

چکیده

مسجد مهمترین نهاد دینی در اسلام است. از سده های نخستین اسلام در عموم مجامع اسلامی مسجد به عنوان شاخص ترین و بارزترین نهاد اسلامیت تجلی داشته است. از این روی توجه به توسعهی سخت افزاری و نرم افزاری مسجد به عنوان یک ابزار مهم و جریان ساز رشد و تعالی، متناسب با اقتضائات زمان با هدف حفظ جایگاه استراتژیک آن در جامعه امری ضروری است. به نظر می رسد مسجد در جهت سازگاری با اقتضائات و پاسخگویی به نیازهای جدیدی که منبعت از شیوه های تفکر جدید است، نیازمند تحول ساختاری در نحوه اجرای موثر کارکردهای خود است. با درک این مهم، تحقیق حاضر با استفاده از داده های حاصل از منابع کتابخانه ای و روش کیفی تحلیل محتوای مضمونی، ابتدا به استخراج کارکردهای نو و متناسب با مقتضیات زمان در قالب کارکردهای امروزی مسجد مبادرت نموده و سپس به کمک ادبیات تحقیق و یافته ها، به ارائه ساختاری متناسب با این کارکردها پرداخته است. با توجه به ماهیت مردمی و داوطلبانه مسجد، ساختار پیشنهادی برای مسجد، نوعی ادھوکراسی است که دارای هفت گروه کاری در قالب کارکردهای عبادی- نیایشی، اجتماعی، فرهنگی- تبلیغی، اقتصادی، علمی- آموزشی، نظامی- سیاسی و پشتیبانی است.

کلید واژه:

مسجد، ساختار سازمانی، کارکردهای مسجد

مقدمه

مسجد به عنوان نهاد عینی تمدن اسلامی از همان بدو تاسیس علاوه بر آن که پایگاه دینی و معبد مسلمین به شمار می رفت نخستین کانون فعالیت های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و علمی مسلمین نیز بود (آموزگار، ۱۳۹۰، ص ۷). "به واقع مسجد، مظهر آمیختگی دنیا و آخرت و پیوستگی فرد و جامعه در دیدگاه و اندیشه مکتب اسلام است" و مجرای برای ورود مسلمانان به حیات مدنی بوده است (محمدی، ۱۳۸۱، ص ۲۴۱)؛ چنانکه مروری بر نقش و اهمیت آن در اسلام و همچنین نقش و کارکردهای آن در طول تاریخ حیات مدنی مسلمانان نشان می دهد که مساجد در اسلام و در جوامع مسلمانان همان نقشی را ایفا کرده اند که امروز از یک سازمان غیرانتفاعی در غرب انتظار می رود (شایگان، ۱۳۸۹، ص ۱۱۴).

در سنت و سیره نبوی مسجد تنها یک نقطه آغاز و یک مرکز عبادی فردی نبود؛ بلکه بدون مبالغه مسجد مرکز و کانون هدایت همه تحولات، اصلاحات و همه امور بود، آن حضرت در این کانون نورانی جامعه نمونه ای را تحقق بخشید که در آن جامعه، همه امور از معرفت علمی تا امور سیاسی و اجرایی همه و همه از مسجد الهام می گرفت و راز تحول یثرب به مدینه آرمانی پیامبر را باید در نقش آفرینی عالی این محور مقدس جستجو نمود، شاید تقسیم نمودن فضای مسجد میان کارکردهای مختلف و اختصاص هر ستون و اطراف آن به یک امر و آغاز گسترده آموزش های علمی و عملی را بتوان در این راستا ارزیابی نمود (محمدی آشنایی، ۱۳۸۶، ص ۸۸). از این روی، "پدید آوردن هویتی به نام مسجد نخست در قبا و سپس در مدینه در شمار زیباترین و پرمغزترین ابتکارهای اسلام در آغاز تشکیل جامعه اسلامی است" و به عنوان محور جامعه اسلامی، از ظرفیت های بالایی برخوردار است و می تواند مهم ترین نقش را در عرصه تعالی فکری و فرهنگی جامعه ایفا کند.

طراحی ساختار سازمانی منطبق با

فعالیت های کارکردی مسجد

مرتضی رجوعی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین المللی امام

رضا

mortezarojui@imamreza.ac.ir

سید مرتضی غیور باغبانی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین المللی امام

رضا

s.ghayour@yahoo.com

مصطفی صنعتی حجار

استادیار گروه مدیریت دانشگاه بین المللی امام

رضا

misaq1365@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



در جریان انقلاب اسلامی ایران، مساجد به عنوان یکی از عوامل مؤثر و مهم در ایجاد و شکل‌گیری نهضت اسلامی و زمینه‌ساز گسترش، تعمیق و تثبیت این جریان‌ها و تحولات انسانی بوده‌اند. مسجد نه تنها در شکل‌دهی مبارزه علیه ظلم و استبداد نظام شاهنشاهی نقش مهمی را ایفا نموده است بلکه اگر نگاهی موشکافانه و دقیق به دوران سه دهه از انقلاب شکوهمند اسلامی و به خصوص در پایداری و دفاع مقدس و جانانه در طول هشت سال جنگ تحمیلی داشته باشیم در خواهیم یافت که مسجد همواره در رأس این هرم دفاعی قرار داشته است و پس از آن نیز در برابر هجمه فرهنگی غرب که به شکل‌ها و انحاء مختلفی چون تهاجم، شیخون و ناتوی فرهنگی انجام می‌گیرد نقش مسجد به عنوان مرکز فرماندهی در قرارگاه دینی و فرهنگی قابل انکار نیست و در عرصه‌های مختلف دفاع و صیانت از اسلام ناب محمدی (ص) و فرهنگ و اعتقادات دینی مردمان این مرز و بوم، جایگاهی بسیار رفیع و بی‌بدیل داشته است (موظف رستمی، ۱۳۸۲، ج ۲، ص ۸۵). بر همین اساس توجه به توسعه‌ی سخت افزاری و نرم افزاری مسجد به عنوان یک ابزار مهم و جریان ساز رشد و تعالی متناسب با اقتضائات زمان با هدف حفظ جایگاه استراتژیک آن در فضای جامعه لازم و ضروری است. با در نظر گرفتن این مهم، در سالیان اخیر گام‌هایی در جهت بررسی مسجد با رویکرد علم مدیریت از سوی محققان و پژوهشگران دانشگاهی برداشته شده است. در دوران معاصر، «مدیریت» و نقش آن در بهبود نتایج حاصله از هر تلاش و کوشش سازمانی، مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته و هم اکنون به مثابه یک علم و فن در ردف سایر علوم بشری به خوبی درخشیده است و همه ساله نظریات جدیدتری در مسایل مختلف این فن در سطح جهان مطرح، بررسی و نقد می‌گردد. با توجه به ماموریت، اهداف و مسئولیت‌های والا، ابعاد و کارکردهای مختلف مسجد که آن را به صورت مرکزی چند منظوره در آورده است، مدیریت مسجد کار ساده و آسانی نیست و نیاز به آشنایی با اصول، مبانی، روش و تکنیک‌های مدیریت دارد (عباسی، ۱۳۹۱، صص ۵ و ۶). پژوهش حاضر تلاش کرده است با اتخاذ چنین رویکردی در حوزه مدیریت درون مسجدی، قدمی در راستای توانمندی و بهبود این حوزه بردارد.

جایگاه اجتماعی مسجد

دین در جهان معاصر اهمیت یافته است و مراکز و سازمان‌های دینی مانند کلیساها و مساجد مجدداً اهمیت سیاسی و اجتماعی پیدا کرده‌اند. این اهمیت در کشورهای مسلمان و به خصوص ایران که دارای حکومت دینی است بسیار بیشتر است (فاضلی، ۱۳۸۷، صص ۱۲۹). به نظر می‌رسد به رغم جایگاه برجسته مسجد در آموزه‌های دین و نیز در تحولات تاریخی جوامع اسلامی، در عصر کنونی با ظهور فزاینده فناوری‌های گوناگون اطلاعاتی و ارتباطی و افزایش ضریب نفوذ این فناوری‌ها در عرصه‌های گوناگون زندگی اجتماعی و نیز شکل‌گیری و گسترش نهادهای فرهنگی موازی و رقیب، تا حدودی جایگاه کانونی نهاد مسجد دستخوش تغییراتی شده است. امروز در ایران اسلامی مسجد به‌عنوان اصلی‌ترین پایگاه نشر دین، از جایگاه مطلوبی برخوردار نیست. عدم اهتمام به ظرفیت‌های مسجد برای پیشرفت جامعه و عدم بهره‌گیری اقتضای جامعه از ظرفیت‌های ارتباطی و اجتماعی مسجد، به‌عنوان اصل‌ترین شبکه ارتباطی و زمینه‌ساز پیوند و اعتماد اجتماعی، سبب تنزل جایگاه و اهمیت این نهاد دینی در جامعه و بروز آسیب‌ها و چالش‌هایی در این زمینه شده است (کرم‌اللهی و کاشانی زاده، ۱۳۹۱، صص ۳۲). به دیگر سخن مهمترین چالش پیش روی مساجد در دوران معاصر، ناکارآمد شدن آن در جامعه سرگردان میان سنت و تجدد است. مشکلات کنونی در مساجد از آن روی است که در دو دهه اخیر تغییرات محیطی چشمگیری در جامعه رخ داده است: تمایل به بهره‌گیری از دستاوردهای تجدد (که گریزی از آنها نیست) در جامعه سنتی باعث گردیده تا مظاهر اجتماعی مدرن به جامعه راه یابد... در این صورت به علت پیاده شدن الگوهای اجتماعی متجدد، کارکردهای اجتماعی نهادهای سنتی به نهادهای مدرن تحویل شد، بدون آنکه برای ظرفیت خالی شده نهادهای سنتی تدبیری اندیشیده شود (آموزگار، ۱۳۹۰، صص ۷۰).

مفهوم سازمان

چندین دهه است که دانش پژوهان سازمان‌ها را مورد بررسی قرار داده و تعاریف متعددی از آن ارائه داده‌اند؛ که هر یک به اندازه‌ی خود در هدایت و توجه دادن به جنبه یا جنبه‌هایی از سازمان موثر می‌باشند؛ گرچه هر فرد معمولی که در جامعه و سازمان‌های اجتماعی به فعالیت مشغول است با شنیدن واژه «سازمان» مفهوم خاصی را در ذهن خود بازسازی می‌کند و سازمان را از مثلاً اتومبیل یا پیچ متمایز می‌سازد؛ اما با توجه به ظرافت‌ها و نکات تخصصی آگاهانه و ویژه‌ای که در تعاریف ارائه شده از سوی صاحب‌نظران در تشریح این واژه نهفته است، به نظر می‌رسد قبل از هر چیز ضروریست به تعریف این واژه پرداخته شود.

واژه «سازمان» در دو جنبه فیزیکی و مفهومی بکار می‌رود. از جنبه فیزیکی به معنای بنگاه یا مؤسسه است بدین معنی که محلی و ساختمانی همراه با افرادی در جهت اهدافی مشغول بکار هستند که در ادبیات علمی، معنای فیزیکی سازمان را با واژه «بنگاه» مشخص می‌نمایند. از جنبه مفهومی و در شکل رسمی، سازمان ساختاری ارادی و عمدی از نقش‌هایی است که در یک بنگاه به شکل رسمی سازماندهی شده‌اند.



یک سازمان عبارت است از الگویی از روابط (روابطی که به صورت همزمان در هم تنیده شده اند) که بدان وسیله افراد تحت هدایت مدیران درصدد تامین هدف های مشترک بر می آیند. اعضای سازمان به چارچوبی باثبات، پایدار و قابل درک نیاز دارند که بتوانند در راه تامین هدف های سازمانی همکاری نمایند. فرایند سازماندهی مستلزم اتخاذ تصمیماتی است برای ایجاد نوعی چارچوب کاری به گونه ای که سازمان بتواند با گذر از زمان حال و رسیدن به آینده بقای خود را تضمین نماید. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگ نمودن فعالیت های اعضای سازمان تدوین می نمایند (استونر و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۵۳۶).

همه سازمان ها سه ویژگی مشترک دارند، ویژگی اول این است که هدف مشخص یک سازمان به صورت یک هدف یا مجموعه ای از اهداف بیان می شود. ویژگی دوم این است که هیچ قصد یا هدفی به خودی خود قابل دستیابی نیست؛ و ویژگی سوم اینکه همه سازمان ها از ساختار سازمانی برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود استفاده می کنند (رابینز و سنزو^۱، ۱۳۷۹، صص ۱۷-۱۶). از این میان اهمیت ساختار درست، در یک سازمان امری اثبات شدنی است (همان، ص ۱۸۲). در محیط متغیر و متحول امروز مدیران باید بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. دورانی که مدیران، ساختاری را برای سازمان طراحی می نمودند و این ساختار مدت ها پاسخگوی نیازها بود سپری شده است و مدیران امروز باید دائماً درصدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۹۷). به این ترتیب که با بروز مسائل جدید در سازمان، ضرورت تجدید نظر در ساخت سازمانی مورد تاکید قرار می گیرد و مدیران در مورد این ضرورت به پیمایش می پردازند و سعی می کنند که تغییرات مطلوبی را در ساخت سازمانی موجود ایجاد کنند (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۷۳).

مفهوم سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی

سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی دارای قدمتی طولانی است، اگر چه شکل امروزی آن کاملاً متحول شده است (آتش پور و دیگران، ۱۳۸۷، ص ۷). سازمان ها به شکلی که ما امروز می شناسیم طی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا و آمریکا آنهم طی دوره توسعه اقتصادی و سیاسی و با دوره روشنگری افکار به منصفه ظهور رسیدند (اسکات و دیویس^۲، ۱۳۸۹، ص ۱۵). بر خلاف سیستم های اجتماعی اولیه که در نتیجه آداب و رسوم و عادت های اجتماعی به وجود می آمدند، سازمان های جدید از پیش طراحی شده و آگاهانه برای کسب هدف های مشخصی ایجاد می گردند (قلی پور، ۱۳۸۰، ص ۲۴). سازمان ها به شکل های مختلف در اطراف ما وجود دارند (اسکات و دیویس^۳، ۱۳۸۹، ص ۲۰) و به زندگی ما شکل می دهند (دفت^۴، ۱۳۷۹، ص ۲۱). ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها از ویژگی های بارز تمدن بشری است؛ به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص جوامع مختلف، همه روزه انواع سازمان های اجتماعی ظهور و گسترش می یابند و بر تعدادشان افزوده می شود (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۷).

سازمان مسجد

مسجد به عنوان سازمانی از نهاد دین (شایگان، ۱۳۸۹، ص ۶۵) دارای مأموریت، اهداف، وظایف، کارکردها، تشکیلات و سیستم های مخصوص به خود است (عباسی، طالقانی، فقیهی، ۱۳۹۱، ص ۴۰) و حائز این ویژگی ممتاز که، توانایی ایجاد نتایج و دستاوردهای خارج از خود را داراست. پر واضح است در عصر حاضر به مدد مدیریت است که مأموریت ها و اهداف سازمان ها تحقق می یابند، از منابع و امکانات موجود بهره برداری می شود و توانایی و استعداد انسان ها از قوه به فعل درمی آید (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۱۷) و مشخصاً این مدیریت است که امکانات و منابع سازمان را، برای دستاوردهای خارج از سازمان سروسامان می دهد (دراکر^۴، ۱۳۷۸، ص ۵۹)، از این روی لزوم هدایت و راهبری مسجد به صورت یک "نهاد مدیریت شده" اجتناب ناپذیر به نظر می رسد. از این منظر "مدیریت مسجد" در سه سطح کلان، میانه و خرد قابل بررسی است. در لایه کلان مدیریت مسجد، حاکمیت و راس نظام و نیز دولت و مجلس قرار می گیرند. در سطح میانه مسجد، نهادهای متولی امور فرهنگی و سازمان های متولی امور مساجد جای می گیرند. مدیریت خرد مسجد نیز مدیریت بر لایه داخلی مسجد (هیئت امنا، خادم، بسیج، کانون های فرهنگی- هنری، مخاطبان و فضای فیزیکی مسجد) با محوریت امام جماعت است (کرم اللهی و کاشانی زاده، ۱۳۹۱، ص ۳۸). مدیریت خرد مسجد بیش از همه در منظر عموم مردم قرار دارد. کارآمدسازی این بخش و ایجاد تعامل سازنده آن با مخاطبان و غیر مخاطبان از عوامل مهم و تاثیرگذار در افزایش میزان حضور و اثرپذیری مردم از مسجد است (همان، ص ۴۷).

۱ Robbins & Cenzo
۲ Scott & Davis
۳ Daft
۴ Drucker



مسجد سازمان الهی - مردمی است که رسالت هدایتی، معنوی، آموزشی، تربیتی و تبلیغی دارد که با رهبری معنوی و نفوذ کلمه و مدیریت امام جماعت و با حضور توده مردم و اقشار مختلف آن سازمان دهی می شود (عباسی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۴۰). سازمان به منزله یکی از ابزارهای کارآمد برای انجام فعالیت‌های اجتماعی، این قابلیت را دارد با ایفای کارکردهای گوناگون و تطبیق با ساختارهای متنوع، سازوکارهای تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کند (قلی پور و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۹۹).

با قبول این مهم که ساختار سازمانی خوب، فراگردهای عملی ساختن راهبردها و تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند و وجود آن از امتیازات بسیار حائز اهمیت برای هر سازمان محسوب می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۹۶) و نیز اینکه در ایجاد یک ساختار جدید و نو، ابتدا باید کارکردها را بر اساس اهداف پیش بینی کرده و سپس ساختار متناسب با آنها را طراحی و تدوین کرد (قلی پور و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۱۱۵)؛ از این منظر به نظر می‌رسد آن سازگاری و تناسب بین کارکردهای مورد انتظار از مسجد با ساختار سازمانی اجرایی آن ملاحظه نمی‌گردد، که می‌تواند در قالب یک مسئله قابل طرح و بررسی باشد. با توجه به این مهم که ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۷۴)؛ لزوم ارائه ساختاری جدید برای مسجد با تمرکز بر کارکردهای امروزی آن در راستای پایداری پویا و پاسخگویی کارآمد به نیازهای روز، بیش از پیش الزامی است.

از سویی دیگر، نگاهی به بخش نخست بند دوم سند چشم‌انداز بیست ساله مساجد، که مساجد را در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران اسلامی «رشد یافته و دارای ساختاری متناسب و کارآمد در عرصه ماموریت‌ها» معرفی می‌کند مبین اهتمام و توجه خاص کارشناسان و خبرگان این حوزه از دین نسبت به مسجد به عنوان یک «نهاد مدیریت شده» است که از این منظر لزوم اتخاذ ساختاری متناسب را ضروری می‌داند. توضیح آنکه در محیط‌های متنوع و متحول امروزی، سازمان‌ها ناگزیرند تا برای ایفای نقش اثرگذار در مناسبت‌های اجتماعی، ساختارهایی متناسب با خواست و نیازهای جامعه هدف خود را انتخاب کنند تا بدین ترتیب بنا بر مصلحت و شرایط اقتضائی عرصه فعالیت خود عمل کرده، منافع ذینفعان را بیشینه و بقا و پایداری خود را تضمین کنند (قلی پور و دیگران، ۱۳۸۸، ص ۱۰۰).

به نظر می‌رسد می‌توان با ارائه ساختاری متناسب با کارکردهای امروزی مسجد، همسویی بیشتری بین ساختار و ماموریت‌های مسجد ایجاد نمود و به تبع آن، شاهد افزایش روزافزون و گسترش توجه اقشار جامعه به مساجد و فراگیری برنامه‌های مساجد در کشور بود. بنابراین هدف از پژوهش حاضر طراحی ساختار متناسب با کارکردهای امروزی مسجد است. بدین منظور استخراج کارکردهای امروزی مسجد و همچنین دسته‌بندی کارکردهای امروزی مسجد در قالب یک طرح ساختاری پیش‌نیاز تحقق این هدف است.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی شبکه‌ای رسمی و مرتبط با حیطه وظایف و حدود اختیارات افراد است که چگونگی نظم دهی به فعالیت‌های آنها و استفاده از منابع لازم جهت دستیابی به اهداف سازمان را کنترل می‌نماید (جونز، ۱۳۹۰، ص ۲۹). از این روی، ساختار سازمان نشان دهنده مسئولیت مدیر و رابطه بین مناصب مختلف است، به طوریکه مشخص شود که هر فرد به چه کسی گزارش بدهد. این ساختار، مجموعه روابط برنامه ریزی شده میان مجموعه‌ای از وظایف مرتبط و عوامل فیزیکی و پرسنل مورد نیاز جهت اهداف سازمان می‌باشد (الوانی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۲۷۵). مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سر و کار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸، ص ۳۳).

انواع ساختار سازمانی

اندیشمندان مدیریت تعدادی از شکل‌های بنیادی سازمانی را مورد شناسایی قرار دادند که از آنها به عنوان مبنایی برای طراحی ساختارهای سازمانی استفاده می‌شود (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹، ص ۵۳۹). این ساختارها شامل موارد زیر می‌شود:

۱) ساختار ساده

به سازمان‌های کوچک مربوط می‌شود و تحت نظر سرپرست مستقیم قرار دارند (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۴). ویژگی برجسته این ساختار آن است که تکامل یافته نیست، تقسیم کار آن روشن نیست، واحدهای آن گوناگون نیست و سلسله مراتب آن کوتاه است (مینتزبرگ، ۱۳۷۱، ص ۲۴۴). رسمیت پایین و تمرکز بالای این ساختار موجب می‌شود تا حجم زیادی از اطلاعات بر سر مدیران سطوح بالا ریخته شود (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۵۰).

۲) ساختار بوروکراسی (دیوان سالاری)



به واسطه وظایف بسیار عادی و یکنواخت، سطوح بالایی از رسمیت‌گرایی و اختیارات متمرکز مشخص می‌شوند (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۴). یکی از نقاط قوت بوروکراسی توانایی سازمان در انجام دادن کارهای استاندارد به صورت کارا است (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۵۱).

۳) ساختار وظیفه‌ای (کارکردی) یا مرکزی

مبتنی بر قسمت بندی فعالیت‌های تخصصی متغیر می‌باشد که به اهداف کلی منتهی می‌شوند (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۴) و گروهی از متخصصان شغلی و مشابه را با یکدیگر جمع می‌کند (رابینز و کالتر^۱، ۱۳۹۳، ص ۳۴۸).

۴) ساختار چند بخشی

مبتنی بر گروه بندی‌هایی می‌باشند که به واسطه تولیدات یا بازارها صورت پذیرفته اند و مملو از شکل های کارکردی است (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۴). در این ساختار هر بخش استقلال محدودی دارد با یک مدیر بخش که اختیار واحد خودش را دارد و مسئول عملکرد است (رابینز و کالتر، ۱۳۹۳، ص ۳۴۹).

۵) ساختار ماتریسی

یک شکل سلسله مراتبی دو گانه می‌باشد که همزمان کارها به واسطه معیار پروژه ای و وظیفه ای (کارکردی) سازمان می‌یابند (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۵). به واقع افراد و منابع به دو روش به طور همزمان گروه بندی می‌شوند: از طریق عملکرد و از طریق محصول (جونز، ۱۳۹۰، ص ۱۸۰). از آشکارترین مشخصه‌های ساختار ماتریسی، از بین بردن وحدت فرماندهی است (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۵۳).

۶) ساختار ادھو کراسی

ساختارهایی هستند که به واسطه سطح پایینی از رسمیت‌گرایی و تمرکزگرایی شناخته می‌شوند (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۵). در این سازمان‌ها ضوابط و مقررات در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند؛ در این ساختارها برای انجام وظایف کلی سازمان، از واحدهای کوچک استفاده می‌شود. این سازمان‌ها ساختاری افقی دارند و به صورت کاملاً غیرمتمرکز اداره می‌شوند و از تیم‌های کاری و گروه‌های ضربت استفاده می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۳۷).

۷) ساختار شبکه ای

ساختارهایی که مجاز به ادغام و یکپارچگی فعالیت‌ها در مرزهای رسمی می‌باشند، هم درون سازمان‌ها و هم بین سازمان‌ها ملاحظه گردد (اسکات و دیویس، ۱۳۸۹، ص ۲۳۵). در این ساختار شرکت توافق نامه‌هایی را با کل عرضه کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان ترتیب می‌دهد تا بسیاری از فعالیت‌های ارزش آفرین مورد نیاز تولید کالاها و خدمات بازار را برونسپاری کند (جونز، ۱۳۹۰، ص ۱۸۷).

سازماندهی

هر فعالیت سازمان یافته انسانی، از سفالگری تا پیاده کردن انسان در کره ماه نیازمند دو شرط پایه‌ای و در همان حال ناسازگار با یکدیگر است. این دو شرط عبارتند از تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه‌ها بگونه‌ای که امکان انجام گرفتن کار را فراهم کند (مینتزبرگ^۲، ۱۳۷۱، ص ۳). اساساً هر نوع فعالیت گروهی با هدف معین در صورتی با موفقیت‌ترین خواهد شد که وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات و روابط هر یک از افراد گروه بر مبنای یک روش تقسیم کار منطقی، معلوم و مشخص شود و با ایجاد هماهنگی‌های لازم، مساعی افراد در جهت رسیدن به هدف‌ها هدایت شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۹، ص ۱۵۹).

سازماندهی به مثابه کارکرد مدیریت (رابینز و سنزو، ۱۳۷۹، ص ۱۸۳)، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف (رضائیان، ۱۳۸۸، صص ۲۷۳-۲۷۴)، این وظیفه مهم را به عهده دارد. به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان، در قالب هدف‌های جزئی‌تر شده، وظایف واحدها، شکسته و تحقق آن میسر می‌شود (الوانی، ۱۳۸۴، ص ۹۷).

اگر سازماندهی را به عنوان یک فرایند مورد توجه قرار دهیم (وی ریچ و کونتز، ۱۳۸۸، ص ۲۶۲) که مجموعه فعالیت‌های به وجود آوردن ساختار سازمانی را افاده می‌کند، مشتمل بر سه مرحله ذیل است (رضائیان، ۱۳۸۸، صص ۲۷۳-۲۷۴):

^۱ Robbins & Coulter

^۲ Mintzberg



الف) طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری

ب) دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و منصب های سازمانی

ج) برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی

البته می توان مراحل فراگرد سازماندهی را به صورتی دیگر نیز بیان داشت:

۱- تقسیم کار: تمام بار موجود را به کارهای ویژه ای تقسیم شود بطوریکه افراد یا گروه های خاص بتوانند به شیوه ای راحت و به روشی منطقی یا بخردانه انجام دهند.

۲- گروه بندی: کارها را به روشی منطقی و کارا در هم ادغام نماید.

۳- سلسله مراتب اختیارات: مشخص نماید که در سازمان هر فرد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد.

۴- هماهنگی: تعیین ساز و کارهایی جهت یکپارچه نمودن فعالیت های گروه ها و واحدهای سازمانی و تبدیل سازمان به یک واحد کل (استونر و دیگران^۱، ۱۳۸۲، ص ۵۲۸).

کارکردهای امروزی مسجد

واژه کارکرد در ادبیات علم جامعه شناسی به معنای نقش یا اثری است که هر پدیده در زنجیره پدیده هایی که با آنها مرتبط است باقی می گذارد. همین واژه در ادبیات علم مدیریت معنای بسیار محدودتری نسبت به علم جامعه شناسی دارد که علمای مدیریت آن را مترادف "فعالیت" یا حتی "وظیفه" برای یک بخش سازمانی دانسته اند (بنائی فاطمی، ۱۳۹۰، ص ۲۷). با توجه به اینکه در این تحقیق از دریچه علم مدیریت به موضوع مسجد پرداخته شده است، معنای دوم از کارکرد یعنی وظیفه یا فعالیت مدنظر است.

