



# همین‌ها می‌سازند سرمایه انسانی در مدیریت

فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی  
سال اول / شماره ۱ / زمستان ۱۴۰۱  
این شماره؛ مهارت‌های نرم

همیشه با ما در کنار  
روزگار  
در مدیریت

# فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی

سال اول - شماره ۱ - پاییز و زمستان ۱۴۰۱

## عنوان نشریه:

فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی

## ناشر:

مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد

## صاحب امتیاز و مدیر مسئول:

دکتر داریوش پورسراجیان

## شورای سیاست‌گذار:

مهندس علی اکبر اولیاء

دکتر محمد صالح اولیاء

دکتر داریوش پورسراجیان

دکتر سید محمود زنجیرچی

دکتر مهدی سبک‌رو

دکتر حمید رضا شرافت

دکتر ابوالفضل شرافت

دکتر جعفر رحمانی شمسی

مهندس اکرم فداکار

مهندس محمد حسین مزیدی

مهندس سید حسین رضوی خوسفی

دکتر مرتضی محمودی

دکتر نگار جلیلیان

## سردبیر:

دکتر نگار جلیلیان

## طراح و صفحه‌آرا:

سید رضا زکی‌پور

## مدیر داخلی:

سید رضا زکی‌پور

## زبان نشریه:

فارسی

## نشانی:

یزد، صفائییه، بلوار شهیدان اشرف، خیابان جواد الائمه (ع)،

مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، شماره تماس: ۰۳۵-۳۱۴۳

حق چاپ مختص ناشر است.

نقل مندرجات با ذکر مأخذ آزاد است.

## فهرست

۳

مقدمه

۵

بیانیه شماره (۱) / مهارت‌های نرم

۱۵

مقاله علمی / چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی

۲۹

معرفی کتاب / تربیت رییس جمهور آینده

۳۵

مصاحبه / یزد نوین / گفتگو با دکتر جعفر رحمانی شمس

۳۷

برنامه تحولی استان یزد / محور سرمایه انسانی

۳۹

گزارش / عدم توفیق آموزش عالی

۴۵

مقاله علمی / تبیین مفاهیم انصاف ادراک شده از خدمات، شهرت و

بهبودی ذهنی در آموزش عالی

۶۱

پیشنهاد علمی / معرفی مقالات برگزیده در حوزه مهارت‌های نرم

۶۳

معرفی کانون تفکر "توسعه سرمایه انسانی استان یزد"

# مقدمه

## درباره سرمایه انسانی

بسمه تعالی



هرچند به خصوص در دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در سال‌های ۱۳۶۷-۱۳۶۸ با مباحث مدیریت منابع انسانی آشنا شده بودم ولی هنوز درک عمیقی از این حوزه نداشتیم. چند سال پیش یکی از پیشکسوتان که از رشته پزشکی به اقتصاد و اخیراً رشته دکترای خود را امور تربیتی انتخاب کرده بود و گفت که در آمریکا این رشته یکی از مهم‌ترین تخصص‌ها شمرده می‌شود، توجهم به این حوزه بیشتر و بیشتر شد و مسئولیت چندسال پیش من در حوزه سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی ابعاد گسترده‌تری از این بحث را به رویم گشود. در یکی دو سال اخیر، عضویت در هیئت امنای و هیئت مدیره مؤسسه آموزشی حضرت جوادالائمه<sup>(ع)</sup>، فرصت‌های بیشتری برای درگیر شدن با این بحث برایم فراهم کرد. از جمله، جلساتی که با همکاران سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان داشتیم و رسیدن به یک جمع‌بندی کلی که: "جامعه توسعه یافته را انسان‌های توسعه یافته می‌توانند بسازند" و به تعبیر دیگر اگر امروزه در کشور با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستیم، بی‌شک به خاطر آن است که در حوزه سرمایه انسانی با نابسامانی‌های زیادی مواجه هستیم.

این مطلب به یک معنا، کل نظام تعلیم و تربیت ما را اعم از خانواده، مدرسه و دانشگاه به چالش می‌کشد. در اینجا بی‌مناسبت نمی‌بینم که سخن یکی از اندیشمندان ارزشمند را که نظام آموزش و پرورش فعلی را به "هولوکاست" تعبیر کرده‌بود، نقل نمایم. در ادامه‌ی نارسایی‌های بنیادین در نظام تحصیلی تا دبیرستان، مصیبت گسترش "کمی" آموزش عالی و کم‌حاصلی این سرمایه‌گذاری عظیم در بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی قابل اغماض و قابل گذشت نیست، دغدغه‌ای که با همفکری و مشارکت تعدادی از دوستان علاقه‌مند، صاحب‌نظر و فرهیخته منجر به تشکیل "کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی" در دانشگاه امام جواد<sup>(ع)</sup> شد.

امید آن که تمرکز لازم در حوزه تعلیم و تربیت به عنوان زیربنای "توسعه" ما از این غفلت بزرگ که خدای ناکرده می‌تواند حال و آینده ما را تباه سازد، خارج نماید. برای حصول به این مقصود، به میدان آمدن صاحب‌نظران تعلیم و تربیت و گسترش این مباحث در جمع متخصصان و دست‌اندرکاران، انشالله کارگشا خواهد بود.

**علی اکبر اولیاء - دی‌ماه ۱۴۰۱**

رئیس سابق سازمان ملی بهره‌وری ایران  
عضو کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد



# بیانیه شماره (۱): مهارت های نرم

آغاز فصل جدید توسعه استان یزد

به کوشش:

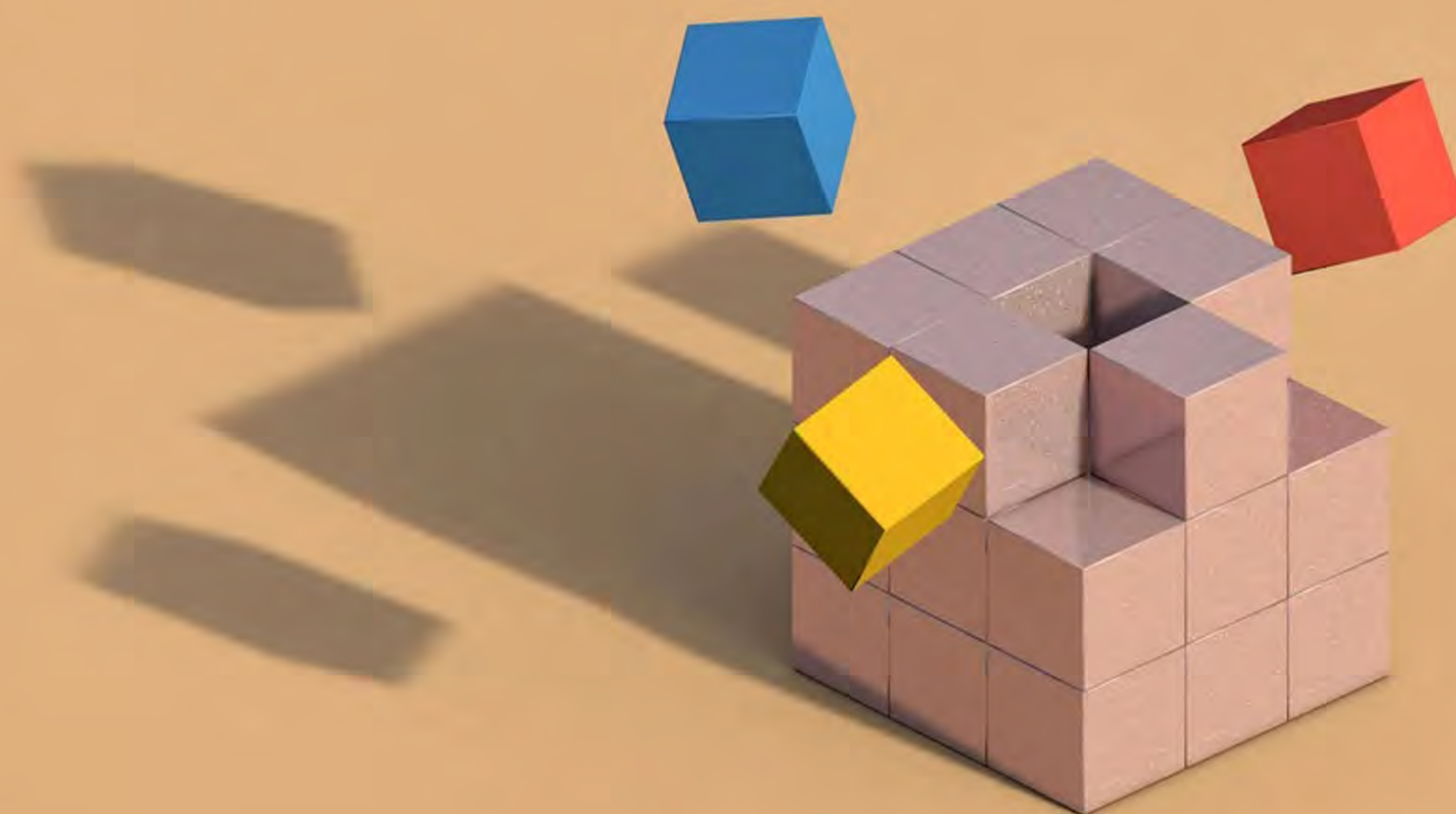
کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

تهیه و تنظیم:

دکتر هدایت کارگر

دکترای مدیریت تولید و عملیات

دبیر کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد



## مقدمه

«کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد» بنا بر مأموریت خود در زمینه اندیشه‌ورزی برای آسیب‌شناسی و راهکار یابی در نظام توانمندسازی سرمایه انسانی استان، موضوع «مهارت‌های نرم» را به دلیل تأثیرگذاری بالقوه شدید در فرایند توسعه فراگیر و پایدار استان مورد تمرکز قرار داده است. به نظر می‌رسد برای آنکه سرمایه‌های انسانی این سرزمین بتوانند جریان بالندگی جامعه محلی را به گونه‌ای هدفمند و برنامه‌ریزی شده تحت تأثیر مثبت و ارزنده خویش قرار دهند، لازم است علاوه بر مهارت‌های فنی و تخصصی در رشته‌های گوناگون (مهارت‌های سخت) به سطحی قابل قبول از مهارت‌های عمومی و رفتاری (مهارت‌های نرم) نیز مجهز باشند. باید پذیرفت زمانی متخصصان و دانش‌آموختگان ما می‌توانند نقش مورد انتظار از خود را در مسیر پیشرفت جامعه به شایستگی ایفا کنند که علاوه بر دانش فنی و تجربه حرفه‌ای، از صلاحیت‌های رفتاری عمومی همچون برقراری ارتباطات مؤثر، انعطاف‌پذیری، حل مسئله و تفکر خلاق، هوش عاطفی، توان مشارکت مثبت در کارگروهی، مذاکره، رهبری، مدیریت زمان و... برخوردار باشند؛ ویژگی‌هایی که حدود نیم قرن است با عنوان «مهارت‌های نرم»، «مهارت‌های عمومی»، «مهارت‌های انسانی»، «مهارت‌های اجتماعی»، «مهارت‌های مردمی» یا «مهارت‌های بین‌فردی» شناخته می‌شود و از سوی مراجع معتبر جهانی؛ مانند سازمان بهداشت جهانی، یونسکو، یونیسف و سازمان بین‌المللی کار نیز به‌عنوان اصلی‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای فعالیت و زندگی در قرن بیست و یکم مورد توصیه قرار گرفته است.

شاید بتوان خلاصه‌ترین عبارت برای تبیین اهمیت این دسته از مهارت‌ها در عرصه اشتغال را در این جمله بیان کرد که «انسانها به دلیل داشتن مهارت‌های سخت، استخدام می‌شوند و به دلیل نداشتن مهارت‌های نرم، اخراج!» و به تعبیر دیگر، «برای آنکه بتوانیم مهارت‌های سخت را به کار ببریم، باید واجد مهارت‌های نرم باشیم». بدین ترتیب، نقش اصلی مهارت‌های نرم را باید در پایدارسازی و استمراربخشی به پدیده اشتغال سراغ گرفت؛ چراکه در نبود این حلقه مکمل از زنجیره مهارتی، امیدواری چندانی به تاب آوری نظام اشتغال و کارآفرینی استان نخواهد بود. پیش بینی می‌شود آن دسته از جویندگان کار که به مدد بهره‌مندی از مهارت‌های فنی و دانش تخصصی در مراکز تولیدی یا خدماتی به پذیرش در می‌آیند، یا افراد معدودی که با تکیه بر حمایت‌های دولتی به کارآفرینی می‌پردازند، در صورتی که سطحی قابل قبول از مهارت‌های نرم را در خود ایجاد نکرده باشند، به سرعت، کارایی اولیه خود را از دست خواهند داد و در ادامه مسیر طولانی فعالیت شغلی خویش با چالش‌ها و تنشهایی آزاردهنده مواجه خواهند بود که حتی ممکن است آنها را به تصمیماتی سرمایه‌سوز از قبیل استعفا، خروج از کار و یا تعطیل کردن واحد صنفی وادار کند. به همین دلایل است که کارفرمایان به دنبال استخدام افرادی هستند که در مقایسه با دیگران در مهارت‌های نرم قدرتمندتر باشند و حامیان دولتی یا خصوصی کارآفرینی هم به پشتیبانی از آن دسته از افراد یا شرکت‌های نوپا گرایش پیدا می‌کنند که دارای سطح بالاتری از این مهارت‌های عمومی باشند. پیمایش‌های بین‌المللی ثابت کرده‌اند که بیش از سه چهارم موفقیت بلندمدت در شغل، ناشی از مهارت‌های نرم است و تنها کمتر از یک چهارم آن به مهارت‌های سخت (دانش فنی و تخصص) مربوط است. نکته جالب دیگر اینکه در کل دنیا میلیون‌ها فرصت شغلی در بخش تولید، تنها به دلیل فقدان مهارت‌های کافی در جویندگان کار، بلااستفاده مانده است که بخش زیادی از این کمبود، مربوط به مهارت‌های غیرفنی یا همان مهارت‌های نرم است. علاوه بر این، باید به این نکته نیز توجه کرد که در دنیای متحولی که حتی شغل‌ها نیز پایدار نیستند و هر ساله گروهی از مشاغل به طور کلی منقرض می‌شوند و شغل‌های تازه به دنیا می‌آیند، تنها مهارت‌های نرم هستند که به مثابه «مهارت‌های همراه» قابل انتقال به مشاغل جدید هستند؛ شاید مهارت‌های سختی که امروز از آنها برخورداریم در شغل آینده، کاربردی نداشته باشند، اما حتماً در همه مشاغل به مهارت‌های نرم نیازمندیم.

وجه دیگر و شاید مهمتر از اهمیت مهارت‌های نرم به این واقعیت مربوط است که سطح برخورداری اعضای جامعه از مهارت‌های نرم، نه تنها در زندگی شغلی بلکه در سایر ابعاد حیات فردی و اجتماعی آنان نیز تاثیرگذار خواهد بود. باید گفت کامیابی در زندگی خانوادگی، موفقیت در فعالیتهای اجتماعی و سیاسی، پیروزی در تعاملات تجاری و اقتصادی، توفیق در حل مسائل زندگی شخصی، برتری در مسابقات و رقابتهای هنری یا ورزشی و در مجموع، سربلندی در تمامی وجوه زندگی فردی و گروهی انسان امروز، تحت تاثیر مستقیم و معنادار میزان مهارت‌های نرم قرار دارد. از همین روست که سرمایه‌گذاری برای رشد مهارت‌های نرم به تمامی اعضای جامعه، شامل کارکنان و کارمندان سازمانها، کارآفرینان و مدیران کسب و کارها، دانش‌آموزان و دانشجویان، بانوان شاغل یا خانه‌دار، اساتید و معلمان، روحانیون و سخنرانان و در یک کلام به تمامی شهروندان جامعه معاصر توصیه شده است. نکته بسیار مهم دیگر در شناخت مهارت‌های نرم آن است که نامیدن این ویژگیها با عنوان «مهارت»، این واقعیت را یادآوری می‌کند که همانند هر مهارت عملی دیگر از قبیل شنا، رانندگی، نوازندگی و... مهارت‌های نرم را نیز باید از طریق مشاهده، الگوبرداری، تمرین و تکرار هدفمند بهبود بخشید؛ هرچند یادگیری این مهارت‌ها و به ویژه اندازه‌گیری آنها در مقایسه با مهارت‌های سخت، بسیار دشوارتر است. ضمن آنکه ممکن است سطحی از مهارت‌های نرم را بتوان ذاتی قلمداد کرد، اما حتماً بخش اکتسابی این مهارت‌ها از طریق آموزش و تمرین قابل رشد است.

## تبیین مسئله

هر چند اطلاعات کمی دقیق و معتبری درباره میزان برخورداری گروه‌های مختلف شهروندان از مهارت‌های نرم در دسترس نیست، ولی در ترسیم سیمای کلی وضعیت موجود از مهارت‌های نرم در نیروی انسانی جامعه می‌توان به این واقعیتها اشاره داشت:

**ضعف در برقراری ارتباطات اثربخش:** یکی از اصلی‌ترین و شناخته شده‌ترین مهارت‌های نرم، توان ارتباط موثر با دیگران است و منظور از آن توانایی انتقال پیام (شامل ایده‌ها، افکار، خاطرات، تجربیات، دیدگاه‌ها، درخواستها و احساسات) به شکلی رسا و در ساختاری مناسب از طریق ابزارهای ارتباط کلامی و غیرکلامی به مخاطب است. این مهارت، توانمندیها و شایستگی‌هایی از این قبیل را شامل می‌شود: هنر گوش دادن فعال یا موثر در تعاملات اجتماعی، مذاکره و متقاعدسازی، ارتباطات کلامی (فن بیان و آیین سخنوری) و غیرکلامی (به ویژه استفاده موثر از زبان بدن)، مهارت نوشتاری، سخن گفتن در جمع، رعایت ادب و نزاکت و بهره‌مندی از شوخ طبعی بجا در تعاملات و همچنین درک سریع و دقیق پیام‌های دیگران که به صورت کلامی یا غیرکلامی دریافت می‌شود. ناتوانی نسبی بیشتر فارغ التحصیلان مدارس و دانشگاه‌ها در نوشتن بی‌اشتباه متنی نه چندان طولانی و یا ضعف عمومی کارمندان و مدیران اداری در ارائه شفاف و مختصر گزارشهای کاری، نشانه‌هایی از کمبود این مهارت در سطح جامعه امروز ماست که عوارضش به شکل سوءبرداشتهای فراوان در روابط دوستانه، تنشهای مکرر در ارتباطات خانوادگی، ناکارآمدی‌های رایج سازمانی و ناکامیها و سرخوردگی‌های شایع در تعاملات اجتماعی پدیدار شده است.

**ناتوانی عمومی در اجرای فعالیتهای گروهی:** سازمانهای امروزی، بیش از گذشته به کارکنانی احتیاج دارند که بتوانند به صورت گروهی با دیگران همکاری کنند. پیچیده تر شدن رقابتها باعث شده که ساختارها و فرایندها نیز پیچیده شوند و برای انجام درست این پروژه‌های بزرگ و پیچیده لازم است گروهی از متخصصان به صورتی هم افزا به همکاری با یکدیگر بپردازند، بدون آنکه تزاممی ایجاد کنند یا تلاشهای یکدیگر را خنثی سازند. به نظر می‌رسد افکار عمومی جامعه این پیش فرض تلخ را پذیرفته است که ایرانی جماعت نمی‌توانند با همدیگر کار کنند و شاید در فعالیتهای فردی (مانند ورزشهای انفرادی از قبیل کشتی) موفق ظاهر شوند، ولی در برنامه‌های مشارکتی که نیازمند تعامل مثبت میان افراد متعدد باشد، معمولاً ناموفق خواهیم بود. نشانه‌های بسیاری وجود دارد که اغلب ما در همکاری با دیگران و حمایت کردن از آنها در کار مشترک ضعف داریم؛ به درک کامل از تفاوت‌های میان اعضای گروه دست نیافته ایم و برای به اشتراک گذاری ایده‌ها و اطلاعات خود با افراد دیگر در راه رسیدن به هدفی مشترک، کم‌توانیم.

**کمبود هوش عاطفی و توان مدیریت استرس:** اینکه انسان بداند با گروه‌های شخصیتی گوناگون چگونه باید رفتار کند و در موقعیتهای استرس‌زا قدرت مدیریت عواطف خود را داشته باشد، خصوصیت ارزنده‌ای است که باید برای تقویت آن تلاش کرد. صاحب‌نظران، هیجان و احساسات را عاملی مهم در تنظیم ارتباطات اجتماعی و تصمیمات فردی می‌دانند و بدین ترتیب، درک عواطف خود و دیگران و مدیریت آن از طریق اعمال واکنش‌های بهینه شرطی ضروری برای حضور موفقیت آمیز در صحنه کار و زندگی به شمار می‌آید که امروزه با عنوان هوش هیجانی و نیمه مکمل بهره‌هوشی معرفی شده است. در نبود چنین مهارتی، فرد در مواجهه با دیگران یا مشکلات زندگی دچار آسیب و اختلال کارکردی خواهد شد. افراد برخوردار از هوش عاطفی قوی، به صورتی متعادل به برقراری ارتباط با سایرین می‌پردازند و از هیجانات خود و دیگران در

راستای تقویت تعاملات مثبت بهره می برند. آنها ضمن آنکه از مهارت نه گفتن به دیگران برخوردارند، هنر عشق ورزیدن را می دانند؛ در عفو و گذشت، سخاوت می کنند؛ با نزدیکانشان روابطی صمیمانه و مبتنی بر همدلی دارند و در محیط کار نیز به اخلاق حرفه‌ای پایبند هستند.

**پایین بودن روحیه انعطاف پذیری:** در دنیایی که همه چیزش به سرعت در حال دگرگونی است و تغییر، تنها بخش بدون تغییر آن محسوب می شود، انطباق پذیر نبودن عاملی برای شکست و درجاماندگی محسوب می شود. چنین فضایی نیازمند کارکنان و کارآفرینانی است که به سرعت و با هوشمندی بتوانند خود را با تحولات محیطی سازگار سازند. انعطاف ناپذیری از نظر آسیب شناسان سازمانی، نخستین ویژگی مدیران شکست خورده قلمداد می شود. افرادی که این مهارت نرم را در خود شکوفا کرده باشند، از روحیه ریسک پذیری و توان مدیریت ریسک برخوردارند؛ به یادگیری مادام‌العمر اعتقاد دارند و از هر تغییری، درسی می آموزند و با استقبال از تغییر و پذیرش دیدمان‌های جدید، تاب آوری خود را افزایش می دهند. مقاومت عمومی و نسبتاً شدید کارکنان و مدیران در مقابل تغییرات سازمانی را می توان نشانه‌ای از کمبود این مهارت در جامعه امروزمان دانست.

**ضعف در تفکر خلاق و نقادانه:** بروز مسائل و مشکلات متنوع و متعدد در زندگی شخصی و اجتماعی، طبیعی و اجتناب ناپذیر است، اما تنها بخش اندکی از جامعه، دارای مهارت‌های کافی برای حل این گونه مسائل با قدرت خلاقیت و تفکر خود هستند. این بخش از مهارت نرم، دربرگیرنده استعدادها و شایستگی‌هایی از این قبیل است: برخورداری از دید جامع و همه جانبه‌نگر (تفکر سیستمی)، توان استدلال و استنتاج منطقی، نیروی اندیشه‌ورزی عمیق و ریشه‌ای، شجاعت شکستن چارچوب‌های ذهنی و عبور از کلیشه‌ها، روحیه پرسشگری و آزاداندیشی، مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، تخمین و برآورد نسبتاً دقیق، ایده پردازی و نوآوری، مشاهده هوشمندانه، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، سناریوسازی، قضاوت منصفانه، پژوهش‌گری، مشکل‌یابی و مشکل‌گشایی، شناسایی فرصت‌ها، طراحی فرضیات و آزمودن آنها، گردآوری و تحلیل داده‌ها.

**کمبود اعتماد به نفس:** باید پذیرفت که اصلی‌ترین سلاح هرکدام از ما در مواجهه با دشواری‌های زندگی و حل مسائل اجتناب ناپذیر پیش رویمان، برخورداری از حس اعتماد به نفس کافی است. این احساس ناشی از شناخت کامل توانمندی‌های فردی (خودآگاهی) و تقویت تجارب مثبتی است که از موفقیت‌های گذشته کسب کرده ایم. تأسف برانگیز است که بسیاری از والدین امروز باور دارند که در کودکی استعدادهایشان را به درستی نشناخته و برای شکوفا کردن آنها راهنمایی نشده‌اند؛ ضمن آنکه اکثریت قریب به اتفاق همین والدین آسیب دیده، برای فرزندان خود در این زمینه برنامه‌ای روشن ندارند. چنین کودکانی که با منبع سرشار استعدادهای خود بیگانه‌اند، در مواجهه با کوچکترین مسائل زندگی به استرس ناشی از خودکم‌بینی دچار می شوند. دانشجویانی که از هر رسانه و بلندگویی می شنوند که دانشگاه‌های کشورمان نمی‌توانند مهارت‌های لازم برای موفقیت در شغل را به آنها بدهند، در آستانه ورود به بازار کار با موجی از ناامیدی و کمبود عزت نفس مواجه خواهند بود. خودباوری را شاید بتوان یکی از اولویت‌دارترین نیازهای جوانان این سرزمین دانست.

**ضعف رهبری:** مهارت رهبری را از گرانترین دارایی‌های سازمانی معرفی کرده‌اند که به شدت در گروه‌های اجتماعی و سازمانهای تولیدی یا خدماتی مورد نیاز است. این مهارت نرم از مولفه‌هایی بدین شرح تشکیل شده است: مسئولیت‌پذیری، توان مدیریت تعارض و اعمال نقش میانجی در رفع اختلاف‌ها، قدرت اداره انسانها، مهارت انگیزه‌بخشی و تاثیرگذاری بر دیگران، استعداد شناخت محیط و تصویرسازی از آینده و اهداف بلندمدت، قدرت تامین همکاری افراد، هنر اداره جلسات، روحیه مربی‌گری، توان ارزیابی و ارائه بازخورد به دیگران، مهارت سازماندهی افراد و شبکه‌سازی، قاطعیت در پیگیری اهداف، توان متقاعدسازی و هدایت دیگران و... علاوه بر آنکه سهم اندکی از جامعه دارای سطح قابل قبولی از این مهارتها برآورد می‌شوند، مهم آن است که بسیاری از مدیران فعلی سازمانها نیز در این زمینه دچار ضعف هستند.

**رواج منفی‌نگری:** تجربه ثابت کرده است که حضور حتی یک فرد منفی باف می‌تواند انرژی تمام اعضای خانواده یا گروه کاری یا سازمان را دچار اختلال کند. منفی‌نگری عاملی برای فرسودگی شغلی و افسردگی اجتماعی است که شور و اشتیاق و انرژی را از شهروندان سلب کرده و اجازه نمی‌دهد با دلگرمی و شادی زندگی کنند. به نظر می‌رسد توسعه شبکه‌های اجتماعی به ویژه در فضای مجازی که می‌توانست باعث ترویج نگرش مثبت به زندگی، خوش بینی و مثبت اندیشی شود، خود عاملی برای رواج منفی‌نگری و بدبینی و ناامیدی شده است. در شرایط کنونی، برخی ناکارآمدی‌های سیاسی و مدیریتی در کنار بلایای طبیعی و بیماری‌های همه‌گیر که باعث ایجاد مشکلات معیشتی و اقتصادی برای عامه مردم شده‌اند، روحیه منفی‌نگری را تشدید کرده است.

**انتقادناپذیری عمومی:** با آنکه همه می‌دانیم و به زبان اعلام می‌کنیم که انتقاد سازنده می‌تواند باعث ارتقای عملکرد و اصلاح مثبت رفتارها باشد، ولی در عمل، کمتر کسی را می‌توان یافت که آگاهانه تلخی نقد را به شیرینی مدح ترجیح دهد. انسانهای یادگیرنده‌ای که منتقد را فرصتی بدانند تا از او درسی تازه بیاموزند و رفتاری اشتباه از خود را اصلاح کنند، کمیاب هستند. بنا بر تجربه زیسته عمومی، بیشتر جوانان امروز (به ویژه در فضای مجازی)، هنگام مواجهه با نظرات مخالف درباره رفتارها یا تفکراتشان، آنچنان موضع دفاعی یا خصمانه می‌گیرند که گویا مورد حمله‌ای متجاوزانه قرار گرفته‌اند.

