



فصلنامه علمی پژوهش و توسعه مدیریت
The Scientific Periodical of
Research and Management Development

فصلنامه علمی

پژوهش و توسعه مدیریت

سال اول | شماره سوم (پیاپی: ۳) | زمستان ۱۴۰۲

شاپا: ۲۹۸۱-۰۹۴۹

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

حسنی اعظمی، علیپور راد

مقایسه تطبیقی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و...

رمضانی

جمهوری اسلامی ایران

شناسایی مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران

خوش‌نمک

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران

نجد قاسم

اثربخشی استفاده از ICT بر مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان مقطع ابتدایی از...

آخوندی

مروری بر مدیریت در سازمان‌های مجازی

سید کامران یگانگی، مائده حسینی

فصلنامه علمی پژوهش و توسعه مدیریت

دارای مجوز به شماره ۹۴۲۲۵ به تاریخ ۱۴۰۲/۰۴/۲۷ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

سال اول | شماره دوم (پیاپی: ۳) | زمستان ۱۴۰۲ | شاپا: ۰۹۴۹-۲۹۸۱

صاحب امتیاز: دکتر فرخ قربانی نامور

کارشناس نشریه: فرناز دادپور

دبیر اجرایی: حمید مهماندوست

مدیر اجرایی و علمی: صادق عبداللهی

مدیر داخلی: میلاد فرهنگی اصل

مدیر فنی: محمدامین غالبی

صفحه‌آرا: نگین شیخی

مدیرمسئول و سردبیر: دکتر فرخ قربانی نامور

جانشین سردبیر: دکتر سلیمان ایرانزاده

دستیار سردبیر: صادق عبداللهی

دبیر تخصصی: دکتر اسدالله خدیوی

دبیر تحریریه: دکتر محمدرضا کوششی

ویراستار علمی: دکتر حسین بوداقلی

ویراستار انگلیسی: دکتر فیروزه آخوندی

اعضای هیئت تحریریه: دکتر سلیمان ایرانزاده، دکتر هوشنگ تقی‌زاده، دکتر حمدالله حبیبی، دکتر مجتبی رمضانی، دکتر اسفندیار فرج‌وند، دکتر حسین عماری، دکتر فرهاد نژادایرانی، دکتر اسد حجازی، دکتر حسین تربتی‌نژاد، دکتر پرویز احدی، دکتر زهرا سادات رئیسی، دکتر نادر بهلولی، دکتر حمید ملکی، دکتر محمد یوسفی جویباری

اعضای مشورتی هیئت تحریریه: دکتر علیقلی حسنی اعظمی، دکتر احد نجدقاسم، دکتر حسین علیپور راد، دکتر محمدرضا کوششی، اصغر کاوسی خسروشاهی، ایوب پورخسروی، دکتر بهروز خوش‌نمک

هیئت داوران: دکتر فرخ قربانی نامور، دکتر سلیمان ایرانزاده، دکتر اسدالله خدیوی، دکتر اسفندیار فرج‌وند، دکتر حسین تربتی‌نژاد، دکتر حمدالله حبیبی، دکتر مجتبی رمضانی، دکتر حسین عماری، دکتر فرهاد نژادایرانی، دکتر اسد حجازی، دکتر یعقوب نیکوکار، دکتر زهرا سادات رئیسی، دکتر نادر بهلولی، دکتر حمید ملکی، دکتر علیقلی حسنی اعظمی، دکتر احد نجدقاسم، دکتر حسین علیپور راد، دکتر عیسی عابدینی، دکتر فیروزه آخوندی، دکتر حسین بوداقلی، دکتر سجادپورباغبان، دکتر ناصر شیربیگی، دکتر غلامرضا معمارزاده، دکتر پرویز احدی، دکتر سهراب یزدانی، دکتر محمد یوسفی جویباری، دکتر بهرام جلیل‌زاده، دکتر محمدرضا کوششی، دکتر امیرارسلان حسن‌زاده، دکتر امیر لاله، دکتر سولماز علیپور، صادق عبداللهی

فهرست

۳

سخن مدیر مسئول

دکتر فرخ قربانی نامور

۶

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

حسنی اعظمی، علیپور راد

۳۲

مقایسه تطبیقی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و ...

رمضانی

۵۱

شناسایی مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران

خوش‌نمک

۶۹

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران

نجد قاسم

۹۴

اثربخشی استفاده از ICT بر مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان مقطع ابتدایی از ...

آخوندی

۱۰۸

مروری بر مدیریت در سازمان‌های مجازی

سید کامران یگانگی، مائده حسینی

Responsible manager's words

Farrokh Ghorbani Namvar

Thanks to God, who gave us success, we were able to prepare the third issue of the Scientific Quarterly of Management Research and Development with the round-the-clock efforts of our colleagues in the judging committee, executive committee and editorial board and present it to those interested in this field; A publication that tries to be published continuously with the cooperation of all experts, thinkers and dear professors and various scientific-university groups and presents important researches and ideas in the field of management to the scientific community and examines one of the most important issues of dear Iran. Check put. The increasing development of organizations in all dimensions and various aspects of people's lives has had a significant impact and has made experts in the field of management call today's society a society of organizations, and finally it seems that the fate of all people and societies is tied to organizations. With today's turbulent interpretations regarding management knowledge, it is necessary for researchers to seriously explain and understand the characteristics of management and its categories in order to fulfill their mission in leading organizations. On the other hand, as the world is on the threshold of a huge transformation, the continued existence of traditional organizations will face problems due to the expansion of information, artificial intelligence and social changes, and to face this transformation, there is a serious need to review, rebuild and restructure organizations. Abundance is felt, and achieving this goal requires a correct understanding and detailed knowledge of organizations and the creation of new management styles and the reconstruction of the thinking methods of managers and organizations.

Management theories are the basis for the formation of ideas that have been created through two continuous streams of objective and intuitive experiences of managers of organizations, as well as analytical research and conceptualization of academic researchers since the beginning of the 20th century, and have provided very complex descriptions of management relationships and structures resulting from them. Therefore, this quarterly journal tries to facilitate the process of sharing knowledge and new management achievements in various dimensions for researchers in this field.organization.

سخن مدیر مسئول

دکتر فرخ قربانی نامور

سپاس خدای را که توفیقی عنایت فرمود تو توانستیم با تلاش شبانه‌روزی همکارانمان در کمیته داوری، کمیته اجرایی و هیئت تحریریه، اینک سومین شماره از فصلنامه علمی پژوهش و توسعه مدیریت را آماده کرده و به علاقمندان این حوزه تقدیم نماییم؛ نشریه‌ای که سعی دارد با همکاری تمامی صاحب‌نظران، اندیشمندان و اساتید گرامی و گروه‌های مختلف علمی-دانشگاهی، به صورت مستمر منتشر شده و پژوهش‌ها و ایده‌های مهم حوزه مدیریت را به جامعه علمی ارائه نماید و یکی از مهم‌ترین مسائل مهم ایران عزیز را مورد واکاوی و بررسی قرار دهد. توسعه‌فزاینده سازمان‌ها در تمام ابعاد و جنبه‌های گوناگون زندگی افراد، تاثیر بسزایی داشته و باعث شده صاحب‌نظران حوزه مدیریت، جامعه امروزی را، جامعه‌ی سازمان‌ها بنامند و نهایتاً چنین به نظر می‌رسد که سرنوشت همه‌ی افراد و جوامع، به سازمان‌ها گره خورده‌است. با تعبیرات متلاطم امروزی در خصوص دانش مدیریتی، ضروری است که پژوهشگران به منظور ایفای رسالت خود در هدایت و راهبری سازمان‌ها، به طور جدی به تبیین و شناخت علی و ویژگی‌های مدیریت و مقوله‌های آن، بپردازند. از طرفی چون جهان در آستانه تحول عظیمی قرار دارد، ادامه حیات سازمان‌های سنتی به سبب گسترش دامنه اطلاعاتی، هوش مصنوعی و تغییرات اجتماعی، با مشکل مواجه خواهد شد و برای مواجهه با این تحول، نیاز جدی به بازنگری، بازسازی و تجدید ساختاری سازمان‌ها به وفور احساس می‌شود و دستیابی به این مهم، مستلزم درک صحیح و شناخت دقیق سازمان‌ها و ابداع سبک‌های نوین مدیریتی و بازسازی شیوه‌های فکری مدیران و سازمان‌ها است.

تئوری‌های مدیریت بستر شکل‌گیری اندیشه‌هایی است که از خلال دو جریان مستمر تجربیات عینی و شهودی مدیران سازمان‌ها و همچنین پژوهش‌های تحلیلی و مفهوم‌سازی پژوهشگران دانشگاهی از آغاز قرن بیستم ایجاد شده‌اند و توصیف‌های بسیار پیچیده‌ای از روابط و ساختارهای مدیریتی ناشی از آنها ارائه داده‌اند. از این رو، این فصلنامه می‌کوشد تا فرایند اشتراک‌گذاری دانش و دستاوردهای نوین مدیریتی در ابعاد گوناگون را برای پژوهشگران این حوزه، تسهیل نماید.

Damages and challenges of service compensation system in financial and credit institutions of Iran

AliGholi HosniAzami¹, Hosein Alipour Rad²

Abstract

Human resources in any organization is considered as a competitive advantage and the improvement of their satisfaction level can lead to the qualitative improvement and development of the organization. Therefore, one of the basic strategies in managing human resources and increasing organizational productivity is the service compensation system. Based on this, in this research, we intend to examine the existing damages in the service compensation system of Financial and credit institutions of Iran. The current research is a qualitative phenomenological research. The statistical population of this research consists of human resource management specialists and expert employees of financial and credit institutions in Iran with more than 20 years of experience in human resources affairs, among them, with a purposeful and criteria-based sampling method, A semi-structured interview was conducted and finally the statistical sample reached theoretical saturation after 19 interviewees. The findings of the present research, while identifying the behavioral, occupational, contextual and intervening factors affecting the service compensation system, show that the lack of profit sharing in the payment of salaries, the political nature of appointments in the bank, the lack of appointment based on merit, with a high frequency, has the first priority in the damages of the service compensation system.

Keywords: Service Compensation System; Pathology; Financial institutions; credit institutions.

¹. P.H.D in Entrepreneurship Management and Lecturer, Tehran University of Applied Sciences, Tehran, Iran a.hazami@yahoo.com

². P.H.D in financial management and lecturer at Farhangian University of Tabriz, Tabriz, Iran hosseinalipur@yahoo.com

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های نظام جبران خدمات در موسسات

مالی و اعتباری ایران

علیقلی حسنی اعظمی^۱، حسین علیپور راد^۲

چکیده

منابع انسانی در هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و ارتقای سطح رضایت آنها می‌تواند به ارتقای کیفی و توسعه سازمان منجر شود. بنابراین یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی، نظام جبران خدمات است. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌های موجود در نظام جبران خدمات موسسات مالی و اعتباری ایران را مورد بررسی قرار دهیم. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارکنان خبره موسسات مالی و اعتباری ایران با بیش از ۲۰ سال سابقه در امور منابع انسانی مشغول به کار می‌باشند، تشکیل می‌دهند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختارمند انجام شد که نهایتاً نمونه آماری پس از ۱۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان به اشباع نظری رسید. یافته‌های پژوهش حاضر ضمن شناسایی عوامل رفتاری، شغلی، زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر بر نظام جبران خدمات، نشان می‌دهد که عدم تسهیم کردن سود در پرداخت حقوق، سیاسی بودن انتصابات در بانک، عدم انتصاب بر اساس شایستگی، با فراوانی بالایی، اولویت اول را در آسیب‌های نظام جبران خدمات دارا می‌باشد.

واژگان کلیدی: نظام جبران خدمات؛ آسیب شناسی؛ موسسات مالی؛ موسسات اعتباری.

۱. دکتری تخصصی مدیریت کارآفرینی و مدرس دانشگاه علمی کاربردی تهران، تهران، ایران: a.hazami@yahoo.com

۲. دکترای مدیریت مالی و مدرس دانشگاه فرهنگیان تبریز، تبریز، ایران: hosseinalipur@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی در هر سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و ارتقای سطح رضایت آنها می‌تواند به ارتقای کیفی و توسعه سازمان منجر شود. بنابراین یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمانی، نظام جبران خدمات است. (زارعی، ۲۰۰۰). نظام جبران خدمات همه‌ی ابزارهای در دسترس مدیران سازمان‌ها را شامل می‌شود که از آن برای جذب، حفظ و بهبود عملکردی منابع انسانی استفاده می‌کنند.

نظام جبران خدمات منابع انسانی، پاداش‌های درونی و بیرونی را شامل می‌شود که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به‌طور منصفانه و عادلانه به آن‌ها پرداخت می‌شود. به طور کلی، همه پرداختی‌های نقدی به‌صورت حقوق و دستمزد و پرداخت‌های غیر نقدی مانند انواع کمک‌های غیر نقدی، موارد مربوط به خدمات درمانی، مستمري بازنشستگي و يا تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، مقام و موقعیت شغلی و... بخشی از سیستم جبران خدمات کارکنان محسوب می‌شوند. (سیدجوادین، ۱۹۹۴). بر این اساس نظام جبران خدمات منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان یک عامل انگیزش در رضایت شغلی، بهره‌وری، ترک خدمت و دیگر فرآیندهایی که در سازمان وجود دارد، تلقی نمود. (حافظ نیا، ۲۰۱۰).

هر سازمانی برای حفظ جذب کارکنان شایسته، حفظ کارکنان کارآمد و ارتقا انگیزش منابع انسانی به نظام جبران خدمات نیاز دارد که البته با رعایت یک‌سری ملاحظات قانونی بتواند عملکرد سازمان را بهبود ببخشد (مقیبی، ۲۰۰۶). چراکه کارکنان دریافتی‌های خود از سازمان را در اثر مقایسه نسبت دریافتی خود از سازمان به نسبت کارکردهایی که به سازمان داشته و همچنین مقایسه این دریافتی‌ها با دریافتی کارکنان سایر سازمان‌های هم سطح، می‌سنجند؛ در صورت احساس تعادل و عدم تبعیض باحالت رضایتمندی بیشتری در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند. بنابراین تنظیم سیاست‌های کلی نظام جبران خدمات مهم به نظر می‌رسد و شناسایی آسیب‌های

آن در هر سازمانی می‌تواند به اتخاذ یک رویکرد اصلاحی برای چالش‌های شناسایی شده منجر شود (فلیپو، ۱۹۹۸).

بهار فر و همکاران (۲۰۱۵) طی پژوهشی، رابطه بین ارزش‌های اخلاقی و عدالت سازمانی و تعهد سازمانی و همچنین رفتارهای اخلاقی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان ستادی دانشگاه پیام نور را بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه ارزش‌های اخلاقی سازمانی و عملکرد افراد، مثبت و معنی‌دار می‌باشد. همچنین تعهد به‌طور مثبت بر رفتار اخلاقی و رفتار اخلاقی نیز به‌طور مثبت بر بعد جوانمردی رفتارهای فردی تاثیرگذار هستند.

اخوان صراف و آراسته (۲۰۱۴) در پژوهشی به آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت حقوق و دستمزد پرداختند. بر اساس این پژوهش، دو یا چندشغله شدن افراد، اشتغال مجدد بازنشستگان و در نتیجه بیکاری بخشی از مردم مانند جوانان و آسیب دیدن نظام خانواده، بخشی از نتایج عدم تعادل در سیستم پرداخت حقوق و دستمزد بیان شده است. و در کنار این موارد، تبعیض و بی‌عدالتی در سیستم پرداختی به کاهش کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی جامعه منجر می‌شود. همچنین مختاری و ملأصادقی (۲۰۱۴) طی پژوهشی با هدف تبیین نقش نظام جبران خدمات بر بهره‌وری منابع انسانی نشان دادند که حقوق و دستمزد مناسب، بر طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید، سلامت روحی و روانی افراد جامعه و در نهایت افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها تأثیرگذار است. از طرفی عدم رضایت از پرداخت و مزایا افزون بر اینکه کارایی سازمان‌ها را کاهش می‌دهند بر کیفیت زندگی فردی و سازمانی افراد تاثیر منفی به دنبال دارد

موسوی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد، مشخص کردند که کارکنان نسبت به راهبرد پرداخت متغیر و یا مزایا در مقابل راهبرد ثابت، راهبرد مبتنی بر عملکرد فردی در مقابل راهبرد عملکرد گروهی و همچنین پرداخت محرمانه در مقابل پرداخت

آشکار رضایت بیشتری دارند و بهره‌گیری از نظام جبران خدمات می‌تواند بر کارایی آنها تاثیر مثبت داشته باشد.

در پژوهشی که شجاعی و همکاران در سال ۲۰۱۶ با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی انجام دادند، مشخص شد که بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، بین انتخاب صحیح کارکنان در ارتقاء بهره‌وری، بین سیستم جبران خدمات و ساختار سازمانی و برنامه‌ریزی آموزش و شیوه رهبری رابطه معنادار وجود دارد و از بین این عوامل بیشترین تأثیر را مشارکت کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی داشته است. عبادی و عبدالآبادی (۲۰۱۳) نیز طی پژوهشی به بررسی اثربخشی نظام‌های پرداخت در سازمان‌های بهداشتی درمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اعطای پاداش‌های مادی یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد انگیزه کارکنان محسوب می‌شود در این روش افراد، به تناسب میزان عملکردشان، که از طریق مقیاس‌های مختلف اندازه‌گیری می‌شود، از سطوح مختلف پاداش‌های مادی بهره‌مند می‌شوند و میزان دریافتی کارکنان به‌طور مستقیم با سطح عملکرد آنان در ارتباط است. در ادامه روش‌های مختلف پرداخت مبتنی بر عملکرد، در سازمان‌های بهداشتی درمانی شامل: طرح کارانه، طرح پرسیس، طرح سرانه، سیستم حقوق‌بگیری و... مطرح شده است. که هر یک محاسن و درعین حال محدودیت‌هایی هم دارد. نکته مهم این است که آنچه بیشترین اهمیت را در این گونه روش‌ها دارد، رعایت عدالت و انصاف در پرداخت، سطح پرداخت و شیوه‌های اداره حقوق و دستمزد بیان شده است.

در پژوهش جنسن و داو در سال ۲۰۱۵، یکی از راه‌های مؤثر در ایجاد تعهد سازمانی کارکنان، اعطای پاداش‌های مادی بیان شده که در قالب نظام‌ها و روش‌های مختلف پرداخت، صورت می‌پذیرد. همچنین بر اساس این پژوهش، شناخته‌نشده‌ترین و مؤثرترین روش اعطای پاداش‌های مادی، روش پرداخت «مبتنی بر بهره‌وری» بیان شده است. که در آن، افراد به تناسب میزان بهره‌وری‌شان که از طریق مقیاس‌های

مختلف اندازه‌گیری می‌شود، از سطوح مختلف پاداش‌های مادی بهره‌مند می‌شوند و میزان دریافتی کارکنان به‌طور مستقیم با سطح بهره‌وری آنان در ارتباط است. ریکاردو (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی مفاهیم جبران خدمات، متغیرهای محیطی مهم اثرگذار بر جبران خدمات از قبیل وضعیت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی و... پرداختند و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حد کفایت و رقابتی بودن پرداخته و ارتباط جبران خدمات را در تعامل با راهبردهای سازمان از تولد تا تجدید حیات یک کالا را ارائه می‌دهد. در این مقاله تلاش گردیده است که تأثیر چهار عامل: قابلیت رقابت خارجی، ثبات داخلی، مشارکت‌های کارکنان و ماهیت اداره بر خط‌مشی‌های پرداخت تبیین شده و ارتباط آن‌ها با اهداف جبران خدمات تحلیل گردد، تا امکان انتخاب نظام پرداخت مناسب فراهم گردد، و بر اساس آن، فنون پرداختی انتخاب شود. در این راستا جهت نشان دادن ارتباط اهداف با خط‌مشی‌ها، سه نوع خط‌مشی رهبری، هماهنگی و پیروی در بازار عرضه و تقاضای کار مطرح و بر این اساس نیز تأثیر ساختار پرداخت را در پیامدهای سازمانی از نظر تغییر نگرش کارکنان به پذیرش آموزش، پیشرفت شغلی و همچنین کاهش شکایات و ضایعات مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت جبران خدمات بر اساس تعامل ساختار و رویه‌ها، در رابطه با شغل، دانش و مهارت کارکنان بررسی شده و توصیف متناسب را ادامه می‌دهد.

اوماتایو در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی تحت عنوان بسته‌های نظام جبران خدمات: ابزارهای استراتژیک بر روی عملکرد و نگهداشت کارمندان، نشان داد که بین روش‌های جبران خدمات و عملکرد و نگهداشت کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین نشان می‌دهد که همبستگی شدیدی بین متغیرهای مستقل و وابسته موردنظر نیز وجود دارد. مدیریت جبران خدمات: کانال‌های استراتژیک جهت نگهداشت و رضایت شغلی کارمندان در بخش بانکداری پاکستان عنوان پژوهشی بود که رایبا در سال ۲۰۱۱ نشان داد که اضافه کاری، عدم وجود رویکردهای آموزشی و برنامه‌های انگیزشی از مسائل عمده‌ای هستند که نیازمند توجه فوری مدیران می‌باشند.

از نظر مایو و همکاران (۲۰۱۵)، در میان سه بعد تعهد سازمانی، ابتدا تعهد سازمانی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین ارتباط را با میزان پاداش‌های مادی دارد اما تعهد مداوم هیچ ارتباطی ندارد. همچنین بر اساس نتایج پژوهش اورگان وریان (۲۰۱۴)، تعهد عاطفی سازمانی با پاداش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارد. جهانزب در سال ۲۰۱۲ طی پژوهشی تحت عنوان تأثیر پاداش و انگیزه بر رضایت شغلی در بخش بانکداری عربستان سعودی نشان داد که درجه پاداش، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان یک رابطه قوی در بخش بانکی عربستان سعودی است. همچنین با توجه به بررسی‌های مختلف به این نتیجه رسید که کارکنان در بخش بانکداری اهمیت بیشتری به پاداش‌های اقتصادی و مالی می‌دهند. بنابراین، اگر پاداش افزایش یابد، واریانس افزایشی در انگیزش کارکنان برای بانک‌های دولتی و خصوصی افزایش می‌یابد.

با توجه به اینکه واحدهای اقتصادی شامل بانک‌ها و موسسات مالی در عرصه رقابت بین سازمانی با چالش‌های مربوط به کیفیت ارائه خدمات روبه‌رو هستند، منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای این سازمان‌ها به شمار می‌آید. بر این اساس لازم است آسیب‌هایی که در مسیر انگیزه‌بخشی به کارکنان وجود دارند، شناسایی و رفع شوند. از آنجا که نگهداری نیروی انسانی شامل ابعاد پیچیده احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که بیانگر ابعاد مادی و معنوی انسان است، در این پژوهش قصد داریم آسیب‌های موجود در نظام جبران خدمات موسسات مالی و اعتباری ایران را مورد بررسی قرار دهیم

روش کار

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع پدیدارشناسی است. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان مدیریت منابع انسانی و کارکنان خبره موسسات مالی و اعتباری ایران با بیش از ۲۰ سال سابقه در امور منابع انسانی مشغول به کار می‌باشند، تشکیل می‌دهند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک محور، مصاحبه‌ای نیمه-ساختارمند انجام شد که نهایتاً نمونه آماری پس از ۱۹ نفر از مصاحبه‌شوندگان به اشباع نظری رسید. همچنین در پژوهش حاضر از گروه کانونی از نوع گروه تمرکز

استفاده شد تا درک بهتر شکل احساس و تفکر افراد درباره یک موضوع پژوهش اتفاق بی‌افتد. اعضای این گروه متشکل از متخصصان مدیریت منابع انسانی و اساتید دانشگاه که آشنایی کافی با مسائل نظام جبران خدمات در سازمان‌ها را دارند و بر اساس ملاک‌هایی مانند؛ مدرک تحصیلی Ph.D، آگاهی درباره‌ی دانش موضوعی (تألیف مقاله، کتاب در زمینه‌ی موضوع مربوطه) و تجربه عملی یا آشنایی با مسائل نظام جبران خدمات در سازمان‌ها می‌باشد. پس از گردآوری داده‌های حاصل از مصاحبه، مراحل زیر صورت گرفت:

پس از این که داده‌ها گردآوری شد و به صورت نوشتاری تنظیم شد باید به تحلیل آن‌ها پرداخت. برای این منظور گام‌هایی به شرح زیر برداشته شود:

مرور متن نوشتاری داده‌ها، کسب احساس کلی نسبت به آن‌ها و تعیین چگونگی بخش‌بندی متن نوشتاری

۲- انتخاب بخش‌هایی از متن نوشتاری داده‌ها، مانند عبارت یا جمله و شماره گذاری آن‌ها به صورت اطلاعات کدگذاری شده

۳- مرور کدهای تدوین شده و ادغام آن‌ها به صورت دسته‌های عمده تر اطلاعات.

۴- کاهش داده‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده تر (مقوله‌بندی)

۵- تبدیل دسته کارها (مقوله‌ها)

۶- انتخاب کدهایی (مقوله‌هایی) به عنوان موضوع بحث و مشخص کردن بقیه مقوله‌ها برای توصیف آن‌ها در گزارش پژوهش

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، پس از انجام مصاحبه و کدگذاری داده‌های درون متنی، نهایتاً کدگذاری آنها انجام شد. جدول ۱، مضامین اصلی و فرعی وضعیت فعلی نظام جبران خدمات را در موسسات مالی و اعتباری ایران نشان می‌دهد. همچنین جدول ۲، خرده شاخص‌های لازم برای نظام جبران خدمات را مشخص کرده‌است.