«مسجد» به عنوان مهم ترین پایگاه و مرکز گردهمایی مسلمانان در طول تاریخ، افزون بر کارکرد عبادی، کارکردهای دیگری نظیر کارکرد آموزشی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و نظامی داشته است. این امر نشان از جایگاه و اهمیت والای این مکان مقدس در پیشبرد اهداف جامعه اسلامی دارد (کرم الهی و کاشانی زاده، ۱۳۹۱، ص ۳۲). مسجد در اسلام، تنها معبد نیست، زیرا عبادت در اسلام دعا و نیایش و انجام امور مخصوصی که در ادیان به این نام وجود دارد نیست؛ بلکه حتی جهاد نیز جزئی از عبادات است. عبادت هر عملی و حتی احساسی است که آدمی نه برای نفع فردی، برای خود، که برای خلق انجام می دهند و همین «برای خلق» در اسلام «برای خدا» تلقی می شود.

به بیانی دیگر مسجد در اسلام کانون عبادت است؛ اما عبادتی که دامنه تعریف و توسعه آن، چگونگی کلیه امور مربوط به حیات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی جهان اسلام را در بر می گیرد و گزاره های دینی را مفهوم و عینیت می بخشد. بر اساس همین گستردگی مفهوم عبادت در اسلام است که مسجد نبوی (ص) برای کارکردی چندگانه اختصاص می یابد و سنت بهره برداری چندمنظوره را بنیان می گذارد (رهبری، ۱۳۸۰، ص ۲۲۹). از این روی اگرچه مسجد در نقش اول خود مکانی برای پرستش معبود یگانه و برپایی نماز جماعت به عنوان اولی ترین نوع عبادت در نظر گرفته می شود، ولی این نقش در واقع چون تنه ای است که با رویش خود منجر به جوانه زدن شاخه های متعددی شده که از هر کدام میوه های مختلفی برای جامعه اسلامی به ارمغان آورده خواهد شد (کوخابی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۰).

اگر بازتعریفی به انواع کارکردهای متنوع و متکثر مسجد صورت گیرد، این نکته مهم روشن خواهد شد که برخی از کارکردها از آغاز شکل گیری مسجد تاکنون همواره به صورت مؤلفه ای تفکیک ناپذیر با آن همراه بوده اند، اما تعداد دیگری از کارکردها با توجه به نیاز جامعه و شرایط ایجابی به مسجد اضافه شده اند و پس از رفع نیازها و بوجود آمدن شرایط جدیدتر که نیازی به ادامه آن کارکرد وجود نداشته از مساجد جدا شده، یا در بخشهای دیگر الحاق، ادغام و یا نوسازی شده و یا اینکه به دلیل عدم نیاز جامعه از بین رفته اند. بدین ترتیب ما با دو نوع کارکرد در مساجد مواجه بوده ایم:

الف - کارکرد اصلی و دائمی مسجد: کارکرد عبادی و مناسکی آن است که با هدف افزایش ابعاد معنوی و بینشی تمام سطوح ولایه های جامعه انجام می گیرد. این کارکرد معنویت محور در راستای آیه شریفه «وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون» (ذاریات، ۵۱، ۵۶) که هدف از خلقت تمامی مخلوقات را انجام اعمال عبادی و معنوی می داند، بوده که در راستای هدفی متعالی قرار گرفته است. این کارکرد در ادوار گذشته و در طول تاریخ اسلام همواره و بطور مستمر همراه مسجد بوده و انقطاع و گسستی بین آن دو (مسجد و کارکرد معنوی) صورت نگرفته است. و در واقع از الزامات اصلی و مهم در بنای مسجد احیاء و ترویج این کارکرد معناگرا و انسان ساز بوده است. گرچه در بعضی از مقاطع تاریخی بنا به دلایلی از جمله شرایط و فضای معنوی حاکم بر جوامع و نوع نگاه و رویکردهای خاص مسلمانان به امر معنویت و امور عبادی و نیز مقضیات زمانی و مکانی از شدت و ضعف برخوردار بوده است.

^۱ Stoner et al



ب- کارکردهای فرعی و مقطعی مسجد: این کارکردها نیز دارای ویژگی‌هایی است که باعث تقویت آنها در مسجد شده است. ویژگی اصلی این کارکردها در نوع رویکرد مؤمنان نسبت به فعالیت‌های موجود در آن نهفته است، چرا که مسجیدیان از باب آن که مؤمنند در مقاطعی خاص انجام چنین اموری را برای خود واجب دیده و وظیفه خود پنداشته‌اند و این قبیل امور که مورد توجه مومنان با انگیزه‌های ایمانی و دینی است، چیزی نیست جز اموری قربی، که مؤمنان در اقدام به آن تقرب به درگاه الهی و تحصیل رضایت بارگاه ربوبی را در نظر دارند.

از سوی دیگر، اموری در جامعه اسلامی وجود دارد که در مقاطعی از زمان جزو نیازهای ضروری جامعه قلمداد می‌شود ولی متولی خاصی ندارد و نهادی خاص برای رتق و فتق امور آن در جامعه تأسیس نشده است. این گونه امور به محض ضرورت یافتن، از نظر اجرا و اداره جزو امور قربی خواهد بود که شارع مقدس، راضی به ترک آن نیست. لذا پرداختن به آن از واجبات کفایی است که بر متطوعینی که شرایط لازم را داشته باشند متعین و در زمره امور عبادی قرار می‌گیرد که پرداختن به آن به قصد قربت و برای رضایت درگاه الهی خواهد بود و از آن جهت که در جامعه اسلامی این گونه امور قربی و عبادی در مساجد تبلور می‌یابد، لذا مسجیدیان اولین اقدام کنندگان به آن امور هستند و در مکانی از مسجد، یا مجاورت آن و یا در صورت نیاز با احداث مکانی مناسب در مجاورت مسجد به آن می‌پردازند (موظف رستمی، ۱۳۸۲، ج ۲، صص ۱۱-۱۰).

همواره باید توجه داشت که تنوع کارکردهای مسجد حلقه واسطه مسجد و جامعه هستند (محمدی، ۱۳۸۱، ص ۲۴۳) البته گستردگی جامعه، پیچیدگی روابط، تکثر سازمانها و نهادها و وسعت گستره نیازهای ضروری، امر گزینش کارکردهای متناسب برای مسجد را پیچیده می‌سازد (موظف رستمی، ۱۳۸۲، ص ۱۱).

بر این اساس ضروری است کارکردهایی متناسب با بستر زمانی و مکانی جامعه امروز ایران برای مسجد در نظر گرفته شود که به تبع آن بتوان ساختاری متناسب با این کارکردها در جهت تحقق اهداف مسجد طراحی کرد. بدین منظور از روش تحلیل محتوای مضمونی بر مبنای واحد جمله به صورت کیفی استفاده شده است. تحلیل محتوای مضمونی یکی از روش‌های تحلیل محتواست که با تحلیل مضمون در شناخت مضامین مشترک داده‌ها، مشابهت دارد (شیخ زاده و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۵۷). در تحلیل محتوای مضمونی بر خلاف تحلیل مضمون از تفسیر در کمترین حد ممکن استفاده و صرفاً از آن برای نامگذاری و گروه بندی مضامین استفاده می‌شود.

در این روش به منظور اعتباردهی به داده‌ها با مراجعه به خبرگان آگاه در امور مساجد به تجدید نظر درباره داده‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای پرداخته شده است. به این ترتیب که در این مرحله به ده تن از خبرگان آگاه که عمدتاً از اساتید حوزه علمیه مشهد و قم بوده‌اند مراجعه شد و بعد از گردآوری نظرات و مراجعه به خبرگان بعدی با استفاده از روش گلوله برفی محقق به اشباع نظری دست یافت. به منظور گردآوری داده هادر این تحقیق، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی به شرح زیر استفاده گردیده است. الف: روش کتابخانه‌ای (بررسی مدارک و اسناد): در این روش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است.

ب: روش میدانی: در بخش میدانی با اعمال نظر خبرگان، داده‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای تأیید شده است. بر این اساس در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات (متون) از فرآیند کدگذاری استفاده شده است. در این مرحله، محققین بعد از بررسی دقیق متون حاصل از کتب و مصاحبه‌ها به ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها و استخراج نکات مهم متون پرداخته‌اند. جدول ۱ متن‌ها و کدهای اولیه حاصل از این مطالعات را نشان می‌دهد.

جدول ۱- متن‌ها و کدهای اولیه

نشانگر	متن	کد اولیه
C1	از دیگر عباداتی که در مسجد صورت می‌گیرد دعا و مناجات است.	برگزاری امور عبادی مانند دعا و مناجات
C2	جایگاه اصلی نماز در مسجد است.	مسجد جایگاه اصلی نماز



C3	از زیباترین و شکوه‌مندترین جلوه‌های وحدت و همگرایی مسلمانان برپایی نماز جماعت در مسجد است.	برپایی نماز جماعت در مسجد از جلوه‌های وحدت مسلمانان
C4	اعتکاف از جمله عبادات بسیار ارزشمند جمعی است که تحت شرایطی باید حتما در مسجد برگزار شود.	برگزاری عبادات جمعی مانند مراسم اعتکاف
C5	معمولا هرگاه در ارتباط مسجد و خانواده کاوش می‌شود رابطه یک سویه خانواده با مسجد بررسی می‌شود در حالی که می‌توان ارتباط بین این دو نهاد مهم را دو جانبه در نظر گرفت.	وجود ارتباط دوجانبه بین دو نهاد مسجد و خانواده
C6	با وجودی که خانواده موثرترین عامل حفظ هویت دینی و ایمان فردی است... با این حال نقش مسجد در این جهت به عنوان مددکار خانواده از اهمیت به سزایی برخوردار است.	اهمیت نقش مسجد در مددکاری خانواده در جهت حفظ هویت دینی اعضا
C7	بنا به باور مسجدشناسان و کارشناسان تعلیم و تربیت خانواده، مسجد جایگاه مناسبی برای ارائه آموزش‌های بهینه‌سازی خانواده است.	مسجد جایگاه ارائه آموزش‌های بهینه‌سازی خانواده
C8	با توجه به جایگاه ویژه‌ای که دین اسلام برای «مسجد» در نظر گرفته است، مساجد بهترین فضای تربیتی برای کودکان و نوجوانان به شمار می‌روند.	مساجد بهترین فضای تربیتی برای کودکان و نوجوانان
C9	مساجد از محورهای اساسی برای اجرای سبک زندگی ایرانی اسلامی هستند.	مسجد محور اساسی اجرای سبک زندگی ایرانی - اسلامی
C10	انتخاب مسجد به عنوان بستر و پایگاه ارائه‌کننده و مروج و بسط‌دهنده سبک زندگی از آموزه‌ها و مفاهیم اسلامی غیر قابل انکار و چشم‌پوشی است.	ارائه‌کننده و مروج و بسط‌دهنده سبک زندگی برگرفته از آموزه‌ها و مفاهیم اسلامی
C11	مساجد به عنوان سنگرهای مقابله با جنگ نرم در اجرایی شدن سبک زندگی ایرانی اسلامی در خط مقدم قرار دارند.	مساجد در خط مقدم اجرایی شدن سبک زندگی ایرانی - اسلامی
C12	تعلیم و تعلم در مساجد به شکل سنتی خود اعم از سخنرانی و کلاس و نشست‌های جمعی امری متداول بوده است.	متداول بودن سخنرانی و نشست‌های جمعی سنتی در مسجد
C13	نمونه‌های متعدد دیگری از مجالس علمی و حلقه‌های درس در مساجد ضبط شده است.	برگزاری مجالس علمی و حلقه‌های درسی در مسجد
C14	پیامبر(ص) مسجد را به دانشگاه گسترده‌ای بدل نمود که در آن مسلمانان در مراتب مختلف به آموختن و فراگیری قرآن و علوم اسلامی می‌پرداختند.	مسجد به مثابه دانشگاه جهت فراگیری قرآن و علوم اسلامی به عموم مسلمانان
C15	دکتر لاریجانی: قبل از انقلاب به شهید مطهری گفتم دانشجویان ما گرایش به مارکسیسم و تشکیلاتی‌های دیگر پیدا می‌کنند! چرا این طور می‌شود؟ راه حلش این است که مسائل معقول اسلامی را نیز بیاموزید تا نگاهتان به مسائل اسلامی عقلانی باشد" این آموزش می‌خواهد، در مساجد این فکر باید جا بیفتد.	آموزش مسائل معقول اسلامی در مساجد
C16	در مسجد علاوه بر بیان احکام و مسائل فقهی و تفسیر قرآن، اصول اعتقادات اسلامی که بعدها به عنوان علم کلام شناخته شد مورد مذاکره و مباحثه قرار می‌گرفت.	بیان مباحث علم کلام در کنار بیان احکام و مسائل فقهی در مسجد
C17	حفظ، تعلیم و تفسیر قرآن کریم که سرآغاز آموزش و پرورش اسلامی است در مساجد صورت می‌گرفته است.	حفظ، تعلیم و تفسیر قرآن کریم
C18	اساس جهان بینی و مبانی فکری تئوریک اسلام در مسجد انجام گرفت.	عرضه جهان‌بینی و مبانی فکری اسلام در مسجد
C19	مسجد در جایگاه اصیل خود یک الگوی ارزشگذاری است. ارزشهای فراموش شده در مسجد مطرح می‌شود.	طرح ارزش‌های فراموش شده در مسجد
C20	مسجد در طول تاریخ پایگاه وحدت دلها برای اسلامی کردن فرهنگ جامعه و عامل درک صحیح و تعمیق و رشد فرهنگ اسلامی در میان جوامع بوده است.	مسجد عامل درک صحیح و تعمیق و رشد فرهنگ اسلامی
C21	مراد از کارکرد فرهنگی نقشی است که مساجد در جهت افزایش آگاهی‌ها و بینش‌های مردم در زمینه‌های گوناگون مذهبی ایفا می‌کنند.	نقش مسجد در افزایش آگاهی‌ها و بینش‌های مذهبی مردم



C22	مراسم عزاداری و جشن و سرور در ایام و مناسبت‌های مذهبی رابطه عمیقی با ائمه برقرار می‌نماید که در مسجد اجرا می‌شود.	اجرای مراسم عزاداری و جشن و مناسبت‌های مذهبی در مسجد
C23	مراسم دیگری مثل خطبه‌های اخلاقی و دینی، عزاداری امام حسین، ختم اموات و انواع جلسات ذکر و قرائت قرآن که به طور معمول در مساجد انجام می‌شوند.	برگزاری مراسم‌های دینی مانند جلسات قرآن، عزاداری امام حسین و...
C24	ضروری است مسوولین پدافند غیرعامل کشور از اماکن مذهبی [از جمله مساجد] برای توسعه آموزش‌های پدافند غیرعامل کشور و افزایش پایداری ملی که قطعاً کارکردهایی فراتر از سایر اماکن دولتی مانند مدارس، ادارات دولتی و... خواهد داشت، سرمایه‌گذاری نمایند.	نقش اماکن مذهبی مانند مساجد در توسعه آموزش‌های پدافند غیرعامل
C25	ارتباط مساجد با یکدیگر از جمله مباحث است که در جامعه امروزی نیاز به آن احساس می‌شود.	ضرورت ارتباط و تعامل مساجد با یکدیگر
C26	یکی از شرایط بسیار ضروری جهت ایفای مطلوب کارکردهای معنوی، فرهنگی و سیاسی در مسجد آگاهی به مقتضیات زمان است.	ضرورت آگاهی به مقتضیات زمان در ایفای مطلوب کارکردهای مسجد
C27	مسجد در ایفای نقش‌های متنوع خود همچون گذشته به گونه‌ای انحصاری نیست و با توسعه جوامع جدید نیز مسجد... باید در قالب یک همکاری و به گونه‌ای قانونمند و تعریف شده و با تجهیز شرایط لازم و ضروری و تداوم نقش‌های چندگانه خود بپردازد.	لزوم تداوم نقش‌های چندگانه مسجد متناسب با اقتضائات جوامع و به طور قانونمند
C28	یکی از چالش‌های جدی که مساجد با آن مواجه می‌باشند، عدم توجه جدی و نپرداختن به مقوله تغذیه و تقویت فکری نیروهای انسانی مسجد می‌باشد.	نیاز پرداختن به مقوله تغذیه و تقویت فکری نیروهای انسانی مسجد
C29	مساجد باید از امکانات و قابلیت‌های حاصل‌آمده توسط اینترنت در جهت گسترش دامنه فرهنگ سازی دینی بویژه در سطح محله کمال بهره‌برداری را نمایند.	استفاده از امکانات و قابلیت‌های حاصل‌آمده توسط اینترنت
C30	تبلیغ امور نذر، وقف، زکات و کاربری اجتماعی آن به سهولت از طریق مساجد و رسانه منبر و یا بوسیله نشر مقالات، مجلات و کتب از کانال مساجد امکان پذیر و تاثیرگذار است.	امکان پذیر و تاثیرگذار بودن تبلیغ امور نذر، وقف، زکات در مسجد
C31	ایجاد صندوق قرض الحسنه و اعطای وام به نیازمندان، جمع‌آوری کمک‌های نقدی و جنسی جهت کمک به نیازمندان و محرومان، ایجاد فروشگاه و شرکت تعاونی مصرف در مسجد از سایر فعالیت‌های اقتصادی است.	انجام فعالیت‌های اقتصادی عام المنفعه مانند ایجاد صندوق قرض الحسنه و...
C32	کارکرد اقتصادی مساجد به طور غیر مستقیم بوده و عمدتاً از طریق موعظه و نصیحت و نیز بیان احکام خرید و فروش... نقش اساسی مساجد در حوزه اقتصاد، تاکید فراوان بر رعایت انصاف و عدالت در انجام معاملات و فعالیت‌های اقتصادی تنها باهدف رضایت خداوند و رفح حوایج و نیاز مسلمانان.	بیان موعظه و نصیحت و احکام خرید و فروش در مسجد و تاکید بر رعایت انصاف و عدالت در انجام معاملات و فعالیت‌های اقتصادی
C33	مساجد محلی، نقشی اساسی در "تلطیف رقابت" بر عهده دارند. کسبه در یک مسجد حضور یافته و به عبادت می‌پردازند. اگر چه خود را در صحنه اقتصادی رقیب یکدیگر می‌بینند و می‌کوشند تا مشتریان را به زیان رقیب جذب کنند، اما به دلیل پیوندهای رودررویی که با یکدیگر دارند و روابط عاطفی ناشی از هم‌مسلمگی بودن، در این رقابت نابودی یکدیگر را دنبال نمی‌کنند.	نقش اساسی مسجد در تلطیف رقابت کسبه
C34	نتیجه پیوند میان مسجد و بازار این بود که قوانین اقتصاد اسلامی اغلب خود به خود به اجرا می‌آمد... کمتر دروغ می‌گفتند و کمتر به احتکار و کم‌فروشی می‌پرداختند.	اجرای قوانین اقتصاد اسلامی در بازار و عدم تحریف قوانین با پیوند آن به مسجد
C35	دکتر لاریجانی: اخیراً خانم رایس وزیر امور خارجه آمریکا سخنرانی در دانشگاه قاهره کرد و در آنجا مطلبی گفت که مربوط به کار شما و اهمیت کار شما می‌شود. ایشان گفته است که	اهمیت فوق‌العاده سیستم تامین مالی مساجد برای دشمنان اسلام



	ماموریت ما فراتر از دولت هاست و میدان درگیری ما فقط شامل دولت ها نیست . این مساجد و سیستم تغذیه مالی آنها برای ما فوق العاده مهم است.	
C36	ارزش دادن به طبیعت و مسئولیت شهروندان برای حفظ و ارتقا محیط طبیعی از جمله راهکارهای ویژه ای است که مساجد در سطح محله ای بر آن صحه می گذارند.	نقش مسجد در حفظ و ارتقا محیط طبیعی
C37	از آنجایی که از مساجد به عنوان مهم ترین مراکز قانون گذاری دین اسلامی یاد شده و می گردد از این رو می توان به نقش مهم این مراکز در قانون گرای شهروندان در حفاظت از محیط شهری و محله ای تاکید و توجه نمود.	ایفای نقش مهم مسجد در قانون گرای شهروندان در حفاظت از محیط شهری و محله ای
C38	مسجد زمان پیامبر به عنوان سرپناهی برای فقرای مهاجر نقش آفرینی داشته است، آوارگان جنگ و حوادث طبیعی نیز می توانستند از مسجد به عنوان پناهگاه استفاده کنند.	سرپناهی برای فقرا، آوارگان جنگ و حوادث طبیعی
C39	اساسا یکی از انگیزه های تجمع مسلمانان در مرکزی به نام مسجد برای دفع و رفع مشکلات آحاد جامعه اسلامی و اصلاح امور مسلمانان است.	مسجد محل دفع و رفع مشکلات جامعه اسلامی و اصلاح امور
C40	کارکرد خدماتی و امدادی مساجد و رسیدگی مادی و معنوی به افراد بی بضاعت به شکل فعال از دیگر مصادیق ملجا بودن مساجد است.	رسیدگی مادی و معنوی به افراد بی بضاعت
C41	مساجد جایگاه و پناهگاه مناسبی برای تعاون اجتماعی مسلمانان و مشارکت آنان در راستای رفع نارسایی های اجتماعی است.	رفع نارسایی های اجتماعی با محوریت مسجد
C42	با پیدایش مسجد مدینه...فعالیت های مشاوره اجتماعی به موازات وظایف دینی در آن انجام می پذیرفت.	انجام فعالیتهای مشاوره ای اجتماعی مسجد به موازات وظایف دینی
C43	از جمله کارکردهای مهم مسجد را اطلاع رسانی درست و اخبار صحیح می توان برشمرد.	اطلاع رسانی درست و صحیح اخبار
C44	از مساجد می توان به عنوان مراکز مدیریت اطلاع رسانی در سطوح شهری و محله ای یاد نمود.	مساجد به عنوان مراکز مدیریت اطلاع رسانی شهری
C45	مسجد بهترین رسانه برای اطلاع گیری از اوضاع محیطی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات بدست آمده از طریق ارتباطات انسانی است.	مسجد به عنوان رسانه برای اطلاع گیری و به اشتراک گذاشتن اطلاعات
C46	حضور در جماعت و مسجد ، اطلاع رسانی درباره نیاز و مشکلات مردم محروم را سهل و ساده و به صورت مطلوب امکان پذیر می نماید.	اطلاع رسانی آسان از مشکلات مردم محروم توسط مسجد
C47	در سایه تجمع و انسجامی که مومنان در مساجد می یابند می توان بهترین تشکل مردمی را جهت مبارزه با منکرات و مفاسد و آسیب های اجتماعی پی ریزی نمود.	ایجاد تشکل های مردمی جهت مبارزه با منکرات، مفاسد آسیب های اجتماعی در مساجد
C48	مساجد...امروز در مبارزه با تهاجم فرهنگی و تقویت فریضه امر به معروف و نهی از منکر پیش قدم می باشند.	تقویت فریضه امر به معروف و نهی از منکر توسط مساجد
C49	مساجد نقش به سزایی در مهار و از میان بردن آسیب های اجتماعی به ویژه در سطح محله ای ایفا نموده و بدین ترتیب موجبات برقراری امنیت در محله ها و شهرها را فراهم می آورند.	از میان بردن آسیب های اجتماعی و برقراری امنیت
C50	به جرات می توان گسترده ترین شبکه فراگیر اجتماعی در کشور را مساجد دانست. از این رو نقش مدیریتی این شبکه گسترده در توسعه شهری و به ویژه محله ای حایز اهمیت است.	گسترده ترین شبکه فراگیر اجتماعی نقش مدیریتی مسجد در توسعه شهری با توجه به فراگیر بودن
C51	مسجد در جوامع اسلامی با توجه به آموزه های دینی چشم گیر .ظرفیت بروز رفتارهای سیاسی را در مقایسه با نهادهای دینی در ادیان دیگر به درجات بسیار برتری دارد.	ظرفیت بروز رفتارهای سیاسی در مسجد در مقایسه با نهادهای دینی در ادیان دیگر
C52	مسجد به عنوان مرکز تصمیم گیری سیاسی از زمان پیامبر اکرم مطرح شد.	مسجد به عنوان مرکز تصمیم گیری سیاسی
C53	یکی از کارهای مهم مساجد انتقال نقطه نظرات و خواسته های مردم محلات و شهرها به سمع مسئولین کشور است که این امر یکی	انتقال نقطه نظرات و خواسته های مردم به سمع مسئولین



	امور مهم در اندیشه سیاسی اسلام است.	
C54	پیامبر اکرم(ص) پس از بنیانگذاری نظام نوین اسلامی در مدینه و به منظور دخالت مسلمانان در شیوه حکومت و آگاه ساختن آنان با اهداف سیاسی اسلام، مسجد را که مرکزی عمومی و محل تجمع مسلمانان برای ادای فریض دینی بود به عنوان پایگاه حکومت و نهاد سیاسی اسلام برگزید.	مرکزی عمومی و محل تجمع مسلمانان برای ادای فریض دینی انتخاب مسجد از سوی پیامبر به عنوان پایگاه حکومت و نهاد سیاسی اسلام
C55	مسجد بهترین پایگاه برای مبارزه با هوای نفس و مبارزه با استکبار و استبداد است.	مسجد پایگاه مبارزه با هوای نفس و استبداد ستیزی
C56	در شکل‌گیری نهضت‌های سیاسی - اجتماعی ایرانیان در دوره‌های مختلف نیز مسجدها نقش بسیار مهمی ایفا کردند.	نقش مسجد در شکل‌گیری نهضت‌های سیاسی - اجتماعی ایرانیان
C57	پیامبر اکرم همه غزوه‌ها و سریه‌ها را که بعد از هجرت اتفاق افتاد در مسجد هدایت کردند. تشکیلات نظامی پیامبر در مسجد مستقر بود.	هدایت غزوه‌ها و سریه‌ها در مسجد توسط پیامبر
C58	جذب، سازماندهی و اعزام نیروی داوطلب از مساجد موجب می‌گردد نیروی داوطلب نه تنها احساس مزدوری نکند بلکه متکی به عامل عقیدتی است، هم حمایت اجتماعی، هم اینکه رزمنده نوعی احساس میهنی و ملی کسب می‌کند.	جذب، سازماندهی و اعزام نیروی داوطلب از مساجد
C59	مسجد پایگاه استواری است که از رزمندگان جبهه‌ها پشتیبانی می‌کند؛ کمک‌های مردمی به جبهه‌ها را سامان می‌بخشد؛ کمبدهای جبهه و سربازان اسلامی را بر طرف می‌کند و حامی خوبی برای خانواده‌های رزمندگان و ایثارگران است. پیامبر صلی الله علی و آله گاه از مسجد همراه با اصحاب خود از خانواده‌های شهیدان سرکشی می‌کردند.	مسجد به عنوان پشتیبان و حامی جبهه‌های نظامی

با توجه به اینکه برخی از مفاهیم در متن‌های مختلفی مورد اشاره قرار گرفته است، در جدول ۲ مفاهیم مستخرج به همراه کدهای آن تجمیع و ارائه گردیده است. بر این اساس از ۵۹ کد اولیه، ۲۵ مفهوم استخراج شد.