**پایین بودن سواد رسانه‌ای و اطلاعاتی:** فرهنگ عضویت سالم و کنترل شده در شبکه‌های اجتماعی فضای مجازی، هنر استفاده موثر از ابزارهای ارتباطی نوین، روشهای صحیح مطالعه اثربخش و همچنین توان ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات که با اصطلاحات رایجی از قبیل سواد اطلاعاتی، سواد دیجیتال و سواد رسانه‌ای همپوشانی دارد، بخش مهمی از مهارتهای نرم محسوب می‌شود. شهروندان غرق شده در اقیانوس اطلاعات، نباید تمامی داده‌هایی را که از طریق رسانه‌ها، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های خبری و دیگر درگاه‌های داده‌پراکنی در اختیارشان قرار می‌گیرد، بدون تحلیل بپذیرند یا رد کنند؛ بلکه باید روشها و مراجعی برای صحت سنجی آنها داشته باشند و چگونگی برخورد با اخبار صحیح و غیرواقعی را بدانند.

**ضعف فرهنگ خودمدیریتی:** بخشی از مفهوم خودمدیریتی به فعالیتهای خودمراقبتی و رعایت نکات بهداشتی و سلامتی درباره جسم و روان خویشتن مربوط است که به اتخاذ سبک زندگی سالم، رعایت نکات تغذیه‌ای، انجام منظم ورزش، استراحت کافی، ترک عادات مضر، ایجاد سلامتی پایدار، تناسب اندام، وزن ایده‌آل و... منجر خواهد شد. جنبه دیگری از این مسئله به مدیریت مسائل مالی زندگی شخصی (مدیریت منابع و مصارف) مربوط است و مدیریت بهینه‌ی زمان نیز بخش دیگری از این مفهوم گسترده را در بر می‌گیرد. دیگر مولفه‌های تشکیل دهنده این بخش از مهارتهای نرم عبارتند از: توان هدفگذاری و برنامه‌ریزی شخصی، مهارت خودانگیزی و همچنین قدرت نه گفتن به خویش (خودکنترلی)، بهره‌مندی از خصوصیات صبر و بردباری، و نظم و انضباط و آراستگی، آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود و تدوین برنامه‌های توسعه شخصی بر مبنای خودراهبری و خودانگیختگی.

در مجموع چنین به نظر می‌رسد که در نبود داده‌های کمی معتبر و به استناد داده‌های کیفی حاصل از تجربیات عمومی می‌توان ضعف نسبی اکثریت گروه‌های جامعه امروز در مهارتهای نرم را مورد تایید قرار داد. لازم است یادآوری شود که برخی صاحب‌نظران و پژوهشگران، در فهرست مهارتهای نرم مفاهیمی از قبیل معنویت، دینداری، دعا و... را نیز برشمرده‌اند که به نظر می‌رسد فضای کنونی شهر و استان یزد در این جنبه از مهارتهای عمومی دارای ظرفیتهای توانمندیهای مناسبی است که به همین دلیل از ذکر این ویژگیها در فهرست کمبودهای مهارتی جامعه خودداری شد.

### ریشه‌یابی مسئله

به نظر می‌رسد وضعیت نه چندان مناسب کنونی در عرصه برخورداری و بکارگیری مهارتهای نرم را باید حاصل انباشتی از رویه‌های نادرست و غفلتهای باستانی دانست که در طول سالها و به صورت تجمعی، چنین مسئله‌ای با این وسعت و عمق را پدید آورده است. ریشه‌ای ترین خاستگاه دلایل بروز چنین شرایطی را می‌توان بدین شرح برشمرد:

- اهمیت مسئله ضعف عمومی در مهارتهای نرم، هنوز به درستی توسط مسئولان و متولیان این عرصه درک نشده است؛
- رویکرد و نظام برنامه‌ریزی متناسب با این مسئله، همراستا با برنامه‌ها و رویکردهای حاکم بر سایر بخشها ایجاد نشده است؛
- سازوکارهای ساختاری، فرایندی، تقسیم وظایف و مسئولیت سپاری در این عرصه به صورتی شفاف مستقر نشده است.

همچنین با نگاهی به ذینفعان و بازیگران اصلی در سطح جامعه می‌توان برخی از مهمترین عوامل بروز مسئله ضعف مهارتهای نرم در نیروی انسانی استان را بدین ترتیب برشمرد:

**خانواده:** پایه‌ریزی و شکل‌گیری بنیان‌های اصلی شخصیت اعضای جامعه در نهاد خانواده شکل می‌گیرد و از آنجا که ماهیت غالب مهارتهای نرم نیز به جنبه‌های شخصیت‌شناسی افراد مربوط است، چنین پیش‌بینی می‌شود که سهم خانواده در قوت یا ضعف مهارتهای نرم بسیار بالا باشد. به دلیل آنکه بیشتر والدین، آگاهی چندانی از چیستی، چرایی و چگونگی آموزش مهارتهای نرم

به فرزندان خود ندارند و اصولاً خود آنها نیز در این زمینه دچار فقر و کم‌توانی هستند، می‌توان یکی از ریشه‌های ترین دلایل ضعف مهارت‌های نرم در میان شهروندان این جامعه را کم‌توجهی نظام خانواده به این مفهوم راهبردی دانست.

**نظام آموزش عمومی:** همچون سایر مهارت‌ها، موفقیت در آموزش مهارت نرم نیز تابعی از سن و قدرت یادگیری است و ضروری به نظر می‌رسد که آموزش این مهارت‌ها از دوران کودکی و به صورت برنامه‌ریزی شده و هدفمند در مدارس آغاز شود؛ در غیر این صورت، امیدواری چندانی به موفقیت نهادهای حاضر در انتهای زنجیره یادگیری (مثلاً دانشگاه یا سازمان) نخواهد بود. امروزه نقش مورد انتظار از نظام آموزش عمومی، پرورش افرادی با محفوظات فراوان و قدرت به یادآوری آنها نیست؛ بلکه انتظار می‌رود انسان‌هایی چندبعدی، دارای قدرت برقراری ارتباط با دیگران، بهره‌مند از قدرت تفکر و خلاقیت و همچنین برخوردار از هوش اجتماعی و عاطفی، به عنوان خروجی مدارس به جامعه تحویل داده شود. این انتظارات که بیانگر سطح بالای مهارت‌های نرم در دانش‌آموختگان مدارس و آموزش‌گاه‌هاست، زمانی قابل تحقق خواهند بود که برای سنجش، ارتقا و پایش آنها برنامه‌ریزی دقیق و کاملی صورت گرفته باشد که در شرایط کنونی و گذشته چنین نبوده و نیست.

**نظام آموزش عالی:** به نظر می‌رسد نظام آموزش عالی کشور و استان در بخش آموزش مهارت‌های سخت، همواره مورد انتقاد بوده است. منتقدان معتقدند که دانشگاه‌های کشور نیازهای مهارتی و دانش‌های کاربردی مورد نیاز برای موفقیت در شغل را به دانشجویان آموزش نمی‌دهند و اغلب کارفرمایان از این وضعیت گلایه دارند که آموخته‌های دانشجویان جویای شغل، با نیازها و دغدغه‌های سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروز، هماهنگی چندانی ندارد و بیشتر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی باید بخش زیادی از مهارت‌ها و دانش فنی لازم برای موفقیت شغلی را در محیط کار و از طریق سرمایه‌گذاری فردی یا سازمانی بیاموزند. البته تقریباً تمام این انتقادات و گلایه‌ها تنها به بخش مهارت‌های سخت مربوط می‌شود که گویا در مأموریت‌های نظام آموزش عالی، گنجانده شده و در پی اجرای این مأموریت، تلاش و هزینه صورت گرفته است؛ بپذیریم که حتی اگر دانشگاه‌ها در آموزش مهارت‌های سخت، کاملاً دقیق و درست عمل کنند، بازهم خروجی آنها انسان‌هایی تک‌بعدی خواهد بود که احتمالاً در اداره زندگی معمولی خود یا تعامل با همکاران و مدیرانشان با چالش مواجهند. طبیعی است که وقتی اصولاً هدفگذاری خاصی برای آموزش مهارت‌های نرم در برنامه‌های آموزش عالی کشور صورت نگرفته باشد، نمی‌توان انتظار داشت که فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌هایمان واجد چنین شایستگی‌هایی باشند. جالب آنکه حتی بیشتر منتقدان این سیستم نیز نگاهی حاشیه‌ای و حداقلی به مهارت‌های نرم داشته‌اند و هرگز برنامه‌ریزی هدفمند نظام آموزش عالی کشور برای بهبود این دسته از مهارت‌ها را به عنوان انتظار اصلی مورد مطالبه قرار نداده‌اند؛ در حالیکه یافته‌های تحقیقاتی معتبر حاکی از آن است که دانشجویان کشور چه در دوران تحصیل و چه برای زندگی پس از دانشگاه، به شدت نیازمند برخورداری از مهارت‌های نرم هستند و انتظار بر آن است که متولیان نظام آموزش عالی کشور، به صورت هدفمند و برنامه‌ریزی شده برای تقویت این وجه از مهارت‌های ضروری برای زندگی دانشجویان و فارغ‌التحصیلان تلاش کنند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که ضرورت ارتقای مهارت‌های نرم در رشته‌های فنی-مهندسی و علوم پایه در مقایسه با رشته‌های علوم انسانی بیشتر و شدیدتر است؛ به طوری که در کشوری مانند آلمان، توصیه شده است که دست کم یک پنجم از سرفصل آموزشی رشته‌های مهندسی را باید به مهارت‌های نرم اختصاص داد.

**نظام آموزش مهارتی:** شاید نظام آموزش مهارتی را بتوان میان‌بری برای پیوند دادن میان جویندگان کار و فرصت‌های شغلی در نظر گرفت که می‌کوشد تا از طریق تلفیق روش‌های نظری و عملی، داوطلبان را برای ورود به بازار کار آماده سازد. نظام آموزش مهارتی را باید عنصری کلیدی در تشکیل سرمایه انسانی جامعه به شمار آورد که می‌توانست در رشد مهارت‌های نرم نیز مشارکت بیشتری داشته باشد. شواهد حاکی از آن است که تمرکز آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کشورمان بر مهارت‌های سخت قرار گرفته است؛ در حالیکه به استناد مطالعات بین‌المللی، سهم مهارت‌های نرم در موفقیت شغلی کارآموزان حدود چهار برابر مهارت‌های سخت برآورد شده است.

## راهکارهای پیشنهادی

با عنایت به چالش‌های فوق‌الذکر به نظر می‌رسد لازم است در ابعاد زیر برنامه‌های مدونی جهت ارتقای این مهارت‌ها در سطح جامعه توسط سازمان‌ها و نهادهای ذیربط طراحی و به اجرا گذاشته شود:



**خانواده:** با هدف تقویت مهارت‌های نرم در خانواده‌ها لازم است سازمان‌ها و نهادهایی که ذیل رسالتشان نقطه تماسی با خانواده‌ها دارند، نسبت به این مهم حساس شده و سازوکارهای مدونی را طراحی و اجرا کنند. از جمله این سازوکارها می‌توان تأثیرگذاری از طریق انجمن‌های اولیا و مربیان توسط سازمان آموزش و پرورش، آموزش‌های قبل از ازدواج توسط دانشگاه‌های علوم پزشکی، برنامه‌های ترویجی و آموزشی سازمان‌های حمایتی در حوزه خانواده و ... را نام برد.

**مدرسه و دانشگاه:** این بعد مشتمل بر آموزش در مدرسه و نیز آموزش عالی می‌باشد. در این حوزه، تغییر در روش آموزش و ارزشیابی و محتوای آموزش توسط آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها و اصلاحات ساختاری و رویکردی توسط وزارتخانه‌های مرتبط و نهادهای سیاست‌گذار از الزامات بهبود این مهارت‌هاست. از سویی توانمندسازی آموزش‌دهندگان (مربیان، معلمان و مدرسان) در کنار راهکار فوق‌اجتناب‌ناپذیر است.

**سازمان:** توانمندسازی و تشویق سازمان‌ها در خصوص نهادینه کردن مهارت‌های نرم در کارکنان، تسری این اقدام در نظام مدیریت منابع انسانی (جذب، توانمندسازی، ارزیابی، ارتقا و...) سازمان‌ها و همچنین توجه ویژه به مهارت‌های نرم در مکانیزم‌های به‌کارگیری و اشتغال کارجویان در سازمان‌ها از جمله شرکت‌های کارآیابی امری ضروری است.

**جامعه:** در نهایت فرهنگ عمومی به عنوان زیربنای اصلی رفتار در جامعه، نیازمند اصلاح است که می‌تواند توسط نهادهایی مانند صداوسیما، رسانه‌های عمومی، سازمان‌های فرهنگی و ... به صورت جدی دنبال شود. همچنین ضروری است بهره‌گیری از ظرفیت افراد مرجع، شبکه‌های مجازی و شیوه‌های نوین فرهنگ‌سازی مورد توجه قرار گیرد.

**حاکمیت:** توجه نهادهای حاکمیتی و سیاستگذار به اهمیت این موضوع و اصلاح رویکردها، سیاستها، قوانین و ساختارهای مرتبط به منظور ارتقای مهارت‌های نرم در سطح خانواده، مدارس، دانشگاه‌ها، سازمانها و جامعه به عنوان یکی از اولویتهای کشور می‌تواند به رشد سرمایه‌های انسانی کشور کمک نماید.

### جمع‌بندی

در پایان یادآوری می‌شود که اگر برخورداری از شغل پایدار را اصلی‌ترین دغدغه کنونی فارغ‌التحصیلان دانشگاهی می‌دانیم؛ یا اگر تشکیل پایدار خانواده و تشویق جوانان به ازدواج را مهمترین دستور کار مسئولان برای پیشگری از آسیبهای اجتماعی می‌شناسیم، باید بپذیریم که تحقق تمامی این اهداف، مستلزم بهره‌مندی تمامی اعضای جامعه از سطح قابل قبولی از مهارت‌های نرم است. برای موفقیت در شغل باید مجموعه‌ای از مهارت‌ها را برخوردار بود و مهارت‌های نرم، بخشی مهم ولی مغفول در این میان هستند؛ برای تقویت پیوندهای خانوادگی باید مهارت‌های زندگی را آموخت و پرورش داد؛ برای تاثیرگذاری در گروه‌های اجتماعی و دوستانه به مهارت‌های ارتباطی و رفتاری نیازمندیم و سرانجام اینکه برای رشد بهره‌وری در اقتصاد، کسب و کار و خانه لازم است مهارت‌های نرم را تقویت کنیم. به بیان دیگر، اگر برای ارتقای مهارت‌های نرم در نسل امروز و آینده برنامه‌ریزی و تلاش نکنیم، بخش زیادی از هزینه‌هایی که خانواده و مدرسه و دانشگاه و صنعت و جامعه در راه آموزش مهارت‌های سخت متحمل شده‌اند، بر باد رفته است.

نکته مهم دیگر در این زمینه آن است که ارتقای مهارت‌های نرم نه فقط برای کودکان، دانش‌آموزان، دانشجویان و کارکنان سازمانها ضروری است؛ بلکه لازم به نظر می‌رسد برای رشد این مهارت‌ها در والدین، معلمان مدارس، مدرسان دانشگاه و مدیران سازمانها نیز برنامه‌ریزی و هدفگذاری داشت. هرچند این گروه‌ها تعهد دارند که برای به‌کرد وضعیت مهارت‌های نرم در افراد تحت مسئولیت خود کوشش کنند، اما خودشان نیز نیازمند چنین آموزش‌هایی هستند و چه بسا که ارتقای مهارت‌های نرم در این گروه، از اولویت بالاتری نیز برخوردار باشد. یادآوری این نکته نیز می‌تواند به شناخت اهمیت و اولویت تلاش برای رشد مهارت‌های نرم در میان معلمان، مربیان و استادان کمک کند که گفته می‌شود: «کیفیت هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند از کیفیت آموزش‌دهندگان (معلمان یا استادان) فراتر رود».

خوشبختانه نگاهی هرچند گذرا به متن آگهی‌های استخدامی در حال انتشار در کشور و استان، تحولی سریع به سمت مهارت‌گرایی را اثبات می‌کند؛ کارفرمایان امروز جامعه، حساسیت چندانی بر سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و دانشگاه صادرکننده مدارک تحصیلی کارجویان ندارند و بر مهارت‌های کاری، از جنس سخت و نرم تمرکز کرده‌اند. پیش‌بینی می‌شود که در سایر گزینش‌های انسانی هم موضوع مهارت‌های نرم در فهرست معیارهای اصلی قرار گیرد؛ چنانکه در برخی دانشگاه‌های دنیا مهارت‌های نرم به عنوان معیاری برای پذیرش دانشجو لحاظ شده است. اعضای کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد امیدوارند که انتشار این بیانیه در کنار سایر اقدامات ترویجی قابل انجام از سوی فعالان و مسئولان نظام مدیریت منابع انسانی بتواند جریانی جدید و تاثیرگذار در نظام آموزشی و مهارت‌آموزی این سامان ایجاد کند که با همراهی نهادهای مرجع در سطح ملی، آینده‌ای را برای استان یزد شکل دهد که در آن مهارت‌های نرم نیروی انسانی به اندازه مهارت‌های سخت (و چه بسا بیش از آن) مورد توجه، برنامه‌ریزی، سنجش، آموزش و پرورش قرار گیرد.

# Top Skills for a Resume



## Hard Skills

Hard skills are learned abilities you have gained through formal education, certification programs, and on-the-job training.

### Top 10 Hard Skills

- Software Development
- Degrees & Certificates
- Artificial Intelligence
- Networking & Wireless
- SEO / SEM Marketing
- Business Analysis
- Foreign Language
- Machine Learning
- Cybersecurity
- Data Analysis



## Soft Skills

Soft skills are abilities that help you work with other people. They include your personality, responsibility, attitude, and motivation.

### Top 10 Soft Skills

- Communication
- Problem Solving
- Time Management
- Decision Making
- Leadership
- Negotiation
- Organization
- Teamwork
- Creativity
- Flexibility



# چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی

بهره‌گیری از رویکرد کیفی جهت شناسایی چالش‌ها  
مورد مطالعه: شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان یزد

## نگار جلیلیان

دکترای مدیریت تولید و عملیات | عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد

## سجاد جعفری نجف‌آبادی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی | گرایش مدیریت استراتژیک | مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد

## چکیده

برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، از تصمیم‌های راهبردی سازمان تلقی شده که در مقایسه با سایر تصمیم‌ها، بر عواملی نظیر چشم‌انداز، شایستگی‌های اصلی، ساختار، هزینه‌ها و مزیت‌های رقابتی تمرکز دارد. کاهش حجم فعالیت‌های جاری در سازمان، پشتیبانی مطلوب از پرسنل، کاهش هزینه‌های مرتبط با آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌مندی از برنامه‌های نرم‌افزاری جهت مدیریت بهینه فعالیت‌های جاری در حوزه منابع انسانی از جمله مهم‌ترین مزایای برون‌سپاری خدمات منابع انسانی سازمان می‌باشد. علی‌رغم آن که برون‌سپاری سبب ارتقا سطح اثربخشی سازمان و تسهیل در تحقق اهداف می‌شود، عدم توجه به چالش‌های موجود در این زمینه سبب می‌شود تا ضریب شکست فعالیت‌های برون‌سپاری شده افزایش یابد. با عنایت بر آن که در برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، فعالیت‌های مرتبط با مهم‌ترین سرمایه سازمان واگذار می‌گردد، توجه به چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توجه به اهمیت موضوع سبب شد تا در پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از رویکرد کیفی تحلیل محتوا، به شناسایی چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی در شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان یزد پرداخته شود. پژوهش حاضر از منظر هدف، روش گردآوری داده‌ها و میزان کنترل متغیرها به ترتیب کاربردی، پیمایشی و توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران و کارشناسان فعال در شرکت سهامی آب منطقه‌ای یزد بود که با روش نمونه‌گیری قضاوتی، افراد نمونه به عنوان اعضای تیم خبره انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل محتوا حاکی از آن بود که چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی در قالب ۱۰۴ دسته مفهومی و ۱۲ مقوله کلی شامل چالش‌های اطلاعات و ارتباطات، قوانین و مقررات، توانمندی، تخصص و مهارت، رقابت، جبران خدمت، جذب و گزینش و انتخاب، انگیزش کارکنان شرکتی، انگیزش کارکنان سازمانی، پذیرش و فرهنگ سازمانی، مدیریت مالی، نظارت و کنترل و مدیریت فرایند قابل بررسی می‌باشد.

## واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، برون‌سپاری، برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، رویکرد تحلیل محتوا

## مقدمه

در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، عاملی که سبب کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها میشود، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است. از این رو در عصر حاضر، بهره‌مندی از منابع انسانی توانمند و دانش‌گر به عنوان مهم‌ترین فرصت سازمان در جهت کسب مزیت رقابتی قلمداد شده است و اعتقاد سازمان‌ها بر این است که باید کارکنان را به عنوان ارزشمندترین سرمایه، کلید طلایی رقابت و نیز پایه و اساس بهبود کیفیت و ارتقاء بهره‌وری در کلیه فرآیندهای سازمانی مورد تمرکز قرار داد (پوپسکو و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری و ورود به بازارهای بین‌المللی، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند و روشن است که مدیریت هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند، مجموعه‌ای متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن به کارگیری اثربخش، به حفظ و نگهداری آن‌ها پردازند (جک و هیمن، ۲۰۰۶). در همین راستا، مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت نظیر کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان در ارتباط می‌باشد. در واقع فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی شامل تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و روابط کارکنان شده که مدیران منابع انسانی با انجام این وظایف عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (امیرخانی و همکاران؛ ۱۳۹۳).

از سوی دیگر، امروزه سازمان‌ها برای بهره‌مندی از فرصت‌های پیش‌رو، ناگزیر به ایجاد ساختاری منعطف و نیز استفاده بیشتر از امکانات گسترده بیرون از سازمان‌ها هستند،

در همین راستا، یکی از راهکارهای مؤثر، برون‌سپاری است که هر روز دامنه وسیع‌تری به خود می‌گیرد، به طوری که نه تنها دولت‌ها بلکه بخش خصوصی کشورها نیز از این رویکرد استقبال می‌کنند. شرکت‌ها با برون‌سپاری و واگذاری کارهای فرعی خود به بیرون از مجموعه می‌توانند بر کارهای اصلی تمرکز کرده و کیفیت فعالیت‌ها را ارتقاء دهند. می‌توان ادعا داشت که شرکت‌ها برای برون‌سپاری دلایل زیادی نظیر صرفه‌جویی مالی، تمرکز استراتژیک، دستیابی به فناوری پیشرفته، بهبود سطح خدماتی، دستیابی به متخصصان و سیاست‌های سازمانی و ... دارند. اصل کلیدی برای برون‌سپاری در منافع قراردادی در حوزه‌های انتخابی این است که این حوزه‌ها قابلیت ایجاد مزیت رقابتی را داشته باشند. روند این واگذاری به سمت فعالیت‌های با ارزش افزوده کمتر می‌باشد و فعالیت‌های اساسی شرکت در خود شرکت انجام می‌گیرد. این کار باعث می‌شود که سازمان‌ها تمرکز بر روی فعالیت‌های اساسی خود را افزایش دهند و به این ترتیب بهره‌وری خود را بالا ببرند (دستیاری و همکاران، ۱۳۹۳، کابوس و همکاران، ۲۰۲۲). با عنایت بر این مهم، فلسفه برون‌سپاری منابع انسانی را میتوان امکان‌برخورداری از مزایای ارتقاء بهره‌وری و تأمین و تقویت مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه‌ها، بهره‌مندی از دانش و فناوری سایر سازمان‌ها، کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و استفاده از توانمندی سازمان‌هایی دانست که در حوزه‌ای از فعالیت‌هایی که سازمان در آن فاقد مزیت رقابتی است فعالیت می‌کنند (محسنی، ۱۳۹۵). برون‌سپاری منابع انسانی تفویض فرایندهای مرتبط با مدیریت شرکت، سیاست‌های منابع انسانی و جبران خدمات، استخدام کارکنان و همچنین نرم افزارهای منابع انسانی و پشتیبانی برنامه‌های کاربردی را در برمی‌گیرد (موسوی و فعلی؛ ۱۳۹۸). برون‌سپاری منابع انسانی روشی است که برای کاهش هزینه‌ها با انتقال بخشی از کار به تأمین‌کنندگان خارجی به جای تکمیل آن در داخل، تمرکز بسیاری از سازمان‌ها را به خود

معطوف ساخته است (ویروفان، ۲۰۱۶). کاهش حجم فعالیت‌های جاری در سازمان، پشتیبانی مطلوب از پرسنل، کاهش هزینه‌های مرتبط با آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌مندی از برنامه‌های نرم‌افزاری جهت مدیریت بهینه فعالیت‌های جاری در حوزه منابع انسانی از جمله مهم‌ترین مزایای برون‌سپاری خدمات منابع انسانی سازمان می‌باشد (موسوی و فعلی، ۱۳۹۸).

علی‌رغم آن که برون‌سپاری سبب ارتقا سطح اثربخشی سازمان و تسهیل در تحقق اهداف می‌شود، عدم توجه به چالش‌های موجود در این زمینه سبب می‌شود تا با اطمینان خاطر از این فرآیند استقبال نشده و یا ضریب شکست فعالیت‌های برون‌سپاری شده افزایش یابد. با عنایت بر آن که در برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، فعالیت‌های مرتبط با مهم‌ترین سرمایه سازمان واگذار می‌گردد، توجه به چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (اباصلت و همکاران، ۱۳۹۳). این در حالی است که بررسی ادبیات نشان می‌دهد، با وجود آن که تاکنون حجم وسیعی از پژوهش‌های مرتبط با برون‌سپاری منابع انسانی در سازمان‌های ایران صورت گرفته است، بیشتر پژوهش‌ها حول محور برون‌سپاری یکی از فرآیندهای مدیریت منابع انسانی انجام شده است و واکاوی مزیت‌ها، ریسک‌ها و چالش‌های برون‌سپاری صرفاً در حوزه همان فرآیند مدنظر قرار گرفته شده است. از این رو در پژوهش حاضر تلاش خواهد شد تا با بهره‌گیری از یک رویکرد کیفی، کلیه‌ی چالش‌های مرتبط با برون‌سپاری خدمات منابع انسانی به صورت جامع شناسایی شده و استخراج گردد.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

برون‌سپاری فعالیت‌های منابع انسانی در کشور موضوع تازه‌ای نیست. دولت از دیرباز به ویژه در بخش ساخت و ساز برون‌سپاری می‌کند. کشاورزان در زمان برداشت محصول برون‌سپاری می‌کنند. در خدمات و مشاغل در سطح داخلی، نجاری، سنگ تراشی و سایر فعالیت‌ها

برون‌سپاری انجام می‌شود. در بخش خصوصی نیز کارفرمایان بیشتر علاقه‌مند به برون‌سپاری فعالیت‌های مرتبط با رشته تجاری خود هستند. همچنین تولیدکنندگان، شرکت‌های ساختمانی، بانک‌ها، اپراتورهای مخابراتی اغلب نیازهای متفاوت خود را به منابع انسانی برون‌سپاری می‌کنند. اما برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی در بخش دولتی موضوع جدید و در حال رشد است که برای کاهش مواردی نظیر هزینه‌ها، معضلات اداری و مداخله سیاسی در عملکرد منابع انسانی به مراقبت بیشتری برای تکامل این بخش نیاز دارد. از مهمترین دلایل برون‌سپاری می‌توان به مواردی نظیر تمایل به جبران کاهش کارکنان منابع انسانی، بهبود کیفیت، صرفه جویی در زمان، صرفه جویی در هزینه و نداشتن تجربه و بهبود شایستگی‌ها اشاره داشت (رضاول جاهدی، ۲۰۱۶). آن چه در امر برون‌سپاری بسیار حائز اهمیت می‌باشد این است که در کنار هر تصمیم برای برون‌سپاری، چالش‌ها و محدودیت‌هایی نیز وجود دارد. بنابراین باید اطمینان حاصل نمود که آیا مزایای پیش‌بینی شده برون‌سپاری به درستی درک شده‌اند؟ چه چالش‌هایی برای برون‌سپاری خدمات منابع انسانی وجود دارد؟ برون‌سپاری چه تاثیری بر روحیه کارکنان خواهد داشت؟ آیا برون‌سپاری ارزش سازمان را کاهش می‌دهد؟ ضرورت توجه به این مهم از آن جهت است که برای سازمان‌های با تجربه در زمینه برون‌سپاری وظایف، شواهدی وجود دارد که فرآیند برون‌سپاری صرفه اقتصادی نداشته، عاری از مشکلات نبوده و مطابق با انتظارات نمی‌باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقریباً نیمی از شرکت‌هایی که بخشی از خدمات خود را برون‌سپاری کرده‌اند، دریافتند که مدیریت وظایف برون‌سپاری شده نسبت به آنچه در ابتدا انتظار آن را داشتند با چالش‌های متعددی همراه بوده است (ادواردسن و همکاران، ۲۰۲۱).