جدول ۱- تعیین مضامین اصلی و فرعی وضعیت موجود در موسسات مالی و اعتباری ایران از نظر نظام جبران خدمات

مفاهیم	شماره کد	مضمون فرعی	مضمون اصلی
چالش‌های خدمات بانکی	A۱	چالش‌های درون و برون سازمانی	وضعیت موجود بانک ملی از نظر مدیریت جبران
چالش‌های قانونی و حقوقی	A۲		
چالش‌های مدیریتی و منابع انسانی	A۳		

جدول ۲- خرده شاخص‌های نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

ابعاد	مضمون	مفهوم	خرده شاخص
جبران خدمات نیروی	جبران خدمات غیر مالی	شرایط شغلی	- تعدیل طراحی مشاغل منطبق با نظرات کارمندان - کار گروهی - زمان کاری انعطاف‌پذیر - امنیت شغلی - شرایط محیط کار - تناسب شغلی - هویت سازمانی
		روابط شغلی	- روابط شخصی - محیط صمیمی و کارمندگرا - شناسایی عملکردهای شایسته و تشویق - همگرا بودن همکاران - داشتن مدیر مافوق منصف
		عوامل انگیزشی شغلی	- ساعات استراحت و مرخصی - تسهیلات مناسب برای کارکنان

- امکانات رفاهی برای کارکنان - توجه به سلامت روانی - توجه به سلامت جسمانی - توجه به تغذیه مناسب کارکنان			
خرده شاخص	مفهوم	مضمون	ابعاد
- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی شغلی - توجه به بالندگی کارکنان - تسهیل مسیر پیشرفت شغلی - شناسایی کارکنان خیره - بهره‌مندی از نظرات کارکنان دانشی	طراحی فرصت‌های یادگیری	جهان خدمات غیرمالی	جهان خدمات یزودی
- تعلق سازمانی کارکنان - روابط مناسب بین فردی - انتقال تجربیات کارکنان به همدیگر - شناخت فرایندهای کاری در سازمان - اهداف روشن برای کارکنان	فرهنگ سازمانی		

		اتخاذ راهبردهای موثر	- تسهیم مالکیت کارکنان - پرداخت‌های تشویقی - پرداخت مبتنی بر شایستگی - تسهیل و ارتقاء مسیر شغلی کارکنان - توجه به معماری منابع انسانی در سازمان - همراستاسازی استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی - توجه به کیفیت زندگی کارکنان
ابعاد	مضمون	مفهوم	خرده شاخص
جبران خدمات بیرونی	جبران خدمات مالی	مزایای جانبی کارکنان	- ارائه خدمات و تسهیلات جهت ارتقاء سلامت جسمانی و روانی - اعطای تسهیلات بانکی بلندمدت - اعطای تسهیلات مسکن - اعطای تسهیلات خودرو - اعطای تسهیلات کالا و خدمات - اعطای هدایا در مناسبت‌های خاص - حمایت از فرزندان کارکنان در تحصیلات

		مزایای قانونی	- فراهم نمودن مسافرت‌های تفریحی و شغلی - رعایت استانداردهای زمان کار - رعایت شرایط ایمنی کار - توجه و مراقبت‌های بهداشتی و پزشکی - بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استحقاقی - بهره‌مندی کارکنان از مرخصی‌های استعلاجی - پرداخت حق بیمه کارکنان - پرداخت جبران صدمات ناشی از کار - پرداخت حق بیمه عمر - پرداخت درمان‌های تحت درمان کارکنان - پرداخت برای حق اولاد و عائله‌مندی
ابعاد	مضمون	مفهوم	خرده شاخص
جبران خدمات بزرگ	جبران خدمات مالی	پرداخت‌های عملکردی کارکنان	- پرداخت به کارکنان بر اساس دانش و تحصیلات - پرداخت به کارکنان بر اساس شایستگی - پرداخت به کارکنان بر اساس ارشدیت

- پرداخت به کارکنان بر اساس خلاقیت و نوآوری در سازمان			
- پرداخت بر مبنای سودآوری سازمانی - پرداخت‌های پایه - پرداخت‌های رقابتی با سایر بانک‌ها	پرداخت‌های استاندارد		
- میزان جذب مشتریان توسط کارکنان - میزان ارتقاء سطح دانش - میزان ارتقاء مهارت - میزان همکاری و مشارکت در کارها - میزان تقدیرنامه‌های دریافتی از مافوق	ملاک پاداش‌های کوتاه‌مدت		
- اعطای سهام - سهم کردن در درآمدهای ناشی از بهره‌وری فردی - تسهیم سود ناشی از عملکرد مناسب سازمان	ملاک پاداش‌های بلندمدت		
خرده شاخص	مفهوم	مضمون	ابعاد

- سازگار با محیط کاری - سازگار با کار گروهی و مشارکت - سازگار با شغل	تیپ شخصیتی	عوامل فردی	جبران خدمات درونی
- نگرش مثبت به کار و شغل - مشارکت در تصمیم‌گیری - علاقه و پشتکار در ارائه خدمات - توجه به توسعه حرفه‌ای شغلی - انجام کار داوطلبانه	عوامل انگیزشی فردی		
- احساس موفقیت در انجام کار - داشتن استقلال و آزادی عمل - احساس شغف درونی به شغل - ترجیح منافع سازمان به منافع فردی - خشنودی از بهره‌وری سازمانی	نگرش‌های فردی		
- تلاش فکری - میزان تحمل فشار کار - توجه به فرایند کار	میزان پشتکار فردی		

	عوامل مداخله‌گر بر مدیریت جبران خدمات	استفاده از دانش مدیریت بازاریابی در بانکها	استفاده از مدیریت ارتباطات اثربخش جذب مشتری از طریق نوآوری	تحمل شرایط ناشی از شغل - عدم سنگینی ناشی از شغل - میزان تحمل سنگینی ناشی از کار با تجهیزات
		به گزینی منابع انسانی	شایسته محوری در ارتقا عدم دخالت انتصابات سیاسی	
		مفهوم	خرده شاخص	
جبران خدمات درونی	عوامل مداخله‌گر بر مدیریت نظام جبران خدمات	تدوین الگوی معماری منابع انسانی	سطح اصول، سطح سیاست، سطح فعالیت و سطح محصول	
		عوامل محیطی	- عرضه تقاضا برای نیروی کار - شرایط اقتصادی و عدم اشتغال - سازمان‌های کارگری و کارفرمایی - تأثیر وضعیت جغرافیایی هر پرداخت	

قوانین و بخشنامه های تصویبی برای بانک	- توقعات اجتماعی و مشتریان - نتایج ارزشیابی عملکرد - تصمیمات هیأت مدیره - مصوبات مجلس - مصوبات بانک مرکزی - مصوبات دولت
استقرار سیستم آموزش مداوم منابع انسانی	آموزش حرفه ای کارکنان توجه به شایستگی های حرفه ای کارکنان
توجه به مولفه- های بانکداری بین المللی	استفاده از تجارب کشورهای موفق بنچمارکینگ از مدلهای موفق بانکداری
بهبود فرایند در جذب کارکنان	گزینش مناسب در استخدام کارکنان شایسته
توجه به نوآوری اساسی و تدریجی در بانکداری	بهره‌مندی از ظرفیت دانشگاه ها در نوآوری های بانکی

ارزیابی کمی و کیفی از کارکنان	استقرار سامانه پویای عملکرد کارکنان		
-------------------------------	---	--	--

در ادامه مفاهیم و شاخص‌های استخراجی به منظور ارزیابی نهایی در اختیار گروه تمرکز ۱۵ نفره قرار گرفت. جدول ۳، نتیجه اعتبارسنجی و بررسی شاخص‌ها را نشان می‌دهد

جدول ۳- نتایج اعتبارسنجی شاخص‌های عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			عناصر برنامه درسی
	کم	متوسط	زیاد	
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	جبران خدمات مالی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	جبران خدمات غیرمالی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	عوامل ناشی از شغل
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل زمینه‌ای
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل فردی

عوامل مداخله گر	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	۲ نفر (۱۳ درصد)	-	۰/۷۳
توافق کلی با مفاهیم پیشنهادی	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	۱ نفر (۷ درصد)	-	۰/۸۷

مطابق با نتایج ارایه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات نیز $CVR = 0/847$ برآورد شد، که اعتبار کدها را نشان می دهد. در ادامه آزمون نرمال بودن متغیر پژوهش در نمونه پژوهش از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است (جدول ۴)

جدول ۴- آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	Z کولموگروف اسمیرنوف	p
جبران خدمات مالی	۱۴/۵۱	۱/۴۵۶	۰/۷۹۳	۰/۵۵۵
جبران خدمات غیرمالی	۱۴/۴۰	۱/۶۲۰	۰/۶۸۹	۰/۵۰۲
عوامل ناشی از شغل	۱۴/۲۸	۱/۶۲۱	۰/۵۳۹	۰/۳۲۷
عوامل زمینه ای	۱۴/۰۶	۱/۶۵۴	۰/۵۱۲	۰/۳۰۱
عوامل فردی	۱۴/۰۲	۱/۶۶۲	۰/۵۰۱	۰/۲۹۸

عوامل مداخله‌گر	۱۳/۹۸	۱/۵۲۹	۰/۴۸۹	۰/۱۹۸
-----------------	-------	-------	-------	-------

در ادامه برای بررسی تاثیر هر عامل بر نظام جبران خدمات، پس از تایید عوامل ششگانه توسط نمودار سنگریزه، بارهای عاملی مطابق جدول ۵، استخراج شدند. جدول ۶ نیز آماره t جهت تعیین تاثیر عوامل شناسایی شده در ایجاد نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران را نشان می‌دهد

جدول ۵- مجموع بارهای عاملی موثر بر نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

ردیف	عوامل	استخراج مجموع بارهای عاملی		
		مقدار ویژه	درصد پراکندگی مقدار ویژه	فراوانی تجمعی درصد پراکندگی
۱	جبران خدمات مالی	۷/۳۶	۲۲/۳۱	۲۲/۳۱
۲	جبران خدمات غیرمالی	۶/۵۳	۱۹/۸۰	۴۲/۱۱
۳	عوامل ناشی از شغل	۵/۰۶	۱۵/۳۵	۵۷/۴۷
۴	عوامل زمینه‌ای	۴/۴۸	۱۳/۵۸	۷۱/۰۶

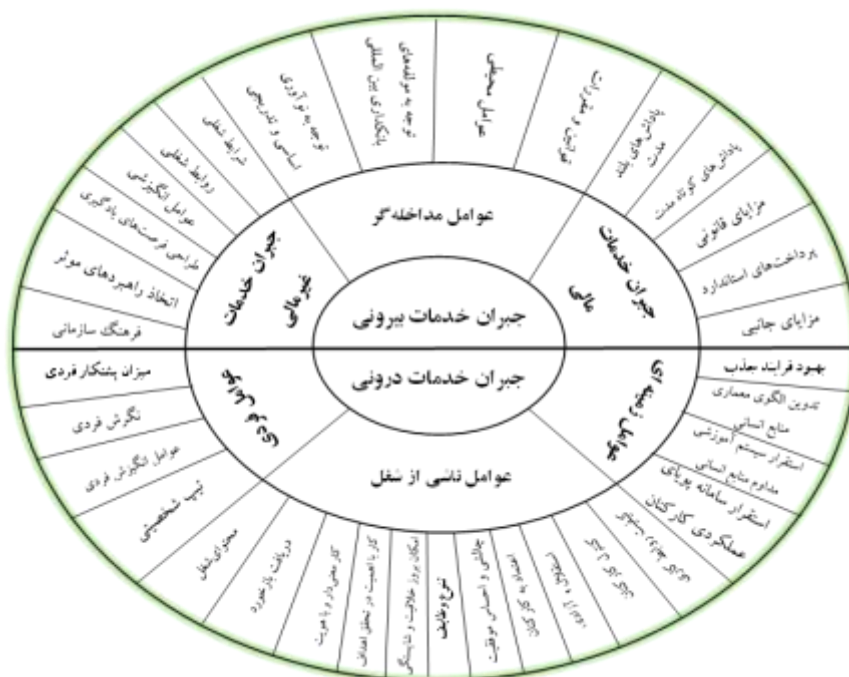
۵	عوامل فردی	۴/۳۹	۱۲/۸۲	۸۴/۴۲
۶	عوامل مداخله گر	۴/۲۴	۱۱/۲۴	۹۵/۶۶

جدول ۶- آماره t جهت تعیین تاثیر عوامل شناسایی شده در ایجاد نظام جبران مؤسسات مالی و اعتباری ایران

عوامل	میانگین	انحراف معیار	آماره t	معناداری	نتیجه
جبران خدمات مالی	۱۴/۵۱	۱/۴۵۶	۶۰/۸۳	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات مالی جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در مؤسسات مالی و اعتباری ایران می باشند
جبران خدمات غیرمالی	۱۴/۴۰	۱/۶۲۰	۴۱/۴۲	۰/۰۰۰	عوامل جبران خدمات غیرمالی جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در مؤسسات مالی و اعتباری ایران می باشند
عوامل ناشی از شغل	۱۴/۲۷	۱/۶۲۱	۳۷/۴۵	۰/۰۰۰	عوامل ناشی از شغل جزو عوامل ایجادکننده نظام جبران خدمات در مؤسسات مالی و اعتباری ایران می باشند

عوامل زمینه ای جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۹/۹۱	۱/۶۵۴	۱۴/۰۶	عوامل زمینه ای
عوامل فردی جزو عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۸/۷۹	۱/۶۶۲	۱۴/۰۲	عوامل فردی
عوامل مداخله گر جزو عوامل نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران می باشند	۰/۰۰۰	۲۷/۵۲	۱/۵۲۹	۱/۵۲۹	عوامل مداخله گر

بر اساس بررسی‌های انجام شده، عوامل موثر بر نظام جبران خدمات مطابق شکل ۱ جمع‌بندی شدند که تاثیر معناداری بر نظام جبران خدمات دارند



شکل ۱- تفکیک عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران

بحث و نتیجه گیری

نظام جبران خدمات از جمله راهبردهای موثر در کیفیت بخشی به عملکرد کارکنان محسوب می شود و می تواند ضمن ارتقای توانمندی و کارکرد منابع انسانی، بر بهبود و حفظ وضعیت سازمان موثر واقع شود. در این پژوهش سعی شد آسیب ها و عوامل موثر بر نظام جبران خدمات در موسسات مالی و اعتباری ایران با روش مصاحبه بررسی و تعیین گردد.

بر اساس نتایج این پژوهش، عدم تسهیم کردن سود در پرداخت حقوق، سیاسی بودن انتصابات در بانک، عدم انتصاب بر اساس شایستگی، با ۵ فراوانی اولویت اول در آسیب‌های نظام جبران خدمات می‌باشد و عدم اثربخش بودن همایش‌ها، عدم شفاف‌سازی مسیر ارتقاء، شاخص‌سازی برای انتصاب، توجه به وجدان کاری برای ارتقاء، مشکلات خانوادگی با میزان کار، عدم آرامش ذهنی کارکنان، ضعف نظام ارزشیابی کارکنان، عدم تشویق افراد شایسته، عدم ارزشیابی واقعی، عدم ارزیابی مدیران از دیدگاه کارکنان با ۴ فراوانی از اولویت دوم برخوردار است و عدم مسئولیت‌پذیری مدیران، عدم کارایی مدیران، عدم توجه به آموزش و تحصیلات در ارتقاء، شاخص‌سازی برای ارتقاء، داشتن حجم کاری زیاد، عدم توجه به قابلیت کارکنان، عدم وجود ملاک‌های مناسب برای ارزشیابی، عدم ثبت وقایع مثبت و منفی کارکنان در هر هفته، عدم وجود بازخورد صحیح از ارزیابی و سلیقه‌ای بودن ارزیابی با ۳ فراوانی اولویت سوم برخوردار است و بی‌توجهی به کارکنان دانشی-عدم پاسخگویی مدیران، عدم ضوابط مشخص در انتصاب، احساس تبعیض در بین کارکنان، عدم توجه به مطالبات کارکنان، کارکردن با اجبار و اکراه، عدم توجه به فضای مناسب با ۲ فراوانی از اولویت چهارم برخوردار است و بی‌اهمیت مدیران به تحقیق و پرسش-عدم توجه به جذب مشتری-عدم توجه به انگیزه کارکنان و بی‌توجهی به کارکنان دانشی، عدم جبران نیازهای کارمندان-عدم اضافه حقوق و عدم مزایای محیط شغلی، فعالیت ارزیابی در ارتقاء-توجه مدیران رده بالا به ارتقاء بر اساس شایستگی-توجه به جذب نیروی کارآمد-توجه به گزینش مناسب-عدم توجه به وجود فساد اخلاقی-عدم توجه به سرمایه انسانی-عدم استخدام جدید کارکنان در اولویت‌های بعدی قرار دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های میرباقری و همکاران (۲۰۱۰)، الوانی و همکاران (۲۰۰۱) همسو بوده است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان اذعان داشت که جهت ارتقا وضعیت موجود در موسسات مالی و اعتباری ایران لازم است تا کارکنان را در بانک‌ها جزو سهامداران نمود تا بدین وسیله عامل انگیزش بوده و بتوان در محیط کار با علاقه و با

نشاط مشغول به فعالیت باشند. همچنین در این پژوهش، بیش از ۹۵ درصد متخصصان اعلام کردند که مضامین احصا شده نظام جبران خدمات از دقت بالایی برخوردار هستند. با توجه به اهمیت مقوله نظام جبران خدمات در حفظ و بهبود منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، تاثیر هر یک از عوامل جبران خدمات مالی و غیرمالی بر جبران خدمات بیرونی یا درونی شناسایی و میزان اثرات هر کدام مشخص شود.

منابع

- Abadi; Nasser, Abdulabadi, Hossein. 1392, "Evaluation of the effectiveness of payment systems in healthcare organizations", Master's thesis, University of Tehran, Qom Campus.
- Adewale Osibanjo, Omotayo. Anthonia Adeniji, Adenika. Olubusayo Falola, a Packages: Compensation. (۲۰۱۴) Hezekiah. Thelma Heirsmac, Princess of strategic tool for employees, Performance and retention, Department of Business Management, PP. 65-84.
- Akhwan Saraf; Ali, decorated; Karim, "Pathology of payroll management systems", Public Management Strategy, No. 5, Fall 2014, pp. 117-103.
- Bahar Far, Mohsen; Ghasemi; Seyyed Fouad, Jahormi; Reza, Mohammadi; Shahrokh, "Fall and Winter 2014, Ethical Behaviors and Organizational Commitment, University of Management, University of Tehran, Public Administration, Volume 4, Number 8, pp. 39-56.
- Flippo. E. B: Personal Management, Sixth Edition McGraw-Hill. 1988. PP. 285-287.
- Hafez Nia, Mohammad Reza (2008). An introduction to research methods in humanities. Tehran: Samit Publications.
- Inam Khan, Rabia (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan, Journal of Human Resource Studies, vol. 1, No, pp. 89.
- Jehanzeb, Khawaja (2012), Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 21.
- Jensen, A. A., and Dowe, A. L. 2015. "The emotion regulation behind the customer service smile". In R. G Lord, R. J. Klimoski, and R. Kanfer (Eds.), Emotions in the Behavior. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Moghee, Seyyed Mohammad (2015). Organization and management, research semester approach. Tehran: Publications.

Mokhtari, Mehran, Sogand, Mela Sadeghi, (2013), Explaining the role of service compensation system on human resources productivity (Case study: Municipalities in the west of Mazandaran province), Second National Conference of Modern Management Sciences. Number 34.

Mousavi, Seyed Ali (2013). The effect of various service compensation strategies on satisfaction with salary and wages. Human resource management research quarterly of Imam Hossein University (AS), 6th year, number 3, pp. 193-215.

Organ.D and Ryan. K. 2014 "Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behavior", Journal of Business Research 59 (2006), 49-857.

Rikardo, R. J. 2015. "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work". In B. M. Staw and L. L. Cummings. (Eds.), Research in Organizational Behavior. Vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press. 1-74.

Seyed Javadin, Seyed Reza (1373). The effect of service compensation on human resource retention. Management Science Journal, No. 26

Shojaei, Seyed Saeed, Jamali, Gholamreza, & Rogi, Nikzad. (2015). Identifying factors affecting the productivity of human resources. Human resource management research, 8(2), 161-181.

Zarei Mateen, Hassan (1379). The basics of organization and management of contingency approach (first edition). Tehran: Tehran University Press: pp. 276 and 277.

A comparative comparison of the harms and challenges in the human resources management of public and private banks in the country

Mojtaba Ramazani ¹

Abstract

Considering the expansion of the strategic components of organizations and their development patterns, the management and leadership of human resources to deal with these pressures is among the most delicate and important elements of management in any organization. Based on this, in this research, we intend to compare and investigate the harms and challenges in the human resources management of public and private banks in the Iran. The current research is a synthesis and quantitative study. In the qualitative and socio-statistical research synthesis part, the research included all scientific researches in the field of human resource management challenges in public and private banks, which were selected for the final analysis based on the exit criteria of 35 scientific researches. In the quantitative part of the research, the statistical population included employees of private and state banks in Iran, who were employed in state banks including Bank Melli, Sepeh and Maskan, and private banks such as Shahr Bank, Eghtesad Novin Bank and Pasargad Bank. In the synthesis research and qualitative part, the tool of written list and document sampling method and semi-structured interview were used, and in the quantitative part, the research tool was a researcher-made questionnaire. The findings of this research show that the main challenges in human resource management are concentrated in three categories: behavioral, structural and contextual, which have a negative impact on the management process and productivity of human resources, and these categories They have a negative and significant effect on the productivity of employees and organizations in both private and state banks.

Keywords: Human resources; private bank; state bank; productivity.

¹. Assistant Professor of Business Administration, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran dmramazani@gmail.com

مقایسه تطبیقی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی کشور

مجتبی رمضانی^۱

چکیده

با توجه به گسترش مولفه‌های راهبردی سازمان‌ها و الگوهای پیشرفتی آنها، مدیریت و راهبری منابع انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله ظریف‌ترین و مهمترین ارکان مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی کشور را به صورت تطبیقی مورد مقایسه و بررسی قرار دهیم. پژوهش حاضر یک مطالعه سنتزپژوهشی و کمی است. در بخش کیفی و سنتز پژوهشی جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پژوهش‌های علمی در زمینه چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی بود که بر اساس معیارهای خروج تعداد ۳۵ پژوهش علمی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های خصوصی و دولتی کشور ایران بودند که در بانک‌های دولتی شامل بانک ملی، سپه و مسکن و بانک‌های خصوصی یعنی بانک شهر، اقتصاد نوین و پاسارگاد اشتغال داشتند. در بخش سنتزپژوهشی و کیفی از ابزار سیاهه نوشتاری و روش فیش برداری اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، ابزار پژوهش، یک پرسشنامه محقق ساخته بود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های اساسی در مدیریت نیروی انسانی در سه مقوله رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای متمرکز هستند که بر فرایند مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر منفی به دنبال دارند و این مقوله‌ها بر بهره‌وری کارکنان و سازمان در بانک‌های خصوصی و هم در بانک‌های دولتی تاثیر منفی و معنی‌داری دارند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی؛ بانک خصوصی؛ بانک دولتی؛ بهره‌وری.

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران: dmramazani@gmail.com

مقدمه

با توجه به گسترش مولفه‌های راهبردی سازمان‌ها و الگوهای پیشرفتی آنها، مدیریت و راهبری منابع انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله ظریف‌ترین و مهمترین ارکان مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید (تاتاروسانو، ۲۰۱۹). امروزه سازمان‌ها برای تثبیت و حفظ جایگاه خود در یک فضای رقابتی که همیشه در حال تغییر محیطی و ساختاری است، باید متناسب با این تغییرات به بهبود کیفیت خدمات و کالاهای خود پردازند و تحقق این مهم نیازمند منابع انسانی با استعداد و مشتاق و با انگیزه و به طور کلی نیازمند سرمایه‌های انسانی توانمند است (اسوانسون، ۱۹۵۵ و تادارو، ۲۰۱۰). این درحالی است که به دلیل عوامل رفتاری، محیطی و ساختاری و...، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، همواره دستیابی به اهداف ترسیمی را برای سازمان با مشکل مواجه کرده‌است. از این رو، سازمان‌ها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی چالش‌هایی که منابع انسانی با آن‌ها رو به رو هستند، آنها را به گونه‌ای مناسب مدیریت کنند.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تخصصی مثل بانک‌ها و موسسات مالی، به عنوان بازوی اجرایی و اقتصادی کشور، به حدی حائز اهمیت است که مدیران واحدهای دولتی و خصوصی به این نتیجه رسیده‌اند که منابع انسانی در سازمان‌ها مهمترین دارایی سازمان محسوب می‌شوند و برخورداری از نظام‌هایی که سازمان را به جذب، انگیزش و مدیریت صحیح منابع انسانی قادر سازد، به تحقق بیشتر اهداف خواهد انجامید (اسماعیل نژاد آهنگرانی، ۱۳۹۱). بنابراین تأمین، توسعه، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی متناسب با نیازها و چالش‌های سازمانی، مهم‌ترین وظیفه واحدهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها به شمار می‌آید. از طرفی، بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، آن‌را به رشد اقتصادی بیشتر، نزدیک‌تر می‌کند و چون نیروی انسانی، منبعی برای خلق ارزش در سازمان و ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد، بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت کارآمد و استراتژیک منابع انسانی به حل چالش‌های خود پردازند (مارکل و برکلای، ۲۰۰۷).

علی‌رغم اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و همچنین لزوم ارتقا کیفی بانک‌ها، مدیریت منابع انسانی در این نهادها با یک سری چالش‌های اساسی و ساختاری همراه است. از طرفی گسترش فناوری‌های نوین سبب شده‌است که امروزه شاهد حرکت بانک‌ها از سبک سنتی به سبک مدرن و دیجیتالی باشیم و بر این اساس لازم است رویکردهای مهارتی و جذب منابع انسانی و توسعه آنها متناسب با تحولات جامعه متناسب‌سازی شود (علیپور، نرگسیان، بودلایی و محمدی مقدم، ۱۳۹۹). همچنین یکی از اثرات قدرتمند فناوری، به ویژه فناوری اطلاعات، قدرت ناکارآمد نمودن برنامه‌ریزی‌ها و مدل‌های پیش‌بینی‌کننده، در بخش‌های مختلف اقتصادی است؛ این موضوع در حوزه منابع انسانی نیز اثرات گسترده‌ای را به جا گذاشته است و آنها را تابع متغیرهایی کرده که به واسطه آن متغیرها لازم است تصمیم‌گیری اقتضایی و کوتاه مدت داشته باشند (همیلتن و سودمن، ۲۰۲۰).

همانطور که عنوان شد، منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی بین سازمانی محسوب می‌شوند که ارتقای شایستگی‌های تخصصی و عمومی منابع انسانی و مدیریت آنها، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود (احمدپور داریانی، ۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و ساختارهایی است که رفتار، سبک تفکر و توانمندی کارکنان را کنترل می‌کند (میر و رابینس، ۲۰۱۱) و به عنوان رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند، می‌پردازد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). نقش مدیریت منابع انسانی، در وهله اول تشخیص استعدادها، بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است. البته باید توجه داشت که سطح انگیزشی و هدفی افراد تغییر کرده‌است و امروزه افراد به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی قانع نیستند و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل هستند. از طرفی ترکیب نیروی انسانی نیز دچار دگرگونی‌هایی شده است. مشکلات اقتصادی و در نتیجه عدم کفایت درآمد مردان باعث شده‌است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان‌آور

دوم، داوطلب استخدام در سازمان‌ها شوند. بنابراین چالش‌های رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسان‌ساز سوی دیگر، سازمان‌ها را ناگزیر کرده است تا نسبت به توانمندسازی کارکنان جهت‌گیری راهبردی داشته باشند (سعادت، ۱۳۹۲).

هاشمی و الوانی (۱۳۹۸) طی پژوهشی تحت عنوان الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج‌البلاغه نشان دادند که براساس متن نهج‌البلاغه می‌توان شش کارکرد برای مدیریت کارگزاران تا رسیدن به «پایان کارگزاری» تعریف کرد که عبارت‌اند از «انتخاب و انتصاب»، «تامین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط». این کارکردها به عنوان تم‌های اصلی پژوهش، ۱۷ تم فرعی را درون خود جای داده و الگوی جامعی برای اداره امور کارگزاران به دست می‌دهند.

خلیلی (۱۳۹۴) در پژوهشی به منظور ارزیابی تطبیقی روند بروز بحران‌ها در منابع انسانی در شرکت ملی نفت نشان داد که بالاترین رتبه میان شاخص‌های بحران‌زا به شاخص «اطلاعات و اقدامات» مدیریت منابع انسانی شرکت در برخورد با بحران‌ها و ایجاد انگیزه در کارکنان اختصاص یافته است. شاخص بعدی که بالاترین رتبه را آورد «برقراری ارتباط با کارکنان» بود که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل‌های بلوغ مدیریت محسوب می‌شود و باید در رأس توجهات مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

عیوض زاده و معینان (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی شاخص‌های اصلی مدیریت سازمانی که شامل پنج خرده‌مقیاس نیرویابی کارکنان، جذب و گزینش کارکنان، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و عملکرد مربیان در دوره‌های آموزشی در واحد سازمانی است، به این نتیجه رسیدند که تأثیر مدیریت نیروی انسانی بر بهبود اثربخشی سازمانی در سطح آلفای ۰/۰۱ درصد مؤثر است.

قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۷) با هدف بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی افراد با اعتیاد به کار و با جامعه آماری پزشکان (زن و مرد) شاغل در بیمارستان‌های تهران

نشان دادند که بین اعتیاد به کار و متغیرهای خودباوری، کانون کنترل درونی و خود شیفتگی رابطه معنی دار، و بین اعتیاد به کار و کانون کنترل بیرونی رابطه معکوسی وجود دارد. همچنین براساس این نتایج این پژوهش، افراد با درآمد بالا و نیز افراد با تحصیلات بالا رفتارهای اعتیاد به کار بیشتری دارند، چرا که در افرادی که دارای این شاخص‌ها هستند، وجود روحیه موفقیت طلبی و تمایل به پیشرفت موجب می‌شود که در حد افراطی آن به اختصاص زمانهای طولانی به کار تبدیل شود.

اسمیت و همکاران (۲۰۱۸)، طی پژوهشی با هدف بررسی چالش‌های اخلاقی مدیریت منابع انسانی نشان داده‌است که متخصصان منابع انسانی در موقعیت خوبی قرار دارند تا تصمیم‌گیری اخلاقی را در سازمان‌های خود تشویق کنند. زمانی که قادر به مشارکت در ایجاد فرهنگی هستند که وظایف را به سهامداران نشان داده و از موفقیت سازمانی پشتیبانی می‌کند.

اکیپارا و وین (۲۰۱۸) در پژوهشی با هدف بررسی میزان استفاده سازمان‌های نیجریه‌ای از اقدامات متنوع مدیریت منابع انسانی و چالش‌ها و چشم‌اندازهای ادراک شده این اقدامات نشان دادند که اهم اقدامات مدیریت منابع انسانی در این کشورها عبارت است از: انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مزایا و خدمات رفاهی کارکنان. همچنین منافع حاصل از هزینه‌های بهداشتی، مدیریت تغییر، کارگزینی (در دسترس بودن نیروی کار ماهر بومی)، اخلاقیات (فساد و خویشتاوند سالاری) انتخاب و اجرا تکنیک‌های منابع انسانی از اهم چالش‌های ادراک شده مدیریت منابع انسانی در این کشورها شناسایی شد.

استاورو-کاستا (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان چالش‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه با اثر بخشی سازمانی، آموزش و توسعه کارآیی و انعطاف پذیر و روابط کارکنان را به عنوان چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی شناسایی کردند. همچنین آنترام و چان (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و استراتژی‌های جهانی مدیران منابع انسانی: از منظر کانادا و ایالات متحده آمریکا"، چالش‌های و استراتژی‌هایی جهانی که مدیران منابع انسانی با آن مواجه هستند، کردند. بر این

اساس، میزان استاندارد سازی منابع انسانی، روابط صنعتی خارجی، مناطق زمانی، تفاوت های فرهنگی متقابل و ارتباطات، گسترش مهاجران، عدم انعطاف، و تعادل کار خانوادگی از جمله چالش های مدیریت منابع انسانی شناسایی شده در این پژوهش هستند.

