>.

- Travis, D. J., Gomez, J. R., and Mor Barak, M. E. (2011). "Speaking up and stepping back: Examining the link between employee voice and job neglect". *Children and Youth Services Review*, 33(10), pp. 1831-1841.
- Tulubas, T., and Celep, C. (2012). "Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, pp. 1221-1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804>.
- Valle, M., and Perrewe, P. (2000). "Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Assumption and Expanded Model". *Human Relations*, 53(3), pp. 359-386.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1359-1392.
- Vigoda, E. and Cohen, A. (2002). "Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study". *Journal of Business Research*, 55(4), pp. 311-324.
- Wilkinson, A., and Fay, C. (2011). "New times for employee voice?". *Human Resource Management*, 50(1), pp. 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>.
- Xu, A. J., Loi, R., and Lam, L. W. (2015). "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence". *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>.
- Yıldız, Ebru. (2013). "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?". *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), pp. 30-44.
- Zarei Matin, H., Taheri, F., and Sayar, A. (2012). "Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences". *Iranian journal of management sciences*, 6 (Number 21), pp. 77-104. {In Persian}
- Zehir, C., and Erdogan, E. (2011). "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp. 1389-1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>.
- Zerenler, M., Hasiloglu, B., and Sezgin, M. (2014). "Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier". *Journal of technology management*. 3(4), pp. 31-40.



## **Structural Analysis the Effect of Perception of Organizational Politics on Employees, Job Engagement with the Mediating Role of Organizational Silence and Voice (Studied at: Khuzestan Steel Company)**

Sara Mohammadi<sup>1</sup>

Farajallah Rahimi<sup>2</sup>

Parisa Zaheri Abdehvand<sup>3</sup>

### **Abstract**

Today, in addition to having a skilled and capable manpower, organizations need an eager manpower and interested in work. Job engagement in employees has long been regarded by many researchers in behavioral science and attempts to identify its antecedents have been studied. One of these factors is the perception of organizational politics. Although some studies have shown that perceived organizational politics has a negative effect on job engagement, but the potential capacity of the two variables; organizational silence and voice as a mediator can play an important role in this effect. In this regard, the present study was conducted to investigate the effect of Perceived Organizational Politics on job engagement with emphasis on mediating role of organizational silence and voice. This study was conducted on a random sample of 367 employees of Khuzestan Steel Company. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection. Data were collected by standard questionnaires with validity and reliability and analyzed using structural equation modeling with Smart PLS software. The results of testing the research hypotheses showed that perception of organizational politics both directly (with path coefficient of -0.195 and t-statistic, 3.357) and indirectly -with respect to the mediating role of organizational silence and voice- (with path coefficients of 0.025, -0.037 and t-statistic, 0.635, 0.96) has a significant effect on job engagement, respectively. The results of the data analysis showed that increasing the perception of organizational politics leads to increasing organizational silence and reducing organizational voice of employees, and thus affects and weakened their job engagement, and vice versa. In this regard, some approaches and frameworks have been proposed as practical recommendations to explain and prescribe policy-making, and limitations and research suggestions have been presented.

**Keywords:** Policy-Making, Perceived Organizational Politics, Job Engagement, Organizational Voice, Organizational Silence

---

1. Assistant Professor, Organizational Behavior Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz (Corresponding Author); s.mohammadi@scu.ac.ir

2. Associate Professor, Human Resource Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz,

3. Graduated of Master of Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz.



## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

پریسا ظاهری عبده وند	فرح اله رحیمی	سارا محمدی	
نویسنده دوم	نویسنده اول	نویسنده مسئول	نقش
بازنگری متن	بازنگری متن	نگارش متن	نگارش متن
-	ویرایش متن	ویرایش متن	ویرایش متن و ...
-	-	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی
-	-	-	گردآوری داده
تحلیل / تفسیر داده	-	تحلیل / تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده
-	عضو تیم تحقیقاتی / تأمین مالی پژوهش / طراحی پروژه / مدیریت پروژه / کارهای آماری / نظارت	عضو تیم تحقیقاتی / تأمین مالی پژوهش / طراحی پروژه / مدیریت پروژه / کارهای آماری / نظارت	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیر مالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناآگاهانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیر مالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: سارا محمدی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷



## بررسی تطبیقی ماهیت حقوقی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل (اسنپ و اوبر) در نظام‌های حقوقی ایران، ایالات متحده آمریکا و اتحادیه اروپا

20.1001.1.24767220.1401.12.1.4.9

منصور امینی<sup>۱</sup>

صادق صیادی<sup>۲</sup>

### چکیده

تفاوت ساختار و عملکرد «شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل» با «شرکت‌های سنتی حمل و نقل» باعث شده تا فعالیتشان با مشکلات حقوقی بسیاری روبه‌رو شود. «ماهیت حقوقی» از جمله مشکلات مطرح در این زمینه است. هدف از پژوهش حاضر شناسایی ماهیت حقوقی «شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل» در نظام‌های حقوقی ایران، ایالات متحده آمریکا و اتحادیه اروپاست. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. روش آن توصیفی-تحلیلی است و بر پایه اسناد و منابع کتابخانه‌ای نگاشته شده است. در این تحقیق به مطالعه و بررسی شرکت‌های اسنپ و اوبر پرداخته شده است. این شرکت‌ها با استفاده از فناوری‌هایی همچون هوش مصنوعی، تلفن همراه و اینترنت صرفاً به منزله واسطه‌ای میان راننده و کاربر مسافر معرفی شده‌اند. از همین رو برداشت این است که یکی از طرفین مورد قرارداد حمل و نقل نیستند و مسئولیتی نیز در قبال این خدمات ندارند. اما طبق یافته‌های پژوهش، که برحسب بررسی ساختار فنی و حقوقی عملکرد این شرکت‌ها به دست آمده است، ادعاهای مذکور رد می‌شود و مشخص می‌شود که سهم آن‌ها فراتر از یک واسطه است. شرکت‌ها با استفاده از سامانه‌های هوشمندشان به شدت در روابط میان رانندگان و کاربران خود، از طریق مطابقت و اتصال آن‌ها به یکدیگر، تعیین هزینه حمل و نقل، درخواست امتیازدهی به یکدیگر و مدیریت آن‌ها به موجب امتیازات مذکور و غیره، مداخله می‌کنند و این امر تعیین‌کننده ماهیت حقوقی آن‌هاست. همچنین، شرکت‌ها با استفاده از «شرایط و قوانین» داخلی خود رانندگان و کاربران را در چارچوب قواعد آن شرکت قرار می‌دهند و آن‌ها را ملزم به رعایت مقررات خویش می‌کنند. در نتیجه، این عوامل سبب شده‌اند که دولت‌های گوناگون ماهیت حقوقی این شرکت‌ها را با تصویب مقررات مخصوص یا شناسایی در قالب یکی از نهادهای موجود مشمول مقررات حوزه «حمل و نقل» کنند و آن‌ها را با عنوان «متصدی حمل و نقل» معرفی کنند.

واژگان کلیدی: ماهیت حقوقی، حمل و نقل هوشمند، شرکت‌های حمل و نقل، متصدی حمل و نقل، سامانه‌های هوشمند

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۱

۱. دانشیار گروه حقوق خصوصی، دانشکده حقوق، دانشگاه شهیدبهشتی

۲. کارشناسی ارشد حقوق خصوصی، دانشکده حقوق، دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول): Sadegh.Sayyadi@gmail.com

## مقدمه

الکترونیکی (واسطه حمل و نقل)؟ در این زمینه به بررسی موردی و تطبیقی دو شرکت برجسته این حوزه، «اوبر»<sup>۱</sup> و «اسنپ»<sup>۲</sup> پرداخته خواهد شد.

## ۱. پیشینه پژوهش

در این بخش به اختصار به پیشینه دو شرکت اسنپ و اوبر می‌پردازیم.

## ۱-۱. اسنپ

در سرتاسر جهان به احتمال فراوان مردم اسامی شرکت‌هایی همچون اوبر، آمازون<sup>۳</sup> و ای‌بی<sup>۴</sup> را شنیده‌اند و از خدمات آن‌ها استفاده کرده‌اند. باین حال در کشور ما، ایران، مردم به این شرکت‌های بین‌المللی به دلایلی، از جمله تحریم‌ها، دسترسی ندارند. نتیجه محدودیت‌های شکل‌گرفته ایجاد بازار فناوری انحصاری برای استارت‌آپ‌های<sup>۵</sup> (کسب‌وکارهای نوپا) داخلی بوده است. امروزه شرکت‌های کارآفرین داخلی، با وجود مشکلاتی که با آن مواجه‌اند، در حال توسعه سامانه‌هایی‌اند که زندگی میلیون‌ها ایرانی را در سرتاسر کشور آسان‌تر کرده است. شرکت ایده‌گزینه ارتباطات روماک، با نام تجاری اسنپ، ارائه‌دهنده خدمات حمل و نقل است. این شرکت در زمستان ۱۳۹۳ در تهران تأسیس شد (Snapp, 2021) و نه تنها در تهران، بلکه در بیش از صد شهر کشور صنعت حمل و نقل را متحول کرد. اسنپ در سال ۱۳۹۳ صرفاً شرکتی کوچک و نوپا بود؛ اما بر اساس گزارش‌ها در سال ۱۳۹۹ میزان خدمات این شرکت در حوزه حمل و نقل در روز به ۲ میلیون و ۳۰۰ هزار خدمات‌دهی سواری رسید که نقطه عطفی در عملکردش تلقی می‌شود (Khalaj, 2020). شرکت اسنپ پس از چهار سال فعالیت، صرفاً به‌منزله شرکت ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل، حوزه فعالیتش را گسترش داد و سامانه خود را نیز به سوپر سامانه ارتقا داد (Snapp, 2021). سوپر سامانه برنامه‌ای است که خدمات متعدد و متنوعی را در قالب فقط سامانه ارائه می‌دهد (Sherlock, 2021). مثلاً هر کاربر از طریق سوپر-اپ<sup>۶</sup> اسنپ می‌تواند علاوه بر آنکه درخواست حمل و نقل کند غذا سفارش دهد، از سوپرمارکت خرید کند، بلیت سفر تهیه کند، با پزشک و مشاور ارتباط برقرار کند و قبض‌های خود را نیز پرداخت کند. در زمینه ماهیت حقوقی شرکت اسنپ، که به ارائه خدمات حمل و نقل از طریق سامانه‌های هوشمند می‌پردازد، باید گفت با

مشکلات حقوقی مطرح‌شده، درباره شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل، متعدد و گوناگون است (Ayata and Speta, 2021)، اما شاید مهم‌ترینشان ماهیت شرکت‌ها باشد که عنوان و جایگاه دسترسی آن‌ها را به بازار تعیین می‌کند. این شرکت‌ها ارائه‌دهنده خدمات حمل و نقلی‌اند که به‌خودی‌خود مانند خدمات‌دهی تاکسی در نهادهای دیگر (شرکت‌ها و مؤسسات) است؛ اما آن‌ها از لحاظ حقوقی، ساختار و عملکرد هیچ شباهتی به شرکت‌ها و مؤسسات فعال این حوزه ندارند. از این رو، اولین مشکلی که در این دسته از شرکت‌ها مطرح است ماهیت و جایگاه حقوقی آن‌ها در صنعت حمل و نقل است. تا هنگامی که موارد مذکور مشخص نشود نمی‌توانیم به بررسی و تعیین قواعد و مقررات حاکم بر آن‌ها بپردازیم.

یکی از مهم‌ترین مسائلی که باید در زمینه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل در نظر گرفت ارتباط تنگاتنگ آن‌ها با حوزه فناوری‌های پیشرفته است. شرکت‌ها در صورت فقدان آن‌ها عملاً نمی‌توانند خدمات مدنظر خود را ارائه دهند. اگرچه اندیشمندان این حوزه تعریف واحدی برای هوش مصنوعی ارائه نکرده‌اند، می‌توان آن را توانایی نهادی غیرطبیعی برای انتخاب و تصمیم‌گیری با استفاده از فرایند ارزیابی‌کننده مخصوص به خود تعریف کرد (Turner, 2018). اقتصاد تسهیمی نیز شیوه‌ای از کسب‌وکار است که از طریق پلتفرم‌های دیجیتال برای فراهم‌آوردن دسترسی مناسب و مقرون‌به‌صرفه برای استفاده از منابع کمتر مورد استفاده یا منابع مازاد طراحی و ایجاد شده است (Reuschl et al., 2021). هدف از هوش مصنوعی در شرکت‌هایی که بر پایه شیوه اقتصاد تسهیمی‌اند ایجاد سامانه‌های هوشمند است. این سامانه‌ها اغلب مانند انسان‌ها عمل می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند و رایانه‌ها را توانمند می‌کنند که وظایف مربوط به تصمیم‌گیری، مهارت‌های آموخته‌شده یا تخصص انسانی را انجام دهند. در شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل سامانه‌های تلفن همراه همین سهم را دارند. شرکت‌ها با طراحی و عرضه این سامانه‌ها به ارائه خدمات خود می‌پردازند. به عبارتی، به جای آنکه انسان با مشتریان شرکت تعامل کند این سامانه است که پیوسته در حال تعامل با رانندگان و کاربران (مسافر) شرکت‌های مذکور است. همین عوامل سبب می‌شوند که نظام‌های حقوقی گوناگون در سرتاسر جهان به اعمال قوانین و مقررات خود در برابر این شرکت‌ها دچار مشکلات جدی شوند.

در این پژوهش به تجزیه و تحلیل عملکرد شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل و نقل می‌پردازیم تا مشخص کنیم که ماهیت حقوقی این شرکت‌ها بر چه اساسی است، شرکت‌های حمل و نقل (متصدی حمل و نقل) یا شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات

1. Uber

2. Snapp!

3. Amazon

4. eBay

5. Startup

6. Super-app

ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل تشکیل می‌دهند و رابطه جدایی‌ناپذیری دارند. همچنین ماهیت حقوقی شرکت اوبر را می‌توان در دو قالب قرار داد: یا باید آن را در قالب یک نهاد حقوقی جدید و نوظهور قرار دهیم و مقررات خاصی برای آن وضع کنیم یا آنکه باید آن را یکی دیگر از انواع حمل‌ونقل‌های عمومی شناسایی و طبقه‌بندی کنیم (نه واسطه حمل‌ونقل) و مقررات فعلی موجود در این حوزه را بر آن حاکم کنیم.

شایان ذکر است، برای شرکت‌هایی که از شیوه کسب‌وکار شرکت اوبر الگوبرداری کرده‌اند، اصطلاح «اوبری‌سازی»<sup>۶</sup> مطرح شده است (JDN, 2019). این اصطلاح از روی نحوه عملکرد شرکت اوبر پدید آمده است. «اوبری‌سازی» را می‌توان ساده‌سازی هرگونه خدمت تعریف کرد. به عبارت دیگر، اوبری‌سازی یعنی به جای آنکه فیزیکی به مکانی مشخص بروید و خدمات خاصی را دریافت کنید با استفاده از ابزار خاصی بتوانید همان خدمات را از منزل یا محل کار خود درخواست و دریافت کنید (Stark, 2017). این واژه اما در صنعت حمل‌ونقل معنای کمی متفاوت‌تری دارد و در این زمینه شاهد دو شیوه برخوردیم. از گذشته شرکت‌های ارائه‌دهنده تاکسی‌ها، به سبک سنتی، درخواست‌محور (تاکسی بی‌سیم، آژانس‌ها و حتی تاکسی‌های سطح شهر) فعالیت می‌کردند، اما هم‌اکنون این شرکت‌ها در سرتاسر جهان به‌منظور بهبود خدمات خود رویکردی مشابه شرکت اوبر (شیوه کسب‌وکار اوبر) اتخاذ کرده‌اند. به همین علت، بسیاری از شرکت‌ها تصمیم به طراحی و استفاده از سامانه‌ای مشابه سامانه شرکت اوبر گرفتند و در نتیجه این تصمیم‌گیری‌ها سبب گسترش مفهوم اوبری‌سازی شدند. همچنین در طول سال‌های اخیر، استارت‌آپ‌های جدیدی بر اساس شیوه کسب‌وکار اوبر در کشورهای گوناگون تأسیس شده‌اند. از جمله این استارت‌آپ‌ها می‌توان به شرکت اسنپ اشاره کرد. الگوبرداری شرکت‌هایی مانند اسنپ از شرکت اوبر منجر به این شد که این شرکت‌ها در اغلب موضوعات مشابه یکدیگر باشند و از لحاظ ساختاری حداقل تفاوت را با همدیگر داشته باشند.

## ۲. روش پژوهش

نوشتار حاضر از لحاظ هدف از دسته تحقیقات کاربردی است. این پژوهش مبتنی بر مطالعه توصیفی - تحلیلی است و با استناد به شیوه مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، از طریق مراجعه به کتب و نشریات علمی، وبگاه‌های اینترنتی و همچنین استفاده از قوانین و مقررات و آرای دادگاه‌ها تهیه شده و به رشته نگارش درآمده است. مطالعه موردی این پژوهش به شرکت‌های اوبر و اسنپ اختصاص دارد. محور این تحقیق شناسایی ماهیت حقوقی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل است که در

توجه به بدیع و نوظهور بودن آن و مشکلات حقوقی اش تاکنون در این باره پژوهشی انجام نگرفته و حتی در نهادهای قضایی و اداری کشور نیز پرونده‌ای در این زمینه تشکیل نشده است. از این رو به زبان فارسی منابعی در این زمینه موجود نیست. در این نوشتار به صورت تخصصی به این موضوع خواهیم پرداخت.

## ۱-۲. اوبر

در سال ۲۰۰۹ گرت کمپ<sup>۱</sup> و تراویس کالانیک<sup>۲</sup> شرکت اوبر را با نام اوبرکب<sup>۳</sup> تأسیس کردند. این فکر هنگامی شکل گرفت که آن‌ها برای استخدام راننده‌ای شخصی ۸۰۰ دلار هزینه کرده بودند و می‌خواستند راهی برای کاهش هزینه حمل‌ونقلشان پیدا کنند. آن‌ها به این طرح رسیدند که با اشتراک‌گذاری وسایل حمل‌ونقل با سایرین می‌توانند هزینه حمل‌ونقل را مقرون‌به‌صرفه کنند (Brand Riddle, 2019). در ابتدا اوبر پلتفرم حمل‌ونقلش را صرفاً با چند ماشین و تعداد محدودی کارمند در شهر سانفرانسیسکو، در ایالات متحده آمریکا، راه‌اندازی کرد (Swisher, 2014). اوبر با عنوان «راننده خصوصی همه» روشی ایمن، کارآمد و مقرون‌به‌صرفه برای درخواست خدمات حمل‌ونقل به ساکنان شهرها فراهم کرد. این شرکت در حال حاضر در بیش از ۱۰ هزار شهر، در سرتاسر جهان، فعالیت دارد (Uber1, 2021). برقراری این نوع ارتباط میان مسافران و رانندگان انقلابی در صنعت حمل‌ونقل به‌وجود آورد. اگرچه اوبر مالک اتومبیل نیست و رانندگان را استخدام نمی‌کند،<sup>۴</sup> از طریق شرکای حمل‌ونقل محلی خود ده‌ها هزار شغل برای رانندگان ایجاد کرده و به مردم نیز در رفت‌وآمدهایشان در سطح شهرها در سرتاسر جهان کمک کرده است. شرکت اوبر علاوه بر حوزه حمل‌ونقل مسافر در حوزه‌های دیگری از جمله تحویل غذا، تحویل بسته و اجاره دوچرخه برقی نیز فعالیت دارد (Uber2, 2021). درباره ماهیت حقوقی این شرکت صرفاً پژوهشی در قالب فصلی از یک کتاب با عنوان «اوبر - خدمات جدید شجاعانه یا رقابت ناعادلانه»<sup>۵</sup> در سال ۲۰۲۰ انجام گرفته است. عنوان این پژوهش «ماهیت خدمات اوبر» (Mudrić, 2020) است و به بررسی حقوقی روابط طرفین در قالب سامانه اوبر پرداخته است. بر اساس نتایج این پژوهش، شیوه کسب‌وکار این شرکت را از نظر حقوقی نمی‌توان تجزیه کرد و نمی‌شود خدمات دیجیتال آن را مستقل از خدمات حمل‌ونقلش شناسایی حقوقی کرد؛ بلکه هر دو، نهادی را با عنوان شرکت

1. Garrett Camp
2. Travis Kalanick
3. UberCab

۴. این مطلب صرفاً ادعای خود شرکت است. در ادامه، در این زمینه توضیحاتی داده خواهد شد.

5. Uber—Brave New Service or Unfair Competition

6. Uberisation - Uberization - Uberification

توجه داشت این شرکت نخستین شرکتی است که به این شکل در حمل‌ونقل از فناوری‌ها بهره برده و آن را به بازار عرضه کرده است، به همین علت باید مستقلاً شناسایی قانونی شود. نهادهای نظارتی نیز باید به این مسئله دقت می‌داشتند که مقررات فعلی با توجه به این نوآوری‌ها وضع نشده است (Kolodny2, 2010).

در طول سالیان گوناگون در دیگر ایالت‌های امریکا مانند پنسیلوانیا، کارولینای جنوبی، اورگان و پورتلند نیز با شرکت اوبر برخورد‌های مشابهی مانند موارد فوق صورت گرفت (Lowensohn, 2015; The Associated Press, 2019). لیفت<sup>۶</sup> و سایدکار<sup>۷</sup> از جمله شرکت‌های دیگر فعال در این حوزه بودند که آن‌ها نیز شرایط مشابهی داشتند. در حال سرانجام اوبر و سایر شرکت‌ها با نهادهای نظارتی درباره کیفیت عملکردشان توافقاتی را انجام دادند. مثلاً اختلافات اوبر با اداره حمل‌ونقل شهرداری سان‌فرانسیسکو تا سه سال ادامه پیدا کرد تا در نهایت در ژانویه ۲۰۱۳ این شرکت و سایر شرکت‌های مشابه توافقی مقدماتی را با کمیسیون خدمات عمومی ایالت کالیفرنیا امضا کردند. طبق آن توافق‌نامه به آن‌ها اجازه داده می‌شد، با رعایت شرایطی، به صورت قانونی در سرتاسر ایالت کالیفرنیا فعالیت کنند. همچنین در این توافق‌نامه به این موضوع اشاره شد که شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل شرکت تاکسیرانی به سبک سنتی نیستند و مشمول مقررات حاکم بر آن‌ها قرار نمی‌گیرند (Kerr, 2013). در نهایت در سپتامبر ۲۰۱۳ کمیسیون خدمات عمومی ایالت کالیفرنیا به اتفاق آرا رأی به دائمی کردن این توافق‌نامه داد و بدین ترتیب دسته جدیدی از خدمات حمل‌ونقل با عنوان «شرکت شبکه حمل‌ونقل» ایجاد شد (Geron, 2013). به این ترتیب ایالت کالیفرنیا به نخستین حوزه قضایی‌ای تبدیل شد که چنین شرکت‌هایی را به صورت مستقل به رسمیت شناخته است.

از آنجا که در زمینه شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل در دولت فدرال ایالات متحده امریکا قانونی تصویب نشده است، در ایالت‌ها سعی شده با وضع مقرراتی این فقدان قانون در سطح آن ایالت برطرف شود. در سال ۲۰۱۴ ایالت کلرادو به صورت رسمی نخستین قانون‌گذاری در سطح ایالت را برای مجوز و تنظیم فعالیت‌های «شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل»<sup>۸</sup> وضع کرد (Texas A&M Transportation Institute, 2017).

قانون‌گذاران در ایالت کالیفرنیا، که خواستگاه اولیه شرکت‌های فعال این حوزه است، در سال ۲۰۱۴ طرحی را تصویب کردند که به موجب آن یک ماده (ماده ۷) به فصل هشتم بخش دوم قانون

همین راستا شرکت‌های اوبر و اسنپ، از آنجا که از نخستین و موفق‌ترین فعالان این حوزه‌اند، مورد مطالعه قرار گرفتند.

### ۳. اوبر

در این بخش ابتدا به ماهیت حقوقی شرکت اوبر در نظام حقوقی ایالات متحده امریکا (ایالت کالیفرنیا) و نظام حقوقی اتحادیه اروپا می‌پردازیم.

#### ۳-۱. نظام حقوقی ایالات متحده امریکا

در سال ۲۰۱۰ اوبر نامه‌ای مبنی بر متوقف کردن و انصراف دادن<sup>۱</sup> از ادامه فعالیت‌هایش از اداره حمل‌ونقل شهرداری سان‌فرانسیسکو<sup>۲</sup> دریافت کرد. در آن نامه ادعا شده بود از آنجا که این شرکت بدون هیچ‌گونه مجوزی در قالب تاکسی‌سرویس فعالیت می‌کند و در نام خود نیز از واژه کب<sup>۳</sup> استفاده می‌کند باید فعالیت‌هایش را متوقف کند. همچنین شرکت اوبر نامه دیگری نیز از کمیسیون خدمات عمومی ایالت کالیفرنیا<sup>۴</sup> دریافت کرد. در آن نامه مقرر شده بود به سبب آنکه این شرکت به کرایه لیموزین (ماشین لوکس سیاه) بدون کسب مجوز و رعایت مقررات می‌پردازد باید فعالیت‌های خود را متوقف کند و از ادامه آن کار منصرف شود (Kolodny1, 2010).

شرکت اوبر در پاسخ به این ادعاها نام خود را از اوبرکب به اوبر تغییر داد و دامنه Uber.com را از گروه موسیقی یونیورسال<sup>۵</sup> خریداری کرد تا جایگزین UberCab.com کند (Kolodny2, 2010). استفاده از واژه کب برای اتومبیل‌های سواری غیر تاکسی مجاز نبود و افزون بر آن بنیان‌گذاران اوبر استدلال کرده بودند که اوبر شرکت تاکسیرانی به معنای سنتی آن نیست. از این رو، دلیلی نداشت که در نام خود از واژه کب استفاده کنند (Bonneau, 2021). همچنین استفاده شرکت‌ها از این واژه در نام خود به مشتری این موضوع را القا می‌کرد که این شرکت تاکسی‌سرویس دارای شرایط و مجوزهای مربوطه است (Singh, 2011)؛ در حالی که اوبر فاقد کلیه این موارد بود. علاوه بر اقدامات ذکر شده، طبق باور اوبر، باید

#### 1. Cease and Desist Letter

«نامه توقف و انصراف» امکان دارد از جانب هر شخصی به یک فرد یا کسبوکاری برای هشدار و جلوگیری از فعالیت‌های غیرقانونی او ارسال شود. در این نامه از فرد یا آن کسبوکار متخلف خواسته می‌شود از ادامه فعالیتش خودداری کند؛ اما این نامه برخلاف «دستور توقف و انصراف» لازم‌الاجرا نیست و آن فرد یا کسبوکار اجباری در پذیرش و پاسخگویی ندارد و آن‌ها را نیز به صورت قانونی از فعالیت منع نمی‌کند. برای توضیحات بیشتر به منبع زیر مراجعه کنید:

Grinvald, Leah Chan (2015). "Policing the Cease-and-Desist Letter". University of San Francisco Law Review. Volume 49. Issue 3. pp 409-463.

#### 2. San Francisco Municipal Transportation Agency

۳. Cab به معنای تاکسی.

#### 4. California Public Utilities Commission

#### 5. Universal Music Group

6. Lyft

7. Sidecar

8. Transportation Network Company (TNC)

حمل‌ونقل ندانست، بلکه آن را یک شرکت حمل‌ونقل سنتی شناخت که قوانین هریک از کشورهای عضو اتحادیه اروپا در حوزه حمل‌ونقل به‌صورت ملی بر آن حاکم است. در ادامه این پژوهش به بررسی ماهیت حقوقی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل در اتحادیه اروپا در قالب مطالعه پرونده قضایی، که به آن پیش‌تر اشاره شد، می‌پردازیم.

### ۳-۲. نظام حقوقی اتحادیه اروپا

از شرکت اوبر در بسیاری از کشورهای جهان دعوی متعددی در موضوعات مختلف مطرح شده است (Reuters Staff, 2020). از جمله این دعوی تعیین ماهیت حقوقی این شرکت است که آیا این شرکت به عمل واسطه‌گری می‌پردازد یا به عمل حمل‌ونقل، زیرا این موضوع در حقوق و تکالیف این شرکت‌ها کاملاً تأثیرگذار است و سبب می‌شود کامل مقررات و قوانین دیگری بر آن‌ها حاکم شود. یکی از مهم‌ترین پرونده‌ها در این زمینه پرونده‌ای<sup>۳</sup> است که رسیدگی به آن در سال ۲۰۱۵ به دیوان دادگستری اتحادیه اروپا<sup>۴</sup> کشیده شد و در خصوص مسئله شیوه کسب‌وکار شرکت اوبر بود (انجمن حرفه‌ای الیت تاکسی در برابر سامانه‌های اوبر اسپانیا).<sup>۵</sup>

### ۳-۲-۱. خدمات حمل‌ونقل یا خدمات جامعه اطلاعاتی (خدمات واسطه الکترونیکی)

مطابق ماده ۴ قانون شماره ۲۰۰۳/۱۹ در زمینه خدمات تاکسی<sup>۶</sup> در اسپانیا، به‌منظور ارائه خدمات تاکسی شهری یا هر فعالیت واسطه‌ای مربوط به این دست از خدمات باید برای قلمرو محلی که قرار است چنین خدماتی ارائه شود از طرف مرجع محلی ذیصلاح مجوزی صادر شود. انجمن ارائه‌دهندگان خدمات تاکسی، تاکسی الیت<sup>۷</sup>، بر ضد سامانه‌های اوبر اسپانیا<sup>۸</sup> دادخواهی کردند و مدعی نقض قوانین مرتبط، شیوه‌های گمراه‌کننده و رفتار رقابتی غیرمنصفانه<sup>۹</sup> شدند (هم بر ضد سامانه اوبر اسپانیا و هم رانندگان شرکت؛ به عبارتی، خدمات اوبر مورد نظر اوبرپاپ<sup>۱۰</sup> بود). مدعی خواهان این بود که دادگاه تجاری در بارسلونا (دادگاه تجاری شماره ۳ بارسلونا) دستور توقیف تمامی این‌گونه فعالیت‌ها را صادر کند و ارائه چنین خدماتی را در آینده ممنوع کند. علاوه بر این، به سامانه اوبر اسپانیا دستور دهد تا ارائه خدمات

خدمات عمومی<sup>۱</sup> افزودند.<sup>۲</sup> عنوان این ماده «شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل» است و در آن به مسائلی چون الزامات بیمه‌ای، حفاظت از اطلاعات شخصی مسافران و شرایط لازم رانندگان پرداخته شده است. مقررات وضع شده در این ماده از سال ۲۰۱۴ تا به امروز (سال ۲۰۲۱) بارها اصلاح شده و بر تعداد آن‌ها نیز افزوده شده است. در بند C شماره ۵۴۳۱ ماده ۷ قانون خدمات عمومی، «شرکت شبکه حمل‌ونقل» چنین تعریف شده است: «تشکیلاتی است ... که در ایالت کالیفرنیا برای به‌دست‌آوردن دستمزد به ارائه خدمات حمل‌ونقل از پیش برنامه‌ریزی شده می‌پردازد. ارائه این خدمات با استفاده از ۹ یا پلتفرم برخط (آنلاین) برای اتصال مسافران با رانندگان دارای وسیله نقلیه شخصی صورت می‌گیرد.» قبل از ارائه این تعریف، همان‌طور که گفته شد، در کمیسیون خدمات عمومی ایالت کالیفرنیا نخستین شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل، مانند شرکت اوبر، در دسته اجاره اتومبیل‌های لیموزین (ماشین لوکس سیاه) دسته‌بندی شده بودند. در بند A شماره ۵۴۴۰ ماده ۷ قانون‌گذار به ماهیت حقوقی این شرکت‌ها بدین طریق اشاره کرده است: کمیسیون خدمات عمومی ایالت کالیفرنیا شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل را دسته جدیدی از اجاره متصدیان حمل‌ونقل تلقی کرده و به تدوین مقررات مناسب برای این سرویس جدید ادامه خواهد داد. به این ترتیب شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل «متصدی حمل‌ونقل» شناخته می‌شوند و برای آنکه بتوانند به ارائه خدمات بپردازند باید مجوزها و بیمه‌های لازم و همچنین سایر الزامات مربوط به شرایط راننده و دیگر مسائل را که در قانون اختصاصی مربوط به خودشان به آن‌ها تصریح شده رعایت کنند. علت آنکه قانون‌گذاران شرکت‌هایی مانند اوبر را واسطه حمل‌ونقل نمی‌شناسند و آن‌ها را متصدی حمل‌ونقل عنوان کرده‌اند دیدگاهی است که آن را قبل از تصویب قانون نیز مطرح کرده بودند. آن‌ها باور دارند شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل نظارت گسترده‌ای بر رانندگان و مشتریان خود دارند. سامانه‌های شرکت‌های مذکور ابزاری‌اند که کاربران مسافر با استفاده از آن‌ها وسایل نقلیه رانندگان را ذخیره (رزرو) می‌کنند، همچنین سامانه‌ها به محاسبه هزینه حمل‌ونقل و پردازش سایر مسائل مربوط به سفر نیز می‌پردازند که این فعالیت‌ها منتسب به شرکت‌ها خواهد بود (PYMNTS, 2018). نکته‌ای که باید به آن اشاره کرد این است که در سال ۲۰۱۷، یعنی یک سال قبل از آنکه در ایالت کالیفرنیا شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل را متصدی حمل‌ونقل بشناسند، عالی‌ترین دادگاه اتحادیه اروپا نیز در موقعیت مشابه قانون‌گذاران ایالت کالیفرنیا قرار داشت. دادگاه مذکور نیز شرکت اوبر را واسطه

3. Case C-434/15

4. Court of Justice of the European Union (CJEU)

5. Asociación Profesional Elite Taxi v. Uber Systems Spain SL

6. Law No 19/2003 on Taxi Services

7. Elite Taxi

8. Uber Systems Spain

۹. بر اساس ماده ۵۱ قانون رقابت غیرمنصفانه کشور اسپانیا.