جدول ۲- مفاهیم و کدهای مربوطه

ردیف	مفاهیم	نشانگرکدها
۱	برگزاری امور عبادی	C1.C4
۲	اقامه نماز جماعت	C2.C3
۳	مشارکت توسعه شهری	C50
۴	خدمت رسانی و تعاون	C38.C39.C40.C41
۵	مشاوره اجتماعی	C42
۶	اطلاع رسانی و اطلاع یابی	C46.C43 C44 C4
۷	حفاظت محیط زیست	C37.C36
۸	ارتقا امنیت اجتماعی	C49.C48.C47
۹	ترویج سبک زندگی اسلامی- ایرانی	C11.C10.C9
۱۰	تعامل با خانواده	C8.C7.C6.C5
۱۱	احیا و ترویج ارزش‌های اسلامی	C21.C20.C18 C19
۱۲	برگزاری مراسم‌ها	C23.C22
۱۳	پدافند غیرعامل جنگ نرم	C24
۱۴	بازار اسلامی	C34.C33.C32
۱۵	خدمت رسانی مالی	C31.C30
۱۶	تامین منابع مالی	C35



C17	فعالیت های قرآنی	۱۷
C16.C15.C1.C13.C12	ترویج علوم و معارف اسلامی	۱۸
C54, C53.C52.C51	تقویت مشارکت سیاسی	۱۹
C56.C55	گفتمان اسلام سیاسی	۲۰
C59.C58.C57	آمادگی دفاعی	۲۱
C25	ارتباط شبکه ای مساجد	۲۲
C28	آموزش نیروها	۲۳
C29	فاوا	۲۴
C27.C26	تحقیق و توسعه	۲۵

با مرور مفاهیم و بررسی انجام شده توسط تیم تحقیق، و بر اساس قرابت و مشابهت مفاهیم، هفت مقوله اصلی (طبقه) شناسایی گردید که به همراه مفاهیم مرتبط در جدول شماره ۳ ارائه شده است.



جدول ۳- مقوله ها و مفاهیم مرتبط

*عبادی-نیایشی
برگزاری امور عبادی
اقامه نماز جماعت
*اجتماعی
مشارکت توسعه شهری
خدمت رسانی و تعاون
مشاوره اجتماعی
اطلاع رسانی و اطلاع یابی
حفاظت محیط زیست
ارتقاء امنیت اجتماعی
ترویج سبک زندگی اسلامی- ایرانی
تعامل با خانواده
*فرهنگی-تبلیغی
احیا و ترویج ارزش های اسلامی
برگزاری مراسم ها
پدافند غیرعامل جنگ نرم
*اقتصادی
بازار اسلامی
خدمت رسانی مالی
تامین منابع مالی
*علمی-آموزشی
فعالیت های قرآنی
ترویج علوم و معارف اسلامی
*نظامی-سیاسی
تقویت مشارکت سیاسی
ترویج گفتمان اسلام سیاسی
آمادگی دفاعی
*پشتیبانی
ارتباط شبکه ای مساجد
آموزش نیروها
فاوا
تحقیق و توسعه

نتیجه گیری

در این پژوهش محقق به دنبال دستیابی به ساختاری متناسب با کارکردهای امروزی مسجد است، موضوعی که با توجه به پیمایش مطالعاتی محقق در حوزه تحقیقات مسجد محور با رویکرد علم مدیریت، از سوی کارشناسان امر به آن توجه چندانی نشده است. تنوع کارکردهای مسجد حلقه واسطه مسجد و جامعه است، از این روی مساجد در طول تاریخ به فراخور زمان و مکان کارکردهای گوناگونی را ایفا کرده اند.



به نظر می رسد ویژگی های ساختاری که امکان انطباق مسجد را با اقتضائات محیطی فراهم آورد و برخی از آنها بنا به تجربه جمعی در محیط مساجد امروز قابل فهم و درک است؛ داشتن ساختاری ارگانیک با انعطاف پذیری بالا و حداقل رسمیت و تمرکز و عدم پیچیدگی عمودی است. با توجه به ادبیات تحقیق و نیز نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل های صورت گرفته در زمینه کارکردهای مسجد، ساختارپیشنهادی برای مسجد نوعی ادھوکراسی است که در چنین ساختاری قوانین و مقررات رسمی به اندازه سایر ساختارهای سازمانی نیست، سلسله مراتب عمودی وجود ندارد، واحدها جنبه دائمی و ثابت ندارند و از شیوه های استاندارد شده دقیق و یکنواخت خبری نیست. عدم تمرکز، انعطاف پذیری کامل، روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادھوکراسی است که مجموعاً سازمانی را ایجاد می کند که به سادگی قابل تطبیق با محیط متغیر امروز است. همچنین در این نوع ساختار هماهنگی از طریق نظارت مستقیم انجام نمی شود بلکه بوسیله هماهنگی های دو جانبه و چندجانبه میسر می گردد.

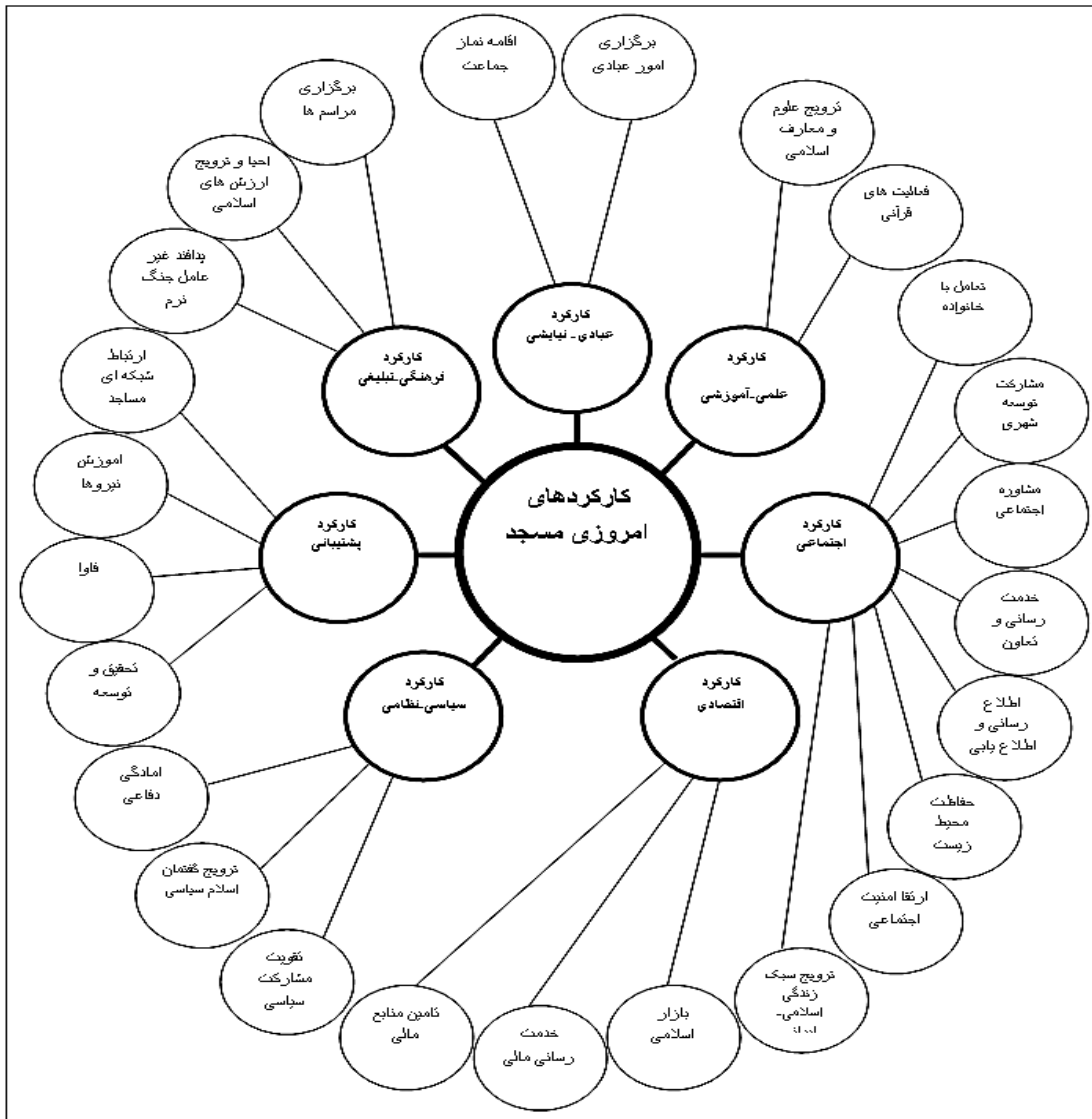
به اعتقاد محقق با توجه به مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی در مسجد، نکته مهم در بهره گیری از ساختار ادھوکراسی، سازگاری ماهیت ادھوکراسی با روح جمعی کار داوطلبانه است. به عنوان مثال از خصوصیات طراحی ادھوکراسی آن است که در آن همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت می شود؛ که این خود در بالا بردن انسجام اجتماعی و حس تعاون مشارکت کنندگان در مسجد بسیار حائز اهمیت است. همچنین در این ساختار این امکان وجود دارد برخی افراد به طور مستمر و نه همیشگی که مایل به همکاری داوطلبانه در فعالیت های مسجد هستند بر اساس علاقه و تخصص خود در گروه های کاری متنوع مسجد شرکت داشته باشند.

پاول ایلسلی^۱ (۱۹۹۵) چنین بحث می کند که جای اینکه با داوطلبان همانند کارکنان یک موسسه رفتار شود، پیشنهاد می کنیم مدیران به آنها نهایت فرصت های یادگیری و مشارکت در وظایف سازمان و حتی فرایندهای تصمیم گیری را بدهند (جوستین^۲، ۱۹۹۶، به نقل از عباسی، ۱۳۹۱، ص. ۱۱۳). به نظر می رسد با توجه به تشکیل گروه های تخصصی ویژه در ادھوکراسی این یادگیری، مشارکت و تصمیم گیری برای نیروهای داوطلب مسجد ایجاد می شود و توانمندسازی نیروهای مسجد را به همراه دارد.

با توجه به مطالب فوق و یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات که در فصل چهارم ارائه گردید ساختار منطبق بر کارکردهای مسجد را می توان در قالب شکل ۱ ترسیم نمود:

^۱ Paul Ilsley

^۲ Smith Justin



شکل ۱- ساختار پیشنهادی منطبق بر کارکردهای مسجد

منابع

- آتش پور، حمید، نادی، محمدعلی و رحیمی نژاد، پیمان، مدیریت سازمان‌ها، تهران: نشر علم، ۱۳۸۷.
- آموزگار، محمد، پژوهش راهبردی تعالی مسجد، اصفهان: شهیدحسین فهمیده، ۱۳۹۰.
- استونر، جیمز، فریمن، ادوارد و گیلبرت، دانیل، مدیریت: سازماندهی، رهبری، کنترل (چاپ دوم)، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- اسکات، ریچارد، دیویس، جرالدفردریک، سازمان‌ها و سازماندهی (دیدگاه سیستم‌های عقلایی، طبیعی، و باز)، ترجمه سیدرضا سیدجوادین، بهروز پیورولی، الهام جمالی پور، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۸۹.
- الوانی، سیدمهدی، ظاهری روزبهانی، محمد و همتی، شاهرخ، مدیریت، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۹۳.
- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی (چاپ بیست و پنجم)، تهران: نشرنی، ۱۳۸۴.
- ایران نژادپاریزی، مهدی، ساسان کهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (چاپ پنجم)، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۰.



- جونز، گرت آر، تئوری و طراحی و تغییر سازمانی. ترجمه حسین صفرزاده، محمدرضا دارابی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۰.
- دراکر، پیتر فردیناند، چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه ابوالقاسم معینی، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- دفت، ریچارد، تئوری و طراحی سازمان، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- رابینز، استفان، کالتر، ماری، مدیریت، ترجمه حسین محبی، تهران: انتشارات آثار فکر، ۱۳۹۳.
- رابینز، استفان، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و اخوان رئیسی فر، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۵.
- رابینز، استفان، سنزو، دیوید، مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و محمدعلی حمید رفیعی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۸.
- رهبری، حسن، مسجد نهاد عبادت و ستاد ولایت، تبریز، ۱۳۸۰.
- شایگان، فریبا، تبیین جامعه شناختی مشارکت مردم در مساجد، تهران: انتشارات جامعه شناسان، ۱۳۸۹.
- شیخ زاده، محمد، عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، فقیهی، ابوالحسن، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳۹۰، شماره ۱۵.
- عباسی، رسول، الگوی مدیریت اثربخش مسجد، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۱.
- عباسی، رسول، طالبانی، غلامرضا، فقیهی، ابوالحسن، تدوین الگوی مدیریت اثربخش مسجد، دو فصلنامه اسلام و مدیریت، ۱۳۹۱، شماره ۳۷.
- فاضلی، نعمت‌الله، مسجد و مدرنیته: مروری تحلیلی و جامعه شناختی به گفتمان‌های مسجد در ایران، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۱۳۸۷، شماره ۹۹.
- قلی پور، آرین، پورعزت، علی اصغر، طاهری عطار، غزاله، مصلحت اندیشی و تحلیل تحولات ساختاری در پرتو طرح‌های سازمانی و کارکردهای اجتماعی، فصلنامه حقوق و مصلحت، ۱۳۸۸، شماره ۹۹.
- کرم الهی، نعمت‌الله، کاشانی زاده، امیر مسلم، تبیین الگوی مفهومی آسیب شناسی وضعیت مسجد در ایران، فصلنامه معرفت فرهنگی اجتماعی، ۱۳۹۱، شماره ۳۱.
- کوخایی، کریم، بررسی جایگاه مساجد در سیره پیامبر اعظم (ص)، در مرکز رسیدگی به امور مساجد، فروغ مسجد (۵) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات برگزیده چهارمین همایش بین المللی هفته جهانی گرامی‌داشت مساجد، قم: مرکز انتشارات ثقلین، ۱۳۸۶.
- محمدی، مجید، مسجد و جامعه در اثر عمادالدین باقی: پرستشگاه در عهد سنت و تجدید (جامعه‌شناسی نهاد‌های دینی)، تهران: سرایی، ۱۳۸۱.
- محمدی‌آشنایی، علی، پیامبر اعظم و مسجد، در مرکز رسیدگی به امور مساجد، فروغ مسجد (۵) مجموعه سخنرانی‌ها و مقالات برگزیده چهارمین همایش بین المللی هفته جهانی گرامی‌داشت مساجد، قم: مرکز انتشارات ثقلین، ۱۳۸۶.
- موظف رستمی، محمدعلی، آیین مسجد، جلد دوم، تهران: گویه، ۱۳۸۲.
- منوریان، عباس، عسگری، ناصر، سازمان در عصر صنعت با اطلاعات و دانایی، تهران: موسسه انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- میتزبرگ، هنری، سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابقی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- وی ریچ، هاینس، کونتز، هرولد، اصول مدیریت (چشم‌انداز جهانی) (چاپ دوم)، ترجمه علی پارسائیان، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۸۸.
- هچ، ماری جو، کانلیف، آن ال، نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۹.

بنائی فاطمی، امیرحسین (۱۳۹۰)، تئوری مسجد بالنده، مراجعه ۱۰ تیر ۱۳۹۴، قابل دسترس در:

<http://www.mehrkowthar.blogfa.com>

لاریجانی، علی (۱۳۸۴)، استراتژی امروز آمریکا جنگ نیست، وادار کردن ما به خودکشی است، مراجعه ۱۰ مرداد ۱۳۹۴، قابل دسترس در:

<http://jamejamonline.ir/online/669136421413605725/>

چکیده

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی، دستیابی به سلامت نظام اداری است. سلامت اداری وضعیتی است که در آن فساد اداری در یک سازمان به میزان قابل قبولی کاهش یافته باشد و یکی از نشانه‌های سلامت اداری، استفاده صحیح از منابع، به‌خصوص منابع انسانی است. چنان‌چه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری را شناسایی نماید خواهد توانست موجبات ارتقاء سلامت اداری را فراهم آورد. لذا به‌دلیل اهمیت و نقشی که سیستم مدیریت عملکرد در ارتقاء سلامت اداری دارد، در پژوهش حاضر درصدد شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی هستیم. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفته است و برای استخراج مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری با متخصصان سازمان اداری و استخدامی کشور با استفاده از شیوه نمونه‌گیری هدفمند مصاحبه انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم استخراج شد که تم‌های اصلی عبارت بودند از شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت‌محوری، اخلاق‌محوری، قانون‌محوری، بازدارندگی و حرفه‌ای‌گرایی.

کلید واژه:

مدیریت عملکرد، فساد اداری، مدیریت منابع انسانی، سلامت نظام اداری، سازمان‌های دولتی

مقدمه

لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جوامع، داشتن سازمان‌های سالم و پویاست. ویژگی‌های سازمان‌های سالم تنها در داشتن سود و منفعت بالا یا تعداد کارکنان و مدیران آنها نیست بلکه سازمان سالم، سازمان متشکل از نیروی خلاق، سازنده و متعهد است که از روحیه و عملکرد خوبی برخوردار است و این نیروی خلاق سازمان را قادر می‌سازد تا به اهداف خود برسد و حتی موجبات رشد و شکوفایی جامعه را فراهم سازد (ربیعی و بیگدلی، ۱۳۹۰). خط‌مشی ایجاد سلامت، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاب می‌کند. از طرفی سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع و سوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (Haan & Benner, 2008) که سیستم مدیریت عملکرد نقشی اساسی در تحقق سلامت اداری ایفا می‌کند. در این راستا بایستی به دیدگاه وینایان (۲۰۱۵) اشاره نمود؛ او چنین عنوان می‌کند که هر فعالیتی ۱ در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت و منفعت شخصی باشد، مستعد فساد و بعنوان یک فعالیت حساس ۲ محسوب می‌شود. به همین نحو، سیستم مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت‌هایی حساس نظیر جذب ۳، انتقال ۴، به‌کارگیری ۵، ارتقاء، پاداش ۷ و

شناسایی مؤلفه‌های سیستم مدیریت
عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام
اداری

حسین ایمانی (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه

تهران، تهران، ایران

imani66@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران

عادل آذر

استاد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه

تربیت مدرس، تهران، ایران

علی اصغر پورعزت

استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران،

تهران، ایران

activity ۱

sensitive activity ۲

recruitment ۳

transfer ۴

posting ۵

promoting ۶

reward ۷



تنبیه است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد فساد در سازمان است (Vinayan, 2015) لذا جای خالی بررسی سیستم مدیریت عملکرد در ارتقاء سلامت اداری و پیشگیری از فساد در ادبیات پژوهش احساس می‌شود که در پژوهش حاضر به این مهم پرداخته خواهد شد.

از جمله مشکلات نظام اداری که مستلزم ایجاد تحول و اصلاحات است عبارتست از انگیزه پایین کارکنان دولت جهت ارائه مناسب خدمات و جلب رضایت مردم بدلیل عدم توجه به شایسته‌سالاری، عدم وجود نظام ارزشیابی صحیح، عدم امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی قوی و توانمند در بخش‌های ستادی، تخصصی و فکری و وجود فساد اداری (گزارش تحول در نظام اداری کشور، صص ۴۵-۲۵)؛ لذا نظام مدیریت منابع انسانی از طریق فرآیند ارزیابی و مدیریت عملکرد، نقش مؤثری در توسعه، تحول و ارتقاء سلامت نظام اداری ایفا می‌کند بدین صورت که سازمان‌هایی که بدنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین‌نحوکه معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند که این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Office of Police Integrity). فتنه است فساد وجود دارد. (Chene, 2015 cited by ۲۰۰۹) و از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می‌دهد تا با خور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آتی با کارکنان توافق کنند، مبنایی برای ارتقا و پاداش کارکنان فراهم کنند و درباره کارراهه شغلی کارکنان با آنها بحث و تصمیم‌گیری کنند فلذا این تصمیم‌گیری‌ها بر موقعیت و پیشرفت شغلی کارکنان و نهایتاً بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان تأثیر می‌گذارد. در نتیجه ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد برای کارکنان اهمیت زیادی دارد و سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند مورد سوءاستفاده قرار گیرد (Vinayan, ۲۰۱۵).

۱. مسأله اصلی تحقیق

یکی از عوامل تهدیدکننده سلامت اداری در ایران، عوامل اداری و مرتبط با نظام مدیریت منابع انسانی است به‌گونه‌ای که ضعف در طراحی و تدوین زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی موجب جذب، به‌کارگیری، و ارتقاء بسیاری از کارکنان و مدیرانی شده است که از صلاحیت لازم برای اشتغال و به عهده گرفتن مسئولیت در نظام اداری برخوردار نیستند و سلامت اداری سازمان‌ها را با خطری جدی مواجه نموده‌اند. گواه این ادعا، عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها، بی‌کفایتی حرفه‌ای کارکنان، ناکارآمدی و ضعف نظام اداری، ضعف دانش و تخصص در مدیران (معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه، ۱۳۸۰: ۳۳-۳۱)، فرهنگ کاری ضعیف و زیرکار در رفتن (رفیع پور، ۱۳۷۷، ۴۶۹)، عدم ارائه الگوی اخلاقی و رفتاری مناسب از سوی مدیران (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۰، ۲۱۰-۲۰۹)، ضعف تخصصی و یا عدم استفاده مؤثر از متخصصان (صفایی، ۱۳۷۸)، نبود انگیزه کافی برای کارکنان دولتی، فقدان نظام‌های مؤثر ارزیابی عملکرد کارکنان، کنترل، تشویق و تنبیه و نظام ناشایستگی (طبری و محمدی، ۱۳۸۷) به نقل از الوانی و سلطانی عربشاهی (۱۳۸۱، ۳۹-۳۸) است. در طول سالیان اخیر، قوانین متعددی در ارتباط با ارتقاء سلامت اداری تدوین شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به قانون تعزیرات مصوب ۱۳۶۲، قانون تشدید مجازات مرتکبین ارتشا، اختلاس و کلاهبرداری مصوب ۱۳۶۷، قانون مجازات جرائم نیروهای مصلح مصوب ۱۳۷۱، قانون رسیدگی به تخلفات اداری مصوب ۱۳۷۲، قانون مجازات اسلامی (تعزیرات و مجازات‌های بازدارنده) مصوب ۱۳۷۵، آیین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی ۱۳۸۵، تصویب پذیرش کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد ۱۳۸۷ و قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد مصوب ۱۳۹۰ اشاره نمود. هم‌چنین بند ۳۹ سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه که در سال ۱۳۹۴ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است، بر ارتقاء سلامت اداری و اقتصادی و مبارزه با فساد تأکید می‌کند. هم‌چنین سیاست‌های کلی نظام اداری که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده است حاوی ۲۶ بند است که بندهای دوم تا ششم آن به ضرورت عدالت‌محوری، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری در منابع انسانی اشاره دارد که بیان‌گر اهمیت و اولویت تأثیر مدیریت منابع انسانی در عملکرد نظام اداری است. قوانین مصوب و اقدامات صورت گرفته در راستای ارتقاء سلامت اداری و مبارزه با فساد اداری تاکنون چندین نتیجه‌بخش نبوده است و گواه آن، رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد طی سالیان اخیر است به‌گونه‌ای که جایگاه ایران در این شاخص در سال ۲۰۱۸ و در میان ۱۸۰ کشور، ۱۳۸ و امتیاز آن ۲۸ بوده است که حاکی از میزان زیاد فساد ادراک شده در ایران می‌باشد (سازمان شفافیت بین الملل ۳، ۲۰۱۹) و علیرغم نقش و اهمیتی که سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در ایجاد سازمان‌های سالم و ارتقاء سلامت اداری دارد، تاکنون پژوهش‌های جامعی به این مسأله نپرداخته که سیستم مدیریت عملکرد چگونه می‌تواند مانع فساد در سازمان‌ها شود و در این راستا بایستی از چه مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی برخوردار باشد. فلذا با توجه به اهمیت ارتقاء سلامت نظام اداری و نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق آن (برناردین و کوک ۴، ۱۹۹۳؛ لی، اشتون و دی وریس ۵، ۲۰۰۵؛ دی، اشلایدر، آنکلس و هیلبرگ، ۲۰۰۲؛ چن ۷، ۲۰۱۵؛ دلیوتی ۸، ۲۰۰۸؛ آنتوناکاس،

1 punishment

2 Corruption Perception Index

3 Transparency International

4 Bernardin & Cooke

5 Lee, Ashton & de Vries

6 Day, Shleicher, Unckless & Hiller

7 Chene

8 Deloitte



جیوکاس و کونستانتوپولوس، ۲۰۱۳؛ پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳؛ هولبروک، ۲۰۰۲؛ هسلین و وندوال، ۲۰۱۱، در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری خواهیم بود.

۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از دیدگاه سازمانی، سلامت افراد و سازمان، دو روی یک سکه هستند. سازمانی سالم است که از محیطی اخلاقی برخوردار باشد و کارکنان و مدیران از فرهنگ، خط مشی ها و رویه های آن پیروی می کنند. کارکنان تمایل دارند در سازمانی کار کنند که متعهد به انجام کارهای درست و مطابق با ارزش ها و باورهای آنان باشد. فرهنگ لغت آکسفورد، سلامت اداری را "میزان صداقت و عمل بر اساس اصول اخلاقی عمل" تعریف کرده است. سازمان شفافیت بین المللی نیز آن را به عنوان "اقدامات و رفتارهای متناسب با اصول و استانداردهای اخلاقی و معنوی که توسط افراد و سازمان ها در راستای مقابله با فساد استفاده می شود" تعریف می کند (سازمان شفافیت بین المللی، ۲۰۰۹). سلامت اداری از ضروریات حکمرانی مدرن محسوب می شود. سلامت اداری نه تنها اساس حکمرانی مؤثر را تشکیل می دهد بلکه به شهروندان اطمینان می دهد که حکومت واقعاً به نمایندگی از آنان عمل می کند. سلامت اداری، لازمه بقای سازمان های دولتی است. سلامت اداری بایستی به نحو مؤثری مدیریت شود تا خطراتی که آن را تهدید می کند شناسایی شوند. این مدیریت، وجه تمایز سازمان ها و کشورهای موفق و غیرموفق است. در سال های اخیر، توجه به مفهوم سلامت اداری رو به افزایش بوده است که این توجه دو دلیل عمده دارد: (۱) اعتقاد به ارتباط اعتماد عمومی و میزان فساد و (۲) تلاش برای ارتقاء مفاهیمی همچون حکمرانی خوب، شفافیت و پاسخ گویی. سلامت گاهی به معنای تندرستی^۵ به کار می رود اما بیشتر در معنای متضاد فساد استفاده می شود (Armstrong, 2005).

خط مشی سلامت، ترکیبی از سرکوب و پیشگیری را ایجاد می کند. از طرفی سازمان باید اقداماتی را در خصوص کارکنان خاطی انجام دهد (سرکوب) و از طرف دیگر، باید مانع وسوسه شدن آنان برای اقدامات نامناسب شود (پیشگیری) (Haan & Benner, 2008) که زیرسیستم های منابع انسانی نقشی حیاتی در این راستا ایفا می کنند. وینایان (۲۰۱۵) چنین عنوان می کند که هر فعالیتی در سازمان که در آن، جایگاه و شرایط شغلی فرد مرتبط با قدرت، اختیار، مسئولیت، منفعت شخصی و ... باشد، مستعد فساد و بعنوان یک فعالیت حساس محسوب می شود. به همین نحو، سیستم منابع انسانی دربرگیرنده فعالیت هایی حساس نظیر جذب، انتقال، به کارگماری، ارتقا، یاداش و تنبیه است و در نتیجه سیستم مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مستعد ایجاد فساد در سازمان است (Vinayan, 2015).