با توجه به اهمیت منابع انسانی و مدیریت و توانمندسازی آنها در سازمان ها و نهادهای اقتصادی و لزوم برنامه ریزی موثر برای مقابله با چالش های موجود، در این پژوهش قصد داریم آسیب ها و چالش های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک- های دولتی و خصوصی کشور را به صورت تطبیقی مورد مقایسه و بررسی قرار دهیم

روش کار

پژوهش حاضر یک مطالعه سنتزپژوهشی و کمی است. در بخش کیفی و سنتز پژوهشی جامعه آماری پژوهش شامل تمامی پژوهش های علمی در زمینه چالش های مدیریت منابع انسانی در بانک های دولتی و خصوصی بود که با توجه به جست و جوی منظم در پایگاه های اطلاعاتی، براساس معیارهای ورود تعداد ۱۰۰ مطالعه علمی- پژوهشی (آثار مکتوب شامل رساله های دکتری، پایان نامه های کارشناسی ارشد، مقاله های انتشار یافته در نشریات و همایش ها که با محوریت چالش های مدیریت منابع انسانی در بانک های دولتی و خصوصی) شناسایی و در نهایت بر اساس معیارهای خروج تعداد ۳۵ پژوهش علمی برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. در بخش کمی پژوهش نیز جامعه آماری شامل کارکنان بانک های خصوصی و دولتی کشور ایران بودند که در بانک های خصوصی یعنی بانک شهر، اقتصاد نوین و پاسارگاد و بانک- های دولتی شامل بانک ملی، سپه و مسکن اشتغال داشتند. که از بین ۱۸۹۳ نفر پرسنل جامعه آماری نمونه ای با حجم ۳۱۹ نفر مشخص و با روش نمونه گیری تصادفی طبقه- ای انتخاب شدند و در مصاحبه ۱۹ نفر و در پرسشنامه ۱۵ نفر از آنها به روش هدفمند برای پاسخ دهی به سوالات انتخاب شدند. ملاک انتخاب نمونه ها برای دو ابزار فوق- الذکر، افرادی بودند که حداقل پنج سال سابقه مدیریت داشته و در حوزه مدیریت منابع انسانی متخصص باشند.

در بخش سنتز پژوهشی و کیفی از ابزار سیاهه نوشتاری و روش فیش‌برداری اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد و در بخش کمی، ابزار پژوهش، یک پرسشنامه محقق ساخته بود. که بر اساس چالش‌های اساسی شناسایی شده مدیریت نیروی انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی کشور ایران، با استفاده از سنتز پژوهی و نتایج مصاحبه‌ها و با مقیاس لیکرت پنج متغیره طراحی شده بود که برای محاسبه روایی پرسشنامه از استادان، صاحب نظران و کارشناسان و برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و میزان پایایی ۰/۸۹ به دست آمد.

یافته‌ها

در گام نخست به منظور سنتز پژوهشی، یافته‌های علمی ۳۵ پژوهش به روش فیش-برداری بررسی شد و کدگذاری محوری بر روی اطلاعات انجام شد. جدول ۱، کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت نیروی انسانی را نشان می‌دهد

جدول ۱- کدگذاری محوری چالش‌های اساسی مدیریت نیروی انسانی

ردیف	چالش	ویژگی‌ها
۱	رفتاری	عدم شناخت مناسب شغل و وظیفه (۴)؛ عدم تخصص شغلی (۱۰)؛ تعصبات ذهنی شناختی (۲۶)؛ سطح سواد پایین مدیران (۲۷)؛ خروج افراد باسواد از سازمان (۲۸)، (۲۹)؛ عدم وجود انگیزه درونی و بیرونی در کارکنان (۲)، (۴)، (۶)، (۷)، (۱۲)
۲	ساختاری	عدم آموزش درست و توانمندسازی کارکنان (۲)، (۴)، (۵)، (۲۱)، (۲۲)، (۳۵)؛ عدم وجود سیستم گزینش و ارتقا مشخص (۱۳)، (۲)، (۱۱)؛ روابط نامناسب شغلی (۶)، عدم اهمیت به نظرات و نیازهای کارکنان (۷)، (۱۲)؛ عدم شایسته‌سالاری (۸)، (۹)، (۱۰)، (۱۲)؛ حقوق و مزایای پایین و روزمزدی (۱۳)، (۳۰)؛

عدم وجود نظام جانشین پروری (۱۶)، (۱۷)؛ تغییر راهبردی در HR (۱۸)؛ نبود نظام ارزیابی عملکرد (۲۲)، (۳۲)؛		
گزینش دستوری (۱۱)، (۱۳)، (۱۵)، (۲۰)؛ عدم استانداردسازی منابع (۲۴)؛ تغییر در سیاست های دولتی و تغییر در قانون (۲۵)	زمینه ای	۳

در ادامه به منظور شناسایی میدانی چالش های مدیریت منابع انسانی یک مصاحبه نیمه ساختار یافته از ۱۹ نفر از مدیران بانکی با حداقل ۵ سال سابقه خدمتی با روش نمونه گیری هدفمند انجام شد و با روش اسمیت داده ها تحلیل و بررسی شدند و مصاحبه ها در سه مقوله چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای طبقه بندی و بررسی شدند. جداول ۲، ۳ و ۴ به ترتیب چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای را نشان می دهند که از کدگذاری و تحلیل مصاحبه ها استخراج شده اند.

جدول ۲- چالش‌های رفتاری مدیریت نیروی انسانی در بانکهای خصوصی کشور ایران

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H3	ترک بانک توسط افراد توانا و متخصص	چالش‌های رفتاری مدیریت منابع انسانی
H18	تفاوت در سطح سواد بین مدیران و کارکنان	
H10	وجود تبعیض بین کارکنان	
H7	پایین بودن امنیت شغلی	

جدول ۳- چالش های ساختاری مدیریت نیروی انسانی در بانکهای خصوصی کشور ایران

کد	تم های فرعی	تم اصلی
H11	قوم و خویش گرایی و دخیل شدن نفوذ در فرآیند استخدام نیرو	چالش های ساختاری مدیریت منابع انسانی
H6	نداشتن سیستم مشخص و تعریف شده برای فرآیند جذب نیروی انسانی	
H4	قرارگرفتن افراد در سمت های غیرتخصصی آنان	
H12	نبود دوره های آموزشی یا اثربخش نبودن بعضی از دوره های برگزار شده	
H19	نبود سیستم انگیزشی جهت افزایش دانش و توان افراد	
H6	عدم جانشین پروری و سیستم ارتقای نامشخص	
H3	مشخص نبودن سیستم پرداخت حقوق	
H9	تغییرات و تحولات آنی و غیرقابل پیش بینی	

جدول ۴- چالش‌های زمینه‌ای مدیریت نیروی انسانی در بانکهای دولتی کشور ایران

کد	تم‌های فرعی	تم اصلی
H۱۹	در دسترس نبودن نیروهای متخصص با توجه به شرایط منطقه‌ای	چالش‌های زمینه‌ای مدیریت منابع انسانی
H۸	مشخص نبودن آینده شغلی پرسنل	
H۱۶, H۱۹	کم بودن نیروی کار ماهر	
H۸	تحریم‌های اقتصادی	

در ادامه به منظور ارزیابی نهایی چالش‌های استخراج شده طی ستنز پژوهی و مصاحبه، پرسشنامه محقق ساخته پس از بررسی روایی، در اختیار نمونه‌های آماری قرار گرفت. پرسشنامه شامل نظرخواهی از متخصصان در خصوص اعتبارسنجی درباره چالش‌های مدیریت نیروی انسانی در بانک‌های دولتی و خصوصی کشور ایران، در سه گزینه زیاد، متوسط و کم بود. برای بررسی اعتبار نهایی الگوی پیشنهادی، از فرمول نسبت روایی محتوا و مقدار تعیین شده در جدول لاوشه براساس تعداد مشارکت کنندگان در آزمون استفاده شد. بر اساس مقادیر جدول لاوشه، سؤالاتی که مقدار نسبت روایی محتوای آن‌ها بیشتر از ۰/۴۹ بود، مورد قبول واقع شدند. نتایج این ارزیابی به تفکیک هر سؤال در جدول ۵ آمده است. مطابق با نتایج ارایه شده در جدول فوق، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات الگوی پیشنهادی نیز $CVR = 0/82$ برآورد شد،

جدول ۵- ارزیابی چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بر اساس ضریب لاوشه

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			عوامل
	کم	متوسط	زیاد	
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های خصوصی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل رفتاری بانک های خصوصی
۰/۸۷	-	۱ نفر (۷ درصد)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	عوامل زمینه ای بانک های خصوصی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های دولتی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل رفتاری بانک های دولتی
۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	عوامل زمینه ای بانک های دولتی
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	عوامل ساختاری بانک های دولتی و خصوصی (مشترک)

عوامل رفتاری بانک‌های دولتی و خصوصی (مشترک)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	۲ نفر (۱۳ درصد)	-	۰/۷۳
عوامل زمینه‌ای بانک‌های دولتی و خصوصی (مشترک)	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	۱ نفر (۷ درصد)	-	۰/۸۷
توافق کلی با مقوله‌های پیشنهادی	۱۴ نفر (۹۳ درصد)	۱ نفر (۷ درصد)	-	۰/۸۲

در ادامه به منظور بررسی تاثیر چالش‌ها و آسیب‌های شناسایی شده بر نیروی انسانی، بخش کمی پژوهش انجام شد. در جدول ۶، نتایج میانگین، انحراف استاندارد، کجی، کشیدگی و نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف Z را نشان می‌دهد.

جدول ۶- شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و آماره Z

متغیرها	M(SD)	کجی	کشیدگی	آماره Z	P
عوامل زمینه‌ای	۱۲/۵۵(۳/۸۴)	۰/۰۲۹	۰/۷۷۵ -	۰/۰۵۸	۰/۲۰۰
عوامل رفتاری	۱۳/۲۷(۴/۵۳)	۰/۲۳۳ -	-۱/۲۰	۰/۰۴۸	۰/۲۰۰
عوامل ساختاری	۱۳/۰۸(۴/۸۳)	۰/۴۸۸ -	۰/۸۲۱ -	۰/۱۰۱	۰/۰۵۵

بانک های دولتی	۳/۸۹ (۱۱/۸۶)	۰/۴۶۹	-۱/۰۴	۰/۰۷۳	۰/۲۰۰
	۸	-			
عوامل زمینه ای	۷/۹۰ (۳/۷۸)	۰/۷۴۳	۰/۰۶۹	۰/۰۵۱	۰/۲۰۰
عوامل ساختاری	۸/۰۴ (۳/۸۵)	۰/۵۵۰	۰/۵۷۱	۰/۱۰۰	۰/۰۵۷
			-		
عوامل رفتاری	۸/۴۰ (۳/۶۸)	۰/۶۳۵	۰/۰۳۹	۰/۰۷۱	۰/۲۰۰
بانک های خصوصی	۲۴ (۱۰/۷۸)	۰/۴۴۴	۰/۸۵۰	۰/۰۸۲	۰/۱۰۳
			-		
بهره وری کارکنان	۱۴/۴۲ (۵/۳۴)	۰/۱۴۴	۱/۱۰۵	۰/۰۸۱	۰/۰۵۳
		-	-		

بر اساس نتایج جدول ۶، داده‌ها نرمال هستند. و نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف Z در تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ هستند و داده‌ها نرمال ارزیابی شدند. در ادامه به منظور بررسی همبستگی متغیرها، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. جدول ۷، ماتریس همبستگی پیرسون را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۷- ماتریس همبستگی پیرسون

بهره وری کارکنان	بانک های خصوصی	بانک های دولتی	
		۱	چالش های بانک های دولتی
	۱	۰/۶۱۱**	چالش های بانک های خصوصی
۱	۰/۶۹۵**	۰/۶۴۸**	بهره وری کارکنان

با توجه به جدول ۷، بین چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی با چالش‌های مدیریت نیروی انسانی بانک‌های خصوصی و بهره‌وری کارکنان رابطه منفی معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به گسترش سیستم رقابتی بین سازمانی و همچنین اهمیت نیروی انسانی به عنوان یک مزیت و پشتوانه سازمانی، لازم است برنامه‌ریزی مناسبی جهت توسعه این منابع انجام شود ولی علی‌رغم راهبردهای موجود، چالش‌هایی زیادی وجود دارد که سبب شده رسیدن به اهداف توانمندی نیروی انسانی و مدیریت آنها به درستی اتفاق نیفتد و این موضوع در سازمان‌های اقتصادی مثل بانک‌ها، زیاد به چشم می‌خورد. بنابراین در پژوهش تلاش شد با تکیه بر منابع موجود و همچنین انجام مصاحبه و داده‌پردازی، چالش‌ها و آسیب‌های موجود در مدیریت نیروی انسانی بانک‌های دولتی و خصوصی شناسایی و تاثیر آنها بر بهره‌وری نیروی انسانی در بین دو گروه از بانک‌ها به صورت تطبیقی مقایسه و بررسی شود.

نتایج این پژوهش نشان داد که چالش‌های اساسی در مدیریت نیروی انسانی در سه مقوله رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای متمرکز هستند که بر فرایند مدیریت و بهره‌وری کارکنان و نیروی انسانی تأثیر منفی به دنبال دارند. نتایج نشان داده‌است که هم در بانک‌های خصوصی و هم در بانک‌های دولتی عوامل رفتاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل رفتاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل ساختاری بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل ساختاری، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد. عوامل زمینه‌ای بر بهره‌وری تأثیر منفی و معنی‌داری دارند؛ یعنی با افزایش عوامل زمینه‌ای، بهره‌وری کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی کاهش می‌یابد که این یافته‌ها با نتایج پژوهش هاشمی و امین‌پور (۲۰۱۱)، کالتالاهتی و ویتاللا (۲۰۱۵) و استونس (۲۰۰۶) همسو است.

بر اساس این پژوهش، بانک‌های دولتی با چالش‌های رفتاری مانند تبعیض در شغل، بی‌انگیزگی در کارکنان، مقاومت در برابر تغییرات سازمانی، ارجحیت ارزش‌های شخصی بر سازمانی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، رشوه‌خواری و فساد و عدم شناخت نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان؛ با چالش‌های ساختاری مانند عدم وجود نظام مدیریت منابع انسانی منسجم، عدم وجود سیستم حمایتی-انگیزشی در سیستم بانکی، حقوق و مزایایی ثابت و عدم نقش ارزیابی عملکرد، فقدان رویکرد شایسته‌سالاری و مدیریت استعداد، نبود مدیران حرفه‌ای در زمینه منابع انسانی و شکاف مهارتی در بانک و چالش‌های زمینه‌ای همچون تغییر در سیاست‌های دولت و قانون، کمبود نیروی کار ماهر، فشارهای خارجی بر استخدام‌ها و تحریم‌های اقتصادی مواجه هستند. بنابراین لازم است برای توسعه و بهبود نیروی انسانی در سازمان‌ها، آسیب‌شناسی اولیه و ثانویه در هر یک از زمینه‌های ساختاری، رفتاری، و زمینه‌ای تشخیص داده شود و سپس برای رفع هر آسیب، راهکارهای مرتبطی ارائه شده و ضمن ایجاد تعادل در سیستم و بهره‌وری سازمانی، عواقب مثبتی برای سازمان ایجاد شود. با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های

آتی، به منظور بررسی قدرت تعمیم چالش‌های این پژوهش و سایر پژوهش‌ها و تعیین پراکنش جغرافیایی این چالش‌ها، پژوهش‌هایی با محوریت یکسان در استان‌های دیگر کشور به شیوه کمی، کیفی (گرندد تئوری) انجام و نتایج مقایسه و ارزیابی گردد.

منابع

- Aiouzzadeh, Esmail and Moinan, Daoud (2009), the effect of human resource management on improving the effectiveness of employees of the Islamic Azad University, Tehran East branch, research in the curriculum, volume 1, number 27, pp. 297-306.
- Alipour, Lotfolah, Nargesian, Abbas, Boudelai, Hassan, and Mohammadi Moghadam, Youssef. (2019). Presenting the electronic human resources management model in the banking industry. *Management of Government Organizations*, 8(3 (series 31)), 69-82.
- Ananthram S., Chan C. (2013). Challenges and strategies for global human resource executives: Perspectives from Canada and the United States, *European Management Journal* Vol. 31, pp. 223– 233.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.
- Bozhko, L., & Naizabekov, A. (2017), Challenges of securing the human resources for implementation of industry innovative projects in Kazakhstan. *Energy Procedia*, 128, 406-410.
- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020), The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources, *Business Horizons*, 63:85-95.
- Hashemi, Siddiqa Al-Sadat and Alwani, Seyed Mehdi (2018), Human resource management model of the public sector in the light of Nahj al-Balagha, *Police Management Studies*, Volume 13, Number 2, pp. 181-214.
- Khalili, Reza (2014), the title of the comparative evaluation of the process of crises in human resources in the National Oil Company, specialized doctorate thesis, Research Institute of Natural Disaster Engineering, field of management.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015), Generation Y-challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101.
- Markel, K., & Barclay, L. (2007). The Intersection of Risk Management and Human Resources: An Illustration Using Genetic Mapping. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(3), 326-340.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- Okpara, John O. & Wynn, Pamela. (۲۰۱۸), Human resource management practices in a transition economy: challenges and prospects, *Management Research News*, Vol.31, No.1, pp.57-76.

Qolipour, Arin; Nargesian, Abbas and Tahmasabi, Reza (2007), Addiction to work: the new challenge of human resource management in organizations, *Danesh Dayrit Journal*, year 21, number 81, pp. 91-110.

Saadat, Esfandiar (2012), *Human Resource Management*, Samt Publications.

Smith, S. S., Rohr, S. L., & Pantton, R. N, (2018), Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success, *International Journal of Public Leadership*, 1-15.

Stavrou-Costea, Eleni (2015), The challenges of human resource management toward organizational effectiveness (A comparative study in Southern EU), *Journal of European Industrial Training*, Vol.29, No.2, pp.112-134.

Stevens, J. (2006). *Managing risk: The HR contribution*. London: Routledge.

Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.

Tatarusanu, M. (2019). Human Resource Management Risks in Tourism. *Faculty of Economics and Business Administration*, 56, 388-394.

Todaro, M.P., & Smith, S.C. (2010). *Economic Development*, Essex: Pearson Education Ltd.

Vaziri S, Mansouri H, Adiban A. (2010). *Identification & Prioritize the Factors Affecting the Productivity of Human Resources with MADM Technique*. *Journal of Civility & Training*. No 100.

Identifying the components of human resource productivity in Iran's Social Security Organization

Behrouz Khoshnamak¹

Abstract

Undoubtedly, the appropriate environment of organizations in such a way that the management of human and material resources is properly evaluated and implemented will lead to productivity, and identifying of factors affecting productivity will allow managers to make a plan. To carry out appropriate and effective planning to empower and improve the organization's performance with the approach of improving productivity. On the other hand, considering that service and insurance organizations play an important role in the progress or regression of these organizations as the important support of production organizations, improving their productivity can lead to the optimal performance of other organizations. Organizations lead. Based on this, in this research, we intend to identify and examine the components of human resource productivity in Iran's social security organization. The current research is of synthesis and qualitative type, in which the productivity components were first extracted according to the cited sources, and check and confirm them, a qualitative method with an interview tool was used. The statistical population of this research consists of managers and employees with at least 15 years of experience in the social security organization. The findings of this research showed that measuring the services provided, customer perception and satisfaction, m unwanted results, and efficiency are the 4 main components of human resource productivity in the social security organization.

Keywords: Productivity; Social security; Human resources.

¹. P.H.D in Public Administration, Human Resources, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran b.khoshnamak1359@yahoo.com

شناسایی مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران

بهروز خوش‌نمک^۱

چکیده

بی‌شک محیط مناسب سازمان‌ها به نحوی که مدیریت منابع انسانی و مادی به درستی ارزیابی و اجرایی شود، منجر به بهره‌وری خواهد شد و شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری به مدیران این امکان را می‌دهد تا بتوانند یک برنامه‌ریزی مناسب و موثری برای توانمندسازی و بهبود عملکرد سازمان با رویکرد ارتقا بهره‌وری انجام دهند. از طرفی با توجه به اینکه سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای به عنوان پشتوانه مهم سازمان‌های تولیدی، نقش مهمی در پیشرفت یا پسرفت این سازمان‌ها ایفا می‌کنند، بهبود بهره‌وری آنها می‌تواند به عملکرد بهینه سایر سازمان‌ها منجر شود. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران را شناسایی و بررسی کنیم. پژوهش حاضر از نوع سنتز پژوهی و کیفی است که در آن ابتدا مولفه‌های بهره‌وری با توجه به منابع استنادی استخراج شدند و به منظور بررسی و تایید آنها، از روش کیفی با ابزار مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان با حداقل ۱۵ سال سابقه سازمان تامین اجتماعی تشکیل می‌دهند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اندازه‌گیری خدمات ارائه شده، اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری، اندازه‌گیری نتایج ناخواسته، اندازه‌گیری میزان کارایی، ۴ مولفه اصلی بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی به شمار می‌آیند.

واژگان کلیدی: بهره‌وری؛ تامین اجتماعی؛ منابع انسانی.

۱. دکترای تخصصی مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران:
b.khoshtnamak1359@yahoo.com

مقدمه

به طور کلی فعالیت‌های هر سازمانی تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار دارد که به عنوان عناصر موثر بر بهره‌وری سازمان، شناسایی آنها می‌تواند به تحقق اهداف سازمان کمک کند. در این میان منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی نقش اصلی را در عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. از طرفی عامل نیروی انسانی به عنوان ارائه‌کننده خدمات و کاربر تولیدکننده، جایگاه مهمی در سازمان دارد که لازم است با ارزیابی اثربخشی و کارایی آنها، یک تعهد عاطفی، رفتاری و فکری توسط کارکنان سازمان یا همان مقوله بهره‌وری محقق شود. (ارجمندی نژاد و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۱). بهره‌وری بدین مفهوم است که افراد و منابع انسانی بتوانند با یک معماری و مدیریت اصولی، وظایف خود را با کسب نتایج بهتر انجام دهند. به بیان دیگر، کنترل و سنجش بهره‌وری به عنوان جزئی از استراتژی‌های سازمانی می‌تواند به توسعه جایگاه سازمان و تحقق اهداف آن منجر شود. (فتاحی، ۲۰۱۸)

تعبیر و تفسیر مقوله بهره‌وری منابع انسانی به عنوان یک موضوع مهم برای سازمان -ها به دلیل عوامل مختلفی از قبیل درک، دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی متفاوت، دچار تغییر شده است (پلنگی، ۲۰۱۴) ولی از دیدگاه سیستمی، بهره‌وری در محیطی با ویژگی‌های مختلف و متغیر قرار دارد و عوامل مختلف تولید مانند نیروی کار، سرمایه، انرژی، مدیریت و تکنولوژی در آن به کار گرفته می‌شوند و به عنوان ورودی‌ها به فرایند وارد می‌گردند و به صورت خروجی‌هایی مانند کالاهای ساخته شده و خدمات از این فرایند خارج می‌شوند. قیمت محصول و در دسترس بودن عوامل تولید، تابع شرایط محیطی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و غیره است. اگر یک سیستم توانایی تغییر و اصلاح کیفی و کمی ورودی‌ها و خروجی‌ها را داشته باشد، می‌تواند بهره‌وری خود را افزایش دهد. زمانی که سیستم دارای بازخورد قوی باشد، در آن صورت سازمان از پویایی و تکامل مناسب برخوردار خواهد شد (دادجو، ۲۰۱۶)

بهره‌وری یک نوع تلقی اقتصادی، فنی و فرهنگی نسبت به تولید یا خدمات است که در آن، منابع انسانی فعالیت‌های خود را به صورت هوشمندانه انجام می‌دهند تا بهترین نتیجه را با کم‌ترین هزینه و در مدت زمان کمتر به دست آورند (پیرایش، ۱۳۸۶) به عبارت دیگر اقتصاددانان، بهره‌وری را نسبت خروجی‌ها به ورودی‌های مرتبط با آن می‌دانند و دیدگاه آنان بطور عمده مربوط به تولید، توزیع، ارائه خدمات و استفاده از منابع می‌باشد و قلمرو آن از سطح خرد تا سطح کلان است (لو و خو، ۲۰۱۹، ۷۸). از طرفی بهره‌وری به عنوان معیاری برای سنجش فعالیت‌ها محسوب می‌شود و از این لحاظ، از دو زاویه جدا قابل بررسی است. از یک سو نقش مفید و مؤثر بودن فعالیت دستیابی به هدف مورد بحث است و از سوی دیگر راندمان فعالیت مطرح می‌باشد که مورد اول در حیطه اثربخشی و مورد دوم در حیطه کارایی و کارآمدی تعریف می‌شود. (اسپیواچ و من، ۲۰۱۹، ۱۱۰).

بی‌شک محیط مناسب سازمان‌ها به نحوی که مدیریت منابع انسانی و مادی به درستی ارزیابی و اجرایی شود، منجر به بهره‌وری خواهد شد. در سازمان‌ها، در چنین محیط مناسبی می‌بایست قبل از هر برنامه‌ریزی، بهره‌وری اندازه‌گیری شود و شرایط موجود مشخص شود و یک چشم‌انداز برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب اتخاذ گردد. برای مثال، یک طرح شغلی بهتر که توان بالقوه انگیزشی را در متن مشاغل قرار می‌دهد، برای دستیابی به ارتقا و بهبود بهره‌وری روش مؤثر و مناسبی به شمار می‌آید (شجاعی و همکاران، ۲۰۱۶؛ سعدیانی، ۲۰۱۶).

به طور کلی منابع انسانی و به عبارتی کارکنان و کارگران یک سازمان به عنوان یک عامل تولید کالا و ارائه خدمات، یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید و ارائه خدمات شناخته می‌شوند. و در سازمان‌های خدماتی-رفاهی مثل شرکت‌های بیمه، بهره‌وری عوامل انسانی به معنای درجه‌ی استفاده مؤثر از نیروی کار به عنوان یکی از عوامل ارائه خدمات، محسوب می‌شود، به بیان دیگر، بهره‌وری نیروی کار یعنی به دست آوردن یک نتیجه‌ی کمی و کیفی مطلوب از نیروی کار در راستای اهداف جامعه و سازمان. بر این اساس بین بهره‌وری و میزان به کاراندازی توان‌های

بالتوجه افراد یک رابطه مستقیم وجود دارد. هر چه درصد بیشتری از این توانایی‌ها به جریان انداخته شود به همان نسبت می‌توان بهبود بهره‌وری بیشتری را انتظار داشت و به عبارت دقیق‌تر تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی با مفهوم آماده‌سازی، به کارگیری و رشد توان‌ها و استعدادها ارتباط یافته و محدود می‌شود (برادران و ولیجانی، ۲۰۱۳؛ بوتالا و دیگران، ۲۰۱۹). بنابراین بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های بیمه‌ای عبارت است از استفاده‌ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان، میان سالان و حتی بازنشستگان و کیفیت بخشی به زندگی آنها است (طالقانی، ۲۰۱۱ به نقل از کمیجانی، ۲۰۱۴).

به طور کلی بسیاری از مدیران سازمان‌ها در شناسایی ضعف کارکنان موثر هستند ولی در بررسی و شناسایی علل و عوامل ضعف‌ها چندان عملکرد موثری ندارند. این در حالی است که مدیران سازمان‌ها می‌بایست عوامل موثر بر بهبود یا موانع بهره‌وری را شناسایی کرده و بر اساس آن یک برنامه‌ریزی مطلوبی داشته باشند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بهره‌وری تابعی از انگیزش و توان است. به عبارت ساده‌تر، کارکنان باید تا حدودی به کار و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن علاقه داشته باشند. این یک نگرش اولیه است (اوزبیلگین، ۲۰۱۷). همچنین عواملی مانند سرعت و کیفیت عملیات، هزینه واحد، انعطاف کار، تعهد سازمانی نیروی انسانی، ارتباطات درست، درک ضرورت بهره‌وری، رضایت و کیفیت زندگی کاری و حسن مشارکت افراد از شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی قلمداد می‌شوند (استاینر، ۲۰۱۷، نقل از مهرگان و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین موضوع بهره‌وری و عوامل موثر بر سنجش و ارتقا آن، در پژوهش‌های مختلفی مورد بحث است.