Law No 3/1991 on unfair competition

10. UberPOP

1. Public Utilities Code

۲. برای دسترسی به این ماده به آدرس ذیل مراجعه کنید:

[https://leginfo.ca.gov/faces/codes\\_displayText.xhtml?](https://leginfo.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?lawCode=PUC&division=2.&title=&part=&chapter=8.&article=7)

[lawCode=PUC&division=2.&title=&part=&chapter=8.&article=7.](https://leginfo.ca.gov/faces/codes_displayText.xhtml?lawCode=PUC&division=2.&title=&part=&chapter=8.&article=7)



می‌برد. شیوه اول، آیین ارجاع مقدماتی<sup>۶</sup> (ماده ۲۶۷ معاهده کارکرد اتحادیه اروپا) و شیوه دوم، آیین رسیدگی به نقض تعهد<sup>۷</sup> (ماده ۲۵۸ معاهده کارکرد اتحادیه اروپا) است. آیین ارجاع مقدماتی دارای سه کارکرد اولیه در حقوق اتحادیه اروپاست که بدین شرح است:

۱. تفسیر پایدار حقوق اتحادیه اروپا را تضمین می‌کند؛
۲. با رفع تقابل میان حقوق داخلی و حقوق اتحادیه اروپا برای حمایت از نظم حقوقی منسجم در اتحادیه عمل می‌کند؛
۳. دسترسی به آن را با گسترش کاربرد حقوق اتحادیه اروپا به دادگاه‌های داخلی و در نتیجه به شهروندان اتحادیه بیشتر می‌کند.

آیین ارجاع مقدماتی از طریق فراهم ساختن امکان ارجاع سؤالات درباره حقوق اتحادیه (سؤالاتی که در چارچوب پرونده‌ای خاص طرح می‌شوند) از جانب دادگاه‌های داخلی به دیوان به تفسیر و تحقق این اهداف عمل می‌کند. سپس از این تفسیر در دادگاه‌های داخلی برای حل و فصل پرونده مربوط، مطابق با حقوق اتحادیه و حقوق داخلی، استفاده می‌شود؛ بنابراین دیوان پس از رسیدگی و صدور رأی دوباره پرونده را به دادگاه ملی مربوط ارسال می‌کند. درحقیقت در دادگاه است که حکم بر اساس تفسیر ارائه شده از طرف دیوان صادر می‌شود و در این صورت راه‌های تجدیدنظر همچنان وجود دارد. مدت‌زمان رسیدگی حدود ۱۸ ماه است. در این شیوه تصمیم‌گیری برای ارجاع سؤال به دیوان دادگستری اروپا با دادگاه داخلی است. طرفین دعوی نمی‌توانند ادعا کنند که پرونده آن‌ها دربردارنده سؤالی درباره حقوق اتحادیه است و بایستی به دیوان ارجاع شود (Farokhi et al., 2016).

در دادگاه تجاری بارسلونا در تاریخ ۷ اوت ۲۰۱۵ برای رسیدگی به اختلاف خواهان (انجمن حرفه‌ای تاکسی الیت) و خوانده (سامانه اوبر اسپانیا) از دیوان دادگستری اروپا سؤالاتی شد. از میان سؤالات مطرح شده نخستین سؤال درباره ماهیت حقوقی شرکت اوبر بود که ما نیز به بررسی این سؤال و پاسخ‌های داده شده خواهیم پرداخت.

سؤال اول در خصوص شناسایی ماهیت حقوقی فعالیت شرکت اوبر است. موضوع مطرح در دادگاه بارسلونا از این قرار بود: از آنجا که ماده ۲ (۲) (d) دستورالعمل EC/۱۲۳/۲۰۰۶ مجلس و شورای اروپا مصوب ۱۲ دسامبر ۲۰۰۶ در زمینه «خدمات در بازار داخلی»<sup>۸</sup> فعالیت‌ها در حوزه حمل و نقل را از شمول این دستورالعمل خارج

مبتنی بر درخواست و تقاضا بر پایه تلفن همراه و رزرو برخط (پلتفرم دیجیتال اوبر) را متوقف سازد. دادگاه تجاری تأیید کرد که سامانه اوبر اسپانیا و رانندگان شریک اوبر (رانندگان غیرحرفه‌ای) مجوزها و مدارک قانونی لازم را ندارند و علاوه بر این تأیید کرد که اوبر فعالیت خود را برای کسب سود انجام می‌دهد.

برای ارزیابی اینکه آیا چنین رفتاری نشان‌دهنده اعمال ناعادلانه است در دادگاه لازم دانسته شد در ابتدا مشخص شود که چه قوانینی باید اعمال شوند: قوانین خدمات جامعه اطلاعاتی یا حوزه حمل و نقل یا ترکیبی از هر دو. با توجه به اینکه خدمات جامعه اطلاعاتی<sup>۱</sup> زیر پوشش قوانین اتحادیه اروپاست - درحالی‌که حوزه حمل و نقل همچنان در حیطه مقررات ملی باقی مانده است - در دادگاه تجاری شماره ۳ بارسلونا، در اسپانیا، در سال ۲۰۱۵ درخواست شد با توجه به چندین سؤال اساسی درباره طبقه‌بندی حقوقی خدمات مورد اختلاف دیوان دادگستری اروپا<sup>۲</sup> (جزئی از دیوان دادگستری اتحادیه اروپا) رأی مقدماتی را صادر کند.

### ۳-۲-۲. ارجاع به دیوان دادگستری اروپا

دیوان دادگستری اروپا عالی‌ترین مرجع قضایی اتحادیه اروپاست که مقر آن در لوکزامبورگ است. این دیوان متشکل از ۲۷ قاضی و ۱۱ مستشار است. قضات<sup>۳</sup> و مستشاران<sup>۴</sup> پس از مشورت با هیئتی که مسئول ارائه نظر در زمینه شایستگی نامزدهای آینده برای اجرای وظایف مربوط است (ماده ۲۵۵ معاهده کارکرد اتحادیه اروپا)<sup>۵</sup> با توافق و نظر مشترک دولت‌های عضو منصوب می‌شوند (ماده ۲۵۳ معاهده کارکرد اتحادیه اروپا). مستشاران وظیفه دارند در صورت درخواست دادگاه، با بی‌طرفی و استقلال کامل، درباره پرونده‌هایی که به آن‌ها محول شده است نظر دهند. برخلاف آرای دیوان نظرهای کتبی مستشاران یک نویسنده واحد دارد. نظرهای مستشاران مشورتی است و دیوان ملزم نیست که از آن‌ها پیروی کند؛ اما با وجود این بسیار تأثیرگذار است و در اکثر موارد از قضات تبعیت می‌شود (CURIA, 2020). این دیوان بدون آنکه توجه بسیاری را به خود جلب کند در توسعه حقوق اتحادیه اروپا تأثیرگذار است. دیوان از دو شیوه برای توسعه وحدت حقوق اتحادیه اروپا بهره

#### 1. Information Society Service

خدمات جامعه اطلاعاتی مفهومی در تجارت الکترونیکی اروپاست و شامل هر خدماتی است که معمولاً برای کارمزد، از راه دور و با استفاده از تجهیزات الکترونیکی برای پردازش و ذخیره‌سازی داده‌ها و به درخواست شخصی گیرنده خدمات ارائه می‌شود. برای اطلاعات بیشتر به وبگاه زیر مراجعه کنید:

<https://legal-dictionary.thefreedictionary.com/information+society+service>.

#### 2. European Court of Justice (ECJ)

#### 3. Judges

#### 4. Advocates General

#### 5. Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU)

6. Preliminary Reference Procedure

7. Infringement Procedure

۸. «ماده ۲:۲. این دستورالعمل در مورد فعالیت‌های زیر اعمال نخواهد شد: (d) خدمات در زمینه حمل و نقل، از جمله خدمات بندری، که در محدوده عنوان V معاهده [مؤسس جامعه اروپایی - Treaty establishing the European Community] قرار دارند.»

9. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on Services in the Internal Market..



را به قضات دیوان دادگستری اروپا ارائه کرد که برخی از مهم‌ترین این نظرها درخصوص ماهیت فعالیت شرکت اوبر به ترتیب زیر است (Szpunar, 2017):

خدمات حمل‌ونقل ارائه‌شده پلتفرم اوبر بسته به کیفیت رانندگان و نوع وسیله نقلیه به دسته‌های متفاوتی تقسیم می‌شوند. بر اساس اطلاعات ارائه‌شده خواننده در جریان دادرسی اصلی، موضوع در آن دادرسی خدماتی به نام اوبرپاپ است که به موجب آن رانندگان غیرحرفه‌ای خصوصی مسافران را با استفاده از وسایل نقلیه شخصی خود حمل می‌کنند. (بند ۱۴)

میزان کرایه بر اساس مسافت و مدت‌زمان سفر با اپراتور پلتفرم تنظیم می‌شود. این میزان با توجه به حجم تقاضا در هر زمان مشخص متفاوت است، به طوری که کرایه در زمان اوج ممکن است چندین برابر بیشتر از هزینه اولیه باشد. کرایه با سامانه محاسبه می‌شود و خودکار با اپراتور پلتفرم پرداخت می‌شود که بخشی از هزینه پرداخت‌شده را نگه می‌دارد؛ معمولاً بین ۲۰ تا ۲۵ درصد و باقی‌مانده را به راننده پرداخت می‌کند. (بند ۱۵)

نتیجه این تحلیل تا حد بسیاری به این بستگی خواهد داشت که آیا فعالیت اوبر باید یک کل در نظر گرفته شود. یعنی اول تجهیزاتی که به موجب آن مسافران و رانندگان از طریق پلتفرم الکترونیکی به یکدیگر متصل می‌شوند و دوم تأمین حمل‌ونقل به مفهوم دقیق باید در نظر گرفته شود یا اینکه آیا این دو تجهیزات باید دو خدمت جداگانه در نظر گرفته شوند. (بند ۳۹)

هنگام طبقه‌بندی یک فعالیت در پرتو مقررات قانونی مرتبط تعدادی ارزیابی واقعی و موثق (بر پایه اطلاعات و داده‌ها) باید انجام شود. با توجه به اینکه اطلاعات واقعی و موثق ارائه‌شده دادگاه ارجاع‌دهنده ناقص است و خدمات موردبحث در بارسلونا در نتیجه احکام مختلف به حالت تعلیق درآمده است. تحلیل من بر اساس اطلاعات موجود در زمینه روش‌های عملیاتی اوبر در کشورهای دیگر خواهد بود. این روش‌های عملیاتی تقریباً مشابه یکدیگرند. در هر صورت، برای دادگاه ارجاع‌دهنده است که ارزیابی‌های واقعی قطعی را انجام دهد. (بند ۴۰)

اوبر اغلب کسب‌وکاری (یا پلتفرمی) در اقتصاد «مشارکتی»<sup>۴</sup> توصیف شده است. فکر نمی‌کنم بحث درباره معنای دقیق این اصطلاح در اینجا معنایی داشته باشد. آنچه به اوبر مربوط می‌شود این است که قطعاً نمی‌تواند پلتفرم به اشتراک‌گذاری خودرو در نظر گرفته شود. رانندگان در پلتفرم اوبر به مقصدی که مسافر انتخاب کرده است خدمات حمل‌ونقل ارائه می‌دهند و بر این اساس مبلغی پرداخت می‌شود که به مراتب بیش از هزینه‌های متحمل‌شده راننده است. بنابراین اوبر یک نوع خدمات

می‌کند آیا باید فعالیتی (واسطه‌گری میان مالک وسیله نقلیه و مسافر برای برقراری ارتباط میان آن دو) را که خواننده برای سودآوری با استفاده از تلفن هوشمند و سامانه اوبر (به گفته خواننده) انجام می‌دهد از طرف دادگاه صرفاً خدمات حمل‌ونقل در نظر گرفت یا باید آن را خدمات واسطه الکترونیکی یا خدمات جامعه اطلاعاتی دانست؛ همان‌طور که در ماده ۱ (۲) دستورالعمل EC/۳۴/۹۸ مجلس شورای اروپا مصوب ۲۲ ژوئن ۱۹۹۸ در مورد «وضع رویه‌ای برای ارائه اطلاعات در زمینه استانداردها و مقررات فنی و قوانین مربوط به خدمات جامعه اطلاعاتی»<sup>۲</sup> تعریف شده است. هدف اصلی در پس پرسش‌های مقدماتی تعیین این موضوع بود که آیا شیوه کسب‌وکار اوبر مشمول مقررات قانون ملی در زمینه حمل‌ونقل است، به‌ویژه با توجه به این واقعیت که حوزه حمل‌ونقل بیشتر به کشورهای عضو اتحادیه اروپا و مقررات قوانین داخلی آن‌ها واگذار شده است. بنابراین دادگاه از اعمال مقررات مشترک اتحادیه اروپا در این موضوع معاف است؛ اما اگر شیوه کسب‌وکار اوبر از اعمال مقررات قانون حمل‌ونقل ملی کنار گذاشته و مستثنا شود، این موضوع موقعیت اوبر را به‌عنوان ارائه‌دهنده پلتفرم دیجیتال تثبیت می‌کند و خدمات اصلی آن را از قوانین داخلی حاکم بر مسائل مربوط به رانندگان شریک اوبر، مجوزها و موارد مشابه دیگر دور می‌سازد.

### ۳-۲-۳. نظریه مشورتی به دیوان

در این پرونده مستشار اشپونار<sup>۳</sup> در تاریخ ۱۱ مه سال ۲۰۱۷ آرای

۱. ماده ۱: برای مفاهیم این دستورالعمل معانی زیر اعمال می‌شود: ۲. «خدمات»، هرگونه خدمات جامعه اطلاعاتی، یعنی هرگونه خدماتی که معمولاً برای دستمزد، از راه دور، با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و به درخواست فردی دریافت‌کننده خدمات ارائه می‌شود. تعاریف ذیل برای مفاهیم تعریف فوق است:

- «از راه دور» به این معنی است که خدمات بدون حضور هم‌زمان طرفین ارائه می‌شود؛  
- «با استفاده از ابزارهای الکترونیکی» به این معناست که این خدمات در ابتدا از طریق تجهیزات الکترونیکی ارسال می‌شوند و برای پردازش (از جمله فشرده‌سازی دیجیتال) و ذخیره‌سازی اطلاعات در مقصد نیز از همان طریق دریافت می‌شوند و کامل به وسیله سیم، رادیو، ابزار نوری یا از طریق دیگر ابزارهای الکترومغناطیسی ارسال، منتقل و دریافت می‌شوند.

- «به درخواست فردی دریافت‌کننده خدمات» به این معنی است که خدمات از طریق انتقال داده‌ها در صورت درخواست فردی ارائه می‌شود.

فهرست مشخصی از خدمات که شامل این تعریف نمی‌شوند در پیوست ۷ آورده شده است.

2. Directive 98/34/EC of the European Parliament and of the Council of 22 June 1998 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical standards and regulations and of rules on Information Society services.

البته این دستورالعمل بارها اصلاح شده است که سرانجام نیز در تاریخ ۹ سپتامبر ۲۰۱۲ با دستورالعمل مشابهی که جایگزین آن شد نسخ شد. عنوان دستورالعمل جایگزین شده به ترتیب زیر است:

Directive (EU) 2015/1535 of the European Parliament and of the Council of 9 September 2015 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical regulations and of rules on Information Society services.

3. Szpunar

4. Collaborative

همراه مسافران بالقوه را به رانندگانی متصل می‌کند که بعد از تقاضا حمل‌ونقل شهری خصوصی ارائه می‌دهند، جایی که ارائه‌دهنده خدمات بر شرایط اصلی حاکم بر تأمین حمل‌ونقل ایجاد شده در آن بستر، به‌ویژه قیمت، نظارت دارد. خدمات جامعه اطلاعاتی در معنایی که طبق مقررات مشخص شده نیست، بلکه خدماتی که شرح داده شد و مفاهیم آن در مقررات آمده به‌منزله خدمات حمل‌ونقل است.

### ۳-۲-۴. رأی قضات دیوان

قضات دیوان دادگستری اروپا نیز در تاریخ ۲۰ دسامبر ۲۰۱۷ در دیدگاهی مشابه مستشار پرونده اعلام داشتند:

بر این اساس، خدمات واسطه‌ای که با استفاده از سامانه‌ای در تلفن هوشمند انتقال اطلاعات مربوط به رزرو خدمات حمل‌ونقل میان مسافر و راننده‌ای غیرحرفه‌ای را که حمل‌ونقل را با وسیله نقلیه شخصی خود انجام می‌دهد امکان‌پذیر می‌کند. در اصل معیارهای طبقه‌بندی را به‌عنوان «خدمات جامعه اطلاعاتی» در معنای ماده ۲(۱) دستورالعمل ۹۸/۳۴ و ماده ۲(a) دستورالعمل ۲۰۰۰/۳۱<sup>۲</sup> داراست. طبق تعریفی که در ماده ۲(۱) دستورالعمل ۹۸/۳۴ آمده است، این خدمات واسطه‌گری «خدماتی است که به‌طور معمول برای دستمزد، از راه دور، با استفاده از ابزارهای الکترونیکی و به درخواست فردی دریافت‌کننده خدمات ارائه می‌شود».

با این حال شایسته است این موضوع در نظر گرفته شود خدماتی مانند موردی که در دادرسی اصلی مطرح شده فراتر از خدمات واسطه‌ای است که راننده غیرحرفه‌ای را با استفاده از وسیله نقلیه خودش از طریق سامانه تلفن هوشمند به شخصی متصل می‌کند که مایل به سفر شهری است.

در شرایطی دادگاه ارجاع‌دهنده به این مورد [پرونده‌ای] می‌پردازد که در آن رانندگان غیرحرفه‌ای با استفاده از وسیله نقلیه خود مسافران را حمل می‌کنند. ارائه‌کننده خدمات واسطه‌ای نیز هم‌زمان، به‌طور ویژه از طریق نرم‌افزاری مانند سامانه مورد بحث در دادرسی اصلی، خدمات حمل‌ونقل شهری ارائه می‌دهد و با این کار نحوه عملکرد کلی‌اش را به نفع اشخاصی سازمان‌دهی می‌کند که برای سفر شهری خود مایل به استفاده از آن‌اند.

در همین راستا، از اطلاعاتی که سابق بر این در دادگاه مطرح شده چنین برمی‌آید که به‌کارگیری خدمات واسطه‌گری ارائه‌شده شرکت اوبر بر اساس انتخاب رانندگان غیرحرفه‌ای با استفاده از وسیله نقلیه خودشان است. شرکت برای آن‌ها سامانه‌ای فراهم می‌کند که بدون آن اولاً رانندگان مذکور نمی‌توانند به ارائه خدمات حمل‌ونقل بپردازند و ثانیاً افرادی که مایل به سفر شهری‌اند از خدمات ارائه‌شده این رانندگان نمی‌توانند بهره‌مند شوند.

حمل‌ونقل سنتی است. اینکه آیا بخشی از «اقتصاد مشارکتی» محسوب می‌شود یا نه، با طبقه‌بندی آن بر اساس قانون ارتباطی ندارد. (بند ۴۲)

اوبر ادعا می‌کند که به‌سادگی عرضه (عرضه حمل‌ونقل شهری) و تقاضا را مطابقت می‌دهد. با این حال، فکر می‌کنم که این نگاهی محدود و ناعادلانه به نقش آن است. اوبر در واقع کارهایی بیش از تطبیق عرضه با تقاضا انجام می‌دهد: اوبر خود این عرضه را ایجاد می‌کند. همچنین مقرراتی در زمینه خصوصیات اساسی عرضه وضع می‌کند و نحوه عملکرد آن را سازمان‌دهی می‌کند. (بند ۴۳)

این شرکت این امکان را برای افرادی فراهم می‌کند که مایل به انجام دادن فعالیت حمل‌ونقل مسافر شهری‌اند تا به سامانه اوبر متصل شوند و آن فعالیت را با توجه به شرایط و ضوابط تحمیل‌شده شرکت انجام دهند. این مقررات برای رانندگان، با استفاده از قرارداد بهره‌برداری از سامانه، لازم‌الاجراست. شرایط و ضوابط متعددی وجود دارد. این موارد شامل فعالیت، پیگیری فعالیت و حتی رفتار رانندگان هنگام ارائه خدمات می‌شود. (بند ۴۴)

بنابراین، اوبر بر تمام جنبه‌های مربوط به خدمات حمل‌ونقل شهری نظارت دارد. بدیهی است که مداخله اوبر فراتر از موضوع تعیین قیمت است. این موضوع با توجه به برقراری حداقل شرایط ایمنی با استفاده از الزامات قبلی رانندگان و وسایل نقلیه و مدیریت عرضه حمل‌ونقل با تشویق رانندگان به کار در زمان و مکان با تقاضای بالا صدق می‌کند. همچنین با استفاده از نظام رتبه‌بندی بر رفتار رانندگان و به سبب قابلیت ممنوع‌ساختن راننده در استفاده از پلتفرم اوبر بر خدمات حمل‌ونقل نظارت دارد. به نظر من، جنبه‌های دیگر از دیدگاه کاربر متوسط خدمات حمل‌ونقل شهری اهمیت ثانویه دارند و در انتخاب‌های اقتصادی او تأثیر نمی‌گذارند. بنابراین اوبر جنبه‌های مهم اقتصادی خدمات حمل‌ونقل ارائه‌شده از طریق پلتفرم خود را کنترل می‌کند. (بند ۵۱)

در حالی که این نظارت در چارچوب رابطه سنتی کارفرما و کارمند اعمال نمی‌شود فرد نباید با ظواهر فریب بخورد. کنترل غیر مستقیم مانند آنچه بر اساس مشوق‌های مالی و رتبه‌بندی غیر متمرکز از جانب مسافران در اوبر اعمال می‌شود این امکان را فراهم می‌کند که راننده به همان اندازه‌ای - اگر نه بیشتر - مدیریت شود که بر اساس دستورات رسمی داده‌شده کارفرما به کارکنانش و نظارت مستقیم بر اجرای چنین دستوراتی مدیریت می‌شود. (بند ۵۲)

به همین سبب است که فکر می‌کنم مقایسه اوبر با پلتفرم‌های واسطه‌ای مانند مواردی که برای رزرو هتل یا خرید پرواز استفاده می‌شوند اشتباه است. (بند ۵۷)

در پایان نیز مستشار پرونده با نتیجه‌گیری از توضیحاتی که ارائه کرده بود بیان داشت خدماتی که با استفاده از سامانه‌ای در تلفن

۲. این دستورالعمل تعریف خدمات جامعه اطلاعاتی را به تعریف ارائه‌شده از خدمات جامعه اطلاعاتی در دستورالعمل ۸۹/۴۳ با اصلاحات بعدی ارجاع داده است.

خدمات اسنپ و طرف تجاری در سوپر اپ» (Snapp, 2021)، تعریفی از عملکرد آن در بند ۱۷ ماده ۳ ارائه شده که به شرح زیر است: «کاربران می‌پذیرند که اسنپ ارائه‌دهنده خدماتی است که ارتباط بین کاربران مسافر یا راننده را جهت توافق بر انجام یک سفر فراهم می‌کند. در خدمات اسنپ کاربر راننده مختار است یک درخواست سفر را بپذیرد یا رد کند، همچنین کاربر مسافر مختار است پس از ارسال درخواست سفر، مشخص شدن کاربر راننده و قبل از آغاز سفر اقدام به لغو سفر کند. لذا هر سفری که کاربران مسافر با راننده انجام می‌دهند باید به‌عنوان یک قرارداد لازم مستقل و رابطه قراردادی بین کاربران مسافر و راننده در نظر گرفته شود.» علاوه بر این تعریف، در همان بخش از وبگاه شرکت اسنپ، اما این مرتبه در ذیل عنوان «قوانین و مقررات اسنپ باکس» در بند ۱۲ ماده ۳، تعریف مشابهی مجدداً از عملکرد آن بدین نحو مطرح می‌شود: «کاربران می‌پذیرند که اسنپ خدمات حمل‌ونقل شهری نیست، بلکه تنها خدمات نرم‌افزاری است که ارتباط بین کاربر سفارش‌دهنده و کاربر راننده را به‌منظور توافق بر انجام حمل‌مرسوله یا انجام سفر فراهم می‌نماید. در خدمات اسنپ کاربر راننده مختار است یک درخواست حمل یا انجام سفر را بپذیرد یا رد کند، همچنین کاربر سفارش‌دهنده مختار است پس از ارسال درخواست حمل‌مرسوله یا انجام سفر، مشخص شدن راننده و قبل از آغاز عزیمت راننده به نقطه مبدأ، حمل یا سفر را انجام دهد یا خیر. لذا هر توافق که کاربران انجام می‌دهند باید به‌عنوان یک قرارداد لازم مستقل و رابطه قراردادی بین کاربران در نظر گرفته شود و شرکت ضامن صلاحیت، رفتار و اعمال کاربران در مقابل یکدیگر نبوده و هیچ مسئولیت حقوقی و کیفری در این خصوص و اتفاقات حین حمل یا انجام سفر نخواهد داشت.»

همان‌طور که مشاهده می‌شود مفاهیم بیان‌شده در تعریف اسنپ از عملکرد آن مشابه مفاهیم تعریف‌شده اوبر از عملکردش است. مهم‌ترین نکته‌ای که هر دو تعریف بر آن پافشاری می‌کنند این موضوع است که آن‌ها تأمین‌کننده و ارائه‌دهنده خدمات حمل‌ونقل نیستند و صرفاً خدمات آن‌ها فراهم‌کننده محیطی در قالب سامانه‌ای در تلفن هوشمند برای ارتباط میان رانندگان و مسافران با یکدیگر است؛ اما در همین زمینه پیش‌تر ماهیت شرکت اوبر در حقوق اتحادیه اروپا تجزیه و تحلیل شد و مشخص شد که ماهیت این شرکت، برخلاف مطالب رسمی منتشرشده از طرف خود شرکت، «خدمات حمل‌ونقل» است. اگرچه بنیاد و ساختار شرکت اسنپ نیز بر اساس الگوبرداری از شرکت اوبر است و مشابه همان شرکت شکل گرفته است، با توجه به تفاوت‌های نظام‌های حقوقی ایران و اتحادیه اروپا (و کشورهای آن) با یکدیگر لازم است ماهیت حقوقی شرکت اسنپ نیز جداگانه بر اساس مقررات نظام حقوقی ایران بررسی شود تا بتوان مقررات حاکم بر آن را تشخیص داد.

علاوه‌براین، اوبر تأثیر قاطعی در شرایط ارائه خدمات حمل‌ونقل رانندگان دارد.

در زمینه نکته اخیر به نظر می‌رسد اوبر با استفاده از سامانه شناخته‌شده خود حداقل و حداکثر میزان کرایه را تعیین می‌کند. این شرکت قبل از پرداخت بخشی از کرایه به راننده غیرحرفه‌ای با وسیله نقلیه تمامی آن مبلغ را از مشتری دریافت می‌کند، همچنین کنترل مشخصی بر کیفیت وسایل نقلیه، رانندگان و رفتار آن‌ها اعمال می‌کند که می‌تواند در برخی شرایط به محرومیت آن‌ها از سامانه منجر شود.

در پایان نیز دیوان دادگستری اروپا بیان داشت هدف از خدمات واسطه‌گری، مانند موردی که در دادرسی اصلی مطرح است، کسب دستمزد با استفاده از سامانه در تلفن هوشمند است. این کار با اتصال میان رانندگان غیرحرفه‌ای دارای وسیله نقلیه شخصی با افرادی صورت می‌گیرد که می‌خواهند سفر شهری انجام دهند. این خدمات واسطه‌گری باید در اصل به خدمات حمل‌ونقل مرتبط دانسته شوند و بر این اساس باید به‌منزله «خدمات در زمینه حمل‌ونقل» در معنای ماده ۱۵۸(۱) معاهده کارکرد اتحادیه اروپا<sup>۱</sup> طبقه‌بندی شوند. به عبارت دیگر، دیوان نیز بر آن است خدمات ارائه‌شده شرکت اوبر باید مشمول قوانین حمل‌ونقل داخلی کشور اسپانیا قرار گیرد، زیرا عملکرد شرکت اوبر با تعریفی که از خدمات جامعه اطلاعاتی اتحادیه اروپا وجود دارد همخوانی ندارد و بنابراین نمی‌تواند مشمول مقررات آن نیز قرار گیرد.

#### ۳-۲-۵. رأی دادگاه تجاری شماره ۳ بارسلونا

سرانجام دادگاه تجاری شماره ۳ بارسلونا در تاریخ ۹ فوریه ۲۰۱۸ رأی خود را به این پرونده صادر کرد. متن این رأی دقیقاً و بدون هیچ‌گونه تغییری همان متن پایانی رأی دیوان دادگستری اروپا بود که پیش‌تر متن آن بیان و تحلیل شد.

#### ۴. اسنپ - نظام حقوقی ایران

در نظام حقوقی ایران با توجه به این موضوع به تحلیل پرداختیم که رأی از دادگاه‌ها در این زمینه صادر نشده است؛ بنابراین، در ادامه ساختار شرکت اسنپ را با استفاده از مقررات و قوانین موجود تحلیل می‌کنیم.

#### ۴-۱. متصدی حمل‌ونقل یا واسطه حمل‌ونقل؟

در آغاز بحث برای تشریح ماهیت شرکت‌هایی همچون شرکت اسنپ که بر اساس شیوه کسب‌وکار شرکت اوبر شکل گرفته‌اند باید تعریفی از عملکرد آن‌ها داده شود. در وبگاه رسمی شرکت اسنپ، در قسمت «شرایط و قوانین» با عنوان «شرایط و قوانین استفاده از

۱. ماده ۱:۵۸. آزادی ارائه خدمات در زمینه حمل‌ونقل باید با مقررات عنوان مربوط به حمل‌ونقل تنظیم و تعیین شود.»

## ۴-۲. مقررات اختصاصی

(قرارداد) برقرار شد، از طریق سامانه ارتباط مناسبی میان کاربر مسافر و راننده برای انجام سفر شکل می‌گیرد.

در این مرحله، کاربر مسافری که در سامانه ثبت‌نام کرده است (نه کاربر مهمان) و راننده در رابطه قراردادی حمل‌ونقل مسافر وارد می‌شوند. هنگامی که کاربر مسافر به مقصد رسید و این موضوع را راننده از طریق سامانه ثبت کرد، پرداخت در صورتی که به صورت برخط انجام شده باشد در سامانه اسنپ پردازش می‌شود. سپس گزارشی الکترونیکی حاوی اطلاعات سفر (شامل شماره پلاک وسیله نقلیه، زمان ابتدا و انتهای سفر، طول پیمایش سفر، کرایه سفر و شناسه یکتای سفر)<sup>۴</sup> را در همان سامانه اسنپ صادر و ثبت می‌کند.<sup>۵</sup> همچنین کاربر مسافر می‌تواند پس از رسیدن به مقصد قیمت محاسبه شده را به انتخاب خویش به جای شیوه برخط به شیوه نقدی پردازد. شایان ذکر است در برخی سامانه‌های دیگر، مانند سامانه اوبر (در خدمات مستقلی با عنوان اوبرپول)<sup>۶</sup>، بسته به حوزه‌های قضایی که در آنجا فعالیت می‌کنند انتخاب گزینه تقسیم کرایه را دارند. به موجب این قابلیت چندین کاربر مسافر که مقصد و مسیر آن‌ها یکسان است وسیله نقلیه‌ای را میان یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. به عبارت دیگر، در این نوع خدمات در صورتی که فردی وسیله نقلیه‌ای درخواست کند و سوار آن نیز باشد افراد دیگر نیز اگر هم مسیر و هم مقصد وی باشند، می‌توانند به همان وسیله نقلیه درخواست سواری دهند. در این وضعیت هزینه‌ها میان مسافران تقسیم خواهد شد و در نتیجه هزینه‌های سواری در این شیوه کسب‌وکارها باز هم کاهش پیدا می‌کند.<sup>۷</sup> در ادامه مطلب پیش (شرح عملکرد شیوه کسب‌وکار اسنپ) باید گفت پس از آنکه هزینه سفر پرداخت شد، ابتدا سهم اسنپ کسر می‌شود (در برخی شهرها ۱۵ درصد و برخی دیگر ۲۰ درصد) و سپس باقی پرداختی کاربر مسافر به راننده پرداخت می‌شود؛ البته هر کرایه پس از انجام سفر مستقیم به حساب راننده منتقل نمی‌شود، بلکه کلیه دریافتی‌های یک روز راننده در حساب کاربری وی در نزد اسنپ جمع می‌شود و روزانه به حساب او واریز می‌شود. به استناد دستورالعمل نظارت بر چگونگی فعالیت ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند مسافر مشمول قانون نظام صنفی کشور مصوب ۱۳۹۸/۰۷/۰۳ قراردادی مابین معاونت حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری‌ها با

در حال حاضر تنها مقرره‌ای که در آن مستقیم به شرکت‌هایی همچون شرکت اسنپ پرداخته شده است «دستورالعمل نظارت بر چگونگی فعالیت ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند مسافر مشمول قانون نظام صنفی کشور» است که با مشارکت شهرداری تهران و شرکت‌های فعال در حوزه تاکسی اینترنتی نگارش یافته است<sup>۱</sup> و از طریق وزرای کشور و صنعت، معدن و تجارت در تاریخ ۱۳۹۸/۰۷/۰۳ تأیید و تصویب شده است.

## ۴-۳. نحوه عملکرد و فعالیت شرکت

توضیحات ذیل به ارتباط متقابل میان رانندگان، شرکت و کاربران مسافر (یا مهمان)<sup>۲</sup> از دید شرکت اسنپ می‌پردازد.