یکی از چالش‌ها این است که تأمین‌کنندگان، خدماتی را که در قرارداد مشخص شده است فراهم می‌کنند. اگر نیازهای سازمان تغییر کند، قراردادهای نیز باید تغییر کنند. این در حالی است که پس از قرارداد، انعطاف‌پذیری در اضافه کردن

یا حذف کردن ویژگی‌ها با مشخصات جدید کاهش می‌یابد. یکی دیگر از چالش‌های برون سپاری خدمات منابع انسانی، تاثیر بر روحیه و عملکرد کارکنان می‌باشد. برون‌سپاری شکلی از تغییر ساختار است که همواره جابجایی کارکنان را به دنبال داشته است. سازمان‌ها به کارکنانشان احساس هویت، امنیت و تعلق می‌بخشند. زمانی که این احساسات کم‌رنگ شود، کارکنان ممکن است احساس بی‌میلی کرده و حس تلافی‌جویانه در آن‌ها برانگیخته شود. همچنین برون‌سپاری خدمات اگر از حالت تعادل خارج شود، می‌تواند به نفوذ فنون کار و رموز شرکت به رقبا منجر شود (جمالیه بسطامی و حاجی کرمی؛ ۱۳۸۷). باید توجه داشت که برون‌سپاری در صورتی که به درستی صورت پذیرد منافع بی‌شماری را برای سازمان به همراه دارد و در صورتی که اصول برون سپاری به درستی رعایت نگردد و تصمیمات عجولانه گرفته شود خسارات جبران‌ناپذیری به دنبال دارد (رهایی و همکاران، ۱۳۹۹، خداوردی و بجنوردی؛ ۱۳۸۹).

شرکت سهامی آب منطقه ای یزد، در مهرماه سال ۱۳۶۶ براساس مصوبه هیئت محترم وزیران، تاسیس گردید که هدف اصلی آن حفظ و حراست منابع آب زیرزمینی منطقه و انتقال آب از حوزه‌های مجاور برای تأمین آب مورد نیاز استان و آبرسانی به شهرهای مختلف می‌باشد. این شرکت در قالب ۵ حوزه مطالعات پایه منابع آب، طرح و توسعه، حفاظت و بهره برداری، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، مالی و پشتیبانی به انجام وظایف و فعالیت‌های محوله در راستای دستیابی به اهداف شرکت می‌پردازد، بنابراین در بسیاری از حوزه‌ها، با هدف استفاده از نظرات متخصصان، نیازمند برون‌سپاری منابع انسانی می‌باشد. باید توجه داشت که پدید آمدن شرکت‌های مشاور منابع انسانی و پیمانکاران خارجی منابع انسانی از یک سو و تمایل سازمان‌ها به کوچک‌سازی و برون سپاری از سوی دیگر باعث شده است واحدهای منابع انسانی در معرض خطر جدی کوچک شدن و حتی نابودی قرار بگیرند. با عنایت به اهمیت‌شناسایی و مدیریت چالش‌های برون‌سپاری

خدمات منابع انسانی، در پژوهش حاضر تلاش خواهد شد تا کلیه‌ی چالش‌های مرتبط با برون سپاری خدمات منابع انسانی در شرکت سهامی آب منطقه‌ای استان یزد به صورت جامع شناسایی و استخراج شود.

### ادبیات نظری پژوهش

در این بخش از پژوهش حاضر تلاش شد تا ضمن تبیین مفهوم مدیریت منابع انسانی، برون‌سپاری و برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برون‌سپاری خدمات منابع انسانی نیز مورد بررسی قرار گیرد.

### مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی از اواخر قرن ۱۹ با پیدایش جنبش‌های مدیریتی علمی و روانشناسی به صورت حرفه‌ای و تخصصی شکل گرفت و همچنان از آن زمان به بعد زمینه‌های مرتبط و وابسته به آن در حال گسترش می‌باشد. فلسفه مدیریت منابع انسانی بر مبنای رشته فعالیت‌های مداوم پایه‌گذاری شده است که نخست هماهنگی بین سازمانی و منابع انسانی را در پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد کرده و سپس رسیدن به آن اهداف و منابع را تضمین می‌کند. در واقع می‌توان گفت فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار می‌باشد، از یک سو، رسیدن به اهداف سازمانی را در گرو تأمین نیازهای انسانی می‌داند و از سوی دیگر به طور متقابل، تأمین این نیازها را در گرو نیل به آن اهداف. براساس این طرز تفکر، سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی با پر کردن خلا میان مدیران و کارکنان، رسیدن به اهداف یاد شده در بالا را تسهیل می‌سازند (شروف و همکاران، ۲۰۲۰).

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مدیریت منابع انسانی همچنین عبارت است از رویکردی راهبردی جهت جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد

منابع کلیدی سازمان (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۹). از جمله مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان عبارت است:

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات صورت گیرد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی‌های هر یک مشخص و معین باشد.
- برنامه‌ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تدوین برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل می‌کند.
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- وساطت بین سازمان و سندیکاها یا کارگری
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محل کار
- طراحی سیستم حفظ و نگهداری منابع انسانی
- طراحی سیستم انضباط

## برون‌سپاری

برون‌سپاری از دو واژه (سپردن) و (بیرون) تشکیل شده است. از این رو، برای تعریف برون‌سپاری ابتدا باید معنی و مفهوم واژه (سپردن) را روشن نمود. سپردن به عمل واگذاری کار، مسئولیت‌ها و حقوق تصمیم‌گیری به شخص دیگر اشاره دارد (آیکول و آتمان، ۲۰۱۵). واژه برون‌سپاری ریشه در زبان انگلو سالکسون داشته و اختصار کلمات (Outside using resourcing) می‌باشد. برون‌سپاری اشاره به استفاده از منابع خارجی برای انجام وظایف اجرایی دارد. برون‌سپاری، عمل انتقال برخی از فعالیت‌های داخلی یک سازمان و واگذاری حق تصمیم‌گیری به تأمین‌کننده بیرون از سازمان براساس قرارداد است. برون‌سپاری معمولاً به عنوان

تفویض فعالیت‌های غیرهسته‌ای شرکت به یک نهاد خارجی که در زمینه‌ی ویژه‌ای تخصص دارد، تعریف می‌شود (رهنورد و سیف‌الهی، ۱۳۹۳). همچنین می‌توان برون‌سپاری را عملیاتی دانست که در آن یک معامله که پیش‌تر در داخل صورت می‌گرفته است، به صورت یک قرارداد درازمدت به یک تهیه‌کننده یا عرضه‌کننده خارجی واگذار می‌شود. تامین خارجی زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت (مشتری)، کل یا قسمتی از یک وظیفه کسب و کار خود را به یک تامین‌کننده خدمت (عرضه‌کننده) واگذار نماید (امانی، ۱۳۹۹).

## برون‌سپاری خدمات منابع انسانی

امروزه، بسیاری از سازمان‌های فعال در سطح جهان، فرآیندهای خدمات منابع انسانی خود را برون‌سپاری می‌کنند تا از مزایای تخصصی شدن امور منابع انسانی بهره‌مند شده و از هزینه‌های گزاف جذب نیروی متخصص در این زمینه بی‌نیاز شوند. بهره‌مندی از مزایایی مانند افزایش بازدهی کار، ارتقای بهره‌وری و تأمین مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه‌های کارکنان و رهایی از قید و بندهای غیرضروری نشأت گرفته از انجام فرایندهای سازمان، فلسفه تمایل به برون‌سپاری می‌باشد. برخورداری از این مزایا و پرهیز از پیامدهای ناخواسته بهره‌گیری از این رویکرد، به فراهم ساختن الزامات و رعایت ملاحظات خاصی نیاز دارد. اگر برون‌سپاری، بر پایه استانداردهای لازم و برنامه منسجم، علمی و استراتژیک انجام نگیرد، ممکن است زیادهای بسیاری به بار آورد. تجربه استفاده از این رویکرد در ایران با مشکلات بسیاری همراه بوده و حتی به معضل ملی تبدیل شده است. بهره‌گیری از برون‌سپاری برای دور زدن قانون کار؛ برخورد استثمارگونه شرکت‌های پیمانکار به دلیل کمبود فرصت‌های شغلی (به جای برون‌سپاری)، سودجویی بیش از اندازه این شرکت‌ها و غیرحرفه‌ای بودن آن‌ها به عنوان شرکت تأمین‌کننده نبود احساس مسئولیت مشترک در شرکت‌های پذیرنده و شرکت‌های استفاده‌کننده، به کارگیری نیروهای انسانی شرکت‌های تأمین‌کننده با مزایای محدود در کنار نیروهای

ثابت برخوردار از مزایای متعدد و پیدایش احساس تبعیض میان این نیروها و احساس تهدید از سوی نیروهای ثابت، برخی از دلایل و جلوه‌های این معضل به شمار می‌آیند.

برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، قسمتی از تصمیم راهبردی سازمان تلقی می‌شود که در مقایسه با سایر تصمیم‌ها، بر عواملی نظیر چشم انداز، شایستگی‌های اصلی، ساختار، هزینه‌ها و مزیت‌های رقابتی تمرکز می‌کند (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰). کاهش حجم فعالیت‌های جاری در سازمان، پشتیبانی مطلوب از پرسنل، کاهش هزینه‌های مرتبط با آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌مندی از برنامه‌های نرم‌افزاری جهت مدیریت بهینه فعالیت‌های جاری در حوزه منابع انسانی از جمله مهم‌ترین مزایای برون‌سپاری خدمات منابع انسانی سازمان می‌باشد (موسوی و فعلی، ۱۳۹۸). صاحب‌نظران بر این باورند که شکست در برون‌سپاری، به خاطر مشکلات ذاتی آن نیست، بلکه به دلیل نبود روش‌شناسی جامع در ارتباط با تصمیم‌های برون‌سپاری در سازمان است. لذا، قبل از هرگونه اقدام برای پیاده‌سازی این تصمیم، عواملی همچون تعیین چارچوب مشخص برای انجام برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی، تعیین مدت زمان پیاده‌سازی و شناسایی چالش‌ها و ریسک‌های برون‌سپاری در هر مرحله را بر آمادگی سازمانی در جهت موفقیت آمیز بودن این تصمیم تأثیرگذار می‌داند (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰).

### پیشینه پژوهش

در راستای اهمیت موضوع برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی، تاکنون پژوهشگران بسیاری تلاش کردند تا از جنبه‌های مختلف به کنکاش پیرامون برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی بپردازند. حسن پور و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)"، انجام داده‌اند. پژوهش از نظر هدف از نوع مطالعه‌ی توسعه‌ای می‌باشد که به روش ترکیبی (کیفی - کمی) صورت گرفت.

نتایج نشان داد که الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی دارای سه بُعد اصلی، شامل عوامل زمینه‌ای، فرایندها و نتایج است. از جمله نوآوری‌های این پژوهش، می‌توان به تلفیق ابعاد مختلف برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی در قالب یک الگوی جامع اشاره کرد. شیری و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با موضوع "آسیب‌شناسی پیمان‌های برون‌سپاری، مطالعه موردی شرکت گاز هرمزگان" و با رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی) انجام دادند. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و به منظور جمع‌آوری داده با ۱۵ نفر از خبرگان به صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری مصاحبه انجام گرفت. در بخش کمی پژوهش، داده‌های حاصل از مصاحبه در قالب پرسشنامه پنج گزینه‌ای طیف لیکرت طراحی و به منظور نظر سنجی دیدگاه خبرگان در اختیار کارکنان شاغل در شرکت گاز استان هرمزگان قرار گرفت. نمونه گیری به روش تصادفی و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۷ نفر محاسبه و جمع‌آوری گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد پیمان برون‌سپاری در ۲۸ شاخص در حوزه مسائل حقوقی نیروی انسانی، مسائل نظارتی، ارزیابی صلاحیت پیمانکار، تأمین کالاهای مصرفی نیاز به بازنگری دارد. نرگسیان و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان "مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران"، انجام داده‌اند. جهت بررسی این موضوع از روش پژوهش کیفی استفاده شد و نتایج حاصل از ۱۲ مصاحبه با ۷ مدیر و ۵ کارشناس در شرکت ارتباطات سیار همراه اول، نشان می‌دهد که برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی علاوه بر قوت‌ها، محدودیت‌ها و مشکلاتی که به طور نسبتاً گسترده‌ای در ادبیات دانشگاهی مورد بحث قرار گرفته است، مزایا و معایب دیگری نیز به دنبال دارد که در این پژوهش مطرح شده است. در نهایت یافته‌های این پژوهش نشان دهنده هشت تم اصلی است که چهار تم مربوط به مزایا (فرصت استخدامی برابر، توسعه قابلیت‌های راهبردی، بهبود فرآیند تجزیه و تحلیل شغل و مدیریت هزینه‌های جذب و توسعه) و چهار تم دیگر،

بیان کننده معایب (ایجاد حفره های اطلاعاتی، ایجاد شکاف در حفظ فرهنگ سازمانی، آشفتگی در ساماندهی برنامه ریزی استراتژیک و کاهش اثربخشی فرآیند جذب) برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی است. محسنی (۱۳۹۵)،

در پژوهشی با عنوان "برون سپاری منابع انسانی"، ضمن ارائه تحلیل چند سطحی از منظر فرصت‌ها و چالش‌ها، بیان داشتند که در این مقاله ضمن اشاره به مفاهیم و نگرش‌های مرتبط با پدیده برون سپاری، به بررسی جوانب مختلف برون سپاری منابع انسانی به‌طور خاص از منظر فردی و سازمانی پرداخته شده و پیامدهای مثبت و منفی برون سپاری منابع انسانی به شکل ویژه مورد توجه قرار گرفته است، موضوعی که به نظر می‌رسد توجه ناکافی به عواقب منفی آن در برخی از سازمان‌ها در هر دو بخش دولتی و خصوصی و همچنین شرایط نابسامان بازار کار داخلی، موجب شده تا بی‌انگیزگی و انفعال در این سازمان‌ها گسترش یابد. پیامد چنین وضعیتی تضعیف جایگاه فرهنگ سازمانی و بروز رفتارهای انفعالی و مسئولیت‌گریزی و کاهش نوآوری و هدر رفت توانمندی‌های سازمانی خواهد بود.

همچنین از منظر سازمانی، ابعاد برون سپاری از نگاه هر دو سازمان مشتری و سازمان تأمین کننده نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفته و به مدیران سازمان‌ها این شناخت را می‌دهد تا قبل از اقدام به برون سپاری، نسبت به الزامات آن آگاه بوده و تمهیدات لازم را پیش بینی نمایند. خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان "چالش‌های برون سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش"، مشخص شد که هدف از این پژوهش بررسی چالش‌های برون سپاری آموزش به موسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش می‌باشد. نتایج نشان داد که از نظر مدیران و کارشناسان، کیفیت خدمات موسسات ارائه دهنده آموزش، در سطح مطلوبی است.

همچنین مدیران و کارشناسان آموزش، دیدگاه مثبتی در مورد برون سپاری آموزش‌های سازمانی دارند و بین دیدگاه افراد نمونه نسبت

به برون سپاری آموزش، بر حسب متغیرهای دموگرافیک تفاوت معنی داری وجود ندارد.

مهم ترین نقاط قوت برون سپاری در موسسات ارائه دهنده آموزش به ترتیب توسعه منابع و امکانات، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر اهداف و فرایندهای اصلی و مهم ترین نقاط ضعف برون سپاری آموزش، نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌ها، از دست رفتن مزایای رقابتی، دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید و افزایش منابع مورد نیاز، مدیریت تماس و روابط بوده و در نهایت، مهم ترین راه کارهای بهبود برون سپاری در موسسات ارائه دهنده آموزش ارائه شده است.

دستیاری و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان "برون سپاری در مدیریت منابع انسانی" انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که فعالیت‌هایی از مدیریت منابع انسانی که نیازمند برون سپاری هستند به شرح زیر است. این فعالیت‌ها شامل چهار گروه جبران خدمات، استخدام و انتخاب، آموزش و بهداشت و ایمنی می‌باشد. همچنین مدل‌ها و دیدگاه‌های مختلفی برای شناسایی فعالیت‌های مستعد برون سپاری فعالیت‌های منابع انسانی به وجود آمده است، مثل مدل هزینه تبادل. هرچند برون سپاری دارای مزایای متعددی است ولی تاثیرات جدی وارده به روحیه کارکنان و انتقال دانش سازمان به شرکت‌های انجام دهنده برون سپاری می‌تواند سازمان را تهدید کند. لذا مدیریت برون سپاری فعالیت‌های منابع انسانی و انتخاب مناسب انجام دهندگان برون سپاری بسیار مهم و شایسته توجه ویژه از سوی مدیران سازمان می‌باشد.

پاتل سی و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان "برون سپاری منابع انسانی: تأثیر بر منابع انسانی نقش استراتژیک و باقی ماندن منابع انسانی عملکرد داخلی" انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان دادند که اثرات برون سپاری بر منابع انسانی داخلی کاهش انعطاف پذیری را نشان می‌دهد از عملکرد، منابع انسانی کاهش سرعت در زمان پردازش منابع انسانی تراکنش و همچنین کاهش در رضایت و تشدید کار برای مدیران منابع انسانی فراهم آورد.

حسین و عبدالله (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و اثرات برون‌سپاری منابع انسانی در بنگلادش" انجام داده‌اند. یافته‌های حاصل از مطالعه حاکی از آن است که دولت، قوانین-مقررات، کیفیت خدمات ارائه‌دهندگان و عدم تطابق با فرهنگ سازمانی شرکت از منابع اصلی چالش در این بخش است.

کیم سون و همکاران (۲۰۱۶)، پژوهشی تحت عنوان "برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی" انجام داده‌اند. در این پژوهش عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات که تئوری‌ها، مسائل و چالش‌های فعلی مدیریت منابع انسانی، عوامل موثر بر برون‌سپاری منابع انسانی و مزایای آن در صنایع تولیدی را بررسی کرده‌اند. مسائل و چالش‌های رایجی که صنایع با آن مواجه هستند نرخ بالای جابجایی کارکنان و مشکلات پیش روی کارکنان است. به این ترتیب نیروی انسانی و اثربخش مدیریت، موضوع اصلی اتخاذ برون‌سپاری است. در نتیجه، مشخص شد صنایع تولیدی که برون‌سپاری می‌کنند؛ قادر به ارتقای اثربخشی خود در مدیریت نیروی انسانی هستند، تمرکز آن صرفاً بر کاهش هزینه نیست، بلکه بر نیروی انسانی و اثربخشی آن در مدیریت در افزایش عملکرد صنایع و حمایت از رشد آن است.

رضاول جاهدی (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "پتانسیل برون‌سپاری منابع انسانی. مزایا و خطرات آن در بخش عمومی بنگلادش" انجام داده‌اند. این پژوهش بر روی بیش از ۴۵۰ نفر کارکنان سازمان‌های بنگلادش صورت گرفت. برون‌سپاری به عنوان کار انجام شده برای یک شرکت توسط افرادی غیر از کارکنان تمام وقت شرکت تعریف شده است. این اساساً به معنای درخواست از فروشنده شخص ثالث برای کار برای سازمان به صورت قراردادی است و شرکت‌ها عمدتاً برای کاهش هزینه‌ها برون‌سپاری میکنند. اما امروزه نه تنها در مورد کاهش هزینه‌ها بلکه در مورد بهره‌مندی از مزایای برون‌سپاری استراتژیک مانند دسترسی به تخصص ماهر، کاهش سربار، کارکنان انعطاف پذیر و افزایش کارایی، کاهش زمان چرخش و در نهایت ایجاد سود بیشتر است در نتیجه این پژوهش

بیش از نیمی (۵۶٪) از سازمان‌ها حداقل یک کارکرد منابع انسانی را به طور جزئی برون‌سپاری کرده‌اند، در حالی که ۶,۲۵٪ حداقل یک کارکرد منابع انسانی را به طور کامل برون‌سپاری کرده‌اند. استخدام موقت کارکنان، انتصاب کارکنان برای نظافت، آموزش و هدف توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش و توسعه کارکنان، و انتصاب برای پست‌های تخصصی، مورد علاقه‌ترین کارکردهای منابع انسانی هستند که تا حدی توسط سازمان‌های مختلف برون‌سپاری می‌شوند. بیش از ۵۰ درصد سازمان‌ها ترجیح نمی‌دهند برون‌سپاری کنند. باتلر و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "اثر برون‌سپاری منابع انسانی بر روی عملکرد بازار و عملکرد کارکنان" انجام داده‌اند؛ این مطالعه ارتباط بین بازار سرمایه و سطح شرکت و عملکرد عملیاتی طولانی مدت را مورد بررسی قرار داد، با کنترل داده‌های مالی، نتایج نشان داد که بازار سرمایه سهام به شرکت‌هایی که برون‌سپاری منابع انسانی دارند، پاسخ مثبت می‌دهد. همچنین، برون‌سپاری کمتر با عملکرد عملیاتی بلند مدت، نتیجه منفی می‌دهد. این مطالعه با تعیین دقیق‌تر عملکرد برون‌سپاری از طریق داده‌های مالی بایگانی و استفاده از آزمایش‌های تجربی در بازار سرمایه، به ادبیات برون‌سپاری کمک می‌کند. علاوه بر این، این پژوهش بر برون‌سپاری منابع انسانی، یک عملکرد حیاتی در شرکت و افزایش ارزش برای شرکت، تمرکز دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، روش گردآوری داده‌ها و میزان کنترل متغیرها به ترتیب کاربردی، پیمایشی و توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران و کارشناسان فعال در شرکت سهامی آب منطقه ای یزد است که برای تشکیل تیم خبره از بین افراد جامعه، به واحد مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی شرکت مذکور مراجعه شد و از مدیریت واحد خواسته شد تا از میان افراد فعال در قسمت‌های منابع انسانی و پشتیبانی افرادی با حداقل میزان تحصیلات لیسانس،

پژوهش حاضر از منظر هدف، روش گردآوری داده‌ها و میزان کنترل متغیرها به ترتیب کاربردی، پیمایشی و توصیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در برگیرنده کلیه مدیران و کارشناسان فعال در شرکت سهامی آب منطقه ای یزد است که برای تشکیل تیم خبره از بین افراد جامعه، به واحد مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی شرکت مذکور مراجعه شد و از مدیریت واحد خواسته شد تا از میان افراد فعال در قسمت‌های منابع انسانی و پشتیبانی افرادی با حداقل میزان تحصیلات لیسانس، دانش نظری و تجربه عملی در حوزه مدیریت منابع انسان، سنوات خدمت قابل قبول و آشنا با فرآیندهای سازمانی، افرادی را به عنوان اعضای تیم خبره به منظور شرکت در مصاحبه‌ها و جلسات هم‌اندیشی معرفی کنند. لازم به ذکر است که برای نمونه‌گیری از روش قضاوتی بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر به منظور شناسایی کلیه چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. به این منظور برای استخراج چالش‌های مذکور، مقالات مرتبط با موضوع مورد مطالعه قرار گرفته و از خبرگان فعال در حوزه مدیریت منابع انسانی مصاحبه به عمل آمد. پس از مطالعه عمیق، متون حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته و مقالات مرتبط، استخراج کلیه چالش‌ها، کدگذاری چالش‌ها صورت گرفته و پس از شناسایی دسته‌های مفهومی، مقوله مرتبط با آن‌ها در نظر گرفته شد. در واقع چالش‌های برون‌سپاری منابع انسانی در قالب مقوله‌ها ارائه شد.