جودکی و حسن پور (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه (ANP) و با جامعه آماری شامل مدیران تخصصی و کارشناسان شاغل ستادی در سازمان ملی استاندارد ایران نشان دادند که از ۵ عامل اصلی (سبک مدیریت، ویژگی‌های فردی، عوامل شغلی، ویژگی سازمان و عوامل رفاهی کار)، عوامل رفاهی کار به عنوان

مهمترین عامل اصلی در افزایش بهره وری کارکنان سازمان ملی استاندارد ایران شناخته می‌شود. همچنین بر اساس این پژوهش، سبک مدیریت در رتبه دوم، عوامل شغلی در رتبه سوم، ویژگیهای فردی در رتبه چهارم و ویژگی سازمانی در رتبه پنجم قرار گرفته است. از ۳۶ عامل فرعی نیز، عامل مناسب بودن سطح حقوق و دستمزد و پرداختی‌های سازمان در رتبه اول و عدم تبعیض و رعایت عدالت بین کارکنان در رتبه پنجم طبقه‌بندی شدند.

حیدری ارجلو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با هدف بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها و با جامعه آماری ۱۱۰ نفر از مدیران شرکت نفت و گاز گچساران نشان دادند که به ترتیب متغیرهای عوامل فردی، عوامل ایجادکننده جو صمیمی و همکاری، عوامل مرتبط با شغل، عوامل مرتبط با محیط کار و عوامل مدیریتی بر بهره وری نیروی انسانی مؤثر می‌باشند. همچنین ارجمندی نژاد (۲۰۱۶) در پژوهشی به اکتشاف، توصیف و تبیین (واکاوی) پدیده بهره‌وری منابع انسانی و عوامل مؤثر بر آن پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که بی تفاوتی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، بالندگی منابع انسانی، ساختار شغلی، ولنگاری مدیریتی و سلامت سازمانی بر بهره‌وری سازمانی و منابع انسانی مؤثر هستند.

شکوهی و ستوده‌نیا (۲۰۱۶) در پژوهشی با هدف بررسی وضعیت بهره‌وری منابع انسانی شرکت آب منطقه‌ای بندر عباس نشان دادند که بهره‌وری کارکنان در ابعاد مربوط به عوامل انگیزشی، خلاقیت و نوآوری و محیط کار نامناسب و در بقیه ابعاد مناسب و یا در حد مطلوب می‌باشد. بهره وری مدیران و معاونان در تمامی فاکتورها در حد مطلوب ارزیابی شده است.

زمگالینی (۲۰۱۸)، در پژوهشی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در عملیات بانکی، از نقطه نظر خود کارکنانرا بررسی کردند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مهارت، تجهیزات مورد نیاز برای انجام فرآیندهای کار، محیط کاری ملموس و ناملموس، انگیزه، بر اساس انگیزه درونی و رضایت مشتری. به عنوان چهار عامل مؤثر

بر بهره‌وری تقریباً ۷۲ درصد از واریانس مشاهده شده را تشکیل دادند. همچنین انشاسی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی کار در پروژه‌های ساختمانی در کشور ترکیه را بررسی کردند. آنها با اطمینان ۹۵ درصد به این نتایج رسیده‌اند که مهم‌ترین عواملی که تاثیر منفی بر بهره‌وری کارکنان داشتند به ترتیب از مهمترین عامل موثر عبارتند از: ۱- کمبود مواد، ۲- فقدان تجربه کارگر، ۳- فقدان نظارت، ۴- سوء تفاهم میان کارگران و سرپرستان، ۵- تغییر نقشه و مشخصات در طول انجام کار، ۶- تاخیر در پرداخت‌ها، ۷- عدم وفاداری کارکنان، ۸- تاخیر در بازرسی، ۹- هفت روز کار در هفته بدون تعطیلات و ۱۰- کمبود ابزار و تجهیزات. سوزا و همکاران (۲۰۰۶) نیز در تحت عنوان سنجش بهره‌وری منابع انسانی در واحدهای فعال در حوزه بهداشت و سلامت در برزیل نشان دادند که میزان مشارکت و درگیری شغلی و پاسخگویی و کارائی عملکردی کارکنان در ارائه خدمات ارتباط با عوامل اجتماعی و اقتصادی و سازمانی از جمله حقوق و مزایای دریافتی آن می‌باشد.

بنابراین سازمان‌های خدمات محور مثل سازمان تامین اجتماعی برای اینکه برنامه‌های توسعه بهره‌وری منابع انسانی را در سیاست‌های خود قرار دهند، باید الگوی مخصوص به خودش (الگوی بومی) را داشته‌باشد و در آن عوامل موثر بر بهره‌وری به درستی شناسایی شوند. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم عوامل و مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران مورد بررسی قرار دهیم.

روش کار

پژوهش حاضر از نوع سنتزپژوهی و کیفی است که در آن ابتدا مولفه‌های بهره‌وری با توجه به منابع استنادی استخراج شدند و به منظور بررسی و تایید آنها، از روش کیفی با ابزار مصاحبه استفاده شد. مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از مدیران و متخصصین باتجربه انجام شد که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری در اطلاعات گردآوری شده ادامه یافت. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان دارای کارشناسی ارشد یا دکتری مدیریت و با حداقل ۱۵ سال

سابقه کاری در سازمان تامین اجتماعی می‌باشند. در نهایت کدهای محوری با توجه به عناصر بررسی و با روش کدگذاری باز، مفاهیم مورد نظر استخراج شد. پس از استخراج، مفاهیمی که اشتراک معنایی داشتند، در کنار هم قرار گرفتند. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از دو نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید پایایی، از فرمول ضریب کاپای کوهن، استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد $0/77$ بدست آمد که نشان دهنده ۷۷ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

یافته‌ها

پژوهش حاضر با شناسایی مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران انجام شد. به طوری که در ابتدا پس از انجام مطالعات اکتشافی و مصاحبه نیمه ساختارمند با صاحب‌نظران بهره‌وری در سازمان تامین اجتماعی، مشخصات و ویژگی‌های گروه اولیه برای انجام روش دلفی تعیین شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و با در نظر گرفتن ملاک‌های خروج، به صورت زنجیره ای افراد بعدی گروه دلفی انتخاب شدند. گروه اول شامل ۶ نفر و گروه دوم شامل ۸ نفر هستند که در مجموع ۱۴ نفر اعضای گروه دلفی را تشکیل می‌دهند.

یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه با گروه مورد مطالعه، نشان می‌دهد که مطابق جدول ۱، اندازه‌گیری خدمات ارائه شده، اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری، اندازه‌گیری نتایج ناخواسته، اندازه‌گیری میزان کارآیی، ۴ مولفه اصلی بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی به شمار می‌آیند.

جدول ۱- یافته‌های مصاحبه مربوط به خوشه اندازه‌گیری خدمات ارائه شده

خوشه اصلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد
		درستی در خدمات خدمات	S۵

S۱, S۳, S۶	کیفیت بالای خدمات	ویژگی های خدمات ارائه شده	اندازه گیری خدمات ارائه شده
S۱	زمان مناسب در ارائه خدمات		
S۵	تداوم خدمات		
S۶	قیمت یا هزینه خدمات		ویژگی های ارائه خدمات
S۸	مفید بودن تلاش های کارکنان		
S۳	سرعت ارائه خدمات		
S۱۲	تنوع روش های ارائه خدمات		
S۱۳	ساعات مناسب ارائه خدمات		
S۸	برخورد مناسب		
S۸	تلاش برای بهبود خدمات		
S۱۱	عمل به وعده ها		
S۶	وقت تلف شده برای دریافت خدمات		

بر اساس جدول ۱، خوشه اصلی اول بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران، اندازه‌گیری خدمات ارائه شده می‌باشد. این خوشه دربرگیرنده دو تم اصلی ویژگی‌های خدمات ارائه شده و ویژگی‌های ارائه خدمات می‌باشد. ویژگی‌های خدمات ارائه شده شامل پنج تم فرعی صحت خدمات، کیفیت خدمات، ارائه به موقع خدمات، تداوم خدمات و قیمت یا هزینه خدمات می‌باشد. ویژگی‌های ارائه خدمات شامل هشت تم فرعی مفید بودن تلاش‌های کارکنان، سرعت ارائه خدمات، تنوع روش‌های ارائه خدمات، ساعات مناسب ارائه خدمات، برخورد مناسب، تلاش برای بهبود خدمات، عمل به وعده‌ها، وقت تلف شده برای دریافت خدمات می‌باشد. جدول ۲، یافته‌های مصاحبه مربوط به اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری و ارائه اطلاعات را نشان می‌دهد.

جدول ۲- یافته‌های مصاحبه مربوط به اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری و ارائه اطلاعات

خوشه اصلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد
اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری و ارائه اطلاعات	جلب رضایت مشتریان	پاسخگو بودن به مشتریان	S۱۴
		تعداد شکایات ارائه شده	S۳
		جوابگویی به شکایات مشتریان	S۹
		تعداد مشتریان در صف خدمات	S۶
		درک نیاز مشتریان خاص	S۱

S۸	سهولت درک اطلاعات ارائه شده	ارائه اطلاعات به مشتریان	
S۱۱	کیفیت اطلاعات برای تصمیم‌گیری		
S۱۱	تناسب اطلاعات با نیازهای مشتریان		
S۱۲	قابل فهم بودن فرم‌ها و دستورالعمل‌ها		
S۱۰	ثبات اطلاعات ارائه شده		
S۸	مشخص کردن دقیق نوع خدمات		

بر اساس جدول ۲، خوشه اصلی دوم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران، اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری و ارائه اطلاعات می‌باشد. این خوشه دربرگیرنده دو تم اصلی جلب رضایت مشتریان و ارائه اطلاعات به مشتریان می‌باشد. جلب رضایت مشتریان شامل پنج تم فرعی پاسخگو بودن به مشتریان، تعداد شکایات ارائه شده، جوابگویی به شکایات مشتریان، تعداد مشتریان در صف خدمات و درک نیاز مشتریان خاص می‌باشد. جدول ۳، یافته‌های مصاحبه مربوط به اندازه‌گیری نتایج ناخواسته و جدول ۴، اندازه‌گیری میزان کارایی را نشان می‌دهند.

جدول ۳- یافته های مصاحبه مربوط به اندازه گیری نتایج ناخواسته

خوشه اصلی	تم های اصلی	تم های فرعی	کد
اندازه گیری نقاط ضعف	نقاط ضعف در ارتباط با مشتریان	عدم پاسخگویی به مشتریان و شهروندان	S۲
		ایجاد بی اعتمادی در مشتریان و شهروندان	S۱
		افزایش زمان تلف شده شهروندان	S۷
		تحمیل هزینه های کیفیت پایین	S۱۱
نقاط ضعف مربوط به فرایند سازمانی	نقاط ضعف مربوط به فرایند سازمانی	نامه پراکنی و تشریفات زائد	S۵
		آلودگی محیط زیست	S۱۴
		عدم رعایت قوانین و مقررات	S۱۳
		موازی کاری و عدم هماهنگی با سایر سازمان ها	S۱۲

جدول ۴- یافته‌های مصاحبه مربوط به اندازه‌گیری میزان کارآیی

خوشه اصلی	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کد
اندازه‌گیری میزان کارآیی	ارزش افزوده سرمایه	ارزش افزوده سرمایه	S۳
		ارزش افزوده نیروی کار	S۳
		ارزش کالا و خدمات و هزینه منابع صرف شده	S۷
		ارزش افزوده و تجهیزات منابع صرف شده	S۷
	اثرگذاری خدمات	خروجی خدمات و ورودی سرمایه	S۱۳
		خروجی خدمات و ورودی نیروی کار	S۱۳
		میزان خدمات ارائه شده و بودجه مصرف شده	S۹
		متوسط زمان ارائه خدمات و هزینه واحد خدمات	S۹

در ادامه پژوهش‌های مربوط به مولفه‌های بهره‌وری به عنوان جامعه آماری سنتزپژوهی انتخاب شدند و تعداد ۴۰ پژوهش علمی معتبر به منظور تحلیل نهایی و ارزیابی کلی انتخاب شدند. با توجه نتایج حاصل از پژوهش‌ها، ابتدا کلیه مولفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج و سپس کلیه مولفه‌ها بر اساس مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند؛ از این رو با توجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۵، با توجه به مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی، با توجه به کد هر مقاله پرداخته و جمع‌بندی شدند

جدول ۵- مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی ایران

۱	مولفه‌های خدمات ارائه شده	اثربخشی و مطلوبیت خدمات ارائه شده، اثربخشی در کیفیت خدمات، ارزش زمان در ارائه خدمات، اثربخشی فعالیت‌های کارکنان، رفتار با ارباب رجوع، سنجش در جهت بهبود خدمات، عدم انقطاع در خدمات، نوآوری خدمات، خدمات ارزان و لی مناسب
۲	مولفه‌های رضایت مشتری	جلب رضایت و عدالت در ارائه خدمات به بازنشستگان و مشتریان، رفع نیازهای اطلاعاتی مشتریان، ارزش خدمات برحسب هزینه، رفع نیازهای اطلاعاتی مشتریان، عدم تغییر در اطلاعات، تعداد شکایات ارائه شده، سیستم ارتباط با مشتریان، ارزش خدمات براساس زمان صرف شده، ارزیابی ذهنی مشتریان، درک نیازهای خاص

۳	مولفه‌های تهدیدها و نقاط ضعف	عدم پاسخگویی و بی‌اعتمادی در مشتریان و شهروندان، تشریفات اداری، آسیب‌های زیست محیطی
۴	مولفه‌های کارآیی سازمان	ارزش افزوده سرمایه، ارزش افزوده نیروی کار، خروجی خدمات و ورودی سرمایه، خروجی خدمات و ورودی نیروی کار، همسویی میزان خدمات با بودجه، همسویی زمان و هزینه خدمات، میزان خدمات ارائه شده و تعداد کارکنان

در ادامه برای بررسی اعتبار مولفه‌های شناسایی شده، از فرمول نسبت روایی محتوا و مقدار تعیین شده در جدول لاوشه براساس تعداد مشارکت کنندگان در آزمون استفاده شد. با توجه به تعداد مشارکت کنندگان (۱۵ نفر) و بر اساس مقادیر جدول لاوشه، سؤالاتی که مقدار نسبت روایی محتوای آن‌ها بیشتر از ۰/۴۹ بود، مورد قبول واقع شدند. کلیه سؤالات نمره روایی محتوایی بیشتری از مقدار تعیین شده در جدول لاوشه را به خود اختصاص دادند. مطابق با نتایج ارایه شده در جدول ۶، میانگین ضریب لاوشه بدست آمده برای کل سؤالات الگوی پیشنهادی نیز $CVR = 0/847$ برآورد شد، بنابراین مولفه‌های شناسایی شده بهره‌وری برای سازمان تامین اجتماعی معتبر شناخته شد.

جدول ۶- بررسی ضریب لاوشه برای مولفه‌های بهره‌وری در سازمان تامین اجتماعی

CVR	فراوانی و درصد فراوانی			مولفه‌های بهره‌وری
	کم	متوسط	زیاد	

۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	مولفه خدمات ارائه شده
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	مولفه رضایت مشتری
۱	-	-	۱۵ نفر (۱۰۰ درصد)	مولفه تهدیدها و نقاط ضعف
۰/۷۳	-	۲ نفر (۱۳ درصد)	۱۳ نفر (۸۷ درصد)	مولفه کارآیی سازمان

بحث و نتیجه‌گیری

در جامعه کنونی، سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای به عنوان پشتوانه مهم سازمان‌های تولیدی، نقش مهمی در پیشرفت یا پسرفت این سازمان‌ها ایفا می‌کنند. همچنین ارتقا و بهبود بهره‌وری منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی باعث می‌شود برنامه‌ها و اهداف سازمانی با درصد بالایی تحقق پیدا کند. بر این اساس در پژوهش حاضر هدف ما شناسایی مولفه‌های بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اندازه‌گیری خدمات ارائه شده، اندازه‌گیری ادراک و رضایت مشتری، اندازه‌گیری نتایج ناخواسته، اندازه‌گیری میزان کارآیی، ۴ مولفه اصلی بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی به شمار می‌آیند.

مطابق یافته‌های این پژوهش و داده‌های استخراج شده از مصاحبه و سنتز پژوهی، در خوشه یا مقوله اصلی (خدمات ارائه شده اول)، مولفه‌های اثربخشی و مطلوبیت خدمات ارائه شده، اثربخشی در کیفیت خدمات، ارزش زمان در ارائه خدمات، اثربخشی فعالیت‌های کارکنان، رفتار با ارباب رجوع، سنجش در جهت بهبود خدمات، عدم انقطاع در خدمات، نوآوری خدمات، خدمات ارزان ولی مناسب، شناسایی شدند که بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی‌داری دارند. همچنین در خوشه اصلی دوم (رضایت مشتری)، جلب رضایت و عدالت در ارائه

خدمات به بازنشستگان و مشتریان، رفع نیازهای اطلاعاتی مشتریان، ارزش خدمات برحسب هزینه، رفع نیازهای اطلاعاتی مشتریان، عدم تغییر در اطلاعات، تعداد شکایات ارائه شده، سیستم ارتباط با مشتریان، ارزش خدمات براساس زمان صرف شده، ارزیابی ذهنی مشتریان، درک نیازهای خاص، به عنوان عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی شناسایی شدند. در خوشه اصلی سوم (تهدیدها و نقاط ضعف)، عدم پاسخگویی و بی‌اعتمادی در مشتریان و شهروندان، تشریفات اداری، آسیب‌های زیست محیطی به عنوان مولفه‌های موثر تایید شدند و نهایتاً در خوشه اصلی چهارم (کارایی سازمان) نیز، ارزش افزوده سرمایه، ارزش افزوده نیروی کار، خروجی خدمات و ورودی سرمایه، خروجی خدمات و ورودی نیروی کار، همسویی میزان خدمات با بودجه، همسویی زمان و هزینه خدمات، میزان خدمات ارائه شده و تعداد کارکنان به عنوان مولفه‌های موثر شناسایی شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مولفه‌های زیرمجموعه خوشه‌های اصلی اول تا سوم در مرحله اعتبارسنجی مورد توافق صددرصدی صاحب‌نظران قرار گرفتند ولی مولفه‌های خوشه چهارم (کارایی سازمانی) از نظر ۸۷ درصد افراد در سطح زیاد و از نظر ۱۳ درصد در سطح متوسط ارزیابی و تایید شدند. نتایج پژوهش با پژوهش‌های کمانی و صمدی نیا (۲۰۱۱)، زمگالینی (۲۰۱۸) همسو است.

بر اساس بررسی‌هایی که در این پژوهش داشتیم، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، سطح تاثیر هر مولفه به صورت کمی بررسی شود و پژوهشی تحت عنوان تاثیر عوامل مداخله‌گر بر سنجش بهره‌وری منابع انسانی انجام گیرد.

منابع

Arjamandinejad, Afaq (2016), Designing and compiling the model of human resources productivity in the Islamic framework, PhD thesis in public administration, University of Sistan and Baluchistan.

Butala, Neel M. and Wasfy, Jason H. (2019), Measuring individual physician clinical productivity in an era of consolidated group practices, Healthcare, Available online 8.

Baradaran, Vahid and Valijani, Maryam (2016), Investigating factors affecting the improvement of human resource efficiency in the country's tax affairs organization, Tax Research Journal, No. 29, pp. 165-185.

Heydari Arjalo, Mehrdad and Rahimi Baghmolek, Jahanbakhsh, 2017, Investigating the effective factors on increasing the productivity of human resources in organizations and prioritizing them (case study: Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company), the first national conference on modern management studies in Iran. Karaj

Kamijani, Akbar; Pargar, Hamid and Sadeghin, Ali (2014), A strategic analysis of the effect of human capital on the growth of labor force productivity, *Economic Strategy Quarterly*, Year 1, Number 3.

Lu, Xi and Xu, Changxin (2019), The difference and convergence of total factor productivity of inter-provincial water resources in China based on three-stage DEA-Malmquist index model, *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, Volume 22, June 2019, Pages 75-83.

Mehrgan, Mohammadreza; Hosseinzadeh, Mahnaz and Rabiei, Nima (2019), Designing a dynamic disturbance model for the development of productivity of human resources in Iran's oil industry, *Public Administration*, Volume 11, Number 2, 310-339.

Ozbilgin, Mustafa (2017), "International Human Resource Management; Theory and Practice" First Published by DALGRAVE MACMILLAN.

Pelangi, Abdul Saleh (2014), Identifying and Prioritizing the Impact of Human Resource Management Systems on Human Resource Productivity, Master's Thesis in Business Management, University of Isfahan.

Piraish, Reza (2006), Designing and implementing a local model for improving the productivity of human resources in public organizations in Zanjan, Doctorate thesis in Management, Shahid Beheshti University.

Spivack, April J. and Woodside, Arch G. (2019), Applying complexity theory for modeling human resource outcomes: Antecedent configurations indicating perceived location autonomy and work environment choice, *Journal of Business Research*, Volume 102, September 2019, Pages 109-119.

Shakohi, Leila and Sotoudhnia, Salman, 2016, Analysis of the impact of human resource productivity on job satisfaction, citizenship behavior and organizational commitment in the water and sewage industry of Bandar Abbas city, *Research Journal of Strategic Studies in Humanities and Islamic Sciences*, Volume 1, Number 1.

Shujaei, Saeed; Jamali, Gholamreza and Rofi, Mikdad (2016), Identifying factors affecting the productivity of human resources, *Human Resource Management Research Quarterly*, No. 2, pp. 161-181.

Zemghalini, L (2018), Factors Influencing Employee Productivity in Banking Operations from the Perspective of Personnel, *Journal of Intellectual Capital*, 11 (3), pp: 348-367.

Damages and challenges of human resources training and development system in Melli Bank of Iran

Ahad Najd Ghasem¹

Abstract

Extensive and diverse changes in organizations, and the transformation of customers' needs have caused organizations to follow the empowerment, and training of human resources as an effective plan to maintain and improve their position in the competitive environment. In the meantime, the education system, and the development of human resources are always faced with a series of challenges and damages. Based on this, in this research, we intend to examine the damage to the educational system, and human resource development in Melli Bank of Iran. The current research is meta-composite research (qualitative to quantitative) used in the qualitative part, the data-based or grounded theory method to examine the causal, interventional and contextual conditions. The statistical population of the research was made up of all the management specialists' managers and employees of Melli Bank of Iran, and ten people were selected for the interview through purposive sampling. In this research, to identify and prioritize injuries, a documentary method was used for basic data and an interview tool was used to examine the opinion of the sample. The findings of this research show that the four categories of educational needs assessment, educational design and planning, educational implementation, and educational evaluation are considered the categories of the pathological process of Melli Bank of Iran.

Keywords: Melli Bank of Iran; pathology; Education; Educational system; Human resources development.

¹. P.H.D in human resource management and lecturer, Islamic Azad University, Bonab branch, Bonab, Iran (Corresponding author) najd_bmi@yahoo.com

شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران

احمد نجد قاسم^۱

چکیده

تغییرات گسترده و متنوع در سازمان‌ها و همچنین دگرگونی نیازهای مشتریان سبب شده‌است که سازمان‌ها برای حفظ و ارتقا جایگاه خود در فضای رقابتی، توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی را به عنوان یک طرح موثر دنبال کنند و در این میان نظام آموزش و توسعه منابع انسانی همواره با یک سری چالش‌ها و آسیب‌هایی مواجه است. بر این اساس در این پژوهش قصد داریم آسیب‌ها و چالش‌های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران را شناسایی و بررسی کنیم. پژوهش حاضر، یک پژوهش فراترکیب (کیفی به کمی) است که در بخش کیفی، روش داده‌بنیاد یا گراندد تئوری برای بررسی شرایط علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را تمامی متخصصان مدیریت و مدیران و کارکنان بانک ملی ایران تشکیل دادند که تعداد ده نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند. در این پژوهش، برای شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌ها از روش اسنادی برای داده‌های پایه و ابزار مصاحبه برای بررسی نظر افراد نمونه استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چهار مقوله نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزشی به عنوان مقوله‌های بعد فرایندی آسیب شناسی بانک ملی ایران مطرح هستند.

واژگان کلیدی: بانک ملی ایران؛ آسیب‌شناسی؛ آموزش؛ نظام آموزشی؛ توسعه منابع انسانی.

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

najd_bmi@yahoo.com

مقدمه

تغییرات سریع و گسترده در سازمان‌ها و شرکت‌ها همراه با دگرگونی‌هایی در محیط‌های اجتماعی سبب ایجاد یک سری تغییرات عمده در سطح نیازها و پایگاه‌های ارزش مورد قبول جامعه شد و بر این اساس لازم است تا حدودی ساختارها و فرایندهای سازمانی انعطاف‌پذیر، جایگزین الگوهای سنتی گذشته شوند. این در حالی است که سازمان‌ها و شرکت‌ها از سیستم‌های تلفیقی-اجتماعی به حساب می‌آیند که از تغییر و تحول محیط خویش تاثیر می‌پذیرند. تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها، و روابط پذیرفته شده درون سازمان است و به همین جهت پیدایش بهبود سازمان ضرورت پیدا می‌کند. در این میان آسیب‌شناسی سازمانی و نظام توسعه منابع انسانی به عنوان حساس‌ترین برنامه برای بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود؛ چراکه مشکلات اساسی سازمان به طور مداوم و فراگیر ارزیابی می‌شود و طرح‌های گذر از وضع موجود به وضع مطلوب بر اساس آن تدوین می‌شوند آورند (رستم پور، ایران زاده و فقهی فرهمند، ۲۰۱۹).

در سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و توسعه یافته، یکی از مولفه‌های وجه تمایز نسبت به سایر سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشد که باعث می‌شود سازمان‌ها با مدیریت استراتژیک و صحیح بتوانند در عرصه رقابت‌ها جایگاه خود را حفظ کنند و به صورت کارآمدتر به جذب، آموزش، پرورش و سازماندهی استعدادها پردازند (نجفی زاده و زاهدی، ۲۰۱۶). بنابراین توانمندسازی و آموزش منابع انسانی، یک راهکاری بدیهی و مؤثر برای سازمان‌ها محسوب می‌شود تا ضمن کسب رضایت مشتریان، بتوانند جایگاه خود را در عرصه رقابت‌های بین سازمانی تثبیت و یا حفظ کنند (نادری، حیدری کبریتی و امیری، ۲۰۱۵).

اعمال فیلترهای سختگیرانه در کار جذب و استخدام توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها به طور صددرصدی مؤثر نیست و باز هم احتمال اینکه فرد استخدامی، همان فرد مورد نظر از لحاظ ویژگی‌ها و خصوصیت‌های مورد نظر باشد، کم است. بنابراین سازمان‌ها

مجبور هستند برای اینکه ویژگی‌های علمی و عملکردی افراد استخدام شده را تا حد امکان به معیارها و ملاک‌های خود نزدیک کنند، او را آموزش دهند (دماری و حیدری، ۲۰۱۷). از طرفی لازم است تا کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پست‌هایی که بیشترین سازگاری را با آنان دارند ظاهر کنند. ولی همواره این تناسب و سازگاری اتفاق نمی‌افتد و چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل غیر مرتبط با سوابق و علاقه و تحصیلات وی، به هدر رفته‌است. بنابراین شناسایی و اصلاح این آسیب‌ها در هر مقطع زمانی به سود و صلاح سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های اقتصادی و تحقیقاتی است (رستگاری، محمدی تمری و احمدوند، ۲۰۱۷). چراکه فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می‌اندازد، بنابراین تردیدی نیست که مسئولان سازمان‌ها باید با یاری متخصصان رفتار و منابع انسانی توجه خاصی نسبت به پرورش و آموزش نیروی انسانی خود و توسعه رفتاری، تخصصی و دانشی آنها داشته باشند (احمدی، صفری و نعمتی، ۲۰۱۰).

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یکی از شیوه‌های نوین انگیزشی، مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی کارکنان خلاق و توانمند محسوب می‌شود و به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانش، مهارت و تجربه همه منابع انسانی سازمان استفاده کنند (بلانچارد و همکاران، ۱۹۹۹). به بیان دیگر افراد به واسطه فرایند توانمندسازی قادر هستند تا همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و مهارت‌های توسعه یافته خویش در جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند و نهایتاً اهداف سازمانی در سطح بالایی تحقق پیدا کند (سیدجوادیان، ۲۰۱۲). توانمندسازی اصولی می‌تواند ضمن افزایش سطح کیفی خدمات، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان را ارتقا دهد (عباسپور بورا و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان مقوله آموزش و توانمندسازی افراد در سازمان‌ها همواره با یک چالش و آسیبی همراه است که منجر به هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند (مدهوشی و نورنژاد ونوش، ۱۹۹۹).

آموزش نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های سازمانی، تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و ضمن توانمندسازی نیروی انسانی موجود، موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند (قربانی زاده، کاظمیان و افتخاری، ۲۰۱۷). بنابراین لازم است تا آسیب‌شناسی لازم در جهت تحقق اهداف آموزشی و توانمندسازی در سطح سازمانی و فرا سازمانی دنبال شود و در سطوح سازمانی مثل بانک‌ها و بنگاه‌های اقتصادی که رضایت مشتری در آنها در کنار عملکرد کارکنان مولفه‌های مهم پردازش کیفیت سازمان محسوب می‌شوند، آسیب‌شناسی نظام آموزشی و توسعه منابع انسانی می‌تواند به ارتقا و بهبود جایگاه سازمان در میان رقبا منجر شود.