راننده اسنپ وسیله نقلیه خود را برای ارائه خدمات به مسافران از طریق سامانه اسنپ در دسترس قرار می‌دهد و به اشتراک می‌گذارد. کاربر مسافر سامانه اسنپ را در دستگاه هوشمند خود انتخاب می‌کند و درخواست سواری (سفارش حمل‌ونقل) می‌دهد. پس از درخواست سواری الگوریتم هوش مصنوعی سامانه اسنپ بدون مداخله انسان به مسیریابی میان نقاطی می‌پردازد که مسافر به عنوان مبدأ و مقصد مشخص کرده است. هزینه سفر در این سامانه بر اساس شاخص‌هایی تعیین و به مسافر اعلام می‌شود. سامانه اسنپ هزینه پیشنهادی ابتدایی را به کاربر مسافر نمایش می‌دهد و او می‌تواند همان پیشنهاد را بپذیرد یا آنکه با انجام دادن برخی تغییرات در درخواست خود، مانند افزودن نقاط مشخصی برای توقف در طول مسیر و موارد دیگر، هزینه پیشنهادی را تغییر دهد. پس از پذیرش قیمت، مسافر درخواست سواری را ارسال می‌کند. در مرحله بعد نوبت به پذیرش درخواست سواری مسافر از جانب راننده می‌رسد. الگوریتم سامانه اسنپ درخواست ارسالی را به مناسب‌ترین (مطابق‌ترین) رانندگان ممکن بر اساس جزئیات درخواست (نوع وسیله نقلیه: اتومبیل یا موتور، ویژه بانوان) ارسال می‌کند و جزئیات درخواست سواری مسافر (قیمت تعیین شده و مبدأ و مقصد) را با رانندگانی که نزدیک‌ترین فاصله را با مکان مسافر در مبدأ دارند به اشتراک می‌گذارد. در نهایت در اغلب موارد<sup>۳</sup> یکی از رانندگان مسافر را از طریق سامانه اسنپ می‌پذیرد و وی نباید او را در اصطلاح رد کند. پس از اینکه راننده درخواست مسافر را پذیرفت و اتصال

۱. برای مطالعه بیشتر در این زمینه می‌توانید به آدرس ذیل مراجعه کنید:

<http://www.madeh12.ir/fa/operation/agendaandresolutions/year97>.

۲. کاربر مهمان: شخص حقیقی است که بدون نیاز به داشتن حساب کاربری، توسط کاربر مسافر جهت استفاده از خدمات اسنپ معرفی می‌شود (بند ۱۰ ماده ۱ شرایط و قوانین استفاده از خدمات اسنپ و طرف تجاری در سوپر اپ).

۳. زیرا ممکن است درخواست به دلایل متعددی از جمله پایین بودن قیمت تعیین شده هرگز از طرف سامانه پذیرفته نشود.

۴. بند ۱ ماده ۱ دستورالعمل نظارت بر چگونگی فعالیت ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند مسافر مشمول قانون نظام صنفی کشور مصوب ۱۳۹۸/۰۷/۰۳.

۵. گزارش مذکور (داده سفر) به موجب تبصره ۲ ماده ۲ دستورالعمل اخیرالذکر باید از طرف ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند سفر، به صورت روزانه یا هفتگی، در سامانه مشترک اطلاعات سفرها (سامس) ثبت شود.

6. UberPool

۷. برای اطلاعات بیشتر به آدرس ذیل مراجعه کنید:

<https://www.uber.com/us/en/ride/uberpool>



۳. در شرکت اسنپ با درج شروطی با عنوان تعهدات کاربر (بندهای ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰ ماده ۵) در قرارداد با راننده و با عنوان مسئولیت کاربران در شرایط و قوانین استفاده از اسنپ (بندهای ۹ و ۱۰ ماده ۶) برای کیفیت وسایل نقلیه تکالیفی مقرر شده است؛

۴. همچنین در شرکت اسنپ نحوه رفتار مناسب رانندگان در هنگام ارائه خدمات حمل‌ونقل (بند ۶ ماده ۵ قرارداد) تعیین شده است؛

۴-۵-۲) کاربر به هیچ‌عنوان حق استفاده از نرم‌افزار اسنپ با خودرویی به‌غیراز خودروی تعریف‌شده برابر این قرارداد و یا ثبت‌شده در نرم‌افزار اسنپ (اعم از مغایرت حقوقی و فیزیکی شامل نوع، رنگ، شماره شهری، خودرو و غیره) را نخواهد داشت. همچنین کاری متعهد می‌باشد هرگونه تغییر ایجادشده در خودروی ثبت‌شده در نرم‌افزار را ظرف مدت ۲۴ ساعت از تاریخ اعمال تغییرات برابر فرم تغییرات خودرو کاربر راننده به شرکت اعلام نماید و تا زمان ثبت تغییرات فوق توسط شرکت حق استفاده از خودروی مذکور را در نرم‌افزار اسنپ نخواهد داشت. در صورت عدم رعایت این موضوع چه به‌صورت کلی و چه به‌صورت جزئی از سوی کاربر شرکت حق فسخ فوری قرارداد حاضر و مسدود نمودن حساب کاربری وی را خواهد داشت.»

۵-۵-۶) ... همچنین کاربر متعهد می‌باشد که چارچوب توصیه‌های شرکت از قبیل نوع رفتار با مسافر، وضعیت فنی و ظاهری مناسب خودرو و غیره را رعایت کند و در هر حال خود کاربر منحصراً مسئول و پاسخگوی هرگونه اعتراض و شکایات احتمالی مسافران در رابطه با نوع عملکرد، رفتار و غیره خواهد بود.»

۶-۵-۷) کاربر متعهد و ملتزم می‌باشد فتوی‌ی برابر اصل کارت خودرو، سند مالکیت خودرو، معاینه فنی خودرو، بیمه‌نامه، کارت ملی، شناسنامه، گواهینامه، قبض تلفن ثابت محل سکونت خود، یک قطعه عکس ۳×۴ و هر مدرک دیگری را که مورد نیاز شرکت باشد در اختیار شرکت قرار دهد، در غیر این صورت شرکت مجاز به فسخ قرارداد و مسدود نمودن حساب کاربری وی خواهد بود.»

۷-۵-۱۰) کاربر متعهد و ملتزم می‌باشد تمامی همکاری‌های لازم را برای انجام فرایندهای شرکت اعم از تجهیز، آموزش و نظارت انجام دهد.»

۸-۶-۹) کاربران راننده مکلف به انجام سفر با وسیله نقلیه‌ای است که از نظر فنی سلامت کامل داشته باشد و قبل از انجام سفر مکلف به احراز صحت وسیله نقلیه از قبیل ترمزها، فرمان، روشنایی (چراغ‌های جلو و عقب، وضعیت شکستگی یا انکسار نور شیشه‌های جلو)، چرخ‌ها، بوق، برف‌پاک‌کن، وسایل گرمایشی و سرمایشی، ترمزهای پای و دستی و لوله‌کشی و رابط‌های آن، چراغ‌های راهنما، برق و آینه‌ها، سیستم فرمان و چرخ‌های جلو و عقب، کمربند ایمنی استاندارد به تعداد صندلی‌ها، سلامت عملکرد درب‌های جلو و عقب (دستی و برقی)، دسترسی به کلیدهای اضطراری درب‌های خروجی است.»

۹-۶-۱۰) کاربران راننده قبول‌کننده سفرهای بین‌شهری علاوه بر رعایت ضوابط و مقررات قانونی حاکم بر سفرهای بین‌شهری و شرایط و قوانین حاضر مکلف به استفاده همیشگی از جعبه کمک‌های اولیه درمانی، علامت هشداردهنده مورد نیاز (مثلث شب‌رنگ و چراغ چشمک‌زن)، تجهیزات مهار بار متناسب با نوع بار، کپسول آتش‌نشانی مناسب و آماده‌به‌کار، دستگاه سنجش سرعت و زمان بدون نقص فنی، زنجیر چرخ در صورت لزوم، لاستیک‌های آجدار قابل قبول در وسیله نقلیه خود است و با توجه به مسافت سفر بین‌شهری، مقدمات و شرایط استفاده کاربر مسافر را از سرویس بهداشتی بین‌راهی و مکان‌های مطمئن برای نماز و صرف غذا فراهم کند.»

۱۰-۵-۶) نظر به اینکه مسافران از طریق نرم‌افزار اسنپ با کاربر ارتباط پیدا کرده و از خدمات وی برای رسیدن به مقصد استفاده می‌کنند کاربر موظف است برای حفظ اعتبار نام شهرت و برند اسنپ کلیه ضوابط اخلاقی و پسندیده، شئون شرعی، رفتار احترام‌آمیز، امانت‌داری و کلیه قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران را در ارتباط با مسافر رعایت نماید. ... و در هر حال خود کاربر منحصراً مسئول و پاسخگوی هرگونه اعتراض و شکایات احتمالی مسافران در رابطه با نوع عملکرد، رفتار و غیره خواهد بود.»

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات منعقد شده است که به‌موجب آن ۱/۵ درصد از کرایه دریافتی از هر سفر بابت بهای خدمات استفاده از زیرساخت شهر به شهرداری به‌صورت ماهانه پرداخت می‌شود.<sup>۱</sup> این موضوع نیز علاوه بر موضوعاتی چون مشخصات راننده، نوع خودرو، مبدأ و مقصد، نوع خدمات، مبلغ پرداختی و تخفیف‌ها در گزارش سفر برای مسافر درج می‌شود زیرا عوارض شهرداری مبلغی به‌غیراز مبلغ سفر است که مسافر آن را می‌پردازد. نکته آخر اینکه ممکن است در این زمینه مشکل جداگانه‌ای پیش آید، یعنی مسافر همان کاربر سامانه نباشد، بلکه کاربر مهمان باشد.

#### ۴-۴. روابط شرکت با رانندگان

همان‌طور که مطرح شد صاحبان اسنپ مدعی‌اند که این شرکت صرفاً ارائه‌دهنده خدماتی است که محیطی را در قالب سامانه‌ای در تلفن هوشمند فراهم می‌کند تا رانندگان و مسافران برای توافق بر انجام یک سفر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در نتیجه، اسنپ جز طرفین قراردادی که میان مسافر و راننده در این زمینه منعقد می‌شود نیست؛ اما با بررسی وضعیت روابط طرفین این مسئله تأیید نمی‌شود.<sup>۲</sup> موضوعی که ادعای اسنپ را دچار خدشه می‌کند کیفیت رابطه حقوقی شرکت اسنپ و راننده است. اگرچه در قراردادهایی که در شرکت اسنپ با رانندگان منعقد می‌شود موضوع قرارداد<sup>۳</sup> «حق استفاده و بهره‌برداری موقت از نرم‌افزار شرکت به نام اسنپ (Snapp) به مدت قرارداد حاضر و مطابق شرایط قراردادی» عنوان می‌شود، اغلب شواهد دیگری که در زمینه شرکت اسنپ با راننده وجود دارد بیان‌کننده عنوان و موضوعی فراتر از وضعیتی است که در اسنپ ادعا می‌شود.

در آغاز برای کشف وضعیت حقوقی رابطه فوق به‌صورت مختصر به بیان مهم‌ترین ارتباط‌های حقوقی ممکن شرکت اسنپ با رانندگان می‌پردازیم. این موارد عبارت‌اند از:

۱. در اسنپ از طریق سامانه مجهز به هوش مصنوعی هزینه سفر پذیرفته‌شده از طرف راننده تعیین شده است؛
۲. در اسنپ کلیه هزینه و پرداخت‌های غیرنقدی (برخط) سفر از مسافر دریافت می‌شود و پس از آنکه سهم اسنپ از آن مبلغ کسر شد باقی‌مانده مبالغ دریافتی طی تسویه حساب‌های روزانه به رانندگان پرداخت می‌شود. در پرداخت‌های نقدی نیز همیشه مبلغی (۱۰ هزار تومان) در حساب‌های کاربری رانندگان غیرقابل برداشت تعیین می‌شود تا از این طریق همواره سهم اسنپ از هزینه سفرها تضمین شده باشد؛

۱. تبصره بند ۵ ماده ۵ قرارداد تیپ ارائه خدمات هوشمند مسافر در کلان‌شهرها و غیرکلان‌شهرها.

۲. این مسئله در مقاله دیگری به‌صورت تفصیلی بررسی شده است.

۳. ماده ۲ قرارداد ثبت‌نام رانندگان در ناوگان اسنپ.

یکدیگر ندارند، بلکه در سامانه هوشمند اسنپ درخواست مسافر و مکان‌یابی نزدیک‌ترین وسیله نقلیه به درخواست‌کننده بررسی می‌شود و آن دو از طریق همان سامانه به یکدیگر متصل می‌شوند. فقط در آن زمان است که راننده و مسافر می‌توانند از یکدیگر آگاهی پیدا کنند و قرارداد را نپذیرند. با وجود این مسافر همچنان راننده را جزء ناوگان اسنپ می‌داند و به اعتبار شرکت به او اعتماد می‌کند زیرا جز نام و نوع وسیله نقلیه هیچ اطلاعات قبلی دیگری از راننده ندارد. علاوه بر این، عنوان قراردادی که راننده و شرکت با یکدیگر منعقد می‌کنند «قرارداد ثبت نام رانندگان در ناوگان اسنپ» است. این عنوان به معنی آن است که راننده در اسنپ شخص مستقلی که قصد دارد از آن سامانه برای فعالیت خود استفاده کند محسوب نمی‌شود، بلکه در زمان ثبت نام عضوی از ناوگان خدمات‌دهی اسنپ به حساب می‌آید و شرایطی نیز برای وی مقرر می‌شود؛

۱۱. رانندگان شرکت اسنپ با پیش‌بینی طرح‌های تشویقی به انجام دادن تعدادی سفر مشخص در بازه زمانی از قبل تعیین شده ترغیب می‌شوند که با انجام و رسیدن به هدف اعلام شده می‌توانند علاوه بر درآمد خود پاداش نیز دریافت کنند (Snapp Drivers Club, 2021):

۱۲. اگرچه در اسنپ برای پذیرش یار سفر به راننده حق انتخاب داده شده (بند ۱۷ ماده ۳<sup>۵</sup> شرایط و قوانین استفاده از خدمات اسنپ)، برای انتخاب هر کدام از آن‌ها نیز محدودیت‌هایی در نظر گرفته شده است. در صورت رعایت نکردن و رد بی دلیل درخواست سفر یا لغو بیش از تعداد مجاز سفر ضمانت اجرایی از جمله غیرفعال شدن حساب کاربری به صورت موقت یا دائم (تبصره ۳ بند ۱۷ ماده ۳<sup>۶</sup> شرایط و قوانین استفاده از خدمات اسنپ) و پرداخت وجه التزام (بند ۱۱ ماده ۶<sup>۷</sup> شرایط

۵. «۳-۱۷) کاربران می‌پذیرند که اسنپ ارائه‌دهنده خدماتی است که ارتباط بین کاربران مسافر یا راننده را جهت توافق بر انجام یک سفر فراهم می‌کند. در خدمات اسنپ کاربر راننده مختار است یک درخواست سفر را بپذیرد یا رد کند. همچنین کاربر مسافر مختار است پس از ارسال درخواست سفر، مشخص شدن کاربر راننده و قبل از آغاز سفر به لغو سفر اقدام کند. لذا هر سفری که کاربران مسافر با راننده انجام می‌دهد باید به عنوان یک قرارداد لازم مستقل و رابطه قراردادی بین کاربران مسافر و راننده در نظر گرفته شود.»

۶. «تبصره ۳-۳) در صورت رد بی دلیل درخواست سفر توسط کاربر راننده یا لغو بی دلیل و به کرات سفر توسط کاربر مسافر شرکت می‌تواند نسبت به غیرفعال کردن حساب کاربری آن‌ها به صورت موقت یا دائم اقدام کند.»

۷. «۶-۱۱) در صورت لغو بیش از تعداد مجاز سفر توسط کاربر راننده در طی روز، که از طریق اپلیکیشن به اطلاع کاربر متخلف رسانده می‌شود، کاربر راننده متعهد و ملزم می‌باشد مبلغ مشخصی را تا سقف ۲۵۰۰۰ ریال، با توجه به محدوده فعالیت و تصمیم شرکت، به عنوان وجه التزام قراردادی پرداخت نماید. وصول تمام یا قسمتی از خسارات و وجه التزام فوق یا تهاثر آن با اعتبار ریالی کاربر راننده نزد شرکت بلا مانع است و کاربر در این خصوص رضایت بدون قید و شرط خود را اعلام می‌نماید و یا در صورت عدم کفایت مطالبات کاربر راننده نزد شرکت برای جبران خسارت وارده و وجه التزام فوق شرکت مجاز خواهد بود نسبت به مطالبه آن‌ها از کاربر راننده از طریق مراجع ذیصلاح قضایی اقدام نماید.»

۵. در بخش «شرایط و قوانین» در وبگاه اسنپ مقرراتی وضع شده است. در این مقررات علاوه بر رانندگان مسافران نیز ملزم به پذیرش و رعایت آن موارد برای استفاده از سامانه اسنپ شده‌اند (بند ۱ ماده ۲ شرایط و قوانین استفاده از خدمات اسنپ)؛

۶. در وبگاه شرکت اسنپ در همان بخش «شرایط و قوانین» تعدادی تعهدات و تکالیف برای رانندگان و مسافران وضع شده است؛

۷. در قراردادهای اسنپ با رانندگان، در بخش شرایط و قوانین موجود در وبگاه، در دستورالعمل نظارت و آیین‌نامه انضباطی کاربران راننده (متمم قرارداد کاربران راننده) مجموعه قواعد و مقرراتی برای نظارت و تنبیه آن‌ها در نظر گرفته شده است. از جمله این موارد محرومیت راننده در استفاده از سامانه با مسدود کردن حساب کاربری‌اش و نظرسنجی از مسافران در انتهای سفر برای نظارت بر عملکرد رانندگان<sup>۲</sup> (بند ۲ ماده ۵ شرایط و قوانین) است؛

۸. رانندگان در زمان قرارداد با اسنپ با درج شرطی تا پایان مدت قرارداد از هرگونه همکاری به صورت هم‌زمان با اشخاص حقیقی و حقوقی که در زمینه مشابه شرکت اسنپ فعالیت می‌کنند منع می‌شوند (بند ۳ ماده ۵ قرارداد)؛

۹. در اسنپ برای اجرانکردن و تخلف از تعهدات و الزاماتی که در قرارداد با راننده مقرر شده علاوه بر حق الزام به اجرای تعهد وجه التزام نیز پیش‌بینی شده است (بند ۱۵ ماده ۴ قرارداد)؛

۱۰. طرفین قرارداد، مسافر و راننده، هیچ نقشی در انتخاب

۱. «۲-۱) کاربران با ثبت نام در اپلیکیشن اسنپ، همچنین با هر بار استفاده از خدمات آن، می‌پذیرند که شرایط و قوانین حاضر را به صورت کامل مطالعه کرده و آن را با اطلاع کامل از شرایط و معانی‌اش پذیرفته‌اند. این شرایط و قوانین ممکن است در طول زمان تغییر کند. استفاده کاربران از اپلیکیشن، پس از هر بار تغییر در شرایط و قوانین، به معنی پذیرش تغییرات مذکور است. این قوانین برای مطالعه کاربران در سایت و اپلیکیشن اسنپ در دسترس است.»

۲. به نحو مشابه، از رانندگان نیز درباره مسافران برای نظارت بر آن‌ها نیز نظرسنجی می‌شود.

۳. «۵-۹) کاربر متعهد و ملزم است تا پایان مدت قرارداد اعم از انقضای مدت یا اعمال فسخ و مسدود کردن حساب کاربری وی با هیچ شخص حقیقی یا حقوقی دیگری در زمینه موضوع قرارداد (شرکت‌های مشابه) همکاری نکرده و خدمات موضوع قرارداد را صرفاً و انحصاراً از شرکت ایده‌گزين ارتباطات روماک دریافت کند. جهت اطمینان از اجرای صحیح این شرط، در صورت لزوم و به منظور بهبود خدمت‌رسانی، شرکت مجاز است به اطلاعات مرتبط با موضوع این بند در ابزاری که اپلیکیشن اسنپ نصب شده و یا به طرق مقتضی دیگر دسترسی داشته باشد.»

۴. «۵-۵) کاربر متعهد و مکلف می‌باشد کلیه تعهدات و الزاماتی را که در این قرارداد قید گردیده است رعایت نموده و در صورت تخلف (تأخیر یا عدم انجام تعهد)، شرکت علاوه بر حق الزام به انجام تعهد مستحق وصول مبلغ ده میلیون تومان به عنوان وجه التزام قراردادی از کاربر می‌باشد. وصول تمام یا قسمتی از خسارات و وجه التزام فوق از اعتبار ریالی کاربر نزد شرکت بلا مانع می‌باشد و یا در صورت عدم کفایت مطالبات کاربر برای جبران خسارات وارده و وجه التزام فوق شرکت مجاز خواهد بود نسبت به مطالبه آن‌ها از کاربر از طریق مراجع ذیصلاح قضایی اقدام نماید.»



سپس به وبگاه «درگاه ملی مجوزهای کشور»<sup>۲</sup> مراجعه و درخواست مجوز کنند. پس از این مراحل باید سایر اقدامات اداری پیگیری شود. در صورتی که تاکسی اینترنتی به صورت مجازی و از طریق سامانه فعالیت می‌کند صرفاً کافی است بر اساس «دستورالعمل نظارت بر چگونگی فعالیت ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند مسافر مشمول قانون نظام صنفی کشور مصوب ۱۳۹۸/۰۷/۰۳» عمل کند. توجه شود به اینکه این دستورالعمل در حال حاضر تنها مقررۀ تخصصی موجود در حوزه تاکسی اینترنتی است. به این ترتیب برای موضوعاتی که در دستورالعمل مقررۀ برای آن پیش‌بینی نشده است باید به سراغ سایر قوانین و مقررات عام برویم. گفتنی است از آنجاکه ساختار تاکسی اینترنتی‌ها مبتنی بر حمل‌ونقل عمومی نیست و حمل‌ونقلی است که از طریق شرکت‌های خصوصی ارائه می‌شود، نمی‌توانیم آن‌ها را مشمول قوانین عامی همچون «قانون توسعه حمل‌ونقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت مصوب ۱۳۸۶»<sup>۳</sup> تلقی کنیم.

در بند الف ماده ۱ این دستورالعمل در تعریف «ارائه‌دهنده خدمات هوشمند مسافر» آمده است: «کلیه اشخاص حقوقی ارائه‌دهنده خدمات برخط جابه‌جایی و حمل‌ونقل مسافر درون شهری و حومه عضو اتحادیه صنفی کشوری کسب‌وکار مربوطه که برخی از عملیات آن‌ها با استفاده از اپلیکیشن یا سایت انجام شود؛ اعم از اینکه وسیله نقلیه تحت مالکیت خود شخص باشد یا طی قرارداد با شخص ثالث همکاری نمایند.» اگرچه صاحبان شرکت اسنپ و سایر شرکت‌های مشابه خود را متصدی حمل‌ونقل نمی‌دانند و صرفاً واسطه و تسهیل‌کننده روابط میان کاربر مسافر و راننده می‌دانند، چنین ادعایی با نحوه عملکرد شرکت و سامانه آن‌ها مطابقت ندارد و بسیار فراتر از عنوانی است که مدعی آن‌اند. در دستورالعمل مذکور نیز به صورت مستقیم به این موضوع پرداخته نشده است، اما از تعریف فوق می‌توان استنباط کرد دستورالعمل ادعای شرکت‌های فعال این حوزه را برای فعالیت‌های خود نپذیرفته است. از آنجاکه در عنوان تعریف خود به این موضوع اشاره نکرده‌اند و در تعریف نیز بیان شده «ارائه‌دهنده خدمات برخط جابه‌جایی و حمل‌ونقل مسافر»، در هر حال واسطه‌گری و تسهیلگری حمل‌ونقل از آن برداشت نمی‌شود. این تعریف بسیار نزدیک به تعریف «تصدی به حمل‌ونقل» است.

مقررات حاکم بر «تصدی به حمل‌ونقل» علاوه بر قانون تجارت (ماده ۳۷۷ ق.ت) در قانون مدنی (مواد ۵۱۲ تا ۵۱۷ ق.م) نیز مطرح شده است؛ اما از آنجاکه قانون تجارت در قیاس با قانون مدنی قانونی خاص محسوب می‌شود، در هنگام

و قوانین استفاده از خدمات اسنپ) در نظر گرفته شده است؛ ۱۳. اعتبار سهمیه سوخت رانندگان به صورت ماهانه محاسبه و به حساب راننده واریز می‌شود. حداقل پیمایش برای دریافت اعتبار سهمیه بنزین ماهانه ۲۰۰ کیلومتر است. این مسافت از زمان قبول سفر تا پایان سفر محاسبه می‌شود. برای مشخص شدن اسامی واجدان شرایط دریافت سهمیه بنزین، شرکت‌ها هر ماه فهرست رانندگان فعال خود را در اختیار وزارت کشور قرار می‌دهند. به این ترتیب در این مورد نیز شرکت به علت ارائه اطلاعات راننده به وزارت کشور بر او نوعی تسلط و کنترل دارد و با او فراتر از یک واسطه رفتار می‌شود. همچنین راننده در این مورد به شدت تحت تأثیر خدمات شرکت است به نحوی که میزان کارکرد او در شرکت به شدت در وضعیت آینده‌اش تأثیرگذار است. این خدمات باز هم ناشی از قرارداد راننده با شرکت است.

با وجود کلیه موارد فوق، در شرکت مزبور ادعا می‌شود که با ارائه خدمات نرم‌افزاری به منزله واسطه عمل می‌شود و فقط تسهیل‌کننده ارتباط میان مسافران متقاضی سفر و کاربران راننده است (بند ۱۳ ماده ۵ قرارداد). اینک به بررسی ادعای مطرح‌شده و تطبیق آن با نهادهای حقوقی موجود در قوانین می‌پردازیم تا علاوه بر آنکه ماهیت حقوقی آن را شناسایی می‌کنیم این موضوع نیز مشخص شود که چه مقرراتی باید بر این دسته از شرکت‌ها حاکم باشد.

#### ۴-۵. وضعیت حقوقی

با بررسی ماهیت حقوقی شرکت اسنپ مشخص می‌شود که با چه نوع شرکتی مواجهیم، آیا این شرکت صرفاً تسهیل‌کننده و واسطه حمل‌ونقل در میان راننده و کاربر مسافر است یا اینکه باید آن را متصدی حمل‌ونقل و بشناسیم و سایر افراد حاضر در سامانه هوشمند را با توجه به این ساختار تحلیل کنیم.

به موجب ماده ۸۷ قانون نظام صنفی کشور مصوب ۱۳۹۲ «فعالیت افراد صنفی در فضای مجازی (سایبری) مستلزم اخذ پروانه کسب از اتحادیه مربوطه است. تبصره چگونگی صدور مجوز و نحوه نظارت بر این‌گونه فعالیت‌های صنفی به موجب آیین‌نامه اجرائی است که توسط اتاق اصناف ایران با همکاری دبیرخانه هیئت عالی نظارت و وزارتخانه‌های اطلاعات و ارتباطات و فناوری اطلاعات تهیه می‌شود و پس از تأیید هیئت عالی نظارت حداکثر ظرف سه ماه از تاریخ لازم‌الاجرا شدن این قانون به تصویب وزیر صنعت، معدن و تجارت می‌رسد». بنابراین برای دریافت پروانه کسب فعالیت با عنوان تاکسی اینترنتی باید اشخاص حقوقی ابتدا به «اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای مجازی»<sup>۱</sup> درخواست دهند.

2. <http://g4b.ir>.

۳. طبق ماده ۹ قانون توسعه حمل‌ونقل عمومی و مدیریت مصرف سوخت مصوب ۱۳۸۶، «مدیریت حمل‌ونقل بار و مسافر در محدوده شهر و حومه آن به عهده شهرداری است».

۱. برای توضیحات بیشتر به وبگاه «اتحادیه کشوری کسب‌وکارهای مجازی» مراجعه شود: <https://ecunion.ir>.

مالک باشند، پیشه‌ور خواهند بود (Sotoudeh Tehrani and Safari, 2015).

معنای «متصدی» در لغت عبارت است از: «کسی که مباشر کار و شغلی است.» (Moein, 2021). از آنجا که تصدی به حمل و نقل عملی در اصل تجاری است، بنابراین متصدی نیز تاجر محسوب می‌شود و لذا حقوق و تکالیف تاجر بر وی حاکم است. برخلاف قانون مدنی قانون تجارت در ماده ۳۷۷ متصدی حمل و نقل را به این شرح تعریف کرده است: «متصدی حمل و نقل کسی است که در مقابل اجرت حمل اشیا را به عهده می‌گیرد.» تعریف ارائه شده کامل نیست و نواقصی دارد.

در ابتدا باید گفت این ماده از دو جهت قابل مسامحه است: اول اینکه منظور از کلمه «کسی» علاوه بر شخص حقیقی شخص حقوقی نیز است؛ و دوم اینکه چون در گذشته معمولاً مالکان کالا همراه با کالای خود سفر می‌کردند، حمل و نقل اشخاص بدیهی در نظر گرفته شده است (Samawati, 2015). از این ماده چنین استنباط می‌شود که متصدی حمل و نقل شخصی جز حمل و نقل کننده (حمل و نقل کننده قراردادی) نمی‌تواند باشد؛ اما در ماده ۳۸۸ ق.ت. آمده است: «متصدی حمل و نقل مسئول حوادث و تقصیراتی است که در مدت حمل و نقل واقع شده اعم از اینکه خود مباشرت به حمل و نقل کرده و یا حمل و نقل کننده دیگری را مأمور کرده باشد - بدیهی است که در صورت اخیر حق رجوع او به متصدی حمل و نقلی که از جانب او مأمور شده محفوظ است.» بنابراین از جمع این دو ماده می‌توان گفت متصدی حمل و نقل هم می‌تواند به نمایندگی به حمل و نقل اقدام کند و هم می‌تواند از طریق استخدام اشخاص دیگر حمل و نقل را انجام دهد.

در حمل و نقل متصدی وسیله مخصوصی را در اختیار فرستنده کالا یا مسافر قرار نمی‌دهد، بلکه حمل و نقل کالا یا مسافر را طبق تشخیص خود با وسیله نقلیه‌ای انجام می‌دهد که متناسب می‌داند. به این ترتیب متصدی حمل و نقل در کار خود استقلال دارد و تابع اراده فرستنده کالا یا مسافر نیست، بلکه فرستنده کالا یا مسافر باید از دستورات و مقررات متصدی حمل و نقل پیروی کند (Sotoudeh Tehrani and Safari, 2012). بنابراین متصدی شخصی است که فرایند حمل و نقل در پی مدیریت و نظارت او انجام می‌گیرد و تفاوتی نیز نمی‌کند که خود آن را به تنهایی انجام دهد یا اینکه آن را به شخص دیگری واگذار کند.

به موجب ماده ۳۷۷ ق.ت. تعهد حمل و نقل متصدی در مقابل اجرت (کرایه یا هزینه سفر) است که این امر سبب تفاوت میان حمل و نقل تجاری از غیرتجاری می‌شود. همان‌طور که گفته شد، تصدی به حمل و نقل عملی در اصل تجاری است. اگر متصدی بدون دریافت اجرت، یعنی رایگان، حمل و نقل را انجام دهد، بدین ترتیب دیگر مقررات قانون تجارت بر تعهد حمل و نقل حاکم

اختلاف میان این دو قانون تجارت ارجح خواهد بود و در موارد سکوت یا اجمال یا مواردی که با صراحت از شمول قانون تجارت خارج شده است قانون مدنی قابل اجراست (Shahidi, 1985). البته در زمینه تاکسی‌های اینترنتی در ابتدا مقررات دستورالعمل مقدم است و سپس سایر مقررات در صورت پیش‌بینی نشدن در دستورالعمل برای آن‌ها اعمال‌شدنی خواهد بود. در بند ۱ ماده ۱ دستورالعمل نیز صلاحیت پایش فعالیت ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند حمل و نقل مسافر برای حصول اطمینان از اجرای قوانین و مقررات «حمل و نقل» و «نظام صنفی» از طریق اجرای مفاد این دستورالعمل به شهرداری‌ها اعطا شده است.

«تصدی» در لغت به معنای «عهده‌دار کاری شدن» یا «مسئولیت کاری را پذیرفتن» است (Moein, 2021). کلمه «تصدی» در بند ۲ ماده ۲ ق.ت. عملی ذاتاً تجاری تعریف شده است که به این شرح است: «معاملات تجاری از قرار ذیل است: ... ۲) تصدی به حمل و نقل از راه خشکی یا آب یا هوا به هر نحوی که باشد.» در بند مذکور «تصدی به حمل و نقل» به طور مطلق مطرح شده است. بنابراین حمل و نقل هم «مسافر» و هم «کالا» مشمول این بند است. «تصدی» لزوماً در قالب «بنگاه» یا «مؤسسه‌ای» که ابزار خاصی دارد و به امر حمل و نقل می‌پردازد می‌تواند شکل بگیرد (Eskini, 2013, p. 112). اشخاصی که برای کار خود به حمل و نقل می‌پردازند از آنجا که این عمل فرعی است و برای رفع نیازهای خود به این کار می‌پردازند تاجر محسوب نمی‌شوند. اما اشخاص و مؤسساتی که کار آن‌ها حمل و نقل اجناس دیگران در برابر دریافت کرایه است مشمول حقوق تجارت خواهند بود، حتی اگر به عمل تجاری دیگری نپردازند (Sotoudeh Tehrani and Safari, 2015). تصدی عمل حمل و نقل از تکرار آن مشخص می‌شود (Ebadi, 2019). بنابراین شخصی که اتفاقی، و نه دائم، به امر حمل و نقل برای دیگری می‌پردازد را نمی‌توان مشمول قانون تجارت و تعریف تاجر دانست. هنگامی شخص برای انجام دادن امر حمل و نقل تاجر شناخته خواهد شد که اقدامات خود را در این زمینه تکرار کند تا شغل معمولی وی تلقی شود (جمع مواد ۱ و ۲ ق.ت.). با توجه به توضیحات ارائه شده مشخص می‌شود که اشخاص حقیقی نمی‌توانند متصدی حمل و نقل و تاجر شناخته شوند، بلکه در صورتی که مالک وسایل نقلیه نباشند کارگر و اگر

۱. اشخاص حقوقی موضوع حقوق خصوصی دو گروه‌اند: ۱) شرکت‌های تجاری و ۲) تشکیلات غیرتجاری. از آنجا که تصدی به حمل و نقل از اعمالی در اصل تجاری است لذا می‌توان به تأسیس شرکتی تجاری (ماده ۲۰ ق.ت.) اقدام کرد که موضوع آن انجام دادن امور حمل و نقل است. تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری اشخاص حقوقی‌اند که برای مقاصد غیرتجاری تأسیس شده‌اند. با توجه به ماهیت این دسته از اشخاص حقوقی آن‌ها نمی‌توانند در اساسنامه خود موضوع فعالیت اصلی‌شان را معاملات تجاری قرار دهند؛ اما در صورت انجام معاملات تجاری، این موضوع سبب نمی‌شود که آن‌ها تاجر محسوب شوند. بنابراین تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری این امکان را ندارند برای اینکه تقاضای اخذ مجوزهای لازم را برای تصدی حمل و نقل کنند.