### یافته‌ها

با عنایت بر آن که هدف از پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های برون‌سپاری خدمات مدیریت منابع انسانی بود، جهت تحقق هدف

از رویکرد تحلیل محتوا بهره گرفته شد. به این ترتیب، ابتدا پایگاه داده که متشکل از ۱۶ مقاله فارسی و لاتین و متن هشت مصاحبه بود، ایجاد شد. معیار انتخاب مقالات، اعتبار پایگاه‌های علمی منتشر کننده مقالات و تأکید مقالات بر برون‌سپاری خدمات مدیریت منابع انسانی بود. با مطالعه دقیق متن مقالات، عبارتهایی که به نوعی بیان‌کننده چالش‌های برون‌سپاری در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند، مشخص شد. سپس عبارتهای مذکور براساس شماره مقاله و متن مصاحبه کدگذاری شده و در قالب دسته‌های مفهومی بررسی شدند. لازم به ذکر است که کدگذاری به روش دستی انجام شد به این صورت که برای مقالات حرف P و برای متن حاصل از مصاحبه‌های برگزار شده، حرف I در نظر گرفته شد. همچنین مقالات فارسی با PF و مقالات لاتین با PL مشخص شد. کلیه مقالات و متن حاصل از مصاحبه‌ها به ترتیبی که مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند، شماره‌گذاری شدند. به عنوان مثال "بسیاری از قراردادهای برون‌سپاری به اندازه کافی انعطاف‌پذیر نیستند تا تغییرات در محیط کسب و کار را تحمل کنند. ...." عبارتی است که ضمن مطالعه مقاله شماره ۹ که لاتین می‌باشد، استخراج شده است از این رو "عدم انعطاف‌پذیری قراردادهای برون‌سپاری" به عنوان یکی از چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی، کد PL۹ را به خود اختصاص می‌دهد. پس از استخراج کدها، دسته‌های مفهومی شناسایی شده و با بررسی دسته‌های مفهومی، مقوله‌های مرتبط تعیین گردید. در مرحله ی‌بازبینی، مقوله‌ها در جلسات هم‌اندیشی که اعضای آن با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند، مورد بحث قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل محتوا در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

### جدول (۱) نتایج بدست آمده از تحلیل محتوا

شماره مقاله / مصاحبه‌ها	تم و دسته‌های مفهومی	شماره مقاله / مصاحبه‌ها	تم و دسته‌های مفهومی
اطلاعات و ارتباطات			
PF5	اطلاعات ناکافی مدیران و کارشناسان در خصوص برون‌سپاری	PF1	نداشتن اطلاعات کافی در خصوص سازمان‌ها
PL4	از دست دادن بخشی از پایگاه دانشی	PF1	آموزش سطحی و تزریق اطلاعات به متقاضیان

I5	عدم ارائه اطلاعات دقیق از سوی شرکت تأمین-...	I3	نداشتن اطلاعات کافی در خصوص شرکت‌های تأمین کننده نیرو
		PF3	نداشتن اطلاعات و درک نادرست راهبردهای سازمان
<b>قوانین و مقررات</b>			
PL12	محدودیت قوانین کار و عدم وجود اتحادیه یا سندیکا	PF5	ضعف در آیین نامه‌های انضباطی شرکت‌های خصوصی
PL9	دشواری در تطبیق شرایط قراردادهای برون‌سپاری	PF6	مغایرت انعقاد قراردادهای حجمی و لحاظ کردن ..
I2	قوانین بالا دستی ضعیف در نحوه جذب نیروهای شرکتی	PF6	مغایرت الزام پیمانکار به حفظ نیروهای قبلی شرکت..
I3	وجود ضعف در تشریفات برگزاری مناقصات	PF5	בלاتکلیفی پرسنل پیمانکار پس از اتمام قرارداد و چالش ..
PL13	ناآگاهی شرکت‌ها از برخی قوانین و مقررات سازمان	PF6	عدم رعایت استانداردهای طرح طبقه بندی مشاغل ...
PL13	کمرنگ شدن حق استخدام و اخراج کارکنان از سازمان	PF9	عدم انعطاف پذیری بسیاری از قراردادهای ...
<b>توانمندی، تخصص و مهارت</b>			
I5	نامرتب بودن مدارک تحصیلی پرسنل	PF1	نداشتن مهارت کافی از جانب پیمانکاران
I7	کمبود نیروی انسانی متبحر	PL16	فقدان دانش لازم در میان ارائه دهندگان برون‌سپاری
PF5	عدم وجود بخش خصوصی توانمند و مشتاق	I4	عدم تناسب تحصیلات افراد با حیطه کاری
PL12	سطح آموزش ناکافی نیروها	I4	گاهی غیرمتخصص بودن افراد
PF5	حذف آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان شرکتی	I5	عدم توانایی تخصصی پرسنل
<b>رقابت</b>			
PF8	احتمال فروش فنون کار و رموز شرکت به رقبا	PF1 / PF7	از دست رفتن مزایای رقابتی
I7	از دست رفتن حس رقابت بین پرسنل	PL9	از دست دادن برند رقابتی در طولانی مدت در صورت
PL11	افشای اطلاعات مهم و محرمانه سازمان	PF4	خطر از دست دادن سرمایه‌های فکری سازمان یا شرکت
PF13	انتقال اطلاعات به بیرون از سازمان و رقبا	I3	رقابتی نبودن شرکت‌های تأمین کننده نیرو
<b>جبران خدمت</b>			
I1	نارضایتی از تبعیض در حقوق و مزایا و رفاهیات	PF4	کاهش حقوق و دستمزد کارکنان نیمه ماهر
I4	گله‌مندی پرسنل شرکتی در خالص دریافتی حقوق	PF5	در نظر نگرفتن سنوات خدمت کارکنان قراردادی
I8	اختلاف حقوق و مزایا	PF5	عدم پرداخت حقوق و مزایای کارکنان یا کارگران
I8	عدم پرداخت حقوق پرسنل شرکتی در موعد مقرر	PF6	عدم پیش‌بینی هزینه‌های ناشی از افزایش حقوق کارگران
<b>جذب، گزینش و انتخاب</b>			
I5	ضعیف بودن مباحث صلاحیتی در جذب پرسنل شرکتی	I3	جذب افراد نامتناسب با چشم انداز و اهداف سازمان
PF5	عدم توجه به شرایط بومی در برون‌سپاری‌ها	PF3	گزینش افراد نامتناسب با ارزش‌های اصلی سازمان
I3 / I5	کم رنگ شدن نقش مدیران در انتخاب کارکنان	PL10 / PL13 / I6	انتخاب نامناسب شرکت ارائه‌دهنده خدمات
I6	خارج از روال سازمان بودن فرایند استخدامی نیروهای شرکتی	PF4	کاهش میزان استخدام و افزایش بیکاری کوتاه مدت
I1	ضعیف بودن نقش سازمان در انتخاب پرسنل شرکتی	PL11	جذب کارکنان ضعیف
I3	ثابت بودن نیروهای شرکتی	I1	اغلب رابطه‌ای بودن جذب افراد در شرکت تأمین کننده نیرو
		I3	نبود فیلتر مناسب گزینش و جذب در بین نیروهای شرکتی
<b>انگیزش کارکنان شرکتی</b>			
I5 / I2 / I4 / I1	وجود حس مقایسه‌ای بین خود و نیروهای رسمی	PF5	انگیزه پایین پیمانکاران به دلیل سودآوری اندک
I1	بالا بودن سطح توقعات پرسنل شرکتی در برابر سازمان خود	I1	انگیزه پایین و کاهش روحیه پرسنل شرکتی
I6	تضعیف روحیه پرسنل به دلیل قراردادی بودن شرکتی	I1	عدم احساس تعلق خاطر پرسنل شرکتی
I8	حس بی میلی و تلافی جویانه در کارکنان	I1	نارضایتی شغلی پرسنل شرکتی

PL14	از دست دادن احتمالی وفاداری کارکنان	PL11	کاهش مسئولیت‌پذیری نیروی انسانی
PF5 / PF8	احساس عدم امنیت شغلی	PL16	درگیری بین فردی و گروهی بیرونی و درونی در بین کارکنان
I8	گاهی غیرمتعهد بودن در کار	I6	عدم رعایت تعهدات کاری در بین پرسنل شرکتی
		PL12	نرخ بالای ترک خدمت
<b>انگیزش کارکنان سازمان</b>			
PL12	برجای گذاشتن اثرات منفی در توسعه شغلی	PF1	بر جای گذاشتن تأثیر منفی روی روحیه کارکنان
I8	احساس تبعیض بین کارکنان	PF5	کاهش احساس امنیت شغلی در کارکنان سازمان
PL12	انگیزش کارکنان	PL15	کاهش در رضایت و تشدید کار برای مدیران منابع انسانی
<b>پذیرش و فرهنگ سازمانی</b>			
PF9	تضعیف شدن فرهنگ غالب سازمان	PF1	واکنش منفی کارکنان
PL11	وجود فرهنگ غیررسمی	PF3	کاهش اثربخشی جامعه‌پذیری کارکنان
PL14	از دست دادن احتمالی اخلاقیات کارکنان	PF5	عدم تمایل مدیران و کارکنان به برون‌سپاری
PF8	کاهش ارزش سازمان	PF9	تفاوت در درک فرهنگ سازمانی یا حتی مشتری
<b>مدیریت مالی</b>			
PL12	هزینه زیاد برای سازمان به منظور نظارت بر کارکنان شرکتی	I7	کمبود اعتبارات
PF8	افزایش قیمت تمام شده‌ی وظایف برون‌سپاری	PL16	وجود هزینه‌های پنهان در پشت توافق برون‌سپاری سازمان‌ها
<b>نظارت و کنترل</b>			
PL13	نگرانی در مورد از دست دادن کنترل بر روی فرآیند برون‌سپاری	PF4	کاهش کیفیت محصولات و خدمات
		PF7	کاهش نظارت و کنترل
<b>مدیریت فرایند</b>			
PL16	استاندارد عملکردی پایین ارائه‌دهندگان برون‌سپاری	PF1	دشواری در تغییر به سمت پیمانکاران جدید
I2	کیفیت پایین ارائه خدمات	PF4	وابستگی سازمان به ارائه‌دهندگان خدمت
I2	کاهش اثربخشی	PF5	بروکراسی پیچیده و طولانی فرایند برون‌سپاری
PL10	انتخاب شرکت ارائه‌دهنده معتبر	PF6	عدم تأثیر برون‌سپاری بر پویایی شرکت و کارکنان
I5	ناهماهنگی بین سازمان و شرکت تأمین‌کننده نیرو	PL15	کاهش در انعطاف‌پذیری عملکرد منابع انسانی
		PL16	عدم پاسخگویی ارائه‌دهندگان برون‌سپاری

همانطور که مشاهده می‌شود کلیه چالش‌های برون‌سپاری خدمات مدیریت منابع انسانی، در ۱۲ مقوله که در برگزیده‌ی ۱۰۴ دسته مفهومی یا زیر مقوله بود، شناسایی و استخراج شد.

## نتیجه‌گیری

منجر شد. براساس یافته‌های به دست آمده می‌توان ادعان داشت که کلیه‌ی چالش‌های برون‌سپاری منابع انسانی در قالب ۱۲ مقوله کلی شامل چالش‌های اطلاعات و ارتباطات، قوانین و مقررات، توانمندی، تخصص و مهارت، رقابت، جبران خدمت، جذب و گزینش و انتخاب، انگیزش کارکنان شرکتی، انگیزش کارکنان سازمانی، پذیرش و فرهنگ سازمانی، مدیریت مالی، نظارت و کنترل و مدیریت فرایند که در برگزیده‌ی ۱۰۴ دسته مفهومی می‌باشند، قابل

باتوجه به اهمیت نقش منابع انسانی و همچنین تمایل سازمان‌ها به برون‌سپاری خدمات منابع انسانی به بخش برون سازمانی، در پژوهش حاضر تلاش شد چالش‌های پیش روی برون‌سپاری خدمات منابع انسانی در شرکت آب منطقه‌ای یزد شناسایی و استخراج شود که بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوا (مطالعه و بررسی مقالات و انجام مصاحبه با جامعه آماری)، به دسته‌بندی و طبقه‌بندی آن چالشها

بررسی می‌باشد. روشن است که ارائه‌ی چالش‌های برون‌سپاری خدمات منابع انسانی در قالب مقوله‌ها، به مدیران سازمان یاری خواهد داد تا با دید جامع نسبت به کلیه‌ی چالش‌ها، نسبت به مرتفع ساختن هر یک از آن‌ها به صورت نظام‌مند به تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی پیرامون این مهم بپردازند.

## فهرست منابع

امانی سپیده؛ (۱۳۹۹). تبیین استراتژی برون‌سپاری و چگونگی اجرای آن در سازمان، کنفرانس بین‌المللی مدل‌ها و تکنیک‌های کمی در مدیریت، قزوین.

امیرخانی طیبیه؛ سپهوند رضا؛ عارف نژاد محسن (۱۳۹۳). وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان با بررسی نقش سرمایه‌های اجتماعی و روان‌شناختی؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوه ۹ شماره ۳۴، ۱۰۵ - ۱۲۴.

حاجی کریمی عباسعلی؛ جمالیه بسطامی بهتاش (۱۳۸۷). بررسی و تحلیل برون‌سپاری منابع انسانی در ساختارهای نوین از منظر مزایا و مخاطرات. چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. ص ۲۰-۳۱

حسن‌پور اکبر، جعفری نیاسعید، وکیلی یوسف، جوشقانی حسن (۱۴۰۰). ارائه‌ی الگوی برون‌سپاری کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران). نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. سال سیزدهم. شماره ۵۰. ص ۱۲۸-۱۰۹

خداوردی روح‌اله، زهره بجنوردی احسان (۱۳۸۹). مقاله راهبرد برون‌سپاری فواید، مشکلات و چالش‌ها. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره ۳۵

خراسانی اباصلت، قهرمانی محمد، میراحمدی خالد (۱۳۹۳). چالش‌های برون‌سپاری آموزش به موسسات ارائه‌دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی؛ سال اول. شماره ۱. ص ۱ - ۲۹

دستیاری اکرم، محمدی محمد، بردستانی حسین (۱۳۹۳). برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی، اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی. رشت.

رهایب نسرين، شفیعی نیک آبادی محسن، زارعی عظیم‌الله (۱۳۹۹). رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت فعالیت‌های برون‌سپاری خدمات نگهداری و تعمیرات دانشگاه‌ها با استفاده از رویکرد فازی (مورد مطالعه: دانشگاه سمنان)، نشریه صنعت و دانشگاه. ص ۶۳-۸۰

سیفالهی علی‌بابا، رهنورد فرج‌الله (۱۳۹۳). کتاب مدیریت برون‌سپاری: راهی به سوی توسعه؛ انتشارات مبتکران، شرکت ملی نفت ایران؛ چاپ اول.

شیری اردشیر، قنادزاده تفتی سید احسان، محمدعلیزاده محمدعلی، موسوی سیدحمیدرضا، رجبوند رضوان (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی پیمان‌های برون‌سپاری؛ نشریه علمی (فصلنامه)؛ پژوهش‌های سیاستگذاری و برنامه‌ریزی انرژی؛ سال هفتم، شماره ۲۲. ص ۲۱۵ - ۲۴۴

محسنی مجتبی. (۱۳۹۵). برون‌سپاری منابع انسانی: تحلیل چند سطحی از منظر فرصت‌ها و چالش‌ها، دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. مقاله کنفرانسی.

موسوی سید نجم‌الدین، فعلی راضیه (۱۳۹۸). مدل‌سازی تفسیری - ساختاری برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال یازدهم. شماره ۴۲. ص ۱۸۰ - ۲۱۰

نرگسیان عباس؛ پورعزت علی اصغر؛ و رسولی پرشکوه آزاده (۱۳۹۶). مطالعه مزایا و معایب برون‌سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران. مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۵، شماره ۲، ۷۹-۹۰.

نوروزی حسین؛ خامه‌چی حامد و درویش فاطمه (۱۳۹۹). بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی با تأکید بر میانجی‌گری سرمایه اجتماعی، فصلنامه مدیریت پرستاری، دوره ۹، شماره ۳، ص ۱۰۲-۱۰۹.

یزدانی حمیدرضا؛ زارع حمید و حدیچ سراج مرضیه (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فرا ترکیب، نشریه مطالعات منابع انسانی، (علمی - پژوهشی). شماره ۳۹، ص ۲۶-۵۳.

Akyol, T., Ataman, S. (2015). Measuring the true benefit of human resources outsourcing. *Workforce Management*, 84(7), 76-77.

Butler, Maureen G. and Callahan, Carolyn M. and Smith, Rodney E., Human Resource Outsourcing: Performance of Service Providers (November 2, 2014). AAA 2008 MAS Meeting Paper,

Hossain, M & Abdullah, A. (2017). Challenges and Impacts of Human Resource Outsourcing (HRO) in Bangladesh, *International Journal of Human Resource Studies* 7(3):63.

Jack, S. L.; Hyman, J.; Osborne, F. (2006). "Small entrepreneurial venture culture, change and the impact on HRM: A critical review". *Human resource management review*, 16(4), 456-466.

Raluca Cristina Gh. Popescu and Grigorios L. Kyriakopoulos(2022). Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual Capital as Drivers for Performance Management, : COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change.

Rezaul, J. (2016). Potential of Human Resource Outsourcing. Benefits and Risks in the Public Sector of Bangladesh . Bangladesh

Kabus J, Dziadkiewicz M, Miciuła I, Mastalerz M. Using Outsourcing Services in Manufacturing Companies. Resources.

Kim-Soon .and . Abd Rahman . A. Outsourcing of Human Resource Functions: An Exploratory Case Study. December-Mederos, L. (2016). The Future of Outsourcing: (pp.95-144).

Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A. and Katou, A. (2019) HR outsourcing: the impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. Journal of Business Research, 103. pp. 397-406.



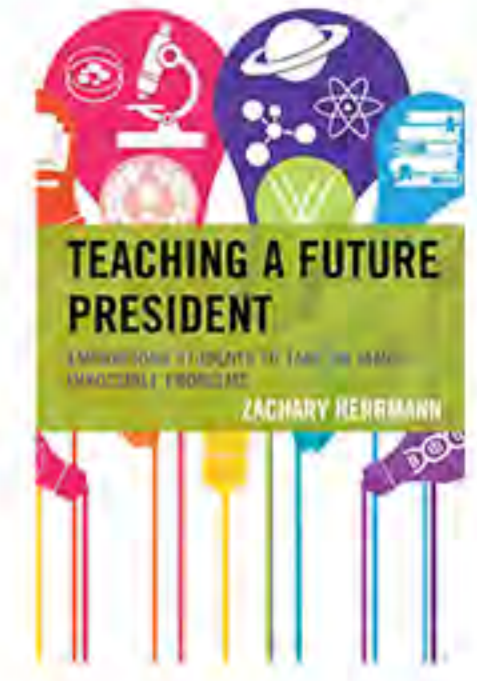
Virofan, G. (2016). Next stop, government. HRO's coup d'etat: Shifting focus to the public sector. HRO Today, 3(2), 86.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. 12th International Strategic Management Conference (pp. 372 – 381). Antalya: Elsevier Ltd.

Shrouf, H. Shaker Al-Qudaha, Khaldoon Al Khawaldehb, Abdallah Mishael Obeidatc and Abas Al Rawashdeh. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity, Management Science Letters 10 (2020) 3189–3196.

Shrouf, H. Shaker Al-Qudaha, Khaldoon Al Khawaldehb, Abdallah Mishael Obeidatc and Abas Al Rawashdeh. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity,(2020) 3189–3196.





# تربیت رئیس جمهور آینده

آماده سازی دانش آموزان برای مواجهه با مشکلات غیرممکن

**مؤلف:**

زکری هرمن

**مترجمان:**

اعضای کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی یزد

**ناشر:**

انتشارات تیک با همکاری مؤسسه آموزش عالی امام جواد(ع) یزد

کتاب **تربیت رئیس جمهور آینده**، کتابی است درباره انواع تجربیات آموزشی که می تواند به دانش آموزان کمک کند تا برای مقابله با مسائل تقریباً لاینحل به دانش، مهارت و نگرش مناسب مجهز شوند. توانمندسازی دانش آموزان برای رویارویی با مشکلات تقریباً غیرممکن، هدفی ارزشمند و البته چالش برانگیز است.

اگر هر مربی یا معلمی باور داشته باشد که هر دانش آموزی بالقوه یک رئیس جمهور آینده است. حال این سؤالات برای او پیش می آید: تعلیم و تربیت موفقیت آمیز یک رئیس جمهور

بالحق به چه شکل است؟ اگر رئیس جمهور بودن مستلزم درگیری روزانه با «مسائل تقریباً غیرقابل حل» باشد، چه تربیتی فرد را آماده رئیس جمهور شدن می کند؟ چنین آموزش و پرورش به چه شکل است؟ سه، چهار، شاید پنج یا شش دهه دیگر، آیا آن دانش آموزی که ساعتها تحت نظر ما در کلاس وقت گذرانده است، آماده مسئولیت های ریاست جمهوری خواهد بود؟ اگر چنین باشد، آیا بخشی از این آمادگی به خاطر ما خواهد بود یا تجربه تحصیلی ای که ما خلق کرده ایم؟

این کتاب به بررسی نقشی می پردازد که معلمان و مربیان باید در کمک به تعریف و کاربست مجموعه ای از اهداف بلند پروازانه برای دانش آموزان ایفا کنند. داشتن چشم انداز بلند پروازانه برای دانش آموزان بخشی از فرایندی است که کار مربیان و معلمان را هدفمند و الهام بخش می سازد. اما تنها تعریف کردن چشم اندازی جاه طلبانه کافی نیست. معلمان و مربیان باید دائماً تجربیات یادگیری ای را که برای دانش آموزان خود طراحی و تسهیل می کنند مورد تحلیل قرار دهند و مشخص نمایند که تا چه حد می توانند آنها را در تحقق اهدافشان یاری دهند.

معلمان و مربیان باید انواع تجربیات یادگیری را مورد توجه قرار دهند که بتوانند دانش آموزان را به سمت ایجاد باور خارق العاده به امکان وقوع رخدادهای مثبت و همچنین



برقراری رابطه ویژه با شکست سوق دهند، به ویژه اگر بخواهند به آنها کمک کنند تا مشکلات تقریباً غیرممکن را حل کنند. اما این به تنهایی کافی نیستند. علاوه بر این، معلمان و مربیان باید دانش، مهارت‌ها و طرز فکری که دانش آموزان برای حل مشکلات پیش روی خودشان، جامعه و دنیا به آن نیاز دارند را نیز مورد توجه قرار دهند.

با این حال، معلمان باید مسائل را طور دیگری نیز در نظر بگیرند. مسئولیت آنها با حل کردن این مسائل برای جوانان تمام نمی‌شود؛ آنها همچنین باید در جهت توانمندسازی جوانان برای این که خودشان هم بتوانند مسائل را حل کنند، تلاش کنند. دلیل این امر این است که جوانان فقط این مشکلات را به ارث نمی‌برند؛ آن‌ها رهبری حل این مسائل را نیز بر عهده خواهند داشت و در اینجا سؤال این است که آیا مدرسه و معلمان به آن‌ها کمک می‌کنند که دانش، مهارت و نگرشی را به دست بیاورند که در موفقیت آن‌ها مؤثر باشد؟ این کتاب به سه بخش تقسیم شده است.

بخش اول دیدگاهی را ارائه می‌دهد که از طریق آن تحصیل می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند تا مسائل تقریباً غیرممکن را حل کنند. در این بخش، با تکیه بر بینش افراد مختلف، اهداف گسترده‌تری را که باید برای دانش‌آموزان و

انواع تجربیات یادگیری‌ای که ممکن است به آن‌ها در رسیدن به آن اهداف کمک کند، تشریح می‌کند.

بخش دوم این کتاب روشی متمایز را برای تفکر در مورد آموزش و یادگیری، مدرسه و محیط‌های یادگیری ارائه می‌دهد. تغییر یا گسترش دید معلمان نسبت به خود و کارشان می‌تواند به آنها کمک کند تا در جهت ایجاد تجربیات یادگیری قدرتمندتر، متفکرتر و خلاق‌تر در تلاش باشند.

بخش سوم این کتاب این واقعیت را تصدیق می‌کند که بسیاری از کلاس‌های

درس از این چشم‌انداز آرزومندانه بی‌بهره‌اند. این که علی‌رغم عمیق‌ترین اهداف اغلب در ارائه انواع تجربیات یادگیری غنی و معنی‌دار به دانش‌آموزان، که در جهت باارزش‌ترین اهداف است، ناکام می‌مانند. در این بخش، چالش‌هایی را مد نظر قرار داده است که معلمان در تلاش برای پر کردن شکاف بین آرزوهای خود و واقعیت و کشف راه‌هایی برای پیشرفت با آن مواجه هستند.

این کتاب مناسب هر معلم، دانش‌آموز یا فرد متعهدی در جامعه است که باور دارد که آموزش و پرورش نه تنها این قدرت را دارد که به دانش‌آموزان کمک کند تا برای بهسازی خود، به بالاترین حد توانایی خود برسند، بلکه به جهانی کمک کنند که نیاز شدیدی به حداکثر ظرفیت تمام اعضای خود برای حل مسائل تقریباً غیرقابل حل دارد.



## برشی از کتاب

# تربیت رئیس جمهور آینده

فصل ۲ | تفکر عمیق و انتقادی برای رئیس جمهور

تهیه و تدوین:

سیدحسین رضوی خوسفی / رییس اداره استعدادهای درخشان استان یزد

### رئیس جمهور

باید بتواند پیچیدگی مسائل پیش روی کشور خودش و حتی جهان را درک کند و به جای اتخاذ دیدگاه‌های ساده‌انگارانه، باید قادر و مایل باشد که پیچیدگی‌های ذاتی این چالش‌ها را ببیند، وابستگی متقابل بین مسائل مختلف را بفهمد و راه‌حل‌های خلاقانه برای حل این مسائل ارائه دهد. انواع مسائلی که به میز رئیس‌جمهور می‌رسد معمولاً مواردی هستند که دیگران برای حل آنها تلاش کرده‌اند، ولی تقریباً حل آنها غیرممکن بوده است.

فیلم «چشمی در آسمان»، (محصول سال ۲۰۱۵) جزئیات عملیات نظامی مشترک بین چند کشور متحد را شرح می‌دهد و در آن، زمان و چگونگی تصمیم‌گیری به‌عنوان موضوع اصلی فیلم مطرح می‌شود؛ تصمیماتی که اتخاذ آنها به دلایل اخلاقی، لجستیکی، فناورانه، سیاسی و حقوقی

دشوار است. در طول فیلم تقریباً در تمام لحظات تصمیم‌گیری، مجادله‌هایی مفصل برای مقایسه گزینه‌های مختلف ارائه می‌شود که مبنای آنها تفسیرهای مختلف افراد از قانون، شواهد عینی، سیاست‌ها و درست بودن رفتارهاست. بارها و بارها، شخصیت‌های فیلم هنگام مواجهه با این تصمیمات دشوار و پیچیده، آن را به مقامات بالاتر ارجاع می‌دهند و تصمیم‌گیری را به کسی با سطح اختیارات بالاتر می‌سپارند.

با ارجاع تصمیمات به سطوح بالاتر، لایه‌های بیشتری از پیچیدگی به مسئله افزوده می‌شود. درحالی‌که افراد عملیاتی مستقر در سطوح پایین، می‌توانند تمرکز خود را بر جنبه‌ای خاص از تصمیمات معطوف کنند (مثلاً کارایی فنی مجموعه‌ای از اقدامات مربوط به وظیفه تدارکات)، اما رهبران سطح بالا معمولاً قادر به چنین کاری نیستند؛ چراکه در لایه‌های چندگانه ملاحظاتی از قبیل قانون، سیاست و تبعات ژئوپلیتیکی گرفتار شده‌اند. در نتیجه، رئیس‌جمهور باید بتواند پیچیدگی‌ها، معضلات ذاتی و وابستگی متقابل مسائل پیش روی خود را مدیریت کند؛ به عبارت دیگر، ما به رئیس‌جمهوری نیاز داریم که از تفکر عمیق و انتقادی برخوردار باشد.

### در کلاس

اگرچه تمامی دانش‌آموزان با چالش‌های مورد اشاره در این فیلم روبرو نیستند، منصفانه است که بگوییم همه آنها در زندگی با مسائلی پیچیده مواجه خواهند شد؛ خواه این مسائل در تعامل با خانواده، سازمان، گروه‌ها یا جامعه وجود داشته باشد، دانش‌آموزان باید بتوانند با استفاده از تفکر عمیق و انتقادی، راه خود را در میان عدم قطعیت‌ها پیدا کنند.

ما معلمان و مربیان، تا چه اندازه به دانش‌آموزان خود فرصت می‌دهیم که در مسائل واقعاً پیچیده تعمق نموده و به‌جای استفاده از راه‌حل‌های ساده، روش‌هایی جدیدی برای تفکر و اقدام پیدا کنند؟

برای تحقق این امر، مربیان باید به رابطه معنادار میان فرایند یادگیری و تفکر دانش‌آموز که نتیجه آن است، توجهی ویژه مبذول کنند. تفکر انتقادی در خلأ اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه فقط در پاسخ به چیزی مانند مسئله، پروژه، معضل یا حتی سؤال به وجود می‌آید. تفکر انتقادی دانش‌آموزان، فقط از طریق نصب پوسته‌های الهام‌بخش روی دیوار کلاس یا توصیه‌های معلمان رشد نمی‌کند. برای تقویت این مهارت، لازم است فرایند یادگیری به گونه‌ای



KNOWLEDGE  
IS POWER



کارکرد کلاس  
ریاضی برای  
اغلب  
دانش‌آموزان  
بدین ترتیب  
است: آنها با  
مسئله‌ای روبرو  
می‌شوند که  
نمی‌دانند  
چگونه باید  
حلش کنند؛  
معلم از طریق  
ارائه چند مثال  
به آنها در حل  
مسئله کمک  
می‌کند؛  
دانش‌آموزان،  
الگوریتم حل  
مسئله را یاد  
می‌گیرند و از  
آن به بعد،  
همان رویه را  
برای حل  
مسائل مشابه  
تکرار می‌کنند.

اگرچه این موضوع برای معلمان فلسفه کاملاً واضح به نظر می‌رسد، اما ممکن است دوره‌های آموزشی سنتی، اساساً فاقد تکالیفی باشند که به تفکر انتقادی احتیاج دارند. برای اینکه بدانیم چنین فرایندی را چگونه می‌توان طراحی کرد، بهتر است یکی از پروژه‌های درس ریاضی دوره دبیرستان را در نظر بگیریم. اهداف یادگیری در این پروژه عبارت است از توانایی محاسبه احتمالات شرطی و مقادیر مورد انتظار. یکی از مسئله‌های کلاسیک رایج در این‌گونه پروژه‌ها بدین ترتیب تعریف شده است که از دانش‌آموزان می‌خواهد تا بر اساس میزان شیوع بیماری خاصی در جامعه و همچنین با توجه به میزان دقت آزمایش‌های پزشکی، احتمال بیمار بودن کسی که جواب آزمایش وی مثبت است را محاسبه کنند.

این نوع سؤالات ساده را می‌توان ظرف یک یا دو دقیقه پاسخ داد؛ چرا که دانش‌آموزان به سرعت یاد می‌گیرند که هر کدام از این مسئله‌ها را شبیه نمونه‌های قبلی حل کنند. در واقع، کارکرد کلاس ریاضی برای اغلب دانش‌آموزان بدین ترتیب است: آنها با مسئله‌ای روبرو می‌شوند که نمی‌دانند چگونه باید حلش کنند؛ معلم از طریق ارائه چند مثال به آنها در حل مسئله کمک می‌کند؛ دانش‌آموزان، الگوریتم حل مسئله را یاد می‌گیرند و از آن به بعد، همان رویه را برای حل مسائل مشابه تکرار می‌کنند.

ممکن است برخی معلمان برای پیچیده کردن چنین مسئله‌هایی، جای متغیرهای معلوم (داده‌های ارائه شده در صورت مسئله) و مجهول (آنچه از دانش‌آموزان خواسته می‌شود محاسبه کنند) را عوض نمایند. گرچه این رویکرد برای آموزش ریاضی کاملاً رواج دارد، اما در آماده‌سازی دانش‌آموزان برای حل مسائل واقعاً پیچیده و نیازمند تفکر عمیق و انتقادی، کارآمد نیست.