آسیب‌شناسی سازمانی معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاب می‌کند: حوزه اول: تشخیص از عوامل تشکیل‌دهنده سازمان انجام می‌شود که شامل بخشها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تاثیر متقابل آنها بر هم است؛ و حوزه دوم: آسیب‌شناسی براساس فرایندهای سازمانی پایه‌گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری، سبکهای رهبری و اعمال قدرت، روشهای برنامه‌ریزی و تعیین هدف و مدیریت تعارض و رقابت است (حیبی و همکاران، ۲۰۲۰).

اسفندیاری، کاوسی، روان‌بد، محبتی و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی به آسیب-شناسی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بر اساس الگوی سه شاخگی اقدام پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، عوامل رفتاری بیشترین و عوامل زمینه‌ای کمترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌های منابع انسانی در واحد مورد بررسی کسب کرده‌اند. همچنین دلیر، عابسی و دارائی (۲۰۱۷)، در پژوهشی جهت نیل به بهره‌روی سازمانی و به منظور بهبود عملکرد صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون به ارائه مدل برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد توسعه نیروی انسانی پرداخته‌اند. در این پژوهش، مدل برنامه‌ریزی راهبردی صندوق ضمانت سرمایه‌گذاری تعاون ارائه گردید که

مجموعه اهداف و معیارهای ارزیابی عملکرد که بیشترین امتیاز را کسب کرده اند تاثیر ویژه ای در مدل برنامه ریزی راهبردی دارند.

ترابی و طالاری (۲۰۱۱)، در پژوهشی به آسیب شناسی وضعیت معیار پرورش منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی پرداختند. نتایج این پژوهش می دهد که وضعیت موجود معیار پرورش منابع انسانی در این بانک از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و نتایج مقایسه، بیانگر تفاوت معنی دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب منابع انسانی در معیار پرورش منابع انسانی در این بانک است.

بنکریم و ایمبو (۲۰۲۲) در پژوهشی با موضوع توسعه نیروی انسانی، از یکسو به بررسی رابطه میان مفهوم مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی و از سوی دیگر به شناسایی و تحلیل تجارب برتر مرتبط با مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی در شرکت تویوتا موتورز پرداخته اند. نتایج این پژوهش نشان می دهد که عوامل اصلی موفقیت شرکت مشتمل بر سیستم تولید شرکت، تمرکز بر مشتریان، حذف اتلاف ها (موادها)، رهبری قوی، کایزن، تمرکز بر نیروی کار، یادگیری مادام العمر و رویکرد تصمیم گیری واقع گرایانه می باشند.

نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان های مختلفی مثل نظام بانکی، یکی از مهم ترین نظام های سازمانی است که در سال های اخیر با وجود تاکیدهای بسیار مدیران ارشد و تقویت واحدهای آموزشی، ایجاد پست های سازمانی و تزریق اعتبارات، طبق نتایج پژوهش صفری، صادقی مقدم و عبادی ضیایی (۲۰۱۶) نتوانسته است به طور شایسته به ایفای نقش خطیر خود بپردازد. بنابراین در این پژوهش به شناسایی آسیب ها و چالش های سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران خواهیم پرداخت.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش فراترکیب (کیفی به کمی) است که در بخش کیفی، روش داده بنیاد یا گراند تئوری برای بررسی شرایط علی، مداخله ای و زمینه ای

استفاده شد و برای بررسی میزان اهمیت و بار عاملی عوامل شناسایی شده، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را متخصصان رشته مدیریت و مدیران بانک ملی ایران تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌هایی از آنها با رعایت این ملاک که سیاستگذار آموزش منابع انسانی در بانک ملی باشند و یا در بانک ملی مورد آموزش قرار گرفته باشند، انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پایه‌ای از روش اسنادی و برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل و بررسی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تایم مصاحبه بین ۵۰ تا ۱۰۰ دقیقه استفاده شد. همچنین برای تعیین روایی داده‌های پژوهش، انتخاب مؤلفه‌ها و شاخص‌های مفروضه‌های نظام آموزش و توسعه منابع انسانی بانک ملی ایران از منابع مرتبط در دسترس استفاده شد؛ پس از استفاده از منابع متعدد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این پژوهش به تأیید تعدادی از متخصصان این حوزه و اساتید دانشگاه رسید. همچنین در قسمت کمی پژوهش حاضر، پرسشنامه‌ای مبنی بر هر یک از عوامل شناسایی شده در هر یک از قسمت‌های الگوی طراحی شده، تدوین شد و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت تا میزان اهمیت هر یک از عوامل را شناسایی کنند.

یافته‌ها

به منظور شناسایی و بررسی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در سیستم آموزش و توسعه منابع انسانی، ابتدا تعداد ۴۶ پژوهش صورت گرفته در زمینه آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت که تعداد آسیب‌های اشاره شده در رابطه با بعد فرایندی در این پژوهش‌ها، فراوانی آنها و بزرگترین آسیب بر حسب بیشترین فراوانی در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱- آسیب‌ها و چالش‌های بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب (با ذکر فراوانی آن)
۱	نیازسنجی آموزشی	۱۰	۷۸ مورد	فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی (۱۷ فراوانی)
۲	طراحی و برنامه ریزی	۲۱	۱۱۲ مورد	عدم توجه به معیارهای علمی، ویژگی‌های شغلی، تجارب قبلی و رفتارهای ورودی فراگیران در انتخاب محتوا (۱۱ فراوانی)
۳	اجرای آموزش	۲۳	۱۰۹ مورد	کمبود یا نبود تجهیزات و امکانات آموزشی (۱۴ فراوانی)
۴	ارزشیابی آموزشی	۱۰	۵۵ مورد	نادیده گرفتن و عدم بکارگیری نتایج اثربخشی دوره‌ها و ارزیابی های حین دوره در فرایند نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی و اجرای آموزش (۱۳ فراوانی)
۵	فرایند آموزش	۶۴	۳۵۴ مورد	اجرای آموزش (۲۳ آسیب)

در ادامه بر اساس آسیب‌ها و چالش‌های شناسایی شده و اولویت‌بندی آنها، با ده نفر از نمونه‌های انتخابی پژوهش مصاحبه‌ای انجام شد که نتایج آنها در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲- آسیب‌ها و چالش‌های بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی آن)
۱	نیازسنجی آموزشی	۸	۴۸ مورد	فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی (۹ فراوانی)
۲	طراحی و برنامه ریزی	۹	۵۰ مورد	بی توجهی به مدل‌ها و الگوهای علمی در طراحی و برنامه ریزی آموزشی عدم همگنی شرکت کنندگان (بی توجهی به ویژگی‌های کارآموزان از منظر سابقه کار، تحصیلات، سمت و ...) (هر کدام با ۹ فراوانی)
۳	اجرای آموزش	۱۳	۶۶ مورد	عدم استفاده از آموزش الکترونیکی (۹ فراوانی) کمبود یا نبود امکانات آموزشی (۹ فراوانی)
۴	ارزشیابی آموزشی	۷	۳۳ مورد	استفاده صرف از نظرسنجی در ارزشیابی دوره‌ها و بی توجهی به میزان یادگیری، تغییر در رفتار فراگیران و نتایج موثر بر سازمان (۹ فراوانی)
۵	فرایند آموزش	۳۷	۱۹۷ مورد	اجرای آموزش (۱۳ آسیب)

در نهایت داده‌های حاصل از بررسی اسنادی و مصاحبه‌ای جدول ۱ و ۲، به شیوه کمی تحلیل شدند و کلیه فرایندهای آموزش و سؤالات آن با استفاده از اطلاعات توصیفی، برآورد حد بالا و پایین میانگین‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای، طیف مطلوبیت نانلی و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفته است و آسیب‌ها و چالش‌ها شناسایی و اولویت‌بندی گردید (جدول ۳)

جدول ۳- بررسی وضعیت بعد فرایندی و مقوله‌های آن در بانک ملی ایران

فرایند آموزش و مقوله‌های آن	میانگین	خطای استاندارد برآورد میانگین	حد بالای میانگین	حد پایین میانگین	وضعیت براساس طیف نانلی	SIG (آزمون t)	آزمون فریدمن	
							دو	SIG
مقوله نیازسنجی	۲.۰۶	۰.۰۵۱۵۵	۲.۱۹	۱.۹۲	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰		
مقوله طراحی	۲.۰۶	۰.۰۵۱۴۴	۲.۱۹	۱.۹۲	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	۹۱.۳۵	۰.۰۰
مقوله اجرا	۲.۴۷	۰.۰۵۶۳۹	۲.۶۱	۲.۳۲	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰		

مقوله ارزشیابی	۱.۹۸	۰.۰۵۷۷۴	۲.۱۳	۱.۸۳	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	
بعد فرایندی	۲.۱۴	۰.۰۴۷۰۵	۲.۲۶	۲.۰۲	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	

بر اساس نتایج تحلیلی جدول ۳، میانگین کلیه مقوله‌های بعد فرایندی کمتر از میانگین نظری می‌باشد. همچنین طیف نانلی نشان می‌دهد که فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس آزمون t تک نمونه‌ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد، در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله ارزشیابی به عنوان بزرگترین آسیب و چالش فرایند آموزش معرفی شده است و پس از آن مقوله‌های نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی با میانگین ۲/۰۶ به عنوان آسیب‌ها و چالش‌های بعدی قرار دارند. مقوله اجرای آموزش نیز با میانگین ۲/۴۷ در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. بنابراین مطابق جدول ۴، میانگین این شاخص‌ها بسیار کمتر از میانگین نظری بوده و بر اساس طیف نانلی در وضعیت بسیار نامطلوب قرار دارند. همین‌طور با توجه به مقدار معناداری که کمتر از ۰/۰۵ برآورد شده است می‌توان اینگونه ارزیابی کرد که به احتمال ۹۵ درصد این نتایج قابل تعمیم به جامعه است.

پس از آسیب‌شناسی‌های انجام شده و بر اساس ویژگی‌های مشترک در ماهیت آسیب‌ها، آسیب‌ها و چالش‌های مورد هدف در سه مقوله آسیب‌های مربوط به اعتبارات و بودجه، آسیب‌های مربوط به ارتباطات و آسیب‌های مربوط به قوانین و مقررات طبقه‌بندی شدند. تعداد آسیب‌های اشاره شده در رابطه با بعد ساختاری در این پژوهش‌ها، فراوانی آنها و بزرگترین آسیب بر حسب بیشترین فراوانی در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵- آسیب‌ها و چالش‌های بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌ها - های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی)
۱	ارتباطات	۶	۳۳ مورد	عدم ارتباط با نظام آموزش کارکنان با سایر نظام های مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، حقوق و دستمزد و انتصاب (۸ فراوانی)
۲	اعتبارات و بودجه	۲	۱۰ مورد	کمی اعتبارات و بودجه نامناسب واحد آموزش (۶ فراوانی)
۳	قوانین و مقررات	۴	۲۰ مورد	نبود قوانین مربوط به حمایت های آموزشی و عدم پشتیبانی از اجرای آموزش در قوانین (۹ فراوانی)
۴	بعد ساختاری	۱۲	۶۳ مورد	ارتباطات (۶ آسیب)

پس از تحلیل اسناد و سپس مصاحبه با افراد نمونه، آسیب‌ها و چالش‌های فعالیت آموزش و توسعه بانک ملی ایران مطابق جدول ۶، مشخص گردید

جدول ۶- آسیب‌ها و چالش‌های بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی)
۱	ارتباطات	۶	۴۱ مورد	عدم ارتباط مناسب شاخص‌های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد (۹ فراوانی) عدم ارتباط دوره‌های گذرانده شده و مسیر ارتقاء شغلی (۹ فراوانی)
۲	اعتبارات و بودجه	۴	۳۱ مورد	مسیر غلط و کند ساختار صنعت در پرداخت حق الزحمه مدرسین داخلی و موسسات آموزشی (۹ فراوانی)
۳	قوانین و مقررات	۴	۲۰ مورد	پایین بودن مبلغ حق الزحمه مدرسین داخلی در قوانین و رویه‌های موجود در صنعت (۹ فراوانی)
۴	بعد ساختاری	۱۴	۹۲ مورد	ارتباطات (۶ آسیب)

بر اساس جدول ۶، مقوله‌های بعد ساختاری با استفاده از اطلاعات توصیفی، برآورد حد بالا و پایین میانگین‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای، طیف مطلوبیت نانلی و آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفت و آسیب‌ها و چالش‌های شناسایی و اولویت بندی شدند که در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷- بررسی وضعیت بعد ساختاری و مقوله های آن در بانک ملی ایران

فرایند آموزش و مقوله های آن	میانگین	خطای استاندارد برآورد میانگین	حد بالای میانگین	حد پایینی میانگین	وضعیت براساس طیف نانلی	SIG (آزمون t)	آزمون فریدمن	
							خی	SIG
مقوله ارتباطات	۱.۹۱	۲.۰۵	۲.۰۵	۱.۷۷	بسیار نامطلوب	۰.۰۰۰		
مقوله اعتبارات	۲.۱۸	۲.۰۶	۲.۳۲	۲.۰۳	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	۹/۹۶	۰.۰۰۰
مقوله قوانین	۲.۷۳	۲.۰۶	۲.۸۹	۲.۵۸	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	۸	۰
بعد ساختاری	۲.۲۷	۲.۰۴	۲.۳۹	۲.۱۶	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰		

بر اساس نتایج تحلیلی جدول ۷، میانگین کلیه مقوله های بعد ساختاری کمتر از میانگین نظری می باشد. طیف نانلی نشان می دهد که بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوب و بسیار نامطلوبی قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس

آزمون t تک نمونه ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله ارتباطات با میانگین ۱,۹۱ به عنوان بزرگترین آسیب بعد ساختاری معرفی شده است و پس از آن مقوله اعتبارات با میانگین ۲,۱۸ و مقوله قوانین و مقررات با میانگین ۲,۷۳ در رده های بعدی آسیب قرار دارند. جدول ۸ وضعیت بزرگترین آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مقوله‌های بعد ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۸- بررسی وضعیت بزرگترین آسیب‌ها و چالش‌های موجود در مقوله‌های بعد ساختاری در بانک ملی ایران

میانگین	حد بالای میانگین در جامعه	حد پایین میانگین در جامعه	وضعیت براساس طیف نانلی	SIG (آزمون t)	بعد ساختاری و مقوله های آن
۱.۴۷	۱.۸۱	۱.۱۳	بسیار نامطلوب	۰.۰۰۰	میزان ارتباط شاخص های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد

۰.۰۰۰	بسیار نامطلوب	۱.۶۷	۲.۰۰	۱.۸۳	میزان بودجه و اعتبارات واحد آموزش
۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۲	۲.۶۱	۲.۴	میزان تناسب شرح شغل و شرح وظایف کارکنان با وظایف کاری کارمندان

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، میانگین این شاخص‌ها بسیار کمتر از میانگین نظری بوده و بر اساس طیف نانلی در وضعیت بسیار نامطلوب و نسبتاً مطلوب قرار دارند. با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۵)، می‌توان نتیجه گرفت که به احتمال ۹۵ درصد این نتایج قابل تعمیم به جامعه است.

جدول ۹- آسیب‌ها و چالش‌های بعد محیطی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از تحلیل اسناد

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب و چالش (با ذکر فراوانی آن)
۱	برون سپاری آموزش	۲	۹ مورد	نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و موسسات آموزشی (۵ فراوانی)

۲	عوامل نگرشی و تفکری	۶	۳۵ مورد	عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و تاثیر آموزش‌های گذرانده بر عملکرد افراد (۱۲ فراوانی)
۳	تغییرات و جابجایی‌ها	۲	۷ مورد	جابجایی مکرر کارکنان در شغل‌های مختلف بدون در نظر گرفتن دیدگاه واحد آموزش
۴	بعد محیطی	۱۰	۵۱ مورد	عوامل نگرشی و تفکری (۶ آسیب)

در ادامه آسیب‌ها در سه مقوله آسیب‌های مربوط به آسیب‌های مربوط به عوامل نگرشی و تفکری، برون‌سپاری آموزش و آسیب‌های مربوط به تغییرات و جابجایی‌ها طبقه‌بندی گردیدند. جدول ۹، آسیب‌های بعد محیطی فعالیت‌های آموزش و توسعه را بر اساس تحلیل اسنادی، جدول ۱۰ این آسیب‌ها را بر اساس داده‌های مصاحبه و جدول ۱۱ تحلیل کمی این یافته‌ها را نشان می‌دهند.

جدول ۱۰- آسیب‌ها و چالش‌های بعد محیطی فعالیت‌های آموزش و توسعه حاصل از مصاحبه

ردیف	مقوله	تعداد آسیب‌ها و چالش‌ها	تعداد فراوانی آسیب‌ها و چالش‌های اشاره شده	بزرگترین آسیب (با ذکر فراوانی آن)
۱	برون‌سپاری آموزش	۵	۱۶ مورد	نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و موسسات آموزشی (۵ فراوانی)

۲	عوامل نگرشی و تفکری	۷	۲۳ مورد	عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و بی توجهی به واحد آموزش (۶ فراوانی)
۳	تغییرات و جابجایی ها	۲	۱۰ مورد	جابجایی مکرر کارکنان در شغل های مختلف بدون تعیین نیازهای آموزشی جدید افراد برای سمت های جدید (۸ مورد)
۴	بعد محیطی	۱۴	۴۹ مورد	عوامل نگرشی و تفکری (۶ آسیب)

جدول ۱۱- بررسی وضعیت بعد ساختاری و مقوله های آن در بانک ملی ایران

بعد محیطی و مقوله های آن	میانگین	خطای استاندارد برآورد میانگین	حد بالای میانگین در جامعه	حد پایین میانگین در جامعه	وضعیت براساس طیف ثنائی	SIG (آزمون t)	آزمون فریدمن	
							SIG	خی دو
برون سپاری	۲.۷۴	۰.۰۵	۲.۸۶	۲.۶۲	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰	۰.۱۶ ۶	۳.۵۹ ۳
عوامل نگرشی	۲.۴۹	۰.۰۸	۲.۷۰	۲.۲۹	نسبتاً نامطلوب	۰.۰۰۰		

		۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۴۶	۲.۸۲	۰.۰۷	۲.۶۴	تغییرات و جابجایی‌ها
		۰.۰۰۰	نسبتاً نامطلوب	۲.۵۱	۲.۷۳	۰.۰۴	۲.۶۲	بعد محیطی

بر اساس جدول ۱۱، میانگین کلیه مقوله‌های بعد محیطی کمتر از میانگین نظری می‌باشد و براساس طیف نانلی، بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارد. همچنین از آنجا که مقدار معناداری بر اساس آزمون t تک نمونه ای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد در نتیجه این نتایج به احتمال ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد. همچنین بر اساس دو ستون آخر با توجه به آزمون فریدمن مقوله عوامل نگرشی و تفکری با میانگین ۲,۴۹ به عنوان بزرگترین آسیب بعد محیطی معرفی شده است و پس از آن مقوله تغییرات و جابجایی‌ها با میانگین ۲,۶۴ و مقوله برون سپاری آموزش با میانگین ۲,۷۴ در رده های بعدی آسیب قرار دارند.

ولی چون مقدار معناداری آزمون فریدمن (۰,۱۶۶) بیشتر از ۰,۰۵ است باید اینگونه ارزیابی کرد که این اولویت بندی قابل تعمیم به جامعه نمی‌باشد. بنابراین نمی‌توان مطمئن بود که رتبه‌بندی مشاهده شده در نمونه، در جامعه نیز صادق باشد.

در ادامه به منظور مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مرحله کمی از آزمون t مستقل استفاده شد. جدول ۱۲، مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد وضعیت فعالیت های آموزش و توسعه را نشان می‌دهد

جدول ۱۲- مقایسه دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد وضعیت فعالیت های آموزش و توسعه

آزمون t گروه های مستقل									
اطلاعات توصیفی				آزمون لون			آزمون T مستقل		
شاخص های معنادار	جایگاه سازمانی	نمونه	میانگین	برابری واریانس ها	F	Sig	T	درجه آزادی	معناداری آزمون
				نابرابری واریانس ها					
ساختار ارائه حق الزحمه مدرسین داخلی	کارکنان	111	2.49	E. v. assumed	.035	.851	-2.138	124	.022
	مدیران	15	3.07	E. v. not assumed			-2.073	16.950	.054
تاثیر تغییرات مدیریتی بر عملکرد آموزش	کارکنان	111	2.17	E. v. assumed	.251	.617	-3.138	124	.002
	مدیران	15	2.93	E. v. not assumed			-2.732	16.741	.014

بر اساس جدول ۱۲، دیدگاه کارکنان و مدیران به غیر از دو شاخص که در جدول ۱۲ مشخص است، در هیچکدام از شاخص ها با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. بنابراین، آسیب ها و چالش های اشاره شده فراگیر بوده و کارمندان بانک ملی ایران

اعم از کارکنان و مدیران در مورد آنها اتفاق نظر دارند. تنها تفاوت بین دیدگاه کارکنان و مدیران دو شاخص "ساختار ارائه حق الزحمه مدرسين داخلي" و "تأثير تغييرات مدیریتی بر عملکرد آموزش" است که نشان می‌دهد دیدگاه آنها در این زمینه با یکدیگر تفاوت معناداری دارد. در رابطه با شاخص اول یافته‌ها نشان داد میانگین دیدگاه کارکنان برابر با ۲/۴۹ و میانگین دیدگاه مدیران برابر با ۳/۰۷ بود و سطح معناداری حاصل با توجه به برابری واریانس‌های دو گروه $S=0/022$ گزارش شد ($P>0/05$). با توجه به اینکه مقدار t در سطح $0/022$ معنی دار بود، لذا می‌توان گفت تفاوت معنی داری بین دیدگاه کارکنان و مدیران نسبت به ساختار ارائه حق الزحمه مدرسين داخلي، وجود دارد و چون میانگین دیدگاه کارکنان کمتر از مدیران است میتوان اینگونه برداشت کرد که کارکنان ساختار ارائه حق الزحمه مدرسين داخلي را نسبتاً نامطلوب برداشت کرده اند، در حالیکه مدیران با میانگین ۳/۰۹ آن را نسبتاً مطلوب برداشت کرده اند. در مورد شاخص دوم نیز کارکنان با میانگین ۲,۱۷ نسبت به مدیران با میانگین ۲,۹۳ که با مقدار t در سطح $0/002$ معنی دار شده است، می‌توان گفت کارکنان تأثیر تغییرات مدیریتی را نامطلوب‌تر از مدیران دیده اند.

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق یافته‌های ارائه شده در این پژوهش و تحلیل داده‌های حاصل از منابع اسنادی و مصاحبه‌ای، آسیب‌های بسیار زیادی در کل فرایند آموزش در سازمان‌های ایرانی و به ویژه بانک ملی ایران وجود دارد. در نتیجه، علی‌رغم روند رو به رشد وضعیت آموزش و توسعه و در فرایند طراحی و برنامه ریزی آموزشی و فرایند اجرای آموزش این مطلب را به کلیه متولیان آموزش گوشزد می‌کند که جدا از توجه به بحث مهم نیازسنجی و ارزشیابی، بی‌توجهی به مدل‌ها و الگوهای موجود در رابطه با فرایند طراحی و برنامه ریزی آموزشی و بی‌توجهی به کارهای اجرایی و ریزکاری‌های موجود در فرایند اجرای آموزش می‌تواند آسیب‌های زیاد و غیر قابل جبرانی به کلیت فرایند آموزش وارد کند.

بر اساس این پژوهش، چهار مقوله نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزشی به عنوان مقوله‌های بعد فرایندی آسیب‌شناسی بانک ملی ایران مطرح هستند. وضعیت بعد فرایندی فعالیت‌های آموزش و توسعه در بانک ملی ایران به طور معنی داری کمتر از متوسط بود و دچار آسیب است و همچنین با توجه به طیف نانلی، بعد فرایندی در وضعیت نسبتاً نامطلوبی به سر می‌برد. نتایج پژوهش‌های بیدختی و رئوفی (۲۰۱۲)، باقری و همکاران (۲۰۱۲) و اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷) نیز بی‌توجهی به روش‌ها و الگوهای نیازسنجی، بی‌توجهی به کیفیت دوره‌های ضمن خدمت، نحوه استفاده از آموزش الکترونیکی و بی‌توجهی به پیش‌آزمون و تعیین سطح را در پژوهش آسیب‌شناسانه خود به عنوان آسیب جامعه مورد نظر معرفی کرده‌اند. که با نتایج این پژوهش همسو و هم نظر هستند.

همچنین بر اساس نتایج پژوهش حاضر، یک سری از آسیب‌ها خارج از فرایند آموزش وجود دارند که اثربخشی فعالیت‌های آموزش و توسعه را مختل کرده‌اند. مشکلات مربوط به قوانین و مقررات محدود کننده در ارتباط گیری از مؤسسات آموزشی بخاطر محرمانه بودن برخی از فرایندهای تولید، بی‌انگیزگی فراگیران که یکی از دلایل اصلی آن عدم ارتباط دوره‌های آموزشی با ارتقاء شغلی آنان بوده است و یا مشکلات اعتباری و مالی و مسیر کند ارائه اعتبارات لازم که بسیار زمان بر است، مشکلات مربوط به برون سپاری آموزش و یا تغییرات کارکنان در شغل‌های مختلف بدون هماهنگی با واحد آموزش جهت ارائه خدمات آموزشی لازم برای شغل جدید و ... از بزرگترین آسیب‌های خارج از فرایند آموزش و توسعه بانک ملی ایران می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت بعد ساختاری فعالیت‌های آموزش و توسعه به طور معنی داری دچار آسیب است. با توجه به طیف نانلی نیز میتوان اینگونه ارزیابی کرد که بعد ساختاری در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. این بعد از سه مقوله ارتباطات، اعتبارات و بودجه، و قوانین و مقررات تشکیل شده است. اطلاعات حاکی از آن است که هر سه مقوله دچار آسیب هستند و در بین این سه مقوله، مقوله ارتباطات در وضعیت بحرانی تری قرار دارد. نتایج مربوط به مقوله ارتباطات با نتایج تحقیقات

اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷)، ادري و همکاران (۲۰۱۵) و بيدختی و رثوفی (۲۰۱۲) همسو است..

نتایج در خصوص بعد محیطی حاکی از آن است که فعالیت‌های آموزش و توسعه دچار آسیب است. این بعد نیز از سه مقوله برون سپاری آموزش، عوامل نگرشی و تفکری، و تغییرات/ جابجایی‌ها تشکیل شده است. در بین این سه مقوله، مقوله عوامل نگرشی و تفکری در وضعیت حادثتری قرار دارد. پیری و همکاران (۲۰۱۱) و اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقات خود اشاره کرده اند که واحد آموزش در سازمان‌ها به تغییرات و جابجایی‌های کارکنان توجه جدی نمی کند و نیازهای آموزشی جدید آنها را مورد بررسی قرار نمی دهد. این مسأله نیز از آسیب‌هایی است که با تحقیقات عمیق و کیفی می توان به آن دست یافت و از وظایف اصلی مسئولین آموزشی است که نیازهای آموزشی کارکنان جابجا شده را در اولویت کارهای خود قرار دهند.

بر اساس آسیب‌شناسی انجام شده و نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، موارد ذیل مدنظر قرار گیرند:

نیاز سنجی آموزشی منابع انسانی بر اساس رویکردهای علمی و فناوری جدید و مطابق با استراتژی‌های مدیریتی

بررسی تاثیر سن، جنسیت، همگنی فراگیران و منابع انسانی در دوره‌های آموزشی بر میزان توانمندسازی آنها و سطح آسیب‌های آموزشی

منابع

Abbaspour Bora, Ahmad and Shah Moradi, Mehssa and Bazari, Sajjad, 2016, The effect of employee empowerment on the flexibility of the organization, the fourth scientific research conference on new findings of management, entrepreneurship and education sciences in Iran, Tehran.

Adri, Abolqasem, Heydari Kobriti, Tayyaba, and Amiri, Abdolreza. (2015). The relationship between human capital and organizational performance: a case study of Asia Insurance Company. Educational leadership research, 2(5), 1-30.

Bagheri Hamaneh, Hamidreza and Vahdatzad, Mohammad Ali and Olya, Mohammad Saleh, 2015, Evaluation of the effectiveness of quality management training courses of technical and professional organizations of Yazd province using the Kirkpatrick model, International Conference on Management, Economics and Industrial Engineering, Tehran.

Benkarim, A.; Imbeau, D. Investigating the Implementation of Toyota's Human Resources Management Practices in the Aerospace Industry. *Merits* 2022, 2, 126-145

Blanchard, Carlos; Randolph, Alan (1999), Employee Empowerment Management, translated by Mehdi Irannejad Parisi, Tehran: Madirers Publishing.