ارزیابی عملکرد، یکی از مهم ترین زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی است (Poon, 2004)؛ چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم کاری های پنهان، غیبت و کشمکش ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راه کارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از هج، ۱۳۸۵، ۵۲۷). سازمان هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند که این معیارها متناسب با نوع سازمان ها و اهداف و ارزش های آنها هستند (Chene, 2015).

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می دهد تا بازخور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آنان با کارکنان توافق کنند، مبنایی برای ارتقا و یاداش کارکنان فراهم کنند و درباره کارراه شغلی کارکنان با آنها بحث و تصمیم گیری کنند فلذا این تصمیم گیری ها بر موقعیت و پیشرفت شغلی کارکنان و نهایتاً بر نگرش ها و رفتارهای کاری آنان تأثیر می گذارند. در نتیجه ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد برای کارکنان اهمیت زیادی دارد و سیستم ارزیابی عملکرد می تواند مورد سوءاستفاده قرار گیرد (Vinayan, 2015) در این راستا بایستی به تئوری انتظار اشاره نمود. بر اساس تئوری انتظار، رفتار کارکنان تابعی است از انتظارشان در خصوص این که رفتارشان منجر به نتیجه خاصی شود. همچنین آن ها پیامدهای حاصل از نتایج مذکور را نیز مورد توجه قرار می دهند و لذا رفتاری نشان می دهند که موجب نیل به انتظارات و پیامدهای مطلوب شان شود (Trevino & Youngblood, 1990; Trevino & Youngblood, 2014) cited by Campbell & Goritz, 1990. تجربه خوب کارکنان از فرآیند ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء احساس خود ارزشمندی و موفقیت در آنها شده و ادراک آنها از موقعیت شان در سازمان را بهبود می بخشد (Lind & Tyler, 1988) و در صورتی که این فرآیند به خوبی اجرا نشود موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می شود و ممکن است احساس کنند دستاوردهای آن ها برای سازمان ارزشی نداشته است (Brown et al., 2010).

از سوی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت توسط کارکنان مؤثر است (Folger & Cropanzano, 1998; Greenberg 1990; Heslin, 2002; VandeWalle, 2011; Holbrook, 2002). ارزیابی عملکرد به سرپرستان اجازه می دهد تا بازخور عملکرد به کارکنان ارائه دهند، بر اهداف کاری آنان با کارکنان توافق کنند، مبنایی برای ارتقا و یاداش کارکنان فراهم کنند و درباره کارراه شغلی کارکنان با آنها بحث و تصمیم گیری کنند فلذا این تصمیم گیری ها بر موقعیت و پیشرفت شغلی کارکنان و نهایتاً بر نگرش ها (رضایت، تعهد، اعتماد و غیره) و نیز رفتارهای کاری آنان تأثیر می گذارند. در نتیجه ادراک عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد برای کارکنان اهمیت زیادی دارد و سیستم ارزیابی عملکرد می تواند مورد سوءاستفاده قرار گیرد (Vinayan, 2015). ارزیابی عملکرد غیرمنصفانه کارکنان، نگرش ها و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می دهد (Latham & Mann, 2006). همچنین رفتار غیرمحترمانه سرپرست (عدالت تعاملی) تأثیر منفی بر روی سلامت کارکنان گذاشته و موجب ایجاد احساسات منفی مثل استرس، ناامیدی و خشم

1 Antonakas, Giokas & Konstantopoulos

۲ Poocharoen & Brillanets

۳ Holbrook

۴ Heslin & VandeWalle

۵ health



آنان می‌شود (Chen & Spector 1992; Cropanzano et al., 2011). اسکارلیکی و همکاران تصریح می‌کنند که رفتار ناعادلانه سرپرستان منجر به اتخاذ رفتارها و اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان در جهت تنبیه کسانی که مسئولیت ایجاد بی‌عدالتی در سازمان را دارند و ایجاد عدالت می‌شود (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki et al., 1999).

در این‌جا لازم است به تئوری ارزیابی اشاره شود. تئوری ارزیابی (Weiss & Cropanzano, 1996; Cropanzano et al., 2011) به عواطف و احساساتی می‌پردازد که در پاسخ به ارزیابی‌های صورت گرفته بروز می‌کنند. اگر یک رویداد با سلامتی و تحقق اهداف یک فرد مرتبط باشد، با عکس‌العمل فرد همراه خواهد بود. به عنوان مثال، پیامدهای تصمیم‌های خاص (عدالت توزیعی) تأثیر مستقیم بر تحقق اهداف کارمندان از جمله ترفیع و حقوق و دستمزد دارد و همچنین عدالت روشی موجب می‌شود که فرد احساس کند قادر به تأثیرگذاری بر روی محیط خود است که نهایتاً موجب ایجاد احساسات مثبت در او می‌شود (Jacobs et al., 2014). همه جنبه‌های ادراک از عدالت در فرآیند ارزیابی عملکرد وجود دارند. در فرآیند ارزیابی عملکرد، افراد تلاشها و دستاوردهای خود را با بقیه مقایسه می‌کنند و عدالت در نحوه ارزیابی و نمره‌دهی به افراد، با عدالت توزیعی در ارتباط است. روش‌ها و معیارهایی که سرپرستان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند نیز با عدالت روشی مرتبط است. فرآیند ارزیابی عملکرد مستلزم تعامل ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده است که در طول این تعامل، افراد انتظار دارند با آن‌ها محترمانه رفتار شود و لذا نوع برخورد ارزیابی‌کننده با عدالت تعاملی پیوند دارد (Gupta & Kumar, 2013). تئوری عدالت اجتماعی ۳ عنوان می‌کند که تعاملات اجتماعی زمانی عادلانه محسوب می‌شوند که افراد احساس کنند تلاش‌های آنها با دستاوردهای‌شان متناسب است (Thurston Jr & McNall, 2010).

به طور کلی اگرچه گزارشات ارزیابی عملکرد، وقایع موردی و خلاصه را در تعاملات گسترده روزمره ارائه می‌کنند اما تأثیرات شگرفی بر روی کارکنان دارند. این گزارشات به سرپرستان این فرصت را می‌دهند که درباره عملکرد کارکنان به آنها بازخورد داده، بر روی اهداف کاری آنان توافق کنند و در مورد نحوه ارتقا و پرداخت حقوق کارکنان و کارراهه شغلی آنان تصمیم‌گیری کنند که این تصمیمات بر روی موقعیت شغلی و مسیر شغلی کارکنان تأثیر گذاشته و نهایتاً نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان را تحت تأثیر قرار خواهد داد (Mayer & Davis, 1999). سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و براساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال نظر مدیران را محدود کند. از آنجایی که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌شود لذا باید این سیستم براساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, 2015).

۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. پژوهش کیفی عموماً به هر نوع پژوهشی اطلاق می‌شود که یافته‌های آن از طریق فرآیندهای آماری و با مقاصد کمی‌سازی به‌دست نیامده باشد (محمدپور، ۱۳۹۲، ۹۳، به نقل از اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸ و کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). به‌منظور تعیین مؤلفه‌های سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری از روش تحلیل تم برای تحلیل داده‌های به‌دست آمده استفاده شده است. اغلب روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان روایی و پایایی که اساساً و از لحاظ فلسفی ریشه در پارادایم کمی دارند از معیار قابلیت اعتماد جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت از نتایج کیفی استفاده می‌کنند. برای اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش حاضر از چهار معیار گوبا و لینکلن ۴ (۱۹۸۵) (اعتبارپذیری ۵، تعمیم‌پذیری ۶، اطمینان‌پذیری ۷ و تأییدپذیری ۸) استفاده شده است (کرسول و میلر، ۲۰۰۰، ۹، به نقل از لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). برای ارزیابی اعتبارپذیری از روش بازخورد اعضا ۱۱ استفاده شده است؛ در روش بازخورد اعضا ۱۲، داده‌ها، تفسیرها و نتایج مصاحبه‌ها توسط محقق به مشارکت‌کنندگان ارائه و صحت آن‌ها توسط آن‌ها بررسی و تأیید می‌شود و همچنین مواردی که به درستی درک نشده‌اند تعیین و اصلاح می‌شوند (Lincoln & Guba, 1985 cited by Creswell & Miller, 2000) در پژوهش حاضر نیز نتایج و یافته‌های پژوهش در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و صحت یافته‌ها و تفاسیر، مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، پژوهشگران به شرح فرآیند پژوهش از نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را به‌عنوان مصادیقی ارائه نموده‌اند به‌نحوی که خواننده می‌تواند انتقال‌پذیری را مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین جهت بررسی اطمینان‌پذیری نتایج، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تحت نظارت چند تن از اساتید حوزه مدیریت انجام گرفت و نهایتاً برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته‌های پژوهش در اختیار اساتید مذکور قرار داده شد و توسط ایشان مورد تأیید قرار گرفت.

Skarlicki ۱

appraisal theory ۲

social justice theory ۳

Guba & Lincoln ۴

Credibility ۵

Transferability ۶

Dependability ۷

Confirmability ۸

Creswell & Miller ۹

Lincoln & Guba ۱۰

Member checking ۱۱

Member checking ۱۲



هم چنین برای سنجش پایایی مصاحبه‌ها از روش پایایی بازآزمایی و روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بازآزمون، سه مصاحبه انتخاب شد و با فاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، تعداد ۱۲۲ کد مجدداً کدگذاری شدند. تعداد کل توافقات در این دو زمان، برابر ۵۵ بود لذا درصد پایایی بازآزمون ۹۰ درصد بدست آمد که به دلیل آن‌که از ۶۰ درصد بالاتر است، پایایی مصاحبه‌ها قابل تأیید می‌باشد. هم‌چنین برای محاسبه پایایی مصاحبه به روش توافق درون‌موضوعی، از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد تا به‌عنوان پژوهش‌گر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۳	۴۲	۱۷	۸۱
۵	۳۹	۱۵	۷۷
۶	۴۱	۱۸	۸۸
کل	۱۲۲	۵۰	۸۲

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون‌موضوعی در این تحقیق برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به این‌که این میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مطلوب است. یافته‌های تحقیق

شاخص‌های مطلوب سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری در قالب ۷ تم اصلی، ۱۹ تم فرعی و ۵۴ مفهوم در جدول ۲ ارائه شده است که در ادامه، به تشریح آن‌ها می‌پردازیم:

جدول ۱: مفاهیم، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی مربوط به سیستم مدیریت عملکرد

تم اصلی	تم فرعی	دسته‌های مفهومی
شفافیت	مقررات و رویه‌های شفاف	شفاف‌سازی قوانین، مقررات و رویه‌ها برای به حداقل رساندن امکان تفسیر به‌رأی
		قابل درک و بدون ابهام بودن مقررات و رویه‌ها
		مشخص بودن منطق و مبنای تصمیمات
		الکترونیکی کردن تمامی مکاتبات اداری
	اطلاع‌رسانی مقررات و رویه‌ها	اطلاع‌رسانی و ابلاغ تغییرات و اصلاحات رویه‌ها و مقررات
		ابلاغ کامل و به‌موقع مقررات و دستورالعمل‌ها به همه کارکنان و مدیران
	اهداف و معیارهای ارزیابی شفاف	تعیین دقیق مصادیق عملی (عملکردی- رفتاری) سلامت اداری
		تعریف دقیق و ابهام‌زدایی اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد
		عملیاتی کردن معیارهای شایستگی در ارزیابی عملکرد
	بازخور شفاف	بازخور دقیق و شفاف به ارزیابی‌شوندگان
ارائه دلایل شفاف و منطقی در خصوص اختصاص نمرات غیرنرمال (بالا و پایین‌تر از متوسط) به ارزیابی‌شوندگان		
عدالت‌محوری	رویه‌های عینی	ارزیابی عملکرد افراد بر اساس شواهد واقعی
		غیرسلیقه‌ای و غیرشخصی بودن تصمیمات و ارزیابی‌ها
		احتراز از ذهنیت‌گرایی در هدفگذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد
		توجه هم‌زمان به نقاط ضعف و قوت افراد در فرآیند ارزیابی عملکرد
		جایگزینی ضوابط به جای روابط در فرآیند مدیریت عملکرد
	اعمال رویه‌های ارزیابی عملکرد بطور یکسان در مورد همه مدیران و کارکنان	
عدم تبعیض در رویه‌ها	عدم غرض‌ورزی و بی‌طرفی در ارزیابی عملکرد	
اخلاق‌محوری	به‌کارگیری سنجه‌های اخلاقی	اولویت و استفاده از سنجه‌های اخلاقی در هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد
		سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی ارزیابی‌شوندگان



		استفاده از کدهای رفتاری موجود در منشور اخلاقی- رفتاری سازمان در ارزیابی افراد	
	برخورد اخلاقی	جاری سازی ارزش های اخلاقی در رویه ها و فرآیندها قضاوت درباره عملکرد افراد، نه شخصیت آنها	
قانون محوری	تبعیت رویه ها از قوانین	انطباق مقررات و رویه های مدیریت عملکرد با قوانین به روز رسانی مقررات و رویه ها مطابق با قوانین	
	بهبود مستمر مقررات و رویه ها	بازنگری و اصلاح مستمر مقررات و رویه ها حذف مقررات نامعقول مربوط به مدیریت عملکرد	
بازدارندگی	رویه های کنترلی	ثبت رویدادهای حساس طی دوره ارزیابی عملکرد نظارت و کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد ارزیابی شوندگان	
	رویه های پیشگیرانه	حساسیت و تمرکز بیشتر بر گروه های پرخطر مثل تازه وارد ها و مدیران سطوح بالا تعیین حدود انحراف از عملکرد و رفتار مطلوب	
پاسخ گویی	مسئولیت پذیری	تعهد مدیران و سرپرستان نسبت به اجرای صحیح فرآیند ارزیابی عملکرد پی گیری جدی تحقق اهداف تعیین شده تشکیل به موقع و منظم جلسات بازخورد عملکرد شناسایی و قدردانی عملکرد بالاتر از حد انتظار	
		توجه پذیری اقدامات	پاسخ گویی مدیران و سرپرستان به سؤالات و ابهامات ارزیابی شوندگان اقناع ارزیابی شوندگان در خصوص ارزیابی ها و تصمیمات
			استفاده از روش های ارزیابی به روز و حرفه ای تمرکز توانمان بر رویکرد نتیجه گرایی و فرآیند گرایی در ارزیابی عملکرد استفاده همزمان از شاخص های کمی و کیفی در ارزیابی دیدگاه بلندمدت به فرآیند مدیریت عملکرد افزایش تعداد دوره های ارزیابی تعیین دوره زمانی برای تحقق اهداف تعیین شده
حرفه ای گرایی	رویه های استاندارد	ثبات رویه در اجرای فرآیندها ساختار یافتگی فرآیندها و رویه ها	
	اهداف و معیارهای ارزیابی متناسب با ویژگی های افراد	تعیین اهداف عملکردی متناسب با مسئولیت، اختیار و ویژگی های افراد تناسب شاخص ها و معیارهای ارزیابی با سطوح شغلی افراد (مدیران، کارشناسان و ...) تعیین اهداف عملکردی قابل حصول هدف گذاری مشارکتی	
		اهداف و معیارهای ارزیابی متناسب با ویژگی های سازمانی	تمرکز بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد منحصر به بخش دولتی عدم استفاده صرف از معیارهای ارزیابی عملکرد در بخش خصوصی
			معیارهای ارزیابی متناسب با ارزش های ذینفعان عمومی

در نهایت، مدل سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت نظام اداری در قالب شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱: چارچوب سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری

بحث و نتیجه گیری

طبق نتایج پژوهش، سیستم مدیریت عملکرد در صورتی منجر به ارتقاء سلامت اداری خواهد شد که از هفت ویژگی شفافیت، پاسخ گویی، عدالت محوری، اخلاق محوری، قانون محوری، بازدارندگی و حرفه ای گرای برخوردار باشد.

شفافیت

طبق نتایج پژوهش، سیستم مدیریت عملکرد در راستای ارتقاء سلامت اداری باید به دور از هرگونه ابهام و به صورت شفاف اجرا شود و این امر مستلزم وجود دستورالعمل ها، رویه ها و مقررات شفاف و دقیق و اطلاع رسانی آن ها به همه کارکنان و مدیران سازمان است. همچنین، یکی از ملزومات جهت دهی به رفتارها و عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت اداری، تعیین معیارهای ارزیابی و اهداف مشخص برای آنان است چراکه وقتی می توان از افراد انتظار داشت که در راستای تحقق اهداف مطلوب بکوشند که اهداف و معیارهای روشنی برای آنان مشخص شده باشد. در نهایت، ارزیابی شوندگان در صورتی قادر به بهبود عملکرد خود خواهند بود که به صورت مستمر و منظم بازخور دریافت کنند چراکه بازخور، عاملی است که فرد را در مسیر مطلوب هدایت می کند. این نتایج با پژوهش های پیشین هم خوانی دارد؛ سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان بایستی شفاف باشد و براساس معیارهای مشخصی بنا نهاده شود تا اعمال نظر مدیران را محدود کند. از آنجایی که از ارزیابی عملکرد برای تعیین میزان پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می شود لذا باید این سیستم براساس عملکرد واقعی کارکنان، عینی و مستند باشد (Chene, 2015). همچنین به اعتقاد بانفیلد (1975، 593)، مدیران در راستای جلوگیری از فساد بایستی اهداف مشخصی را برای کارکنان مشخص کنند.

پاسخ گویی

بنا به نتایج پژوهش حاضر، سیستم مدیریت عملکرد زمانی در سازمان به صورت مطلوب و همسو با سلامت اداری اجرا خواهد شد که متخصصان واحد منابع انسانی و مدیران سایر واحدها نسبت به اجرای دقیق فرآیندهای سیستم مدیریت عملکرد، احساس مسئولیت پذیری و تعهد کافی داشته باشند. همچنین تمامی اقداماتی که مدیران و بطور کلی ارزیابان در فرآیند مدیریت عملکرد انجام می دهند باید توجیه پذیر و منطقی باشند چرا که در غیر این صورت، امکان سوءاستفاده و غرض ورزی شخصی و نهایتاً بی عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد رخ خواهد داد که این امر موجب دلسردی کارکنان نسبت به بهبود عملکرد شده و همچنین مسیر شغلی کارکنان نیز تحت تأثیر سلیقه ها و نظرات شخصی ارزیابان قرار خواهد گرفت. این نتایج با پژوهش های پیشین مطابقت دارد؛ هیچ عنوان می کند چنانچه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم کاری های پنهان، غیبت و کشمکش ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راه کارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد (زاهدی و همکاران، 1388 به نقل از هج، 1385، 527). در صورتی که این فرآیند به خوبی اجرا نشود موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان می شود و ممکن است احساس کنند دستاوردهای آن ها برای سازمان ارزشی نداشته است (Brown et al., 2010). همچنین به اعتقاد بانفیلد (1975، 593)، در راستای پیشگیری از فساد، مدیران بایستی عملکرد کارکنان را به صورت مستمر ارزیابی کنند و در صورتی که کوچک ترین موردی مشاهده شود که نشان دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد.

عدالت محوری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رویه های مدیریت عملکرد زمانی منجر به جهت دهی رفتار و عملکرد مطلوب کارکنان در راستای اهداف سازمانی و خصوصاً سلامت اداری خواهند شد که عینی و به دور از هرگونه ذهنیت گرایی و سلیقه شخصی باشند چراکه ذهنیت گرایی منجر به سوگیری در هدف گذاری، بازخور و ارزیابی عملکرد شده و موجبات بی عدالتی در فرآیند مدیریت عملکرد را فراهم می کند. تبعیض در اعمال رویه های مدیریت عملکرد، آثار مخربی



بر روحیه و عملکرد کارکنان دارد چرا که خروجی فرآیند مدیریت عملکرد مستقیماً با حقوق و مزایای کارکنان و ارتقاء آنان مرتبط است و هرگونه بی‌عدالتی در فرآیند مذکور، مسیر شغلی کارکنان را می‌تواند تحت تأثیر قرار داده و موجب شکل‌گیری رفتارهای تلافی‌جویانه از جمله فساد و تخلف می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ فرآیند ارزیابی عملکرد دارای نتایجی است که بر واکنش کارکنان نسبت به کارشان، سرپرستان‌شان و سازمان به‌طور کلی مؤثرند و لذا این فرآیند در صورتی که تبعیض‌آمیز، سیاسی و بی‌ربط باشد می‌تواند منشاء ناامیدی و نارضایتی افراد شود (Thurston Jr & McNall, 2010). همچنین رفتار غیرمحرمانه سرپرست (عدالت تعاملی) تأثیر منفی بر روی سلامت کارکنان گذاشته و موجب ایجاد احساسات منفی مثل استرس، ناامیدی و خشم آنان می‌شود (Chen & Spector 1992; Cropanzano et al., 2011). اسکارلیکی و همکاران تصریح می‌کنند که رفتار ناعادلانه سرپرستان منجر به اتخاذ رفتارها و اقدامات تلافی‌جویانه کارکنان در جهت تنبیه کسانی که مسئولیت ایجاد بی‌عدالتی در سازمان را دارند و ایجاد عدالت می‌شود (Jacobs et al., 2014) لذا احساس عدالت مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان برای آن‌ها بسیار مهم است (Jacobs et al., 2014).

اخلاق محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، مدیریت عملکرد زمانی به ارتقاء سلامت اداری منجر می‌شود که در هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد افراد، معیارهای اخلاقی و رفتاری مرتبط با معیارهای سلامت اداری گنجانده شود تا رفتارها، اخلاقیات و عملکرد مرتبط با سلامت اداری در فرآیند مدیریت عملکرد تقویت و پرورش شود. همچنین مطلوبیت برخورد ارزیاب با ارزیابی‌شوندگان از الزامات اجرای مطلوب فرآیند مدیریت عملکرد است چرا که برخورد اخلاقی با افراد، جنبه‌ای از اجرای عدالت تحت عنوان عدالت مرادده‌ای محسوب می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند؛ بدین‌نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند. این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Chene, 2015). سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند (Vinayan, 2015). همچنین رفتار غیرمحرمانه سرپرست (عدالت تعاملی) تأثیر منفی بر روی سلامت کارکنان گذاشته و موجب ایجاد احساسات منفی مثل استرس، ناامیدی و خشم آنان می‌شود (Chen & Spector 1992; Cropanzano et al., 2011).

قانون محوری

طبق نتایج پژوهش حاضر، قانون‌مداری در اجرای رویه‌های مدیریت عملکرد از ضروریات اجرای مطلوب و عادلانه این سیستم است که منجر به بهبود عملکرد و نهایتاً توسعه کارکنان شده و موجبات ایجاد و ارتقاء سلامت اداری را فراهم می‌آورد. همچنین، اجرای مطلوب و عادلانه نظام مدیریت عملکرد، مستلزم اصلاح و بهبود مستمر رویه‌ها و مقررات مربوط به آن مطابق با قوانین موجود است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ بانفیلد (۱۹۷۵)، (۵۹۳) معتقد است که از جمله راه‌کارهای جلوگیری از فساد در سازمان، عدم وجود ابهام در قوانین است. همان‌طور که محققان عنوان می‌کنند، قواعد و مقرراتی که سبب طولانی شدن فرآیند انجام کار در سازمان‌ها می‌شود، زمینه بروز فساد را فراهم می‌کند به‌گونه‌ای که این قوانین، هم تقاضا برای فساد و هم مشوق‌هایی را برای عرضه فساد ایجاد می‌کنند (Olken, 2007, 67). به اعتقاد آشور (۲۰۰۴)، سلامت و فساد بر میزان تحقق استانداردهای قانونی و اخلاقی در سازمان‌ها دلالت دارد. خط‌مشی‌ها، مقررات و اقدامات رایج، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی یا فساد هستند. ارتقاء سلامت یا رفتار اخلاقی و کاهش فساد یا رفتار غیراخلاقی نیازمند شناسایی و اصلاح محیط سازمانی در بخش دولتی است (Ashour, 2004) که اصلاح قوانین و رویه‌های مدیریت عملکرد از این جمله است. اجرای عدالت، مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است و رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرا باید فرصت مساوی برای همگان فراهم آورد. از این‌رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است (حقیقی، احمدی و رامین‌مهر، ۱۳۸۸).

بازدارندگی

طبق نتایج پژوهش حاضر، مدیریت عملکرد زمانی به ارتقاء سلامت اداری کمک می‌کند که رفتار و عملکرد افراد را مطابق با معیارهای سلامت و فساد اداری کنترل نموده و آن‌ها را در مسیر سلامت اداری هدایت کند و همچنین از بروز رفتارهای ناسالم و مخرب در سازمان جلوگیری کند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ به اعتقاد هیچ، چنان‌چه مدیریت و سازمان بتواند با ارزیابی عملکرد کارکنان ریشه بسیاری از تخلفات اداری، کم‌کاری‌های پنهان، غیبت و کشمکش‌ها را شناسایی نماید خواهد توانست با راه‌کارهای مناسب در پی رفع این مسائل و مشکلات باشد. آن‌چه مسلم است، نظریه‌های کنترل و سیستم ارزیابی عملکرد بر سازوکارهایی برای کنترل رفتار تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که منفعت‌طلبی شخصی افراد حداقل می‌شود و منافع سازمانی محقق می‌گردد (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸ به نقل از هیچ، ۱۳۸۵، ۵۲۷). بانفیلد (۱۹۷۵، ۵۹۳) نیز عنوان می‌کند که در راستای جلوگیری از فساد در سازمان‌ها، انگیزاننده‌های منفی برای پیشگیری از ارتکاب فساد توسط کارکنان بایستی وجود داشته باشد، مدیران بایستی عملکرد کارکنان را به‌صورت مستمر ارزیابی کنند، در صورتی که کوچکترین موردی مشاهده شود که نشان‌دهنده عدم صداقت فرد باشد، وی را باید اخراج کرد و همچنین عملکرد مدیران نیز بایستی به‌صورت مستمر پایش شود.

حرفه‌ای‌گرایی

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرآیند مدیریت عملکرد زمانی قادر به جهت‌دهی رفتار و عملکرد افراد به سمت رفتارها و عملکرد سالم و نهایتاً ایجاد و ارتقاء سلامت اداری است که روش‌ها و رویکردهای مورد استفاده در آن قابل اتکا و معتبر باشند چراکه عملکرد مطلوب سیستم مدیریت عملکرد منوط به استفاده از روش‌های معتبر و حرفه‌ای در هدف‌گذاری، بازخوردی و ارزیابی عملکرد افراد است. طبق نتایج، لازمه استقرار و اجرای مطلوب نظام مدیریت عملکرد، وجود رویه‌های استاندارد در همه مراحل فرآیند مدیریت عملکرد است چراکه خروجی استاندارد از سیستم منوط به سازوکارها و فرآیندهای استاندارد است. این نتایج با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد؛ همان‌گونه که چن (۲۰۱۵) عنوان می‌کند، سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند لذا باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی



هم‌راستایی داشته باشند. سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد استانداردهای اخلاقی برای کارکنان خود هستند می‌توانند از طریق سیستم ارزیابی عملکرد برای مبارزه با فساد اقدام کنند بدین نحو که معیارهای رفتار اخلاقی را در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان بگنجانند. این معیارها متناسب با نوع سازمان‌ها و اهداف و ارزش‌های آن‌ها هستند (Chene, 2015). سازمان‌ها تأکید بیش از حدی بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان می‌کنند و تناسب اخلاقی و رفتاری آن‌ها را نادیده می‌گیرند. باید توجه داشت که ارزش‌ها و نیازهای کارکنان با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی داشته باشند (Vinayan, 2015).

پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد که مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های زیر را در طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در راستای ارتقاء سلامت اداری در نظر بگیرند:

شفاف‌سازی قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مدیریت عملکرد؛ تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ اطلاع‌رسانی و ابلاغ قوانین، مقررات و اقدامات مربوط مدیریت عملکرد؛ گزارش‌دهی در خصوص تصمیمات، اقدامات مدیریت عملکرد؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال تصمیمات و اقدامات مدیریت عملکرد؛ احصاء و استفاده از ارزش‌های ذینفعان در اقدامات مدیریت عملکرد؛ شناسایی و تدوین معیارهای ارزیابی منحصر به بخش دولتی؛ استفاده از روش‌ها و فنون حرفه‌ای در اقدامات مدیریت عملکرد؛ جاری‌سازی شاخص‌ها و ارزش‌های اخلاقی در اقدامات مدیریت عملکرد؛ ثبات رویه، ساختار یافتگی و استانداردسازی اقدامات مدیریت عملکرد؛ عدالت‌محوری در اقدامات مدیریت عملکرد؛ کاستن از حجم و پیچیدگی قوانین و مقررات مدیریت عملکرد؛ کاهش تشریفات زاید اداری و کاغذبازی در اقدامات مدیریت عملکرد؛ بازنگری و اصلاح مستمر مقررات، فرآیندها و رویه‌های مدیریت عملکرد؛ انطباق اقدامات مدیریت عملکرد با قوانین و مقررات؛ به‌روزرسانی مقررات و رویه‌های مدیریت عملکرد؛ شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرآیندها و اقدامات مدیریت عملکرد؛ تعیین و تعریف دقیق مصادیق سلامت اداری؛ تعریف دقیق و ابهام‌زدایی اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد؛ بازخور دقیق و شفاف در فرآیند مدیریت عملکرد؛ اقدامات مبتنی بر شواهد واقعی؛ عینیت‌گرایی در تصمیمات و اقدامات مدیریت عملکرد؛ جایگزینی ضوابط به جای روابط در اقدامات مدیریت عملکرد؛ سنجش مستمر رفتارهای اخلاقی کارکنان و مدیران؛ نظارت و کنترل دقیق، مستمر و محرمانه بر عملکرد کارکنان و مدیران؛ شناسایی و قدردانی عملکرد بالاتر از حد انتظار کارکنان و مدیران؛ تمرکز توان‌مان بر رویکرد نتیجه‌گرایی و فرآیندگرایی در ارزیابی عملکرد کارکنان؛ استفاده هم‌زمان از شاخص‌های کمی و کیفی در ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران؛ دیدگاه بلندمدت به اقدامات مدیریت عملکرد؛ تعیین اهداف عملکردی متناسب با مسئولیت، اختیار و ویژگی‌های افراد؛ رویکرد مشارکتی در اقدامات مربوط به سیستم مدیریت عملکرد؛ تمرکز بر همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی و نهایتاً تناسب اقدامات مدیریت عملکرد با ارزش‌ها و منافع عمومی.

منابع

- حقیقی، محمدعلی؛ احمدی، ایمان؛ رامین مهر، حمید (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۱-۷۹.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ محمدنبی، سینا؛ شهبازی، مهدی (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر کاهش فساد اداری (مطالعه موردی در شهرداری تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۷ (۲۰)، ۲۹-۵۵.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۰). برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری (حکومت). تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، نشر زحل، چاپ اول.
- صفایی، حمید (۱۳۷۸). مقدمه‌ای بر تغییر کادر مدیریت سازمان‌ها در ایران، نشریه تحول اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- طبری، مجتبی؛ محمدی، حامد (۱۳۸۷). موانع توسعه نظام اداری در کشورهای در حال توسعه. اطلاعات سیاسی-اقتصادی، ۲۴۷-۲۴۸، ۲۴۱-۲۵۲.
- گزارش تحول در نظام اداری کشور (۱۳۸۱). معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی ضد روش ۱ (منطق و طرح در روش شناسی کیفی)، چاپ دوم، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- معاونت اجتماعی و اطلاع‌رسانی قوه قضائیه (۱۳۸۰). علل بروز مفاسد اقتصادی و راهکارهای مبارزه با آن، تهران، انتشارات قوه قضائیه.
- Antonakas, N. P., Giokas, A. E., & Konstantopoulos, N. (2013). *Corruption in Tax Administration: Interviews with Experts. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 581-589.
- Armstrong, E., (2005). *Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues, UNODC Public Service Ethics in Africa. New York: United Nations.*
- Ashour, A. S. (2004). *Integrity, transparency and accountability in public sector human resources management. Alexandria University, Egypt.*
- Banfield, E. C. 1975. *Corruption as a feature of governmental organization. Journal of Law and Economics*, 18: 587-605.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). *Consequences of the performance appraisal experience. Personnel review*, 39(3), 375-396.
- Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). *Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. Journal of business ethics*, 120(3), 291-311.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). *Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.
- Chene, M. (2015). *Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector. Bergen: Chr. Michelsen Institute-U4 Anti-Corruption Resource Centre.*
- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of emotion. New York: Routledge.*



- Deloitte. (2008). *Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance*. Midtown: Manhattan: Deloitte Consulting.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2012). *Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals*. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Haan, I., Benner, H., (2008), *A Tool to Assess the Integrity of Public Sector Organization*. *International Journal of Auditing*.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2011). *Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory*. *Journal of Management*, 37(6), 1694-1718.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). *(Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice*. *Journal of business ethics*, 121(1), 63-76.
- Latham, G. P., & Mann, S. (2006). *Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice*. *International review of industrial and organizational psychology*, 21, 295.
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). *Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure*. *Human performance*, 18(2), 179-197.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). *The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment*. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Olken, B. A. (2007). *Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia*. *Journal of political Economy*, 115(2), 200-249.
- Poocharoen, O. O., & Brillantes, A. (2013). *Meritocracy in Asia Pacific: Status, issues, and challenges*. *Review of Public Personnel Administration*, 33(2), 140-163.
- Poon, J. M. (2004). *Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention*. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). *Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation*. *Academy of management journal*, 42(1), 100-108.
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). *Justice perceptions of performance appraisal practices*. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Vinayan, J. (2015). *Vulnerability of HR Systems and Practices to Corruption: A Review and Research Agenda*. *Editorial Team*, 7(1), 25.

پی نوشت:

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی، اکتشافی است و از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است. در بخش کیفی از تحلیل محتوا و و اجماع ۱۱ خبره اجرایی و دانشگاهی و در بخش کمی روش کمی با روش پیمایشی ۸۱ پرسشنامه میان مدیران عامل، بازاریابی و فروش ۵۴ شرکت‌های پخش، توزیع شد. داده‌های به روش معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که اهداف بازاریابی، استراتژی‌های قیمت‌گذاری، استراتژی توزیع مواد غذایی به ترتیب بالاترین عوامل سازنده استراتژی بازاریابی در صنعت پخش مواد غذایی و شایستگی رابطه مدار تیم فروش، عملکرد تیم فروش و رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین عوامل سازنده استراتژی فروش هستند. شواهد حاکی از این است که حضور هر یک از تعدیل‌گرهای سه‌گانه (تهدیدها و فرصت‌های ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت و عوامل کلان تاثیرگذار دوران پسارکود) بر رابطه میان استراتژی‌های بازاریابی و فروش اثرگذار است. اتخاذ رویکردی جامع نسبت به عناصر تشکیل‌دهنده استراتژی‌های بازاریابی و فروش و هماهنگی بین آن‌ها، در نظر گرفتن رکود اقتصادی، شرایط تحریم و اوضاع احتمالی پسارکود از موارد مهمی است که تاکنون در تدوین استراتژی‌های فروش و بازاریابی شرکت‌های پخش ایرانی مورد توجه قرار نگرفته است. از این رو، صنعت پخش مواد غذایی میبایست ضمن توجه به تمامی عناصر شکل‌دهنده این استراتژی‌ها، و در نظر گرفتن ابزارهای بازاریابی فروش و مدیریت گروه‌های محصولی برای ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌های بازاریابی و فروش، به این مسائل تاثیرگذار اقتصادی نیز توجه ویژه داشته باشد.

کلید واژه:

استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش، صنعت پخش مواد غذایی، تحلیل محتوا، هماهنگی استراتژی‌های فروش و بازاریابی

مقدمه

یکی از صنایعی که امروزه در دنیا و ایران به دلیل درآمدزایی هنگفت مورد توجه می‌باشد، صنعت پخش و به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی است. این صنعت با توجه به حیاتی بودن عرضه مواد غذایی، تغییرات مداوم در رفتار مصرف‌کنندگان، واسطه‌های متعدد از تولیدکننده تا مصرف‌کننده نهایی، هزینه‌های گزاف توزیع، درآمدزایی بالا، وجود فرصت‌های رشد و تحولات تکنولوژیک از اهمیت بسزایی در حوزه عملیاتی و پژوهشی برخوردار است. ورود به عرصه رقابت در بازارهای داخلی و خارجی برای شرکت‌های پخش، مستلزم تحولات اساسی در طرز تفکر و اتخاذ رویکردی جامع در تدوین استراتژی‌ها می‌باشد. این رویکرد جامع می‌بایست در کل زنجیره تأمین وجود داشته باشد تا با در نظر گرفتن تمامی عوامل بتوان تصمیمات مزیت‌ساز و استراتژیک را به‌خوبی انتخاب و به اجرا گذاشت. در حوزه پخش مواد غذایی مهم‌ترین تصمیمات به سیاست‌های بازاریابی و فروش و توزیع مربوط می‌شود که به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت و کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و سودآوری تأثیر می‌گذارد (نوتا و ولجیوا، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه تدوین و اجرای استراتژی‌های کورکورانه و تقلیدگرایانه در زمینه توزیع و فروش (کیبی‌برداری از استراتژی‌های رقبا بدون در نظر گرفتن شرایط داخلی و خارجی) چیزی جز از بین بردن سود شرکت و رقیب در پی ندارد، شرکت‌های پخش می‌بایست به‌صورت دقیق و هوشمندانه استراتژی‌های خود را بر اساس نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار تدوین

طراحی و تبیین الگوی استراتژی‌های
بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد
غذایی

مهدی حقیقی کفایش (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

m.haghighi@atu.ac.ir

زهره دهدشتی شاهرخ

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

وحید خاشعی ورنامخواستی

استاد یار دانشگاه علامه طباطبائی

Khashei@atu.ac.ir

رضا حاجری

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی

reza.hajari92@gmail.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



کنند (ماتسیوا، ۲۰۱۶) همچنین در توسعه استراتژی منسجم سازمان باید دیدگاهی را انتخاب کند که بر شناسایی روندهایی اصلی چند سال آینده تأثیرگذار و سودمند باشد (لینچ، ۲، ۱۳۹۷). صنعت پخش در ایران با مشکلات متعددی از قبیل بالا بودن هزینه‌های بازاریابی و توزیع، بالا بودن هزینه‌های مبادله، کمبود رقابت، سنتی بودن فرایندها، عدم شفافیت اطلاعات، افزایش هزینه‌های حمل‌ونقل (به دلیل افزایش قیمت حامل‌های انرژی)، کارایی پایین شبکه پخش و زیان‌ده بودن، وجود انحصار در برخی محصولات و وجود رویه‌های غیرمنصفانه تجاری مواجه است. همچنین شرکت‌های پخش در ایران از اهمیت راهبردی تدوین استراتژی‌های مناسب برای کانال‌های توزیع کالاها خود دانش کافی ندارند و این امر عواقب زیانباری را برای آن‌ها به دنبال دارد (علی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). مشکلات به‌وجود آمده در زمینه پخش بر سایر بخش‌ها (مثل تولید) نیز اثر می‌گذارد و موجب افزایش زمان و هزینه انتقال کالاها، تولیدی بر مصرف‌کنندگان شده که این تأثیر اولاً موجب کاهش سود تولیدکنندگان و ثانیاً افزایش هزینه خرید کالاها و خدمات توسط آن‌ها می‌شود (گران و بانومینگ، ۳، ۲۰۱۰). به دلیل وجود تحریم‌های بین‌المللی در چند سال اخیر و فراگیر بودن رکود در صنایع مختلف، ساختار صنعت پخش در ایران نیز، به‌ویژه صنعت پخش مواد غذایی، به دلیل قطع روابط تجاری همچنان سنتی باقی مانده است، و از طرف دیگر به‌موازات رفع تحریم‌ها شاهد افزایش مرادفات تجاری با کشورهای پیشرفته و همچنین حضور شرکت‌های بین‌المللی مطرح مواد غذایی و تشدید رقابت در زمینه تولید و پخش مواد غذایی خواهیم بود. عدم اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی و فروش و توجه به تمامی ابعاد آن چیزی جز حذف شرکت‌های پخش ایرانی و حتی تولیدکننده‌های بومی را در پی نخواهد داشت.

هدف از انجام این پژوهش ارائه الگویی جهت تدوین استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های فعال در صنعت پخش مواد غذایی است که با اتخاذ رویکردی جامع سعی دارد بتواند بخشی از محدودیت‌های موجود در حوزه پژوهش و اجرا را رفع کند. اهمیت موضوع پژوهش به فقر پژوهشی (اینگرام، ۴، ۲۰۰۹)، لزوم اتخاذ دیدگاهی یکپارچه و بازاریابی و بررسی و تدوین استراتژی بازاریابی و فروش (واکر و همکاران، ۵، ۲۰۱۳)، توسعه استراتژی منسجم (لینچ، ۱۳۹۷)، لزوم هماهنگی و تطبیق استراتژی فروش و بازاریابی در نیل به هدف (فریل و هارتلین، ۶، ۲۰۰۸)، توجه به شرایط متفاوت اقتصادی کشور در تدوین استراتژی بازاریابی، تفاوت استراتژی‌های زمان رکود و دوره رونق کسب‌وکاری (نوتا و ولجیو، ۲۰۱۵)، هزینه‌های توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵)، کمی‌پرداری کوتاه‌نگرانه از استراتژی رقبا (ماتسیو، ۲۰۱۶)، گردش بالای مالی صنعت پخش مواد غذایی (آقاجانی، ۱۳۹۴)، رقابت در ارضای نیاز مشتریان (اگروال و یادوا، ۷، ۲۰۱۵)، جذب مشتری جدید (کرتیس و کاراهام، ۸، ۲۰۱۱) و تکمیل دانش بازاریابی و فروش (کاشمیری و ماهاجام، ۹، ۲۰۱۴) خلاصه کرد. بنابراین در این پژوهش و در نگاهی آینده‌نگرانه و نوآورانه به این سوال پاسخ می‌دهیم که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود چگونه است؟

۱. مروری بر ادبیات پژوهش

سابقه شروع فعالیت شرکت‌های پخش در ایران به سال ۱۳۳۶ و آغاز کار شرکت عام کف به‌عنوان اولین شرکت بازمی‌گردد. تعداد شرکت‌های فعال در صنعت پخش از سال ۱۳۸۷ به بعد و با مشارکت بخش خصوصی افزایش قابل‌توجهی داشت و به ۶۹۷ شرکت در سال ۱۳۹۶ رسید (آقاجانی، ۱۳۹۴). گردش مالی شرکت‌های پخش در ایران نیز در سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۸۵ هزار میلیارد تومان بوده است. همچنین این شرکت‌ها توانسته‌اند سهم قابل‌توجهی در اشتغال ۲۹۸ هزار نفر داشته‌اند (انجمن صنعت پخش، ۱۳۹۶). در ادامه به برخی از ادبیات مهم در ارتباط با موضوع پژوهش می‌پردازیم.

۱.۱. استراتژی بازاریابی

کاتلر (۲۰۰۷) می‌نویسد بازاریابی واقعاً دانش و آگاهی مصرف‌کنندگان را نسبت به فعالیت‌های بازاریابی و محصولات و سازمان‌ها افزایش می‌دهد و موجب بهبود و کیفیت زندگی انسان‌ها می‌شود و این اهمیت استراتژی بازاریابی را در عصر حاضر نشان می‌دهد. استراتژی برنامه‌ای است جامع و یکپارچه که نشان‌دهنده چگونگی رسیدن شرکت به مأموریت و هدف‌های خود است (ویلن و هانگر، ۱۱، ۲۰۱۴). با توجه به سطوح سه‌گانه استراتژی در سازمان (استراتژی شرکت، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی‌های وظیفه‌ای)، استراتژی‌های بازاریابی، توزیع و فروش هر سه در سطح وظیفه‌ای قرار می‌گیرند (لینچ، ۱۳۹۷). تصمیم درباره چگونگی توزیع محصولات تأثیر مستقیم بر سایر تصمیمات بازاریابی شرکت‌ها می‌گذارد. نبض یک شرکت در دست شبکه توزیع و فروش آن است. استراتژی توزیع باید به راس اصلی بازار و شرایط توزیع توجه داشته باشد تا برای شرکت به طور موفقیت‌آمیزی عمل کرده و فروش را افزایش دهد. بسیاری از شرکت‌ها در ورود به بازار جدید باید به سرعت یاد بگیرند که تعیین بهترین کانال فروش بسیار سخت‌تر از فکر اولیه است (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵). به‌صورت کلی توزیع عبارت است: رساندن محصول درست در مقدار و شرایط درست و مناسب، در زمان و مکان درست برای مشتری

Matsui ۱

Lynch ۲

Grant, Banomyong ۳

Ingram ۴

Walker, Mullins, Boyd & Larreche ۵

Ferrell, M.D. Hartline ۶

Agarwal, Yadav ۷

Kirtis, Karahan ۸

Kashmiri, Mahajan ۹

Kotler ۱۰

Wheelen, Hunger ۱۱



درست با هزینه درست (کاپور و کانسال، ۱، ۲۰۰۷). توزیع‌کننده باید جهت حصول اطمینان از توزیع اثربخش محصول از "کانال‌های توزیع مناسب" استفاده کند (کریستوفر، ۲، ۲۰۱۶). آمیخته توزیع شامل پنج عامل اصلی موجودی کالا، تسهیلات، ارتباطات، حمل‌ونقل و تعیین اندازه واحد بار می‌باشد. دنیای توزیع در سال‌های اخیر متحمل تغییرات اساسی بسیاری شده است. این تغییرات به صورت خلاصه عبارت‌اند از: تغییر عوامل تکنولوژیک، توسعه و گسترش اینترنت که باعث کاهش اهمیت مرزهای جغرافیایی شده است، در دسترس بودن وسایل حمل‌ونقل و افزایش سرعت آن‌ها، توسعه گرایش‌های اجتماعی ۳ مانند جهانی‌شدن و سرعت رشد بازارها، تخصصی شدن توزیع، تغییرات مداوم در بازار و نوسانات اقتصادی ۴، توسعه فروشگاه‌های خرده‌فروشی، افزایش مداوم تعداد محصولات مصرفی در بازار. لذا شرکت‌های توزیع‌کننده جهت کسب موفقیت باید ضمن در نظر گرفتن این تغییرات مدل‌های سنتی کسب‌وکار خود را تغییر دهند و راه‌های جدیدی را برای خلق ارزش پیدا کنند (دنت، ۵، ۲۰۰۸). روش توزیع در واقع همان کانال توزیعی است که واسط بین تولیدکننده و مصرف‌کننده است.

بدون تردید بهترین استراتژی توزیع در حوزه خرده‌فروشی توزیع چندگانه و یا با استفاده از تمام کانال‌های توزیع است. اما استفاده از این روش الزاماً در تمام شرایط صحیح نیست. انتخاب این روش کاملاً به هزینه‌های توزیعی که به واسطه آن به سازمان تحمیل می‌شود بستگی دارد. اگر اختلاف بین هزینه‌های توزیع و کانال‌های مختلف با یکدیگر کم باشد، استفاده از توزیع چندکاناله بسیار منطقی و حرفه‌ای است. اما اگر این اختلاف در برخی کانال‌های بسیار زیاد باشد، توزیع در آن کانال منطقی به نظر نمی‌رسد (وانگ و چنگ، ۶، ۲۰۱۶).

۲.۱. استراتژی فروش

یک استراتژی فروش اثربخش باید مواردی از قبیل بخش‌بندی بازار، هدف‌گیری مشتریان و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوهای فروش مختلف و رویکرد استفاده از کانال‌های متعدد فروش را پوشش دهد (اینگرام و همکاران، ۷، ۲۰۰۶). برای مثال بخش‌بندی مشتریان در واقع فرآیند تقسیم بازار به زیرمجموعه‌هایی متمایز از مشتریان یا مصرف‌کنندگان است که رفتار و نیازهای مشابهی دارند (کیگان، ۸، ۲۰۱۳). بورگ و یانگ (۹، ۲۰۱۴) که از محققین مطرح در حوزه فروش ارتباطی به شمار می‌آیند عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری تیم فروش حضوری در حوزه خرده‌فروشی را در قالب مدلی مفهومی ارائه کردند که می‌تواند مبنای عمل محققین حوزه فروش و مدیران عملیاتی قرار گیرد. پرتفوی رابطه‌مدار، شایستگی رابطه‌مدار تیم فروش (مهارت‌های بین فردی، فرهنگ سازمانی فروش، روابط سازمانی تیم) و ارزش‌های رابطه‌مدار از جمله شاخص‌های اصلی این پژوهش شناسایی شدند. جاک (۱۰، ۲۰۰۶) ۱۵ مهارتی را که شرکت‌ها باید به تیم فروش آموزش دهند را با انجام پژوهشی در حوزه‌های مختلف خرده‌فروشی ارائه کرد (مانند ارائه تجربیات موفق دیگران، گوش دادن اثربخش، فروش انطباقی، نحوه فائق آمدن موانع مختلف، نحوه شروع ارتباط با دیگران، نحوه مذاکره صحیح، پیش‌بینی رفتار دیگران، افزایش هوش اجتماعی و احساسی، مدیریت زمان و استرس، مشخصات محصول، رقبا، روش‌های فروش، شناخت بازار و کار تیمی). در فرایند فروش حضوری استفاده از تکنولوژی فروش (تبلت و سایر تکنولوژی‌های تسهیل‌کننده) در صورتی که با مهارت فروشندگی فروشنده و توان برقراری ارتباط اثربخش از طرف وی همراه باشد می‌تواند بر بهره‌وری فروش و افزایش کیفیت ارتباطی با مشتری و رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد (پارک و همکاران، ۱۱، ۲۰۱۰).

۳.۱. لزوم تعامل بین استراتژی‌های بازاریابی و فروش

فعالیت‌های بازاریابی و فروش همواره، در کنار یکدیگر، نقش مهمی را در موفقیت و انتقال ارزش به مشتریان بازی می‌کنند (گانزی، ترویلو، ۱۲، ۲۰۰۷). به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی بازاریابی فروش ۱۳ و مدیریت گروه‌های محصولی ۱۴ استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. متیسنز و جانستون ۱۵ (۲۰۰۶) نیز طی تعامل بازاریابی و فروش را در چند مرحله (تحلیل و بررسی، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل، جذب نیرو، آموزش، انگیزش، حقوق و پاداش، تخصیص منابع، ارزیابی) و تفکیک وظایف بازاریابی و وظایف فروش و جریان و شدت انتقال اطلاعات بررسی کرد.

۴.۱. پیشینه پژوهش

Kapoor, Kansal ۱

Christopher ۲

Social Trends ۳

Economic Turbulence ۴

Dent ۵

Wang, Cheng ۶

Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams ۷

Keegan ۸

Borg, Young ۹

Johlke ۱۰

Park, Kim, Dubinsky, Lee ۱۱

Guenzi, Troilo ۱۲

Trade Marketing ۱۳

Category Management ۱۴

Matthyssens, Johnston ۱۵



علیپور (۱۳۸۹) در پژوهشی که با هدف "طراحی الگوی بازاریابی دارو در ایران" انجام داد متغیرهای شناخت بازار دارویی، طراحی استراتژی بازاریابی دارو، طراحی استراتژی توزیع، طراحی استراتژی قیمت گذاری، طراحی استراتژی تبلیغات و ارتباطات، طراحی فرایند پیش‌بینی بازار، تحلیل SWOT شرکت و نوآوری در صنعت را به عنوان اجزای تشکیل دهنده الگوی بازاریابی در صنعت دارو معرفی کرد. کومار و همکاران (۲۰۱۵) نیز یک مدل اقتصادی تدوین کرد که به شرکت‌های پخش این امکان را می‌دهد تا با در نظر گرفتن آمیخته بازاریابی شرکت پخش، اقدامات رقابتی، میزان تمایز برند و محصولات موجود در سبد پخش بتوانند بهترین استراتژی را تدوین نمایند. واکر و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعات تخصصی‌ای که در زمینه استراتژی بازاریابی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که در یک استراتژی بازاریابی موفق میبایست عواملی مثل تعیین قلمرو و هدف، تعیین اهداف بازاریابی، تخصیص منابع و ایجاد مزیت رقابتی را در نظر گرفت. دهدشتی و پورحسین (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان الگوی تاثیر استراتژی فروش و بازاریابی بر عملکرد فروش اقدام به شناسایی عوامل موثر و روابط موجود بین آن‌ها در تدوین استراتژی فروش و بازاریابی مواد غذایی کردند. آن‌ها در این پژوهش متغیرهای استراتژی بازاریابی (قلمرو، اهداف آرمانی و عملیاتی، تخصیص منابع، منابع مزیت رقابتی و هم‌افزایی)، استراتژی فروش (بخش‌بندی مشتری، هدف‌گیری بازار و تطبیق شیوه فروش، اهداف ارتباطی و الگوی فروش، رهبری تحول‌آفرین) و محیط بیرونی (عدم اطمینان تقاضا، شدت رقابت، تحولات تکنولوژیک) را به عنوان عوامل تاثیرگذار بر عملکرد فروش شناسایی و تبیین کردند. در مدل ارائه شده لی و تریم (۲۰۰۶) تحت عنوان "سیستم ارزشی ارتجاعی سازمانی" تدوین و اجرای استراتژی بازاریابی در صنعت خرده‌فروشی می‌بایست دربردارنده استراتژی بازاریابی ارتباطی باشد که از اعتماد، ارائه خدمات به مشتریان، برنامه‌ریزی مبتنی بر هوشمندی رقابتی و سیستم انعطاف‌پذیر و داشتن ارتباطات اثربخش با سایر اعضای کانال تشکیل شده باشد. پاسوان و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی اقدام به بررسی ارتباط‌گرایی در کانال‌های بازاریابی و استراتژی بازاریابی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از این بود که علیرغم اهمیت ارتباط‌گرایی مدیریت زنجیره تأمین و بین شرکت‌های مختلف، این موضوع برای تمامی استراتژی‌های بازاریابی اثربخش و سودمند نیست. سوری و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی کارایی شرکت‌های پخش در ایران پیشنهاد داده‌اند که علاوه بر رعایت سطح بهینه استخدام در شرکت‌ها، نسبت به اجرای برنامه‌های توانمندسازی (برگزاری دوره‌های علمی و آموزشی مناسب و مستمر) اقدام شود تا افزایش کارایی درونی از طریق فراگیر ساختن روش‌های نوین توزیع و افزایش بازدهی نیروی کار امکان تحقق یابد. عابد و حقیقی (۲۰۰۹) در تحقیقی استراتژی‌های فروش و ارائه راهکارهایی جهت افزایش فروش را بررسی کرد و توانست استراتژی‌های فروشندگی مناسب (مشتری‌گرایی، انطباقی، ارتباطی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و تعهد فروشندگان) را که می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد شناسایی و ارائه کند. یارونین و همکاران (۲۰۱۱) طی پژوهشی عوامل مؤثر در تدوین استراتژی اقیانوس آبی فروش (بررسی کانال‌های جدید، تجاری‌سازی شایستگی، ارزش‌های جدید برای مشتری، سرمایه‌گذاری برای جذب مشتری، آموزش کارکنان، آزمایش محصول و ...) را شناسایی کردند. یارویدامیس (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی اهمیت سرپرستی و رهبری تیم فروش بر افزایش عملکرد آن‌ها پرداختند محققین اهمیت داشتن استراتژی فروش و رهبری تیم فروش را اجتناب‌ناپذیر دانستند. پیرسی (۲۰۱۰) توصیه کرد که سازمان‌های فروش به‌منظور اجرای بهتر استراتژی‌های فروش و رویارویی مطلوب فروشندگان با چالش‌های بازارهای جدید و استراتژی‌های جدید باید به مواردی مانند ارتباط اثربخش و بلندمدت با مشتریان، افزایش تعهد، استفاده از تکنولوژی روز دنیا، ارزیابی عملکرد، تغییر تیم فروش و دقت در انتخاب پرسنل توجه ویژه‌ای کنند. وانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "انتخاب کانال توزیع مناسب در زنجیره تأمین" با مقایسه انواع مختلف کانال‌های توزیع نتیجه گرفت که استراتژی توزیع چند-کاناله بهترین استراتژی خرده‌فروشی است. بوتانی و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "نقش تکنولوژی RFID و شبکه EPC در نوسان موجودی‌ها در زنجیره تأمین FMCG" به بررسی استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا در کنترل فروش و بهینه‌سازی عملکرد شرکت‌های پخش پرداخته‌اند. در پژوهشی که زالوکو و همکاران (۲۰۰۹) باهدف بررسی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد فروش در حوزه خرده‌فروشی انجام دادند که به شناسایی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مختلفی شد که به کمک بخشی از آن‌ها می‌توان بهبود عملکرد فروش را محقق کرد و به کمک بخشی دیگر می‌توان زمینه ارزیابی عملکرد تیم فروش را فراهم ساخت. نوتا و ولاجوی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تغییر در استراتژی بازاریابی در زمان رکود" نشان داد که شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی در زمان بروز رکود در یونان، ۷ تغییر اساسی را در استراتژی بازاریابی خود ایجاد کردند که عبارت‌اند از: ۱) تغییر در مشوق‌های فروش، ۲) تولید محصولات جدید، ۳) تغییر در فرایند فروش، ۴) تغییر در تبلیغات، ۵) تغییر در ساختار قیمت‌ها و هزینه‌ها، ۶) ارائه تخفیفات و ۷) گرایش به سمت فروش B2B به طور کلی نتایج این پژوهش حاکی از آن است که اگر شرکتی از استراتژی توزیع چندگانه استفاده می‌کند و به‌صورت موازی فروش اینترنتی را نیز در دستور کار دارد، برای فروش سنتی و اینترنتی خود باید ۲ استراتژی متفاوت قیمت‌گذاری داشته باشد. کوکسال و همکاران (۲۰۰۹) به این نتیجه رسید که تدوین و اجرای صحیح یک استراتژی بازاریابی در زمان رکود می‌تواند منجر به بهبود نتایج عملکردی مثل میزان