بنابراین، باید بررسی کنیم که چگونه معلمان می‌توانند ورق را برگردانند و از این مسئله کلیشه‌ای برای طراحی تمرینی استفاده کنند که بتواند تفکر عمیق و انتقادی را در دانش‌آموزان بهبود بخشد. شهری فرضی را تصور کنید که از شیوع یک بیماری کشنده رنج می‌برد. برای تشخیص این بیماری، دو نوع آزمایش در دسترس قرار دارد که یکی ارزان‌تر و با دقت کمتر و دیگری گران‌تر، اما با دقت بالاتر است. داروهای این بیماری نیز در دسترس هستند؛ البته اگر این داروها در هفته اول ابتلا استفاده شوند، نتیجه درمان مؤثرتر خواهد بود. در تمرین جدید از دانش‌آموزان خواسته می‌شود که به صورت گروهی برای تدوین استراتژی بهداشتی عمومی در چنین جامعه‌ای همفکری نموده و تعیین کنند که چه کسانی و چند وقت یکبار باید آزمایش بدهند و در چه زمانی باید فرایند درمان را برای مبتلایان آغاز نمود.

برای واقعی و پیچیده‌تر کردن مسئله، ضمن تعیین و ابلاغ هزینه آزمایش‌ها و داروها، بودجه‌های سالانه به گروه‌ها داده می‌شود. این اعداد به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که بودجه در اختیار گروه، تقریباً تنها به اندازه نصف هزینه آزمایش و درمان ایده‌آل باشد. این بدان معناست که دانش‌آموزان باید با توجه به کمبود منابع مالی، برنامه بهینه آزمایش و درمان شهروندان را تنظیم کنند. به آنها یک هفته فرصت داده می‌شود که در گروه‌های کوچک به کار مشترک بپردازند تا استراتژی بهداشتی مناسب را تدوین نموده و در پایان هفته ارائه دهند.

این یک تکلیف واقعی در یک کلاس واقعی بود و دانش‌آموزان با آن سخت دست‌وپنجه نرم کردند. ریاضیات چالش‌برانگیز بود؛ زیرا دانش‌آموزان می‌توانند سناریوهای مشروط مختلفی که کشف کنند و احتمال شرطی و مقادیر مورد انتظار را که باید برای هر موردی که طراحی می‌کنند، تعیین کنند. (اتفاقاً این تکلیف به دانش‌آموزان فرصت‌های زیادی برای تمرین مهارت‌های تعیین اهداف یادگیری ریاضیات می‌داد.)

این کار پیچیده بود؛ زیرا دانش‌آموزان مجبور بودند برای تصمیم‌گیری‌های قابل‌توجه و بحث‌برانگیز با هم کار کنند. همه دانش‌آموزان در یک گروه معین ممکن است در مورد اینکه چه تعداد قابل‌قبول از جان نجات‌یافته و ازدست‌رفته را تشکیل می‌دهند، توافق نکنند. آنها برای ایجاد و کشف راه‌حل‌های احتمالی که این تعداد را به مسیر صحیح سوق می‌دهد و باید تصمیم بگیرند که چگونه بودجه محدود خود را اختصاص دهند، به چالش کشیده شدند. دانش‌آموزان همچنین در مورد فرضیات و محاسبات تعبیه شده در مدل‌های ریاضی و اینکه آیا نتایج آنها دقیق بودند یا خیر، بحث کردند. فراتر از دقت دقیق فنی از نظر ریاضی، هم کار کنند. همه دانش‌آموزان در یک گروه معین ممکن است در مورد اینکه چه تعداد قابل‌قبول از جان نجات‌یافته و ازدست‌رفته را تشکیل می‌دهند، توافق نکنند. آنها برای ایجاد و کشف راه‌حل‌های احتمالی که این تعداد را به مسیر صحیح سوق می‌دهد و باید تصمیم بگیرند که چگونه بودجه محدود خود را اختصاص دهند، به چالش کشیده شدند. دانش‌آموزان همچنین در مورد فرضیات و محاسبات تعبیه شده در مدل‌های ریاضی و اینکه آیا نتایج آنها دقیق بودند یا خیر، بحث کردند. فراتر از دقت دقیق فنی از نظر ریاضی،

دانش‌آموزان همچنین با این سؤالات روبرو شدند که آیا راه‌حل آنها و ارائه آنها، کل ماجرا را بیان می‌کند یا اینکه اصلاً گمراه‌کننده است. این تکلیف سؤالاتی از جمله، چه اطلاعاتی را به اشتراک می‌گذاریم ایجاد کرد؟ از چه اطلاعاتی خودداری می‌کنیم؟ چگونه راه‌حل خود را تنظیم کنیم؟

یادآوری این نکته مهم است که چالش‌هایی که این دانش‌آموزان با آن روبرو شده‌اند، همان چالش‌هایی است که بزرگسالان هنگام رویارویی با مشکلات تقریباً غیرممکن در دنیای واقعی از پس آن برمی‌آیند. به این ترتیب، این دانش‌آموزان در حال دستیابی به تجربه کار با دیگران برای انجام کارهای دشوار و پیچیده بودند.

گروه‌های دانش‌آموزی در پایان هفته استراتژی‌های خود را به کلاس ارائه دادند. بعد از هر سخنرانی، گروه‌ها به سؤالات و انتقادات هم‌کلاسی‌های خود پاسخ می‌دادند. به جای احساس یک کلاس معمولی ریاضی، کلاس بیشتر شبیه جلسه استماع کنگره یا جلسه ای در مراکز کنترل بیماری بود. دانش‌آموزان با محاسبات، استراتژی‌ها و فرضیات یکدیگر چالش‌های موجهی داشتند. این نوع پروژه می‌تواند نقش معلم را به طور کامل تغییر دهد. به جای داور دانش و حقیقت، معلم اکنون یک کاوشگر دیگر است و باید توجه زیادی به استدلال‌های ریاضی که دانش‌آموزان مطرح می‌کنند، داشته باشد. تلاش برای پیروی از منطق آنها و تعیین حقانیت، دقت و کیفیت رویکرد آنها، در کنار سایر اعضای کلاس. به دلیل ماهیت مسئله، راه‌حل‌ها “درست” یا “غلط” نیستند، اما مطمئناً می‌توانند “بتر” یا “بدتر” باشند، در کنار چندین بعد مختلف. در طول سخنرانی‌های دانش‌آموزی، “بهترین” پاسخ طفره‌رفتن بود و به اهدافی که هر گروه دانش‌آموزی انتخاب کرده بود بستگی داشت. دانش‌آموزان باید فرضیات و رویکردهای ریاضی و اخلاقی خود را توجیه کنند که این امر نکته دیگری را برای انتقاد و انتقاد از کلاس ارائه می‌دهد. باز هم این همان بحث‌هایی است که بزرگسالان هنگام ارائه ایده دارند و رویکردهایی برای حل مشکلات مشابه پیچیده در دنیای واقعی.

والدین یکی از دانش‌آموزان از اینکه پسرش این فرصت را داشت تا با چنین مشکل جالب و پیچیده‌ای روبرو شود، سپاسگزار بود. وی گفت که پیش‌ازین، پسرش هرگز سر میز غذا در مورد ریاضی صحبت نکرده است و از اینکه پسرش در مدرسه مشغول تحصیل است و به‌گونه‌ای یاد می‌گیرد که وی را مجبور به انجام این کار کند، سپاسگزار بود.

**این نوع  
تمرین‌های  
کلاسی می‌تواند  
نقش معلم را  
به طور کامل  
تغییر دهد. به  
جای داور  
دانش و  
حقیقت، معلم  
اکنون یک  
کاوشگر است و  
باید توجه  
زیادی به  
استدلال‌های  
ریاضی که  
دانش‌آموزان  
مطرح  
می‌کنند،  
داشته باشد.**

همه دانش‌آموزان پاسخ مثبت ندادند. چند نفر در مورد اینکه چگونه مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد برخی از این تصمیمات پیچیده را بر عهده نداشتند، اظهار نظر کردند. لحظاتی از این دست به معلمان فرصت می‌دهد تا به دانش‌آموزان کمک کنند ارزش آنچه را که می‌آموزند ببینند: اگر در دنیای واقعی پشت میز نباشید که به این تصمیمات کمک کنید، شخص دیگری این کار را می‌کند. این که آیا آنها افراد مناسب دارای مهارت و ذهنیت مناسب برای رفع این مشکلات هستند یا نه باید دغدغه همه ما باشد.

پذیرش مشکلات تقریباً غیرممکن نیاز به تفکری عمیق و انتقادی دارد. اگر به دانش‌آموزان فرصت تجربه مسائلی را ندهیم که تفکر آنها را در مدرسه به چالش بکشد، فرصتی باورنکردنی برای ایجاد ظرفیت در دانش‌آموزان برای همکاری با یکدیگر برای حل مشکلات بزرگ را از دست می‌دهیم.



### سوالاتی برای تفکر بیشتر

۱. تکالیف دانش‌آموزان تا چه حد نیازمند تفکر عمیق و انتقادی است؟
۲. تکالیف دانش‌آموزان چند وقت یکبار به رویه‌ای تکراری تبدیل می‌شود؟ آیا می‌توان این تکالیف را با استفاده از نوعی روش شناخته شده یا جستجوی پاسخ انجام داد؟
۳. تا چه حد تکالیف دانش‌آموزان با پایانی باز و واگرا طراحی شده است؟ آیا این گونه تکالیف به جای پاسخ واحد، از دانش‌آموزان می‌خواهد که مفروضات، ملاحظات و محدودیت‌ها را شناسایی نموده و بر روی آنها کار کنند؟
۴. تکالیف دانش‌آموزان چه قدر پیچیده است؟ آیا این تکالیف، دانش‌آموزان را وادار می‌کند که با وابستگی‌های متقابل، دوراهی‌ها یا تضادهای ظاهری دست‌وپنجه نرم کنند؟

# یزد نوین

## آغاز فصل جدید توسعه استان یزد

گفتگو با دکتر جعفر رحمانی شمس

دکترای آمار

معاون آمار و اطلاعات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد

تهیه و تنظیم گفتگو خانم دکتر نگار جلیلیان

عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد

### لطفاً برنامه تحولی یزد نوین را معرفی بفرمایید

با توجه به شرایط اقتصادی کشور، چیزی جز تحول نمیتواند شرایط زندگی مردم را بهبود بخشد. از این رو با شروع دولت جدید این بحث در استان مطرح شد که ما باید برنامه چهارساله تحولی را که مضمون آن با برنامه‌هایی که به طور روزمره توسط دستگاه‌های اجرایی در حال اجرا میباشد، متفاوت بوده را تدوین نماییم. در همین راستا مجموعه‌ای از جلسات مقدماتی برگزار شد که به دنبال آنها، موضوعات و محورهای برنامه تحولی یزد نوین تبیین شد. پس از تعیین موضوعات و محورهای برنامه، در مرحله اول ده محور انتخاب شد و جلسات تخصصی پیرامون آنها برگزار گردید. جلسات متشکل از سه ضلع بود، بخش خصوصی فعال در هر حوزه، بخش دولتی مؤثر و خبرگان دانشگاهی یا افراد صاحب‌نظر. فضای حاکم بر جلسات فضای اظهار نظر و نقد بود که به همه افراد و مشارکت‌کنندگان اجازه داده میشد تا آزادانه به بحث پیرامون محورها بپردازند تا تصمیم درستی اخذ شود. در نهایت در فاز اول برای ده محور ۱۳۰ پروژه در نظر گرفته شد که در نهایت به تعریف ۱۵ محور و ۱۸۷ پروژه برای استان خاتمه یافت.



## عملیات اجرایی برنامه تحولی یزد نوین در قالب چند فاز برنامه‌ریزی شده و تا کنون چه اقداماتی در راستای آن صورت گرفته است؟

برنامه تحولی یزد نوین شامل سه فاز کلی می‌باشد که تاکنون دو فاز صورت گرفته و تنها یک فاز باقی مانده است و تصمیم بر آن است تا فاز سوم نهایتاً تا ۲۰ محور بسته شود. طرح تحولی یزد نوین که برش چهارساله سند آمایش ۱۴۲۴ در آن دیده شده، در آخرین روز سال ۱۴۰۰، در شورای اداری استان و توسط استاندار محترم رونمایی شد و بلافاصله ۱۰ ابلاغ ویژه برای ۱۰ نفر به عنوان پیگیران ویژه، ارسال شد. از هفته دوم سال ۱۴۰۱ نیز، جلسات برنامه تحولی یزد نوین، هر چهارشنبه ساعت ۸ صبح الی ۱۰، به طور مستمر در حال برگزاری است که در طی جلسات هفتگی پیگیر ویژه، گزارشی از پیشرفت‌های پروژه ارائه داده، موانع موجود در مسیر پیاده‌سازی پروژه‌ها را معرفی نموده و مشکلاتی را که در این مسیر با آنها مواجه شده است را شفاف می‌سازد. همچنین اگر برای اجرای پروژه‌ها نیاز باشد تا از تسهیلات دولتی استفاده شده و یا سرمایه‌گذارانی از بخش خصوصی جذب شوند، در همین جلسات مطرح میشود. خوشبختانه خروجی جلسات تاکنون نتایج بسیار مطلوبی را به همراه داشته است. علاوه بر این، دبیرخانه برنامه تحولی یزد نوین نیز راه‌اندازی شده است که این دبیرخانه موظف است تا هر ۱۵ روز یک‌بار گزارش پیشرفت پروژه‌ها را از پیگیران ویژه دریافت کرده و تمام مراحل پروژه به صورت مرتب پیگیری می‌شود.

## نقش سرمایه‌انسانی در برنامه تحولی یزد نوین چیست؟

زمانی که ما با حوزه‌های مختلف جلسات را برگزار می‌کردیم، به یک حلقه مفقوده می‌رسیدیم که باعث عدم توسعه آن بخش شده بود و آن فقدان سرمایه انسانی مناسب در بخش مربوطه بود. مانعی که بر سر راه توسعه وجود دارد این است که فرد توسعه یافته وجود نداشته باشد و تربیت نشود. این افراد در مسیر توسعه نخواهند بود و حتی مانع تحقق توسعه خواهند شد، چه در دولت و چه در بخش خصوصی. لذا با توجه به این مهم در برنامه تحولی یزد نوین محوری تحت عنوان سرمایه انسانی تعریف شد که این محور و پروژه‌های مرتبط با آن از دل جلسات تعریف شد و به موضوعات پایه‌ای در این زمینه نیز پرداخته شد. برای مثال مهارت‌های نرم که قبلاً به آن پرداخته نمی‌شد در این پروژه‌ها پر رنگ شد که هم برای بدنه دولت، قشر دانشجو و دانش‌آموز، افراد صنعتگر و کارگران صنعتی و ... بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

ارزیابی شایستگی که در حال حاضر در استخدام‌ها رعایت نمی‌شود، برگزاری رویدادهای مرتبط با حوزه توسعه سرمایه‌های انسانی، کمک به شکل‌گیری نهادهای آموزشی که به واسطه‌ی آن فارغ‌التحصیلان مقاطع تحصیلی که آمادگی ورود به بازار کار را ندارند، با حمایت این مراکز آموزش‌های لازم را دریافت کنند، ایجاد شتاب‌دهنده تلنت جهت استعدادیابی از جمله پروژه‌هایی است که اگر درست اجرا شود خیلی از معضلات ما در باب توسعه استان رفع خواهد شد. روشن است که پرداختن به پروژه‌های مذکور نسبت به سایر پروژه‌هایی که در قالب برنامه تحولی تعریف شده، دشوارتر است. زیرا بهبود نظام آموزشی و تقویت مهارت‌های نرم در افراد و توسعه واحدهای منابع انسانی در صنایع موضوعات زمانبری است که با فرهنگ ارتباط تنگاتنگ دارد. ما به دنبال این هستیم که افراد را توسعه‌گر و توسعه‌یافته پرورش دهیم تا این افراد در هر جایگاهی که در آینده قرار می‌گیرند، توسعه را رقم بزنند.

# برنامه تحولی استان یزد ۱۴۰۱

## اولویت های تحولی / محور سرمایه انسانی

آمایش سرزمین

### سرمایه انسانی

### چشم انداز استان یزد

استان یزد با بهره‌گیری از انسان هایی سالم و توانمند و با تکیه بر میراث فرهنگی و معنوی غنی، نظام فکری و فرهنگی مبتنی بر جستجوگری، آبادگری و پردازشگری و کاربست پیوندهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی فرا استانی و نیز تقویت سرمایه های اجتماعی با رعایت الزامات و ملاحظات دفاعی، امنیتی و پدافند غیرعامل، در افق چشم انداز ۱۴۲۴ استانی است:

با توسعه ی مبتنی بر هویت و اصالت فرهنگی و تاریخی منحصر به فرد یزدیها با اقتصادی دانش بنیان متکی بر مزیت های تاریخی، فرهنگی و طبیعی دارای مشخصه های:

مقصد برتر گردشگری تاریخی، فرهنگی، طبیعی و سلامت

مرکز برتر خدمات بازرگانی، حمل و نقل و ترانزیت در حوزه ی مرکزی کشور

یکی از مراکز اصلی تولید انرژی خورشیدی و تجهیزات وابسته در کشور

کانون برتر تولیدات معدنی و فراوری آن

کانون برتر صنعت و کشاورزی پیشرفته ی همساز با اقلیم

یکی از مراکز اصلی تولید و صادرات محصولات هویتی، تاریخی و صنایع دستی با تاکید بر زیورالات، شیرینی جات و منسوجات فاخر

کانون برتر تولید علم و فناوری و تربیت نخبگان آبادگر

### اهداف بنیادین

- تقویت سرمایه ی اجتماعی استان
- کیفیت بخشی آموزش، تکمیل و ارتقای زیست بوم فن آوری و نوآوری در استان و گسترش تعاملات فعال در سطح ملی و فراملی

### سیاست های سرزمینی

- بهبود و توسعه ی زیرساخت های آموزش عمومی و مهارت های فنی و حرفه ای
- هماهنگ سازی برنامه ها و فعالیت های آموزش عالی و مهارتی با نیازهای جامعه و بخش تولید استان
- بسترسازی برای حفظ، جذب و نگهداشت نخبگان در استان

### راهبردها

- توسعه ی آموزش عالی، خدمات برتر و دانش پایه و تولید علوم نوین جهت پشتیبانی اقتصادی دانش بنیان و پرورش نخبگان علمی



## برنامه عملیاتی: ارتقا و توانمندسازی سرمایه انسانی

عنوان پروژه	هدف کمی/کیفی	دستگاه متولی	الزامات
ایجاد مدرسه حکمرانی و آکادمی مدیریت	۱ واحد	استانداری، دانشگاه های استان	<ul style="list-style-type: none"> <li>الگوبرداری از نمونه های موفق ملی و بین المللی</li> <li>اخذ مجوزهای لازم و تامین مالی</li> </ul>
ارزیابی شایستگی های عمومی در انتخاب، جذب، نگهداشت و ارتقاء سرمایه انسانی	دولتی: ۱۰۰ درصد خصوصی: ۵۰ درصد	استانداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی اتاق بازرگانی، شرکت شهرک های صنعتی خانه صنعت و معدن	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین و اشاعه فرهنگ بررسی شایستگی عمومی و روانشناسی و تدوین دستورالعمل های اجرایی در مدیریت سرمایه انسانی</li> <li>تربیت ارزیابان حرفه ای و روانشناسان صنعتی - سازمانی خیره</li> <li>توسعه کانون های ارزیابی در بخش دولتی و خصوصی</li> <li>توسعه سامانه ها و ابزارهای سنجش و ارزیابی</li> </ul>
برگزاری رویدادهای مرتبط با توانمندسازی سرمایه های انسانی	۲۰ رویداد	دانشگاه های استان، پارک علم و فناوری، شرکت شهرک های صنعتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین عناوین و تقویم زمانی برگزاری رویداد</li> <li>حمایت های مادی و معنوی در برگزاری رویدادها</li> </ul>
اجرای طرح های مرتبط با ارتقای سلامت جسمی و روحی سرمایه انسانی	۵۰ درصد	واحدهای منابع انسانی سازمان ها و شرکت ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین ضرورت بررسی سلامت جسمی و روحی کارکنان و تدوین دستورالعمل های اجرایی</li> <li>توسعه مراکز و شرکت های تخصصی این حوزه</li> </ul>
ارتقای مهارت های نرم کارکنان دولت، دانش آموزان کارکنان بخش خصوصی و ...	۱۰ درصد	آموزش و پرورش، دانشگاه ها، معاونت های سرمایه انسانی شرکت ها و دستگاه ها، سازمان مدیریت و برنامه ریزی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین ضرورت ارتقاء مهارت های نرم</li> <li>اجرای طرح مطالعاتی و الگوبرداری از نمونه های موفق ملی و بین المللی</li> <li>پیاده سازی مدل های مدیریت استعداد</li> <li>توسعه مراکز و شرکت های تخصصی این حوزه</li> </ul>

## برنامه عملیاتی: ارتقاء زیرساخت های جذب و نگهداشت سرمایه انسانی نخبه

عنوان پروژه	هدف کمی/کیفی	دستگاه متولی	الزامات
تکمیل حلقه های مقفوده زنجیره ارزش فعالیت های مزیت دار استان با تاکید بر تخصصی سازی مشاغل	۵۰ درصد	سازمان جهاد کشاورزی، اداره کل صمت، شرکت شهرک های صنعتی، اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرهنگ سازی و تبیین ضرورت مسئله در بین سرمایه گذاران و سیاستگذاران</li> <li>شناسایی و احصا حلقه های مقفوده زنجیره ارزش فعالیت های مزیت دار</li> <li>اولویت گذاری در تامین نیازها، زیرساخت ها، تسهیلات و ...</li> <li>فعالیت های مزیت دار</li> </ul>
ایجاد نهادهای مکمل آموزش های رسمی (مدرسه اشتغال هنرستان های مهارتی، نهادهای دانشی جوار صنعتی، شتابدهنده های مرتبط، پارک کسب و کار و ...)	۱۰ نهاد مکمل	استانداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه ها، پارک علم و فناوری، آموزش و پرورش، شرکت شهرک ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>اخذ مجوز و تامین مالی</li> <li>حمایت از نهادها از طریق تامین زیرساخت ها، تسهیلات ارزان قیمت</li> </ul>
راه اندازی شتابدهنده تلنت (مدیریت استعداد)	۱ واحد	پارک علم و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>اخذ مجوز و تامین مالی</li> </ul>
بهبود محیط کار در بخش های دولتی و خصوصی (کابین و ...)	۱۰ درصد	استانداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، شرکت شهرک های صنعتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبیین ضرورت و تدوین دستورالعمل های اجرایی</li> </ul>

# عدم توفیق آموزش عالی

بخشی موفق یا ناموفق در دستیابی به اهداف توسعه نیروی انسانی

دکتر سید محمود زنجیرچی

دکترای تولید و عملیات

عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد

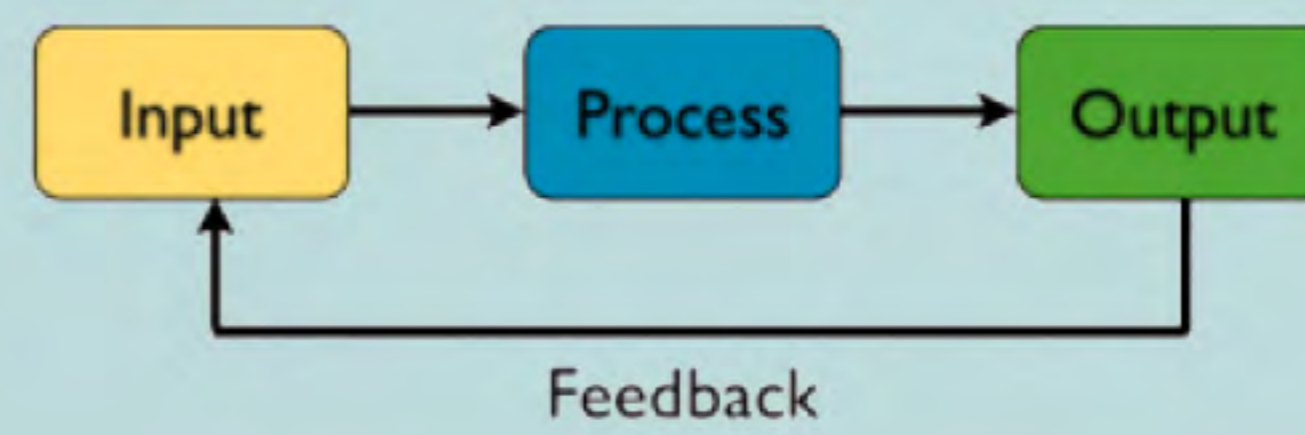


## مقدمه

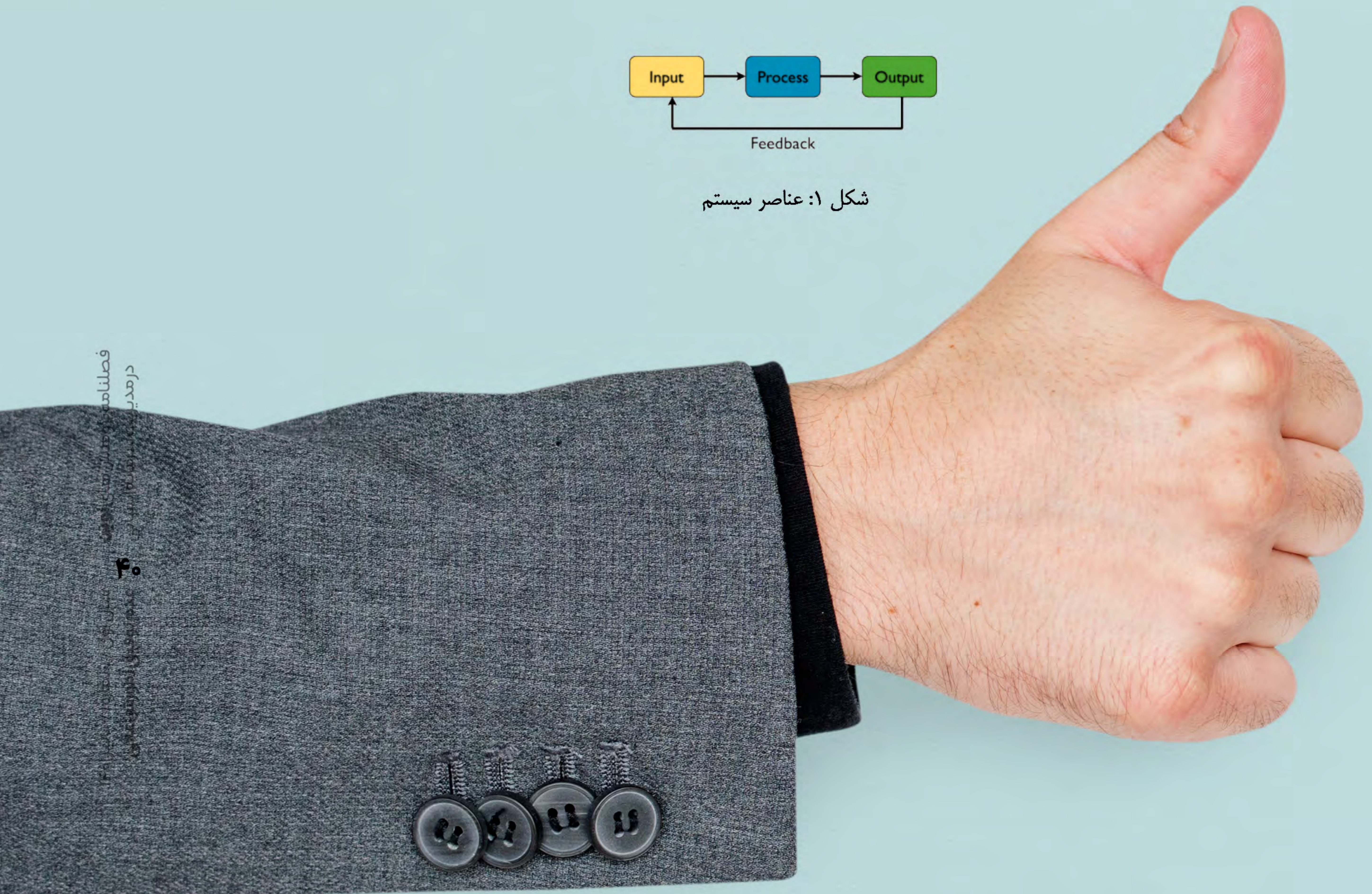
با عنایت به اهمیت غیرقابل تردید بخش آموزش کشور و به ویژه آموزش عالی در تربیت سرمایه های انسانی زمینه ساز توسعه، در نوشتار حاضر مرور موجزی بر عارضه های توفیق کمتر از انتظار در توسعه نیروی انسانی متناسب با نیازها و دارای کیفیت مناسب از مسیر دانشگاه ها می پردازیم. در این بررسی موجز اکوسیستم توسعه نیروی انسانی مرتبط با دانشگاه ها، نهادها و زیر سیستم های غالب و دارای فراوانی بالا مد نظر قرار می گیرند و تمامی عناصر اکوسیستم مد نظر نیستند. همچنین تنها توسعه انسانی از مسیر دانشگاه ها (که البته مسیر غالب هم می باشد) مورد بحث قرار می گیرد هر چند که تمامی راه این نیست.