Delir, Malik, Abbasi, Saeed, & Darai, Mohammad Reza. (2017). Designing and explaining the strategic planning model with the organizational excellence model approach (case study of cooperative investment guarantee fund). *Management of Government Organizations*, 5(No. 4 (Sec. 20)), 107-120.

Demari, Behzad, and Heydari, Alireza. (2017). Designing the management model of Iran's development programs in the field of health at the national, provincial and city levels. *Social Health*, 4(4), 260-268.

Esfandiari, A., Kaousi, Z., Mohammad Rezarovan, B., Mohabati, F., Esfandiari, F., Salari, H., & Baigi, M.Z. (2017). Organizational pathology at the headquarters of Shiraz University of Medical Sciences based on the three-pronged model.

Habibi, Hamdollah, Hamerozadeh, Melika, Jafarian, Vahidah. (2020). Pathology of organizational training management: a phenomenological study. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 11(44), 55-76.

Hassanzadeh, Mohammadsadegh, Hassanzadeh*, Toraj, and Yousefi Moghadam, Sepideh. (2013). The role of intra-organizational trust in increasing the psychological empowerment of employees (Case of study: General Department of Tax Affairs of the province. *Government Management Perspective*, 5(2), 129-154.

Madhoshi, Mehrdad and Nooranjad and Noush, Vahid, 1999, The effect of knowledge management enablers on the ability of employees of small and medium companies: with the mediating role of the knowledge management process.

Najafizadeh, Mohammad Mohsen, and Zahedi, Seyyed Mohammad. (2016). Pathology of the employee performance management system at Qazvin University of Medical Sciences using the three-pronged model. *Development and Transformation Management*, -(25), 59-69.

Piri, Efat and Broumand Nasab, Masoud and Siraj Khorrami, Nasser, 2011, Examining the position of teaching and learning feedback in modern educational approaches, the first national conference on education in Iran 1404, Tehran.

Rasouli, Reza and Harmati, Somia, 2016, Examining the role of human resources as social capital in the development of the country, the second international conference on management, economy and development, Tehran.

Rastagari, Hamid, Mohammadi Tamri, Zakaria, and Ahmadvand, Mustafa. (2017). Evaluation of Iran's rural development management system: an analysis based on the Mackenzie model. *Local Development (Rural-Urban)*, 9(2), 171-196.

Rustampour, Shahram, Iranzadeh, Suleiman, and Faqhi Farhamand, Nasser. (2018). Pathology and performance improvement in the field of training and human capital in manufacturing companies with an organizational excellence approach. *Marine Science Education*, 6(17), 124-145.

Safari, Hossein and Sadeghi Moghadam, Mohammad Reza and Ebadi Ziyai, Ali, 2016, Causal modeling of relationships between EFQM organizational excellence model criteria in Tehseh Cooperative Bank.

Seyedjavadin, Seyedreza, and Farahi, Mohammad Mahdi. (2012). The most effective human resource management practices in successful organizations. *Management researches in Iran*, 16(1 (series 74)), 19-37.

Taleb Bidakhti, Abbas and Reofi, Naji, 2012, Empowering employees is a necessity to support Iranian business and capital, the first national conference on ways to improve management, accounting and industrial engineering topics in organizations, Gachsaran.

Torabi, Atefeh and Talari, Mahyar, 2011, Pathology of the standard status of human resources development in the Export Development Bank of Iran based on the human resources excellence model, the first conference on the pathology of organizational education, Tehran.

Vejhollah Ghorbanzadeh, Gholamreza Kazemian, Seyyed Mohammad Ali Eftekhari, (2017). Pathology of the coordination of organizational units in service management using the stable system model, *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 5(18), 1-32.

The effectiveness of using ICT on the verbal and motor learning management of primary school students

Firuzeh Akhundi¹

Abstract

The present research was conducted in order to investigate the use of ICT on the verbal and motor learning management of primary school students. The statistical population of this research includes all primary school teachers of Sufian city, numbering 174 people, of which 115 people were selected as the sample size. Morgan's table was used to determine the sample size in this research, and simple random sampling was used to select the sample. The research method was a descriptive survey. In this research, the measurement tool was a researcher-made questionnaire on a 5-point Likert scale. The reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha method of 0.94. Sample t-test was used to analyze the research hypotheses. The results of the research indicate that from the point of view of teachers, the use of ICT is a major factor in the management of verbal and motor learning of primary school students.

Keywords: ICT; learning management; education; teachers.

¹ .Visiting lecturer at the Department of Literature and English Language, Farhangian University, Tabriz, Iran firuzeh2017.akhundi@gmail.com

اثربخشی استفاده از ICT بر مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان مقطع ابتدایی از دیدگاه معلمان

فیروزه آخوندی^۱

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی کاربرد ICT بر مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان مقطع ابتدایی از دیدگاه معلمان انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان ابتدایی شهر صوفیان، به تعداد ۱۷۴ نفر می باشد که ۱۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق از جدول مورگان استفاده شده و همچنین برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. در این پژوهش ابزار سنجش، پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت بوده است. پایایی پرسشنامه ها با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون t نمونه ای استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که از دیدگاه معلمان کاربرد ICT یک عامل عمده در مدیریت یادگیری کلامی و یادگیری حرکتی دانش آموزان دوره ابتدایی از دیدگاه معلمان می باشد.

واژگان کلیدی: ICT؛ مدیریت یادگیری؛ آموزش و پرورش؛ معلمان

۱. مدرس گروه ادبیات و زبان انگلیسی دانشگاه فرهنگیان تبریز، تبریز، ایران firuzeh2017.akhundi@gmail.com

مقدمه

فناوری و آخرین دستاوردش یعنی فناوری اطلاعات و ارتباطات ICT در حوزه های گوناگون زندگی آدمی از جمله تعلیم و تربیت تأثیری گسترده و چشمگیری گذاشته است (ضرغامی و همکاران، ۲۰۱۶). گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و استفاده از ابزارها و مفاهیم نوین، موجبات بسط اطلاعات و دسترسی آسان و کم هزینه را برای فراگیران اعم از دانش آموزان، دانشجویان و معلمان به روش پیوسته فراهم می کند و زمینه تبادل سریع اطلاعات و تعاملات فرهنگی را میسر می سازد. بی شک دانش آموزان زمانی از فرصت های آموزشی، اقتصادی و اجتماعی بهتر برخوردار خواهند شد که به رایانه و فناوری های اطلاعاتی دسترسی داشته باشند (جوکار و یاری پور، ۲۰۱۹). از سوی دیگر انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث شکوفایی جنبش های آموزشی، اقتصادی و فرهنگی شده و دنیای نو در حال پدیدار شدن است (اسلامی، ۲۰۲۰). در هزاره جدید، فناوری ارتباطات به سرعت جهان را در نوردیده، و بر بسیاری از ابعاد زندگی بشر تاثیر گذاشته است. آموزش و پرورش نیز، که یکی از نیازها محسوب می شود از این تاثیر مستثنی نبوده است. در بسیاری از کشورهای دنیا گسترش فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش مورد توجه قرار گرفته است. با بررسی آمار و اطلاعات موجود در میزان گسترش فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش کشورهای جهان در می یابیم که در بسیاری از کشورهای دنیا از جمله کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، برای تجهیز مدارس با امکانات گوناگونی همچون رایانه و اینترنت، برنامه های جامعی وجود دارد. با توجه به گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و تاثیر فزاینده آن بر زندگی انسان، آشنایی دانش آموزان و معلمان با این فناوری و نیز تسلط در استفاده از ابزارهای آن از ضروریات است. به همین منظور برخی از کشورهای دنیا ضمن این که امکانات لازم را در اختیار دانش آموزان و معلمان قرار می دهند، به آموزش آنها نیز می پردازند و آنها را برای زندگی در دنیای الکترونیکی آماده می کنند (جلالی و همکاران، ۲۰۱۰).

شناخت ارزش بالقوه فناوری اطلاعات به توسعه فرصت هایی برای رشد مهارت های دانش آموزان به منظور ایجاد آمادگی در آنها برای ورود به جامعه اطلاعاتی کمک می کند (جوکار و یاری پور، ۲۰۱۹). یکی از ویژگی های فناوری اطلاعات و ارتباطات که در کلیه امور کاربری آن قابل ملاحظه است سرعت توسعه آن می باشد. این سرعت ناشی از بستر ارتباطی نسبتاً مناسبی است که اکنون در سراسر جهان گسترده شده است. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان ابزار توسعه بیشتر مورد توجه کاربران قرار گرفته است. تبدیل متون کاغذی به مواد الکترونیکی، ایجاد لوح های فشرده چند رسانه ای از نمونه های بارز آن است (کریمی علویجه و همکاران، ۲۰۰۹). فناوری اطلاعات و ارتباطات نیرویی است که بسیاری از جنبه های زندگی را تغییر می دهد (ران الیور، ۲۰۲۰). (حمزه بیگی و مقصودی، ۲۰۱۹). فناوری اطلاعات را به عنوان بستر و ابزاری قدرتمند، معیارهایی جدید برای ارزیابی، تصمیم گیری، نظارت و برنامه ریزی، تعریف می کند. به نظر می رسد که امروزه در قرن ۲۱ با توجه به حجم عظیم اطلاعات، افراد به سوی مدیریت اطلاعات هدایت می شوند، حجم اطلاعات بسیار گسترده است اما کیفیت اطلاعات چگونگی دستیابی به اطلاعات موثق و اطلاعات مورد نیاز هر فرد باید قابل دسترس و با کیفیت باشد و گرنه دسترسی ارزشی ندارد (بریویک، ۲۰۲۲). اصطلاح فناوری اطلاعات، فناوری های نوین مانند رایانه، فکس، میکروالکترونیک ها، ارتباط از راه دور و نیز فناوری های قدیمی تر نظیر نظام های بایگانی اسناد، ماشین های محاسباتی مکانیکی، چاپ و حکاکی را در بر می گیرد. هرچند این اصطلاح جدید است، اما از لحاظ مفهومی، قدمت آن به قدمت اشتیاق انسان به برقراری ارتباط می رسد. البته نباید فناوری اطلاعات را معادل اینترنت یا رایانه دانست، این دو با هم تفاوت بارزی دارند. اینترنت و رایانه فناوری هایی با قابلیت بالا و اصولاً یک امکان و ابزار هستند؛ در حالی که فناوری اطلاعات یک اندیشه، یک فرهنگ و یک جریان فکری اثرگذار است. اگرچه فناوری اطلاعات با گسترش اینترنت به اوج قدرت و قابلیت خود در شرایط فعلی نائل آمده است، اما نمی توان در مورد آینده هم این گونه اظهار نظر نمود. زیرا

با ظهور فناوری‌های نوین اطلاع‌رسانی همچون نانو فناوری، تحولات عمیق‌تر و اساسی‌تر در پیش است (نوروزی و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این فناوری ارتباطات و اطلاعات ابزاری قدرتمند برای افزایش کیفیت و گسترش دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی هستند برای مثال امروزه بیشتر جوامع برای جبران عقب افتادگی‌ها، نظام آموزشی خود را مورد بررسی همه جانبه قرار می‌دهند و سعی می‌کنند همگام با دیگر نهادهای اجتماعی جامعه از وسایل، مواد، تکنولوژی جدید و نوآوری‌های آموزشی به منظور افزایش بازدهی و کنترل سرمایه‌های انسانی و پاسخ‌گویی به نیازهای جوامع انسانی استفاده کنند. اغلب این جوامع سعی می‌کنند از نتایج تحقیقات و تجارب علمی و فنی سایر کشورها بهره‌گیرند. یکی از این تجارب ارزنده که می‌تواند در مراکز و نهادهای آموزشی مثمرتر واقع شود، استفاده از جنبه‌های مختلف تکنولوژی آموزشی و اهمیت شناخت دقیق و کاربرد وسایل کمک آموزشی در فرآیند تدریس است (مجدفر، ۲۰۱۸). باید این نکته را در نظر گرفت که در حوزه فاوا نرم افزارهای آموزشی به سرعت در حال تغییر هستند. این نرم افزارها تحولات وسیعی را در کلاس درس به وجود آورده‌اند که مهمترین آنها را می‌توان در این واقعیت دانست که دانش‌آموزان را قادر ساخته است تا به اطلاعات خارج از کلاس دسترسی یابند و این مسئله موجب افزایش انگیزه آنان برای یادگیری شده است. تحقیقات نشان داده‌اند که تقریباً نیمی از معلمان از رایانه‌ها برای مقاصد آموزشی استفاده می‌کنند که بیشتر شامل استفاده از واژه پردازها، صفحات گسترده و نرم افزارهای گرافیکی است (نوروزی و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از مهم‌ترین، مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی که مسئولیت انتخاب و انتقال عناصر فرهنگی و علمی را به نسل نو ساخته جامعه بر عهده دارد، سازمان آموزش و پرورش هر کشور است. این سازمان از دیرباز نقشی سازنده و اساسی در بقا و تداوم فرهنگ و تمدن بشری ایفا کرده است. آموزش و پرورش زمینه ساز رشد جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، اخلاقی و اقتصادی جامعه است (صافی، ۲۰۱۶). برورن ۲۰۱۵ می‌گوید نظام‌های آموزشی به جنبشی نیاز دارند که در آن دقیقاً

با الزام عمیق‌تری مشخص شده باشد که کجا می‌روند و در آینده، به چه نوع انسان‌هایی نیاز دارند. در این صورت متخصصان تعلیم و تربیت، تعیین کرده و تمام منابع و نیروهای کار و دلسوز را به کار می‌گیرند. به همین منظور اخیراً در کشورهای مختلف تأکید زیادی بر اهمیت آموزش شده است تا اینکه بتوانند در بازارهای جهانی در زمینه موضوعاتی همچون تغییرات اجتماعی، فناوری و توسعه ظرفیت افراد با یکدیگر رقابت کنند (پراتون، ۲۰۲۰). عوامل زیادی در فرایند آموزش نقش دارند که هر یک به تنهایی می‌توانند بر یادگیری تأثیر داشته باشند. از میان اینها باید به معلم به عنوان عامل انسانی اشاره کرد. برنامه‌های درسی و منابع لازم برای اجرای برنامه از دیگر عوامل تأثیرگذار در فرایند یاددهی و یادگیری است. اما مهم‌تر از همه محیط و فضای حاکم بر یادگیری است که بیشتر به چگونگی اجرای برنامه‌های درسی، نگرش معلمان نسبت به یادگیری، فرهنگ رفتاری و سازمانی مؤسسه آموزشی، دیدگاه دانشجو نسبت به محیط یادگیری و درک وی از شرایط اجتماعی مربوط می‌شود. محیط حاکم بر آموزش، عاملی تعیین‌کننده در ایجاد انگیزه برای یادگیری است زیرا تقویت رفتارهای مثبت در جهت یادگیری، باعث پیشرفت تحصیلی می‌شود (وارما و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس یافته‌های روانشناسی یادگیری، دانش آموزان از طریق دیدن و به کارگیری وسایل مختلف، مطالب درسی را بهتر و راحت‌تر می‌آموزند، زیرا وسایل کمک آموزشی به سبب فعال کردن حواس مختلف دانش آموزان، امر آموزش را واقعی‌تر، عملی‌تر و دلپذیرتر می‌سازند. امروزه با توجه به تنگنای موجود در امر تأمین نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش، استفاده از وسایل آموزشی جدید به عنوان یک روش دستیابی به آرمان تأمین فرصت‌های برابر آموزشی مورد توجه قرار گرفته است و دلایل استفاده از وسایل آموزشی یا تکنولوژی‌های آموزشی را تحت عناوینی مانند: معضلات و مشکلات آموزشی، نقش حواس در یادگیری و نقش مواد و وسایل در تدریس و یادگیری ذکر کرده‌اند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کشورهایی که از تکنولوژی جدید آموزشی به طور معقول و مطلوب بهره گرفته‌اند بسیاری از مشکلات آموزشی خود را از بین برده و یا کاهش داده‌اند. برنامه‌های

فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش و پرورش باید کیفیت بخش نظام آموزشی باشد و استفاده از قابلیت‌های نوین اطلاع رسانی می‌تواند گام مؤثرتری در راستای برنامه اصلاحات آموزش و پرورش به شمار آید (عباسی، ۱۹۹۲، به نقل از ستاری و همکاران، ۲۰۱۰). فناوری‌های جدید ارتباطات با چهار نقش مختلف در آموزش معلمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مهم‌تر از همه به عنوان ابزاری برای نوشتن و تولید مواد آموزشی به کار می‌روند. اولین نقش، توزیع مواد آموزشی، که از نظر مربی، توزیع مواد از طریق پست و یا اینترنت هیچ فرقی نمی‌کند و لی از نظر هزینه و مناسبتی که برای استفاده کننده دارد فرق می‌کند. دومین نقش، ارتباط الکترونیکی که در بعضی موارد باعث ارتباط دو طرفه مصنوعی می‌گردد. سومین نقش، اگر کامپیوترها به صورت شبکه در آیند و دانش‌آموزان به اینترنت دسترسی پیدا کنند، در آن صورت فناوری‌های کامپیوتری را می‌توان برای ارتباط دو طرفه یا چند طرفه مورد استفاده قرار داد و چهارمین نقش آموزش منبع - مدار و دسترسی مستقیم برای معلمان می‌تواند در رسانه‌های مختلف دارای اشکال گوناگون زیادی باشد (پراتون و همکاران، ۲۰۱۵).

آموزش مبتنی بر ICT نسبت به آموزش سنتی دارای مزایایی است. (زمانی، ۲۰۱۷). از جمله مزایای این فناوری به موارد زیر اشاره کرده است که شامل: برخورداری از قابلیت ایجاد تعامل؛ بالا بردن انگیزه و قدرت حافظه؛ بازخورد فوری از طریق پرسش و پاسخ؛ واقع‌نمایی بیشتر از طریق ارائه نمودار، عکس، صوت، تصاویر، متحرک و شبیه‌سازی؛ آموزش در هر زمان و مکان؛ آموزش انفرادی؛ کنترل و نظارت بیشتر؛ کنترل کیفیت مطالب آموزشی قبل از آغاز آموزش. مدیریت یادگیری از نظر گلاور شامل مدیریت یادگیری کلامی، حرکتی، مشاهده‌ای، اجتنابی، تصادفی و نهفته می‌باشد (گلاور، ۲۰۱۲).

یادگیری کلامی: نوعی از یادگیری است که محتوای آموخته شده به وسیله فرد که شامل واژه‌ها، هجاهای بی‌معنی یا مفاهیم می‌شود. زمانی که دانش‌آموز سعی در

یادگیری زبان جدید دارد و شروع به یادگیری کلمات و لغات می کند در واقع از یادگیری کلامی بهره می گیرد (گلاور، ۲۰۱۲).

یادگیری حرکتی: نوعی از یادگیری است و زمانی حاصل می شود که محتوای آموخته شده به وسیله فرد شاما مهارت های حرکتی باشد. به عبارتی زمانی که فرد تلاش می کند سلسله ای از حرکات را یاد بگیرد تا بتواند مهارتی را به صورت مناسب انجام دهد از یادگیری حرکتی استفاده کرده است. یادگیری شنا کردن، پرتاب توپ، دوچرخه سواری و ... نمونه ای از یادگیری های حرکتی هستند. یادگیری حرکتی می تواند طیفی از یادگیری های حرکتی را شامل شود (گلاور، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر محقق تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات یا ICT را در مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی در بین دانش آموزان شهر صوفیان از دیدگاه آموزگاران را مورد بررسی قرار داده است و نقش موثر ICT بر یادگیری کلامی و یادگیری حرکتی دانش آموزان دوره ابتدایی از دیدگاه معلمان را بررسی کرده است.

روش کار

با توجه به این که پژوهش حاضر درصدد بررسی نقش ICT بر مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان ابتدایی می باشد از نوع کاربردی است و از لحاظ گردآوری اطلاعات و داده ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. روش نمونه گیری، نمونه گیری تصادفی ساده می باشد و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. نقش ICT در این تحقیق به عنوان متغیر مستقل و مدیریت یادگیری کلامی و حرکتی دانش آموزان ابتدایی به عنوان متغیر وابسته می باشد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. در بررسی فرضیه ها از نرم افزار SPSS به توصیف و استنباط آماری پرداخته شده است. برای توصیف داده ها و پاسخ به سوالات پژوهشی از آمار توصیفی (جدول فراوانی، نمودار ستونی، میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شده است و برای آزمون فرضیه ها از آزمون t نمونه ای استفاده شده است.

توصیف آماری داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش با استفاده از آمار توصیفی، هر یک از عوامل مورد نظر بررسی گردید. میانگین و انحراف استاندارد عوامل محاسبه گردید.

جدول ۱- میانگین و انحراف استاندارد نمرات عوامل مورد مطالعه

عامل ها	فراوانی	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
یادگیری کلامی	۱۱۵	۲	۵	۴.۳۳	۰.۶۲
یادگیری حرکتی	۱۱۵	۲	۵	۴.۲۰	۰.۷۷

جدول ۲- داده‌های توصیفی مربوط به عامل یادگیری کلامی

عامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
یادگیری کلامی	۱۱۵	۴.۳۳	۰.۶۲	۰.۵۸

جدول ۳- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به عامل یادگیری کلامی

میانگین نظری ۳					
t	درجه آزادی (df)	سطح معنی داری (sig)	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ۰.۹۵	
				کوچکتر	بزرگتر
۲۲.۹	۱۱۴	۰.۰۰۰	۱.۳۳	۱.۲	۱.۴

نتایج مربوط به جداول (۳ و ۲، ۱) عامل یادگیری کلامی، نشان می‌دهد که میانگین نمونه در ارتباط با این عامل ۴.۳۳ با انحراف معیار ۰.۰۵۸ می‌باشد و t به دست آمده در سطح ۰.۰۱ معنی دار می‌باشد. از نتایج به دست آمده از جدول ۳ استنباط می‌شود که معلمان دوره ابتدایی طبق اظهار نظر خودشان در نمونه پژوهشی حاضر، کاربرد ICT را یک عامل عمده در یادگیری کلامی دانش‌آموزان دوره ابتدایی می‌دانند.

جدول ۴- داده‌های توصیفی مربوط به عامل یادگیری حرکتی

عامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
یادگیری حرکتی	۱۱۵	۴.۲۰	۰.۷۷	۰.۰۷

جدول ۵- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به عامل یادگیری حرکتی

میانگین نظری ۳					
t	درجه آزادی (df)	سطح معنی داری (sig)	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ۰.۹۵	
				کوچکتر	بزرگتر
۱۶.۶	۱۱۴	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۱.۰۵	۱.۳

نتایج مربوط به جداول (۴ و ۵) عامل یادگیری حرکتی نشان می‌دهد که میانگین نمونه در ارتباط با این عامل ۴.۲۰ با انحراف معیار ۰.۰۷ می‌باشد و t به دست آمده در سطح ۰.۰۱ معنی دار می‌باشد. از نتایج جدول ۵ استنباط می‌شود که معلمان دوره ابتدایی طبق اظهار نظر خودشان در نمونه پژوهشی حاضر، کاربرد ICT را یک عامل عمده در یادگیری حرکتی دانش آموزان دوره ابتدایی می‌دانند.

نتیجه‌گیری

امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را می‌توان به عنوان ابزاری نیرومند برای ارتقای کیفیت و کارایی آموزش مورد استفاده قرارداد.

امروزه در قرن بیست و یکم با توجه به حجم عظیم اطلاعات، افراد به سوی مدیریت اطلاعات هدایت می‌شوند، بر اساس یافته‌های روانشناسی یادگیری، دانش آموزان از طریق دیدن و به کارگیری وسایل مختلف، مطالب درسی را بهتر و راحت‌تر می‌آموزند، زیرا وسایل کمک آموزشی به سبب فعال کردن حواس مختلف دانش آموزان، امر آموزش را واقعی‌تر، عملی‌تر و دلپذیرتر می‌سازند. ظهور پدیده شگفت‌انگیز فناوری اطلاعات در دو دهه آخر قرن بیستم و توسعه آن در نظام رسمی

آموزش و پرورش کشورهای پیشرو باعث گسترش فرصت‌های یادگیری و دسترسی آسان به منابع آموزشی و یادگیری شده است. در این رویکرد، فن آوری اطلاعات به عنوان یک ابزار و وسیله تاثیرگذار در فرایند یاددهی - یادگیری مورد توجه قرار داده است.

توسعه روزافزون ابزارهای مبتنی بر این فناوری‌ها و سرعت فراوان تطبیق آن با نیازمندی‌های انسان، موجب شده تا شکل جدیدی از محیط یادگیری و تعاملی خلاق، فعال و فراگیر ایجاد شود. مرکز مطالعه و توسعه آموزش پزشکی سمنان، ۲۰۰۹ فناوری اطلاعات و ارتباطات نه تنها باعث ارتقای مهارت‌های پایه از مرز خواندن، نوشتن، حساب کردن و استدلال کردن می‌شود، بلکه این قابلیت را دارد که سواد اطلاعاتی را نیز ارتقا بخشد، از این رو آموزش مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، هسته‌ی مرکزی بسیاری از نظام‌های آموزش و پرورش جهان را تشکیل داده (سعیدی‌پور و همکاران، ۲۰۰۸) زندگی در دنیای کنونی نیازمند آموزش و پرورش مبتنی بر دانایی، تحقیق و نوآوری است و استفاده از فناوری‌های جدید ارتباطی، ما را در این امر یاری می‌کند و سبب ارتقای کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری، ایجاد فرصت‌های یادگیری برابر، توجه به تفاوت‌های فردی، کمال بخشیدن به خود و محیط پیرامون می‌گردد. تلفیق دانش مبتنی بر تحقیق و پژوهش، تجربه و شایستگی برای ایجاد خلاقیت و بروز ایده‌های نو جهت افزایش توان کنترل به منظور نیل به اهداف تعیین شده، زمانی ممکن شد که فناوری اطلاعات پدیدار آمد (حمزه بیگی، مقصودی، ۲۰۱۹). فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات همچنین با فراهم کردن امکانات لازم برای جمع‌آوری، پردازش و توزیع اطلاعات، فرصت‌ها و امکانات خوبی برای آموزش در دو زمینه تسهیل فرایند یاددهی و یادگیری و تغییر نقش رسالت آموزش و پرورش ایجاد کرده است (زمانی، ۲۰۲۱). پیشرفت‌های اخیر در صنعت رایانه و اطلاع رسانی؛ ورود و ظهور شبکه‌های اطلاع رسانی محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی و به ویژه اینترنت، چند رسانه‌ای‌ها، فن آوری‌های ارتباطی، ابزارها و روش‌های جدید را پیش روی طراحان، برنامه‌ریزان و مدیران و مجریان برنامه‌های آموزشی قرار داده است. نفوذ فن آوری‌های جدید

اطلاعاتی به مراکز آموزشی) از مدارس تا دانشگاه ها (و حتی منازل، روابط ساده معلمی و شاگردی را به طور کلی دگرگون ساخته است. به این ترتیب، الگوهای سنتی یادگیری متحول شده اند و کاربران با حجم گسترده ای از اطلاعات و دانش مواجه هستند. نتایج به دست آمده از این پژوهش با نتایج بررسی های سعیدی پور در سال ۲۰۰۸ با عنوان تاثیر مثبت استفاده از فناوری در نظام آموزش و پرورش جهان، حمزه بیگی و مقصودی در سال ۲۰۱۹ با عنوان نقش فناوری های اطلاعات و ارتباطات در زمینه تسهیل فرایند یاددهی و یادگیری و نتایج پژوهش زمانی در سال ۲۰۲۱ با عنوان تاثیر نفوذ فناوری های جدید اطلاعاتی به مراکز آموزشی همسو می باشد.

پیشنهاد می گردد اثرات ICT بر یادگیری دانش آموزان در دوره های مختلف بررسی شده و تاثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر یادگیری های مشاهده ای، اجتنابی، تصادفی و یادگیری نهفته نیز مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.

منابع

- Breivik, P.S. (2022), "Information literacy and the engaged campus", AAHE Bulletin, available at: www.aahebulletin.com/public/archive/nov2000_1.asp?pf=1. Excerpt.
- Bruner. Jerom (2015). The Culture of Education, London: Cambridge, Massachusetts. Harvard University.
- Eslami, Mohsen (2020). The educational capabilities of the global network, the level of access, its use and the views of high school students and teachers, curriculum in the age of information and communication technology. Tehran: Aizh Publications.
- Glower.n. (2012). "The national Gird For learning Initiative: Connecting the Learning Society?" School Leadership&. Management. Vol 20 (4): 407-414.
- Hamza Beigi, Tayyaba; Maghsoudi, Mojtabi (2019), the attitude of curriculum based on information technology and learning management system, curriculum in the age of information and communication technology. Tehran: Aizh Publications.
- Jalali, Ali Akbar; Abbasi, Mohammad Ali (2010), Information and communication technology in education in other countries of the world, Curriculum in the age of information and communication technology. Tehran: Aizh Publications.
- Jokar, Abdul Rasul; Yaripour, Samia (2019), investigating the use of information technologies by students in Shiraz, Education Quarterly, No. 98.