Kumar, Sharma ۱

Lee, Trim ۲

Paswan, Blankson, Guzman ۳

Abed, Haghighi ۴

Parvinen, Aspara, Hietanen, Kajalo ۵

Papavasiliou ۶

Piercy ۷

Bottani, Montanari, Volpi ۸

Zalocco, Bolman, Michael, Mallin ۹

Koksal, Ozgul ۱۰



فروش، سهم بازار و سودآوری شود. در پژوهشی که ساندز و فراروا (۲۰۱۰) در زمینه واکنش فعالین عرصه خرده‌فروشی در کشور استرالیا طی دوران بحران اقتصادی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در دوران رکود، استراتژی خرده‌فروشی دستخوش تغییرات اساسی قرار می‌گیرد. در فراتحلیلی که منگیاراسینا و همکاران ۲ (۲۰۱۵) انجام دادند دریافته‌اند که طراحی یک شبکه توزیع از طریق ایجاد ساختار و تدوین سیاست‌های مدیریت توزیع امکان پذیر است که در این زمینه عواملی مثل ویژگی محصول، الزامات خدمات تولید، ویژگی تقاضا، ویژگی عرضه و متغیرهای اقتصادی حائز اهمیت هستند. مک‌کنزی و همکاران ۳ (۲۰۱۶) در تحقیقی که با عنوان "رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیم فروش" انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که برای داشتن یک استراتژی فروشی که منجر به افزایش درآمد سازمان شود و مزیت رقابتی پایدار به همراه داشته‌باشد، شرکت‌ها باید ضمن تعیین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، بر اساس میزان شدت تقاضا و تحلیل هزینه و سود فعالیت‌های مختلف و ارزیابی قیمت‌های رقبا، اقدام به تدوین آمیخته قیمت کنند. این مهم می‌تواند در کنار اتخاذ سیاست‌های ترفیع مناسب موجبات موفقیت پایدار شرکت‌ها را فراهم کند. همچنین آن‌ها به این نکته نیز اشاره کرده‌اند که با توجه به فراگیر شدن تکنولوژی، امروزه استفاده از فرایندهای تکنولوژی محور در فروش به یک الزام برای همه شرکت‌های موفق تبدیل شده‌است.

پس از مطالعه و بررسی عمیق مقالات، کتب و پژوهش‌های مرتبط با مفاهیم بازاریابی، فروش و توزیع تلاش شد تا بخش عمده‌ای از عوامل مهم در تدوین الگوی استراتژی بازاریابی و فروش برای شرکت‌های پخش فعال در صنعت مواد غذایی شناسایی شود. این مخلفه‌ها و شاخص‌ها از بطن مفاهیم و ادبیات موضوعی مرتبط با موضوع تحقیق استخراج شده است و به شرح جدول (۱) و در قالب عوامل مؤثر بر تدوین استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش و عوامل تعدیل‌گر طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. جمع بندی ابعاد مختلف الگوی مفهومی تدوین استراتژی بازاریابی و فروش در شرکتهای پخش مواد غذایی

مضمون	مؤلفه	شاخص
استراتژی بازاریابی	قلمرو هدف (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ لی و تریم، ۲۰۰۶)	تعیین بازارهای هدف، تعیین سبب محصولی، برنامه مدون ارائه برندهای مختلف به بازار
	اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	هدف میزان فروش، هدف سهم بازار، هدف حاشیه سود، هدف رضایت مشتری، پیش‌بینی بازار، هدف توسعه، ارزیابی عملکرد
	تخصیص منابع (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	تخصیص منابع به تفکیک بازار/محصول، تخصیص منابع بین فعالیت‌های مختلف
	مزیت رقابتی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	مزیت رقابتی محصولی (کیفیت، تنوع، بسته‌بندی، تندگردش یا کندگردش)، مزیت رقابتی قیمتی، مزیت رقابتی توزیعی، مزیت رقابتی ترویجی (فروش)، مزیت رقابتی برند
	شناخت محیط کلان صنعت	عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل تکنولوژیک، عوامل قانونی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی، شدت رقابت، اخلاقیات
	شناخت رفتار خرید مواد غذایی	رفتار خرید مشتریان صنوف مختلف، رفتار خرید مصرف‌کنندگان
	آمیخته توزیع (زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۶؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ هاسسمن، ۲۰۰۴؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵)	طراحی ساختار شبکه توزیع، مدیریت شبکه توزیع، تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع (واسطه‌های توزیع)، توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، رهبری و کنترل کانال توزیع، تضاد بین اعضاء کانال توزیع، ارزیابی عملکرد توزیع
	آمیخته قیمت (مک‌کنزی، ۲۰۱۶؛ علیپور، ۱۳۸۹)	تدوین اهداف قیمت‌گذاری برای کالاهای مختلف، تعیین شدت تقاضا، تحلیل تقاضا، هزینه و سود، ارزیابی قیمت رقبا داخلی و خارجی، تعیین سیاست قیمت منطقه‌ای
	آمیخته ترفیع (مک‌کنزی، ۲۰۱۶)	تعیین اهداف مربوط به اجزای سیاست‌های ترفیعی برای گروه‌های هدف، تعیین و انتخاب عناصر آمیخته ترفیع، ترفیع مصرف‌کننده محور/مشتری محور
	تحقیق و توسعه بازار / محصول	تحقیقات بازاریابی، برنامه عرضه برندها و محصولات جدید در بازار، برنامه توسعه سبد پخش/بازار، شناسایی و توسعه



مضمون	مؤلفه	شاخص
		تکنولوژی‌های مورد استفاده در صنعت پخش، ورود به بازارهای جهانی، سیاست‌های لازم برای هر یک از مراحل چرخه عمر محصولات مختلف، ایجاد پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی / خارجی، بازننگری دوره‌ای در سبد محصولی (حذف و اضافه)
	شایستگی رابطه مدار تیم فروش (بورگ و یانگ، ۲۰۱۴؛ سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹)	مهارت‌های بین فردی (فروشنندگان، مدیران فروش و مدیران ارشد) فرهنگ سازمانی فروش (درگیری، انسجام، بازاریابی درونی، زیرساخت‌های مناسب) روابط بین سازمانی تیم (رابطه بین فروشنندگان و مدیران، روابط کاری آزاد، روابط بین افراد یک تیم، روابط بین چند تیم مختلف، روابط بین واحد فروش و سایر واحدها)
	آموزش تیم (سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ جاک، ۲۰۰۶؛ نو، ۲۰۰۹؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱)	وجود واحد آموزش، تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان، استفاده از روش‌های تکنولوژی محور در آموزش
	ایجاد رضایت در مشتریان (نوا، ۲۰۰۹؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ موسی و همکاران، ۲۰۱۰)	رضایت از محصول، رضایت از شرکت، رضایت از فروشنده
	بخش بندی مشتریان (اینگرام، ۲۰۰۹؛ هومبرگ و همکاران، ۳، ۲۰۰۸؛ کیگان، ۲۰۱۳؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ جانستون و مارشال، ۴، ۲۰۰۹، دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	بر اساس ارزش یا سوددهی مشتری برای سازمان، بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی، بر اساس رفتار خرید، بر اساس استفاده و کاربرد محصول، بر اساس ارزش آتی مشتری برای سازمان
	تکنولوژی فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ رنکو و درازبیچانیک، ۵، ۲۰۱۴؛ پارک و همکاران، ۲۰۱۰، مک کینزی، ۲۰۱۶؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	تبلت و هندلهد، موجودی گیری مدرن، اتوماسیون فرایندی فروش، GPS
	هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی (گانزی، ترویلو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر، ۶، ۲۰۰۹)	بازاریابی فروش، مدیریت گروه‌های محصولی
	استراتژی اقیانوس آبی در فروش (پارونین و همکاران، ۲۰۱۱)	کانال‌های فروش جدید / محصولات جدید / مشتریان جدید، تجاری سازی شایستگی‌های محوری، کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت، ارزش‌های جدید برای مشتری، دگرگون کردن صنعت، ارائه محصولات فعلی در بازارهای جدید جغرافیایی، ایجاد ارزش‌های جدید با کمک مشتریان، سرمایه‌گذاری بر آموزش تیم
استراتژی فروش	توجه به آینده کسب‌وکار (باسکاران و همکاران، ۷، ۲۰۰۸؛ یان، ۸، ۲۰۰۸)	توسعه محصولات ارگانیک، حذف برخی کانال‌های فروش، اضافه شدن کانال‌های جدید فروش

Noe ۱

Musa, Pallister, Robson, Daud ۲

Homburg, Droll, Totzek ۳

Johnston, Marshall ۴

Renko, Druzijanic ۵

Dewsnap, Jobber ۶

Bhaskaran, Polonsky, Cary, Fernandez ۷

Yan ۸



مضمون	مؤلفه	شاخص
	رهبری تحول‌آفرین (پاناگوپولوس و اولونیتیزا، ۲۰۱۰؛ پارویدامیس و گوئنزی، ۲۰۰۹؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	ترسیم چشم‌انداز، ارائه الگوی مناسب، تسهیل پذیرش اهداف گروهی، انتظارات عملکردی بالا، رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکری
	عملکرد نیروی فروش (پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ هانتز و پروالت، ۲۰۰۷؛ لویز و همکاران، ۲۰۰۸؛ کاستر و کانالز، ۲۰۱۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۶)	رفتاری (جمع‌آوری اطلاعات بازار، تسهیم اطلاعات با سایرین، مدیریت زمان و هزینه شرکت، کسب دانش محصولی و رقبا و مشتریان، حفظ ارتباط با مشتریان، ارائه خدمات به مشتریان، راضی نگهداشتن مشتریان) غیر رفتاری (افزایش سهم بازار شرکت، افزایش فروش ریالی، فروش محصولات جدید، عبور از اهداف سالانه فروش) ارائه پورسانت متغیر (کیفی - کمی) (فروش تعدادی، فروش حجمی، ارقام، تعداد مشتری، تعداد مشتری جدید، تحقق ویزیت، مرجوعی) ارائه پورسانت ثابت
	استفاده از کانال‌های متعدد فروش (جانستون و مارشال، ۲۰۰۷؛ اینگرام، ۲۰۰۹؛ پاناگوپولوس و اولونیتیزا، ۲۰۱۰؛ رنکو و دراز یجانیک، ۲۰۱۴؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲)	استفاده از نیروهای فروش حضوری شرکت، استفاده از واسطه‌های فروش، استفاده از فروش با ترویج پستی، فروش اینترنتی، وبسایت شرکت، استفاده از ایمیل، شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری، حضور در نشریات و مجلات تخصصی، شرکت در همایش‌ها و کنفرانس
	وصول مطالبات (مک کینزی، ۲۰۱۶)	اعتباردهی به مشتریان (اعتبار ریالی) براساس سابقه خرید، تعیین دوره وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین شرط وصول برای مشتریان براساس میزان اعتبار آن‌ها، تعیین ضمانت‌های اجرایی وصول برای فروشندگان جهت کاهش مطالبات لاوصول و مشکوک‌الوصول، تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط (افزایش یا کاهش مدت وصول، گرایش به تسویه نقد یا چک)
عوامل تعدیل‌کننده	عوامل کلان تأثیرگذار برصنعت پخش مواد غذایی در دوران پساتحریم (رکود)	شرایط منفی اقتصادی باقیمانده از دوران تحریم، رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی، امکان ورود شرکت‌های رقیب خارجی به صنعت پخش مواد غذایی ایران، امکان ایجاد شرکت‌های رقیب جدید در بازار داخلی با توجه به اعطای تسهیلات اقتصادی به بخش تولید، افزایش ورود فرهنگ‌های غربی مصرف و خرید محصولات غذایی
	نقاط قوت و ضعف شرکت پخش در دوران پسارکود (وضعیت داخلی)	سنجش عملکرد، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تعیین گزینه‌های استراتژیک
	تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان در دوران پسارکود (وضعیت خارجی)	تحلیل مشتریان، تحلیل بازار، تحلیل رقبا

با توجه به بررسی و جمع‌بندی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه استراتژی‌های بازاریابی، فروش و توزیع و مطالعات و تجربیات محقق، الگوی اولیه پژوهش تنظیم شد.

۲. روش‌شناسی پژوهش

بخش کیفی. تحلیل محتوا روشی است که در این بخش از تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بکار بردیم. در مرحله کیفی (خبرگان) با ۱۱ نفر از مدیران (عامل، بازاریابی، فروش و لجستیک) و اساتید دانشگاه مصاحبه باز انجام شد. نمونه‌گیری در مرحله کیفی تا جایی ادامه یافت که به اشباع تئوریک رسید. سه معیار برای انتخاب اعضای نمونه در مرحله کیفی مدنظر قرار گرفت. این معیارها عبارتند از سابقه حداقل ۶ ساله در صنعت

Panagopoulos, Avlonitis ۱

Hunter, Perreault ۲

Lopez, Hopkins, Raymond ۳

Kuster, Canales ۴



پخش، دارا بودن سمت مدیریت عامل یا مدیر بازاریابی و استراتژی و تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر. در جدول (۲) ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی آورده شده است. در نهایت ۱۳۵ شاخص ارزشیابی (مفاهیم مستخرج) برای مضمون‌ها و به تبع آن مقوله‌های تحقیق طی فرایندی بسیار زمان‌بر، و دقیق و با تمرکز بالا به دست آمد که نتایج نهایی آن به تفکیک همراه با درصد و فراوانی هر یک از مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌های عمیق، مشخص شد. پیرو بررسی موارد مربوط به تحلیل محتوا در تحقیق کیفی، ۴ متغیر تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات به الگوی اولیه تحقیق اضافه و ۳ متغیر استراتژی‌های فروشندگی، هدف‌گذاری و تعیین شیوه فروش و ارزیابی تیم فروش و طراحی پورسانت از الگوی اولیه حذف و یا در سایر متغیرها ادغام شدند. همچنین قابل توجه است که موارد ستاره‌دار، شاخص‌هایی است که از تحقیق کیفی حاصل شده و به الگوی تحقیق اضافه شده و یا با سازه‌ها و متغیرهای به‌دست‌آمده از ادبیات ترکیب شده‌اند. به‌طورکلی عوامل شناسایی شده در استراتژی فروش و بازاریابی و عوامل کلان تأثیرگذار با توجه به روش تحقیق تحلیل محتوا و اجماع خبرگان در جدول‌های (۳)، (۴) و (۵) نشان داده شده‌اند. به منظور رعایت اصل عینیت که از خصوصیات روش تحلیل محتوا می‌باشد، برای بازبینی سازه‌های تحقیق پس از پایان کدگذاری اولیه باید ضریب پایایی محاسبه گردد. برای محاسبه ضریب پایایی از فرمول ویلیام اسکات (۱۹۵۵) استفاده شد که برای تمامی مضامین به‌دست‌آمده بالاتر از ۷۰ درصد و نشانه پایایی و رعایت اصل عینیت بود.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی

ردیف	تخصص و حوزه فعالیت	سطح تحصیلات	تعداد	پست سازمانی
۱	بازاریابی	دکتری	۲	مدیر بازاریابی و استراتژی
		کارشناسی ارشد	۱	
۲	فروش	کارشناسی ارشد	۲	مدیر فروش
۳	مدیریت عاملی	دکتری	۱	مدیرعامل
		کارشناسی ارشد	۱	
۴	لجستیک	کارشناسی ارشد	۲	مدیر لجستیک
۵	استاد دانشگاه - خارج از کشور	دکتری	۱	استاد دانشگاه داکوتای شمالی
	استاد دانشگاه - داخل کشور	دکتری	۱	استاد دانشگاه صنعتی شریف

جدول ۳. مقوله و مفاهیم مدنظر در عوامل کلان تأثیرگذار بر استراتژی فروش و بازاریابی

مضمون	مقوله	مفهوم
عوامل کلان اثرگذار بر صنعت پخش	عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود*	(۱) توجه به شرایط منفی اقتصادی باقی‌مانده از دوران تحریم*، (۲) توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی*، (۳) توجه به ورود شرکت‌های رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب*
تحلیل وضعیت داخلی شرکت	تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم*	(۱) شناسایی عملکرد شرکت پخش*، (۲) شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش*
تحلیل وضعیت خارجی شرکت	تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقا و مشتریان)*	(۱) تحلیل مشتریان*، (۲) تحلیل بازار*، (۳) تحلیل رقا*

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مدنظر در استراتژی بازاریابی

مضمون	مقوله	مفهوم
استراتژی بازاریابی	قلمرو هدف	(۱) تعیین بازارهای هدف، (۲) تعیین سبد محصول، (۳) داشتن برندهای مختلف
	تعیین اهداف بازاریابی	(۱) تدوین هدف فروش، (۲) تعیین هدف سهم بازار، (۳) تعیین هدف حاشیه سود، (۴) تعیین هدف رضایت مشتریان، (۵) ارزیابی عملکرد
	تخصیص منابع	(۱) تخصیص منابع به آمیخته‌های بازاریابی
	ایجاد مزیت رقابتی	(۱) ایجاد مزیت رقابتی محصولی، (۲) ایجاد مزیت رقابتی قیمتی، (۳) ایجاد مزیت رقابتی توزیعی، (۴) ایجاد مزیت رقابتی ترویج (فروش)، (۵) ایجاد مزیت رقابتی برند



مضمون	مقاله	مفهوم
	شناخت محیط کلان صنعت پخش	(1) بررسی عوامل فرهنگی اجتماعی، (2) بررسی عوامل تکنولوژیکی، (3) بررسی عوامل سیاسی، (4) بررسی عوامل قانونی، (5) بررسی عوامل اقتصادی، (6) در نظر گرفتن اخلاقیات، (7) بررسی شدت رقابت
	شناخت رفتار خرید مشتریان	(1) شناخت رفتار خرید مشتریان و (2) شناخت رفتار خرید مصرف‌کنندگان نهایی
	طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع	(1) موقعیت مکانی امکانات توزیع، (2) تخصیص تقاضا به امکانات توزیع، (3) امکانات توزیع، (4) ظرفیت امکانات توزیع، (5) تعداد لاین‌های توزیع
	طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع	(1) سطح موجودی انبار، (2) مسیریابی توزیع، (3) موجودی اطمینان‌بخش انبارها، (4) طراحی ناوگان توزیع، (5) سیاست‌های مدیریت موجودی
	مشخصات محصول	(1) حجم ریالی محصولات، (2) حجم وزنی محصولات، (3) چرخه عمر محصولات، (4) شدت رقابت، (5) نوع محصول، (6) تنوع محصولات، (7) رعایت اصول زیست‌محیطی، (8) سهولت جابجایی محصولات، (9) مدت‌زمان استاندارد مصرف محصولات، (10) حاشیه سود محصولات
	الزامات ارائه خدمات	(1) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید شرکت، (2) تور توزیع، (3) میانگین وزن محموله توزیع، (4) میانگین حجم محموله توزیع، (5) نرخ تحقق سفارش مشتری، (6) ظرفیت ماشین توزیع، (7) تجربه مشتری در تعامل با شرکت، (8) رصد کردن سفارش، (9) امکان مرجوعی، (10) مدت‌زمان رفع نیاز مشتری از دید مشتری
	شدت تقاضا	(1) شدت تقاضا، (2) نوسان تقاضا، (3) تراکم مشتریان، (4) تراکم تقاضا
	خصوصیات تأمین	(1) تعداد تولیدکنندگان، (2) موقعیت جغرافیایی تولیدکنندگان، (3) فاصله بین انبارها، (4) حجم تولید در یک برنامه تولید، (5) محدودیت تأمین مواد اولیه، (6) انعطاف در تولید
	عوامل اقتصادی	(1) محدودیت قانونی، (2) محدودیت اقتصادی، (3) مالیات/تعرفه/نرخ بهره، (4) زیرساخت موجود
	آمیخته توزیع	(1) طراحی شبکه توزیع، (2) مدیریت شبکه توزیع، (3) تعیین و اولویت‌بندی کانال توزیع، (4) توجه به موارد قانونی در انتخاب کانال توزیع، (5) تضاد بین اعضاء کانال توزیع، (6) رهبری کانال توزیع، (7) ارزیابی عملکرد توزیع
	آمیخته قیمت	(1) تعیین اهداف قیمت‌گذاری/سود و زیان، (2) شدت تقاضا، (3) ارزیابی قیمت رقابای داخلی و خارجی، (4) قیمت‌گذاری منطقه‌ای
	آمیخته ترفیع	(1) هدف‌گذاری ترفیع، (2) ترفیع مشتری محور، (3) ترفیع مصرف‌کننده محور
	تحقیق و توسعه بازار/محصول	(1) تحقیقات بازاریابی، (2) توسعه/کاهش سبد پخش، (3) شناسایی و توسعه تکنولوژی، (4) ورود به بازارهای جهانی، (5) سیاست توسعه بازار/محصول در طی چرخه عمر، (6) پیوند استراتژیک با شرکت‌های داخلی و خارجی

جدول 5. مقوله و مفاهیم مدنظر در استراتژی فروش

مضمون	مقاله	مفهوم
	شایستگی رابطه مدار تیم فروش	(1) داشتن فرهنگ سازمانی فروش، (2) وجود روابط بین سازمانی تیم فروش
	آموزش مؤثر به تیم فروش	(1) تخصیص بودجه سالیانه برای آموزش، (2) وجود واحد آموزش، (3) تدوین برنامه مدون تحلیل عملیات اجرایی واحدها و شناسایی نیازهای آموزشی، (4) وجود اهداف مشخص آموزشی برای کارکنان
استراتژی فروش	ایجاد رضایت در مشتریان	(1) ایجاد رضایت از محصول در مشتریان، (2) ایجاد رضایت از شرکت در مشتریان، (3) ایجاد رضایت از فروشندگان در مشتریان
	ارزیابی عملکرد و پورسانت	(1) اعطای پورسانت متغیر به تیم فروش، (2) اعطای پورسانت ثابت به تیم فروش، (3) ارزیابی عملکرد رفتاری تیم فروش، (4) ارزیابی عملکرد غیررفتاری تیم فروش
	بخش‌بندی مشتریان	(1) بخش‌بندی مشتریان و تدوین استراتژی‌های مرتبط



مضمون	مقوله	مفهوم
	سیستم‌های تکنولوژی محور فروش	(۱) استفاده از تبلت و هندهلد، (۲) استفاده از اتوماسیون فروش، (۳) استفاده از GPS
	هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و فروش	(۱) بازاریابی فروش، (۲) مدیریت گروه‌های محصولی
	استراتژی اقیانوس آبی	(۱) توجه به کانال فروش جدید، توجه به محصولات جدید، (۳) توجه به مشتریان جدید، (۴) توجه به بازارهای جدید، (۵) توجه به کسب درآمد جایگزین از جریان نقدینگی شرکت، (۶) توجه به دگرگون کردن صنعت، (۷) توجه به ایجاد ارزش‌های جدید برای مشتریان
	آینده کسب‌وکار صنعت پخش	(۱) توجه به محصولات ارگانیک، (۲) توجه به حذف احتمالی برخی کانال‌های فروش، (۳) توجه به اضافه شدن برخی کانال‌های جدید فروش
	رهبری تحول آفرین	(۱) ارائه الگوی مناسب و انتظارات عملکردی بالا، (۲) تسهیل پذیرش اهداف گروهی، (۳) رفتار حمایتی، انگیزش و تحریک فکر رهبر
	استفاده از کانال‌های فروش متعدد	(۱) استفاده از نیروهای فروش حضوری، (۲) استفاده از واسطه‌های فروش، (۳) استفاده از فروش اینترنتی/پستی/وبسایت شرکت، (۴) شرکت در نمایشگاه‌های بازرگانی و تجاری/همایش‌ها و کنفرانس‌ها
	وصول مطالبات*	(۱) اعتباردهی به مشتریان براساس سابقه خرید، (۲) تعیین ضمانت‌ها یا جرائم وصول برای فروشندگان*، (۳) تعیین استثنائات وصول فراخور شرایط بازار*

بخش کمی. با جمع‌بندی دو روش مذکور (بررسی پیشینه و ادبیات و مطالعه کیفی) در قالب الگوی نهایی پژوهش و کلیه متغیرها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن به‌دست آمد. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس فرمول کوکران ۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه در ۵۴ شرکت مورد مطالعه تعیین شد و ۱۰۸ پرسشنامه معتبر با ۱۳۵ سؤال بسته در طیف لیکرت توزیع شد در مجموع ۹۲ عدد بازگشت داده شد و از این تعداد ۸۱ عدد مورد تأیید قرار گرفت و مبنای تحلیل قرار گرفته شدند.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل توصیفی. از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی، ۹۲٪ از پاسخ‌دهندگان مرد بودند که نشان می‌دهد که در صنعت پخش بیشتر کسانی که در حوزه بازاریابی و مدیریت عاملی شرکت‌های صنعت پخش فعال هستند مرد می‌باشند. همچنین تعداد ۷۱ نفر نیز دارای تحصیلات فوق‌لیسانس می‌باشند که نشان می‌دهد اکثر کسانی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند دارای تحصیلات تکمیلی هستند. نکته جالب اینکه ۳۵ نفر که ۴۳/۲۰ درصد از اعضای مدیران و مدیران بازاریابی و استراتژی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند سابقه کاری بالای ۱۸ سال دارند که نشان می‌دهد سابقه کار مدیران عامل و مدیران بازاریابی شرکت‌های صنعت پخش بالا می‌باشد. همچنین ۶۰/۵٪ از پاسخ‌دهندگان کسانی هستند که مدیر بازاریابی و استراتژی شرکت‌های پخش می‌باشند و ۳۹/۵٪ از آنان را کسانی تشکیل می‌دهند که مدیریت عامل شرکت‌های پخش را به عهده دارند.