## تبیین مسئله

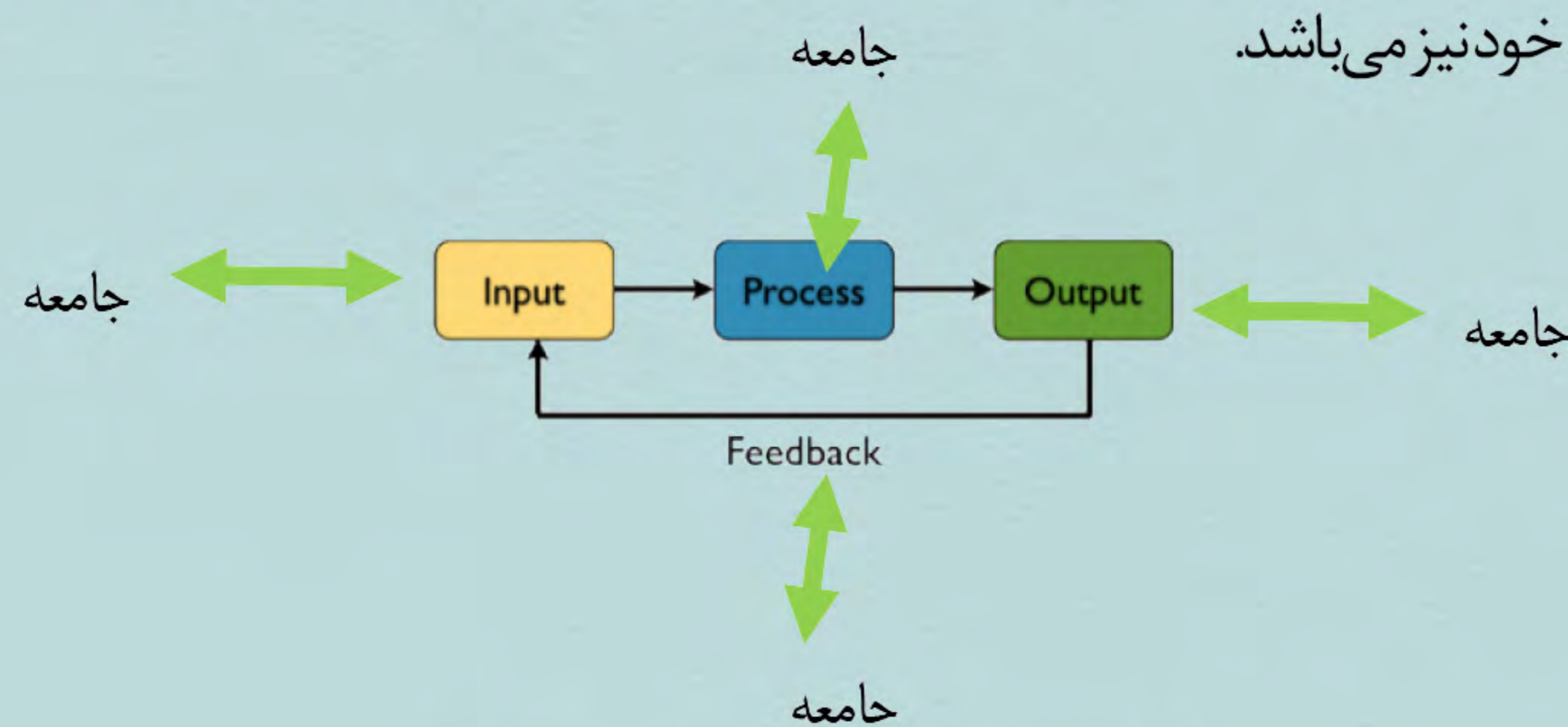
برای برخورد نظام مند با مسئله، باید چارچوب و ابعاد آن مسئله به صورت یک سیستم دیده شود. ساختار تیپیکال و بنیادین و ساده یک سیستم به شکل زیر است:



شکل ۱: عناصر سیستم



ورودی اصلی این سیستم، از مدارس تأمین می شود، فرایند آن در دانشگاه ها انجام می شود و خروجی آن به جامعه ارائه می گردد. کل این سیستم در دل یک سیستم بزرگ تر، حاکم بر فرهنگ و تأثیر گذار قرار دارد که جامعه نام دارد. جامعه با تمامی عناصر فرهنگساز مانند تربیت خانواده ها، آموزش ابتدایی و مدارس، اعتقادات، ارزش ها، مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... بنابراین این سیستم، ضمن این که خروجی خود را به جامعه ارائه میدهد به شدت تحت تأثیر جامعه یعنی مشتری خود نیز می باشد.



شکل ۲: عناصر اکوسیستم توسعه نیروی انسانی

### ورودی

همواره دغدغه‌هایی در خصوص نوع و نحوه آموزش در مدارس و حتی قبل از مدارس وجود داشته است و در اتاق فکر هم مورد بحث قرار گرفت. در این مقاله به این موضوع نمی پردازم. از سویی توسعه کمی پذیرش دانشجویان در دانشگاه‌ها در سال‌های گذشته، باعث تنزل شدید آمادگی تحصیلی دانشجویان ورودی به دانشگاه‌ها شده به قسمی که هم اکنون در بسیاری از رشته‌ها در بسیاری از دانشگاه‌های کشور دانشجویانی با ضرایب منفی دروس جذب می‌شوند و در بسیاری از رشته‌های کم‌طرفدار، شرایط پذیرش بدون کنکور در دانشگاه‌های دولتی فراهم شده است. به این مسئله باید اقبال بیشتر رشته‌های مرتبط با علوم تجربی را نیز اضافه کرد که ناشی از مشکلات کار و اشتغال دانش‌آموختگان و توهم ثروت لایتناهی در چند رشته محدود این حوزه می‌باشد.

همانطور که دو عارضه فوق‌الذکر ناشی از رویدادها و پدیده‌های موجود در جامعه است، عارضه سوم نیز همین ویژگی را دارد و آن هم ناامیدی، احساس تاری دید در آینده و نگاه هوسرانه به توفیق یک شبه ثروت آفرین در جامعه که رمق تلاش و انگیزه را در دل دانش‌آموزان قبلی و دانشجویان فعلی گرفته و جمعیتی ناامید، خسته، بی‌اعتقاد به درس و علم و تلاش را به عنوان ورودی تحویل دانشگاه‌ها می‌دهد. (امیدوارم سیاه‌نمایی بیش از حد در این خصوص نکرده باشم).

به این عارضه‌های وارد بر بدنه دانش‌آموزی، مشاوران بعضاً آموزش نادیده و ناآشنا به آینده بازار کار و نیازمندی‌های کشور را نیز باید اضافه کرد که جهت تحصیلی دانش‌آموزان را به سمتی معطوف می‌کنند که در بهترین حالت در شرایط حال می‌تواند پاسخگوی نیازهای شغلی آن‌ها باشد.

در کنار ورودی مهم انسان، اعتبار اختصاص داده شده برای بخش آموزش عالی در سال‌های گذشته نه تنها ناکافی بلکه ناچیز بوده است. این امر در مقایسه آموزش عالی با سایر بخش‌ها و به ویژه بهداشت و درمان بیشتر نمود پیدا می‌کند. اعتباری که گاه با کمک‌های خیریه برخی دانشگاه‌های بزرگ نزدیک است. در کنار عدم تعیین اعتبار مناسب، عدم تخصیص پول ناکافی (تخصیص درصدی از اعتبار است که عملیاتی شده و در اختیار سازمان قرار می‌گیرد) را نیز باید اضافه کرد که در شرایط نامناسب پولی و مالی کشور، امکان تخصیص اعتبار به دانشگاه‌ها فراهم نشده و همواره در تخصیص اعتبار در اولویت‌های پایین قرار می‌گیرد.

مسیر بسته ارتباطی دانشگاه‌ها و صنعت نیز افزایش درآمدهای اختصاصی را برای دانشگاه‌ها دشوار کرده است. این بی‌اعتمادی و عدم ارتباط مؤثر دانشگاه و جامعه، اثرش را در فقدان کمک‌های خیریه، وقف و نذر از سوی مردم برای آموزش عالی نشان داده است. در حالی که در کشورهای توسعه یافته درآمدهای خیریه دانشگاه‌ها بعضاً از بودجه سالانه آموزش عالی در ایران فراتر می‌رود.

### فرایند

به نظر می‌رسد سرعت و چابکی دانشگاه‌ها در همراهی با تغییرات به اندازه مورد نیاز نیست. با توجه به نظارت جدی نهادهای دولتی یا سازمان‌های دست‌بالا در انواع دانشگاه‌ها، به نظر می‌رسد ساختار دولتی یا شبه دولتی امکان مانور را از دانشگاه‌ها گرفته و قدرت چابکی را کاهش داده است. حتی در سطح دانشگاه‌های غیر دولتی نیز مقررات وزارت علوم امکان تغییرات سریع و مناسب را نمی‌دهد. این مسئله در کنار عدم آمادگی تغییر در ساختار دانشگاه‌ها تشدید می‌شود. طبعاً روند حرکت و توسعه نیروی انسانی در سازمان را آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها، رویه‌ها و فرم‌ها تعیین می‌کنند. انتظاراتی که از اعضای هیئت علمی در آیین‌نامه‌ها رقم می‌خورد، به نظر تناسب چندانی با چابکی نداشته و همچنان رسالت دانشگاه‌های نسل‌های پیشین را دنبال می‌کند. بنابراین دومین عنصر مورد توجه در فرایند، آمادگی تغییر دانشگاه‌ها می‌باشد. ناگفته نماند که تغییرات خوب و مهمی در سال‌های اخیر در دانشگاه‌ها در خصوص آموزش و همچنین حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل‌های بعدی انجام شده است که ارزنده اما به شدت ناکافی می‌باشد.

تعدد دانشگاه‌ها و دور شدن آن‌ها از رسالت اصلی‌شان نیز باری مضاعف بر دوش آموزش عالی نهاده است. دانشگاه‌هایی همچون علمی-کاربردی، پیام نور و فنی و حرفه‌ای هر کدام به دنبال رسالتی خاص و با اهدافی مشخص طراحی شدند که امروز شاهد همگرایی عملکرد غالب آن‌ها در تربیت تئوریک دانشجویان با جهت‌گیری ویژه به تحصیلات تکمیلی هستیم. دی‌همین‌راستا دانشگاه‌های خصوصی به دلایل متعدد از یافتن جایگاه خود باز ماندند و گاهی به دلیل محدودیت‌ها و بعضاً به دلیل رانت‌ها مسیر غیراز مسیر مناسب توسعه را برگزیدند. این در حالی است که می‌دانیم بسیاری از دانشگاه‌های قرار گرفته در بین ۱۰۰ دانشگاه برتر دنیا خصوصی‌اند. از سویی به نظر می‌رسد برخی رویه‌های حاکم بر تفکر جمعی، از جمله طراحی صورت تغییر در حالی که بنیان و جان آن خالی باشد، در این جا هم رخنه کرده است و اسناد بالادستی پس از گذر از مسیرهای نهادهای مختلف، در زمان اجرا تنها ظاهر یک طرح تحول خواه را داشته و هرگز اهداف اولیه را برآورده نمی‌کنند. به عنوان مثال آمایش آموزش عالی که به عنوان یک تکلیف مورد تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی قرار گرفت و در دستور کار وزارت عتف به عنوان متولی لحاظ شد، تحت تأثیر بعضاً مسئولین عافیت طلب و بعضاً فشارهای اجتماعی و سیاسی نه تنها چیزی به هدفمند سازی آموزش عالی نیفزود که به نظر می‌رسد نظام آموزش عالی را در برابر تغییرات خوب آینده نیز واکنش داده است.

تجمع امکانات مادی و معنوی مرتبط با فناوری (به عنوان بخش مهمی از رسالت وزارت عتف) در سایر سازمان‌ها و نهادها نیز از دیگر عللی است که انجام این فرایند را با اختلال مواجه می‌سازد.

## خروجی

مسائل فوق‌الذکر زمینه ساز عدم تولید خروجی‌های باکیفیت می‌گردد. از سویی خروجی‌های تولید شده از این سیستم باید در جامعه به کار گرفته شوند. عدم وجود شرایط کاری مناسب برای استخدام، آینده مبهم و متغیر، قرار گرفتن در معرض اختلاس‌ها و ثروت‌های بادآورده و هزاران مسئله دیگر منجر به استفاده نادرست از خروجی‌های تولید شده می‌شود.

از سویی ارتباط مؤثر دانشگاه‌ها با دانش‌آموختگان از طریق انجمن‌های فارغ‌التحصیلان هیچ‌گاه آن‌گونه که سزاوار بود در بدنه آموزش عالی برقرار نشد و بدین‌گونه آخرین حلقه عملکردی دانشگاه‌ها نیز تحت‌الشعاع قرار گرفت. در کنار این مسئله، باید مسئله خروج استعداد‌های نیروی انسانی از کشور چه در قالب دانشجویان، چه عضو هیئت علمی و چه سایر اقشار و در سال‌های اخیر، دانش‌آموزان را نیز قرار داد که در واقع ماحصل سه بخش فوق‌الذکر است.

## جامعه

از سویی جامعه به عنوان سیستم مادر تمامی سیستم‌های موجود، نقش بسیار مهمی بر عملکرد این سیستم دارد. افت جایگاه و نقش معلم در جامعه به عنوان اولین ضربه کاری به این نظام در سال‌های گذشته اتفاق افتاده است. از سوی دیگر فرهنگ تنبلی، اتفاقات زودرس و ثروت‌های یک شبه و بادآورده، اختلاس و رانت، شرایط مبهم آینده برای نسل جوان، خرده فرهنگ‌های نامناسبی که بعضاً اخلاق را هدف گرفته مانند دروغ، دزدی‌های غیر مستقیم، عدم تلاش، اعتقادات سست شده طبعاً کلیت سیستم آموزش عالی را تحت تأثیر قرار داده و جلوی پشتکار، امید، انگیزه، تلاش، نقش‌آفرینی و حرکت را از ارکان این سیستم می‌گیرد.

افت انگیزه دانشجویان در سال‌های اخیر به شدت مشهود است. حتی آموزش‌هایی که به سرعت می‌توانند به ثروت و حتی درآمد تبدیل شوند نیز نمی‌تواند انگیزه لازم را در آن‌ها ایجاد کند. نکته غم‌انگیز این که حتی تغییرات مطالب مورد آموزش و ارائه مطالب جذاب هم در برخی مواقع انگیزه لازم را ایجاد نمی‌کند. البته شدت این مسائل در سطح کارشناسی بیشتر و در سطوح بالاتر به ترتیب کمتر می‌شود اما در تمامی سطوح نامناسب است.

## اداره کننده سیستم

از اولین نکات مهم در این نگاه این است که هر نوع سیستم تولیدی بدون رانت و دارای رقابت، تمرکز اصلی و اولیه اش را بر مشتری، شناختن نیازها و پاسخگویی به آن‌ها قرار می‌دهد این وظیفه، بسته به نوع سازمان و تشکیلات آن بین واحدهای مختلف سازمان توزیع شده و مسئولیت آن بر دوش افراد یا واحدهای مشخصی است. به نظر می‌رسد در کشور، این نقش به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) داده شده است.

عناوینی مانند مدیر، راهبر، هماهنگ کننده، استراتژیست در سیستم، اهمیت راهبری و هدایت سیستم به سمت اهداف و هماهنگی با تغییرات مشخص می‌کند. عنوانی که به نظر می‌رسد وزارت عتف نمی‌تواند بار آن را به دوش بکشد.

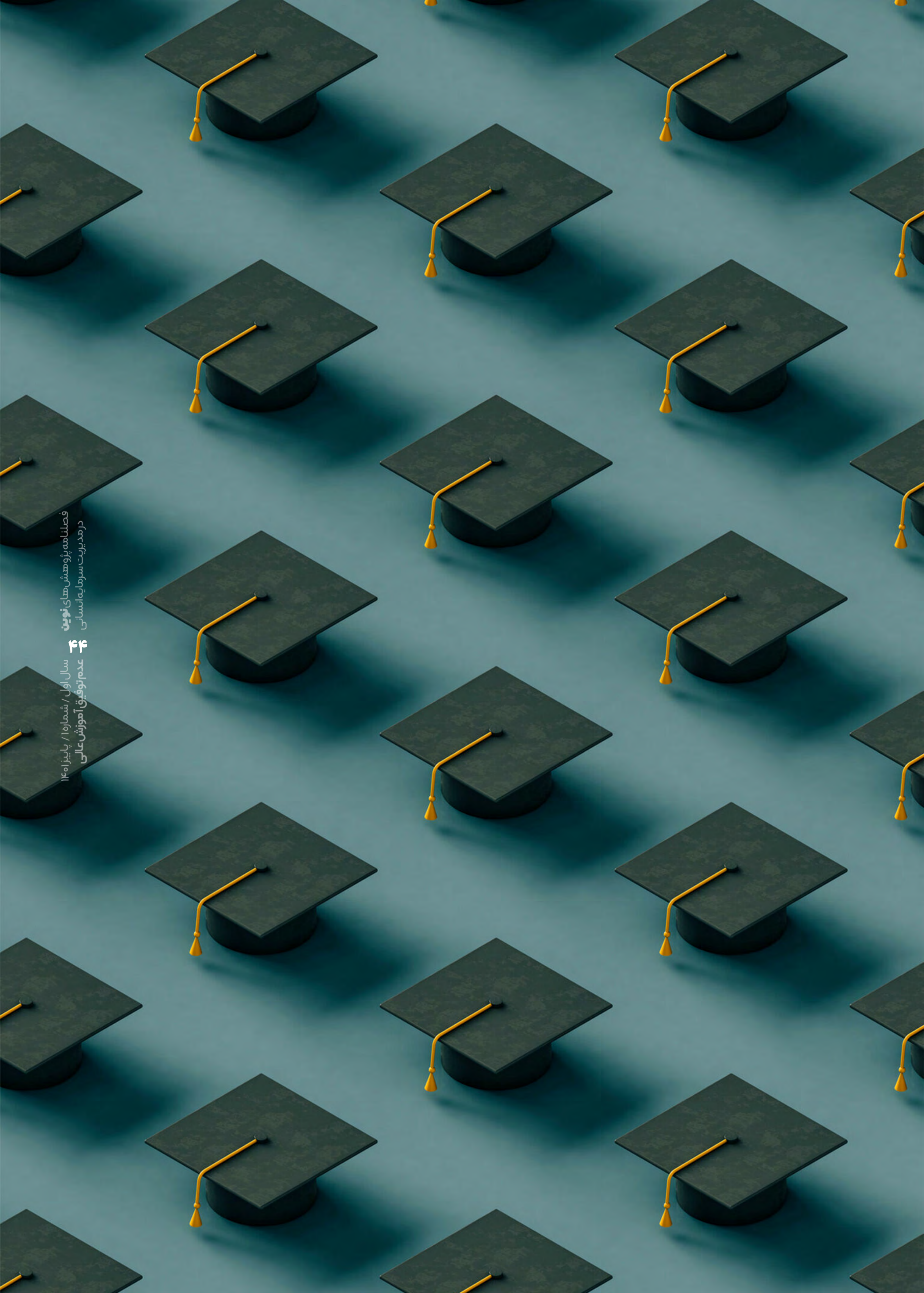
از سویی عدم تمرکز اختیارات مرتبط با علم و فناوری در این نهاد و وجود نهادهای موازی که اتفاقاً عمده امکانات کشور در اختیار آن نهادهاست (مانند معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری) فارغ از عملکرد مثبت یا منفی آن نهادها می‌تواند اصل وحدت فرماندهی را زیر سوال ببرد. از سوی دیگر عدم آمادگی این وزارت جهت شناخت و همگامی با تغییرات تکمیل کننده چرخه معیوب عدم پیشبرد وظیفه راهبری است. تغییرات سیاسی متعدد که مزید این علت شده و برنامه ریزی بلند مدت و مبتنی بر یک راهبرد واحد را غیرممکن ساخته است.

شخص وزیر عتف به عنوان راهبر اصلی سیستم که نقش به سزایی در هدایت این اکوسیستم دارد نیز به نظر می‌رسد بیش از اندازه تحت تأثیر ارتباطات سیاسی و مشکلات احزاب مختلف قرار گرفته و مرتباً دستخوش تغییر وزیر و تغییر جهت خانواده وزارت می‌شود. این امر ضمن حرکت زیگزاگ و غیر مستقیم که انرژی عناصر سیستم را گرفته و آن را خسته می‌کند، امکان تأثیر جدی را از وزیر کمتر منتخب می‌گیرد.

به عنوان نکته پایانی ضمن نگرانی شدید، امید واثقی به پیدا کردن راه توسط ذات سیستم وجود دارد. اقبال تعدیل شده به تحصیلات تکمیلی که زمانی به صورت افسار گسیخته به وجود آمده بود، حرکت بسیاری از اعضای هیئت علمی به مسائل روز و همراهی با بخش معدود و محدود دانشجویان علاقه مند، تقویت حرکت‌های مبتنی بر دانش از جمله شرکت‌های فناور و دانش بنیان و نهادهای خصوصی مانند سرمایه خطر پذیر، شتابدهنده های خصوصی و استارت آپ استودیوها و هزاران نهاد کوچک و بزرگ نشان از این مهم دارد.



عکس و مکث



فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی  
سال اول / شماره ۱ / پاییز ۱۴۰۱  
عدم توفیق آموزش عالی



# تبیین مفاهیم انصاف ادراک شده از خدمات، شهرت و بهزیستی ذهنی در آموزش عالی

داریوش پورسراجیان

دکترای مدیریت منابع انسانی / گرایش رفتار سازمانی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد(ع) یزد

مهسافخری نیان

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش تجارت الکترونیک | مؤسسه آموزش عالی امام جواد(ع) یزد

## چکیده

نوع نگرش مشتریان نسبت به یک برند به میزان زیادی تبیین کننده اقدامات و قابلیت های آن در تحقق تعهدات خود نسبت به ذینفعان و ایجاد رضایتمندی در آنها می باشد. در همین راستا یکی از موضوعات مهمی که محققان در پژوهش های تعریف شده در حوزه مدیریت برند و برندسازی بر آن تاکید داشته اند درگیر کردن هرچه بیشتر مشتریان در امور مرتبط با برند به واسطه مشارکت دادن آن ها در فرآیندهای کاری یک برند و در عین حال بروز رفتارهایی فراتر از یک رابطه دوجانبه نام تجاری مشتری در ایجاد ارزش است. توجه به این نکته حائز اهمیت است که ادراکات مشتریان نسبت به نوع رویکردهای عملیاتی و خدماتی نام تجاری و همچنین اعتماد به آن می تواند تضمین کننده گرایش آن ها به رفتارهایی مسئولانه در قبال برند بوده که منافع بسیاری را برای آن به همراه خواهد داشت. با عنایت بر اهمیت موضوع، در پژوهش حاضر تلاش شد تا به تبیین مفاهیم انصاف ادراک شده از خدمات، شهرت، بهزیستی روانشناختی، اعتماد به برند، خلق ارزش مشترک، هویت یابی با برند از منظر نظری و عملیاتی پرداخته شود.

واژگان کلیدی: انصاف ادراک شده از خدمات، شهرت، بهزیستی روانشناختی، اعتماد به برند، خلق ارزش مشترک، هویت یابی با برند

## مقدمه

امروزه یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که می‌تواند به مشتریان برای انتخاب یک برند کمک کند، شهرت و اعتبار آن نام تجاری نزد عموم مردم جامعه و نیز حس رضایت خاطر دیگر مشتریان با تجربه استفاده از محصولات و خدمات برند می‌باشد. علاوه بر این، برای نام‌های تجاری این ضرورت وجود دارد که به منظور بالا بردن قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود برای ارائه خدمات هرچه بهتر و نیز جذب مشتریان جدید زمینه‌ای را ایجاد نمایند که مشتریان جاری، سطوح تعاملات خود را فراتر از یک مشتری عادی به شکلی مسئولانه و داوطلبانه افزایش داده و اطلاعات لازم را با برند مدنظر خود به اشتراک گذاشته، در موقعیت‌های مختلف از آن حمایت نموده و هرگونه بازخورد مثبت و منفی را به اشتراک گذارند. این مسئله منوط به این است که نام تجاری نیز از ابعاد بین‌فردی، اطلاعاتی و روبه‌ای، منافع مورد نظر مشتریان را به شکلی یکسان تامین نموده و نوعی حس اعتماد و اطمینان خاطر و نیز پیوند عمیق را در ذینفعان خود ایجاد نمایند.

برند یا نام تجاری یک لازمه راهبردی می‌باشد که به شرکت‌ها و نهادهای مختلف کمک می‌کند تا ارزش بیشتری را برای مشتریان ایجاد نموده و به مزیت رقابتی پایدار در بین رقبا دست یابند (سان و گیسلی، ۲۰۱۰). یک برند با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان می‌باشد که می‌تواند راه را برای به دست آوردن سهم قابل توجهی از بازار و منافع بیشتر از طریق مدیریت مناسب هموار سازد (هاندایانی و هروانی، ۲۰۲۰). در همین راستا، شهرت از این جهت که تبیین‌کننده ادراکات و تداعی‌های ذهنی شکل گرفته مشتریان در طول زمان می‌باشد و به نوعی تضمین‌کننده موفقیت یک نام تجاری است، برای صاحبان کسب و کار از ارزش و اهمیت بالایی برخوردار بوده و آن‌ها را بر آن داشته است تا اقدامات گذشته خود در تعامل با مشتریان، دستاوردها و نتایج و نیز انتظارات آتی ذینفعان را مورد بررسی قرار داده و بر ایجاد یک شهرت مطلوب و حفظ آن نظارت داشته تا به شکلی بهینه و مثبت بتوانند نگرش‌ها و رفتارهای آن‌ها

را تحت تاثیر قرار دهند (چیرچی و همکاران، ۲۰۱۸).

سطح رضایت خاطر مشتریان به ارزیابی‌های شناختی و عاطفی آن‌ها از شرایط خود و نیز خدمات دریافتی و در عین حال تجربیات کسب شده در طول زمان بستگی داشته که می‌تواند بهزیستی ذهنی مشتریان را باعث شده و پیش‌آیندی برای اقدامات مثبت آن‌ها در آینده باشد. بهزیستی ذهنی برآمده از مجموعه حالات مثبت و منفی یا خوشایند و ناخوشایندی است که فرد با آن‌ها مواجهه داشته که نوع نگرش فرد نسبت به برند و نیز ارزش‌های ادراک شده می‌تواند در پیش‌بینی آن نقش داشته باشد (روی و همکاران، ۲۰۲۰).

فرآیند خلق ارزش مشترک یکی از اصول محوری و اصلی بازاریابی در حوزه خدمات با رویکردی تجمیعی به حساب آمده که نام‌های تجاری را بر آن می‌دارد تا بستری مناسب و کارآمد را در قالب پلتفرم‌های آنلاین و یا رویدادهای اجتماعی برای جلب مشارکت مشتریان و ذینفعان خود به عنوان جامعه برند در ایجاد یک برند قوی و شناخته شده فراهم آورند (پوئتز و شریر، ۲۰۱۲). از آنجایی که اثربخشی فعالیت نام‌های تجاری و ارائه خدماتی رضایت‌بخش مستلزم نوآوری مبتنی بر ایجاد ارزش متمایز و بهره‌مندی از تجربیات مختلف می‌باشد، بر همین اساس باید سطح مشتریان و ذینفعان خود را ارتقا دهند (فرودی و همکاران، ۲۰۱۹) که این مسئله به ارتباطات مستمر بین طرفین بستگی دارد (فرودی و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از معیارهای اصلی فرآیندهای بازاریابی نام‌های تجاری، ایجاد ارتباطات عمیق، متعهدانه و معنادار با مشتریان با مبنای روانشناختی بوده که به نوعی از هویت‌یابی آن‌ها با برند مورد نظر منجر خواهد شد که در برانگیختن مشتریان برای مشارکت در امور مرتبط با نام تجاری و تبادل با آن نقش مهمی را ایفا می‌کند (روی و همکاران، ۲۰۲۰). هویت‌یابی مشتریان منعکس‌کننده یک رویکرد خودطبقه‌بندی شناختی برآمده از هویت اجتماعی است که بر اساس آن افراد به شکلی آگاهانه نوعی پیوند عمیق و

احساس تعلق را نسبت به یک نام تجاری ادراک نموده و خود را عضوی از آن قلمداد می‌نمایند (راثر و هالویک، ۲۰۱۹). بروز چنین حالتی در مشتریان باعث خواهد شد تا آن‌ها خود را درگیر امور مرتبط با برند نموده و در موقعیت‌های مختلف در جهت حمایت از آن و نیز تامین منافع آن اقدام کنند (آگئی و همکاران، ۲۰۲۱).