- Karimi Alwijeh, Mehdi; Sharif Khalifa Soltani, Seyed Mostafi, Bakhtiar Nasrabadi, Hassan Ali (2009), Prospects of Information and Communication Technology Application.

- Mojadfar, Morteza (2018), Educational Technology (first edition), Tehran, Anis Publishing.

- Nowrozi, Masoumeh; Zandi, Frank; Musa Madani, Fariborz (2020). Ranking of information technology application methods in the teaching-learning process of schools, Innovation Quarterly Education, number: 26, pp. 16 and 17.

- Oliver, Ron (2002). "The role of ICT in higher education for the 21 centuries: ICT as a change agent for education, Australia: Cowan University.

- Perraton, H (2020) Quality and standards of INSET teacher training by open and distance learning paper presented to the pan-african Dialogue on inservice teacher training by open and distance learning, Windhoek Namibia - 9-12 july .1002.

- Safi, Ahmad (2016), Organization and Laws of Education, Tehran, Samet Publications;

- Saidipour, Bahman; Islampanah, Maryam; Mohammadi, Sahar (2008), presenting a conceptual model of curriculum planning based on information and communication technology and measuring its compatibility with the curriculum planning system, Curriculum Studies Quarterly.

-Saraei, Javaid; Saraei, Mana) 1390; Information and communication technology and the evolution of the educational system, the book of the month of social sciences, Aribehesht 1390.

- Sattari, Sadruddin; Jafarnjad, Abdul Reza (2010). Factors affecting the non-use of educational aids in teaching-learning process from the viewpoint of Mazandaran high school, Technology and Communication Quarterly in Educational Sciences, 1st year, 2nd issue; 12.

-Varma R, Tiyaagi E, Gupta JK. Determining the quality of educational climate across multiple undergraduate teaching sites using DREEM inventory. BMS Med Edu 2022; 59 (1): 8-12.

-Zamani, Bi Bayashrat (2021), teaching and learning information technology skills in the curriculum, Book Quarterly 61, Spring 2021.

-Zarghami, Saeed; Attaran, Mohammad; Naqibzadeh, Mir Abdul Hossein, Bagheri, Khosrow (5831). Examining philosophical views on the relationship between information technology and education, Educational Innovations Quarterly, No. 19, 6th year, Spring, 2016

An overview of management in virtual organizations

Kamran Yeganegi¹, Maedeh Hoseini²

Abstract

With the expansion of information technology, virtual organization is one of the industrial requirements in the 21st century. Due to the influence and impact of technology on the production activities of the world and following the growth of communication technologies, and the expansion of virtual and electronic organizations, virtual information, which forms a huge part of the development process of these organizations, is one of the important management issues. It is an organization. A virtual organization is an organization that has emerged for cooperation between multiple independent partners (organizations, people and information systems) that is done through the Internet and information technology with cooperation. By fully familiarizing employees with virtual space, the manager of a virtual organization can control and monitor all people in the space outside of the real work space. Now, the principles of the formation of organizations and how to manage them have been discussed, as well as a definition of the virtual organization and its types of models, as well as the way of human relations in virtual organizations have been examined. It has been fully explained.

Keywords: Virtual organizations; Virtual organization management; Human relationships.

¹. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Zanzan Branch, Islamic Azad University of Zanzan, Zanzan, Iran (Corresponding author) yeganegi@iauz.ac.ir

². Master's student in the field of business management, majoring in marketing, Islamic Azad University of Zanzan, Zanzan, Iran ma.hoseini1998@gmail.com

مروری بر مدیریت در سازمان های مجازی

سید کامران یگانگی^۱، مائده حسینی^۲

چکیده

با گسترش فناوری اطلاعات سازمان مجازی یکی از الزامات صنعتی در قرن ۲۱ است. به دلیل نفوذ و تاثیر فناوری اطلاعات بر فعالیت های تولیدی جهان و در پی رشد تکنولوژی های ارتباطی و به دنبال آن گسترش سازمان های مجازی و الکترونیکی، ارتباطات مجازی که بخش عظیمی از روند توسعه این سازمان ها را تشکیل میدهد، یکی از مسائل مهم مدیریتی سازمان های مجازی محسوب میشود؛ سازمان مجازی سازمانی است که برای همکاری میان شرکاء متعدد مستقل (سازمان ها، افراد و سیستم های اطلاعاتی) که از طریق اینترنت و فناوری اطلاعات با یکدیگر همکاری میکنند، پدید آمده است لذا به دلیل همکاری افراد از طریق اینترنت نیاز به آشنایی کامل کارمندان از فضای مجازی می باشد و همچنین مدیر یک سازمان مجازی باید قابلیت کنترل و نظارت بر همه ی کارکنان را در فضای خارج از فضای کار واقعی داشته باشد در این پژوهش به تاریخچه پیدایش مدیریت در سازمان های مجازی و نحوه پیدایش آن از گذشته تا کنون، اصول شکل گیری سازمان های مجازی و نحوه مدیریت آن پرداخته شده و همچنین تعریفی از سازمان مجازی و انواع الگوهای آن همچنین نحوه روابط انسانی در سازمان های مجازی بررسی شده است. در آخر انواع چالش های مدیریت که در سازمان های مجازی به وجود می آید به طور کامل توضیح داده شده است.

واژگان کلیدی: سازمان های مجازی؛ مدیریت سازمان مجازی؛ روابط انسانی

۱. استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، زنجان، ایران (نویسنده

مستول) yeganegi@iauz.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی زنجان، زنجان، ایران

ma.hoseini1998@gmail.com

مقدمه

امروزه بسیاری از تعاملات انسانی توسط فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی صورت می پذیرد. در نتیجه تعداد زیادی از سازمان های سنتی به سمت تغییر ساختار به یک ساختار منعطف تر و همه کاره برای پاسخگویی به نیاز فزاینده و متغیر بازار، یعنی ساختار مجازی، هستند. سازمان مجازی سازمانی است که برای همکاری میان شرکاء متعدد مستقل (سازمان ها، افراد و سیستم های اطلاعاتی) که از طریق اینترنت و فناوری اطلاعات با یکدیگر همکاری میکنند، پدید آمده است. این سازمان ها قادر به انجام وظایف خود با وجود موانع مکانی و زمانی، از طریق به روز رسانی سازمانی و دسترسی به فناوری و هماهنگی فعالیت ها با به اشتراک گذاری منابع مورد نیاز می باشند و فناوری های ارتباطی اینترنتی این سازمان ها را قادر به همکاری در یک مقیاس جهانی کرده است. ظهور سازمان های مجازی از طریق گسترش سیستم های ارتباطی شبکه ای و حذف موانع مکانی و زمانی به عنوان مدل جدیدی از کسب و کارهای شناخته شده منجر به بهبود روند ارتباطات و در نتیجه پیشرفت های چشمگیر در عرصه های اقتصادی و صنعتی در سطح مقیاس جهانی شده است. یکی از وظایف اصلی مدیریت در این سازمانها گسترش و بهبود ارتباطات مجازی است تا بر چالش های ایجاد شده بر اثر فاصله های مکانی و عدم تعاملات چهره به چهره میان اجزا سازمان غلبه کرده و هماهنگی روابط درونی و بیرونی سازمان را بهبود بخشد. سازمان های مجازی به شکل جدیدی از سازمان ها بازمی گردند که به واسطه ی مجموعه ای موقتی یا دائمی از افراد، گروه ها یا واحدهای سازمانی دارای پراکندگی جغرافیایی شناخته می شوند و به تمام یک سازمان یا بخشی از یک سازمان تعلق نداشته و برای اجرای فرایند تولید خود، به فناوری اطلاعات و ارتباطات وابسته هستند. فکر پیدایش سازمان های مجازی به دهه ۱۹۵۰ اندیشه های پیتر دراگر^۱ بر می گردد که نخستین بار توصیف جدیدی از سازمان را با حضور کارکنان دانش مدار مطرح کرد در سال ۱۹۷۰ الوین تافلر^۲ ایده خلق سازمان های مجازی را بسط و گسترش داد در سال

^۱ Peter Drucker^۲ Alvin Toffler

۱۹۸۶ موشووتیز بحث درباره سازمان های مجازی را ارائه داد از اولین باری که کلمه سازمان مجازی را موشووتیز^۱ به کار برد، اصلاحات و مفاهیم گوناگونی برای بیان این فرم جدید سازمانی ایجاد شده است مانند: شرکت مجازی، کارخانجات مجازی عملکرد مجازی کار مجازی. اصطلاح سازمان مجازی، اولین بار توسط موشووتیز در سال ۱۹۸۶ مطرح شد. مالون و دیوید^۲ اولین کسانی بودند که به طور دقیق و سازگار در کتاب خود ایده «بنگاه مجازی» را مطرح کردند. سازمان مجازی حیطه وسیعی از فعالیت های سازمانی اقتصادی و غیراقتصادی را می پوشاند. کسب و کار الکترونیک شامل کار در خانه صنایع کوچک و متوسط مجازی تا شبکه های بزرگ کسب و کار در حیطه فعالیت های اقتصادی قرار می گیرد. از سوی دیگر، در سایر بخش ها نیز سازمان های مجازی خصوصا در همکاری میان موسسات علمی، گروه ها و سازمان های غیرانتفاعی و غیردولتی دارای کاربرد وسیعی است. در سال ۱۹۵۹ میلادی، به سازمان به صورت مجموعه ای از منابع نگریسته شد که با تصمیمات مدیریتی در بخش های مختلف آن پخش می شوند. این نظریه بعدها به دو قسمت تقسیم شد. قسمت اول به منابع داخلی و خارجی سازمان توجه داشت و قسمت دیگری از آن به چگونگی استفاده موثر و بهینه از موجود منابع اشاره دارد در جهت حرکت به سوی سازمان های سایه یا سازمان های مجازی مطرح نمود. دو عامل یعنی شرایط جدید حاکم بر بازار و فناوری اطلاعاتی به همراه بازتر شدن افق دید صاحب نظران باعث شکل گیری ساختارهای نوینی همچون سازمان مجازی گردیده است و با گسترش فناوری اطلاعات سازمان مجازی یکی از الزامات صنعتی در قرن ۲۱ است^۳. به دلیل نفوذ و تاثیر فناوری اطلاعات بر فعالیت های تولیدی جهان ((ساخت)) به نقطه عطف خود رسیده تا حدی که برخی این دوره زمانی را عصر مجازی نامیدند. رشد این فناوری موجب شده تا اطلاعات طراحی تولید و مهندسی از طریق شبکه های کامپیوتری میان سازمان های تولیدی به نیت افزایش هم انرژی زایی تبادل گردد فاصله فیزیکی بین این سازمان ها را از میان برداشته شده و اشتراک منابع تولیدی به مدد این فناوری ممکن

¹Mushootiz

² David

³ MALON & DAVIDOW

گشته است اینترنت موجب شده تا زمان و هزینه چرخه تولید محصول و در نتیجه زمان ارائه آن به بازار نیز کاهش یابد. شش رکن اصلی «تعیین حیطه فعالیت و چشم انداز»، «تعیین اهداف دانشی فناورانه»، «متوازن سازی فعالیت های اکتشاف و بهره برداری»، «ره نگاشت ترکیبی مسیرهای فناورانه»، «فرآیندها، منابع و توانمندی ها» و «انتقال دستاوردها» است، عوامل موثر بر تسریع روند مجازی شدن: افزایش تحرک و انعطاف پذیری زیاد در مشاغل؛ روند نزولی در ایجاد مشاغل مادام العمر و ترقی شغلی پلکانی؛ مورد توجه قرار گرفته شدن افرادی که به وفاداری حرفه ای بیش از وفاداری سازمانی ارزش می گذارند و به زندگی خصوصی و زندگی کاری ارزش مساوی می دهند. بالارفتن پیچیدگی مصرف کنندگان و همچنین افزایش مصرف کنندگانی که طالب کیفیت، انتخاب و ارزش برای پول هستند؛ نیاز به سرعت بیشتر در پاسخ به تغییرات و افزایش سرعت در ارائه محصولات جدید به بازار. سازمان های قرن حاضر، سیستم های پیچیده و یکپارچه ای هستند که از فرآیندها، واحدهای سازمانی، افراد، اطلاعات و فناوری های پشتیبان و همچنین وابستگی ها و ارتباطات بین عناصر این مختلف تشکیل شده اند سیستم های پیچیده هم گام با تحولاتی چون: جهانی شدن، افزایش رقابت جهانی و نیز پیشرفت های فناوری اطلاعات و ارتباطات، در پی راه هایی هستند تا به شکل اثربخش تر و کارا تر، کسب و کار خود را مدیریت کنند. معماری سازمانی رویکردی است که می تواند سازمان ها را در نیل به هدف فوق و سازماندهی اثربخش و کارای کسب و کارشان رهنمون شود این رویکرد به مانند نقشه ی جامعی از سیستم ها و پروژه های توسعه دهنده ی فناوری اطلاعات سازمان عمل کرده و اهداف مأموریت سازمان را با فرایندهای کاری و زیرساخت های فنی و فناوری اطلاعات مورد نیاز برای فعالیت این فرایندها مرتبط می کند. هدف از این مقاله جمع بندی و جمع آوری تعدادی از مقالاتی که به موضوع مروری بر مدیریت در سازمان های مجازی مربوط می باشد و همچنین مطالعه مقالات جمع آوری شده و استخراج تعاریف نحوه مدیریت در سازمان های مجازی می باشد.

یافته های پژوهش

در اوایل قرن بیستم زمانی که ژول ورن^۱ نویسنده شهیر فرانسوی داستانهای همچون: سفر به کره ماه، ۲۰ هزار فرسنگ زیر دریا، دور دنیا در هشتاد روز و... را به رشته تحریر در آورد، خوانندگان داستانهایش او را نویسنده ای تخیل گرا با رویاهای شیرین و مهیج شناختند و شاید خوشبین ترین طرفداران وی نیز نمی توانستند تصور کنند که پیشرفت علم و تکنولوژی در دهه های بعد به آن حد برسد که امروزه سخن گفتن از ساخت مجتمع های مسکونی در ماه و اعزام تورهای تفریحی به آن و یا زیر دریاها امری ممکن و محتمل محسوب می شود و امروزه حتی شاهد جنگهای فرامردن با زیر دریاهای اتمی که بمراتب از زیر دریایی کاپیتان نمو (قهرمان داستانهای ژول ورن) پیچیده تر و عجیب تر است و هواپیماهای با سرعت مافوق صوت دور دنیا را در چند اندیشه پیدایش سازمانهای مجازی که اولین بار توسط پیتر دراگر^۲ در آغاز دهه ۱۹۵۰ با انتشار کتاب «جهان فرامردن با حضور کارکنان اندیشه مدار» مطرح شد، در ابتدا همانقدر رویا پردازانه بود که درمورد رمانهای ژول ورن مطرح شد. حتی بعدها که در سال ۱۹۷۰ الوین تافلر ایده خلق سازمانهای^۳ مجازی را بسط و گسترش داد، کمتر کسی تصور می کرد که فناوری ارتباطات و اطلاعات به آن حد از پیشرفت برسد که در سازمانهای سده بیست و یکمی کار در فضای مجازی امری اجتناب ناپذیر محسوب شود. چه بخواهیم چه نخواهیم، باید بپذیریم که شرایط کسب و کار امروزه بسیار متفاوت تر از گذشته است و عواملی همچون جهانی شدن و جهانی سازی، پیشرفتهای شگرف در صنعت رایانه، سرعت سرسام آور جابه جایی اطلاعات، تسهیلات هرچه بیشتر برقراری ارتباطات، تغییرات روز به روز محیطهای بازار یابی، تغییرات پیاپی در سلیقه ها و ذائقه های مشتریان و فزونی یافتن سطح توقعات و انتظارات آنان و... ایجاب می کند که ما جهت پاسخگویی سریع و صحیح به این تغییرات، بدنبال ساختارهای نوین و مناسب باشیم. چرا که ساختارهای سنتی (گروههای بزرگ از کارکنان با

^۱ Jules Verne

^۲ Peter F. Drucker

^۳ Alvin Toffler

تشکیلات منسجم سلسله مراتبی و تمرکز اختیارات بالا) که زمانی از لحاظ اقتصادی توجیه پذیر بود، دیگر جوابگوی این محیط رقابتی متغیر نیست سازمانهای مختلف رویکردهای متفاوتی در این زمینه داشته اند و برخی از سازمانهای معتبر همچون جنرال الکتریک، مایکروسافت، نایکی، ریوکت، دل، شرکت فیلم سازی فاکس قرن بیستم و... اشکال مختلف سازمانهای مجازی را برگزیدند و در این راه بسیار موفق نیز بوده اند. مجازی را در لغت به معنای گذشتن از حقیقت تعریف کرده اند. امروزه، با توجه به توسعه و گسترش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی و همچنین فراگیر شدن شبکه های کامپیوتری نظیر اینترنت، مفهوم مجازی بودن در تصورات عمومی و زندگی روزمره انسانهای سده بیست و یکمی وارد شده و این امر موجب شده است تا افراد در داخل و خارج از سازمانها، چیز جدیدی به نام فضای مجازی را تجربه کنند. امروزه، کودکان با بازیهای رایانه ای در فضای مجازی با دوستان مجازی خود سر مست از بازیهای سرگرم کننده می شوند. دانشجویان با ثبت نام در دانشگاهها یا مدارس مجازی درجات علمی را گام به گام طی می کنند. پزشکان جراح در دورترین نقاط اقدام به هدایت تیم جراحی خود در سایر نقاط و یا حتی دیگر قاره ها می کنند. دانشجویان رشته های ناوبری و یا خلبانی در فضای کاملاً مجازی با دستگاههای شبیه ساز کشتی یا هواپیما مشق جنگ می کنند و با دشمنان فرضی خود به نبرد می پردازند. برای درک مجازی شدن سازمان، کلابر چرخه ای از مدل سازمان مجازی، شامل ۴ قدم و ۱۰ مرحله را ارائه کرده است. که به مراحل دهگانه آن بطور مختصر اشاره می شود. مطابق این الگو در مرحله اول، سازمانها پس از تحقیقات بازاریابی و تشخیص فرصتهای مناسب در بازار، اگر بتنهایی قادر به پاسخگویی به نیازهای بازار و استفاده بهینه از فرصتهای پیش آمده نباشند، ضرورت تشکیل سازمانهای مجازی برای موفقیت نمایان می شود. در مرحله دوم، قبل از تشکیل سازمان مجازی، مدیران شرکت می بایست به تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت پردازند و با تنظیم یک طرح جامع تجاری اطلاعات لازم را جهت تسهیل در امر تصمیم گیری مدیران، فراهم آورند. مرحله سوم، بررسی توانمندیها، شایستگیها و امکانات شرکای

بالقوه در جهت تامین نیازمندیهای سازمان است. در مرحله چهارم، پس از بررسیهای بعمل آمده، شرکت اقدام به انتخاب شرکای تجاری خود می کند. در مرحله پنجم، حدود وظایف، مسئولیتها، چگونگی توزیع ریسک و سود بدست آمده، توافق در مورد کیفیت و ... مشخص و معین می شود. در مرحله ششم، تیم های کاری هریک از شرکای تجاری معرفی می شوند و در مرحله هفتم، ساختار زیر بنایی تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی مورد نیاز جهت فعالیتهای مجازی تیم ها مشخص و حدود مسئولیت هر یک از شرکاء تعیین و ابلاغ می شود. در مرحله هشتم، تیم های مجازی با استفاده از امکانات اطلاعاتی و ارتباطی یک سازمان مجازی تشکیل داده و هر یک در امور تخصصی خود، وظایف خود را هماهنگ با گروه انجام می دهند. در مرحله نهم، سازمان مجازی بصورتی پیوسته و دائم فعالیتهای خود را با تغییرات محیط، بازار، تکنولوژی، سازمان و غیره بصورتی پویا منطبق می کند و در آخر هرگاه سازمان مجازی تشکیل شده از مفید بودن افتاد، بدون درنگ، هریک از تیم ها مجدداً به سازمان اصلی خود بازمی گردند و این پایان کار یک سازمان مجازی است.

مفهوم سازمان های مجازی

رانسلی با تمرکز بر عناصر کلیدی ارتباطات داخلی سازمانهای مجازی، مدلی را ارائه میدهد؛ و این مدل بر اساس اولین راهبرد ارتباطی سازمان مبنی بر توسعه ارتباطات و افزایش هویت سازمانی برای شبکههای از کارکنان که بهطور پراکنده در مکانهای مختلف مشغول به کار هستند و دارای پیوند ضعیف با سازمان می باشند طراحی شده و در آن دو سطح ارتباطی که سطح اول آن مربوط به ارتباطات افقی میان مدیران با یکدیگر و دیگری مربوط به ارتباطات مدیران با کارکنان و بنیانگذاران شرکت که به صورت عمودی به سطح مدیریت مرتبط هستند در نظر گرفته شده است. پس از بررسی مؤلفه های اصلی ارتباطی در این مدل، پیشنهادهایی را در این زمینه ارائه داده است. دسانتیک^۱ و مانگه^۲ (۱۹۹۸) به منظور ایجاد درک و بینش بیشتر نسبت به

^۱ Desantic

^۲ Monge

فرآیندهای ارتباطات الکترونیکی در سازمانهای مجازی بیان می کند که ۶ مؤلفه مهم در ارتباطات سازمان های مجازی :

حجم ارتباطات و کارآیی آن

درک پیام

انجام وظایف به صورت مجازی

مشارکت گسترده گروه های اجتماعی گوناگون و افزایش ارتباطات غیررسمی

هنجارهای استفاده از تکنولوژی

اثرات تکاملی و تغییرات مداوم وجود دارد .

یکی از ساختارهای جدید سازمانی همان سازمانهای مجازی است. تعریف استاندارد از این نوع سازمانها در دسترس نیست، اما برای نشان دادن طیف وسیع تعریفهای ارائه شده از این نوع سازمانها به طور خلاصه تعاریف زیر را می آوریم:

سازمان های مجازی در واقع نوعی از سازمان های شبکه ای هستند که فاقد هسته مرکزی دائمی اند^۱.

سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند. یک سازمان مجازی از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دواير تخصصی یا وظیفه ای است^۲. سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف شوند^۳. سازمان مجازی در واقع شبکه ای اجتماعی است ، که در آن کلیه مرزهای افقی و عمودی از میان برداشته می شوند سازمان مجازی ساختاری است که هماهنگی میان اجزای آن بسیار فشرده و عیمق است. سازمان مجازی ، همکاری بین سازمانهای شریک را به منظور توانایی کنشی و واکنش سریع ، در مقابل تقاضای محیط ، امکان پذیر می سازد، سازمان ها منابع خود را به اشتراک گذاشته و با استفاده

رضائیان ، ۱۳۷۸ ، ص ۳۲۶^۱

^۲ Robbins, 2007

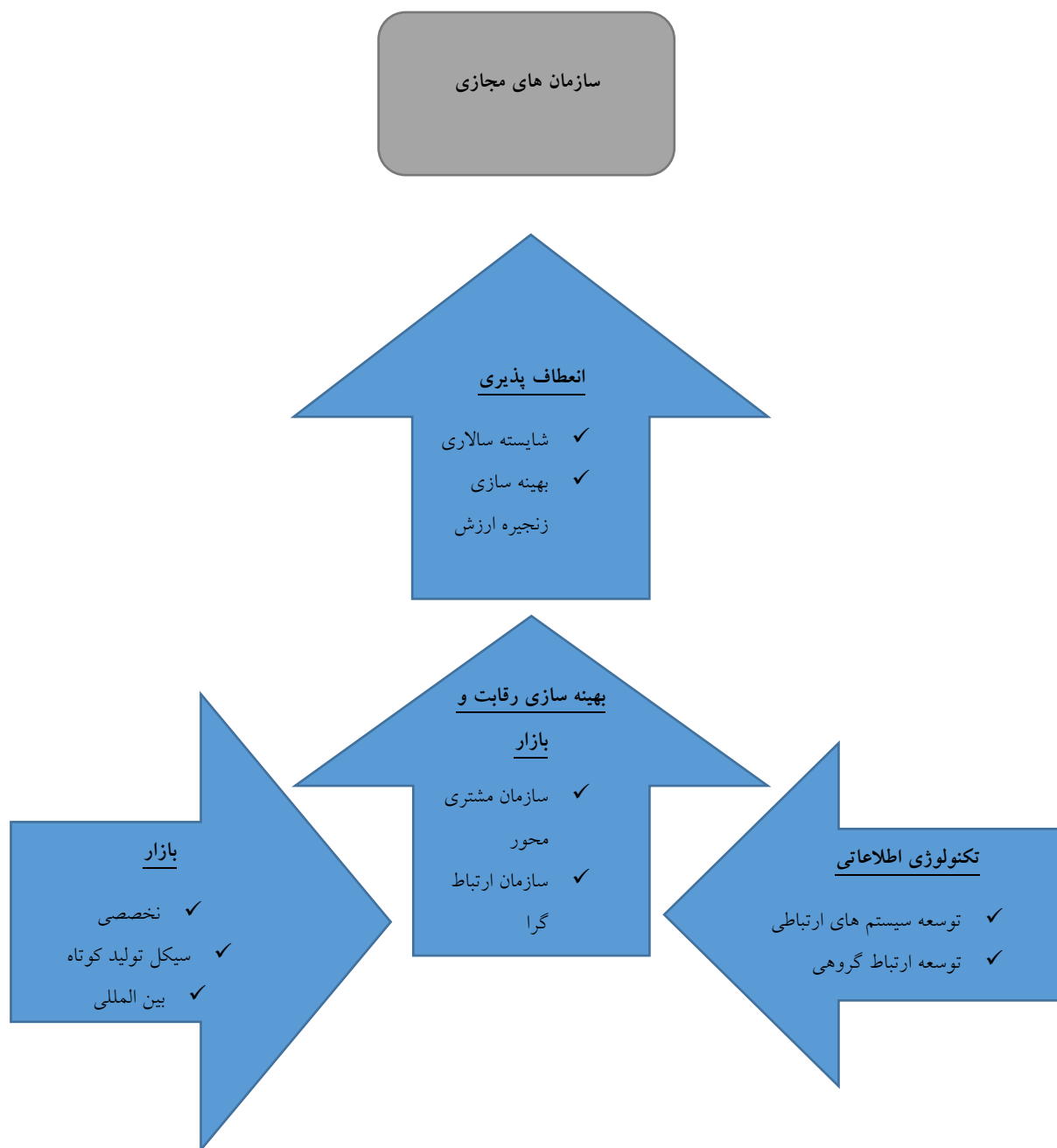
^۳ Handy, 2004

از مزایای اندازه ، تجارت و دانش یک دیگر ، کارایی کل مجموعه افزایش می یابد و در نتیجه باعث کاهش قدرت رقبا می گردد.

سازمان های مجازی در مقایسه با سازمان های گذشته :



شکل ۱- فخرالدینی ، ۱۳۸۰ ، ص ۱۵



شکل ۲- عوامل سوق دهنده به سوی سازمان های مجازی

رسول زاده ، ۱۳۸۱ ، ص ۷۱

شش الگوی سازمانی که برای ساختار سازمان های مجازی مناسب تشخیص داده شده به قرار زیر است (۱):

الگوهای مجازی

الگوهای هم پیمانی

الگوهای پیمان ستاره ای

الگوهای پیمان - ارزشی

الگوهای پیمان - بازار

کارگزارهای مجازی

الگوهای مجازی: عبارتند از همان سازمان های سنتی که اکنون بر روی فضای مجازی (اینترنت) حضور دارند .

الگوی هم پیمانی: در این سازمان ها همکاری تسهیم شده میان چند شرکت وجود دارد به گونه ای که هر شریک تقریباً سهم مساوی از منابع، قابلیت ها، مهارت ها و دانش را به اشتراک می گذارد و بدین ترتیب کنسرسیومی تشکیل می شود. این الگو برای اجرای پروژه ها مناسب است و برحسب توافق شرکا می تواند موقت یا دائم باشد .