را با داشتن استقلال در عملکرد، به نام و به حساب خود، با نماینده یا شخص دیگری در قبال اخذ کرایه انجام می‌دهد.  
با مقایسه تعریف «متصدی حمل‌ونقل» با تعریف بیان‌شده برای «ارائه‌دهنده خدمات هوشمند مسافر» و همچنین توجه به مقررات مربوط به آن می‌توان گفت دستورالعمل فوق‌الذکر ارائه‌دهندگان خدمات حمل‌ونقل را در قالب «متصدی حمل‌ونقل» تعریف کرده است. اگرچه شرکت‌های تحت‌الشمول این دستورالعمل خلاف این موضوع را تصریح می‌کنند، اما با بررسی‌های انجام‌شده دیدگاه شرکت‌های مذکور رد می‌شود و آن‌ها در ساختار شرکت متصدی حمل‌ونقل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

نخواهد بود و مقررات قانون مدنی حاکم خواهد بود. لازم است تذکر داده شود اگر قرارداد حمل‌ونقل از اقسام عقد اجاره و بدون عوض باشد، از نظر قانون مدنی قرارداد باطل است؛ اما در صورتی که بر اساس ماده ۱۰ ق.م. قرارداد شکل گرفته باشد، قرارداد صحیح است و قرارداد حمل‌ونقل تبرعی یا مجانی شناخته می‌شود (Akhlaghi, 1993). برخلاف مؤسسات غیرتجاری که بدون در نظر گرفتن سود و انتفاع برای اهداف عام‌المنفعه و خیرخواهانه تشکیل می‌شوند شرکت‌های تجاری همواره در پی سود و انتفاع‌اند.  
با توجه به توضیحات فوق می‌توانیم چنین نتیجه بگیریم متصدی حمل‌ونقل شخص حقوقی است که تصدی به حمل‌ونقل

جدول ۱: خلاصه تحلیل ساختار شرکت‌های اوپر و اسنپ

اسنپ	اوپر	شباهت‌ها و تفاوت‌ها
بله، اسنپ اکو، اسنپ پلاس، اسنپ ژر، اسنپ باکس، اسنپ وانت، اسنپ بایک	بله، اوپر ایکس، اوپر پول، اوپر ایکس ال، اوپر سلکت، اوپر بلک، اوپر لوکس و ...	دسته‌بندی خدمات شرکت (نه ازجانب راننده یا قانون)
توسط سامانه هوشمند شرکت بر اساس ورودی، مدت زمان و مسافت سفر و همچنین میزان عرضه و تقاضا کاربران	بر اساس مسافت و مدت زمان سفر توسط سامانه هوشمند شرکت و با توجه به حجم تقاضا سفر و زمان درخواست	نحوه تعیین میزان کرایه
یکپارچه، خدمات دیجیتال و خدمات حمل‌ونقل قابل تجزیه نیست	یکپارچه، خدمات دیجیتال و خدمات حمل‌ونقل قابل تجزیه نیست	ساختار خدمات
اقتصاد سنتی است، اقتصاد تسهیمی (اشتراک‌گذاری) نیست.	اقتصاد سنتی است، اقتصاد تسهیمی (اشتراک‌گذاری) نیست.	شیوه کسب و کار
عرضه وسایل نقلیه و مدیریت و نظارت بر آن‌ها (واسطه نیست)	عرضه وسایل نقلیه و مدیریت و نظارت بر آن‌ها (واسطه نیست)	نحوه عملکرد
شرکت اسنپ و کاربر مسافر طرفین قرارداد حمل‌ونقل را تشکیل می‌دهند. راننده و شرکت اسنپ نیز قرارداد مستقل دیگری با یکدیگر دارند.	شرکت اوپر و کاربر مسافر طرفین قرارداد حمل‌ونقل را تشکیل می‌دهند. راننده و شرکت اوپر نیز قرارداد مستقل دیگری با یکدیگر دارند.	طرفین قرارداد حمل‌ونقل
هر دو قرارداد الحاقی‌اند.	هر دو قرارداد الحاقی‌اند.	نوع قراردادها
فاقد هرگونه رابطه قراردادی و مستقیم با یکدیگرند.	فاقد هرگونه رابطه قراردادی و مستقیم با یکدیگرند.	وضعیت رابطه راننده و کاربر مسافر
در ایران: قوانین و مقررات اختصاصی ارائه‌دهندگان خدمات هوشمند حمل‌ونقل مسافر به علاوه برخی از قوانین و مقررات سنتی حمل‌ونقل	در ایالات متحده آمریکا: قوانین و مقررات اختصاصی شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل در اتحادیه اروپا: قوانین و مقررات سنتی شرکت‌های حمل‌ونقل	قوانین و مقررات حاکم
متصدی حمل‌ونقل	متصدی حمل‌ونقل	ماهیت حقوقی

## نتیجه‌گیری

در کسب‌وکارهای مدرن هوش مصنوعی در کنار شیوه‌های اقتصادی جدید (اقتصاد تسهیمی) سهمی اساسی در موفقیت کسب‌وکارها دارند که در صورت فقدان هریک از آن‌ها درکل کسب‌وکار شکل‌گرفته کارایی نخواهد داشت. در همین زمینه سامانه‌های هوشمند حمل‌ونقل مجموعه‌ای از خدمات گوناگون ناشی از فناوری‌اند که در حمل‌ونقل مورد استفاده‌اند. شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل با استفاده از این سامانه‌ها، که مجهز به هوش مصنوعی‌اند، وسایل نقلیه سواری را که مالک آن‌ها نیستند در دسترس قرار می‌دهند. مالکان اتومبیل‌ها نیز به دلایل مختلفی ترجیح می‌دهند از این طریق اتومبیل‌های خود را در اختیار مسافران قرار دهند. در مقابل نیز کاربران مسافر تمایل دارند نیازهای حمل‌ونقل خود را از این شرکت‌ها تأمین کنند.

در باره شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات هوشمند حمل‌ونقل چه در نظام حقوقی ایران و چه در سایر نظام‌های حقوقی مشکلات گوناگون و متعددی مطرح است. از جمله برجسته‌ترین این موارد ماهیت حقوقی شرکت‌هاست، اینکه شرکت‌ها با چه عنوان و ماهیتی به فعالیت می‌پردازند بر کلیه حقوق و تکالیف آن‌ها مؤثر است به نحوی که مقررات و قوانین حاکم بر آن‌ها کاملاً متفاوت خواهد بود.

با بررسی‌های صورت‌گرفته چه در نظام حقوقی ایران و چه در قالب نظام‌های حقوقی دیگر مشخص شد برخلاف ادعای شرکت‌ها، اعم از اوبر و اسنپ، آن‌ها صرفاً واسطه‌ای میان رانندگان و کاربران مسافر نیستند، بلکه نقش و جایگاهشان فراتر از مورد مذکور است. شرکت‌ها با استفاده از سامانه‌های هوشمند به رانندگان و کاربران مسافر وصل می‌شوند به صورتی که در این ارتباط موقعیت برتر را دارند و شرایط و مقرراتشان بر آن‌ها تحمیل می‌شود. همچنین برخلاف ادعای شرکت‌ها قرارداد حمل‌ونقل میان شرکت و کاربران مسافر منعقد می‌شود و رانندگان طرف قرارداد حمل‌ونقل نیستند. در اصل قرارداد آن‌ها با شرکت است و از این طریق از رانندگان برای ارائه خدمات شرکت استفاده می‌شود و در قبال بهره‌برداری از این خدمات رانندگان به آن‌ها دستمزد پرداخت می‌شود.

در نهایت باید گفت با توجه به عملکرد شرکت‌ها در مقابل رانندگان و کاربران مسافر، آن‌ها را باید مشمول قوانین و مقررات «حمل‌ونقل» و «متصدی حمل‌ونقل» دانست و شناسایی کرد. بنابراین باید احکام و قواعد این نهاد را بر شرکت‌ها حاکم بدانیم. در ایالات متحده آمریکا (ایالت کالیفرنیا) اگرچه شرکت‌های شبکه حمل‌ونقل مشمول قوانین و مقررات سنتی حمل‌ونقل نیستند، قانون‌گذار آن‌ها را دارای ساختار جدیدی دانسته است که در ساختارهای گذشته نمی‌توان قرارشان داد. به همین دلیل مقررات اختصاصی برای آن‌ها وضع شده و در آن مقررات شرکت‌ها متصدی حمل‌ونقل شناسایی شده‌اند. شرکت اوبر نیز در اتحادیه اروپا مشمول قوانین و مقررات داخلی هریک از کشورها

در حوزه حمل‌ونقل است. از این رو قوانین خدمات جامعه اطلاعاتی بر این شرکت‌ها حاکم نمی‌شود تا واسطه حمل‌ونقل شناسایی شوند. در ایران نیز شرکت اسنپ و سایر شرکت‌های مشابه علاوه بر مقررات اختصاصی خود مشمول قواعد تعیین‌شده در باب «حمل‌ونقل» قانون تجارت‌اند و «متصدی حمل‌ونقل» تلقی می‌شوند

## منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است

اخلاقی، بهروز (۱۳۷۲). «بحثی پیرامون ماهیت قراردادهای حمل‌ونقل از دیدگاه حقوق مدنی». مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دوره ۲۹، شماره ۱۱۵۹، ص ۱-۳۸.

اسکینی، ربیعا (۱۳۹۲). حقوق تجارت: کلیات، معاملات تجاری، تجار و سازمان‌دهی فعالیت تجاری. چاپ هجدهم. تهران: سمت.

اسنپ (۱۴۰۰). «در باره ما». اسنپ (سامانه هوشمند حمل‌ونقل/ تاکسی اینترنتی)، [دسترسی در ۱۴۰۰/۲/۱۶]، قابل دسترسی در: <https://snapp.ir/about>

اسنپ (۱۴۰۰). «شرایط و قوانین». اسنپ (سامانه هوشمند حمل‌ونقل/ تاکسی اینترنتی)، [دسترسی در ۱۴۰۰/۲/۱۶]، قابل دسترسی در: <https://snapp.ir/terms>

باشگاه رانندگان اسنپ (۱۴۰۰). «خدمات، تخفیف‌ها و آموزش برای کاربران راننده اسنپ». اسنپ (سامانه هوشمند حمل‌ونقل/ تاکسی اینترنتی)، [دسترسی در ۱۴۰۰/۲/۱۶]، قابل دسترسی در: <https://club.snapp.ir>

خلج، محمد (۱۳۹۹). «مدیرعامل اسنپ: رکورد ۲ میلیون و ۳۰۰ هزار سفر روزانه در اسنپ شکسته شد». اقتصاد آنلاین، [دسترسی در ۱۴۰۰/۲/۱۶]، قابل دسترسی در: <https://www.eghtesadonline.com/n/2Ynh>

ستوده تهرانی، حسن و صفری، محسن (۱۳۹۱). حقوق تجارت. جلد چهارم. چاپ نوزدهم. تهران: دادگستر.

ستوده تهرانی، حسن و صفری، محسن (۱۳۹۵). حقوق تجارت. جلد اول. چاپ سی و ششم. تهران: دادگستر.

سماواتی، حشمت‌الله (۱۳۹۴). قراردادهای تجاری. چاپ اول. تهران: جنگل. شهیدی، مهدی (۱۳۶۴). «برخورد مقررات قانون مدنی و تجارت در مورد قرارداد حمل‌ونقل». تحقیقات حقوقی، دوره ۶، شماره ۱، ص ۶۴-۷۱.

عبادی، محمدرضا (۱۳۹۸). حقوق تجارت. چاپ بیست‌ونجم. تهران: گنج‌دانش.

فرخی، رحمت‌اله، رضوانی قوام‌آبادی، محمدحسین و زمانی، سیدقاسم (۱۳۹۴). «نقش دیوان اروپایی دادگستری در توسعه وحدت حقوقی اتحادیه اروپا». پژوهش حقوق عمومی، دوره ۱۷، شماره ۴۹، ص ۵۷-۸۳.

معین، محمد (۱۴۰۰). فرهنگ فارسی معین. [دسترسی در ۱۴۰۰/۲/۱۶]، قابل دسترسی در: <https://www.vajehyab.com/moein>

## منابع

Akhlaghi, Behrooz (1993). "Discussion on the

- 57-83. doi: 10.22054/qjpl.2016.2370. {In Persian}
- Geron, T. (2013). "California Becomes First State To Regulate Ridesharing Services Lyft, Sidecar, UberX". *Forbes*, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/09/19/california-becomes-first-state-to-regulate-ridesharing-services-lyft-sidecar-uberx/?sh=7daba2091804>.
- Grinvald, L. C. (2015). "Policing the Cease-and-Desist Letter". *University of San Francisco Law Review*, 49(3), pp. 409-463.
- JDN (2019). "Uberization: definition, examples". LynkBooster, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://lynkbooster.com/en/uberization-definition-examples/>.
- Kerr, D. (2013). "Uber, Lyft, Sidecar get cease-and-desist letters from LA". CNET, [Accessed: 1400/2/16], Available at: <https://www.cnet.com/news/uber-lyft-sidecar-get-cess-and-desist-letters-from-la/>.
- Khalaj, M. (2020). "SNAPP CEO: The record of 2.3 million daily trips was broken at Snapp". Eghtesadonline, [accessed on 2021/5/6], available at: <https://www.eghtesadonline.com/n/2Ynh>. {In Persian}
- Kolodny1, L. (2010). "UberCab Ordered to Cease And Desist". TechCrunch, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://techcrunch.com/2010/10/24/ubercab-ordered-to-cess-and-desist>.
- Kolodny2, L. (2010). "Ubercab, Now Just Uber, Shares Cease And Desist Orders". TechCrunch, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://techcrunch.com/2010/10/25/ubercab-now-just-uber-shares-cess-and-desist-orders>.
- Law No 19/2003 on taxi services.
- Law No 3/1991 on unfair competition.
- Lowensohn, J. (2015). "UberCab.com upgrade to UBER.com". THE VERGE, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.theverge.com/2015/1/15/7554561/uber-hit-cess-and-desist-south-carolina>.
- Moein, M. (2021). Vajehyab, [Accessed on 2021/5/6]. available at: <https://www.vajehyab.com/moein>. {In Persian}
- Mudrić, M. (2020). *Nature of Uber Services*. In: Nature of Transportation Contracts from a Civil Law Perspective". *Law & Political Science*, 29(1159), pp. 1-38. {In Persian}
- Asociación Profesional Elite Taxi v Uber Systems Spain SL.
- Ayata, Z., and Speta, J. B. (2021). *Global Perspectives on Legal Challenges Posed by Ridesharing Companies*. New York: Springer.
- Bonneau, T. (2021). "UberCab.com upgrade to UBER.com". Smart Branding, [Accessed: 2021/5/6], Available in: <https://smartbranding.com/ubercab-com-to-uber-com>.
- Brand Riddle (2019). "How uber business model is generating massive revenue?". Brand Riddle, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://brandriddle.com/how-uber-business-mode-is-generating-massive-revenue/>.
- CURIA (2020). "Presentation, Court of Justice of the European Union". [Accessed: 2021/5/6], Available in: [https://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2\\_7024](https://curia.europa.eu/jcms/jcms/Jo2_7024).
- Directive (EU) 2015/1535 of the European Parliament and of the Council of 9 September 2015 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical regulations and of rules on Information Society services.
- Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market.
- Directive 98/34/EC of the European Parliament and of the Council of 22 June 1998 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical standards and regulations and of rules on Information Society services.
- Ebadi, M. A. (2019). *Commercial Law*. Twenty-fifth edition. Tehran: Ganjedarsh. {In Persian}
- Eskini, R. (2013). *Business Law: Generalities, Business Transactions, Merchants, and the Organization of Business Activities*. Eighteenth edition. Tehran: Samt. {In Persian}
- Farokhi, R., Ramazani Ghavam Abadi, M., and Zamani, S. (2016). "The Role of European Court of Justice in the Development of EU Legal Integration". *Public Law Research*, 17(49), pp.



- Marin J., Petrović S., Mudrić M., Lisičar H. (eds). Uber—Brave New Service or Unfair Competition. PUBLIC UTILITIES CODE – PUC (DIVISION 2, CHAPTER 8, ARTICLE 7).
- PYMNTS (2018). “California Suggests Classifying Uber As A Charter-Party Carrier”. PYMNTS.com, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.pymnts.com/blockchain/bitcoin/2018/bitcoin-daily-trump-bans-petro-crypto-mining-digital-coins/>.
- Reuschl, A., Tiberius, V., Filser, M., and Qiu, Y. (2021). “Value configurations in sharing economy business models”. *Review of Managerial Science*, (Published Online: SpringerLink). pp. 1-24.
- Reuters Staff (2020). “Factbox: California is just one legal challenge for Uber around the world”. Reuters, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.reuters.com/article/us-uber-california-factbox/factbox-california-is-just-one-legal-challenge-for-uber-around-the-world-idUSKBN25G290>.
- Samawati, H. (2015). *Commercial contracts*. First Edition. Tehran: Jangal. {In Persian}
- Shahidi, Mahdi (1985). “Conflict of Civil and Commercial Code Provisions regarding the Contract of Transportation”. *Legal Research*, 6(1), pp. 64-71. {In Persian}
- Sherlock, H. (2021). “What Is a Super App and What Makes It So Super?”. APPLAUSE, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.applause.com/blog/what-is-a-super-app-and-what-makes-it-super>.
- Singh, M. (2011). “Why did UberCab change their name to Uber?”. Quora, [Accessed: 1400/2/16], Available at: <https://www.quora.com/Why-did-UberCab-change-their-name-to-Uber>.
- Snapp (2021). “About us”. Snapp (Intelligent Transportation System/ online Taxi), [accessed on 2021/5/6], Available at: <https://snapp.ir/about>. {In Persian}
- Snapp (2021). “Terms and Conditions”. Snapp (Intelligent Transportation System / online Taxi), [accessed on 2021/5/6], available at: <https://snapp.ir/terms>. {In Persian}
- Snapp Drivers Club (2021). “Services, Discounts and Training for Snapp Driving Users”. Snapp (Intelligent Transportation System/ online Taxi), [accessed on 2021/5/6], available at: <https://club.snapp.ir>. {In Persian}
- Sotoudeh Tehrani, H., and Safari, M. (2012). *Commercial Law. Volume 4*. Nineteenth edition. Tehran: Dadgostar. {In Persian}
- Sotoudeh Tehrani, H., and Safari, M. (2015). *Commercial Law. Volume 1*. Thirty-sixth edition. Tehran: Dadgostar. {In Persian}
- Stark, H. (2017). “The Science Behind Uberification: How Uber Changed the World”. The Huffington Post, [Accessed: 2021/5/6], Available at: [https://www.huffpost.com/entry/the-science-behind-uberif\\_b\\_12376016](https://www.huffpost.com/entry/the-science-behind-uberif_b_12376016).
- Swisher, Kara (2014). “MAN AND UBER MAN”. Vanity Fair, [Accessed: 2021/1/20], Available at: <https://www.vanityfair.com/news/2014/12/uber-travis-kalanick-controversy>.
- Szpunar (2017). “Opinion of Advocate General Case C-434/15, Court of Justice of the European Union”. [Accessed: 2021/5/6], Available at: <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=190593&mode=req&pageIndex=1&dir=&occ=first&part=1&text=&doclang=EN&c id=18613289>.
- Texas A&M Transportation Institute (2017). “Transportation Network Company (TNC) Legislation”. Texas A&M Transportation Institute, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://policy.tti.tamu.edu/technology/tnc-legislation/>.
- The Associated Press (2019). “Pennsylvania fines Uber \$11M for operating despite cease-and-desist order”. PENNLIVE, [Accessed: 2021/5/6], Available at: [https://www.pennlive.com/news/2016/04/pennsylvania\\_fines\\_uber\\_11m\\_fo.html](https://www.pennlive.com/news/2016/04/pennsylvania_fines_uber_11m_fo.html).
- Turner, J. (2018). *Robot Rules: Regulating Artificial Intelligence*. New York: Springer.
- Uber1 (2021). “Use Uber in cities around the world”. Uber, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.uber.com/global/en/cities/>.
- Uber2 (2021). “Uber ride options”. Uber, [Accessed: 2021/5/6], Available at: <https://www.uber.com/us/en/ride/ride-options/>.





## **A Comparative Study of the Legal Nature of Companies Providing Intelligent Transportation Services (Snapp and Uber) in the Legal Systems of Iran, United States and European Union**

Mansour Amini<sup>1</sup>  
Sadegh Sayyadi<sup>2</sup>

### **Abstract**

Due to the differences in the structure and performance of «Companies Providing Intelligent Transportation Services» with «Traditional Transportation Companies», their activities have faced many legal challenges. One of the challenges concerning these companies is their «Legal Nature». This study aims to identify the legal nature of «Companies Providing Intelligent Transportation Services» in the legal systems of Iran, the United States, and the European Union. This research is applied in terms of purpose and is written based on the descriptive-analytical method and based on library documents and resources. In this paper, Snapp and Uber Companies have been studied. Using technologies such as artificial intelligence, mobile phones, and the Internet, these companies present themselves as mere intermediaries between the driver and the passenger user; Therefore, they are not a party to the contract of carriage and will not be responsible for these services. However, the research findings, which have been obtained based on the study of the technical and legal structure of the performance of these companies, refute the mentioned claims and show their role beyond an intermediary. Using their apps, companies have strongly interfered in the relationships between their drivers and passenger users (Matching and Connecting them, Determining the price of transportation, Requesting ratings for each other, and managing them according to the mentioned ratings, etc.), which determines their legal nature. Also, Companies use their internal «Terms and Conditions» to regulate drivers and passenger users within their rules and require them to comply with their regulations. As a result, these factors have led various governments to subject the legal nature of these companies to «Transportation» regulations by enacting specific regulations or identifying them as one of the existing entities, and identifying them as «Carriers».

**Keywords:** Legal Nature, Intelligent Transportation, Transportation Intermediary, Carrier, Intelligent Systems

---

1. Associate Professor, Department of Private Law, Faculty of Law, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

2. MA. in Private Law, Faculty of Law, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran (Corresponding Author); Sadegh.Sayyadi@gmail.com.

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

صادق صیادی	منصور امینی	
نویسنده مسئول	نویسنده اول	نقش
نگارش متن اصلی	ارزیابی محتوا و اعمال پیشنهادات جهت بهبود محتوا	نگارش متن
بازنگری جزئی / ارسال مقاله به مجله	بازبینی متن	ویرایش متن و ...
مفهوم پردازی	روش شناسی و شکل دهی به سؤالات	طراحی / مفهوم پردازی
گردآوری داده ها	بررسی و نظارت بر داده ها	گردآوری داده
تحلیل و تفسیر داده ها	نظارت بر روند پژوهش و بررسی نتایج	تحلیل / تفسیر داده
-	استاد راهنمای پایان نامه	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: صادق صیادی

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

مقاله مروری

صفحات ۹۹-۱۱۲

## مروری بر شاخص‌های ارتباط مؤثر دانشگاه و جامعه بر مبنای الگوهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه

 : 20.1001.1.24767220.1401.12.1.5.0

میترا موبد<sup>۱</sup>

علی نادى‌زاده اردکانی<sup>۲</sup>

### چکیده

یکی از رسالت‌های اصلی دانشگاه کمک به توسعه و تحول جوامع از طریق آموزش و پژوهش است. در این راستا، تعامل و ارتباط سازنده میان دانشگاه و جامعه محلی و بین‌المللی می‌تواند به دستیابی به این رسالت کمک کند. از سوی دیگر مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دانشگاه کمک می‌کند در شناخت مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب با محیط خود بیشتر در ارتباط و تعامل باشد. هدف اصلی از این مطالعه شناسایی و دسته‌بندی شاخص‌های ارزیابی ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه، با مرور ادبیات پژوهش در این زمینه، است. به این منظور شاخص‌های بررسی شده در مطالعات پیشین شناسایی و سپس این شاخص‌ها در هفت گروه اصلی دسته‌بندی شد. نتایج این مقاله می‌تواند به ارزیابی وضعیت موجود و هدف‌گذاری برای آینده و اولویت‌بندی راهکارهای دانشگاه برای ارتباط مؤثرتر با جامعه کمک کند.

واژگان کلیدی: مسئولیت اجتماعی دانشگاه، شاخص، ارزیابی، ارتباط دانشگاه و جامعه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵

۱. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان (نویسنده مسئول)؛ Moubed.m@ardakan.ac.ir

۲. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان.

## مقدمه

مشتریان و مصرف‌کنندگان، و آثار اجتماعی محصول و فعالیت خود را در نظر می‌گیرد (Zulfiqar et al., 2019). امروزه، در پاسخ به الزام مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، برنامه‌ها و چارچوب‌هایی نظیر استانداردهای ایزو 14000 برای مدیریت زیست‌محیطی، ایزو 45001 و OHSAS18000 برای ایمنی و بهداشت شغلی، و ایزو 26000 و SA8000 برای مسئولیت اجتماعی مطرح شده است. اجرای این استانداردها سازمان‌ها را در دستیابی به توسعه پایدار یاری می‌کند (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

در باره رسالت و فلسفه وجودی دانشگاه از گذشته مباحث گوناگونی در جهان مطرح بوده است. در برخی دوره‌ها فقط یک رسالت برای دانشگاه متصور شده‌اند، مانند آموزش و انتقال مباحث دینی که یکی از اولین رسالت‌های تعریف‌شده در مدارس دینی اروپا بوده است. در دوره‌های بعدی مواردی مانند پژوهش و کنشگری انسانی نیز به این مجموعه اضافه شده است (Banyasady et al., 2020). فورمان پس از بررسی نظریه‌های اندیشمندان مختلف، دیدگاه‌های گوناگونی را درباره فلسفه وجودی دانشگاه معرفی کرده است که عبارت‌اند از: ۱. یادگیری و تفکر و استدلال؛ ۲. پژوهش و ایجاد انگیزه برای توسعه دانش؛ ۳. رشد توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای؛ ۴. رشد انسانی دانشجویان در ابعاد مختلف؛ ۵. از بین بردن نگاه اقتدارگرا به فراگیران و کاستن از انسان‌گرایی افراطی؛ ۶. تعهد به جامعه و داشتن مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه (Fuhrmann, 2002). به هر حال، مسائل اجتماعی همواره بخش مهمی از فلسفه وجودی دانشگاه را شکل داده است. با توجه به سهم دانشگاه در آموزش و تربیت نسل آینده کشور و اینکه باید، در کنار سایر خدمات، افرادی مسئول را به جامعه تحویل دهد، مسئولیت اجتماعی دانشگاه<sup>۳</sup> به موضوعی مهم و راهبردی در آموزش عالی تبدیل شده است. دانشگاه باید در برابر پیامدهای ناشی از راهبردها، ساختار، سیاست‌ها و عملکردهای خود مسئولیت‌پذیر باشد و خدمات خود را با روشی اخلاقی به جامعه ارائه دهد. با توجه به تفاوت‌های ماهیتی دانشگاه با سایر سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی دانشگاه نیز تعهدی دوگانه است. دانشگاه از یک سو باید مشابه با سایر سازمان‌ها در برابر جامعه احساس مسئولیت کند و از سوی دیگر آموزش‌دهنده و مروج فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سطح سازمان‌ها و شهروندان و جامعه باشد و به این ترتیب در تحولات اقتصادی و اجتماعی تأثیرگذار باشد (Shafaei Yamchelou et al., 2018). تعریف‌های متعددی از مسئولیت اجتماعی دانشگاه در منابع مختلف ارائه شده است و از دیدگاه‌های متفاوتی به آن توجه کرده‌اند. در دیدگاهی دانشگاه را، مانند هر سازمان دیگر، مجموعه‌ای از فرایندهای داند که موفقیت و جنبه‌های مالی و اقتصادی آن اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند در مردم و جامعه اطراف نیز تأثیر بگذارد.

سازمان و جامعه متقابلاً در هم تأثیر می‌گذارند. به این ترتیب که عملکرد سازمان در جامعه تأثیر می‌گذارد و، هم‌زمان، برداشت و طرز تلقی جامعه از تصمیمات و اقدامات سازمان در اعتبار و بقا و برند آن سازمان تأثیرگذار است. بنابراین برای موفقیت در کسب‌وکار و حفظ جایگاه سازمان، کارهای مدیران باید مورد قبول جامعه و منطبق بر ارزش‌های آن باشد (Hashemi and Hamrahi, 2016). مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها<sup>۱</sup> مفهومی است قدیمی که بسیاری معتقدند در ادیان مختلف، از گذشته، به آن توجه می‌شده است، اما بعد از جنگ جهانی دوم و دهه ۱۹۵۰ به صورت علمی در مدیریت و اقتصاد مطرح شده است. یک تحلیل تاریخی تصویری از این موضوع شده است (Latapí Agudelo et al., 2019) و در این بررسی تاریخی بوون<sup>۲</sup> (1953) را پدر این علم معرفی کرده‌اند. بوون اعتقاد داشت باید، در شرکت‌های بزرگ، آثار عملکرد شرکت برای سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و کیفیت زندگی کل جامعه در نظر گرفته شود و تصمیمات هم بر همین اساس گرفته شود. او اولین کسی بود که ایده تدوین و پایبندی به مجموعه‌ای از اصول اجتماعی را برای مدیران مطرح کرد. به نظر می‌رسد که بوون از زمان خود جلوتر بود و با این تعریف راه جدیدی را برای محققان و مدیران بعد از خود باز کرد. بعد از مطالعات او پژوهش‌های متعددی در این زمینه در دنیا انجام شده است (Latapí Agudelo et al., 2019). در کشور ما نیز مفاهیم اخلاقی و اجتماعی مربوط به مسئولیت‌های اجتماعی از قدیم، در قالب‌های سنتی مانند وقف و وام‌های قرض‌الحسنه و کمک به کارمندان در زمان بروز مشکل یا بیماری، وجود داشته است. اما رشد جمعیت و صنعتی شدن و توسعه بخش خصوصی در سال‌های اخیر سبب شده است مجموعه‌ای از ضوابط اخلاقی و اجتماعی خاص با این عنوان در سازمان‌ها شکل بگیرد. در سال‌های اخیر، و با افزایش رقابت بین سازمان‌ها، پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی مزیتی رقابتی و عاملی برای رشد برند آن‌ها مطرح شده است. با این حال، مطالعه‌ای در بین ۱۰۰ شرکت برتر ایران نشان داد که دانش ساختاریافته مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، در فضای کسب‌وکار ایران در آن زمان، هنوز جدید بوده است (Chapardar and Khanlari, 2011).

مفهوم اصلی مسئولیت اجتماعی توجه به مسائل و مشکلات جامعه در کنار انجام وظایف اقتصادی بنگاه‌هاست. هر سازمانی به میزان تأثیرش در جامعه باید مسئولیت‌پذیر و در قبال آن تأثیر پاسخگو باشد. سازمانی که مسئولیت اجتماعی خود را می‌پذیرد در قوانین خود جنبه‌های مختلفی مانند پایداری زیست‌محیطی، حقوق بشر، شرایط خاص کارکنان، انتظارات شرکا و تأمین‌کنندگان و

1. Corporate Social Responsibility (CSR)

2. Bowen

3. University Social Responsibility (USR)

بین کارکنان، استادان، دانشجویان، و آزمون‌ها در برمی‌گیرد. در این پژوهش کوشش می‌شود شاخص‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه، که مرتبط با جامعه است، از ادبیات پژوهش و الگوهای گذشته استخراج و دسته‌بندی شود.

### ۱. ادبیات پژوهش

از زمان بنیان‌گذاری دانشگاه در قرون وسطی تاکنون دیدگاه‌های مختلفی درباره کارکردهای آن وجود داشته است. از اولین کارکردهای دانشگاه تولید و انتشار دانش است و رقابت ابتدایی دانشگاه‌ها نیز بر همین اساس شکل گرفته بوده است. کارکرد دیگر دانشگاه پژوهش است که با توجه به دیدگاه‌های ویلهلم فون هومبولت<sup>۱</sup>، مبنی بر یکپارچگی آموزش و پژوهش، توسعه یافته است. طبق الگوی هومبولتی، پایه‌های اصلی دانشگاه دانشجویان و پژوهشگران (استادان) هستند. استادان سهم اصلی را در ایجاد و توسعه دانش و انتقال آن به دانشجویان، برای کمک به پذیرش مشکلات روز و انطباق آن‌ها با مشکلات، دارند و باید به توسعه تفکر انتقادی و انسان‌محور در جامعه کمک کنند (Casa-Nova, 2019). در این دیدگاه هدف نهایی دانشگاه تقویت اخلاقی جامعه انسانی است، بنابراین در آن به علوم انسانی توجه ویژه‌ای شده است. یاسپرس نیز معتقد است در دانشگاه سه عنصر آموزش و پژوهش و حیات فرهنگی خلاقانه به هم وابسته‌اند و هیچ‌کدام بدون دیگری معنی ندارد (Jaspers, 1959; trans, 2019). با جهانی شدن اقتصاد و بحران‌های اقتصادی و مالی ایجاد شده گاهی به کارکردهای اجتماعی دانشگاه کمتر توجه می‌شود. در نتیجه دانشگاه به ابزاری تبدیل شده است برای تأمین نیروهای انسانی، یا به عبارت بهتر سرمایه‌های انسانی متخصص (مهارت‌های سخت) و حساس و انعطاف‌پذیر (مهارت‌های نرم)، برای کمک به دستیابی بنگاه‌های اقتصادی به محصولات بیشتر، نوآورانه‌تر، جدیدتر و با حاشیه سود بیشتر. در همین راستا، کارکردهای اصلی دانشگاه، مطابق با گزارش سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۲</sup> (1987)، عبارت است از: ۱. آموزش؛ ۲. پژوهش؛ ۳. تأمین نیروی ماهر برای بازارکار؛ ۴. آموزش تخصصی و فوق تخصصی؛ ۵. تقویت رقابت‌پذیری اقتصادی؛ ۶. استفاده از گواهی‌های دانشگاهی برای کمک به انتخاب متخصصان؛ ۷. ایجاد تحرک اجتماعی<sup>۳</sup> در گروه‌های کمتر توسعه‌یافته؛ ۸. ارائه خدمات به جوامع محلی؛ ۹. ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان و اقلیت‌های قومی و مذهبی؛ ۱۰. ایجاد آمادگی برای رهبری اجتماعی (Casa-Nova, 2019).