مشتریان در تعامل خود با یک برند نیازمند موقعیتی هستند که به واسطه آن بتوانند با در نظر داشتن انتظارات مثبت خود به یک نام تجاری و شایستگی، صداقت و قابلیت آن در انجام تعهدات و تحقق وعده‌ها اتکا و اطمینان نموده (ژینگوان و همکاران، ۲۰۱۰) و بر همین اساس اعتماد به عنوان یک عنصر تعیین‌کننده در رابطه بین مشتریان و یک برند مورد توجه واقع شده است (میشرا و همکاران، ۲۰۱۶). این استدلال وجود دارد که اعتماد به برند یک مکانیزم ذهنی بوده که از نظر منطقی و عاطفی تعامل و رابطه بین یک مشتری با نام تجاری را توجیه می‌کند (هاواس، ۲۰۱۳). نام‌های تجاری برای ایجاد انگیزش در مشتریان برای بروز رفتارهای مثبت و تاثیرگذاری بر مقاصد و نوع رویکردهای آتی آن‌ها می‌بایست در تعامل خود با آن‌ها شرایطی مبتنی بر احساس اطمینان خاطر و امنیت را مورد توجه قرار دهند (زیدون و همکاران، ۲۰۲۰).

یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که مشتریان و ذینفعان در روند تعامل خود با یک برند و یا ارائه دهنده خدمات روی آن تاکید دارند، ادراک سطح بالایی از انصاف و عدالت می‌باشد (نامکانگ و جانگ، ۲۰۱۰). بر اساس نظریه برابری، انصاف ادراک شده به عنوان یک مکانیزم کارآمد و موثر ماهیتی تجربی داشته و مبتنی بر مقایسه بین دستاوردهای کسب شده مشتریان با منابع هزینه شده از حیث مالی، زمانی و تلاش صورت گرفته است که می‌تواند نوع دیدگاه و نگرش آن‌ها را نسبت به برند و نیز تصمیم‌گیری در مورد افزایش سطح تعاملات با آن تحت تاثیر قرار دهد (روی و همکاران، ۲۰۲۰).

الروزه طیف گسترده‌ای از واحدهای دانشگاهی در قالب دانشگاه‌های سراسری، غیرانتفاعی، آزاد اسلامی و پیام نور در ایران در حال فعالیت بوده

و با افزایش تعداد دانشجویان، بیشتر این مراکز آموزش عالی به دنبال اتخاذ تمهیداتی برای جذب هرچه بیشتر دانشجو علاوه بر آزمون‌های رسمی سالیانه هستند و بر همین اساس سیاستی مبنی بر ثبت‌نام بدون آزمون را لحاظ نموده‌اند. علاوه بر این، در انتخاب رشته و محل تحصیل داوطلبان کنکور نیز مولفه‌هایی چون اعتبار دانشگاه، کیفیت خدمات آموزشی و میزان رضایت فارغ‌التحصیلان پیشین از اهمیت بالایی برخوردار بوده و کارآمدی هر کدام از واحدهای آموزش عالی در این زمینه‌ها می‌تواند برای جلب نظر دانشجویان برای ثبت‌نام در مقایسه با دیگر دانشگاه‌ها یک مزیت رقابتی به حساب آید. بر همین اساس با در نظر داشتن تعداد بالای واحدهای آموزشی با پذیرش در سطوح کارشناسی، ارشد و دکتری و نیز وجود متقاضی برای ثبت‌نام و در عین حال نیاز آن‌ها به منابع مالی حاصل از شهریه تحصیلی برای ارائه خدمات لازم است تا مدیران و تصمیم‌گیرندگان این نهادها برای بالا بردن میزان رقابت پذیری خود به دنبال استفاده از راهکارهایی باشند که منطبق با اصول بازاریابی بتوانند تامین‌کننده منافع دانشجویان فعلی و ارائه ارزش به آن‌ها بوده، سطح اطمینان آن‌ها را نسبت به قابلیت دانشگاه در انجام وظایف و تعهدات خود ارتقا داده و میزان تعلق خاطر و دل‌بستگی آن‌ها را نسبت به دانشگاه افزایش دهد و در همین راستا شرایطی فراهم شود تا دانشجویان فراتر از نوع تعامل خود با دانشگاه به شکلی داوطلبانه اطلاعات و بازخوردهای لازم را ارائه داده و در موقعیت‌های مختلف به پیشبرد اهداف آن‌ها برای جذب متقاضیان جدید کمک کنند. موسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یکی از مراکز با سابقه آموزش عالی در سطح استان یزد بوده که در ارائه خدمات آموزشی نوآورانه و قوی و ایجاد یک محیط تحصیلی مناسب از شهرت و اعتبار خاصی برخوردار است که قابلیت پذیرش دانشجو چه در سطح این استان و دیگر استان‌ها را دارد. موسسه آموزش عالی امام جواد (ع) با توجه به فعالیت دیگر موسسه‌های آموزش عالی در سطح کشور و به ویژه یزد و افزایش سطح رقابت در جذب دانشجو نیازمند بررسی و بازطراحی برخی از راهبردهای کاری خود برای

تاثیرگذاری مثبت بر دیدگاه و نگرش دانشجویان فعلی و نیز متقاضیان برای ادامه تحصیل می‌باشد. بر همین اساس؛ یافته‌های این پژوهش می‌تواند به تقویت برنامه‌ریزی‌های مدیران این نهاد کمک کند.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

از منظر نظری می‌توان ادعان داشت که ادراکات، ارزیابی‌ها و تجربه‌های مشتریان شکل جدیدی از ارزش اقتصادی پس از خدمات را نشان می‌دهد و بسیاری از محققان نقش آن را در کمک به نهادهای فعال در حوزه‌های مختلف برای کسب مزیت رقابتی مورد بحث قرار داده‌اند. امروزه به واسطه تغییر در رویکردها و اولویت‌های مشتریان معاصر خواسته‌های آن‌ها فراتر از تحویل و مصرف صرف محصولات و خدمات بوده زیرا آنها به دنبال تجربه‌های درگیر کننده، گسترده، قانع کننده و به یاد ماندنی و نقش داشتن در امور مرتبط با برند مورد نظر خود و به تبع آن ایجاد ارزش به شکلی بهینه و مبتنی بر تحقق نیازهای طرفین می‌باشند (لیو و همکاران ، ۲۰۲۲). ایجاد ارزش از طریق کسب و کار، هدف نهایی واحدهای کسب و کار با رویکردهای مختلف تجاری است. به دلیل ماهیت جدایی ناپذیر و ناهمگون خدمات؛ مشتریان به عنوان شرکای فعال شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شوند زیرا نقش مهمی در فرآیند تولید خدمات و ایجاد ارزش دارند (کیم و تانگ ، ۲۰۱۹). به نوعی می‌توان بیان داشت که تعاملات بین یک نام تجاری و مشتریان آن عامل مهمی است که می‌تواند پیامدهای رفتاری سودمند مختلفی مانند خلق مشترک ارزش برای برند را به همراه داشته باشد (چئونگ و همکاران ، ۲۰۲۰). بنابراین، چگونگی تشویق مشتریان به مشارکت در فرآیندهای مرتبط با خلق ارزش مشترک با برند، برای سال‌ها موضوع تحقیقاتی مهمی در حوزه دانشگاهی و پژوهشی بوده ولی با این وجود هنوز درک مشخصی در مورد عوامل تاثیرگذار بر آن و اینکه بر حسب موقعیت چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، وجود ندارد (کئون و نامکانگ ، ۲۰۲۲).

از منظر عملیاتی با توجه به سطح رقابت بالای بین واحدهای آموزش عالی در ایران برای جذب هر چه بیشتر دانشجویان به دلیل اهمیت منافع مالی آن و نیز وابسته بودن ادامه فعالیت این واحدها به این مسئله، هر کدام از آن‌ها با توجه به قابلیت‌های خود در صدد فراهم آوردن شرایطی هستند که میزان رضایت هر چه بیشتر دانشجویان خود را فراهم آورده و در عین حال به بالا بردن سطح اعتبار و شهرت خود نزد عموم جامعه کمک کنند. فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های مختلف در این زمینه می‌توانند نقش تعیین کننده و به سزایی را ایفا نموده و در موقعیت‌های مختلف به تبلیغ برند دانشگاهی مورد نظر خود بپردازند. بسیاری از پژوهش‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی دانشگاه را در قالب یک برند کمتر مورد بحث و بررسی قرار داده و این شکاف پژوهشی احساس می‌شود که بر چه اساسی یک دانشگاه می‌تواند به عنوان یک واحد تجاری درگیر اقدامات و پیاده‌سازی راهبردهایی به منظور جذب دانشجویان جدید و ایجاد رضایتمندی در دانشجویان فعلی و افزایش سطح مشارکت و نقش آن‌ها در هم‌آفرینی و خلق مشترک ارزش به واسطه ارائه خدماتی مناسب، اعتمادسازی و توسعه پیوندهای شناختی و عاطفی عمیق با آن‌ها گردد.

### چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از پژوهش حاضر به تبیین متغیرهای مورد تأکید در پژوهش پرداخته شده است.

#### شهرت

شهرت - اینکه چگونه دیگران به یک برند نگاه می‌کنند - اغلب به عنوان منبع مهم ارزش برند و محصول نامیده می‌شود. شهرت می‌تواند آگاهی، کیفیت درک شده، تداعی‌های ذهنی خاص، کاهش عدم قطعیت و وفاداری مشتری را در فرآیند خرید مشتری فراهم کند (مو و ژانگ ، ۲۰۲۱). شهرت بیانگر مجموعه‌ای از تصاویر مختلف ادراک شده در مورد نام تجاری در ذهن و ادراک ذینفعان مختلف بوده و برآورد کلی آن‌ها در مورد شرکت با توجه برداشت‌های مرتبط با اقدامات گذشته یک برند و نیز

چشم‌اندازهای آتی نام‌تجاری و در عین حال جذابیت کلی و ویژگی‌های برجسته آن را در مقایسه با رقبای مورد بحث قرار می‌دهد (وسترمان و فورتمان، ۲۰۲۰). شهرت به عنوان یک دارایی با ارزش به ادراکات و تداعی‌هایی که در طول زمان در ذهن مشتریان شکل گرفته اشاره داشته و بیانگر تمثیل‌های ادراکی از اقدامات گذشته، دستاوردها و انتظارات آتی از برند بوده که نگرش و رفتار مشتریان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (چیرچی و همکاران، ۲۰۱۹). شهرت بیانگر تبیین کلی رفتار و نتایج گذشته یک شرکت (بدون تمایز یک محصول و یا خدمت خاص) است که توانایی آن را در ارائه دستاوردهای ارزشمند به ذینفعان متعدد نشان می‌دهد. به طور کلی؛ شهرت به آنچه در بین هدف و واقعیت برند نهفته است اشاره داشته و باورها و برداشت‌های جامعه (مشتریان و غیر مشتریان) را نشان می‌دهد (روپر و فیل، ۲۰۱۲). به نوعی می‌توان بیان داشت که شهرت شامل کلیه مفروضات و پنداشت‌هایی است که ذینفعان و افراد اجتماع در مورد شرکت و یا برند دارند (درین، ۲۰۱۹). شهرت شرکت بیانگر ارزیابی کلی ذینفعان از یک شرکت در طول زمان و مبتنی بر الگوهای شناختی و عاطفی و یا یک ساختار نگرشی دربردارنده ابعاد شناختی (دانش بنیان) و عاطفی (مبتنی بر احساسات) است. این ارزیابی براساس تجارب مستقیم ذینفعان با شرکت، هر نوع ارتباط و نماد دیگری است که اطلاعاتی درباره اقدامات شرکت و یا مقایسه‌ای با اقدامات سایر رقبای برجسته را در بر دارد (میستر، ۲۰۱۹).

شهرت مفهومی است که به احترام گذاشتن اشاره داشته و یک میزان انتزاعی است که ارزیابی افراد از یک وضعیت خاص و سطح مشخصی از قابلیت اطمینان را نشان می‌دهد. اعتماد و شهرت مفاهیمی سخت‌گیرانه‌ای هستند و به همین دلیل است که شهرت به معنای قابل اعتماد بودن تنها پس از سال‌ها رفتارهای مداوم و با ثبات قابل کسب است اما از طرف دیگر به راحتی از دست خواهد رفت. برای موفقیت شرکت‌ها نهادینه شدن و سودآوری گام‌های اساسی برای کسب شهرت و آوازه آنهاست (بوزکورت، ۲۰۱۸). با این حال عمر محصولات

محدود بوده و شباهت‌های چند برابری بین کالاها در بازار وجود دارد و در عین حال مشتریان استانداردهایی خاصی را برای تعامل با یک شرکت دنبال نموده و بر همین اساس می‌توان بیان داشت که شهرت و یا اعتبار شرکت و مورد احترام واقع شدن از جانب افراد جامعه می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی ایفای نقش کند (یاسلی‌اوگلو، ۲۰۱۲).

### بهبودی ذهنی

بهبودی از دیرباز کلید ایجاد و حفظ جوامع سالم و مولد در نظر گرفته شده است. برای این منظور، بسیاری از کشورها از شاخص‌های عینی رفاه، مانند درآمد، سواد، و امید به زندگی، و همچنین معیارهای ذهنی، مانند چگونگی درک و تجربه زندگی توسط افراد استفاده می‌کنند (داس و همکاران، ۲۰۲۰). مفهوم بهبودی یک ساختار پیچیده و چند منظوره بوده که تعیین معیار برای آن به شاخص‌های عینی (استانداردهای زندگی) و شاخص‌های ذهنی (دربدارنده جنبه‌های معنوی، روانشناختی و اجتماعی مبتنی بر قضاوت‌های عاطفی و شناختی افراد در مورد زندگی خود) قابل تقسیم بندی می‌باشد (شالته و همکاران، ۲۰۱۵). ابعاد معین بهبودی روانشناختی مانند رضایت از زندگی اغلب در معیارهای مرتبط با کیفیت زندگی نهفته بوده و این در حالی است که اخیراً این ساختار گسترده‌تر شده و ابعاد دیگری در رابطه با سلامت ذهنی و جسمی، استرس ادراک شده، علائم فیزیکی و وضعیت کارآمدی و ناکارایی به آن اضافه شده است (ترادل-فیتزگرالد و همکاران، ۲۰۱۹).

بهبودی را می‌توان به عنوان وضعیتی مبتنی بر نداشتن هیچگونه اضطراب، ناراحتی، استرس، افسردگی و سایر اختلالات روانشناختی تعبیر نمود. معنای زندگی، استقلال و شایستگی سه نیاز روانشناختی اصلی در نظریه خودتعیینی بوده و در همین راستا؛ رضایت از زندگی در زمینه‌های مختلف و در مجموع کل زندگی و علاوه بر این شادمانی به عنوان عوامل بهبودی مدنظر قرار گرفته‌اند. بر همین اساس؛ می‌توان بهبودی روانشناختی را در یک قالب کلی به عنوان کارایی عملکردی و روانشناختی

یک فرد تعریف نمود (کانکر و ساهین، ۲۰۱۸). بهزیستی ذهنی به‌عنوان میزان و درجه‌ای تعریف می‌شود که افراد فکر و احساس می‌کنند که زندگی‌شان خوب، مطلوب و خوشایند است بدین معنا که چگونه افراد تجربیات خود را از نظر احساسات و عواطف مثبت و منفی، شادی یا رضایت از زندگی ارزیابی می‌کنند. بهزیستی ذهنی با درخواست از افراد برای ارائه یک ارزیابی از زندگی و حوزه‌های زندگی خود، مانند منابع اقتصادی و روابط اجتماعی سنجیده می‌شود (مورودیگو و همکاران، ۲۰۲۲).

به طور کلی؛ سنجش تجربیات و ادراکات زندگی به عنوان بهزیستی ذهنی مدنظر قرار گرفته است. بهزیستی ذهنی بیانگر شخصی که احساس می‌کند و فکر می‌کند زندگی‌اش مطلوب است، صرف‌نظر از اینکه دیگران آن را چگونه می‌بینند. بهزیستی ذهنی در همین راستا در دو بعد قابل بحث می‌باشد؛

• احساسات اشاره به بعد عاطفی/حسی: برتری عواطف مثبت بر احساسات منفی منجر به بهزیستی ذهنی بالاتر می‌شود.

• تفکر اشاره به ابعاد شناختی و ارزیابانه: که در آن ارزیابی زندگی افراد در شرایط عمدتاً مثبت منجر به بهزیستی ذهنی بالاتر می‌شود (داس و همکاران، ۲۰۲۰).

### رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش مشترک

خلق ارزش مشترک به عنوان منافع حاصل از یکپارچه سازی منابع از طریق فعالیت‌ها و تعامل با همکاران در شبکه خدمات مشتریان تعریف می‌شود. محققان همچنین خلق مشترک را به عنوان فرآیند شخصی‌سازی، تعریف و شکل دادن به تجربیات مشتریان در همکاری با ارائه دهنده خدمات توضیح می‌دهند. بنابراین؛ رفتار خلق مشترک ارزش اغلب به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که مشتریان در طول تبادل خدمات انجام می‌دهند، مفهوم‌سازی می‌شود که برای موفقیت تلاش‌های کسب‌وکارها جهت فراهم آوردن تجربیات منحصر به فرد ضروری است (مین و همکاران، ۲۰۲۱).

خلق مشترک به یک فرآیند تعاملی بین دو عامل اشاره داشته که درگیر شکل خاصی از

همکاری سودمند دوجانبه بوده و به ایجاد ارزش برای طرفین منتهی خواهد شد. رفتارهای مشارکتی در این زمینه بیانگر اقدامات مورد انتظار از ذینفعان بیرونی و رفتارهای شهروندی به رفتارها و فعالیت‌های داوطلبانه و اختیاری در راستای تامین منافع بینابینی می‌باشد (بهاردواج و کومار شارما، ۲۰۲۰). رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش مشترک بیانگر تلاش مشترک توسط مشتریان و شرکت‌ها به طور همزمان برای ایجاد ارزش به نفع طرفیت است. شرکت‌ها محصولات و خدمات جدیدی را توسعه می‌دهند و یا با فراهم آوردن ایفای نقش مشتریان به عنوان منبع دانش خارجی، موارد پیشنهادی فعلی خود را ارتقا می‌دهند (لی و کیم، ۲۰۱۹). تعامل، مشارکت و توانمندسازی مشتریان منجر به نوآوری و رضایت می‌شود. از این منظر؛ خلق مشترک راه را برای مشارکت بیشتر مشتری و محصولات / خدمات بهتر هموار می‌کند و به شرکت‌ها مزیت رقابتی می‌بخشد (گوزل و همکاران، ۲۰۲۰).

### اعتماد به برند

اعتماد برند نوع ادراک ذهنی و شناختی مبتنی بر ارزیابی مشتریان در مورد برند و قرار دادن خود در موقعیت آسیب‌پذیر به واسطه اطمینان از تحقق مطالبات از جانب اعتماد شونده یا همان نام‌تجاری به شکلی مطلوب و وعده داده شده می‌باشد (تران و همکاران، ۲۰۲۲). اعتماد عبارت است از تمایل به تکیه بر شریک مبادله ای که شخص به او اطمینان دارد (چن و همکاران، ۲۰۲۲). اعتماد به برند به عنوان احساس امنیت مصرف‌کننده در تعاملش با برند، که مبتنی بر این تصور است که برند قابل اعتماد و مسئول منافع و رفاه مصرف‌کننده است؛ تعریف شده است. به عبارت دیگر، اعتماد به برند را می‌توان به عنوان سطح اعتماد متقابل مصرف کنندگان در یک نام تجاری در نظر گرفت (گونگ و همکاران، ۲۰۲۲).

اعتماد یک حالت روانشناختی است که شامل تمایل به پذیرش آسیب پذیری فرد بوده با این انتظار که طرف مقابل به شکلی مطلوب عمل نموده و به تعهدات خود عمل می‌کند. اعتماد به برند بیانگر تمایل مصرف‌کننده به اطمینان

نمودن به یک نام تجاری به واسطه توانایی و قابلیت آن به کمک به او در دستیابی به اهداف مورد نظر می‌باشد (آنایا-سانچز و همکاران، ۲۰۲۰). اعتماد به نام تجاری به عنوان تمایل و گرایش متوسط مصرف‌کنندگان و مشتریان برای تکیه نمودن و اطمینان بر توانایی یک برند برای انجام اقدامات و عملکرد از پیش تعیین شده بر مبنای درک نیازهای واقعی مصرف‌کننده و تحقق آنها تعریف شده است به شکلی که برند قابل اعتماد و مسئول منافع و رفاه مصرف‌کننده می‌باشد و مشتری در تعامل با آن احساس امنیت و اطمینان خاطر می‌کند. اعتماد یکی از عوامل اصلی در ارزش ویژه برند و وفاداری مشتری به حساب آمده که به طور ویژه در شرایط عدم اطمینان و ریسک نقش مهم را ایفا می‌کند (القمش، ۲۰۲۰). اعتماد به نام تجاری در قالب اعتقاد و باور مصرف‌کننده مبنی بر عملکرد خاص یک برند تبیین (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲) و از تجربیات گذشته و تعاملات قبلی حاصل می‌شود. اعتماد به برند عامل مهمی در تعاملات روابط مشتری و کسب و کار به حساب آمده و بیانگر میزان باور و اعتقاد مصرف‌کنندگان به انجام امور و وظایف به شکلی مطلوب از جانب برند است. مستندات اعتماد به نام تجاری را به عنوان تمایل مصرف‌کننده عادی برای اعتماد به توانایی برند برای انجام وظایف از پیش وعده داده شده تعریف نموده و برخی از آن‌ها روی مفهوم اتکا تاکید دارند (کئون و همکاران، ۲۰۲۱). به طور کلی؛ اعتماد بیانگر تمایل و گرایش افراد به اطمینان نمودن به طرف دیگر مبادله بوده بر این اساس که فرد به طور آگاهانه خواستار آن است که به توانایی و قابلیت یک برند برای انجام وظایف بیان شده خود اطمینان نماید. اورزان و همکاران (۲۰۱۶) وفاداری اساس و مبنای اعتماد است. در همین راستا؛ اعتماد به برند را می‌توان به عنوان تمایل مصرف‌کننده به اعتماد به نام تجاری در مواجهه با ریسک به واسطه انتظار دستاوردها و نتایج مثبت از آن داشتن انتظارات تعریف کرد. اعتماد مشتریان بر این اصل استوار است که محصولات و خدمات همیشه باید انتظارات و مطالبات مشتریان را برآورده نموده و نام تجاری به وعده‌های خود عمل کند (القمش، ۲۰۲۰).

## هویت‌یابی با برند

هویت‌یابی با نام تجاری و جامعه برند به عنوان مقایسه‌ای که افراد بین هویت و ویژگی‌های خود با نام تجاری و جامعه مرتبط با آن انجام می‌دهند تعریف می‌شود. به نوعی می‌توان بیان داشت که هویت‌یابی مشتری با برند نشان دهنده قدرت رابطه بین مصرف‌کننده و جامعه است (مارتینز-لوپز و همکاران، ۲۰۲۱). مفهوم هویت در ابتدا در زمینه‌های روانشناسی اجتماعی و رفتار سازمانی توسعه یافت و ریشه در نظریه هویت اجتماعی دارد. حس ارتباط بین یک فرد و یک سازمان را پوشش می‌دهد و نشان دهنده میزان درک افراد با هویت سازمانی است. بنابراین هویت‌یابی به طور توافقی به عنوان وضعیت روانشناختی مصرف‌کننده از درک، احساس و ارزش گذاری برای تعلق او به سازمان تعریف شده است (پاپ و ووراتسچک، ۲۰۱۷). بر اساس نظریه خودتعیینی هویت‌یابی مشتری با برند بیانگر نوعی حس یکی شدن با برند و آن را جزئی از خود به حساب آوردن و استفاده از نام تجاری برای خودابرازی در موقعیت‌های اجتماعی و ارائه یک طبقه خاص از خود تعریف می‌شود (کونگ، ۲۰۲۰).

به عنوان خودپنداره من به جای ما و یا خود جمعی یاد می‌کنند. از این رو هویت اجتماعی به ویژگی‌هایی اشاره دارد که نشان دهنده عضویت در گروه و جنبه‌های مرتبط با آن است. در نقطه مقابل؛ هویت شخصی به ویژگی‌های متمایزی اطلاق می‌شود که منحصر به خود شخص بوده (حس منحصر به فرد شخص از خود) و یک فرد را از دیگران متمایز می‌کند. هویت اجتماعی براساس مفهوم سطوح نفس از هویت شخصی متمایز می‌شود. هویت اجتماعی با سطح جمعی خود مرتبط بوده و این در حالی است که هویت شخصی منحصر به فرد است و بین افراد تمایز قابل می‌شود (آشفورث و همکاران، ۲۰۱۶). هویت اجتماعی هم رابطه‌ای است و هم مقایسه‌ای و نه تنها شامل یک حس توصیفی از هویت فرد در یک گروه است (پاسخ به این سوال که ما چه کسی هستیم؟) بلکه حس ارزیابی گروه را نیز شامل می‌شود (پاسخ به این سوال در مقایسه با دیگران ما چقدر خوب هستیم؟) (افشاری و همکاران، ۲۰۱۹).

به طور کلی؛ ادراک از چگونگی و چرایی و زمانی که نام‌های تجاری به مصرف کنندگان کمک می‌کنند تا خودی خود را ابراز دارند، برای درک مفهوم هویت یابی مصرف کننده با برند امری تعیین کننده و ضروری است (سائر و همکاران، ۲۰۱۲).

بر اساس نظر محققان، پیوند و ارتباط روانشناختی مصرف کنندگان با یک نام تجاری بر اساس شکاف بین ادراک آنها از خود و ادراکات آنها در مورد شرکت موجب شکل گیری فرآیندی با عنوان هویت یابی مصرف کننده برند می‌شود. لام و همکاران (۲۰۱۰) در تشریح این مفهوم، شیوه ای را که به واسطه آن مشتریان دل بستگی‌های خود با یک برند را ادراک نموده و ارزش گذاری می‌کند را مورد تاکید قرار داده و از آن به عنوان یک حالت روانشناختی یاد کرده اند. علاوه بر این؛ هویت یابی مصرف کننده-برند به عنوان یک ادراک شخصی مد نظر قرار گرفته که حس یکپارچگی با یک نام تجاری را به تصویر می‌کشد.

در این زمینه؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مصرف کنندگان، یک محصول و یا خدمت را صرفاً به دلیل بهره مندی از مزایای آن خریداری ننموده بلکه به شکلی هدفمند محصولاتی را انتخاب می‌کنند که از حیث معناداری بتوانند با آن ارتباط برقرار نمایند. بر مبنای محرک‌های مورد نیاز برای هویت یابی با یک نام تجاری، می‌توان بیان داشت که این مفهوم با میزان و نحوه ای که یک فرد شخصیت یک برند را با خود از حیث اصالت، شأن و منحصر به فرد بودن شبیه می‌داند، مرتبط است. بر همین اساس؛ توجه به این نکته حائز اهمیت است که افراد به دنبال یافتن نام‌های تجاری هستند که قادر است به طور حقیقی نیازهای خود تعریفی آنها برآورده نموده و از هر جهت با ارزش و مطلوب باشد (آنگارینی، ۲۰۱۸).