الگوی پیمان-ستاره ای: در این الگو، شبکه هماهنگی متشکل از اعضای به هم پیوسته وجود دارد که هسته یا محور را تشکیل می دهد و در اطراف آن سازمان های دیگری به عنوان اقمار قرار می گیرند . هسته مرکزی که رهبریت را به عهده دارد دارای نقش برتر بوده و قادر است قابلیت ها، تخصص ها، دانش و منابع لازم را برای عملیات تعریف شده و نیازهای اعضای فراهم آورد

الگوی پیمان-ارزشی: الگوهای پیمان ارزشی، طیفی از تولیدات، خدمات و امکانات وابسته به یکدیگر را بر مبنای ارزش قابل دستیابی در یک صنعت یا زنجیره

ارزش مشخص گردد هم می آورد. شرکت های عضو این سازمان مجازی، همگی در کار خود متخصص بوده و در بازار یا قابلیت محوری خود کاملاً متمرکز هستند. الگوی پیمان- بازار: سازمانهایی که بر پایه الگوی پیمان بازار ایجاد شده اند، به منظور هماهنگی ساخت و تولید، بازاریابی، فروش و ترویج مجموعه از تولیدات و خدمات متنوع اما سازگار گرد هم می آیند. تفاوت میان الگوی پیمان-بازار با الگوی پیمان - ارزش از این جنبه است که احتمالاً چندین زنجیره ارزش در الگوی پیمان بازار درگیر هستند

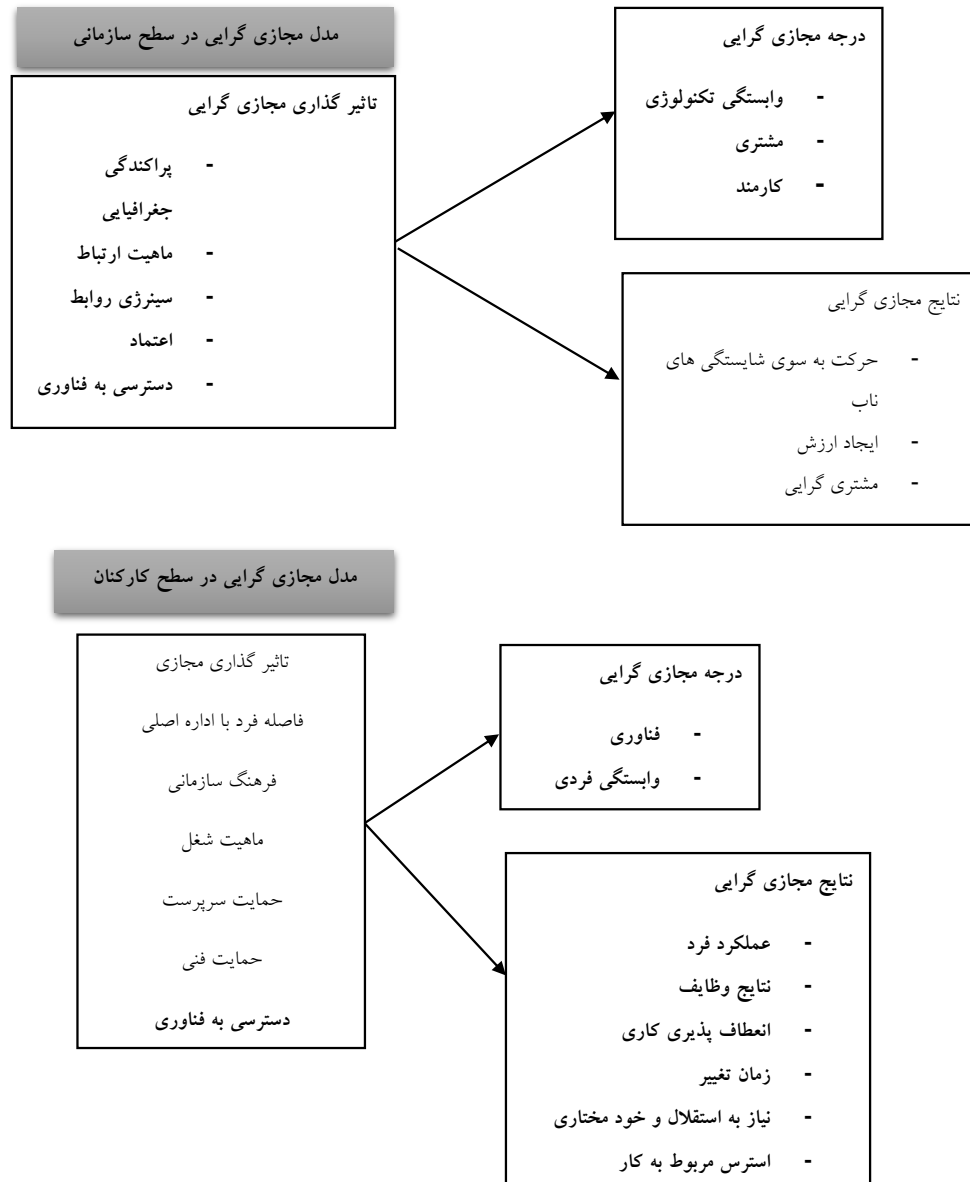
الگوی کارگزاران مجازی: کارگزاران مجازی در واقع طرح ریزی شبکه های پویا را برعهده دارند. این کارگزاران فرصت های استراتژیک نوینی را به عنوان عرضه کنندگان شخص ثالث ارزش افزوده مانند موارد معمولی بازاریابی اینترنتی و یا کارگزاران اطلاعات ارایه می کنند که حول خدمات ویژه اطلاعات تجاری به ایجاد یک ساختار مجازی اقدام می کنند. این الگو نسبت به سایر الگوها بیشترین انعطاف را داراست و ویژگی دیگر آن این است که معمول

روابط انسانی در سازمانهای مجازی

در این سازمانها به دلیل نیاز به واکنش سریع نسبت به بعضی از محرکها، شرکا بدون نیاز به فرمان سیستم کنترل مرکزی قادر به واکنش هستند. در سطوح پایین سازمان تصمیم ها اتخاذ می گردد و سطوح بالایی سازمان کنترل بر این تصمیم ها را برعهده دارند. همچنین اطلاعات از سطوح پایین تر برای تطبیق با استراتژی های سازمان به سطوح بالاتر می روند. برای واکنش سریع و مشارکت انعطاف پذیر نیاز به وجود تیمهای مجازی است. این تیم ها خود به طور مستقل دارای ویژگی های سازمان های مجازی هستند. همچنین این تیم ها برای فعالیت نیازمند حضور اعضای خود در یک مکان خاص یا ملاقات حضوری نیستند. یکی دیگر از مزایای این سازمانها قابلیت کار کردن در تمامی ساعات شبانه روز است. به عنوان مثال، زمانی که کار یک تیم در اروپا پایان می پذیرد، در آمریکا تیم دیگر می تواند به کار خود ادامه دهد. اعضای هر تیم براساس نیازمندی های هر پروژه به تیم اضافه می شوند. هر تیم

ساختار مختص به خود را دارد و می توان گفت در این نوع تیم ها سمت و پست افراد ثابت نیست. مثلاً کسی که رهبری یک تیم را در یک پروژه برعهده دارد در پروژه دیگر به عنوان یک عضو عادی تیم می تواند فعالیت کند. به عبارت دیگر، اعضای تیم های مجازی باید هر کدام قابلیت ها و شایستگی هایی داشته باشند که این شایستگی ها بر موقعیت سازمانی آنها ارجح است. در این تیم ها دو عامل اعتماد و مسئولیت پذیری اهمیت بسیار زیادی دارند. کنترل مدیریت بر کار افراد بسیار کمتر خواهد شد و افراد در مسائل مربوط به حیطه کار خود می توانند تصمیم گیری کنند. از آنجایی که افراد نیاز به حضور فیزیکی در دفتر کار سازمان را ندارند می توانند از طریق به کارگیری ابزار و فنون زیر به انجام امور اقدام کنند: فناوری ارتباطات: افراد از محل هایی خارج از محیط کار (مثلاً خانه) و از طریق اینترنت و یا کنفرانس تلفنی به انجام وظایف خود می پردازند. لازم به ذکر است که افراد قابلیت دسترسی به بانک اطلاعات شرکت را نیز دارند. دفترهای کنترل از راه دور: در این حالت افراد با دفتر شرکت تماس می گیرند و یک اپراتور مرکزی اطلاعات را در اختیار آنها قرار می دهد و ارتباطات لازم را برقرار می کند. میز فرمان در این حالت هر کارمند در یک زمان خاص و معین در دفتر کار حاضر می شود و فعالیت های مربوط را انجام می دهد. در این نوع سازمانها به دلیل وجود امکانات شبکه ای و استفاده از اینترنت و برقراری ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان، ارتباطات با سرعت و دقت بیشتر و هزینه کمتر برقرار می گردد و تماس های فیزیکی در این گونه سازمانها به حداقل ممکن می رسد. برخوردار کردن کارکنان از درآمد متناسب با کار و کاهش سطح کنترل مستقیم مدیر بر اعمال کارکنان، باعث افزایش حس مسئولیت پذیری افراد می شود. یکی از نتایج مستقیم قدرت یافتن کارمندان افزایش رضایت مشتریان است زیرا که هر کارمند می تواند به طور مستقیم با مشتریان تماس برقرار و در جهت رفع نیازمندی های آنان اقدام کند. در این نوع سازمانها اطلاعات در اختیار تمامی افراد مرتبط با سازمان متناسب با نیازشان قرار می گیرد. همچنین راهبرد و هدف سازمان به طور مشخص برای تمامی افراد تبیین می گردد. یکی از مسائل مهم اداری در این نوع

سازمانها برقراری دوره های آموزشی برای کارمندان است و سازمانها به صرف اینکه کارمندانشان در سازمان دیگر آموزش دیده اند، نسبت به آموزش کارمندان خود بی تفاوت نیستند. کارمندان باید به طور فعال و مستمر فعالیتهای خود را مدیریت کنند. آنها همچنین باید این واقعیت را بپذیرند که شغلشان دائمی نخواهد بود. این سازمانها باید برای ایجاد انگیزه و ارتقا کارمندان خود راههایی دیگر و متفاوت با روشهای سنتی در پیش گیرند. یکی از راههای ایجاد انگیزه در افراد چرخش شغلی آنها است. در این نوع سازمانها تنها مدیرانی قادر به ادامه فعالیت و پذیرش تغییرند که دارای اعتماد به نفس باشند و قدرت خود را ناشی از پست سازمانیشان نبینند. در این سازمانها از آنجایی که بسیاری از کنترلها را کارمندان انجام می دهند به مدیران کمتری نیاز است و در حقیقت مدیران رده میانی حذف می گردند. باتوجه به مطالب بالا در سازمان مجازی استخدام افراد شایسته بسیار اهمیت پیدا می کند.



شکل ۳- توسعه و بهبود مدیریت، شماره پنجم، بهار ۱۳۸۹

چالش های مدیریت در سازمان های مجازی

وقتی اعضای تیم هرگز رودررو دیدار نکنند، تعامل و ارتباط میان آنها دچار مشکل خواهد شد؛ وقتی نفرات از هم جدا می شوند، اعتماد و همکاری از بین می رود و گاهی اوقات مشکل بتوان گفت که آیا حجم کاری کارمندان بیش از اندازه یا برعکس کم است. با وجود این چالش ها، تیم های مجازی پدیده ای هستند که در آینده بیشتر فراگیر خواهند شد. کار از راه دور، شرکت ها را قادر می سازد تا در جامعه جهانی که در آن رقابتی روزافزون وجود دارد رقابت کنند. بنابراین چالش واقعی، سازگاری با محیط کار جدید است. اعتماد و بهره وری نیز از مشکلاتی است که رهبران در کار با تیم مجازی با آن مواجه می شوند. در این مقاله راه حل هایی برای مرتفع کردن این چالش ها را مرور می کنیم. اعتماد: هنگامی که کارکنان به مدیران خود اعتماد می کنند و معتقدند که به دنبال دیدگاهی مشترک هستند، طبیعتاً همکاری و مشارکت نیز اتفاق می افتد. اما دستیابی به این هدف در محیطی که تعامل رودررو خیلی کم اتفاق می افتد، سخت است. مأموریت مشترک، روحیه همکاری و استفاده از استراتژی های تیم سازی می تواند به القای اعتماد به نفرات تیم که از راه دور کار می کنند یا در دفتر مرکزی هستند کمک کند.

محدودیت زمان و بودجه

اگر تیم مجازی شما به تازگی جمع شده باشد، کار از راه دور باعث ایجاد هزینه های شروع می شود. با توجه به برنامه های تولید به موقع و بودجه های فشرده امروز، مدیران پروژه احتیاط می کنند تا ترتیبات کار از راه دور را ارائه دهند. به یاد داشته باشید که این فقط مختص تیم های مجازی نیست: مانند همه اقدامات جدید (افزودن پرسنل یا ابزار جدید، اتخاذ روش های جدید) به منابع نیاز دارد. با مدیریت صحیح، ابتکارات جدید می توانند در نهایت دستاوردهای بهره وری را جبران کنند که هزینه های اولیه را بازمی گردانند. در حقیقت، تحقیقات صنعت نشان دهنده افزایش بهره وری به دلیل افزایش تلاش و درگیری تیم های مجازی است.

عدم عادت به فضای مجازی

۹۰٪ از وقت یک مدیر پروژه صرف ارتباطات می شود. به عنوان یک عنصر مهم در این کار، تهیه یک برنامه ارتباطی محکم هنگام هماهنگی تلاش ها بین تیمی که در سراسر جهان گسترش یافته است، اهمیت بیشتری پیدا می کند. از ارائه گزارش وضعیت به حامیان مالی گرفته تا کمک به یکی از اعضای تیم در بهبود عملکرد او، مدیران پروژه قبلاً عادت کرده اند که از انواع رسانه ها (ویکی پدیا، توییتر، ایمیل) برای برقراری ارتباط استفاده کنند؛ حتی زمانی که با یک تیم در محل کار می کنند. البته درست است که اختلافات منطقه زمانی ارتباط موثر با اعضای تیم های مجازی را به چالش می کشد، اما ارتباط موثر با اعضای تیم مجازی مطمئناً امکان پذیر است.

مدیریت چندین پروژه به صورت هم زمان

امروزه به ندرت اتفاق می افتد که اعضای تیم زمان خود را به طور کامل به یک پروژه اختصاص دهند. ما اغلب از این احتمال که یک کارمند از راه دور ممکن است در پروژه دیگری کار کند ابراز ناراحتی می کنیم. نظارت بر تیم های مجازی به دلیل عدم مجاورت یک چالش است. با این حال، به یاد داشته باشید که مدیران پروژه، حتی اگر اعضای تیم در محل کار باشند، با واقعیت مشابهی روبرو هستند. کارمندان در محل نیز هم زمان چندین پروژه را پیش می برند. خوب است بدانید که کارمندان دورکار، دارای مزیت بهره وری مشخصی نسبت به همکاران خود در محل هستند: به طور کلی، آن ها بخش بزرگی از زمان کار خود را مدیریت می کنند. نگرانی های فوق که ناشی از مدیریت نیروی کار از راه دور است، برای مدیران پروژه چیز جدیدی نیست. چالش های هماهنگی که آن ها مطرح می کنند با اختلاف فاصله و منطقه زمانی بیشتر می شود..

ارکان مدیریت سازمان های مجازی

- کاملاً با کار و فرآیند آن آشنا باشد

- کارکنان خود انگیزه ، که جهت انجام موثر کار نیاز به راهنمایی یا دریافت نتایج نیستند .
- کارکنانی که در ایجاد ارتباط موثر به صورت شفاهی و کتبی موفق هستند
- انتقاد پذیر و سازش پذیر باشند
- بینش کافی از ساختار سازمانی داشته باشند
- از نظر فنی کفایت کامل داشته باشند
- از اعتبار و اعتماد بالایی برخوردار باشند تا بتوانند وظایف کاری خود را در حالی که از محل کار دور هستند به انجام برسانند دارای دید و بصیرت مثبت و باز باشند و همیشه به راه حل مسائل بیندیشد
- دارای دید مدیریت نتیجه گرا باشد و به بازده کار توجه داشته باشد نه روش ها و مراحل اجرایی کار

جدول ۱- ویژگی کلی سازمان های مجازی - نگارنده ۱۴۰۲

تعریف	انواع ویژگی سازمان مجازی
سازمان مجازی مجموعه ای از سازمان های مستقل که با روابط نیمه پایدار با یکدیگر مرتبط اند تعریف میشود.	شبکه سازمان های مستقل
سازمان مجازی جزو سازمان های است که هویت اجزاء و اعضای آن قابل تشخیص است. سازمان های مجازی که از بیرون مانند یک سازمان واحد به نظر می آید. سازمان های مجازی سخت نامیده میشوند.	یک هویتی

محوریت فناوری اطلاعات	در سازمان مجازی توسعه یافتگی و پیشرفت از جنبه های حمل و نقل، ارتباطات مخابرات و سیستم های رایانه ای یک عامل کلیدی است.
عدم سلسه مراتب	مجازی به خاطر مساوی بودن اعضا، نظر عمده بر این است که سازمان مجازی سلسله مراتب خاصی ندارد، هرچند که در عمل، تساوی مطلق برقرار نیست. لیکن عموماً عدم وجود سلسله مراتب را باعث ارتقاء کارایی و سرعت پاسخ گویی و کاهش هزینه ها و عملیات سربار در سازمان مجازی می دانند.
شرکت های کوچک	شرکت های کوچک و یا بخش هایی از شرکت های بزرگ، به علت اهمیت سرعت در عملیات و تغییرات و لزوم انعطاف و به اشتراک گذاشتن قابلیت های محوری، در شکل یک سازمان مجازی وارد عملیات مربوطه می شوند.
مرزهای سیال یا غیر مشخص	در سازمان مجازی همکاری های بیشتر میان رقبا، مشتریان، عرضه کنندگان، طراحان و غیره، تشخیص این که کجا یک سازمان شروع و دیگری خاتمه می یابد را مشکل میکند.
روابط نیمه پایدار	روابط میان شرکاء در سازمان مجازی رسمیت و دوام کمتری دارد
وابستگی به فرصت ها	در یک سازمان مجازی، شرکت ها برای استفاده از یک فرصت بازار با یکدیگر همکاری میکنند لذا پس از دستیابی به اهداف و اتمام فرصت از هم جدا می شوند.
تسهیم ریسک ها	در سازمان مجازی هرچه انگیزه های بازار بیشتر می شود، تعهد ریسک بیشتر می شود و ریسک ها را همه شرکاء به عهده می گیرند. یکی از موارد ریسک عبارت است از دست دادن کنترل در هنگامی که انجام عملیات به شرکای بیرون سپرده می شود. این یکی دیگر از ویژگی های سازمان مجازی است.
محوریت اعتماد	در سازمان مجازی صحبت از هم سرنوشتی است به این معنا که سرنوشت هر یک از شرکاء به سرنوشت دیگران وابسته است. روابط نیمه پایدار و ریسک های مشترک باعث این می شود که شرکاء وابستگی بیشتری به یکدیگر پیدا کنند. همچنین به علت اشتراک گذاشتن اطلاعات و دانش، لازم است اعتماد بالایی میان شرکاء در سازمان مجازی وجود داشته باشد.

مالکیت مشترک	مالکیت مشترک به معنای این است که هر یک از شرکا دارای منافع مخصوص به خود در درون سازمان مجازی است و بخش هایی از سازمان ممکن است مالکین متفاوتی داشته باشد. هنگامی که یکی از شرکاء به هدف خود دست یابد و یا هدف مربوطه برایش قابل حصول نباشد، میتواند از سازمان مجازی خارج شود.
رهبری مشترک	در سازمان مجازی هر یک از شرکاء منابع خود را کنترل میکند، اما به طور اتوماتیک نمی تواند منابع کل سازمان را تحت کنترل در آورد.

بسیاری از تعاملات انسانی توسط فناوری های ارتباطی و اطلاعاتی صورت می پذیرد. در نتیجه تعداد زیادی از سازمان های سنتی به سمت تغییر ساختار به یک ساختار منعطف تر و همه کاره برای پاسخگویی به نیاز فزاینده و متغیر بازار، یعنی ساختار مجازی، هستند سازمان مجازی سازمانی است که برای همکاری میان شرکاء متعدد مستقل (سازمانها، افراد و سیستمهای اطلاعاتی) که از طریق اینترنت و فناوری اطلاعات با یکدیگر همکاری میکنند، پدید آمده است این سازمان ها قادر به انجام وظایف خود با وجود موانع مکانی و زمانی، از طریق به روز رسانی سازمانی و دسترسی به فناوری و هماهنگی فعالیت ها با به اشتراک گذاری منابع مورد نیاز می باشند و فناوری های ارتباطی اینترنتی این سازمان ها را قادر به همکاری در یک مقیاس جهانی کرده است ظهور سازمان های مجازی از طریق گسترش سیستمهای ارتباطی شبکه ای و حذف موانع مکانی و زمانی به عنوان مدل جدیدی از کسب و کارهای شناخته شده منجر به بهبود روند ارتباطات و در نتیجه پیشرفت های چشمگیر در عرصه های اقتصادی و صنعتی در سطح مقیاس جهانی شده است مجازی را در لغت به معنای گذشتن از حقیقت تعریف کرده اند. امروزه، با توجه به توسعه و گسترش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی و همچنین فراگیر شدن شبکه های کامپیوتری

نظیر اینترنت، مفهوم مجازی بودن در تصورات عمومی و زندگی روزمره انسانهای سده بیست و یکمی وارد شده و این امر موجب شده است تا افراد در داخل و خارج از سازمانها، چیز جدیدی به نام فضای مجازی را تجربه کنند سازمان مجازی در واقع شبکه ای اجتماعی است، که در آن کلیه مرزهای افقی و عمودی از میان برداشته می شوند سازمان مجازی ساختاری است که هماهنگی میان اجزای آن بسیار فشرده و عمیق است. سازمان مجازی، همکاری بین سازمانهای شریک را به منظور توانایی کنشی و واکنش سریع، در مقابل تقاضای محیط، امکان پذیر می سازد، سازمان ها منابع خود را به اشتراک گذاشته و با استفاده از مزایای اندازه، تجارت و دانش یک دیگر، کارایی کل مجموعه افزایش می یابد و در نتیجه باعث کاهش قدرت رقبا می گردد در این سازمانها به دلیل نیاز به واکنش سریع نسبت به بعضی از محرکها، شرکا بدون نیاز به فرمان سیستم کنترل مرکزی قادر به واکنش هستند. در سطوح پایین سازمان تصمیم ها اتخاذ می گردد و سطوح بالایی سازمان کنترل بر این تصمیم ها را برعهده دارند. همچنین اطلاعات از سطوح پایین تر برای تطبیق با استراتژی های سازمان به سطوح بالاتر می روند. برای واکنش سریع و مشارکت انعطاف پذیر نیاز به وجود تیمهای مجازی است. این تیمها خود به طور مستقل دارای ویژگیهای سازمانهای مجازی هستند. همچنین این تیمها برای فعالیت نیازمند حضور اعضای خود در یک مکان خاص یا ملاقات حضوری نیستند. یکی دیگر از مزایای این سازمانها قابلیت کارکردن در تمامی ساعات شبانه روز است. وقتی اعضای تیم هرگز رودررو دیدار نکنند، تعامل و ارتباط میان آنها دچار مشکل خواهد شد؛ وقتی نفرات از هم جدا می شوند، اعتماد و همکاری از بین می رود و گاهی اوقات مشکل بتوان گفت که آیا حجم کاری کارمندان بیش از اندازه یا برعکس کم است. با وجود این چالشها، تیم های مجازی پدیده ای هستند که در آینده بیشتر فراگیر خواهند شد. کار از راه دور، شرکت ها را قادر می سازد تا در جامعه جهانی که در آن رقابتی روزافزون وجود دارد رقابت کنند. بنابراین چالش واقعی، سازگاری با محیط کار جدید است. کسب و کار سازمان مجازی یک ماهیت نوآورانه، همکارانه، همفزاينده و پویا در قالب عملیات

شبکه‌ای در میان اعضا (شرکت‌های تشکیل دهنده) دارد که در راستای نیل به اهداف اقتصادی و غیره در عملکرد کلی مجموعه بروز می‌کند. کی از ابعاد مدیریت در سازمان‌های مجازی مدیریت اطلاعات است که می‌توان گفت برای این مهم مدیران در سازمان‌های مجازی علاوه بر دانش رایانه، باید دارای دانش اطلاعات نیز باشند. یعنی این که باید بتواند اطلاعات کسب کنند برای این کار باید فضایی را ایجاد کرد که افراد قبول کنند مبادله اطلاعات به آنها سود خواهند رساند.

بحث و نتیجه‌گیری

پس از مطالعه مقالاتی که با موضوع مروری بر مدیریت در سازمان‌های مجازی انجام شد و همچنین تعاریف سازمان‌های مجازی در سازمان‌ها و هم‌چنین بررسی چالش‌های مدیریت در سازمان‌های مجازی به طور کامل صورت گرفت و نتیجه‌گیری از بررسی این هدف نشان داد که سازمان‌های مجازی به دلیل مجازی بودن و عدم نیاز به مکانی برای کار در صورت امکان بسیار بازدهی بالایی دارد و اگر سازمانی بتواند از تکنولوژی‌های جدیدی که ایجاد شده استفاده کند پیشرفت آن سازمان بسیار سریعتر خواهد بود. نتایج نشان می‌دهد که یکی از وظایف اصلی مدیریت در این سازمانها گسترش و بهبود ارتباطات مجازی است تا بر چالش‌های ایجاد شده بر اثر فاصله‌های مکانی و عدم تعاملات چهره به چهره میان اجزا سازمان غلبه کرده و هماهنگی روابط درونی و بیرونی سازمان را بهبود بخشد. لذا در سال‌های اخیر از سازمان‌های مجازی به عنوان راهبرد کلیدی برای غلبه بر روش‌های تبادل اطلاعات سنتی، بهبود فرایند تولید، تعاملات شرکت‌ها داخل و خارج با همدیگر، به روزرسانی آنها به صورت روزانه و تبادلات اطلاعات اشتراکی بین آنها شده است. از دیگر مزایای سازمان‌های مجازی، قابلیت آنها در تمامی ساعات‌های شبانه روزی است که رهبری آن را یک نفر برعهده می‌گیرد و اعضای تیم مجازی باید هرکدام قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی خود را نشان بدهند تا بتوانند موفق شوند. لذا در این تیم‌ها دو عامل اعتماد و مسئولیت‌پذیری اهمیت بسیار زیادی دارند که آنها باید مد نظر خود قرار بدهند. بنابراین امروزه، با توجه به توسعه و گسترش تکنولوژی ارتباطی و اطلاعاتی و

همچنین فراگیر شدن شبکه های کامپیوتری نظیر اینترنت، مفهوم مجازی بودن در تصورات عمومی و زندگی روزمره انسانهای سده بیست و یکمی وارد شده و این امر موجب شده است تا افراد در داخل و خارج از سازمانها، چیز جدیدی به نام فضای مجازی را تجربه کنند. هم چنین این پژوهش به بررسی نحوه مدیریت سازمان های مجازی می پردازد و این تحقیق نشان می دهد استفاده درست از فناوری ارتباط در صرفه جویی بودجه سازمان نقش مهمی دارد. این امر می تواند به افزایش تعامل بین سازمان ها، سوددهی و توزیع بهینه منابع کمک کند. پژوهش تأکید دارد که درک بهتر نحوه استفاده درست از فضای مجازی می تواند به طراحی سیاست های درست سازمان کمک کند.

منابع

- Alwani, management development process falls 2017, No. 42-41
<https://www.noormags.ir/view>
 Dosti, Iraj (2018). The function of virtual social networks in the development of the police organization. Scientific Research Journal of Police Military Organization, 71, 53-71 <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x>.
 Gholamreza Amini (2000). New Challenges of Virtual Organizations: Needs and Development, JMDP, 266, 1-16.
https://jmdp.ir/browse.php?a_id=266&sid=1&slc_lang=fa
 Knowledge management idea group and virtual organization
<http://dx.doi.org/10.4018/9781930708440.ch001.ch000>
 Lawani, Seyyed Mahdi. (1377). Virtual organizations - Analytical review of the structure of virtual organizations. Public Administration Quarterly, No. 42, 41 10.22054/nms.2020.42834.747
 Mehrzad Sarfarazi (2000). Dr. Gholarzamamarzadeh. Paradigm of e-management and e-leadership: a necessity in the virtual age.
<https://unfccc.int>
 Mohammad Fathian, Ali Mohammadi (2000). Identifying and choosing the appropriate organizational architecture framework for a virtual insurance organization. <https://econpapers.repec.org>
 Naini, Ali, Fatehi, Mona, Kamfirouzi, Mohammad Hassan. (2012). The effectiveness of communication methods and strategies in virtual and electronic organizations. Journal of Organizational Culture Management, No. 61, Winter 2013.
 doi: 20.1001.1.22286853.1392.4.16.2.2

Reza Hasnawi, Mohammad Ali Shafia, Mahmoud Ghazi Tabatabai (2000). A model to determine the impact of CAD/CAM/CAE virtual integration on the survival of the manufacturing organization. . <https://www.researchgate.net>
Safavi, Bahareh. [On the website of World Economy]. Retrieved from <https://denako.ir/>



فصلنامه علمی پژوهش و توسعه مدیریت
The Scientific Periodical of
Research and Management Development

The Scientific Periodical Of Research and Management Development

First year | Third number (in a row: 3) | Winter 2024
ISSN: 2981-0949

Damages and challenges of service compensation system in...

A.HosniAzami , H.Alipour Rad

A comparative comparison of the harms and challenges in the...

M.Ramazani

Identifying the components of human resource productivity in...

B.Khoshnamak

Damages and challenges of human resources training and ...

A.Najd Ghasem

The effectiveness of using ICT on the verbal and motor learning ..

F.Akhundi

An overview of management in virtual organizations

K.Yeganegi, M.Hosseini