در مطالعاتی که پس از انتشار این گزارش انجام شد تناقض‌های

در دیدگاهی دیگر به تأثیر دانشگاه در توسعه فردی دانشجویان، که به طور عمده نتیجه فرایندهای آموزشی است، بیشتر توجه می‌شود (Rojas et al., 2020). والایس معتقد است مسئولیت اجتماعی مشارکت سازمان‌ها در تغییر نظامی است که بخشی از نتایج منفی آن نظام را خود ایجاد کرده است. بنابراین برای تعریف مسئولیت اجتماعی دانشگاه باید تأثیرات دانشگاه و خطرهایی را که برای اجتماع دارد شناسایی کرد. برای این منظور دانشگاه باید مشخص کند که مسئولیت اصلی اش چیست، با چه کسانی در ارتباط است، چه گروه‌هایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نقشش در بحران‌ها و ناپایداری‌های اجتماعی چیست، چگونه می‌تواند بی‌عدالتی‌های اجتماعی را کاهش دهد و عامل ایجاد تغییر در اجتماع باشد، آیا می‌تواند دانش و آموزش‌های خود را فراتر از مرزهای دانشگاه، و در جامعه، توسعه دهد، و چه دیدگاه‌ها و ارزش‌هایی را در کارکنان و اعضای هیئت علمی و دانشجویان خود ایجاد می‌کند. والایس، برای پاسخ‌گویی به این سؤالات، چهار گروه تأثیر و خطر را برای دانشگاه شناسایی کرده است که عبارت‌اند از تأثیرات و خطرهای سازمانی، شناختی، آموزشی و اجتماعی. در نهایت، پس از بررسی انواع تأثیرات و خطرهای، مسئولیت اجتماعی دانشگاه را الگویی از دانشگاه تعریف می‌کند که در اجتماع جای گرفته است، پذیرای بحث و تبادل نظر است، نگران تأثیرات محلی و اجتماعی و جهانی خود است، مروج دانشی است که محصولی عمومی و غیرتجاری است، و مشوق یادگیری پایدار و منصفانه و ایجادکننده تنوع و برابری در دانشگاه است (Vallaey, 2014).

تحقیقات، درباره سهم دانشگاه در جامعه، به این پرسش پاسخ داده است که آیا دانشگاه باید، همچون تعریف‌های اولیه و تاریخی آن، در مرزها و قله‌های دانش فعالیت کند و دور از جامعه‌اش باشد یا باید با آن همراه شود. پژوهشی تاریخی نشان می‌دهد که دانشگاه، از آغاز پیدایش، سه نسل اصلی داشته است: دانشگاه نسل اول که بیشتر مبتنی بر آموزش مفاهیم بود، دانشگاه نسل دوم که مبتنی بر فعالیت‌های پژوهشی و توسعه مرزهای دانش بود، و دانشگاه نسل سوم که در آن بر کارآفرینی و حل مسائل جامعه تأکید می‌شود (Reza, 2016). بنابراین، در پاسخ به پرسش طرح‌شده، با دیدی نسبتاً کلی و پذیرفتنی می‌توان گفت دانشگاه، علاوه بر تولید دانش برای نخبگان، باید بتواند به تغییر نگرش‌ها و دیدگاه‌ها و گفتمان‌ها در جامعه کمک کند. به بیانی دیگر، تقویت روابط بین دانشگاه و جامعه برای ساختن سرمایه اجتماعی و گشودن درهای دانشگاه به روی جامعه امری حیاتی است. روابط بین دانشگاه و جامعه به فرایندهایی برای دسترسی جامعه به آموزش‌های دانشگاه، توزیع دانشی که در دانشگاه کسب شده است، و توسعه منابع و مهارت‌ها برای تقویت توانایی تصمیم‌گیری و حل مسئله در جامعه نیاز دارد (Kövérand, 2019). این موضوعات بخش‌هایی از موضوع مسئولیت اجتماعی دانشگاه است که موارد گسترده‌تری را نیز از جمله روابط

1. Wilhelm von Humboldt

2. Organization for Economics Co-operation and Development (OECD)

3. Social Mobility

محققان نمونه‌هایی از اقدامات انجام‌شده در این شاخص‌ها را در سه دانشگاه رومانی معرفی کرده‌اند (Dima et al., 2013).

در مالزی، احمد (2012) وضعیت مسئولیت اجتماعی را در چهارده مؤسسه آموزشی دولتی و خصوصی این کشور بررسی کرد. برای این منظور، با استفاده از پرسش‌نامه، نظر ۱۵۰ دانشجوی علوم ارتباطات یا رسانه، درباره شاخص‌های مورد مطالعه (جدول ۱) جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان آگاهی نسبتاً مناسبی از نیاز به حفاظت از محیط‌زیست و کارکرد دانشگاه برای توسعه جامعه مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو داشته‌اند؛ با این حال، این آگاهی نتوانسته است به پیشبرد و توسعه مسئولیت اجتماعی در دانشگاه کمک کند (Ahmad, 2012). این محقق اعتقاد دارد علت بخشی از این موضوع مواجه‌نشدن دانشجویان با فعالیت‌های مرتبط در محیط دانشگاه است. نتیجه بسیار مهم این پژوهش این است که دانش و آگاهی درباره نیاز به حفاظت از محیط‌زیست و مسائل اجتماعی به تنهایی نمی‌تواند به رشد مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه کمک کند، بلکه باید اراده‌ای در مدیران دانشگاهی درباره عمل به این مسئولیت‌ها، و ساختارهای مناسبی برای این منظور، نیز وجود داشته باشد.

سانچز - هرناندز و همکاران (2016)، با کمک گرفتن از الگوی معادلات ساختاری، رابطه شاخص‌های مسئولیت اجتماعی دانشگاه را با رضایت دانشجویان و کیفیت آموزش ارزیابی کردند. برای این منظور، با استفاده از پرسش‌نامه، نظر ۳۹۲ دانشجوی دوره مدیریت کسب‌وکار، در یکی از دانشگاه‌های برزیل، جمع‌آوری شد. شاخص‌های اصلی این مطالعه عبارت بودند از تمایل به مدیریت مسئولانه، تمایل به برنامه‌های آموزشی مسئولانه، تمایل به برنامه‌های پژوهشی مسئولانه، و تمایل به توسعه فرهنگ کارآفرینی اجتماعی. هرکدام از این شاخص‌ها زیرمجموعه‌هایی داشت که موارد مرتبط با جامعه در جدول ۱ نشان داده شده است. محققان، علاوه بر اثبات الگوی خود، نشان دادند که کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه محرکی قوی‌تر برای تغییر و تضمینی برای توسعه مسئولیت‌پذیری، از درون جامعه، است (Sánchez-Hernández and Mainardes, 2016). توجه به نتایج این مطالعه و مطالعه احمد (2012) این امید را ایجاد می‌کند که هرچند افزایش دانش و آگاهی دانشجویان مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه را افزایش نمی‌دهد، می‌تواند به مسئولیت‌پذیری جامعه کمک کند.

در مقالات متعددی اقدامات صورت‌گرفته در برخی دانشگاه‌ها را درباره مسئولیت اجتماعی بررسی و معرفی کرده‌اند، از این جمله است مطالعه‌ای درباره دانشگاه اسپرورهارت رومانی (Vasilescu et al., 2010)، دانشگاه بیلگی استانبول<sup>۴</sup> (Dahan and Senol, 2012)، دانشگاه هاشمی<sup>۵</sup> اردن (Alzyoud and Bani-Hani, 2015)، و

متعددی در این کارکردها شناسایی و معرفی شده است. گروهی از محققان بر این باورند که دانشگاه نمی‌تواند در عمل به همه این کارکردها دست یابد. کازا - نوا (2019) تعریفی را با عنوان دانشگاه جامع و مشارکتی، در برابر دانشگاه مبتنی بر کسب‌وکار، معرفی کرده است که پایه‌های آن حس تعلق اجتماعی، دانشگاه فرهنگی، و دانشگاه به‌مثابه شهروندی منتقد است (Casa-Nova, 2019). این در حالی است که پایه‌های دانشگاه مبتنی بر کسب‌وکار عبارت است از استقلال فردی، دانشگاه حرفه‌ای، و سلسله‌مراتب علوم. براساس این دو الگوی ارائه‌شده برای دانشگاه، برای هر الگو کارکردهای متفاوتی مطرح شده است. کارکردهای دانشگاه براساس الگوی دانشگاه جامع عبارت است از دستیابی به دانش‌بنیادی، دستیابی به دانش کاربردی، ایجاد موقعیت‌های برابر برای علوم مختلف، در نظر گرفتن استاد در جایگاه محقق، توسعه یکپارچه<sup>۱</sup> ویژگی‌های گوناگون دانشجویان، برقراری مدیریت شفاف و وابسته به نظر افراد و نامتمرکز، برقراری استقلال و آزادی علمی، ایجاد موقعیت‌های برابر برای موضوعات مطالعاتی، و حرکت به سوی آزادی و آزاداندیشی (Kövrer and Franger, 2019).

واسیلسکو و همکاران (2010) روند تغییر مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان به مسئولیت اجتماعی دانشگاه (نوع خاصی از سازمان) را تشریح کرده‌اند و اقدامات انجام‌شده در دانشگاه اسپرورهارت،<sup>۲</sup> در کشور رومانی، را ارائه کرده‌اند. در این مطالعه، با توجه به واقعیت‌ها و مشکلات نظام آموزش عالی رومانی، از این پنج شاخص استفاده شده است: ۱. مشارکت اجتماعی دانشگاه (شامل دسترسی همه طبقات اجتماعی به خدمات دانشگاه و یارانه‌های کتاب، یارانه‌های دانشجویی، و خدمت‌رسانی به گروه‌های خاص مانند معلولان و افراد توان‌خواه)؛ ۲. کمک به نامتمرکز بودن آموزش عالی (به‌طور خاص با آموزش‌های مجازی)؛ ۳. آموزش به زبان مادری؛ ۴. کمک به توسعه جامعه ملی (برای مثال حمایت از افراد مستعد در نقاط دورافتاده کشور)؛ ۵. حمایت از مالکیت معنوی (برای مثال برای نویسندگان و نقاشان) (Vasilescu et al., 2010). همچنین در مطالعه‌ای دیگر، در سال ۲۰۱۳ در کشور رومانی، به منظور ارائه الگوی دانشگاه مسئولیت‌پذیر، از شاخص‌های فعالیت‌ها و مجامع فارغ‌التحصیلان، مشارکت‌های بین‌دانشگاهی، مشارکت و همکاری با مدارس، مشارکت با کسب‌وکارها، همکاری‌های بین‌المللی، اجرای پروژه‌های اجتماعی - فرهنگی و بوم‌شناختی استفاده شد. محققان نشان دادند که توجه هم‌زمان به هر شش جنبه از دانشگاه مسئولیت‌پذیر می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد. این

#### 1. Integral Formation

۲. برای اطلاعات بیشتر درباره هرکدام از کارکردها رجوع کنید به: Kövrer and Franger, 2019؛ برای آگاهی بیشتر درباره فلسفه و تاریخ دانشگاه رجوع کنید به: محمدی چابکی (2019) و یاسپرس (1959, trans. 2019)

#### 3. Spiru Haret University

4. Istanbul Bilgi University

5. The Hashemite University (HU)



اجتماعی در هفت گروه مسئولیت‌های آموزشی و پژوهشی، شناختی، اقتصادی، قانونی، اخلاقی، زیست‌محیطی، و بشردوستانه دسته‌بندی شد که شاخص‌های مربوط به جامعه در جدول ۱ معرفی شده است.

بررسی ادبیات پژوهش و پیشینه کارهای انجام‌شده، در ایران و کشورهای دیگر، نشان‌دهنده ضعف شدید کارهای علمی و عملی دانشگاه‌های ایران در این زمینه است. البته تعداد مقالات مرتبط با این موضوع در دهه ۱۳۹۰ نسبت به قبل رشد خوبی داشته است، اما این کافی نیست. ضمن اینکه اغلب مطالعات، در زمینه ارزیابی وضعیت فعلی دانشگاهی خاص، از دید دانشجویان یا اعضای هیئت علمی، و با استفاده از شاخص‌های قبلی، بوده است. جای خالی ارزیابی وضعیت عملکرد دانشگاه در مسئولیت اجتماعی از دید جامعه محلی نیز در مطالعات به‌خوبی مشهود است. همچنین اقدامات انجام‌شده در دانشگاه‌های ایران و در سطح علمی و بین‌المللی را محققان گزارش نکرده‌اند. یکی از منابع اصلی ثبت فعالیت‌ها و دستاوردهای اجتماعی بانک اطلاعاتی برخط جی‌آر‌آی<sup>۲</sup> است که متأسفانه هیچ داده‌ای درباره عملکرد دانشگاه‌های ایران در آن ثبت نشده است.

دانشگاه وادی جنوبی<sup>۱</sup> مصر (Mohamed, 2015). در برخی از این مقالات شاخص‌ها به‌صورت الگوی خاصی ارائه نشده است، اما با توجه به نکات مورد توجه نویسندگان، شاخص‌های مرتبط با جامعه از این مقالات نیز استخراج و در جدول ۱ آورده شده است. حبیبی و همکاران (2016) مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه را به ابعاد بشردوستانه، اقتصادی، قانونی، اخلاقی و فناوری دسته‌بندی کردند. در این مطالعه شاخص‌ها برای واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سه استان خراسان شمالی و خراسان جنوبی و خراسان رضوی، از دید اعضای هیئت علمی، ارزیابی شد و در همه آن‌ها شکاف معنی‌داری میان وضعیت موجود و مطلوب مشاهده شد. شفایی یامچلو و همکاران (2018) نیز وضعیت موجود دانشگاه تهران درباره مسئولیت اجتماعی را از دید اعضای هیئت علمی و با استفاده از الگوی والائیس مطالعه کردند و چالش‌ها و نارسایی‌های موجود در زمینه مسئولیت اجتماعی را نشان دادند. شکرالهی و همکاران (2020)، به دنبال ارائه الگویی برای ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب، از مسئولیت نظام دانشگاهی در قبال جامعه، که از عوامل سوق‌دهنده به مسئولیت اجتماعی است، نیز در کنار شاخص‌های دیگر استفاده کردند. در این تحقیق شاخص‌های مسئولیت

جدول ۱: خلاصه‌ای از شاخص‌های مربوط به جامعه در ادبیات پژوهش مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه

منبع	شاخص‌های مرتبط با جامعه
(OECD, 1987)	۱- تأمین نیروی ماهر برای بازارکار ۲- آموزش تخصصی و فوق تخصصی ۳- تقویت رقابت‌پذیری اقتصادی ۴- ایجاد تحرک اجتماعی در گروه‌های کمتر توسعه‌یافته ۵- ارائه خدمات به جوامع محلی ۶- ایجاد فرصت‌های برابر برای زنان و اقلیت‌های قومی و مذهبی ۷- ایجاد آمادگی برای رهبری اجتماعی
استاندارد ایزو 26000 (Mohammadi and Hakimi, 2017)	۱- احترام و توجه به حقوق بشر ۲- پایداری و حفاظت از محیط‌زیست ۳- مشارکت اجتماعی در راستای توسعه پایدار ۴- مسائل مربوط به مصرف‌کننده و تعامل مؤثر با نهادهای اجتماعی ۵- پاسخ‌گویی و شفافیت‌سازی فعالیت‌های سازمان ۶- احترام و توجه به اجرای قانون
(Vasilescu et al., 2010)	۱- مشارکت اجتماعی دانشگاه ۱-۱- دسترسی همه طبقات اجتماعی به خدمات دانشگاه ۲-۱- یارانه‌های کتاب و یارانه‌های دانشجویی ۳-۱- خدمت‌رسانی به گروه‌های خاص مانند افراد توان‌خواه ۲- کمک به نامتمرکز بودن آموزش عالی ۳- کمک به توسعه جامعه ملی و حمایت از افراد مستعد در نقاط دورافتاده کشور ۴- حمایت از مالکیت معنوی نویسندگان و هنرمندان ۵- آموزش به زبان مادری

1. South Valley University

2. Global Reporting Initiative (GRI) ([https:// database. globalreporting. org](https://database.globalreporting.org))

منبع	شاخص‌های مرتبط با جامعه
(Ahmad, 2012)	<p>۱- واردکردن داوطلبانه تفکرات اجتماعی و زیست محیطی در فعالیت‌های روزانه</p> <p>۲- انجام امور غیرانتفاعی برای بهبود وضعیت اجتماعی جامعه (محلی و ملی و بین‌المللی)</p> <p>۳- تعهد به رفتار اخلاقی و مشارکت در توسعه اقتصادی جامعه</p> <p>۴- تعهد به توسعه سرمایه‌های اجتماعی</p> <p>۵- کمک به حفظ محیط زیست</p> <p>۶- ارزیابی استانداردها و قوانین اخلاقی ملی و بین‌المللی و مطمئن شدن از سازگاری با آنها</p> <p>۷- مشارکت دانشگاه و دانشجویان در فعالیت‌های اجتماعی جامعه</p>
(Dahan and Senol, 2012)	<p>۱- برگزاری رویدادهای مرتبط با مسائل اجتماعی</p> <p>۲- ایجاد محیط علمی و فرهنگی در ارتباط نزدیک با جامعه</p> <p>۳- وجود مراکز برای پژوهش‌های کاربردی درباره مشکلات اجتماعی</p> <p>۴- همکاری‌های بین‌المللی</p>
(Dima et al., 2013)	<p>۱- توسعه همکاری‌های بین‌دانشگاهی</p> <p>۲- همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه</p> <p>۳- مشارکت و همکاری‌های دانشگاه با مدارس و مراکز آموزشی</p> <p>۴- مشارکت و همکاری دانشگاه با کسب‌وکارها (ارتباط با صنعت)</p> <p>۵- اجرای پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی و بوم‌شناختی در جامعه</p>
(Mohamed, 2015)	<p>۱- شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان</p> <p>۲- انجام پژوهش‌های لازم برای جامعه</p> <p>۳- توسعه همکاری‌های بین‌دانشگاهی</p> <p>۴- افزایش آگاهی زیست محیطی در جامعه</p>
(Vallaecys, 2014)	<p>۱- همسویی با توسعه اجتماعی و مشارکت در آن و کمک به حل مسائل جامعه</p> <p>۲- استفاده از مهارت‌ها و کارکرد دانشگاه در توسعه اجتماعی</p> <p>۳- آماده‌کردن دانشجویان برای واقعیت‌های بیرون (جامعه)</p> <p>۴- آمادگی برای بحث و تبادل نظر با جامعه و ذی‌نفعان و پذیرای آن بودن</p> <p>۵- خودارزیابی تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی</p> <p>۶- نگرانی درباره تأثیرات منفی محلی و ملی و جهانی</p> <p>۷- نگرانی درباره افراد مرتبط (کارکنان و هیئت علمی و دانشجویان)</p> <p>۸- تأمین دسترسی به دانش و ترویج آن چون محصولی عمومی و غیرتجاری</p> <p>۹- تشویق یادگیری پایدار و منصفانه</p> <p>۱۰- کمک به تنوع و عدالت به صورت علمی</p>
(Alzyoud and Bani-Hani, 2015)	<p>۱- تمایل دانشگاه به کارآفرینی اجتماعی و مشارکت در آن</p> <p>۲- انجام پژوهش‌های کاربردی در ارتباط نزدیک با صنعت و جامعه</p> <p>۳- ایجاد و مدیریت روابط اثربخش میان ذی‌نفعان</p> <p>۴- توسعه همکاری‌های بین‌المللی</p> <p>۵- تلاش برای بهبود وضعیت جامعه محلی</p>
(Sánchez - Hernández and Mainardes, 2016)	<p>۱- آگاهی از وضعیت و مشکلات جامعه محلی</p> <p>۲- وجود و پرورش دغدغه‌های زیست محیطی</p> <p>۳- مشارکت در امور داوطلبانه و خیریه در جامعه</p> <p>۴- کارآموزی و کارورزی دانشجویان در فعالیت‌های مرتبط با جامعه</p> <p>۵- مشارکت با جوامع تحقیقاتی بزرگ و برنامه‌های پژوهشی بین‌المللی</p> <p>۶- انتقال دانش کسب شده و ایجاد شده در دانشگاه به جامعه</p> <p>۷- آمادگی دریافت نظرات ذی‌نفعان مختلف و اعلام برنامه‌ها به آنان</p> <p>۸- ایجاد موقعیت مناسب برای توسعه کارآفرینی اجتماعی مسئولانه</p> <p>۹- روابط عمومی قوی (برای دسترسی به علایق و دغدغه‌های اجتماعی)</p>

منبع	شاخص‌های مرتبط با جامعه
(Shafaei Yamchelou et al., 2018)	۱- مسئولیت دانشگاه به لحاظ اجتماعی و زیست محیطی ۱-۱- تأثیرات دانشگاه در هدررفت، جنگل زدایی، هزینه‌های انرژی و حمل و نقل ۲-۱- مدیریت ردپای زیست محیطی ۳-۱- ارزش‌های ویژه دانشگاه برای زندگی مسئولانه ۲- مشارکت اجتماعی و حمایت منسجم دانشگاه از توسعه پایدار ۱-۲- کمک به حل مسائل جامعه ۲-۲- کمک به توسعه اجتماعی ۳-۲- نقش تخصص‌ها و کارهای ویژه دانشگاه در پیشرفت اجتماعی
(Shokrollahi et al., 2020)	۱- تشویق دانشجویان و استادان برای ارائه خدمات علمی مناسب به جوامع محلی ۲- به‌روزرسانی و ساختار بندی نظام آموزشی متناسب با نیازهای جامعه ۳- احساس مسئولیت در برابر افراد تحت پوشش علم تولیدی ۴- تعهد به قراردادها و پیمان‌های دانشگاهی با دیگر سازمان‌ها ۵- در نظر گرفتن شرایط دانشجویان خاص و آسیب‌پذیر ۶- توجه به پیشنهاد های شهروندان و بهبود مستمر ارائه خدمات به آن‌ها ۷- صرفه‌جویی در مصرف انرژی و استفاده از انرژی‌های پاک ۸- بازیافت و کاهش ضایعات و جلوگیری از آلودگی هوا و محیط زیست ۹- حمایت مالی و غیرمالی از خدمات توسعه و زیباسازی زیست محیطی ۱۰- حمایت از اقدامات داوطلبانه اعضا در فعالیت‌های اجتماعی ۱۱- همکاری با مدارس، کسب و کارها، انجمن‌ها، گروه‌های محلی و نهادهای خیریه ۱۲- توسعه و ارتقای دانش و فرهنگ عمومی جامعه ۱۳- احترام به حقوق بشر ۱۴- توجه به بیماری‌های خاص و مشارکت برای رفع آن‌ها ۱۵- احساس مسئولیت در قبال مشکلات اجتماعی ۱۶- افزایش فرصت‌های شغلی و بهبود اشتغال محلی
(Habibi et al., 2016)	۱- تلاش برای حل مشکلات اجتماعی ۲- کمک به کاهش تعارضات اجتماعی ۳- توجه و احترام به باورها و ارزش‌های بومی جامعه ۴- تلاش برای کسب منفعت عمومی جامعه ۵- بالابردن توانایی‌های بالقوه علمی و فرهنگی و اخلاقی جامعه ۶- نقش دانشگاه در پیشبرد اهداف استانی و کشوری ۷- التزام به سیاست‌های حقوق بشر ۸- توجه به حفظ منابع برای نسل‌های آینده ۹- کمک به آموزش همگانی حفظ محیط زیست ۱۰- عدالت آموزشی (دسترسی همگانی) و نبود تبعیض در آموزش ۱۱- توجه به آمایش سرزمین ۱۲- توجه به منافع اقتصادی مشترک در جامعه ۱۳- جبران هزینه‌های تحمیل شده به جامعه ۱۴- تعریف هنجارهای اخلاقی و فرهنگی در جامعه از سوی دانشگاه ۱۵- رضایتمندی شهروندان و پاسخ‌گویی مناسب دانشگاه به آنان ۱۶- کمک به ایجاد و توسعه فناوری‌های جدید ۱۷- میزان تجاری‌سازی دانش ایجاد و کسب شده در دانشگاه

## ۲. بحث

با مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها تا حدودی متفاوت است. دانشگاه از یک سو، مانند هر سازمانی، تأثیراتی اجتماعی دارد که باید آن‌ها را مدیریت کند و از سوی دیگر مسئول آموزش مسئولیت‌پذیری اجتماعی به دانشجویان و کارکنان و جامعه

مسئولیت اجتماعی در دانشگاه، با توجه به رسالت‌ها و فلسفه وجودی دانشگاه‌ها، می‌تواند یکی از راهبردهای اصلی سند چشم‌انداز در نظر گرفته شود. مسئولیت اجتماعی در دانشگاه

و ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. با توجه به این تفاوت‌ها، الگوهای خاص مسئولیت اجتماعی برای دانشگاه معرفی شده است. شاخص‌های معرفی و ارزیابی شده در ادبیات موضوع شناسایی شد و خلاصه آن در جدول ۱ بیان شد. در این جدول فقط بخش‌هایی از مسئولیت اجتماعی دانشگاه ذکر شد که در ارتباط با جامعه بیرونی و محلی معنادار است. در ادامه، این شاخص‌ها

بررسی و موارد تکراری حذف یا ادغام شد. نهایتاً شاخص‌های اصلی ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه در هفت گروه اصلی شاخص‌های توسعه اجتماعی، انسانی، زیست‌محیطی، اخلاقی، علمی و فرهنگی، پژوهشی، و مشارکت دسته‌بندی شد. هرکدام از این گروه‌ها شامل تعدادی زیرمجموعه است که در جدول ۲ نمایش داده شده است. زیرمجموعه‌های شاخص‌ها نیز در این جدول به‌طور خلاصه بیان شده است.

جدول ۲: خلاصه‌ای از شاخص‌های مربوط به جامعه در ادبیات پژوهش

شاخص	زیرمجموعه	تشریح مفهوم
شاخص‌های توسعه اجتماعی	ایجاد تحرک اجتماعی	ایجاد حرکت اجتماعی و اقتصادی رو به بالا برای دانشجویان و کارکنان و استادان
	توسعه جامعه محلی و ملی	کمک به توسعه اقتصادی و اجتماعی شهرستان و استان و کشور
	کمک به نامتمرکز بودن آموزش عالی	توسعه آموزش عالی در مناطق با برخورداری کمتر
	دسترسی طبقات اجتماعی	اطلاع‌رسانی و امکان بهره‌مندی دانشجویان و افراد در طبقات مختلف اقتصادی و اجتماعی (یا با محدودیت خاص) از خدمات دانشگاه
	توسعه سرمایه‌های اجتماعی	سهم دانشگاه در بهبود سرمایه‌های اجتماعی دانشگاه، شهرستان، استان و کشور و تعهد آن به این بهبود
	فعالیت‌های اجتماعی و خیریه	همکاری دانشگاه در امور خیریه و اجتماعی و غیرانتفاعی جامعه
	توسعه کارآفرینی اجتماعی	آموزش و راه‌اندازی کارآفرینی اجتماعی در دانشگاه
	مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های اجتماعی	آموزش و تسهیل و تشویق مشارکت دانشجویان در انجام فعالیت‌های داوطلبانه اجتماعی و خیریه
	رویدادهای اجتماعی	برگزاری رویدادهای اجتماعی توسط دانشگاه
	ترویج مسئولیت اجتماعی	سهم دانشگاه در آموزش و توسعه و ترویج مفهوم مسئولیت اجتماعی
	دانشگاه و دانشجو در جایگاه شهروند منتقد و مسئولیت‌پذیر	مشارکت دانشجویان و استادان و کارکنان در مسائل اجتماعی و مشکلات شهری و نقد این مسائل و مشکلات
	حل مشکلات اجتماعی	مشارکت دانشگاه در حل مشکلات جامعه محلی
شاخص‌های زیست‌محیطی	مشارکت زیست‌محیطی	همراهی و مشارکت دانشگاه و دانشجویان در فعالیت‌های زیست‌محیطی جامعه و مشورت‌دادن در این باره
	اجرای پروژه‌های زیست‌محیطی	پیشنهاد، شروع، اجرا و مدیریت پروژه‌های زیست‌محیطی در جامعه و دانشگاه
	حمایت زیست‌محیطی	حمایت (مالی و غیرمالی) از پروژه‌ها و فعالیت‌های زیست‌محیطی در جامعه
	دغدغه‌های زیست‌محیطی	نگرانی و دغدغه‌های زیست‌محیطی مدیران، کارکنان، استادان و دانشجویان
	ردپای زیست‌محیطی	شناسایی و اندازه‌گیری و مدیریت ردپای زیست‌محیطی دانشگاه توسط مدیران و مسئولان (هوشیاری در برابر خسارات دانشگاه)
	مصرف انرژی	میزان مصرف و هزینه‌های انواع انرژی در دانشگاه
	آموزش‌های زیست‌محیطی	کمک در آموزش همگانی مفاهیم مرتبط با محیط‌زیست

شاخص	زیرمجموعه	تشریح مفهوم
شاخص‌های اخلاقی	مالکیت فکری و معنوی	وجود مرکز مالکیت فکری و حمایت از حقوق معنوی پژوهشگران دانشگاه
	خدمات برای گروه‌های خاص	امکان استفاده از خدمات دانشگاه برای گروه‌های خاص از جمله افراد کم‌توان جسمی یا مالی (عدالت آموزشی)
	هنجارهای اخلاقی	شناسایی و تبیین و ایجاد حساسیت به هنجارها و نظام‌های اخلاقی موجود در جامعه محلی و بین‌المللی و انطباق با آنها
	آموزش اصول اخلاقی	وجود سرفصل و دروس درباره اصول اخلاقی برای دانشجویان و کارکنان
	تعهد به پیمان‌ها	تعهد به قراردادهای پیمان‌های دانشگاهی با دیگر سازمان‌ها
	توجه به ارزش‌ها و باورهای جامعه	توجه به ارزش‌ها و باورهای بومی و ایجاد هنجارهای اخلاقی مناسب در جامعه
شاخص‌های توسعه انسانی	آموزش نیروی مناسب برای بازارکار	ارائه آموزش‌های به‌روز و مناسب به دانشجویان برای استفاده در بازارکار
	ارائه آموزش برای نیروهای بازارکار	ارائه آموزش‌های کاربردی تخصصی برای نیروهای فعلی بازارکار در جامعه محلی
	آماده‌کردن دانشجویان برای واقعیت‌های جامعه	استفاده از روش‌های متفاوت مانند کارآموزی و کارورزی و فعالیت‌های اجتماعی برای آشناکردن دانشجویان با جامعه و واقعیت‌های آن و روش مناسب برخورد در جامعه
	سهم دانشگاه در پیشرفت اجتماعی	وجود رشته‌های مؤثر در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جامعه محلی
	ایجاد فرصت‌های شغلی جدید	افزایش فرصت‌های شغلی و بهبود اشتغال محلی
	وجود فرصت‌های برابر برای اقلیت‌ها	احترام به اقلیت‌های قومی و مذهبی و جنسیتی و امکان استفاده مشابه با دیگران از امکانات دانشگاه برای آنها
شاخص‌های علمی و فرهنگی	ارتباطات علمی و فرهنگی	ایجاد روابط مناسب در جامعه محلی برای توسعه علمی و فرهنگی آن
	پروژه‌های علمی و فرهنگی	شروع پروژه‌های علمی و فرهنگی جامعه و همکاری در آنها
	دسترسی طبقات مختلف	امکان دسترسی طبقات مختلف اجتماعی و اقتصادی به دانش ایجادشده در دانشگاه
	برنامه‌های انتقال دانش	ایجاد مسیری برای انتقال و تفسیر دانش و استفاده از آن در سطح جامعه
شاخص‌های مشارکت	همکاری‌های بین‌المللی	همکاری با دانشگاه‌های سایر کشورها
	همکاری‌های بین‌دانشگاهی	همکاری با دانشگاه‌های مختلف داخلی
	همکاری با مراکز آموزشی	مشارکت در آموزش‌های مراکز آموزشی خارج از دانشگاه
	همکاری با کسب‌وکارها	همکاری با کسب‌وکارهای محلی برای رفع مشکلات (ارتباط با صنعت)
	همکاری با انجمن‌ها و نهادهای خیریه و بشردوستانه	همکاری و مشارکت فعال با انجمن‌های مردم‌نهاد یا سازمان‌های خیریه فعال در جامعه محلی
	مدیریت ذی‌نفعان	مدیریت مناسب ذی‌نفعان دانشگاه و دریافت و مدیریت انتظارات آنان
شاخص‌های پژوهشی	استقرار مراکز پژوهشی اجتماعی	وجود مراکز پژوهشی مرتبط با مشکلات جامعه محلی
	همکاری با مراکز پژوهشی	مشارکت استادان و دانشجویان در پروژه‌های مراکز پژوهشی مطرح
	برنامه‌های پژوهشی بین‌المللی	مشارکت دانشگاه در برنامه‌های پژوهشی بین‌المللی
	ایجاد فناوری‌های نوین	پیش‌گام‌بودن دانشگاه در ایجاد و بومی‌سازی و تجاری‌سازی فناوری‌های روز و استفاده از آنها
	پروژه‌های پژوهشی - اجتماعی	انجام پژوهش‌های مرتبط با مشکلات جامعه محلی

## نتیجه‌گیری

موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها و پاسخ‌گویی به تأثیراتی که در جامعه می‌گذارند آن‌ها را ملزم کرده است که در رویه‌های خود جنبه‌های مختلفی را که به جامعه مرتبط است در نظر بگیرند. برنامه‌ها و استانداردهای بین‌المللی نیز به سازمان‌ها، برای پاسخ‌گویی به الزام مسئولیت اجتماعی، کمک می‌کند. مسئولیت اجتماعی دانشگاه با مسئولیت اجتماعی سازمان تفاوت‌هایی دارد که در مطالعات گذشته به آن‌ها پرداخته شده است. در این مقاله عوامل ارتباط مؤثر دانشگاه با جامعه، از دیدگاه مسئولیت اجتماعی، شناسایی و استخراج شد. این شاخص‌ها نهایتاً در گروه‌های اصلی شاخص‌های توسعه اجتماعی، توسعه انسانی، توسعه زیست‌محیطی، توسعه اخلاقی، توسعه علمی و فرهنگی، توسعه پژوهشی، و مشارکت دسته‌بندی شد که در جدول ۲ آمده است. اغلب شاخص‌های این جدول کیفی است و برای ارزیابی مناسب، باید روش نظام‌مندی برای کمی‌سازی آن‌ها انتخاب شود. برخی موارد مانند هزینه‌ها یا تعداد پروژه‌ها را می‌توان به راحتی کمی کرد، اما مواردی از جمله مدیریت ذی‌نفعان، حساسیت اخلاقی، و ترویج مسئولیت اجتماعی را نمی‌توان به سادگی کمی کرد. می‌شود این موضوع نیز به صورت گسترده در مطالعات آینده مدنظر قرار گیرد.