تحلیل استنباطی. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش کوچک می‌باشد برای بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و برای بررسی معادلات ساختاری و بررسی ضریب مسیر از نرم‌افزار smartPLS و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در بررسی برازش مدل ساختاری از شاخص GOF استفاده شده است. این شاخص کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2} = 0 / 828 \times 0 / 733 = 0 / 607$$

که در آن AVE و R^2 میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۳۶ برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۰۷ شده است و از مقدار ۰/۳۶ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۶. ضرایب روایی همگرایی مدل و پایایی

متغیرهای پنهان	روایی همگرا	روایی واگرا	پایایی
	میانگین واریانس استخراج شده	MSV	پایایی ترکیبی
قلمرو هدف	۰/۶۱۹	۰/۳۴۶	۰/۷۹۴
تعیین اهداف بازاریابی	۰/۵۹۳	۰/۳۳۸	۰/۷۳۴
تخصیص منابع	۱/۰۰۰	۰/۳۶۹	۱/۰۰۰
ایجاد مزیت رقابتی	۰/۵۲۶	۰/۳۴۴	۰/۷۵۷
شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی	۰/۶۲۶	۰/۲۵۲	۰/۹۰۰
شناخت رفتار خرید مشتریان	۰/۸۲۹	۰/۲۳۹	۰/۷۹۴



متغیرهای پنهان	روایی همگرا	روایی واگرا	پایایی
	میانگین واریانس استخراج شده	MSV	پایایی ترکیبی
طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع	۰/۶۰۰	۰/۳۹۶	۰/۸۸۲
طراحی سیاست‌های استراتژیک مدیریت توزیع	۰/۵۰۸	۰/۳۴۶	۰/۸۳۶
مشخصات محصول	۰/۵۹۲	۰/۵۶۶	۰/۹۰۴
الزامات ارائه خدمات	۰/۵۸۰	۰/۳۵۱	۰/۹۳۲
شدت تقاضا	۰/۷۱۲	۰/۳۲۶	۰/۹۰۸
خصوصیات تامین	۰/۵۸۷	۰/۳۸۳	۰/۸۹۵
عوامل اقتصادی	۰/۶۰۱	۰/۳۵۱	۰/۸۵۷
آمیخته توزیع	۰/۶۵۶	۰/۴۲۳	۰/۹۳۰
آمیخته قیمت	۰/۶۶۱	۰/۳۵۵	۰/۸۸۶
آمیخته ترفیع	۰/۵۵۷	۰/۳۴۶	۰/۸۶۸
تحقیق و توسعه بازار/ محصول	۰/۵۷۲	۰/۳۳۸	۰/۸۸۷
شایستگی رابطه مدار تیم فروش	۰/۸۷۵	۰/۳۵۵	۰/۹۳۳
آموزش موثر به تیم فروش	۰/۸۰۱	۰/۴۴۱	۰/۹۴۱
ایجاد رضایت در مشتریان	۰/۸۳۴	۰/۳۳۹	۰/۹۳۸
ارزیابی عملکرد و پورسانت	۰/۷۲۷	۰/۳۹۶	۰/۹۱۴
بخش بندی مشتریان	۱/۰۰۰	۰/۳۴۶	۱/۰۰۰
سیستم‌های تکنولوژی محور فروش	۰/۸۰۵	۰/۴۰۱	۰/۹۲۵
هماهنگی بین استراتژی بازاریابی و فروش	۰/۸۲۰	۰/۳۵۱	۰/۹۰۱
استراتژی اقیانوس آبی	۰/۵۶۵	۰/۲۲۶	۰/۸۹۶
آینده کسب و کار صنعت پخش	۰/۷۴۱	۰/۲۶۶	۰/۸۹۶
رهبری تحول آفرین	۰/۸۰۰	۰/۳۳۹	۰/۹۴۱
استفاده از کانال‌های فروش متعدد	۰/۷۹۹	۰/۲۵۵	۰/۹۴۱
وصول مطالبات	۰/۷۸۱	۰/۳۷۷	۰/۹۱۴
عوامل کلان تاثیرگذار برصنعت پخش	۰/۶۴۸	۰/۳۴۶	۰/۸۴۶
تحلیل وضعیت داخلی شرکت	۰/۷۹۳	۰/۳۴۱	۰/۸۸۵
تحلیل وضعیت خارجی شرکت	۰/۶۹۱	۰/۳۵۸	۰/۸۷۰
استراتژی توزیع مواد غذایی	۰/۵۲۲	-	۰/۹۴۷
استراتژی بازاریابی	۰/۵۵۱	-	۰/۹۷۸
استراتژی فروش	۰/۵۲۴	-	۰/۹۴۵

برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. این متوسط واریانس استخراجی بایستی بالاتر از ۰.۵ باشد تا اعتبار همگرا تایید شود (فورنل و لارکر ۱۹۸۱). علاوه بر اینکه مقدار AVE از ۰.۵ باید بزرگتر باشد، از مقدار CR نیز باید کمتر باشد تا روایی همگرا مدل تایید گردد. همان طور که در جداول بالا مشاهده می‌شود مقدار این متغیر برای تمامی متغیرها و مولفه‌ها از ۰.۵ بزرگتر شده است و تمامی مقادیر CR از مقادیر AVE بزرگتر شده‌اند که نشان از تایید روایی همگرا در مدل می‌باشد. برای بررسی پایایی متغیرهای تحقیق از دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بنا به گفته فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بایستی ۰.۷ یا بالاتر باشد که نشان از کافی بودن همگرایی درونی دارد. برای تمامی متغیرهای تحقیق مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰.۷ بزرگتر شده‌اند که نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. همچنین برای بررسی روایی واگرا از شاخص دوم بالاترین همبستگی هر متغیر با سایر متغیرهای مدل (MSV) استفاده شد. مقدار این شاخص (MSV) باید از مقدار AVE کوچکتر باشد تا روایی واگرا تایید گردد. همان طور که در جدول مشخص است مقدار MSV برای تک تک متغیرهای سطح اول از مقدار AVE کوچکتر می‌باشد و در نتیجه روایی واگرا تایید می‌شود. نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق در جدول (۷) و (۸) ملاحظه می‌شود:

جدول ۷. نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

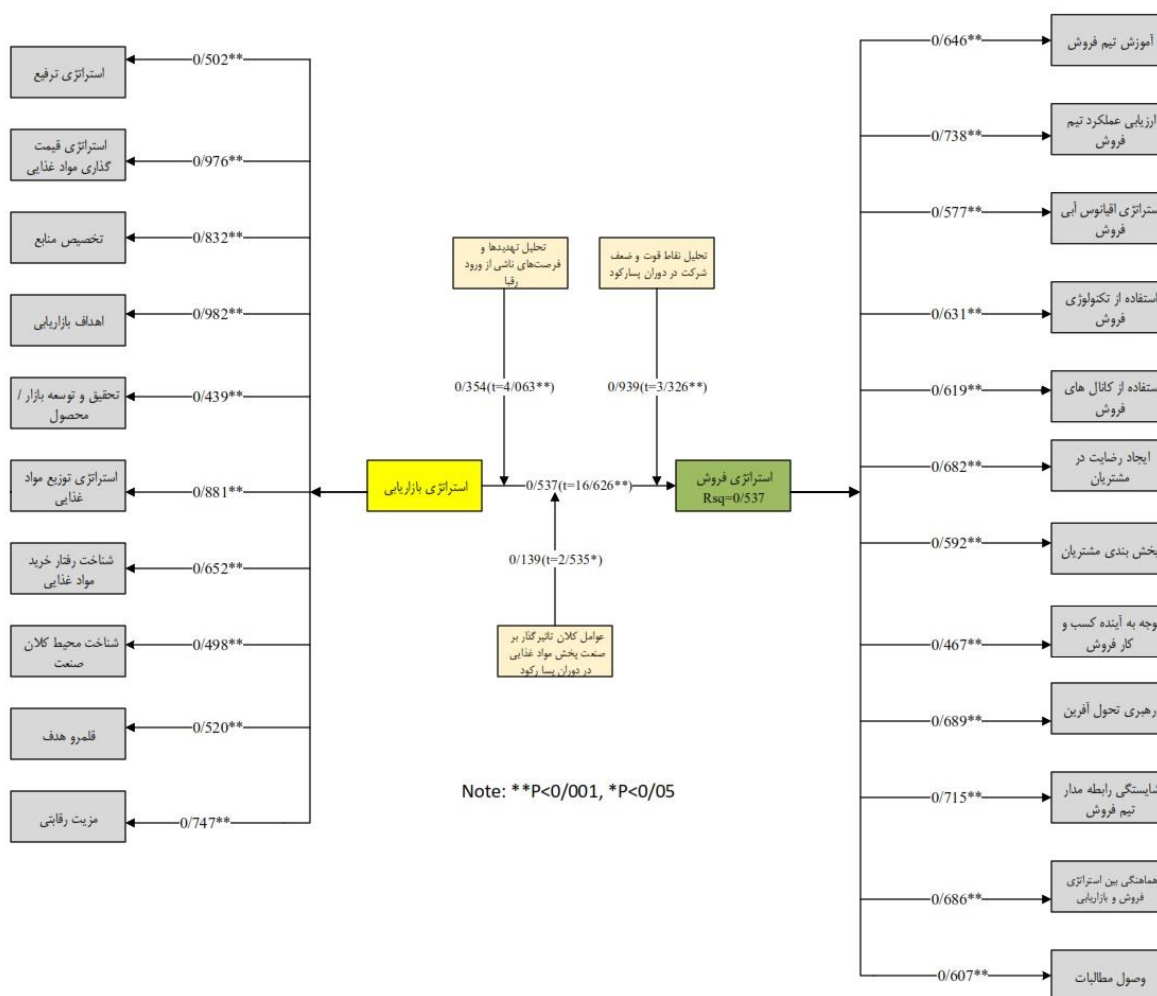


فرصیات تحقیق	بتا	آماره تی	ضریب تعیین	وضعیت فرضیه	جهت
استراتژی بازاریابی - استراتژی فروش	۰/۵۳۷	۱۶/۶۳۶	۰/۲۸۸	تأیید	+
استراتژی بازاریابی * عوامل کلان تأثیرگذار در دوران پسارکود - استراتژی فروش	۰/۱۳۹	۲/۵۳۵	۰/۲۴۵	تأیید	+
استراتژی بازاریابی * وضعیت خارجی شرکت - استراتژی فروش	۰/۳۵۴	۴/۰۶۳		تأیید	+
استراتژی بازاریابی * وضعیت داخلی شرکت - استراتژی فروش	۰/۹۳۹	۳/۳۲۶		تأیید	+

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

جدول ۸. بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی بازاریابی، استراتژی فروش و متغیرهای تعدیلگر

بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی فروش			بارهای عاملی مؤلفه‌های استراتژی بازاریابی		
بار عاملی	مؤلفه	ردیف	بار عاملی	مؤلفه	ردیف
۰/۶۴۶	آموزش تیم فروش	۱	۰/۵۲۰	قلمرو هدف	۱
۰/۶۸۹	رهبری تحویل آفرین	۲	۰/۸۸۱	استراتژی توزیع مواد غذایی	۲
۰/۶۱۹	استفاده از کانال‌های فروش	۳	۰/۸۳۲	تخصیص منابع	۳
۰/۶۰۷	وصول مطالبات	۴	۰/۷۴۷	مزیت رقابتی	۴
۰/۵۷۷	استراتژی اقیانوس آبی فروش	۵	۰/۹۷۶	استراتژی قیمت‌گذاری	۵
۰/۴۶۷	توجه به کسب‌وکار آینده فروش	۶	۰/۹۸۲	اهداف بازاریابی	۶
۰/۶۸۲	ایجاد رضایت در مشتریان	۷	۰/۴۳۹	تحقیق و توسعه بازار/محصول	۷
۰/۶۸۶	هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی	۸	۰/۵۰۲	استراتژی ترفیع	۸
۰/۷۳۸	عملکرد تیم فروش	۹	۰/۴۹۸	شناخت محیط کلان صنعت پخش	۹
۰/۷۱۵	شایستگی رابطه مدار تیم فروش	۱۰	۰/۶۵۲	شناخت رفتار خرید مواد غذایی	۱۰
۰/۶۳۱	استفاده از تکنولوژی فروش	۱۱	بارهای عاملی تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم		
۰/۵۹۲	بخش‌بندی مشتریان	۱۲	۰/۸۸۸	سنجش عملکرد شرکت پخش	۱
بارهای عاملی تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان)			۰/۸۹۳	شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش	۲
تحلیل مشتریان			بارهای عاملی عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود		
۰/۷۸۰		۱			
۰/۸۴۳	تحلیل بازار	۲	۰/۷۶۶	توجه به شرایط منفی اقتصادی باقی مانده از دوران تحریم	۱
۰/۸۶۸	تحلیل رقبا	۳	۰/۸۸۶	توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی	۲
			۰/۷۵۸	توجه به ورود شرکت‌های رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب	۳



شکل ۱. مدل برازش شده تحقیق

بحث و نتیجه گیری

با توجه به پیشینه تحقیقات مشخص شد که محققین در مطالعات خویش موضوعات استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را در صنایع مختلف بررسی کرده و عواملی را در این سازه‌ها تعیین کردند، با این حال ارائه الگوی بازاریابی و فروش در صنعت پخش و با توجه به ماهیت چالشی روابط و تأثیرگذاری‌ها، بسیار چالشی بوده و تاکنون به صورت جامع بررسی نشده بود. بر همین اساس در این مطالعه به بررسی صنعت پخش در سطح کلان و استراتژیک پرداختیم و سؤال اصلی مطرح شده این بود که الگوی استراتژی‌های بازاریابی و فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی چیست؟

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که هدف نهایی تحقیق نیز می‌باشد دریافتیم که تدوین استراتژی فروش در شرکت‌های پخش مواد غذایی بدون در نظر گرفتن استراتژی بازاریابی و مؤلفه‌های آن امری است به‌دوراز منطق. همچنین تأثیر متغیرهای تعدیل‌گر (عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود، تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پسانتحریم، تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبای و مشتریان) را نباید از نظر دور داشت چراکه عدم توجه به این عوامل می‌تواند قوی‌ترین استراتژی فروش و بازاریابی شرکت‌های پخش را شکست دهد. از این رو و با در نظر گرفتن عوامل شناسایی شده در تدوین استراتژی فروش، بازاریابی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر شرکت می‌توان الگوی این روابط را در شکل (۱) به صورت مفهومی نشان داد.

فرضیه اول: استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش تأثیر معنادار دارد.

بر اساس جدول (۷)، نشان دادیم تأثیر استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش مثبت و معنادار خواهد بود. تحلیل داده‌های پژوهش، ضمن تأیید این فرضیه نشان داد که این نتیجه با مطالعات پیشین (گانزی، تریلو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ پاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر، ۲۰۰۹) نیز سازگاری داشته و در یک راستاست. فعالیت‌های بازاریابی و فروش همواره در کنار یکدیگر، نقش مهمی را در موفقیت و انتقال ارزش به مشتریان بازی می‌کنند، بنابراین با علم به تعامل این دو حوزه در موفقیت سازمان‌ها، تدوین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش را می‌بایست در یک بستر واحد بررسی و انجام داد. به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی بازاریابی فروش و مدیریت گروه‌های محصولی استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. میزان استفاده از این ابزارها می‌تواند میزان تعامل بین تیم‌ها و فعالیت‌های بازاریابی و فروش را تعیین کند. هرچه استفاده از این ابزارها افزایش یابد، میزان تعامل و همکاری



دو تیم بازاریابی و فروش بیشتر خواهد شد. با ایجاد واحد بازاریابی فروش و مدیریت گروهی محصولی در شرکت‌های پخش به جای واحد برنامه‌ریزی فروش می‌توان به تحقق این مهم کمک شایانی کرد. وظیفه این واحد برنامه‌ریزی فروش، حصول اطمینان از اجرای صحیح سیاست‌های تشویقی به مشتریان، تدوین برنامه‌های توسعه فروش، بررسی موانع فروش و ارائه راهکار ویژه‌سازی سیاست‌های تشویقی برای گروه‌های مختلف مشتریان با توجه به رفتار هر یک است.

دومین سؤال این است که عوامل شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی، فروش چه هستند؟

این پژوهش ابعاد مختلف استراتژی بازاریابی (به ترتیب از نظر بار عاملی: اهداف بازاریابی، استراتژی قیمت‌گذاری مواد غذایی، استراتژی توزیع مواد غذایی، تخصیص منابع، مزیت رقابتی، شناخت رفتار خرید مواد غذایی، قلمرو هدف، استراتژی ترفیع، شناخت محیط کلان صنعت پخش مواد غذایی و تحقیق و توسعه بازار/محصول) را شناسایی کرد. از مهم‌ترین ابعاد شکل‌دهنده استراتژی بازاریابی تعیین اهداف بازاریابی (واکر و همکاران، ۲۰۱۳) و داشتن افق کار در صنعت است که مهم‌ترین و بیشترین اثر را در ساخت استراتژی بازاریابی در صنعت پخش دارد. در صنعت پخش مواد غذایی بدون داشتن اهداف سالانه، فصلی، ماهیانه و روزانه در زمینه میزان فروش نمی‌توان ادامه حیات در فضای رقابتی بازار مواد غذایی را متصور بود. این هدف‌گذاری ضمن روشن نمودن مسیر راه شرکت، ابزاری برای کنترل فعالیت‌های مختلف بازاریابی، فروش و توزیع را نیز فراهم می‌آورد. یک شرکت پخش موفق می‌بایست بواسطه استراتژی بازاریابی خود، برای تمام محصولات موجود در سبد خود اهداف قیمتی/سود و زیان تعیین کند و با در نظر گرفتن شدت تقاضا در زمان‌های مختلف و ارزیابی قیمت رقبا اقدام به قیمت‌گذاری محصولات کند تا بتواند بر اساس آن سهم بازار مد نظر خود را کسب کند. حتی گاهی اوقات شرکت پخش ممکن است به دلیل وجود شرایط رقابتی ویژه بین رقبا در منطقه‌ای خاص مجبور به اتخاذ قیمت‌گذاری منطقه‌ای شود. از آنجائیکه یکی از مزیت‌های اصلی شرکت پخش موفق، حفظ قیمت یکپارچه در منطقه است، اختلاف قیمت در یک منطقه خاص یا مناطق دیگر نباید به حدی باشد که واسطه‌های کانال توزیع اقدام به جابجایی محصولات ارزان‌تر به مناطق دیگر و برهم‌زدن نظم آمیخته قیمت کنند (سازگار با تحقیقات علیپور، ۱۳۸۹؛ مک کینزی، ۲۰۱۶). همچنین با توجه به سطح معیشتی مردم و محدودیت‌های اقتصادی به وجود آمده برای عموم مردم، به نظر می‌رسد مزیت رقابتی مبتنی بر ایجاد مزیت رقابتی قیمتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد (سازگار با واکر و همکاران، ۲۰۱۳). این مهم از یک‌طرف مربوط به ترجیح مصرف‌کنندگان برای خرید کالاهای ارزان‌تر و از طرف دیگر مربوط به مشتریان (مغازه‌داران و واسطه‌های توزیع) برای دریافت حاشیه سود بالاتر می‌شود. البته این موضوع به معنای کاهش کیفیت محصولات نیست. بلکه برای ایجاد چنین مزیتی کارخانه‌های تولیدکننده و شرکت‌های پخش می‌بایست با ارتقاء تکنولوژی و بهبود فرایندهای خود و کاهش هزینه‌های مختلف و تدوین و اجرای صحیح استراتژی‌های بازاریابی و فروش زمینه لازم را فراهم کنند.

همچنین طراحی ساختار استراتژیک شبکه توزیع در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی بسیار مهم و تأثیرگذار می‌باشند (سازگار با تحقیقات زرگران خوزانی و مظلومی، ۱۳۹۵؛ علیپور، ۱۳۸۹؛ کاپور و کانسال، ۲۰۰۷؛ کریستوفر، ۲۰۱۶؛ دنت، ۲۰۰۸؛ وانگ و چنگ، ۲۰۱۶؛ اینگرام و همکاران، ۲۰۰۶؛ مانگیاراسینا و همکاران، ۲۰۱۵؛ هاسسمن، ۲۰۰۴). از آنجائی که گروه‌های مختلف محصولی استراتژی بازاریابی و فروش خاص خود را دارند، تعیین ترکیب مناسب محصولات سبد توزیع بسیار حائز اهمیت است. این ترکیب محصولی، نوع و کیفیت اقدامات بازاریابی را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر اینکه محصول موجود در سبد توزیع، چه نوعی، چه وزنی، چه ریالی، چه حجمی و چه رقیبی دارد در تصمیم‌گیری‌های بازاریابی بسیار مهم و تأثیرگذار است و در حالات مختلف منجر به تدوین استراتژی‌های بازاریابی مختلف می‌شود. مدت‌زمان استاندارد مصرف محصولات نیز یکی دیگر از عواملی است که استراتژی بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. روش بازاریابی و فروش محصولاتی که در مدت‌زمان کوتاهی منقضی می‌شوند (مثل لبنیات) به‌طور کلی با بازاریابی و فروش محصولاتی که در مدت‌زمان بلندتری منقضی می‌شوند (مثل محصولات کنسروی) متفاوت است. در نظر گرفتن این موضوع در تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش بسیار مهم است.

از آنجائی که شرکت پخش مواد غذایی مسئولیت فروش و توزیع سبد محصولی خود را به بهترین نحو ممکن دارد، تنوع محصولات موجود در سبد پخش یکی از عواملی است که بیشترین تأثیر را بر کارایی می‌گذارد. تنوع محصولات نباید به قدری زیاد باشد که ایجاد تمرکز بازاریابی و فروش را سخت کند، و نباید آنقدر اندک باشد که شرکت را به یک شرکت معمولی در صنعت پخش تبدیل کند. بسته به میزان تنوع محصولات استراتژی بازاریابی متفاوتی می‌بایست تدوین گردد. همچنین از آنجائی که گروه‌های مختلف محصولی استراتژی بازاریابی و فروش خاص خود را دارند، تعیین ترکیب مناسب محصولات سبد توزیع بسیار حائز اهمیت است. این ترکیب محصولی، نوع و کیفیت اقدامات بازاریابی را تعیین می‌کند. علاوه بر این تنوع محصولات موجود در سبد توزیع نباید به حدی باشد که یک محصول جلوی فروش محصول دیگر را بگیرد. هرچه تنوع محصولات موجود در دستور کار شرکت پخش بیشتر باشد الزام اینکه شرکت به سمت افزایش تمرکز از طریق افزایش تعداد لاین‌های فروش و توزیع برود را بیشتر می‌کند.

با توجه به رقابت شدید بین شرکت‌های پخش، فارغ از نوع محصولات و سود آن‌ها، هر شرکت که بتواند خدمات متمایزتر و برتری را به مشتریان ارائه دهد برنده بازی رقابت بین فعالین حوزه پخش مواد غذایی می‌شود. کمیت و کیفیت ارائه خدمات به مشتری از عواملی است که در الزامات ارائه خدمات به مشتریان و به تبع آن در تدوین استراتژی بازاریابی حائز اهمیت است. هر چه فاصله بین ثبت درخواست مشتری تا رفع نیاز وی (تحويل کالا) کمتر باشد، نرخ تحقق سفارش مشتری بیشتر باشد، تعداد دفعات توزیع به یک مشتری در یک بازه زمانی مشخص بیشتر باشد، امکان مرجوعی کالا (به هر دلیل) برای مشتری بیشتر باشد، ظرفیت ماشین توزیع بیشتر باشد و امکان رصد کردن سفارش تا لحظه‌ای که به دست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد بیشتر باشد، شرکت توانسته خدمات بهتری را به مشتری ارائه دهد.

در نهایت باید گفت از آنجائی که تدوین استراتژی بازاریابی به حوزه‌ای بسیار کلان مربوط می‌شود، نیازمند داشتن دیدگاهی جامع به تمامی مسائل و متغیرهای کلیدی است. عدم توجه به یک یا چند عنصر در تدوین استراتژی منجر به کاهش اثربخشی استراتژی تدوین شده، مغفول ماندن چند حوزه کلیدی و تداخل بین استراتژی‌های مختلف می‌شود. لذا تلاش شده تمامی عوامل کلیدی تأثیرگذار در تدوین استراتژی بازاریابی نظر گرفته شود، و پیشنهاد می‌شود در تدوین استراتژی بازاریابی تمامی اجزاء تشکیل‌دهنده این الگو به صورت همزمان و یکپارچه توجه شود و با تمامی مسائل با در نظر گرفتن روابط بین این عناصر تحلیل شود.