ارتباط مناسب دانشگاه با جامعه و توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی مزایای عمده‌ای برای دانشگاه دارد، از این جمله است بهبود روابط با جامعه محلی، شناخته‌شدن دانشگاه، توسعه برند، و مهم‌تر از همه تربیت دانشجویان مسئولی که پس از فارغ‌التحصیلی به افزایش مسئولیت‌پذیری جامعه کمک خواهند کرد. اما، همان‌طور که مطالعات گذشته نیز نشان داده است، گاهی دانشگاه فقط به آموزش این مسائل پرداخته است و به دلیل نبود اراده‌ای جدی در مدیران ارشد و نبود ساختار مناسب، در عمل، وضعیت دانشگاه از نظر مسئولیت اجتماعی بهبود قابل‌توجهی نداشته است (Ahmad, 2012). بنابراین یکی از مهم‌ترین توصیه‌های برآمده از این پژوهش در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی دانشگاه در سطح راهبردی است و اینکه اولویتی برای مدیران ارشد باشد. همچنین ایجاد زیرساخت‌ها و سازمان‌دهی مناسب دانشگاه، به گونه‌ای که افراد مرتبط و به‌ویژه دانشجویان را در فعالیت‌های مرتبط جذب کند، می‌تواند به توسعه این مفهوم کمک کند.

بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی به سرعت به یکی از موضوعات مهم راهبردی مدنظر دانشگاه‌های جهان تبدیل شده است. اما متأسفانه در کشور ما، با وجود ریشه‌های تاریخی و سنتی مسائل اخلاقی و اجتماعی، ضعف عمده‌ای در مطالعات و اقدامات علمی در این زمینه مشاهده

می‌شود. بررسی گزارش‌های ثبت‌شده دانشگاه‌ها در زمینه توسعه پایدار، در بانک اطلاعاتی جی‌آرای، نیز جای خالی دانشگاه‌های ایران را در این زمینه به خوبی نشان می‌دهد (Global Reporting Initiative [GRI], 2021). البته مطالعه دقیق‌تری در این زمینه در بین دانشگاه‌های کشور انجام نشده است و احتمال دارد که با وجود اقداماتی که در دانشگاه‌ها صورت گرفته است، به سبب ضعف مستندسازی اطلاعات زیادی در دسترس نباشد.

برای توصیه عملی به مدیران دانشگاه‌ها، از نتایج این پژوهش به اختصار می‌توان موارد زیر را برشمرد:

۱. به منظور بهبود شاخص‌ها و زیرشاخص‌های معرفی شده در این پژوهش اقدامات عملی کنند؛
۲. موضوع مسئولیت اجتماعی را در رده‌های راهبردی و مدیران ارشد در نظر بگیرند؛
۳. امور اجتماعی را به گونه‌ای سازمان‌دهی کنند که دانشجویان را با مسائل اجتماعی مواجه سازد؛
۴. فعالیت‌های انجام‌شده مرتبط با مسئولیت اجتماعی دانشگاه را ثبت و مستندسازی کنند.

یکی از ویژگی‌های پژوهش این است که، در کنار پاسخ به ابهامات، پرسش‌ها و زمینه‌های جدیدی را به محقق نشان دهد. در این پژوهش نیز پرسش‌های جدیدی مطرح و در مقاله به آن‌ها اشاره شد که محققان آینده می‌توانند برای توسعه و تکمیل الگو آن‌ها را مدنظر قرار دهند. برخی از مواردی که پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده به آن‌ها پرداخته شود:

۱. ارائه الگوهای مناسب برای کمی‌سازی شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش (که اغلب کیفی است)؛
۲. دسته‌بندی دقیق و آماری شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش با کمک روش‌هایی مانند تحلیل عاملی؛
۳. بررسی وضعیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اقدامات انجام‌شده در این زمینه در دانشگاه‌های کشور؛
۴. بررسی وضعیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاهی خاص از دید جامعه بیرونی؛
۵. طراحی مخزن دانش برای استفاده از تجارب دانشگاه‌های کشور در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛
۶. ارزیابی وضعیت موجود دانشگاهی خاص با کمک شاخص‌های ارزیابی تعریف‌شده؛
۷. تهیه الگویی برای ارزیابی و سنجش میزان بلوغ مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها با توجه به شاخص‌های مختلف.

امید است که، با توجه بیشتر محققان و مدیران دانشگاه‌ها به مباحث مربوط به مسئولیت اجتماعی، در آینده شاهد دانشگاه و افراد و جوامع مسئولیت‌پذیرتری باشیم.



of *Philosophical Investigations* (University of Tabriz), 14(30), pp. 38-55. doi: 10.22034/jpiut.2019.33065.2302. {In Persian}

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: University of Iowa Press.

Casa-Nova, M. J. (2019). "Universities inside the world: multiscale engagement levels". In *Kövé, Á. and and Franger, G. (Eds.), University and Society Interdependencies and Exchange*. Coburg, Germany: Edward Elgar publishing.

Chapardar, H., and Khanlari, R. (2011). "Iranian Corporations and Corporate Social Responsibility: An Overview to Adoption of CSR Themes". *SAGE Open*. doi:10.1177/2158244011430988.

Dahan, G. S., and Senol, I. (2012). "Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case". *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), pp. 95-103.

Dima, A. M., Vasilache, S., Ghinea, V. M., and Agoston, S. (2013). "A model of academic social responsibility". *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9, pp. 23-43.

Fuhrmann, B. (2002). "Philosophies of Higher Education". In *J.J. Forest and K. Kinser (Eds.), Higher education in the United States: An Encyclopedia*. ABC-CLIO.

Global Reporting Initiative (2021). *Sustainability Disclosure Database*. Retrieved from <https://database.globalreporting.org/>

Habibi, N., Vazifehdust, H., and Jafari, P. (2016). "Upgrading Islamic Azad University social accountability factors". *IRPHE*, 22(2), pp. 125-145. URL: <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-2957-en.html>. {In Persian}

Hashemi, S. A., and Hamrahi, M. (2016). "Social responsibility". 3rd International Conference on Modern Research's in Management, Economics & Accounting, Istanbul, Turkey. {In Persian}

International Organization for Standardization (ISO) (2021). *ISO 26000 guidance on social responsibility*. Available in: <http://iso26000.info/>.

Jaspers, K. (1959). *The idea of the university*, Translated by Mahdi Parsa and Mehrdad Parsa,

منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در قسمت منابع آورده شده است.

بنی‌اسدی، احمد، سفیدخوش، میثم، باقری، خسرو و سجادی، مهدی (۱۳۹۹). «کنشگری انسانی و رسالت اجتماعی دانشگاه جست‌وجوگر

حقیقت در زمانه روشنگری و دوره رومان‌تیزم». *مجله پژوهش‌های فلسفی* (دانشگاه تبریز)، دوره ۱۴، شماره ۳۰، ص ۳۸-۵۵.

حبیبی، نوید، وظیفه‌دوست، حسین و جعفری، پرویش (۱۳۹۵). «مؤلفه‌های ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی». *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، دوره ۲۲، شماره ۲، ص ۱۲۵-۱۴۵.

رضا، مهدی (۱۳۹۴). «جایگاه مهارت‌آموزی در دانشگاه‌های نسل سوم». *نشریه مهارت‌آموزی*، دوره ۴، شماره ۱۴، ص ۱۱۷-۱۰۳.

شفایی یامچلو، طاهره، ابیلی، خدایار و فرامرز قراملکی، احد (۱۳۹۷). «مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)». *نشریه برگ فرهنگ*، دوره ۲، شماره ۲، ص ۱۸۹-۲۰۲. دسترسی در: [https://html?lang=fa.66921\\_bargefarhangsj.ut.ac.ir/article](https://html?lang=fa.66921_bargefarhangsj.ut.ac.ir/article)

شکرالهی، محبوبه، دادوی، رسول و کمالی، نقی (۱۳۹۸). «مسئولیت نظام دانشگاهی در قبال جامعه: طراحی مدلی جهت ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب آن». *مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی*، دوره ۸، شماره ۳، ص ۱۷۸-۱۵۱.

محمدی چابکی، رضا (۱۳۹۸). «فلسفه آموزش عالی: ماهیت و قلمرو». *راهبرد فرهنگ*، دوره ۱۲، شماره ۴۷، ص ۳۱-۷.

محمدی، حامد و حکیمی، علی (۱۳۹۶). «سنجش اصول مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با رویکرد استاندارد ISO ۲۶۰۰۰ (مطالعه موردی: شرکت گاز استان مازندران)». *مدیریت استاندارد و کیفیت*، دوره ۷ (بهار)، ص ۳۳-۱۶.

هاشمی، سیداحمد و همراهی، مهرداد (۱۳۹۴). «مسئولیت‌پذیری اجتماعی». *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، ترکیه، استانبول.

یاسپرس، کارل (۱۹۵۹). *ایده دانشگاه*، ترجمه مهدی پارسا و مهرداد پارسا، تهران: ققنوس.

## منابع

Ahmad, J. (2012). "Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis". *Social Responsibility Journal*, 8(1), pp. 77-86.

Alzyoud, S. A., and Bani-Hani, K. (2015). "Social responsibility in higher education institutions: application case from the Middle East". *European Scientific Journal*, 11(8), pp. 122-129.

Banyasady, A., Sefidkhosh, M., Bagheri, K., and Sajjadi, M. (2020). "Human activism and the social mission of the truth-seeking university in the Enlightenment and the Romantic era". *Journal*

2019. Tehran: Qoqnoos {In Persian}
- Kövér, Á., and Franger, G. (Eds.) (2019). *University and Society: Interdependencies and Exchange*. Coburg, Germany: Edward Elgar publishing Edward elgar.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., and Davídsdóttir, B. (2019). "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility". *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), pp. 1-23.
- Mohamed, A. (2015). "A Framework for University Social Responsibility and Sustainability: The Case of South Valley University, Egypt". *International Journal of Economics and Management Engineering*, 9(7), 2407-2416.
- Mohammadi Chaboki, R. (2019). "The Philosophy of Higher Education: Nature and Scope". 12(47), pp. 7-31. doi: 10.22034/jsfc.2019.103782. {In Persian}
- Mohammadi, H., and Hakimi, A. (2017). "Assessing the principles of corporate social responsibility with the standard approach of ISO 26000 (Case study: Mazandaran Gas Company)". *Standard and Quality Management*, 7(23), pp. 16-33. {In Persian}
- Taylor, W. (1987). *Universities under Scrutiny*. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.
- Reza, M. (2016). "Skill training position in the third generation universities". *Journal of Skill Training*, 4(14), pp. 103-117. {In Persian}
- Rojas, H., Lamas Lara, V., and Gómez Meza, D. (2020). "University Social Responsibility and Community Relations". *Asian Journal of Education and Social Studies*, 9(4), pp. 47-58.
- Sánchez-Hernández, M. and Mainardes, E. W. (2016). "University social responsibility: a student base analysis in Brazil". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, pp. 151-169.
- Shafaei Yamchelou, T., Abili, K., and Faramarz Gharamaleki, A. (2018). "Social responsibility in Universities (Case Study: University of Tehran)". *Barge Farhang*, 2(2), pp. 189-202. Available in: [https://bargefarhangsj.ut.ac.ir/article\\_66921.html?lang=en](https://bargefarhangsj.ut.ac.ir/article_66921.html?lang=en). {In Persian}
- Shokrollahi, M., Davoudi, R., and kamali, N. (2020). "The Responsibility of the Academic System to the Community: Designing a Model to Assess Its Current and Desirable Status". *Scds*, 8(3), pp. 151-178 . URL: <http://journals.sabz.ac.ir/scds/article-1-1122-en.html>. {In Persian}
- Vallaey, F. (2014). "University Social Responsibility: a mature and responsible definition". GUNI Report 2014 on Higher Education in The World, pp. 88-96.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., and Baicu, C. (2010). "Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, pp. 4177-4182.
- Vázquez, J. L., Aza, L. C., and Lanero, A. (2014). "Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11(3), pp. 195-208.
- Zulfiqar, S., Sadaf, R., József, P., Vveinhardt, J., and Máté, D. (2019). "An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: The Case of Pakistan". *Sustainability*, 11(13), pp. 1-15.



## **A Review of Criteria for Effective University-Society Relationship based on University Social Responsibility Models**

Mitra Moubed<sup>1</sup>  
Ali Nadizadeh<sup>2</sup>

### **Abstract**

One of the main missions of universities is to help the development and transformation of societies through education and research. In this regard, constructive interactions and communications between universities and local and global societies can help achieve this mission. Moreover, the university social responsibility (USR) helps universities be more connected with their environment in recognizing problems and also providing appropriate solutions. The main purpose of this paper is to identify and categorize the criteria for evaluating the effective relationship between the university and the society from the literature. The criteria identified from previous studies have been classified into seven main groups. The results can help to assess the current situation, define the desired situations and prioritize the strategies of universities for more effective communication with society.

**Keywords:** University Social Responsibility, Criteria, Evaluation, University-Society Relationship

---

1. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Ardakan University, Ardakan, Iran (corresponding author); Moubed.m@ardakan.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Ardakan University, Ardakan, Iran; nadizadeh@ardakan.ac.ir

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

میترا موبد	علی نادى زاده اردکانى	
نویسنده مسئول	نویسنده اول	نقش
نگارش متن	نگارش متن	نگارش متن
ویرایش متن و ...	ویرایش متن و ...	ویرایش متن و ...
طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی
-	-	گردآوری داده
-	-	تحلیل / تفسیر داده
-	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.


بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: میترا موبد

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

## نهادهای و برنامه‌های توسعه صادرات دانش بنیان و ملاحظات سیاستی توسعه صادرات

 20.1001.1.24767220.1401.12.1.6.1

محسن رحیمزاده<sup>۱</sup>  
علیرضا نعیمی<sup>۲</sup>  
امیر ذاکری<sup>۳</sup>

### چکیده

توسعه صادرات و حمایت از بین‌المللی شدن بنگاه‌ها همواره در دستور کار نهادهای حمایتی قرار دارد. برنامه‌های توسعه صادرات از جمله سیاست‌هایی است که برای رفع موانع حضور شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای بین‌المللی اجرا می‌شود. اگرچه در حال حاضر صادرات محصولات دانش بنیان سهم ناچیزی از صادرات کشور را به خود اختصاص داده است، در پی توسعه کمی و کیفی زیست‌بوم شرکت‌های دانش بنیان در سال‌های اخیر و موفقیت نسبی این شرکت‌ها در تأمین نیاز کشور، این شرکت‌ها ظرفیت بالقوه ورود به بازارهای جهانی را دارند و این امر در تداوم حیات آن‌ها بسیار مهم است. در این مقاله، مروری جامع بر مطالعات جهانی حوزه برنامه‌های توسعه صادرات صورت گرفته و مفاهیم، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های اصلی این برنامه‌ها بیان شده است. این مقاله با ارائه دسته‌بندی موضوعی از مطالعات انجام شده است. در این مطالعات ابعاد سطح توسعه‌یافتگی جوامع، کارکردها و ساختار مدیریتی و مالی نهادهای توسعه صادرات، کارایی و اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات و اقتضانات خاص محصولات با فناوری پیشرفته بررسی خواهد شد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که چهار محور اساسی شامل سطح آگاهی از برنامه‌های توسعه صادرات، حمایت بر اساس اندازه یا تجربه صادراتی شرکت، میزان مشارکت بخش خصوصی در هیئت‌مدیره نهادهای توسعه صادرات و در نهایت حضور نماینده دولتی و دیپلماتیک فعال در کشورها محورهای تصمیم‌گیری اصلی در حوزه تدوین برنامه‌های حمایتی و تخصیص منابع شناسایی شده است. در نهایت نیز باهدف ارتقای دانش کنونی مدیران، دلالت‌هایی از مطالعات انجام شده برای سیاست‌گذاران حوزه صادرات شرکت‌های دانش بنیان ارائه خواهد شد.

واژگان کلیدی: توسعه صادرات، بین‌المللی شدن، شرکت‌های دانش بنیان، فناوری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۷

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت تکنولوژی دانشگاه علم و صنعت ایران؛

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت تکنولوژی دانشگاه علم و صنعت ایران؛

۳. استادیار دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسئول): . zakery@iust.ac.ir

## مقدمه

صادرات برای حمایت از آن‌ها ارائه می‌کنند. این اقدامات عمومی بیشتر برای حمایت از فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌ها و باهدف (۱) افزایش آگاهی شرکت‌ها درباره فرصت‌ها، مزایا و انگیزه بازار خارجی برای شروع صادرات، (۲) کمک به شرکت‌ها در درک و پاسخگویی به نیازهای مشتریان با ارائه اطلاعات و کمک‌های مفید برای آماده‌سازی در صادرات، (۳) تسهیل ارائه محصولات و خدمات شرکت‌ها به صورت محلی طراحی می‌شوند (Lederman et al., 2010).

در سال‌های اخیر پژوهشگران متعددی به بررسی ابعاد گوناگون این مسئله پرداخته‌اند. مطالعات کودوناریس (2018) چهار زمینه مطالعاتی در حوزه برنامه‌های توسعه صادرات را نشان می‌دهد. اولین گروه پژوهش‌ها تحقیق درباره میزان آگاهی، میزان استفاده و سودمندی برنامه‌های توسعه صادرات برای بنگاه‌های بدون تجربه صادراتی، بنگاه‌های باتجربه صادراتی و یا هر دو نوع بنگاه است. برخی از مطالعات به‌طور خاص بر استفاده و اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات مشخص مانند مأموریت‌های تجاری و یا شرکت‌های محلی با فروش بین‌المللی متمرکز شده است. همچنین در گروه دیگری از مطالعات به بررسی کمک‌های دولت به صادرات شرکت‌ها در گروه‌های خاص صنعتی پرداخته شده است. علاوه بر این، در مطالعات متعددی نیز تلاش شده تا تناسب برنامه‌های توسعه صادرات با ویژگی‌های متفاوت شرکت‌ها، مثلاً اندازه سازمان، تجربه در محیط کسب‌وکار و موقعیت جغرافیایی و یا ابعاد مدیریتی شرکت همچون سوابق، نگرش‌ها و چشم‌اندازهای بین‌المللی بررسی شود (Coudounaris, 2018).

هدف از نگارش این مقاله دسته‌بندی و ساختاردهی به ابعاد مختلف برنامه‌های توسعه صادرات مطابق با آخرین تحقیقات این حوزه است تا بتوان شناخت بهتری از تجارب موجود در اختیار محققان و خصوصاً سیاست‌گذاران کشور قرار داد. این مطالعه به تقویت رویکرد برنامه‌محوری در هدفمندکردن سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های حمایتی مشخص در کشور کمک می‌کند تا بدین ترتیب اقدامات حمایتی پراکنده، موردی و فاقد اهداف و مخاطبان شفاف به تدریج جای خود را به برنامه‌های حمایتی مدون و بهره‌مند از تجربیات جهانی بدهد.

در ادامه پس از ارائه تعاریف رایج مفاهیم مرتبط، به دسته‌بندی موضوعی مقالات و پژوهش‌های انجام‌شده در هرکدام از این بخش‌ها پرداخته شده است و در انتها با جمع‌بندی این یافته‌ها، تصمیمات مربوط به تدوین و اجرای برنامه‌های حمایتی توسعه صادرات در قالب پنج محور اساسی معرفی و دلالت‌هایی برای سیاست‌گذاران این حوزه ارائه می‌شود.

صادرات به استفاده بهینه از ظرفیت تولید و بهبود بازده سرمایه‌گذاری کمک می‌کند و به همین سبب موردتوجه شرکت‌ها و بنگاه‌های تولیدی است. همچنین با تنوع‌بخشی به بازارهای هدف خطر سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهد و موجب ارتقای وضعیت تاب‌آوری شرکت‌ها می‌شود. با این حال و به‌رغم آگاهی مدیران شرکت‌ها از منافع صادرات، همچنان به‌علت کمبود منابع و یا ناآشنایی با فرصت‌های صادراتی، شرکت‌های محدودی به صادرات اقدام می‌کنند. در همه کشورهای جهان، دولت‌ها تشویق و ترویج صادرات را از وظایف اصلی خود می‌دانند و نهادها و برنامه‌های حمایتی متنوعی را طراحی و اجرا می‌کنند. یکی از موضوعات مهم در حوزه صادرات وجود موانع متعدد فراروی شرکت‌هاست که دسترسی و موفقیت آن‌ها را در این مسیر با مشکل مواجه کرده است. این موانع ممکن است از جنس محدودیت‌های نگرشی، ساختاری، عملیاتی و سایر محدودیت‌هایی باشند که مانع توانایی شرکت برای شروع، توسعه یا تداوم عملیات بین‌المللی می‌شوند (Leonidou, 1995). لئونیدو دو نوع مانع صادراتی را شناسایی می‌کند: موانع داخلی که با منابع سازمانی، قابلیت‌ها و رویکرد شرکت در صادرات مرتبط‌اند و موانع خارجی که از محیط عملیاتی شرکت سرچشمه می‌گیرند (Leonidou, 2004).

دولت‌ها به‌منظور رفع موانع صادرات در هر دو دسته فوق دست به ابتکاراتی می‌زنند که آن را در قالب برنامه‌های توسعه صادرات<sup>۱</sup> ارائه و اجرا می‌کنند. در این خصوص، نقش برنامه‌های توسعه صادرات این است که موانع صادرات داخلی و خارجی را به شکلی کاهش دهند تا شرکت‌ها آسان‌تر و سریع‌تر در بازارهای خارجی ادغام شوند و عملکرد خود را در حوزه تجارت بین‌الملل ارتقا بخشند (Ribeiro et al., 2020).

برنامه‌های توسعه صادرات غالباً اقدامات دولتی است که به کمک واسطه‌ها به شرکت‌های بومی کمک می‌کند تا فعالیت‌های بین‌المللی خود را به‌طور مؤثر انجام دهند (Leonidou et al., 2011). این برنامه‌ها بیشتر برای شرکت‌های کوچک و متوسط طراحی شده است و همین شرکت‌ها نیز آن‌ها را به‌کار می‌گیرند (Lederman et al., 2010) و با تأمین منابع و فراهم کردن قابلیت‌ها و پشتیبانی‌های لازم درصد افزایش موفقیت و تسریع در بین‌المللی شدن شرکت‌ها هستند.

با توجه به اینکه شرکت‌های کوچک و متوسط به‌سبب کمبود تجربه، دانش، انگیزه، منابع یا توانایی‌ها در تخمین ظرفیت واقعی بازارهای خارجی با مشکل روبه‌رو هستند (Dominguez, 2018)، دولت‌ها خدمات و برنامه‌های متعددی از جمله برنامه‌های توسعه



## ۱. نهادهای توسعه صادرات

امروزه نهادهای توسعه صادرات<sup>۱</sup> در اکثر کشورهای دنیا وجود دارند. اولین آژانس توسعه صادرات، که هنوز هم در حال فعالیت است، در سال ۱۹۱۹ در فنلاند تأسیس شد. این نهادها در اندازه، سبک حکمرانی و نوع فعالیت‌هایی که در آن مشارکت می‌کنند با یکدیگر تفاوت دارند. مثلاً در حوزه منابع مالی، بودجه برنامه‌های توسعه صادرات کشورها با میزان صادرات آن‌ها از ۰/۲۲ درصد در پرتغال تا ۰/۱۵ درصد در شیلی و کلمبیا و ۰/۰۳ درصد در بولیوی و تانزانیا متفاوت است. همچنین حجم بودجه سالیانه این نهادها از ۶۰ هزار دلار در سیرالئون تا ۵۰۰ میلیون دلار در انگلستان تغییر می‌کند. از منظر نوع خدمات این نهادها نیز طیف متنوعی از فعالیت‌ها همچون ارائه کمک‌های مالی مانند اعتباردهی و بیمه، اطلاعات بازار شرکت‌ها و محصولات، کمک‌های فنی پشتیبانی حمل و نقل، صدور گواهینامه محصول و مشارکت در نمایشگاه‌های تجاری در زمره فعالیت‌های این نهادها قرار دارد. برخی از این نهادها خدمات صادراتی خود را به طیف وسیعی از صنایع مختلف ارائه می‌دهند در حالی که برخی دیگر فقط با صنایع خاصی همکاری می‌کنند. تعدادی از این نهادها بخش زیادی از بودجه خود را در دفاتر خارج از کشور مبدأ خود هزینه می‌کنند و برخی فقط در کشور مبدأ حضور دارند. بعضی از آن‌ها را کاملاً بخش خصوصی مدیریت می‌کند مانند هنگ‌کنگ و برخی دیگر را دولت اداره می‌کند مانند شیلی.

به‌رغم تنوع بالای مأموریت‌های نهادهای توسعه صادرات و تنوع خدمات ارائه‌شده آن‌ها، اغلب پژوهشگران و محققان بیش از پرداختن به خود این نهادها به فعالیت‌های آن‌ها پرداخته‌اند که در قالب برنامه‌های توسعه صادرات پیاده‌سازی می‌شوند.

دولت‌ها، انجمن‌های تجاری و سازمان‌های دیگر برنامه‌های توسعه صادرات را برای کمک به شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط، ارائه می‌دهند که به‌سبب کمبود تجربه، منابع محدود یا سایر موانع ذهنی و یا واقعی قادر به مشارکت در بازارهای صادراتی نیستند و یا تمایلی به آن ندارند. این برنامه‌ها به همه سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی طراحی شده برای کمک به فعالیت‌های صادراتی بنگاه از مشاوره، مشوق‌های مالیاتی و تأمین مالی صادرات گرفته تا نمایشگاه‌های تجاری و کمک به توسعه فروش اطلاق می‌شود (Moshabaki and Khademi, 2012).

در تعریف دیگری، برنامه‌های توسعه صادرات اقدامات سیاستی‌اند که هدف آن‌ها افزایش فعالیت صادراتی در سطح شرکت، صنعت یا کشور است. این برنامه‌ها ابزار آگاهی‌بخشی‌اند که برای صادرات، رشد یا گسترش بازار، کاهش یا رفع موانع صادراتی و ارائه کمک و مشوق به صادرکنندگان واقعی و بالقوه عمل می‌کنند

(Serinhaus, 1990). هدف از برنامه‌های توسعه صادرات نیز افزایش عملکرد صادراتی، با بهبود توانایی‌ها، منابع و راهبردهای شرکت‌ها و رقابت‌پذیری کلی است که به‌نوبه خود برای بهبود عملکرد صادرات اثبات شده‌اند (CAVUSGIL and YEOH, 1994; Czinkota and Wongtada, 1997; Serinhaus, 1990).

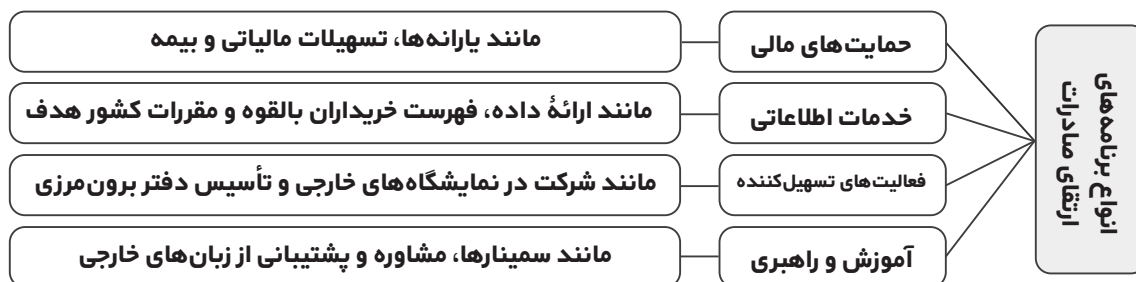
سرمایه‌گذاری دولت‌ها در برنامه‌های توسعه صادرات در بیست سال گذشته در حال افزایش بوده است تا حدی که تحقیقات نشان می‌دهد تعداد نهادهای توسعه صادرات در دهه‌های اخیر نزدیک به سه برابر شده است (Schmidt and Ferreira da Silva, 2015). مطالعات متعددی در حال حاضر درباره برنامه‌های توسعه صادرات به موضوعات مختلفی مانند ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها، ویژگی‌های خاص برنامه‌ها، آگاهی از وجود برنامه‌ها، مفید بودن و میزان استقبال از این برنامه‌ها و اثرهای متقابل برنامه‌های توسعه صادرات و تجارت بین‌الملل پرداخته است.

دسته‌بندی انواع برنامه‌های توسعه صادرات در کشورها یکی از موضوعاتی است که مورد توجه محققان مختلف قرار گرفته است. ریبریو و همکاران (2020) در مطالعه‌ای باهدف مقایسه برنامه‌های توسعه صادرات در اقتصادهای پیشرفته و اقتصادهای نوظهور، برنامه‌های توسعه صادرات را در دو دسته کلی مستقیم و غیرمستقیم دسته‌بندی کرده‌اند (Ribeiro et al., 2020). برنامه‌های مستقیم برنامه‌هایی‌اند که هدف آن‌ها مستقیماً افزایش صادرات است؛ اما برنامه‌های غیرمستقیم به برنامه‌های حمایتی دولتی اطلاق می‌شود که به‌منظور رونق تولید و ارتقای وضعیت بنگاه‌های فعال در کشور طراحی و اجرا می‌شوند که البته به‌صورت غیرمستقیم در صادرات شرکت‌ها نیز اثرگذارند.

در این تحقیق، چهار نوع برنامه توسعه صادرات شناسایی شده است. اول، برنامه‌های حمایتی مالی مانند یارانه‌ها، تسهیلات مالیاتی و بیمه؛ دوم، برنامه‌های ارائه خدمات اطلاعاتی ازجمله ارائه داده‌ها، فهرست خریداران بالقوه و آشناسازی شرکت‌ها با مقررات؛ سوم، فعالیت‌های تسهیل‌کننده صادرات مانند نمایشگاه‌های تجاری و دفاتر خارج از کشور و چهارم، برنامه‌های آموزشی همچون سمینارها، برنامه‌های مشاوره و آموزش زبان خارجی (شکل ۱).

دسته‌بندی‌های دیگری نیز وجود دارد که از آن جمله می‌توان به دسته‌بندی دوه‌مینگوئز (2018) اشاره کرد که با تمرکز بر خدمات ارائه‌شده به شرکت‌های کوچک و متوسط انجام شده است و این خدمات را در چهار دسته خدمات «پشتیبانی انگیزشی»، «اطلاعاتی»، «عملیاتی» و «مالی» تقسیم‌بندی کرده است (Dominguez, 2018).

در بین نظریه‌های مختلفی که در مطالعات مربوط به برنامه‌های توسعه صادرات استفاده شده است نیز دو نظریه بین‌المللی سازی (رویکرد فرایندی یا متوالی در بین‌المللی سازی) و دیدگاه مبتنی بر



شکل ۱: انواع برنامه‌های توسعه صادرات (Ribeiro et al., 2020)

دریافت‌کننده خدمات از جمله عواملی است که باعث اثربخشی برنامه‌ها خواهد بود.

وان بیسبروک و چن (2015) با بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط کانادایی عنوان کرده‌اند که تأثیر برنامه‌های توسعه صادرات در مشتریانی که برای اولین بار از آن‌ها استفاده می‌کنند، بیشتر است. حمایت‌کردن از شرکت‌های بزرگ‌تر و قدیمی و صادرکنندگانی که بازارهای مقصد صادراتی بیشتری دارند، تا حدودی مؤثر بوده است و در مقابل، حمایت از صادرکنندگان باتجربه و شرکت‌هایی که به جای مقاصد صادراتی بیشتر، محصولاتی با تنوع بیشتر صادر می‌کنند، اثرگذاری کمتری دارد (Van Biesebroeck and Chen, 2015).

از سوی دیگر با توجه به آنکه پذیرش برنامه‌های توسعه صادرات در حوزه‌های متنوع‌تر به عملکرد بهتر شرکت در صادرات کمک می‌کند، به دولت‌ها توصیه می‌شود برای افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات، بسته‌های جامع برنامه‌ای حمایتی به شرکت‌ها ارائه کنند و برنامه‌های توسعه صادرات را به روشی نظام‌مند گسترش دهند (Wang et al., 2017).

علاوه بر این برخی از عوامل درونی مدیریت بنگاه نیز در اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات اثرگذارند. راهبرد صادراتی بنگاه از عواملی است که جلالی در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۲ بررسی کرده است و در نهایت بر نقش میانجی‌گری راهبرد صادرات بر اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات و عملکرد صادرات تأکید می‌کند.

اغلب محققان اثر پذیرش و مشارکت بنگاه‌ها در برنامه‌های توسعه صادراتی را در عملکرد صادراتی مثبت گزارش کرده‌اند. مثلاً فریشانت و چوراکووا (2018) در مطالعه‌ای به بررسی وضعیت برنامه‌های توسعه صادرات در روسیه پرداخته‌اند که نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات، اطلاعات، آموزش و درک مفید بودن آن‌ها رابطه مثبت وجود دارد (Freixanet and Churakova, 2018).

زمینه دیگری که در ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات به آن توجه شده است مقایسه حوزه‌های هدف این برنامه‌هاست. برنامه‌های توسعه صادراتی در حوزه‌های آگاه‌سازی، آموزش، مالی

منابع<sup>۱</sup> بیشترین کاربرد را دارند (Malca et al., 2019). رویکرد فرایندی به بین‌المللی‌سازی به دنبال شناسایی چگونگی حمایت آژانس‌ها و برنامه‌های توسعه صادرات از روند بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها بوده است و اینکه چگونه این برنامه‌ها در مسیر تکاملی بنگاه موجب می‌شوند که تعهد به بازارهای بین‌المللی افزایش یابد. این رویکرد در بیشتر موارد تأثیر مستقیم برنامه‌های توسعه صادرات در تکامل بنگاه را بررسی می‌کند و یا فرایندی را که شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند در برنامه‌ها شرکت کنند، مطالعه می‌کند. تمرکز اصلی رویکرد دوم، که مبتنی بر نظریه دیدگاه منبع‌محور است، بر بنگاه و منابع آن قرار دارد. در این رویکرد هدف برنامه‌های توسعه صادرات افزایش عملکرد صادرات از طریق بهبود منابع، توانایی‌ها، استراتژی‌ها و رقابت است.

در ادامه، با دسته‌بندی موضوعی مقالات بررسی شده، به بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در هرکدام از این بخش‌ها پرداخته خواهد شد.

#### ۱-۱. سنجش و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات

یکی از محورهای اصلی تحقیقات در موضوع برنامه‌های توسعه صادرات، بررسی و ارزیابی اثربخشی آن‌ها در حجم صادرات نهایی شرکت‌ها و کشورهاست. علاقه به پژوهش‌های مرتبط با صادرات و رشد در عرصه بین‌المللی و بررسی تأثیرات برنامه‌های توسعه صادرات، به منظور رفع مخاطرات فرایند صادرات و دستیابی به عملکرد بهتر در بازارهای بین‌المللی، افزایش یافته است و مطالعات متعددی در این مورد صورت گرفته است (Francis and Collins-Dodd, 2004).

باید توجه کرد که ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات مسئله‌ای پیچیده است؛ چراکه بنگاه‌ها در هر مرحله از فرایند صادرات نیازهای حمایتی متفاوتی دارند که توجه نکردن به سطح تجربه و سابقه بنگاه در اثربخشی حمایت‌ها، موجب انحراف و بی‌اعتباری نتایج خواهد شد (Seringshaus, 1990). عواملی همچون تجربه، اندازه بنگاه و تنوع بازارهای موجود شرکت‌های

1. Resource-Based View (RBV)

امر اثربخشی ارتباطات توسعه صادرات را ارزیابی می‌کند. اما برخی دیگر به این علت که میزان استفاده از برنامه‌ها به عملکرد بهتر صادرات شرکت منجر می‌شود، استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات را محور تحقیقات خود در نظر گرفته‌اند.

از سوی دیگر باید توجه داشت که ویژگی‌های سازمانی و صادراتی شرکت‌ها در آگاهی و سطح استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات تأثیرگذارند. کوکسال (2009)، بر اساس یک بررسی و سنتز ادبیات، به بررسی تفاوت آگاهی، استفاده و سودمندی برنامه‌های توسعه صادرات در بین شرکت‌ها بر اساس ویژگی‌های سازمانی و صادراتی پرداخته است. در نتایج نشان داده شده است که آگاهی، استفاده و باور به سودمندی برنامه‌های توسعه صادرات با توجه به خصوصیات سازمانی و صادراتی شرکت‌ها متفاوت است (Koksal, 2009).

بسته به میزان درگیری و تعهد در امر صادرات، مدیران شرکت‌ها از برخی برنامه‌های توسعه صادرات آگاهی بیشتری پیدا می‌کنند. هرچه شرکت‌ها بازارهای بیشتری را با صادرات خود پوشش دهند، به منابع و مهارت‌های بیشتری نیاز دارند، بنابراین بیشتر از برخی از برنامه‌های توسعه صادرات ارائه شده استفاده می‌کنند. ریسک موجود در این راهبرد بیشتر از ریسک موجود در تمرکز بر بازارهای کمتر است. بنابراین، شرکت‌ها ممکن است به حمایت بیشتر به‌ویژه برای شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و در فعالیتهای تحقیق و توسعه، افتتاح دفاتر و فروشگاه‌ها و ایجاد نام تجاری و چهره کشور برای رقابت در این بازارها نیاز داشته باشند. مدیران شرکت‌های بزرگ‌تر صادرکننده که منابع و توانایی‌های بیشتری دارند، با داشتن ریسک بالاتر در بین‌المللی شدن، ممکن است بخواهند با افتتاح دفتر و فروشگاه در بازارهای صادراتی، بازار خارج از کشور را گسترش دهند. آن‌ها احساس می‌کنند که گسترش و ادامه حیات در بازارهای صادراتی، افتتاح دفتر و فروشگاه را در خارج از کشور ضروری می‌کند (Cavusgil, 1994).

همچنین تفاوت بسیاری در استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات بر اساس فاصله بازار صادرات وجود دارد؛ این بدان معنی است که شرکت‌های صادرکننده محصولات و خدمات، خود، به بازارهای دورتر نیاز دارند که بیشتر از چنین برنامه‌هایی استفاده کنند.

در برخی از تحقیقات، فقدان دسترسی و قابلیت استفاده بسیاری از برنامه‌های توسعه صادرات، به‌ویژه برنامه‌هایی که مرتبط با بیمه و تأمین مالی صادرات‌اند، مانعی در اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات دانسته شده‌اند. سطح استفاده از این نوع برنامه‌های توسعه صادرات بسیار کم است و فقط ۴ درصد از آن‌ها استفاده می‌کنند و شاخص بهره‌وری استفاده از آن‌ها نیز فقط ۱۰ درصد است که با توجه به اینکه شرکت‌ها «منابع مالی» را یکی از نقاط ضعف اصلی خود نشان می‌دهند، با این موضوع در

و شبکه‌سازی ممکن است نتایج متفاوتی را در پی داشته باشد. ایوب و فریشانیت (2014) ضمن بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط در مالزی، به این نتیجه دست یافته‌اند که بین شرکت‌های مالزیایی تأثیرات برنامه‌های آموزشی بیشتر از حمایت‌های مالی برآورد شده است (Ayob and Freixanet, 2014).

در صورت دسترسی به پایگاه‌های داده بزرگ و یا بررسی نمونه‌های متعدد می‌توان ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات را در قالب نتایج کمی نیز بررسی کرد. لدرمن و همکاران (2009) با مقایسه تأثیر برنامه‌های توسعه صادرات، در صادرات ۸۸ کشور مختلف، رابطه مستقیم و مثبتی را بین بودجه برنامه‌های توسعه صادرات و سرانه صادرات محصولات و خدمات کشورها نشان داده‌اند. وی همچنین در تحقیق دیگری نشان داده است که به‌طور متوسط یک دلار هزینه برای برنامه‌های توسعه صادرات باعث افزایش پانزده دلاری صادرات می‌شود (Lederman et al., 2010).

طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه صادرات در همه موارد آثار مثبت و تقویت‌کننده ندارد. کادوت و همکاران (2015)، ضمن مطالعه برنامه‌های توسعه صادرات تونس، به‌منزله کشور درحال توسعه، دریافته‌اند که این برنامه‌ها هرچند در بلندمدت تأثیرات پایداری داشته‌اند، در کوتاه‌مدت افزایش موقت در صادرات شرکت‌ها را نشان می‌دهند (Cadot et al., 2015).

نتیجه‌گیری‌های متفاوتی از موضوع سنجش و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات در ادبیات موجود صورت گرفته است که غالب آن‌ها به مثبت بودن تأثیر این برنامه‌ها اشاره کرده‌اند و برخی نیز کم‌اثر بودن یا اثرهای منفی برنامه‌ها را گزارش کرده‌اند.

## ۱-۲. آگاهی، سودمندی و میزان استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات

یکی از موانع اصلی اثربخشی برنامه‌های توسعه صادرات اطلاع‌رسانی نکردن صحیح برنامه‌ها به بنگاه‌هاست. در بسیاری از موارد بنگاه‌های هدف از وجود برنامه‌های حمایتی بی‌اطلاع‌اند و این بی‌اطلاعی منجر به استفاده نکردن بنگاه‌ها از برنامه‌ها و درنهایت کاهش اثربخشی برنامه‌ها می‌شود (Ahmed et al., 2002). در تحقیقات قبلی نشان داده شده است که غالباً صادرکنندگان از حمایت‌های برنامه‌های توسعه صادرات بی‌اطلاع‌اند و تمایل کافی برای یادگیری آن‌ها را ندارند (Ogram, 1982; Ayob and Freixanet, 2014). با توجه به آنکه اطلاعات و آموزش درباره نحوه صادرات، در مرحله پیش از صادرات اهمیت بیشتری دارد (Morgan and Katsikeas 1997; Wiedersheim-Paul, 1978; Olson, and Welch, 1993)، نایدو و راو (1993) اولین معیار مهم تأثیر برنامه‌های توسعه صادرات را مربوط به سطح آگاهی و استفاده از آن‌ها می‌دانند. در مطالعات متعددی بر اندازه‌گیری آگاهی از برنامه‌های توسعه صادرات متمرکز شده‌اند، زیرا این

تناقض است (Freixanet and Churakova, 2018).

از سوی دیگر بیشترین کاربرد برنامه‌های توسعه صادرات، سمینارها، میزگردها و سایر رویدادهای اطلاعاتی و آموزشی صادرات است که نیاز شرکت‌ها به افزایش دانش صادراتی خود را نشان می‌دهد؛ اما همچنین به در دسترس بودن بیشتر این برنامه‌ها اشاره دارد. یعنی اینکه وقتی برنامه‌ای در دسترس و پرکاربرد است، شرکت‌ها از آن استفاده خواهند کرد.

### ۱-۳. اثرگذاری برنامه‌های توسعه صادرات در تمایل و شدت صادرات (تجربه صادراتی)

تمایل به صادرات انجام یا انجام‌ندادن صادرات شرکت به بازارهای خارجی تعریف می‌شود و شدت صادرات به نسبت فروش صادراتی به کل فروش شرکت گفته می‌شود. (Calof and Beamish, 1995, Salomon and Shaver, 2005).

اغلب تحقیقات انجام‌شده نشان داده است که برنامه‌های توسعه صادرات در افزایش عملکرد صادرکنندگان موجود تأثیر بیشتری در برابر کمک به غیرصادرکنندگان برای شروع بین‌المللی‌سازی دارد و این بدان معنی است که اثرگذاری این برنامه‌ها در شدت صادرات، بیشتر از تمایل به صادرات بوده است (Bernard and Jensen, 2004, Girma et al., 2009).

کومی و رسمینی (2019) در مقاله خود تأثیر برنامه‌های توسعه صادرات در تمایل و شدت صادرات را بررسی کرده‌اند، که در آن نشان داده شده است که با اجرای برنامه‌های توسعه صادرات، تمایل به صادرات و هم شدت صادرات شرکت‌های حمایت‌شده افزایش می‌یابد. علاوه بر این، میزان تخمینی تأثیر نشان می‌دهد که اندازه شرکت در آن تأثیرگذار است، درحالی‌که تجربه صادراتی مکمل آن است. نهایتاً اینکه برنامه‌های توسعه صادرات تأثیر متفاوتی در تمایل صادرات و شدت صادرات دارد. درحالی‌که ممکن است شرکت‌های غیرصادرکننده، با هر نوع برنامه توسعه صادرات به انجام فعالیت‌های صادراتی تشویق شوند، شرکت در نمایشگاه‌ها تنها موردی است که می‌تواند فروش صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط را گسترش دهد. شایان ذکر است که تأثیر نمایشگاه‌های تجاری در شدت صادرات هنگامی افزایش می‌یابد که همراه با کمک فنی و مشاوره تخصصی باشد، یعنی خدماتی که می‌تواند دانش شرکت‌های کوچک و متوسط را در عملکرد بازارهای خاص خارجی بهبود بخشد (Comi and Resmini, 2019).

از سوی دیگر عموماً برنامه‌های توسعه صادرات، شرکت‌های غیرصادرکننده را به صادرات تشویق می‌کند، هرچند تشخیص آنکه آیا تأثیر مثبت در شدت صادرات با شرکت‌هایی است که فعالیت‌های خود را در مقصد جدید یا محصول و بازار جدید گسترش می‌دهند یا شرکت‌هایی که صادرات بیشتری در همان محصول یا بازار دارند، به‌سادگی امکان‌پذیر نیست.

۱-۴. مقایسه کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای درحال توسعه با مرور ادبیات گذشته، واضح است که برای بررسی برنامه‌های توسعه صادرات، پژوهش‌های کمتری روی کشورهای درحال توسعه در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته صورت گرفته است.

لدرمن و همکاران (2010) نشان داده‌اند که فعالیت‌های توسعه صادرات پس از سابقه طولانی موفق نبودن به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه که با سیاست‌های جانشینی واردات و ارزش‌گذاری بیش از حد ارزش همزیستی داشته‌اند، اخیراً موفقیت بیشتری در افزایش صادرات کل به دست آورده‌اند، به‌ویژه از زمانی که مدیریت این فعالیت‌ها بخش خصوصی را درگیر کرده است. اما برای مقایسه رویکرد کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه به برنامه‌های توسعه صادرات، می‌توان اشاره کرد که کشورهای توسعه‌یافته در مجموع طیف وسیع‌تری از انواع خدمات را ارائه می‌دهند (Ribeiro et al., 2020).

نقش کشورهای توسعه‌یافته در هر چهار حوزه حمایت‌ها، یعنی فعالیت‌های مالی، خدمات اطلاعاتی، فعالیت‌های تسهیلگر و آموزش به نسبت کشورهای درحال توسعه بیشتر است و در بین این حمایت‌ها، خدمات اطلاعاتی در رتبه نخست و بعد از آن آموزش بیشترین نقش را دارند.

نقش برنامه‌های توسعه صادرات در منابع اختصاص‌یافته به فعالیت‌های بین‌المللی مربوط می‌شود؛ اما این‌ها کاملاً تعیین‌کننده عملکرد بین‌المللی شرکت‌ها نیستند. تأثیرنداشتن در نقش شکل‌دهنده ممکن است این وضعیت را توضیح دهد. بنگاه‌های اقتصادی در کشورهای درحال توسعه و اقتصادهای در حال ظهور بیش از دیگران مشتری‌مدار هستند و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند.

وقتی بنگاه‌ها نتایج مثبتی دریافت می‌کنند، مدیران به این اعتقاد می‌رسند که آموزش و تشکیلات لازم نیست. از نتایج این‌طور به نظر می‌رسد که این منابع کاملاً در روند بین‌المللی‌سازی گنجانیده نشده‌اند و بنابراین به افزایش عملکرد بین‌المللی شرکت کمک نمی‌کنند.

### ۱-۵. برنامه‌های توسعه صادرات و شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشوری دارد تا جایی که صرف‌نظر از سطح توسعه‌یافتگی کشور، شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً بیش از ۹۵ درصد کل شرکت‌های یک کشور را شامل می‌شوند و سهم زیادی از اشتغال موجود و ایجاد اشتغال را به خود اختصاص می‌دهند (Kok et al., 2013; Criscuolo et al., 2014).

شرکت‌های کوچک و متوسط برای انجام فعالیت‌هایی که منجر به صادرات می‌شود، باید از موانع مختلف صادراتی عبور کنند؛

صادرات محصولات با فناوری بالا (به‌ویژه صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط) یکی از موارد پراهمیت بیشتر دولت‌هاست؛ چراکه صادرات این شرکت‌ها جزء منابع مهم دلار صادراتی به‌شمار می‌رود و موفقیت در این زمینه برای رقابت اقتصادی بین‌المللی آینده کشور بسیار مهم است. شرکت‌های با سطح فناوری پیشرفته به صادرات به‌منظور دستیابی به رشد سریع توجه دارند تا مدت‌زمان موردنیاز برای تأمین بودجه تحقیقات خود را کاهش دهند و همچنین خود را در همه بازارهای ممکن تثبیت کنند قبل از اینکه فشارهای رقابتی فرصت‌های پیش روی آن‌ها را بسوزانند (Roberts and Senturia, 1996).

فرانسیس و کولینز داد در سال ۲۰۰۴ به بررسی شرکت‌های صادراتی با محصولات با فناوری پیشرفته در کانادا پرداخته‌اند. در این تحقیق هیچ رابطه معنی‌داری، بین اقدامات عملکرد مالی و تعداد برنامه‌های حمایتی استفاده‌شده، یافت نشده است. از آنجاکه فروش صادراتی تحت تأثیر تعداد چشمگیری از عوامل به‌غیراز استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات و تابع ویژگی‌های اساسی شرکت است، جداکردن آثار استفاده از برنامه‌های دولتی دشوار است. با این حال، جالب توجه است که هر دو عامل هدف صادرات به‌طور معنی‌داری با فروش صادراتی، شدت و رشد موردانتظار در صادرات مرتبط بودند. همچنین نتایج نشان داده است که در بین شرکت‌های با محصولات فناورانه در کانادا، شرکت‌هایی که تجربه کمی از صادرات دارند در برابر شرکت‌های با سابقه بین‌المللی تأثیرپذیری بیشتری از حمایت‌ها داشته‌اند (Francis and Collins-Dodd, 2004).

در شرکت‌هایی که در مرحله پیش از صادرات‌اند به‌علت مشارکت محدودی که در صادرات دارند نمی‌توانند منافع مربوط به بازار پس از استفاده از برنامه‌های حمایتی توسعه صادرات را ارزیابی کنند. اما با این حال، برنامه‌های حمایتی صادرات همراه است با ارتقای قابلیت‌ها، در حوزه‌هایی که شرکت‌هایی که در مرحله پیش از صادرات هستند به آن‌ها بیشترین نیاز را دارند، یعنی کسب دانش صادراتی.

#### ۱-۷. اقتضائات حمایتی از شرکت‌های دانش بنیان

در دهه‌های اخیر، در کسب‌وکار بین‌الملل، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نقش مهمی ایفا می‌کنند. اما آشنایی نداشتن کافی مدیران شرکت‌ها با شاخص‌های بین‌المللی شدن از مهم‌ترین عوامل وضعیت نامقبول ایران از سایر کشورهای همسایه خود از نظر ارزشمندی فعالیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط است (Hatami et al., 2021).

شرکت‌های دانش بنیان که به گواه تحقیقات گوناگون اغلب در زمره شرکت‌های کوچک و متوسط قرار می‌گیرند، به‌علت اتکا به مزیت‌های فناورانه ظرفیت بالقوه بالایی برای موفقیت در بازارهای

لذا باید منابع خود را متمرکز کنند. با توجه به اینکه فرایند تکاملی بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، اغلب با راهبردهای صادراتی آغاز می‌شود، بین‌المللی شدن آن‌ها ممکن است با تنوعی‌های مختلفی مانند سرمایه‌گذاری‌های جدید بین‌المللی یا الگوی‌های جهانی متولد شود (Paul and Gupta, 2014). همان‌طور که لئونیدو (1995) عنوان کرده است، هنگام ورود به بازارهای بین‌المللی موانع نگرشی، ساختاری و عملیاتی به‌وجود می‌آیند که مانع شروع، توسعه و ماندگاری شرکت‌ها در سطح بین‌المللی می‌شوند. شرکت‌های بزرگ با توجه به ظرفیت‌های متنوعی که دارند با موانع صادراتی کمتری روبه‌رو هستند؛ اما شرکت‌های کوچک و متوسط به‌علت فقدان منابع مالی و تجربی، مشکلات زیادی برای ورود به بازارهای بین‌المللی پیش رو دارند. همچنین این امر موردتوجه است که شرکت‌های پیشرو اطلاعاتی را که خود با صرف هزینه به‌دست آورده‌اند در اختیار شرکت‌های کوچک‌تر قرار نمی‌دهند (Lederman et al., 2009)؛ لذا اطلاعات ناکافی از بازارهای بین‌المللی بزرگ‌ترین مشکل شرکت‌های نوپا در عرصه صادرات است. با این حال، شرکت‌های کوچک و متوسط با عبور از این مشکلات سرعت رشد بهتری از شرکت‌های بزرگ از خود نشان داده‌اند (Verwaal and Donkers, 2002; Wagner, 2007). اما این درحالی است که سینگر و زینکوتا (1994) دریافتند که اندازه شرکت هیچ نقشی در نتایج استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات ندارد (Singer and Czinkota, 1994).

برخی محققان همچون دیامانتوپولوس و همکاران (1993) عنوان کرده‌اند شرکت‌ها معمولاً به‌علت موانعی مانند فقدان اطلاعات بازار و شایستگی‌های عملیاتی نمی‌توانند از همه فرصت‌های بین‌المللی استفاده کنند. لذا برنامه‌های توسعه صادراتی که بتوانند فقدان این عوامل را جبران کنند، نقش بسزایی در توسعه و پیشرفت صادراتی این شرکت‌ها خواهند داشت (Diamantopoulos et al., 1993).

#### ۱-۶. برنامه‌های توسعه صادرات و شرکت‌های با سطح فناوری پیشرفته

شرکت‌های کوچک و متوسط با سطح فناوری بالا بخشی جالب برای بررسی تأثیر برنامه‌های توسعه صادرات‌اند. بسیاری از شرکت‌های این بخش بسیار کوچک، جوان، سریع‌الرشد و با ظرفیت بالای بین‌المللی شدن هستند. فرصت‌های گسترش بازار در سطح بین‌المللی و همچنین تهدیدهای رقابتی بین‌المللی با سایر بخش‌ها در این حوزه بسیار بیشتر است (Beard and Easingwood, 1996). همچنین به‌سبب تغییرات پرشتاب در فناوری، شرکت‌ها به دنبال یافتن راه‌هایی برای استفاده سریع و تهاجمی از فناوری خود هستند (Benkenstein and Bloch, 1994).



بین‌المللی دارند و به همین دلیل ضرورت پرداختن به نقش نهادها و برنامه‌های توسعه صادرات متناسب با ویژگی‌های خاص این شرکت‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. توسعه شبکه کسب‌وکار یا همان بین‌المللی‌سازی برای شرکت‌های دانش‌بنیان مزایای زیادی از جمله ارتقا فناوری، فرصت دسترسی به بازار هدف بزرگ‌تر، مزیت صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، کاهش ریسک بازار، منبع‌یابی جدید و فرصت‌های تأمین مالی جدید را به همراه دارد (Amini and fatahi, 2018) و توسعه بازار شرکت‌های دانش‌بنیان به بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی بی‌شک یکی از الزامات رشد اقتصاد دانش‌بنیان در کشور است (Zakeri and Naecimi, 2020).

به‌رغم سابقه چندین طولانی ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران و با توجه به این اصل که بنگاه‌های جدید در صنایع مبتنی بر فناوری پیشرفته گرایش به بین‌المللی‌شدن زود هنگام دارند (Laurell et al., 2013)، در سال‌های اخیر مطالعات متعددی به فرایند و عوامل مؤثر بر بین‌المللی‌شدن و صادرات شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند. مهم‌ترین مزیت شرکت‌های دانش‌بنیان مزیت فناورانه آن‌هاست (Maine, 2010) و در اقتصادهای کوچک توسعه‌یافته ورود به بازارهای بین‌المللی برای بنگاه‌های دانش‌بنیان یک ضرورت برای بقا و نه یک انتخاب است (Spence, 2003).

#### جدول ۱: مهم‌ترین یافته‌های محققان در حوزه تحلیل برنامه‌های صادراتی

مراجع	یافته‌ها	محورهای موضوعی
(Francis and Collins-Dodd, 2004) (Serinhaus, 1990) (Van Biesebroeck and Chen, 2015) (Wang et al., 2017) (Freixanet and Churakova, 2018) (Freixanet and Churakova, 2018) (Ayob and Freixanet, 2014) (Lederman et al., 2010) (Cadot et al., 2015)	پیچیدگی فرآیند ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها توجه به سطح بلوغ، سابقه و اندازه بنگاه در ارزیابی لزوم جامعیت و تنوع در بسته‌های حمایتی دولتی آثار عوامل درونی و قابلیت‌های بنگاه در اثربخشی برنامه‌ها تفاوت اثربخشی برنامه‌ها بر اساس زمینه‌های موضوعی مختلف بررسی کمی آثار استفاده از برنامه‌های توسعه صادرات بر عملکرد صادراتی بنگاه‌ها آثار کوتاه‌مدت برنامه‌های توسعه صادرات در شرایط خاص	سنجش و ارزیابی اثربخشی
(Ahmed et al., 2002) (Ogram, 1982) (Koksal, 2009) (Freixanet and Churakova, 2018)	اندازه‌گیری میزان آگاهی از وجود برنامه‌ها به عنوان مانعی بزرگ تمایل نداشتن عموم صادرکنندگان به آشنایی با برنامه‌ها تمرکز بر میزان استفاده از برنامه‌ها به عنوان معیاری از اثربخشی اثربخشی میزان باور بنگاه‌ها به سودمندی برنامه‌ها در اثربخشی افزایش میزان استفاده از برنامه‌ها در مقاصد صادراتی با فاصله بیشتر تفاوت دسترسی و قابلیت استفاده از برنامه‌ها در حوزه‌های موضوعی مختلف	آگاهی، سودمندی و میزان استفاده
(Bernard and Jensen, 2004) (Girma et al., 2009) (Comi and Resmini, 2019)	اثربخشی بیشتر برنامه‌ها در صادرکنندگان موجود تا صادرکنندگان جدید اثربخشی برنامه‌ها در شدت و تمایل به صادرات اثربخشی کلی برنامه‌ها در تشویق به صادرات	اثربخشی در تمایل و شدت صادرات
(Lederman et al., 2010) (Ribeiro et al., 2020)	کمبود مطالعه برنامه‌های توسعه صادرات در کشورهای در حال توسعه اثربخشی مثبت مشارکت بخش خصوصی در طراحی و اجرای برنامه‌ها در اثربخشی نهایی طیف وسیع‌تر خدمات برنامه‌ها در کشورهای توسعه‌یافته	سطح توسعه‌یافتگی کشور
(Paul and Gupta, 2014) (Leonidou, 1995) (Lederman et al., 2009) (Singer and Czinkota, 1994)	اثر منابع محدود و قابلیت‌های پایین شرکت‌های کوچک و متوسط در اثربخشی برنامه‌ها بی‌تأثیری اندازه شرکت در اثربخشی برنامه‌ها در برخی از مطالعات	اثربخشی در شرکت‌های کوچک و متوسط



موضوعی	یافته‌ها	مراجع
شرکت‌های با سطح فناوری پیشرفته	اثرگذاری بیشتر برنامه‌ها در شرکت‌های فناور بدون سابقه صادراتی از شرکت‌های بزرگ و با سابقه پیچیدگی تشخیص میزان اثرگذاری برنامه‌ها در عملکرد صادراتی شرکت‌های فناور	(Francis and Collins-Dodd, 2004) (Roberts and Senturia, 1996)
ضرورت توجه به شرکت‌های دانش بنیان	اهمیت نقش دولت در اجرای برنامه‌ها به علت ظرفیت‌های بالای شرکت‌های دانش بنیان ضعف عملکرد صادراتی شرکت‌های دانش بنیان با سایر ابعاد	(Amini and Fatahi, 2018) (Narimani, 2017)

افق‌های زمانی مختلف را لازمه حضور ایران در عرصه صادرات صنایع با فناوری بالا دانسته است. زمانی و همکاران (2019) در پژوهشی نتیجه گرفتند که تحریم‌های بین‌المللی در بعد بین‌المللی و تعدد نهادهای داخلی در بعد ملی مهم‌ترین عوامل بازدارنده همکاری‌های بین‌المللی شرکت‌های دانش بنیان‌اند. همچنین عامل توسعه بازار و بهبود فناوری در این میان جزء عوامل انگیزاننده شناخته شده‌اند و نیز پایداری حضور پیمان اصلی شرکت‌های دانش بنیان ایرانی برای ورود به فرایند بین‌المللی سازی است.

## ۲. جمع‌بندی یافته‌ها

در این مقاله، باهدف دسته‌بندی و ساختاردهی به ابعاد مختلف برنامه‌های توسعه صادرات مطابق با آخرین تحقیقات این حوزه، با ایجاد شناخت بهتری از تجارب موجود برای محققان و سیاست‌گذاران کشور، به تعریف و بررسی برنامه‌های توسعه صادرات در پیشینه تحقیق پرداخته شد. تصمیمات مربوط به تدوین و اجرای برنامه‌های حمایتی توسعه صادرات در پنج گروه در جدول ۲ آمده است.

ایران کشوری در حال توسعه با جمعیتی متوسط برای محصولات فناورانه - پیشرفته بازار کوچکی محسوب می‌شود و لذا می‌توان انتظار داشت که بین‌المللی‌سازی و صادرات در این اقتصادها نیز مهم و ضروری باشند (Khayatian and Elyasi, 2016). نگاه به عملکرد کشور در دو دهه گذشته نشان می‌دهد که به‌رغم ایجاد برخی زیرساخت‌های مورد نیاز توسعه اقتصاد دانش بنیان، همچون نیروی انسانی متخصص و تحصیل کرده، ارتقا و تجهیز زیرساخت‌های آزمایشگاهی و نیز پیشرفت‌های چشمگیر علمی نتوانسته‌ایم در عرصه توسعه کسب‌وکارهای دانش بنیان و کسب ثروت از فعالیت‌های دانشی در کشور موفق باشیم (Narimani, 2017). مطالعات بین‌المللی سازی زود هنگام در بنگاه‌های کوچک و متوسط از دهه ۹۰ میلادی اوج گرفته و عمدتاً با ماهیت بنگاه‌های دانش بنیان درهم آمیخته است و دلایل متعددی را می‌توان ذکر کرد که چرا تعداد کمی از بنگاه‌های دانش بنیان کشورهای در حال توسعه موفق به رقابت و رشد پایدار در سطح بین‌المللی می‌شوند (Zarei and Marjovi, 2018). فرهنگ معین (2018) در پژوهشی باهدف بررسی دلایل سهم ناچیز ایران در صادرات کالاهای با فناوری بالا و دانش محور، برنامه‌ریزی مناسب و اتخاذ سیاست‌های عمودی - گزینشی در

جدول ۲: تصمیمات مربوط به تدوین و اجرای برنامه‌های حمایتی توسعه صادرات

منبع	نتیجه	اقدام/ سیاست	
Naidu and Rao, 1993	سطح آگاهی بالاتر موجب استفاده بیشتر و در نتیجه مؤثرتر واقع شدن برنامه‌ها می‌شود.	افزایش سطح آگاهی از برنامه‌های توسعه صادرات	۱
Bernanrd and Jensen, 2004 Girma et al., 2009	حمایت از شرکت‌هایی که تجربه صادرات دارند، احتمال بازگشت سرمایه بیشتری دارد. این در حالی است که حمایت از شرکت‌های با میزان صادرات بالا و یا بدون تجربه صادرات تأثیر کمتری از شرکت‌های با صادرات متوسط دارد.	حمایت بر اساس سطح تجربه صادرات شرکت‌ها	۲
,Wagner, 2007 Verwaal and Donkers, 2002 Lederman et al., 2009 Lederman et al., 2010	حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثرتر خواهد بود.	حمایت بر اساس اندازه شرکت	۳

منبع	نتیجه	اقدام/ سیاست	
Lederman et al., 2010	موجب افزایش نرخ بازگشت سرمایه تخصیص یافته به شرکت‌ها خواهد شد.	میزان مشارکت بخش خصوصی در هیئت‌مدیره نهادهای توسعه صادرات	۴
Rose, 2005 Lederman et al., 2009	حضور دیپلماتیک به صورت فعال موجب افزایش صادرات تا ده درصد می‌شود.	تأثیر حضور نماینده دولتی و دیپلماتیک فعال در کشور خارجی	۵

۴- حضور نماینده دولتی و دیپلماتیک فعال در کشورهای خارجی موجب افزایش صادرات (تا ده درصد) می‌شود. یک بعد اهمیت این موضوع در خصوص شرکت‌های دانش‌بنیان بدین سبب است که اساساً بسیاری از مشتریان خارجی نام کشور ایران را با تولید محصولات فناورانه کنار هم ندیده‌اند. حضور آگاهانه نمایندگان بخش دولتی می‌تواند به محصولات فناورانه کمتر شناخته‌شده ایرانی اعتبار بدهد. ضمن اینکه خریدار بسیاری از این محصولات دولت‌ها هستند و تعاملات دولتی در این بخش نیز متمرکز خواهد بود.

۵- تخصیص حمایت بر اساس اندازه شرکت که در تحقیقات قبلی بیشتر عنوان شده است که حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثرتر خواهد بود و شرکت‌های کوچک‌تر به سبب چابکی، نرخ بازگشت سرمایه بهتری خواهند داشت. اکثر شرکت‌های دانش‌بنیان از نوع کوچک و متوسط‌اند و لذا حمایت از آن‌ها منطقی لازم را دارد. البته این نکته را باید در کنار تصمیم ۲ مبنی بر ترجیح حمایت از شرکت‌های باتجربه صادرات در برابر شرکت‌های بدون تجربه دید. در واقع توصیه مطالعات قبلی به حمایت از شرکت‌های باتجربه صادرات (ولو تجربه کم) از نوع کوچک و متوسط است.

### نتیجه‌گیری

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد شکاف تحقیقاتی بسیاری در این حوزه در کشورهای در حال توسعه وجود دارد که شاید با توجه به دیرپا نبودن برنامه‌های توسعه صادرات در این کشورها چندان هم دور از انتظار نباشد. این تحقیق در همین زمینه انجام شده است که خود گام اول از تحقیق کامل‌تری در خصوص بررسی نتایج حمایت‌های صورت‌گرفته از صادرات شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور در چند سال اخیر است.