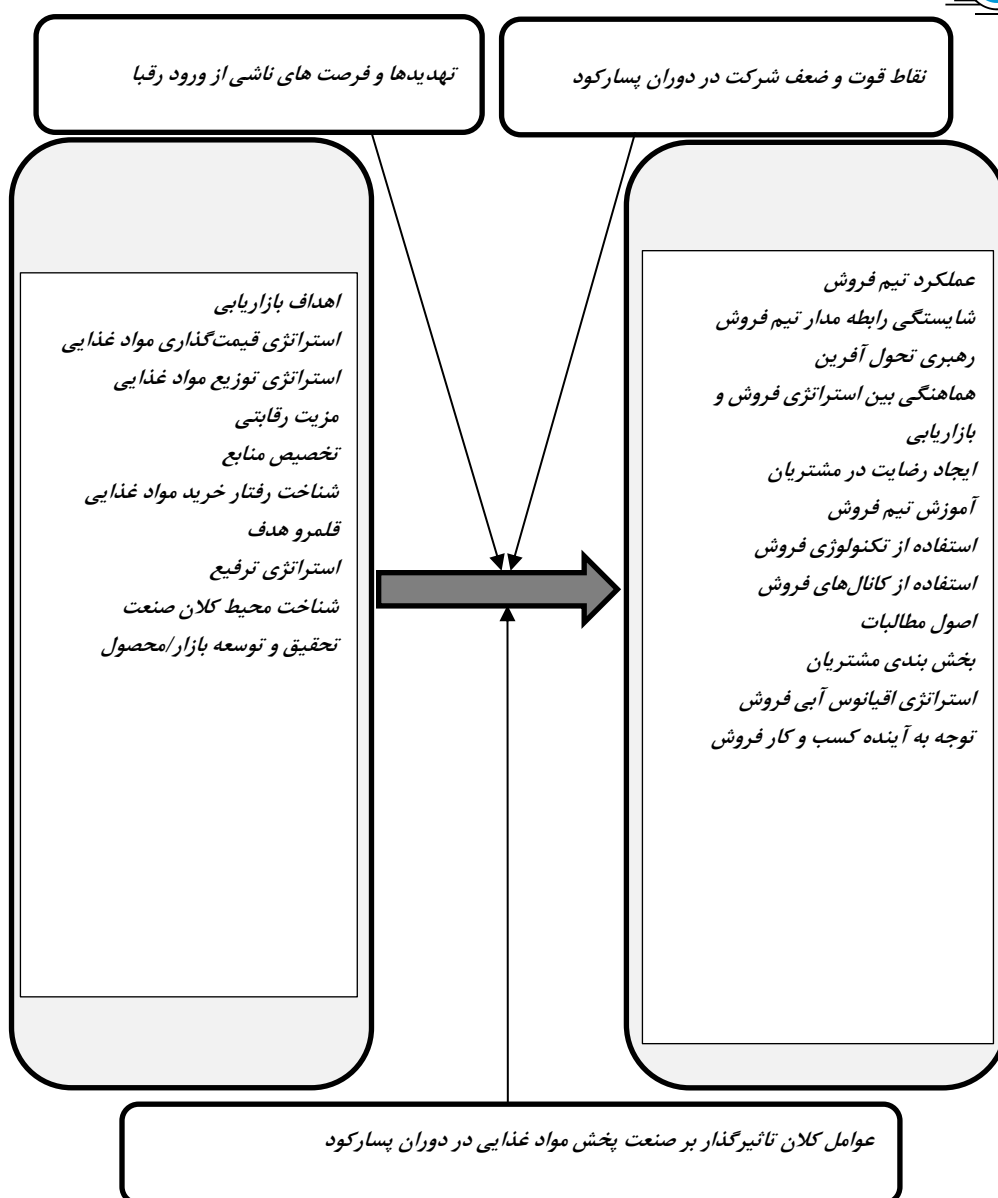


متغیر وابسته این پژوهش استراتژی فروش می‌باشد و در شکل‌گیری سازه استراتژی فروش دوازده متغیر نقش معنادار دارند (به ترتیب عبارتند از: عملکرد تیم فروش، شایستگی رابطه مدار تیم فروش، رهبری تحول‌آفرین، هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی، ایجاد رضایت در مشتریان، آموزش تیم فروش، استفاده از تکنولوژی فروش، استفاده از کانال فروش، وصول مطالبات، بخش بندی مشتریان، استراتژی اقیانوس آبی، توسعه کسب و کار آینده فروش) که در اینجا به برخی از مهم‌ترین نتایج پژوهش در تدوین استراتژی فروش اشاره می‌شود. همان طور که از ترتیب عوامل سازه استراتژی فروش مشخص است، به منظور ایجاد و اجرای استراتژی‌های فروش موفق در یک سازمان فروش، وجود فرهنگ سازمانی فروش بسیار حائز اهمیت است (سازگار با تحقیقات سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹؛ بورگ و یانگ، ۲۰۱۴). فرهنگ سازمانی به اندازه‌ای مهم است که تفکر غالب تمامی واحدها و عناصر سازمانی، تا حد ممکن باید در راستای فروش و توسعه آن باشد تا بدین طریق سازمان بتواند به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود برسد که این بدون ایجاد فضای همکاری بین تمامی واحدها جهت حصول اهداف فروش امکان‌پذیر نیست. بدون آموزش هیچ‌گاه تیم فروش یک سازمان به حالت ایده‌آل خود نمی‌رسد که بتواند نقش استراتژیک خود را در یک سازمان فروشی ایفا کند. با توجه به اینکه فروش یکی از مأموریت‌های اصلی هر سازمان در صنعت پخش می‌باشد آموزش و افزایش توانمندی تیم فروش یکی از اولویت‌های هر سازمان مخصوصاً در سطح استراتژیک و برنامه‌های بلندمدت ایشان می‌باشد (جاک، ۲۰۰۶؛ سوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابد، ۲۰۰۹؛ پارونین و همکاران، ۲۰۱۱؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ نو، ۲۰۰۹).

هیچ‌گاه یک استراتژی بازاریابی خوب به تنهایی نمی‌تواند منجر به عملکرد خوب سازمان فروش شود، مگر در هماهنگی با استراتژی فروش که در کل یک کلیت منسجم را ساخته و سازمان را در جهت اهداف خود حرکت دهند. هرچه استفاده از ابزارهای بازاریابی فروش و مدیریت گروه‌های محصولی افزایش یابد (سازگار با تحقیقات گانزی و ترویلو، ۲۰۰۷؛ متیسنز و جانستون، ۲۰۰۶؛ یاسوان و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیوسنپ و جابر، ۲۰۰۹)، میزان تعامل و همکاری دو تیم بازاریابی و فروش بیشتر خواهد شد. به منظور ایجاد چنین تعامل اثربخشی بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش می‌توان از این ۲ ابزار انسجام بخش کلیدی استفاده کرد. از این دو فعالیت محوری می‌توان هم در سطوح عملیاتی و هم در سطوح استراتژیک بهره برد. میزان استفاده از این ابزارها می‌تواند میزان تعامل بین تیم‌ها و فعالیت‌های بازاریابی و فروش را تعیین کند. شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین (دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ پایارویدامیس و گوئنزی، ۲۰۰۹؛ پاناگوپولوس و اولونیتیز، ۲۰۱۰)، ارزیابی عملکرد فروش و پورسانت (پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ زالوکو و همکاران، ۲۰۰۹؛ هانترو و پریوالت، ۲۰۰۷؛ لویز و همکاران، ۲۰۰۸؛ کاستر و کانالز، ۲۰۱۱) نیز از متغیرهای بسیار مهم و تأثیرگذار در استراتژی فروش می‌باشد. ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد می‌کند تا با تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف کلان سازمان گام بردارند. همچنین در عصری زندگی می‌کنیم که تکنولوژی، ساختارهای سازمانی را دستخوش تغییرات بنیادین قرار داده است و به طبع آن استراتژی‌های سازمانی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. استفاده از اتوماسیون فروش، تبلت و هندلهد و GPS در کارایی فروش توصیه می‌شود (سازگار با تحقیقات پارک و همکاران، ۲۰۱۰؛ دهدشتی شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۲؛ پیرسی، ۲۰۱۰؛ بوتانی و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک کینزی، ۲۰۱۶؛ رنکو و درازجانیک، ۲۰۱۴). لذا به منظور استفاده حداکثر از منابع و افزایش بهره‌وری در صنعت پخش، شرکت‌های پخش مواد غذایی نیز باید به صورت کامل به سمت استفاده از تکنولوژی‌های روز دنیا در زمینه فروش پیش‌بروند.

فرضیه دوم: عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد. فرضیه سوم: تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد.

فرضیه چهارم: تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) بر رابطه استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش اثر تعدیل‌کننده مثبت دارد.



شکل ۲. مدل نهایی الگوی استراتژی بازاریابی و فروش در صنعت پخش مواد غذایی

نتیجه مهم دیگر این است که اگرچه در محیط بسته شاید بتوان صرف تاثیر استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش را تأیید کرد اما در محیط باز و در نظر گرفتن سایر متغیرهای تأثیرگذار، می‌بایست به وجود متغیرهای تعدیل‌گر نیز توجه کرد. این تحقیق با شناسایی ۳ متغیر تعدیل‌گر (نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود) کمک شایانی به توسعه ادبیات و مفاهیم تدوین استراتژی بازاریابی و فروش کرده است. در تحلیل وضعیت داخلی شرکت (نقاط قوت و ضعف) در دوران پساتحریم دو شاخص شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت پخش و سنجش عملکرد شرکت پخش شناسایی شد. در عوامل مربوط به تحلیل وضعیت خارجی شرکت (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از فعالیت رقبا و مشتریان) نیز سه شاخص تحلیل رقبا، تحلیل بازار و تحلیل مشتریان اولویت‌بندی شده‌اند که تاثیر تعدیل‌کننده مثبت بر رابطه بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش گذاشته‌اند. بدون تردید تحلیل سه بخش مشتریان، رقبا و بازار از جنبه‌های مختلف خود می‌تواند رابطه بین استراتژی فروش و بازاریابی را تحت تأثیر قرار دهد. در عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش در دوران پسارکود نیز به ترتیب شاخص‌هایی همچون توجه به رفع تحریم‌ها و افزایش تعاملات تجاری با شرکت‌های خارجی، توجه به ورود شرکت‌های رقیب خارجی/فرهنگ مصرف غرب و توجه به شرایط منفی اقتصادی باقی مانده از دوران تحریم شناسایی شده‌اند که تاثیر تعدیل‌کننده مثبت بر رابطه بین استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش گذاشته‌اند. به عبارتی هر چه شدت عوامل مذکور بیشتر می‌شود، استراتژی بازاریابی بر استراتژی فروش تاثیر بیشتری می‌گذارد.

الگوی نهایی که هدف اصلی این پژوهش می‌باشد، در شکل (۲) آورده شده است. لازم به ذکر است که چهار متغیر جدید (تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا، نقاط قوت و ضعف شرکت در دوران پسارکود، عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود و وصول مطالبات) علاوه بر متغیرهایی که در پیشینه پژوهش یافتیم، به ادبیات بازاریابی و فروش اضافه شده است که در نوع خود الگویی نوین و جامع را بدست داده است. اگرچه احتمالاً متغیرهای تأثیرگذار دیگری نیز در محیط واقعی وجود داشته باشد.



بنابراین به منظور داشتن یک صنعت پخش مواد غذایی پویا و موفق، که ضمن تحقق اهداف مالی برای شرکت‌ها بتواند منجر به رضایت مصرف‌کنندگان شود، شرکت‌های پخش باید با اتخاذ دیدگاهی کلان نسبت به داشتن استراتژی بازاریابی که با در نظر گرفتن عوامل مربوط به اهداف بازاریابی، استراتژی قیمت‌گذاری، استراتژی توزیع، مزیت رقابتی، تخصیص منابع، شناخت رفتار خرید مواد غذایی، قلمرو هدف، استراتژی ترفیع، شناخت محیط کلان صنعت پخش و تحقیق و توسعه بازار تدوین می‌شود و همچنین استراتژی فروش که با در نظر گرفتن موارد مربوط به عملکرد تیم فروش، شایستگی رابطه‌مدار تیم فروش، رهبری تحول‌آفرین، هماهنگی بین استراتژی فروش و بازاریابی، ایجاد رضایت در مشتریان، آموزش تیم فروش، استفاده از تکنولوژی فروش، استفاده از کانال‌های فروش، وصول مطالبات، پخش‌بندی مشتریان، استراتژی اقیانوس آبی و توجه به آینده کسب‌وکار فروش شکل می‌گیرد و توجه به نقاط قوت و ضعف شرکت خود و تهدیدها و فرصت‌های ناشی از ورود رقبا و عوامل کلان تأثیرگذار بر صنعت پخش مواد غذایی در دوران پسارکود، اقدام کنند.

پیشنهادها

مدیران فروش به عنوان کسانی که مسئول اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های فروش و بازاریابی هستند، باید مجموعه‌ای از توانمندی را در خود (رهبری تحول‌آفرین و سازوکارهای اجرای این سبک) ایجاد کنند. آنان باید تلفیقی از تجربه و دانش به روز شده در عرصه بازاریابی و فروش و روش‌های اجرای آن را داشته باشند. دوره‌های آموزشی و کاربردی می‌تواند آنان را توانمندتر سازد. نحوه مشارکت و فعالیت آنان در ارائه اطلاعات و ترجمه بازار خارج از شرکت برای تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان سازمان نیز قابل تأمل می‌باشد.

با توجه به اهمیت مکانیزم عرضه و تقاضا در پیشبرد اهداف توسعه‌ای صنعت پخش، و از آنجائیکه استراتژی قیمت‌گذاری یکی از عوامل بسیار مهم در تدوین استراتژی بازاریابی در صنعت پخش مواد غذایی است، پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش رقابت در قیمت و کیفیت، برنامه حذف "لزوم درج قیمت مصرف‌کننده" در دستور کار مدیران صنعت پخش قرار گیرد تا بواسطه آن بتوان شرایط مطلوب‌تری را برای مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان و کل صنعت پخش فراهم کرد.

با توجه به اهمیت مسائل قانونی و اقتصادی در توسعه/عدم توسعه صنعت پخش و اهمیت آن در تدوین استراتژی بازاریابی و لزوم ایجاد بهره‌وری در کل صنعت پخش کشور و استفاده از عواید ناشی از رشد و توسعه اقتصادی، پیشنهاد می‌شود ترویج فرهنگ لزوم پایبندی به قانون مالیات بر ارزش افزوده توسط تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش در دستور کار مدیران ارشد صنعت قرار گیرد و با ایجاد مکانیزم‌های توسعه‌ای سود ناشی از این محل را صرف توسعه صنعت مواد غذایی کنند. یقیناً اجرای صحیح این مهم به نفع اقتصاد کشور، شرکت‌های تولیدکننده و توزیع‌کننده، واسطه‌های توزیع و مصرف‌کنندگان است.

از آنجائیکه فروش پدیده‌ای است که به تولید حجم زیادی از اطلاعات طبقه‌بندی نشده مختلف منجر می‌شود، که باید از این اطلاعات در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده کرد، لزوم تحلیل این اطلاعات بسیار حائز اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود، شرکت‌های پخش به سمت ایجاد و توسعه واحدهای تحقیق و توسعه بازار پیش روند تا بواسطه آن بتوانند ضمن جمع‌آوری انبوه اطلاعات موجود در بازار، با طبقه‌بندی و پردازش آن‌ها بتوانند با شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار و ارزیابی مستمر سبد محصولات، به توسعه کسب و کار شرکت کمک کنند.

یکی از موارد مشخص شده در این تحقیق، بررسی تغییرات تکنولوژی بوده است که نشان‌دهنده وضعیت به شدت منقطع و قابل تغییر صنعت پخش در این زمینه است. رصد دائم این تغییرات می‌تواند به سازمان این قابلیت را دهد تا از این تغییرات به نحو احسن در جهت اهداف خود نهایت استفاده را نماید و خود را با این تغییرات هماهنگ و همگام سازد.

دقت در هر یک از ابعاد استراتژی فروش از جمله تفکیک و پخش‌بندی مناسب مشتریان، تغییر دیدگاه و نگرش مناسب نسبت به بازارهای هدف و کشف و تغییر ساختار روش‌های فروش می‌تواند به عملکرد سازمان کمک شایانی کند. موارد دیگری از جمله ارزیابی درست عملکرد تیم فروش و به تبع آن پرداخت مناسب پورسانت به تیم در قبال فروشی که انجام داده می‌تواند انگیزه مناسبی برای آنان ایجاد کند. در همین راستا هدایت مناسب و رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک قابلیت منحصر به فرد برای مدیریت فراهم می‌کند این ویژگی باعث شکل‌گیری رفتارهای منسجم‌تر تیم فروش شود و موفقیت بیشتر استراتژی بازاریابی و فروش را بیشتر خواهد کرد.

آموزش نیروهای فروش جدید/الاستخدام تاثیر بسیار زیادی در تسریع فرایند اجتماعی‌سازی نیروها و افزایش عملکرد آن‌ها دارد. از طرف دیگر چابک‌سازی تیم فروش و اجرایی کردن سیاست‌های کلان مجموعه و توانمندسازی کارکنان، از طریق ارائه آموزش‌های حین استخدام بسیار حائز اهمیت است. لذا پیشنهاد می‌شود در هر شرکت پخش الزاماً واحد تخصصی آموزش وجود داشته باشد و براساس بودجه‌ای که در ابتدای هر سال تدوین می‌شود نسبت به آموزش نیروهای جدید و شناسایی و رفع نیازهای آموزشی تمام واحدها اقدام شود. شایان ذکر است این مهم به معنای عدم نیاز به انجام آموزش روزانه توسط مدیران و سرپرستان نیست، بلکه این مورد یکی از اساسی‌ترین اقدامات مورد نیاز در تیم فروش است.

از آنجائیکه سود ده بودن بنگاه اقتصادی شرط لازم برای بقاء آن است، استراتژی‌های بازاریابی در یک شرکت پخش باید به نحوی تدوین شود که منجر به سوددهی شود. از طرف دیگر از آنجائیکه ماهیت وجودی یک شرکت پخش کاهش حلقه‌های واسطه با مشتریان و توزیع مویرگی است و با اعمال سیاست‌های صحیح فروش و توزیع مویرگی هزینه‌های شرکت پخش به مراتب کاهش می‌یابد، تاکید بر کانال خرده‌فروشی (مویرگی) باید در استراتژی بازاریابی شرکت‌های پخش سراسری مواد غذایی اهمیت بیشتری پیدا کند. هرچه شرکت پخش به سمت افزایش تعداد مشتریان و کاهش فاصله بین آن‌ها برود، ضمن کاهش هزینه‌های توزیع، فروش شرکت و متعاقب آن سهم بازار برندهای موجود در سبد افزایش می‌یابد.

با توجه به اهمیت سبد توزیعی شرکت پخش، مدیران مسئول در این شرکت‌ها باید به صورت مداوم اثربخشی محصولات موجود در سبد توزیعی خود را بررسی و تحلیل کنند تا بتوانند در زمان مناسب نسبت به توسعه و یا کاهش سبد توزیعی خود اقدام نمایند. پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن هدف اولیه شرکت در داشتن هر محصول در سبد توزیعی (هدف افزایش فروش و سهم بازار، کاهش هزینه‌های سربار توزیع، کمک به فروش سایر محصولات، افزایش



جذابیت سبد خرید مشتری و غیره)، برای تمامی محصولات (با توجه به چرخه عمر محصول، شدت رقابت و جذابیت بازار) برنامه بازاریابی خاصی تدوین و اجرای آن در دستور کار تیم قرار گیرد. به هیچ عنوان نباید برای حضور/عدم حضور یک محصول در سبد توزیعی تعصب داشت. تعیین کننده حضور یک محصول در سبد توزیعی اهداف کلان شرکت می باشد. همچنین باید توجه داشت که گسترده بودن بیش از حد سبد پخش به ضرر مجموعه است زیرا تمرکز تیم فروش روی آن کاهش پیدا می کند. لذا در صورت بزرگ شدن اندازه سبد فروش الزاما باید ایجاد لاین های موازی فروش (و در صورت نیاز توزیع) را در دستور کار قرار داد.

با توجه به پیشرفت بیش از پیش صنعت مواد غذایی در ایران (علیرغم فاصله زیاد با کشورهای پیشرفته) افزایش کیفیت خدمات توزیعی اهمیت بسیار بالایی پیدا کرده است. به نحوی که دیگر تحویل ۲۴ ساعته محصولات برای یک شرکت مزیت بارزی به شمار نمی رود. لذا برای افزایش کیفیت خدمات شرکت های پخش مواد غذایی باید در حوزه های مختلف توزیع، محصول، قیمت و تعامل با مشتریان به صورت همزمان مزیت رقابتی داشته باشند. پیشنهاد می شود در کنار تدوین اهداف بازاریابی، برای بازه های زمانی بلند مدت نیز بر ایجاد یک یا چند مزیت رقابتی خاص تمرکز شود.



منابع

- آقاچانی، زهرا (۱۳۹۴). راهکارهای ساماندهی شبکه پخش صنایع غذایی در ایران، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. طرح پژوهشی دهدشتی شاهرخ، زهره؛ پورحسینی، امیرحسین (۱۳۹۲). تأثیر استراتژی بازاریابی و فروش بر عملکرد فروش، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۵ (۱)، ۶۱-۸۴.
- زرگران خوزانی، فاطمه، مظلومی، محسن (۱۳۹۵). سیستم توزیع و پخش مویرگی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی، تهران سوری، امیررضا؛ تشکینی، احمد، داداشی، صادق (۱۳۹۰). بررسی و ارزیابی کارایی شرکت‌های پخش در ایران با استفاده از مدل ریاضی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۱۵ (۵۹)، ۱۰۷-۱۳۵.
- علیپور، احمد (۱۳۸۹). الگوی بازاریابی دارو در ایران، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، پاییز ۱۳۸۹.
- علیپور، وحیده؛ احمدی، پرویز؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ مشیکی، اصغر (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در حفظ همکاری عرضه‌کننده-توزیع‌کننده در زنجیره توزیع از دیدگاه عرضه‌کنندگان، فصلنامه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۵ (۴)، ۴۳-۶۰.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران، تهران: انتشارات فوژان.
- Abed. G. M. , Haghghi. M. , (2009), *The effect of selling strategies on sales performance*, *Business strategy series*, 10(5), pp.266-282.
- Agarwal, A. V.K. Yadav (2015), *Impact of Technology in E-Retailing Operations: A Consumer Perspective*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 189, pp. 252-258.
- Bhaskaran. S, Polonsky. M, Cary. J, Fernandez. S,(2008). *Environmentally sustainable food production and marketing, opportunity or hype?*, *British food journal*, 108(8), pp. 677-690
- Borg. S. W., Young. L. (2014). *Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective*, *Journal of industrial marketing management*, 43, pp. 543-552.
- Bottani, E. R, Montanari. A, Volpi (2010), *The impact of RFID and EPC network on the bullwhip effect in the Italian FMCG supply chain*, *International journal of Production Economics*, 124, pp. 426-432.
- Christopher, M. (2016), *Logistics and supply chain management (5th ed.)*, FT publishing, p. 42.
- Dent, J(2008), *Distribution Channels: Understanding & Managing Channels to Market*, London & Philadelphia: Kogan Page
- Dewsnap. B, Jobber. D, (2009), *An exploratory study of sales-marketing integrative devices*, *European Journal of marketing*, 43(7/8), pp. 985-1007.
- Ferrell. O.C, M.D.Hartline (2008). *Marketing Strategy*, Ohio: South-Western Cengage Learning, 4th edition, p.14.
- Grant, D., Banomyong, R. (2010). *Design of closed-loop supply chain and product recovery management for fast-moving consumer goods*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(2), pp. 232-246.
- Guenzi, P. and Troilo, G. (2007). *The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value*, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 2, pp. 98-107.
- Hausman, W. H. (2004). *Supply chain performance metrics*, *The practice of supply chain management*, kluwer, December 1۴.
- Homburg C.and O. Jensen (2007). *The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?* *Journal of Marketing* 71 (3) pp. 124-142.
- Hunter G.K. and W.D. Perreault Jr. (2007), *Making sales technology effective*, *Journal of Marketing* 71(1) pp. 16-34.
- Ingram T.N (2009), *Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration and accountability*, *Journal of marketing theory and practice*, 12 (4), pp. 18-28.
- Ingram TN, LaForge RW, Avila RA, Schwepker CH, Williams MR. (2006) *Sales management: analysis and decision making*. 4th ed. Fort Worth, TX: Harcourt, Inc. p. 81- 9.
- Johlke. M. C. , (2006). *Sales presentation skills and salesperson job performance*, *Journal of business & industrial marketing*, 21(5), pp. 311-319.
- Johnston M.W. and G.W. Marshall (2009), *Churchill Ford Walker's sales force management (9th ed)*, McGraw-Hill, Boston.
- Kapoor, S.K., Kansal, P.(2007), *Basics of Distribution Management: A Logistical Approach*, New Delhi: prentice, Hall of India private limited.
- Kashmiri, S and V. Mahajan. (2014), *Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions*, *International Journal of Research in Marketing*, 31, pp.78-۹۳.
- Keegan, W (2013). *Global Marketing Management*, 8th edition. Pearson.
- Kirtis, K. Karahan, F. (2011), *To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, pp. 260-268.
- Koksai, M. H. and Ozgul, E.(2007), *The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis*. *Marketing Intelligence & Planning* 25(4), 326-342.
- Kotler, Philip,(2007). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control*, Prentice Hall, 10th ed.
- Kumar, V. S.Sunder. A.Sharma. (2015). *Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets*, *Journal of retailing*, 91, pp. 627-643.



- Kuster, I, Canales, P, (2011). *compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales managers point of view*, *Journal of Business and industrial marketing*, 26(4), pp. 273-285.
- Lee, Y. I & Trim, P. RJ (2006). *Retail marketing strategy, the role of marketing intelligence, relationship marketing and trust, marketing intelligence and planning*, 24(7), pp. 730-745.
- Lopez, T. B., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2006). *Reward preferences of salespeople: How do commission's rate?* *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(4), 381-390.
- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Rich GA. (2016) *Transformational leadership and salesperson performance*. *J Acad Mark Sci*; 29:115-34.
- Mangiaracina. R. Song. G, Perego. A,(2015). *Distribution network design: A literature review and a research agenda*, *International journal of physical distribution and & logistics management*, 45(5), pp.506-531.
- Matsui,k (2016). *Asymmetric product distribution between symmetric manufacturers using dual-channel supply chains*, *European Journal of Operational Research*, 248, pp. 646–657.
- Matthyssens. P, Johnston. W. J. , (2006). *Marketing and Sales: optimization of a neglected relationship*, *Journal of business and industrial marketing*, 21(6), pp. 338-345.
- Musa. R, Pallister. J, Robson. M, Daud. N. M, (2010). *Application of importance-performance analysis (IPA) to formulate customer satisfaction strategies in the direct sales industry in Malaysia*, *Business Strategy Series*, 11(5), pp. 277-285.
- Noe.A.R, (2009), *Employee training and development (5th edition)*, Mc Graw Hill/Irwin.
- Notta, O. Vlachvei, A. (2015), *Changes in Marketing Strategies during Recession*, *Procedia Economics and Finance*, 24,pp. ۴۸۵-۴۹۰.
- Panagopoulos Nikolaos, G. Avlonitis, George J. (2010), *Performance implications of sales strategy*, *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), pp 46-57.
- Papavasiliou, A. (2010). *The significant era of distribution*, *Int journal of logistics*, 25(3), pp 44-59.
- Park. J. E. , Kim. J. , Dubinsky. A. J. , Lee. H. (2010). *How does sales force automation influence relationship quality and performance? The Mediating roles of learning and selling behaviors*, *Journal of industrial marketing*, 39, pp. 1128-1138.
- Paswan, A.K, Blankson, C. Guzman, F (2011). *Rationalism in marketing channels and marketing strategy*, *European journal of marketing*, 45(3), pp. 311-333.
- Piercy. N. F. , (2010). *Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing*, 25(5). pp. 349-359.
- Renko. S, Druzijanic. M, (2014). *Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' and retailers' point of view*, *Journal of retailing and consumer services*, 21, pp. 836-843.
- Sands. S & Ferraro. C, (2010). *Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under*, *International journal of Retail & Distribution management*, 38(8), pp. 567-577.
- Walker, O. C., Mullins, J. W., Boyd, H. W., & Larreche, J-C. (2013). *Marketing strategy: A decision focused approach*, 5th edn. McGraw-Hill/Irwin.
- Wang,W.G,Li. T.C.E. Cheng (2016), *Channel selection in a supply chain with a multi-channel retailer: The role of channel operating costs*, *International Journal of ProductionEconomics*,173,pp. 54-65.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2014). *Strategic Management and Business Policy*, Wokingham.
- Yan, R. (2008). *Pricing strategy for companies with mixed online and traditional retailing distribution markets*, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1). 48 – 56.
- Zalocco. R, Bolman. E, Michael. P, Mallin. L, (2009). *A re-examination of B2B sales performance*, *Journal of business industrial marketing*, 24(8), pp. 598-610.