اولین دلالت این تحقیق برای سیاست‌گذاران و نهادهای حامی توسعه صادرات در کشور این است که امروزه طراحی و اجرای برنامه‌های حمایتی کافی نیست و باید در ادامه با ارزیابی نتایج حمایت‌ها، زمینه بهبود و هوشمندی برنامه‌ها را فراهم کنند. این موضوع تاکنون در کشور مغفول مانده است و در این تحقیق

۱- سطح آگاهی‌ها از برنامه‌های توسعه صادرات تأثیر زیادی در مؤثر بودن آن‌ها دارد و اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی مناسب به شرکت‌ها از انواع و سطوح حمایت‌هایی که می‌توانند دریافت کنند موجب استفاده بیشتر آن‌ها و در نتیجه مؤثرتر قرار گرفتن آن‌ها می‌شود. در برخی کشورها حتی از مطالعات شناختی برای ارزیابی میزان آگاهی شرکت‌ها از برنامه‌های توسعه صادرات استفاده شده است که نشان‌دهنده اهمیت و ابعاد مختلف این موضوع است.

۲- بر اساس تجربه صادراتی شرکت‌ها نشان داده شده است که حمایت از شرکت‌های باتجربه صادراتی احتمال بازگشت سرمایه بیشتری دارد. برنامه‌های توسعه صادرات در توسعه صادرات شرکت‌های صادرکننده تأثیر بیشتری دارد تا ورود به بازار شرکت‌های بدون تجربه صادرات. به این صورت که شرکت‌ها با میزان صادرات بالا و یا صفر تأثیر کمتری از شرکت‌هایی با میزان صادرات متوسط داشته‌اند. این موضوع را می‌توان به نوعی رابطه U شکل معکوس تعبیر کرد که نشان می‌دهد اثربخشی حمایت‌ها از شرکت‌های با سطح صادرات متوسط بیشتر است. این امر بدین معناست که باید بودجه حمایتی تخصیصی به شرکت‌ها با لحاظ سابقه صادراتی آن‌ها باشد و در حمایت (خصوصاً حمایت‌های دارای بار مالی بیشتر مانند حمایت از تأسیس دفاتر خارجی) از شرکت‌های بدون تجربه صادرات دقت بیشتر کرد؛ همچنین حمایت از شرکت‌های با سابقه صادراتی زیاد ممکن است به طور نسبی نتایج کمتری داشته باشد در برابر حمایت از شرکت‌های تازه‌کار در صادرات.

۳- میزان مشارکت بخش خصوصی در هیئت‌مدیره نهادهای توسعه صادرات موجب افزایش نرخ بازگشت سرمایه تخصیص یافته به شرکت‌ها خواهد شد. اداره کردن و تأمین مالی نهادهای توسعه صادرات به صورت مشترک بخش خصوصی و دولتی از روندهای در حال فراگیری در کشورهای مختلف است و لازم است در کشور ما نیز به آن توجه شود. درگیر کردن بخش خصوصی در این امر، اگر همراه با لوازم آن از جمله محوریت دادن به بخش خصوصی مولد و خلاق باشد، می‌تواند به هوشمندتر شدن نحوه تخصیص منابع کمک جدی کند.

فرهمنند معین، حامد (۱۳۹۷). «تبیین سیاست‌های عمودی - گزینشی در سیاست‌گذاری بخش صادرات ایران». سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۸، شماره ۳، ص ۲۱-۳۲.

مشبکی، اصغر و خادمی، علی اکبر (۱۳۹۱). «نقش برنامه‌های توسعه صادرات بر ارتقای عملکرد صادرات بنگاه‌ها». بهبود مدیریت. دوره ۶، شماره ۳، ص ۹۸-۱۳۵.

نریمانی، میثم (۱۳۹۶). «بررسی مسائل و مشکلات تأمین مالی شرکت‌های دانش‌بنیان». سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۷، شماره ۱، ص ۱۳-۱۵.

### منابع

Ahmed, Z., Mohamed, O., Johnson, J., and Meng, L. (2002). "Export promotion programs of Malaysian firms: international marketing perspective". *Journal of Business Research*, 92(10), pp. 831-843.

Amini, A., and Fatahi, H. (2018). "Designing a Model for the Internationalization of SME's in Nano-Based Knowledge Companies". *Journal of Business Management*, 10(3), pp. 583-602. {In Persian}

Ayob, A. H. and Freixanet, J. (2014). "Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs". *Evaluation and Program Planning*, 46, pp. 38-46.

Beard, C. and Easingwood, C. (1996). "New product launch: Marketing action and launch tactics for high-technology products". *In Industrial Marketing Management*, 25(2), pp. 87-103.

Benkenstein, M. and Bloch, B. (1994). "Strategic Marketing Management in Hi-tech Industries: A Stock-taking". *In Marketing Intelligence and Planning*.

Bernard, A. B., Jensen, J. Bradford. (2004). "Why Some Firms Export". *In Review of Economics and Statistics*, 86(2), pp. 561-569.

Cadot, O., Fernandes, A. M., Gourdon, J., and A. Mattoo. (2015). "Are the benefits of export support durable? Evidence from Tunisia". *Journal of International Economics*, 97(2), pp. 310-324.

Calof, J. L., and Beamish, P. W. (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization". *International Business Review*, 4(2), pp. 115-131.

Cavusgil, S. T., and Yeoh, P. L. (1994). "Public-Sector Promotion Of United-States Export Activity - A

برخی زمینه‌های محوری ارزیابی به کمک پیشینه تحقیق معرفی شد. بر این اساس نهادهای توسعه صادرات مانند سازمان توسعه تجارت و مرکز تعاملات بین‌المللی معاونت علمی و فناوری باید مداوم و خصوصاً با بهره‌گیری از روش‌های متنوع با ایجاد آگاهی در شرکت‌ها از برنامه‌های حمایتی موجود اقدام کنند. ضمناً مشارکت این نهادها با بخش خصوصی در ایجاد نهادها و برنامه‌های مشترک مدیریت صادرات ممکن است اثربخشی حمایت‌ها را افزایش دهد. دیپلماسی فعال در کشورهای هدف و وجود دفاتر نمایندگی خارجی فعال در توسعه مراودات تجاری و رفع موانع پیش روی شرکت‌های ایرانی نیز اهمیت دارد. در کنار موارد فوق، نهادهای حامی باید به ارزیابی نتایج حمایت‌های خود از شرکت‌های مخاطب حمایت پردازند تا موجب تخصیص هدفمندتر منابع حمایتی به برنامه‌ها و مخاطبین شوند.

### منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است

اسماعیل پور، رضا، سلیمانی اکبری، محسن و ابراهیم پور، مصطفی (۱۳۹۹). «طراحی الگوی راهبردی بین‌المللی سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی». نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، دوره ۳، شماره ۱، ص ۸۳-۱۰۸.

امینی، علیرضا و فتاحی، حمیدرضا (۱۳۹۷). «طراحی الگوی بین‌المللی سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو». فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۳، شماره ۱۰، ص ۵۸۳-۶۰۳.

حاتمی، محمدرضا، چراغعلی، محمدرضا، سعیدی، پرویز و مستقیمی، محمدرضا (۱۴۰۰). «ارائه الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنعتی مورد حمایت صندوق کارآفرینی امید». سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۱۲-۴۴.

خیاطیان یزدی، محمدصادق و الیاسی، مهدی (۱۳۹۵). «الگوی پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران». مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، دوره ۹، شماره ۲، ص ۴۹-۶۲.

ذاکری، امیر و نعیمی، علیرضا (۱۳۹۹). «ارزیابی برنامه‌های حمایتی بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان با روش تحلیل اهمیت - عملکرد». دهمین کنفرانس بین‌المللی و چهاردهمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری و نوآوری.

زارعی، بهروز و مرجوی، علی (۱۳۹۷). «بین‌المللی سازی راهبردی در بنگاه‌های دانش‌بنیان جدید در ایران: موردکاوی فرایندی با هدف خلق دانش کاربردی». سیاست‌نامه علم و فناوری، دوره ۱۱، شماره ۲، ص ۲۹-۴۶.

زمانی، اردشیر، رحمتی، محمدحسین، زندحسامی، حسام و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۸). «تحلیلی بر عوامل انگیزاننده و بازدارنده همکاری‌های راهبردی بین‌المللی شرکت‌های دانش‌بنیان (مورد مطالعه: شرکت‌های زیست فناوری ایرانی و آلمانی)». فصلنامه مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، دوره ۲، شماره ۲، ص ۱۴۵-۱۶۹.

- Review And Directions For The Future". In *Journal Of Public Policy & Marketing*, 13(1), pp. 76-84.
- Comi, S., and Resmini, L. (2019). "Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs?". In *Economia Politica*, 37(2), pp. 547-581.
- Coudounaris, D. N. (2018). "Export promotion programmes for assisting SMEs". *Review of International Business and Strategy*, 28(1), pp. 77. DOI: 10.1108/RIBS-06-2017-0050.
- Crick, D., and V. Lindsay. (2015). "Service and service-intensive New Zealand Internationalising SMEs: Managers' perceptions of government assistance". *Marketing Intelligence & Planning*, 33(3), pp. 366-393.
- Crisuolo, C., Gal, P. N., and Menon, C. (2014). "The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries: OECD". Available online at [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-dynamics-of-employment-growth\\_5jz417hj6hg6-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-dynamics-of-employment-growth_5jz417hj6hg6-en).
- Czinkota, M. R., and Wongtada, N. (1997). "The effect of export promotion on U.S. trade performance: An analysis of industry internationalization". In *International Trade Journal*, 11(1), pp. 5-37.
- De Kok, J., Liebrechts, W., Som, O., and Neuhäusler, P. (2013). "The impact of the economic crisis on European SMEs". In Scales Research Reports (H201305). Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., and Tse, K. Y. (1993). "Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs". *European Journal of marketing*, 27(4), pp. 5-18.
- Dominguez, N. (2018). "Promotion agencies and SMEs' internationalization process: A blessing or a curse?" In *Journal Of International Entrepreneurship*, 16(1), pp. 58-81.
- Esmailpour, R., Soleimani, R., Akbari, M., and Ebrahimpor, M. (2020). "Designing a Strategic Model for Internationalization of Iranian Knowledge Based". *Journal of International Business Administration*, 3(1), pp. 83-108. {In Persian}
- Farahmand Moein, H. (2018). "Explaining Vertical-Selective Policies in Export Policy of Iran". *Science and Technology Policy Letters*, 08(3), pp. 21-32. {In Persian}
- Francis, J., and Collins-Dodd, C. (2004). "Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance - The case of Canadian high-technology SMEs". In *International Marketing Review*, 21(4-5), pp. 474-495.
- Freixanet, J., and Churakova, I. (2018). "The impact of export promotion programs on firms' export competencies and performance in a transition economy: The case of Russian manufacturers". *Journal of East-West Business*, 24(4), pp. 287-318.
- Girma, S., Görg, H., and Wagner, J. (2009). "Subsidies and Exports in Germany. First Evidence from Enterprise Panel Data". In *Applied Economics Quarterly*, 55(3), pp. 179-195.
- Hatami, M., Cheraghali, M., Saeedi, P., and Mostaghimi, M. (2021). "Provide an internationalization model for small and medium-sized industrial businesses supported by the Omid Entrepreneurship Fund". *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), pp. 12-44. {In Persian}
- Jalali, S. H. (2012). "The effect of export promotion programmes on export performance: Evidence from Iranian food manufacturers". *International Journal of Business and Globalisation*, 9(2), pp. 122-133.
- Karoubi, B., Lecerf, M. and Bertrand, G. (2018). "Are export promotion programs efficient for small and medium enterprises?" In *Economics Bulletin*, 38(1), pp. 105-110.
- Khayatian Yazdi, M., Elyasi, M., and Tabatabaeeian, H. (2016). "The Model for Sustainability of Knowledge-based Firms in Iran". *Journal of Science and Technology Policy*, 9(2), pp. 49-62. {In Persian}
- Koksal, M. H. (2009). "Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level". *Journal of Euromarketing*, 18(4), pp. 219-232.
- Laurell, H., Anderson, S., and Achtenhagen, L. (2013). "The importance of industry context for new venture internationalisation: A case study

- from the life science". *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), pp. 297-319.
- Lederman, D., Olarreaga, M., and Payton, L. (2009). "Export Promotion Agencies Revisited". *World Bank Policy Research Working Paper*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5125>.
- Lederman, D., Olarreaga, M., and Payton, L. (2010). "Export promotion agencies: Do they work?" In *Journal of Development Economics*, 91(2), pp. 257-265.
- Leonidou, L. (2004). "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development". In *Journal of small Business Management*, 42(3), pp. 279-302.
- Leonidou, L. C. (1995). "Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis". In *Journal of International Marketing*, 3(1), pp. 29-43.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., and Theodosiou, M. (2011). "National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance". In *Journal of International Marketing*, 19(2), pp. 1-29.
- Maine E. M., Shapiro D. M., and Vining AR. (2010). "The role of clustering in the growth of new technology-based firms". *Journal of Small Business Economics*, 34(2), pp. 127-146.
- Malca, O., Peña-Vinces, J., and Acedo, F. J. (2019). "Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy". *Small Bus Econ (Small Business Economics)*. DOI. [org/10.1007/s11187-019-00185-2](https://doi.org/10.1007/s11187-019-00185-2).
- Morgan, R. E. and Katsikeas, C. S. (1997) "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique". *Management Decision*, 35, pp. 68-78..
- Moshabaki, A., and Khademi, A. (2012). "The Effect of Export Promotion Programs on Firm Export Performance". *Journal of Management Improvement*, 6(3), pp. 98-135. {In Persian}
- Naidu, G. M., and Rao, T. R. (1993). "Public sector promotion of exports: a needs-based approach". *Journal of Business Research*, 27(1), pp. 85-101.
- Narimani, M. (2017). "Studying Issues and Problems of Financing Knowledge Based Enterprises". *Science and Technology Policy Letters*, 07(1), pp. 13-15. {In Persian}
- Ogram, E. (1982). "Exporters and non-exporters: A profile of small manufacturing firms in Georgia." In Czinkota, M. , and Tesar, G. (Eds.), *Export Management*. New York: Praeger.
- Ollarreaga, M., Sperlich, S., and Trachsel, V. (2016). "Export Promotion: What Works?". Available at SSRN 2780378.
- Ollarreaga, M., Sperlich, S., and Trachsel, V. (2020). "Exploring the Heterogeneous Effects of Export Promotion". In *World Bank Economic Review*, 34(2), pp. 332-350.
- Osman, M., Ramayah, T., and Woon, O. P. (2011). "Exploring relevance of services of national trade development agencies in the international economy". *Singapore Management Review*, 33(1), pp. 77-110.
- Paul, J., and Gupta, P. (2014). "Process and Intensity of Internationalization of IT Firms: Evidence from India". *International Business Review*, 23(3), pp. 594-603.
- Ribeiro, J., Figueiredo, A., and Forte, R. (2020). "Export Promotion Programs: Differences between Advanced and Emerging Economies". *Journal of East-West Business*, 26(3), pp. 213-234.
- Roberts, E. B., and Senturia, T. A. (1996). "Globalizing the emerging high-technology company". In *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 25(6), pp. 491-506.
- Rose, A. K. (2005). "The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion" Working Paper 11111 National Bureau of Economic Research, Cambridge (USA).
- Salomon, R. M., and Shaver, J. M. (2005). "Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation". *Journal of Economics & Management Strategy*, 14, pp. 431-460.
- Schmidt, F. H. d., and Ferreira, d. S. J. (2015). "Export assistance: A literature review and challenges for future research". Brasília:



- Institute for Applied Economic Research (ipea) (Discussion PaperUR - <https://www.econstor.eu/handle/10419/220279>, 191).
- Seringhaus, F. H. R. (1990). "Program impact evaluation. Application to export promotion". In *Evaluation and Program Planning*, 13(3), pp. 251-265.
- Singer, T. O., and Czinkota, M. R. (1994). "Factors Associated with Effective use of Export Assistance". In *Journal of International Marketing*, 2(1), pp. 53-71.
- Spence, M. (2003). "International strategy foundation in small Canadian high-technology companies - A case study approach". *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), pp. 277-296.
- Van Biesebroeck, J., Yu. E., and Chen, S. (2015). "The impact of trade promotion services on Canadian exporter performance". *Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'economique*, 48(4), pp. 1481-1512.
- Verwaal, E., and Donkers, B. (2002). "Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle". In *Journal Of International Business Studies*, 33(3), pp. 603-613.
- Wagner, j. (2007). "Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data". In *World Economy*, 30(1), pp. 60-82.
- Wang, X., Chen, A., Wang, H., and Li, Shengxiao. (2017). "Effect of export promotion programs on export performance: Evidence from manufacturing SMEs". *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), pp. 131-145.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., and Welch, L. S. (1978). "Pre-export activity: The first step in internationalization". *Journal of international business studies*, 9(1), pp. 47-58.
- Zakery, A., and Naimi, A. (2020). "Importance-performance analysis of internationalization programs for technology-based-firms in Iran". 10th International Conference and 14th National Conference on Technology Management and Innovation. {In Persian}
- Zamani, A., Rahmati, M., Zandhessami, H., and Yazdani, H. (2019). "An Analysis of the Motivating and Barring Factors of International Strategic Collaboration of New Technology-Based Firms (Case study: Iranian and German Biotechnology Companies)". *Journal of International Business Administration*, 2(2), pp. 145-169. {In Persian}
- Zarei, B., and Marjovi, A. (2018). "Strategic Internationalization of Knowledge Based New Ventures in Iran: a Longitudinal Case Study Aiming at Creation of Actionable Knowledge". *Journal of Science and Technology Policy*, 11(2), pp. 29-46. {In Persian}





## **Export Promotion Agencies And Programs: Implications For Export Policy Makers Of Technology-Based Companies**

Mohsen Rahimzadeh<sup>1</sup>

Alireza Naimi<sup>2</sup>

Amir Zakery<sup>3</sup>

### **Abstract**

Export promotion and support for the internationalization of enterprises are always on the public agenda. Export promotion programs are among the policies implemented to remove barriers to the presence of companies especially small and medium-sized companies in international markets. Although the export of technology-based products currently accounts for a small share of the country's exports, but due to the development of the ecosystem of technology-based firms in recent years and the relative success of these companies in meeting the country's needs, these companies have the potential to enter global markets; which is very important for their survival. This article provides a comprehensive overview of studies in the field of export promotion programs and the features and main components of these programs. By presenting a thematic classification of the studies, this study will examine the dimensions of the level of development of societies, functions and management and financial structure of these agencies, efficiency, and effectiveness of programs, and specific requirements of high technology products. Four main decision-making areas in the field of support programs have been identified: the level of awareness of export development programs, support based on the size or export experience of the company, the level of private sector participation in the board of export promotion agencies, and finally the presence of active diplomatic representatives. Finally, to improve the current knowledge of managers, the implications of the studies conducted for export policymakers of technology-based firms will be presented.

**Keywords:** Export Promotion, Internationalization, Technology-Based Firms, technology

---

1. Assistant Professor, Organizational Behavior Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz (Corresponding Author); s.mohammadi@scu.ac.ir

2. Associate Professor, Human Resource Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz,

3. Graduated of Master of Management, Faculty of Economic & Social Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz.

## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

امیر ذاکری	علیرضا نعیمی	محسن رحیم زاده	
نویسنده مسئول	نویسنده دوم	نویسنده اول	نقش
بازنگری کلی	نگارش مقدمه	نگارش متن اصلی و مرور ادبیات	نگارش متن
بازنگری جزئی براساس نظر داوران / ارسال مقاله به مجله	ویرایش متن / ساختاردهی به موضوع	پاسخ به داوران / بازنگری جزئی براساس نظر داوران	ویرایش متن و ...
مفهوم پردازی	-	-	طراحی / مفهوم پردازی
-	-	گردآوری داده	گردآوری داده
تفسیر نتایج	تفسیر نتایج	-	تحلیل / تفسیر داده
مدیریت و راهبرد پروژه	-	-	سایر نقش ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منفعی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزینت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزینت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منفعی ندارد.

نویسنده مسئول: امیر ذاکری

تاریخ: ۱۴۰۱/۰۳/۳۱

## شیوه‌نامه نگارش مقالات در نشریه سیاست‌نامه علم و فناوری

فصلنامه سیاست‌نامه علم و فناوری پذیرای مقالات تحقیقی پژوهشگران و صاحب‌نظران است. مقالات باید به زبان فارسی و در موضوعات مرتبط با سیاست‌گذاری فصلنامه باشد. رعایت دقیق نکات زیر در تدوین مقاله از شرایط پذیرش مقالات برای داوری است.

### اصول کلی

۱. مقاله ارسالی نباید در نشریات فارسی یا انگلیسی‌زبان داخل و خارج کشور منتشر شده باشد.
۲. مقاله نباید هم‌زمان به سایر نشریات ارسال شده باشد.
۳. مقاله حداقل در ۱۵ صفحه و حداکثر در ۲۵ صفحه در نرم‌افزار مایکروسافت Word 2010 حروف‌چینی شود.
۴. حاشیه صفحات از بالا ۳ سانتی‌متر و از پایین و چپ و راست ۲/۵ سانتی‌متر تنظیم شود.
۵. متن مقاله به صورت تک‌ستونی تنظیم شود.
۶. فاصله بین خطوط یک سانتی‌متر (Single) باشد.

### ترتیب قسمت‌ها

- \* صفحه اول شامل عنوان کامل فارسی، چکیده فارسی و واژگان کلیدی.
- \* صفحه دوم به بعد شامل مقدمه، مبانی نظری، روش‌شناسی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق، نتیجه‌گیری و فهرست منابع.
- \* ترجمه انگلیسی عنوان، چکیده انگلیسی و واژگان کلیدی در انتهای مقاله، بعد از فهرست منابع، آورده شود.
- \* لطفاً در صفحه اول زیر عنوان مقاله، نام نویسندگان و مشخصات آن‌ها نوشته نشود. نام‌های کامل نویسندگان، به ترتیب، در فایل تعهدنامه نوشته و ارسال شود.
- \* لطفاً نام نویسنده مسئول (ارسال‌کننده مقاله از طریق سامانه) را با علامت \* مشخص کنید. از ذکر عناوینی نظیر دکتر، مهندس و ... در ابتدای نام افراد خودداری کنید.
- \* فایل تعهد را می‌توانید از طریق وبسایت نشریه دانلود نمایید.

### اصول نگارش مقاله

نوع و اندازه قلم در قسمت‌های مختلف مقاله طبق جدول زیر تهیه شود:

سبک	اندازه	قلم (فونت)	عنوان
Bold	۱۶	BTitr	عنوان فارسی
Bold	۱۴	Time New Roman	عنوان انگلیسی
Bold	۱۴	BLotus	عناوین اصلی (چکیده، مقدمه، مبانی نظری، روش‌شناسی تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، نتیجه‌گیری و منابع)
Bold	۱۳	BLotus	عناوین فرعی

عنوان	قلم (فونت)	اندازه	سبک
عناوین فرعی فرعی	BLotus	۱۲	Bold
متن مقاله و چکیده فارسی	IRLotus	۱۲	Normal
کلمات انگلیسی به‌کاررفته در متن مقاله	Time New Roman	۱۰	Normal
عنوان جدول و شکل‌ها، زیرنویس جدول‌ها	IRLotus	۱۰	Bold
متن جدول‌ها	IRLotus	۱۱	Normal
چکیده انگلیسی	Time New Roman	۱۱	Normal
زیرنویس فارسی	IRLotus	۹	Normal
زیرنویس لاتین	Times New Roman	۸	Normal
منابع فارسی	IRLotus	۱۰	Normal
منابع لاتین	Times New Roman	۱۰	Normal

#### • عنوان

عنوان مقاله باید کوتاه و برگرفته از محتوای مقاله باشد و بیشتر از ۱۱ کلمه نباشد و در آن از کلمات اختصاری استفاده نشود.

#### • چکیده فارسی و انگلیسی

چکیده باید شامل اطلاعات کوتاه و دقیق و بیانگر موضوع تحقیق، اهداف، روش و نتایج مطالعه باشد. در متن چکیده از ذکر مقدمات و کلیات خودداری شود و به موضوعات اصلی پرداخته شود. طول چکیده در مقاله کمتر از ۸۱ کلمه و بیشتر از ۲۱۱ کلمه نباشد. چکیده باید مستقل و در یک پاراگراف باشد. از اشاره به منابع در چکیده خودداری شود. چکیده انگلیسی باید برگردان دقیق چکیده فارسی باشد.

#### • شماره‌گذاری عناوین

عناوین اصلی و فرعی مقاله، جز چکیده و مقدمه و نتیجه‌گیری، باید شماره‌گذاری شوند و ابتدا شماره عنوان اصلی و سپس شماره عناوین فرعی و فرعی‌تر آورده شود (مثال: ۳-۲. استراتژی ایران).

#### • واژگان کلید

پس از چکیده، سه تا پنج کلمه مهم و پربسامد مقاله برای واژگان کلیدی نوشته شود. بهتر است از واژه‌هایی انتخاب شود که در عنوان مقاله نیامده باشند. واژه‌ها با ویرگول (،) از هم جدا شوند.

#### • مقدمه و مبانی نظری

مقدمه باید شامل بیان مسئله، اهمیت و ضرورت انجام، سؤال‌ها و فرضیه‌ها باشد و در آن به پیشینه پژوهش‌های مرتبط ارجاع داده شود. در بخش پایانی نیز هدف از انجام پژوهش به‌وضوح ذکر گردد.

#### • روش انجام پژوهش

در این بخش، نحوه اجرای پژوهش شامل نوع و روش تحقیق، روش‌های ارزیابی، جامعه آماری، طرح آماری و نحوه تجزیه آماری داده‌ها توضیح داده شود. مطالب مندرج در این بخش در چند پاراگراف و بدون تیتربندی تنظیم شود.

#### • یافته‌ها

نتایج حاصل از پژوهش را می‌توان به‌صورت جدول و شکل ارائه کرد و فقط تحلیل نتایج را در متن آورد. اطلاعات جدول‌ها و شکل‌ها

باید طوری باشد که خواننده، بدون مراجعه به متن، بتواند به اطلاعات کافی برای درک جدول دست یابد. چنانچه در هر قسمت از مقاله به جدول و یا شکلی اشاره شده است، بلافاصله و در انتهای همان پاراگراف، جدول یا شکل مربوطه درج شود.

#### • شکل و نمودار

- عنوان شکل و نمودار، بعد از ذکر کلمه «شکل» یا «نمودار»، شماره آن‌ها و دونقطه شروع می‌شود. (شکل ۳: ) عنوان‌ها باید در زیر شکل یا نمودارها و وسط چین باشند.

- شکل و نمودارها، در داخل متن و در جایی که به آن‌ها ارجاع داده شده درج گردند و در متن مقاله باید به همه آن‌ها ارجاع داده شود.

- ذکر واحد کمیت‌ها در شکل و نمودارها الزامی است و تمامی مطالب و اطلاعات آن‌ها باید به فارسی نوشته شود.

- نمودارها و شکل‌ها می‌توانند رنگی و یا سیاه و سفید ارسال شوند، اما رنگ‌ها و جزئیات آن‌ها باید در چاپ سیاه و سفید قابل تشخیص باشد.

- بعد از هر شکل و نمودار یک سطر خالی قرار دهید.

#### • جدول

- در تنظیم جداول نباید از خطوط افقی و عمودی استفاده کرد، مگر در بالا و پایین سطر اول جدول و پایین آخرین سطر آن.

- عنوان جدول در بالای آن قرار می‌گیرد و با کلمه جدول، شماره آن و دونقطه شروع می‌شود.

- تمامی مطالب و اطلاعات جدول باید به فارسی نوشته شود. برای بیان توضیحات اضافی در مورد هر جدول، می‌توان به ترتیب از علائم اختصاری در متن جدول استفاده کرد و با نشان دادن آن‌ها در زیر جدول و نوشتن توضیح، اطلاعات لازم را در اختیار خواننده قرار داد.

#### • جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

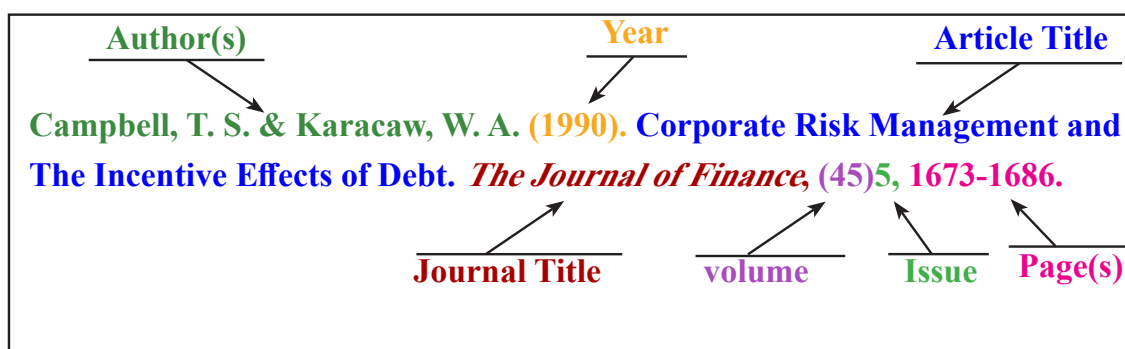
آوردن بخش جمع‌بندی و نتیجه‌گیری پس از متن اصلی مقاله الزامی است. نتیجه‌گیری کلی از مقاله در حد یک تا دو پاراگراف باشد. این بخش مستقل است و باید بدون مراجعه به سایر بخش‌های مقاله گویای مهم‌ترین یافته‌ها باشد.

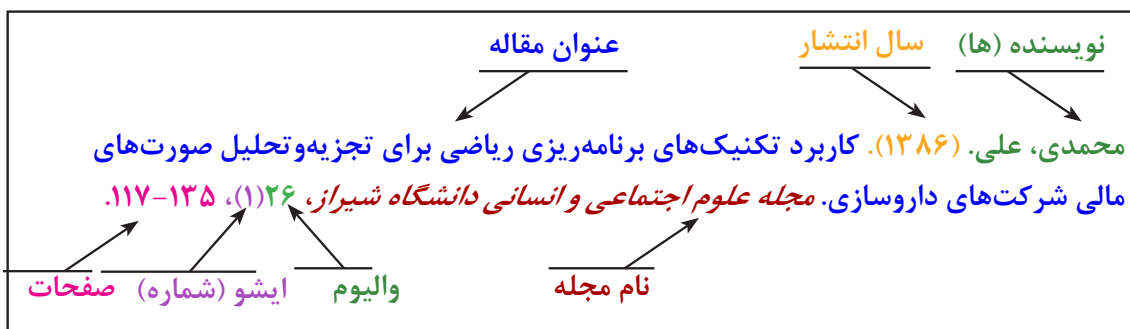
#### • منابع

برای ارجاع به منابع از استاندارد APA و سیستم ارجاع‌دهی هاروارد تبعیت کنید.

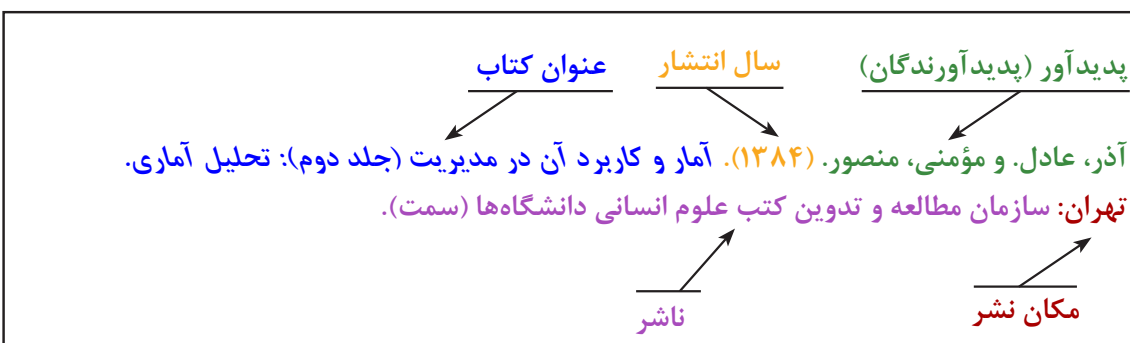
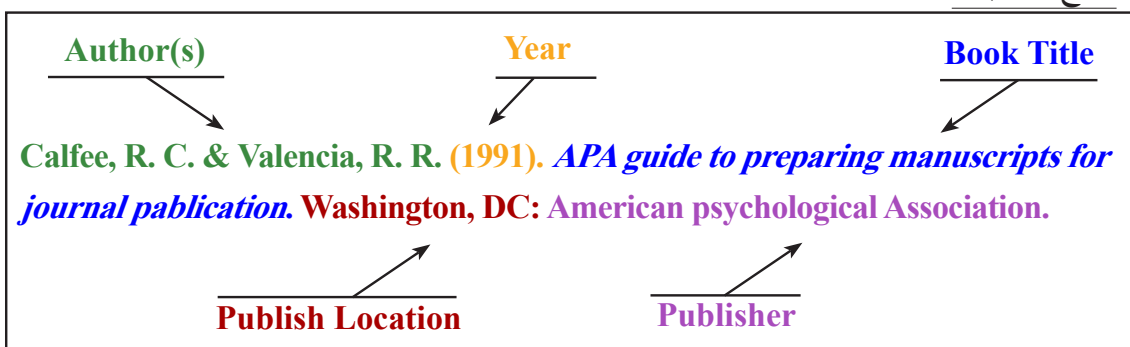
مثال:

ارجاع به مقالات:





ارجاع به کتاب‌ها:



ارجاع به پایان‌نامه و رساله:

نام خانوادگی نویسنده، نام نویسنده. (سال). عنوان به صورت ایرانیک. (مقطع کارشناسی ارشد یا دکتری). نام دانشگاه، نام کشور.

مثال:

احمدی مقدم، ابراهیم. (۱۳۸۶). استراتژی نیروی مقاومت بسیج در جنگ آینده. (دکتری). دانشگاه عالی دفاع ملی، ایران.