### انصاف ادراک شده از خدمات

نظریه عدالت و نظریه انصاف به توضیح مکانیزمی کمک می‌کند که تعیین می‌نماید که مشتریان مایل به سرمایه‌گذاری و هزینه

چه تعداد از منابع شخصی خود در تعامل با یک برند و یا شرکت می‌باشند. یک بحث مداوم درباره مفهوم سازی عدالت معمولاً سه بعد را از یکدیگر متمایز می‌کند؛ عدالت توزیعی که به عدالت ادراک شده مبتنی بر دستاورد و نتایج اشاره داشته؛ عدالت رویه‌ای به انصاف مرتبط با فرآیند تصمیم گیری پرداخته و عدالت تعاملی به کیفیت تعاملات بین فردی اشاره داشته که این مسئله به نوبه خود می‌تواند به عدالت بین فردی (یعنی احترام و رعایت قوانین منصفانه) و عدالت اطلاعاتی (به عنوان مثال توجیه و حقانیت قوانین عادلانه) تفکیک شود (شول-گیریزمان و همکاران، ۲۰۲۲). انصاف ادراک شده از خدمات بیانگر رعایت صداقت و درستی در تعامل با مشتریان در نحوه و کیفیت محصولات و خدمات و همچنین در رویه‌های مرتبط با تحویل محصول و تعیین ارزش برای آن می‌باشد (فیدا و همکاران، ۲۰۲۰). انصاف ادراک شده از خدمات به مبانی اشاره دارد که افراد از آنها برای ارزیابی و قضاوت در مورد ماهیت و نوع رابطه بین یک نهاد اجتماعی و اعضا استفاده می‌نمایند. در حوزه تبادلات محصول و خدمات این مفهوم را می‌توان به عنوان ادراک مصرف کننده و یا مشتری در مورد میزان منصفانه و عادلانه بودن مولفه‌های دریافتی از یک نهاد در مقایسه با دیگر نام‌های تجاری و شرکت‌ها تعریف نمود (مقایسه بین ورودی و خروجی). انصاف در خدمات دارای سه زیر ساخت توزیعی (دستاورد مبادله و تخصیص منابع)، رویه ای (روندهای کاری به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر از مبادله) و انصاف تعامل (رعایت اصول در فرایندهای ارتباطی) می‌باشد (نیک بین و همکاران، ۲۰۱۶).

اصل انصاف ادراک شده که در حوزه روانشناسی اجتماعی ایجاد شده است ممکن است دارای محدودیت‌هایی بوده و به طور کامل در تمامی زمینه‌های خدماتی کارایی نداشته باشد. با این حال؛ در قالب این رویکرد؛ مصرف کنندگان در تفسیر خود از یک موقعیت به دنبال تطابق بین میزان قابلیت حداقل نمودن ضرر و حداکثر ساختن پاداش و مزایای دریافتی می‌باشند (کیم و همکاران، ۲۰۱۸).

در ارزیابی خدمات، انصاف خدمات به عنوان یک مفهوم مهم و تعیین‌کننده مد نظر قرار گرفته است. محققان انصاف خدمات را با عنوان درک میزان انصاف مشتری در رابطه با ارائه خدمات یک شرکت خدماتی تعریف می‌نمایند. انصاف ادراک شده مشتری از نظر افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان بودن شرکت‌های فعال در صنعت خدمات و در نتیجه کسب مزیت رقابتی مهم است. ویژگی‌های خدمات از جمله تغییرپذیری، نامحسوس بودن و جدایی ناپذیری باعث افزایش حساسیت مصرف‌کنندگان به انصاف خدمات می‌شود. عدم آزمایش قبل از خرید خدمات، این حساسیت را برای مشتریان بالقوه افزایش می‌دهد. بنابراین ارزیابی مشتریان قبل از خرید برای مشتریان بالقوه مشکل بوده و در این حالت؛ افزایش سطح انصاف ادراک شده از خدمات می‌تواند روی نوع تصمیم‌گیری مشتریان موثر واقع شود (کوچوگلو و کالم، ۲۰۲۰).

### تبیین مدل مفهومی پژوهش

افراد به رفتار منصفانه یا ناعادلانه واکنش متفاوتی نشان می‌دهند. هنگامی که مشتریان احساس می‌کنند که از جانب برند با آن‌ها منصفانه برخورد شده است، احتمالاً احساس می‌کنند که موظف هستند با همکاری و درگیر کردن منابع خود با امکانات برند، جبران کنند. با این حال، زمانی که احساس می‌کنند با آن‌ها رفتار ناعادلانه شده است، ممکن است به هنجارهای منفی رفتار متقابل پایبند باشند و از چنین رفتارهایی کناره‌گیری کنند. همچنین ممکن است آنها تلاش‌های خود را صرفاً برای ارضای تعهدات قراردادی مانند رفتارهای مشارکتی محدود کنند. محققان دریافته‌اند که نحوه ایجاد اعتماد بین مشتری و ارائه‌دهنده اهمیت دارد (پرا و همکاران، ۲۰۱۶). انصاف شرط لازم برای اعتماد است و اعتماد خطر و عدم اطمینان موجود در مبادلات خدمات را متعادل می‌کند. همانطور که بی انصافی درک شده می‌تواند اعتماد را از بین ببرد، درک رفتار به ویژه منصفانه می‌تواند تأثیر مثبتی بر اعتماد داشته باشد. در حالی که هویت‌یابی مشتری با

برند به ایجاد برابری رابطه کمک می‌کند، شواهد کمی در مورد اینکه چگونه عدالت خدمات بر هویت‌یابی مشتری با برند تأثیر می‌گذارد وجود دارد. سو و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند که افراد در هنگام مواجهه با تجارب به یاد ماندنی با ارائه دهنده خدمات هویت یافته، که این مسئله نشان می‌دهد هویت‌یابی مشتریان با برند به واسطه ارزیابی افراد از برخوردهای خدماتی تعیین می‌شود. اعتماد عاملی محوری و تعیین‌کننده در برقراری روابط است. اعتماد بر رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش مشترک تأثیر می‌گذارد، زیرا مشتریان باید قبل از اینکه در فرآیندهای ایجاد ارزش مشارکت کنند، به یک ارائه دهنده خدمات اطمینان داشته باشند. حامیان باید منابع ارزشمندی را به اشتراک بگذارند و اعتماد آنها را قادر می‌سازد تا نتایج نامطلوب چنین فرایندهایی را رد کنند. اعتماد، عدم اطمینان، ترس و ریسک را کاهش می‌دهد. افزایش اعتماد؛ و تعهد رابطه را افزایش داده و در افراد ایجاد انگیزه می‌کند که در رفتارهایی در جهت تامین منافع طرفینی با برند گام بردارند (روی و همکاران، ۲۰۲۰).

هویت‌یابی مشتری با برند بستر روانشناختی اولیه برای انواع روابط عمیق، متعهد و معنادار به حساب آمده که بازاریابان به طور فزاینده‌ای به دنبال ایجاد آن با مشتریان خود هستند. مستندات متعدد نظری نقش هویت را به عنوان یک محرک کلیدی برای مشارکت مشتری در تعاملات خدمات مورد تأکید قرار داده‌اند (لو و همکاران، ۲۰۱۸).

از منظر هویت اجتماعی، هنگامی که مشتریان با ارائه‌دهنده خدمات هویت می‌یابند، به احتمال زیاد در رفتارهای درون نقشی، مانند افزایش قصد خرید مجدد، تمایل به پرداخت قیمت بیشتر و انجام ارزیابی‌های خدمات مثبت مشارکت خواهند نمود و در عین حال احتمال بروز رفتارهایی داوطلبانه در آن‌ها زیاد است (روی و همکاران، ۲۰۲۰).

مفهوم هم‌آفرینی یا خلق مشترک به‌عنوان یک اصل اساسی در حوزه بازاریابی خدماتی غالب در مطالعات مختلف مورد توجه قرار گرفته است. ادبیات به سمت توسعه پلتفرم‌های جدید و کارآمدتر برای جلب مشارکت مصرف‌کنندگان

در برندسازی و شهرت پیش می‌رود (پوتز و شرایر، ۲۰۱۲).

خلق ارزش مشترک را می‌توان نوآوری مشترک ارزش و/یا تجربیات متمایز از طریق مشارکت مشتریان و سایر ذینفعان نامید (فرودی و همکاران، ۲۰۱۹).

این فرآیند به ارتباطات مستمر بین شرکت و ذینفعان آن مرتبط بوده که با مشارکت آنها به ایجاد ارزش منتهی خواهد شده و همچنین به شرکت کمک می‌کند تا کسب و کار را به سمت جلو حرکت دهد و شهرت قوی برای خود ایجاد کند (لیبیو و بنیون، ۲۰۱۴).

مشارکت مصرف‌کنندگان در ایجاد ارزش همچنین می‌تواند بر ادراک سایر ذینفعان از شرکت تأثیر بگذارد. بر اساس تئوری هویت اجتماعی، شهرت به این معناست که مدیران یک سازمان چگونه از سهامداران می‌خواهند که سازمان را درک کنند. خلق ارزش مشترک را می‌توان به‌عنوان یک شایستگی اصلی شرکت در نظر گرفت که نیازمند تعامل بین شرکت و مصرف‌کنندگان آن است، جایی که هر دو طرف منابع را (تا حدی) برای کمک به پیشبرد کسب و کار ترکیب و ادغام می‌کنند (فرودی و همکاران، ۲۰۲۰).

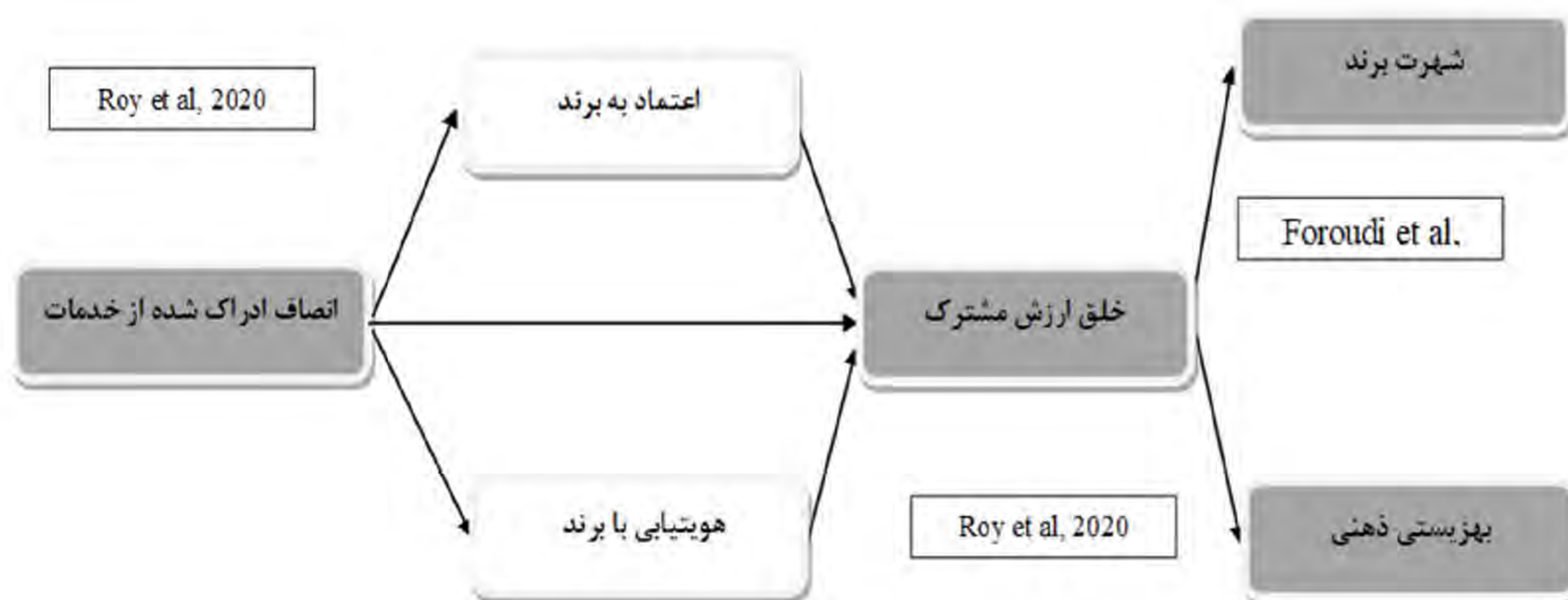
احساسات مثبت و منفی می‌توانند از رویدادهای ملموس به حوزه‌های زندگی مانند کار، زندگی اجتماعی یا زندگی کلی سرایت کنند. بنابراین؛ رضایت از خدمات دریافتی می‌تواند به احساس بهزیستی و رضایت مردم از زندگی سرایت کند. رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش مشترک شامل رفتارهای شهروندی مانند کمک به سایر مشتریان و ارائه بازخورد به ارائه‌دهنده خدمات می‌شود که احتمالاً تأثیر مثبتی بر احساس بهزیستی مشتریان خواهد داشت، زیرا افراد زمانی که با دیگران معاشرت می‌کنند و رابطه صمیمی دارند احساس شادی بیشتری را درک خواهند کرد (روی و همکاران، ۲۰۲۰).

بررسی پژوهش‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که در سطح داخلی مباحث مرتبط با انصاف ادراک شده از خدمات و رابطه آن با خلق ارزش مشترک مورد بررسی قرار نگرفته و در حوزه انصاف ادراک شده برخی از شاخص‌های خاص مورد تأکید بوده است که با

مدل مفهومی تحقیق و تأثیر آن بر اعتماد و هویت‌یابی مشتری سنخیت ندارد. در سطح بین‌المللی نیز ارتباط آن با خلق ارزش مشترک و هویت‌یابی مشتری صرفاً در یک پژوهش قابل مشاهده بوده ولی بحث ارتباط آن با اعتماد در برخی از تحقیقات مورد تأکید قرار گرفته است.

تأثیر اعتماد به برند و هویت‌یابی مشتری با خلق ارزش مشترک نیز در سطح داخلی معادلی نداشته و در سطح بین‌المللی بیشتر از این دو متغیر به‌عنوان پیامد خلق ارزش مشترک یاد شده و تنها در یک پژوهش نقش پیش‌آیندی برای آن قائل شده‌اند. همچنین در پژوهش‌های بین‌المللی و داخلی بهزیستی روانشناختی یا ذهنی مشتریان از جمله شاخص‌هایی است که کمتر به آن اشاره شده و وجه تمایز این پژوهش با دیگر تحقیقات در این است که جامعه آماری مورد مطالعه دانشجویان یک دانشگاه می‌باشند در حالی که در بسیاری از تحقیقات مشتریان یک برند با رویکرد خاص محصول و یا خدمات مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

بنابراین، در مدل مفهومی پژوهش حاضر که برگرفته از نتایج حاصل از بررسی پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون متغیرهای مورد نظر بوده و از مدل‌های ارائه شده در مطالعات روی و همکاران (۲۰۲۰) و فرودی و همکاران (۲۰۲۰) الهام گرفته است، می‌توان اذعان داشت که در راستای تبیین نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مورد نظر، انصاف ادراک شده از خدمات به‌عنوان متغیر مستقل مدنظر قرار گرفته که دارای مولفه‌هایی چون توزیعی، رویه‌ای، بین‌فردی و اطلاعاتی می‌باشد. هویت‌یابی برند و اعتماد به نام تجاری و رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش مشترک (رفتارهای مشارکتی و رفتارهای شهروندی مشتری) متغیرهای میانجی بوده و شهرت و بهزیستی ذهنی نیز نقش متغیر وابسته را ایفا می‌نمایند.



### بحث و ارائه پیشنهاد

انجام وظایف خود و قابل اتکا دانستن آن و اعتبار قائل شدن برای این مجموعه به لحاظ قابلیت‌ها و کارآمدی آن در زمینه‌های مختلف می‌تواند بر کسب اطلاعات در مورد این مراکز و دقت نظر داشتن در مورد رفتارها و واکنش‌های دیگران در مورد آن در جهت استفاده از خدمات، تلاش در جهت بیان ایده‌ها و نظرات و انتقال اطلاعات به کارکنان این موسسه در راستای انجام بهتر وظایف خود، انجام مسئولیت‌ها در قبال دانشگاه، داشتن رفتار دوستانه با کارکنان و دیگر دانشجویان، اطلاع رسانی به مسئولان دانشگاه در صورت مواجهه با مشکلات، گرایش به تبلیغات مثبت کلامی و دهان به دهان و توصیه آن به دیگران و تحمل و صبوری در برابر مشکلات مرکز و خطاهای صورت گرفته از جانب کارکنان در زمان ارائه خدمت به دانشجویان، موثر واقع شود.

می‌توان ادعان داشت که توجه داشتن به نظرات و دیدگاه‌های دیگران در مورد موسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد، حس موفقیت شخصی داشتن به واسطه موفقیت و سربلندی آن و به خود گرفتن تحسین‌ها و حتی انتقادات مطرح شده در مورد این موسسه می‌تواند بر جستجوی مستمر اطلاعات در مورد خدمات آن، دقت نظر داشتن در مورد رفتارها و واکنش‌های دیگران در مورد موسسه در جهت استفاده از خدمات، ارائه ایده‌ها و نظرات به منظور بهبود عملکرد

با عنایت بر مدل مفهومی ارائه شده می‌توان ادعان داشت که تلاش آموزش عالی در تحقق نیازها و مطالبات دانشجویان و رعایت برابری بین تمامی دانشجویان بدون اعمال هیچگونه تبعیض، ارائه توضیحات و اطلاعات کافی و به موقع و منصفانه و با احترام رفتار کردن با دانشجویان از جانب مدیران و کارکنان مراکز آموزش عالی می‌تواند بر میزان انصاف درک شده و به تبع آن بر قابل اتکا و اعتماد دانستن مراکز آموزش عالی تاثیر گذار باشد. همچنین در باب تبیین تأثیرگذاری انصاف درک شده و هویت‌یابی مشتری با برند، می‌توان اشاره داشت که از دیدگاه دانشجویان کارآمدی در ارائه خدماتی منصفانه و برابر به تمامی دانشجویان، دقت نظر داشتن به تمامی آن‌ها به شکلی برابر، رعایت ادب و احترام در تعامل با دانشجویان، ارائه اطلاعات جامع و دقیق و تلاش در جهت رفع مشکلات و مسائل آن‌ها می‌تواند بر علاقه مندی در مورد نظرات و دیدگاه‌های دیگران در مورد مراکز آموزش عالی، موفقیت و سربلندی مراکز را موفقیت خود دانستن و شخصی تلقی کردن تحسین‌های صورت گرفته از مراکز سبب تقویت هویت‌یابی دانشجویان خواهد شد. در بحث پیرامون نقش اعتماد در بر رفتار مبتنی بر خلق ارزش مشترک، قابل اعتماد دانستن مراکز، باور داشتن به ثبات عملکرد مراکز آموزش عالی در ارائه خدمات به دانشجویان و

موسسه، انجام امور و بایست‌های دانشجویی، کمک به دیگر دانشجویان برای بهره‌مندی از خدمات موسسه و رفع مشکلات آن و توصیه به دیگران و بیان نکات مثبت در مورد آن، سبب هویت‌یابی دانشجویان با برند موسسه شده و رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش را رقم خواهد زد. گرایش دانشجویان به رفتارهای مشارکتی و شهروندی در قبال موسسه آموزش عالی دانشگاه امام جواد (ع) یزد می‌تواند بر حس خوب داشتن نسبت به موسسه، تحسین کردن و احترام گذاشتن به آن، مقرون به صرفه تلقی کردن خدمات و امکانات ارائه شده از جانب این موسسه و مطلوب دانستن نحوه مدیریت آن از جمله رفتارهای مبتنی بر ارزش است که می‌تواند حسن شهرت موسسه امام جواد (ع) را به دنبال داشته باشد. علاوه بر این، بروز رفتارهای مبتنی بر خلق ارزش بهزیستی ذهنی دانشجویان را در قالب شاد دانستن خود، حس بهتری داشتن در مقایسه با دانشجویان دیگر مراکز آموزش عالی، خوشحال بودن و از زندگی لذت بردن تقویت می‌نماید.

با عنایت بر بحث پیرامون مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش حاضر، می‌توان موارد زیر را به مدیران و تصمیم‌گیرندگان موسسه آموزش عالی امام جواد<sup>(ع)</sup> یزد، پیشنهاد نمود؛

- دانشجویان به واسطه پرداخت هزینه‌های ثبت نام و ترم انتظارات خاصی از این موسسه و خدمات آن داشته و بر همین اساس لازم است تا نیازهای مختلف دانشجویان در زمینه‌های مختلف طبقه‌بندی شده و واحدهای جداگانه‌ای برای برآورده نمودن آن‌ها مدنظر قرار گیرد.

- مدیران و کارکنان موسسه باید به صورت دوره‌ای با دانشجویان جلساتی را برگزار نموده تا اطلاعات دقیق و کاملی در مورد مشکلات و مسائل آن‌ها بدست آورده و راهکارهایی را برای رفع هرگونه نقص و ناکارآمدی اتخاذ نمایند.

- ایجاد سیستم‌های آنلاین دریافت نظرات و پیشنهادات دانشجویان و انتقادات آن‌ها می‌تواند روند آگاهی از آسیب‌ها، مشکلات و نقص‌های عملیاتی در این مجموعه را تسریع نمایند.

- دانشجویان ممکن است در مورد میزان شهریه دریافتی موسسه به دلیل مقایسه آن با سایر مراکز آموزش عالی، برخی ابهاماتی در ذهن خود داشته و از همین رو در وهله اول لازم است تا نوع و سطح ارائه خدمات در دیگر مراکز مورد بررسی قرار گرفته و تلاش شود تا برای رقابت‌پذیری هرچه بیشتر تمامی استانداردها به بهترین نحو در حوزه خدمات آموزشی و ... رعایت شده و در عین حال دانشجویان نیز در مورد میزان هزینه دریافتی و خدمات ارائه شده توجیه شوند.

- تلاش شود تا در رسانه‌های اجتماعی صفحات رسمی برای این موسسه ایجاد شده و به واسطه تعامل زیاد دانشجویان با پلتفرم‌های مختلف تعریف شده در این حوزه تمامی اخبار مرتبط با گروه‌های مختلف تحصیلی و دانشگاه به اطلاعات دانشجویان برسد. اطلاعات ارائه شده می‌بایست به روز و با ارائه صورت جلسه‌های آموزشی و مدیریتی باشد.

- از کارکنان موسسه درخواست شود تا در ارتباط با هر کدام از دانشجویان و برخورد با آن‌ها به شکلی همدلانه و منعطف برخورد شده و هرگونه رفتاری مبتنی بر سعه صدر و خوش رویی و پاسخ به درخواست‌ها و مسائل دانشجویان تا رفع نیاز همراه باشد.

- در سایت رسمی موسسه ایجاد یک واحد پاسخگویی آنلاین با اپراتورهای با تجربه نسبت به امور تحصیلی و آموزشی در یک بازه زمانی خاص در روز می‌تواند علاوه بر دریافت سوالات و درخواست‌های دانشجویان به آن‌ها در رفع مسائل و مشکلاتشان کمک کند.

- به منظور آگاهی از میزان رضایت دانشجویان از عملکرد موسسه می‌توان در صفحات رسمی این واحد آموزشی در شبکه‌های آموزشی نظرخواهی رسمی صورت گرفته و یا در سامانه موسسه دانشجویان علاوه بر ارائه امتیاز به اساتید به کیفیت خدمات دانشگاهی از جنبه‌های مختلف امتیاز داده و یا نظرات و دیدگاه‌های خود را ابزار دارند.

- به این دلیل که برخی از کاربران وبسایت مؤسسه در هنگام استفاده از آن ممکن است

- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 506–522.
- Lyu, J., Cao, K., & Yang, S. (2022). The impact of value co-creation behavior on customers' experiences with and loyalty to P2P accommodations. *Front. Psychol.* 13, 988318.
- Martínez-López, F.J., Aguilar-Illescas, R., Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., Coca-Stefaniak, J.A., & Esteban-Millat, I. (2021). The Role of Online Brand Community Engagement on the Consumer–Brand Relationship. *Sustainability*, 13, 3679.
- Meister, A. R. (2019). The Power of Apology: How Crisis Communication Practices Impact Brand Reputation. *Senior Theses*. 280.
- Min, J., Kim, J., & Yang, K. (2021). How generations differ in coping with a pandemic: The case of restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 280–288.
- Mishra, M. K., Kesharwani, A., & Das, D. (2016). The relationship between risk aversion, brand trust, brand affect and loyalty: Evidence from the FMCG industry. *Journal of Indian Business Research*, 8(2), 78–97.
- Moro-Egido, A.I., Navarro, M. & Sánchez, A. (2022). Changes in Subjective Well-Being Over Time: Economic and Social Resources do Matter. *J Happiness Stud* 23 (1), 2009–2038.
- Mu, J., & Zhang, J.Z. (2021). Seller marketing capability, brand reputation, and consumer journeys on e-commerce platforms. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 49, 994–1020.
- Namkung, Y., & Jang, S. C. (2010). Effects of perceived service fairness on emotions, and behavioral intentions in restaurants. *European Journal of Marketing*, 44(9–10), 1233–1259.
- Hawass, H. H. (2013). Brand trust: Implications from consumer doubts in the Egyptian mobile phone market. *Journal of Islamic Marketing*, 4(1), 80–100.
- Kim, M., Shin, D., & Koo, D. (2018). The influence of perceived service fairness on brand trust, brand experience and brand citizenship behavior", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30 (7), 1-20.
- Kim, E., & Tang, L. (2019). Bosselman, R. Customer perceptions of innovativeness: An accelerator for value co-creation. *J. Hosp. Tour. Res*, 43, 807–838.
- Koçoğlu, C.M., & Kalem, M.Y. (2020). Research on the impact of perceived service fairness and price fairness on the complaining behaviour of restaurant customers. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, V.9(1), 1-11.
- Kwon, J.-H., Jung, S.-H., Choi, H.-J., & Kim, J. (2021). Antecedent factors that affect restaurant brand trust and brand loyalty: focusing on US and Korean consumers. *Journal of Product & Brand Management*, 1-26.
- Kwon, A.-M., & Namkung, Y. (2022). The Impact of the Perceived Values of Social Network Services (SNSs) on Brand Attitude and Value-Co-Creation Behavior in the Coffee Industry. *Sustainability*, 14 (5425), 1-15.
- Lam, S. K., Ahearne, M., Hu, Y., & Schillewaert, N. (2010). Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: a social identity theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(6), 128-146.
- Lebeau, Y., & Bennion, A. (2014). Forms of embeddedness and discourses of engagement: A case study of universities in their local environment. *Studies in Higher Education*, 39(2), 278–293.
- Lee, Y. and Kim, I. (2019). A value co-creation model in brand tribes: the effect of luxury cruise consumers' power perception", *Service Business*, 13 (1), 129-152.

دچار سردرگمی در مورد انتخاب گزینه‌ها شوند، به واسطه بهره‌گیری از تیم‌های تخصصی در حوزه گرافیک و طراحی سایت بهتر است نوع رنگ‌بندی برای افراد استفاده‌کننده جذاب بوده، در صفحه آرایشی تلاش شود تا گزینه‌های مرتبط با هر کدام از امور دانشجویی به سادگی برای افراد قابل مشاهده بوده و در دسترس باشد و یا در قالب طرح‌هایی مراحل انجام کار برای کاربران به صورت یک نمودار به نمایش درآمده و یا در هنگام انتخاب آیکن مورد نظر صفحه‌ای به عنوان راهنما برای آن‌ها باز شده و توضیحاتی را به آن‌ها ارائه دهند.

• به منظور آشنایی دانشجویان با محیط موسسه، دانشکده‌ها و اساتید و نیز خدمات آموزشی، رشته‌ها و ... می‌توان در وبسایت این مجموعه تورهای مجازی برگزار نموده و کاشناسان به معرفی امکانات آموزشی و تحصیلی در سطوح مختلف و مزایای موسسه در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر پردازند.

• به منظور بالا بردن سطح تعامل دانشجویان با یکدیگر، موسسه می‌تواند در رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌هایی مانند اینستاگرام یک صفحه رسمی ایجاد نموده و به تبیین و تبلیغ خدمات خود پرداخته و آگاهی‌های لازم را به افراد ارائه کرده و در همین راستا شرایطی را فراهم کند تا دانشجویان با ارسال پیام و بیان نقطه نظرات خود، دیگران را نیز در مورد دیدگاه‌های خود مطلع نموده، در صورت داشتن سوال، به آن‌ها پاسخ‌های مقتضی را ابراز داشته و به نوعی کاربران با یکدیگر ارتباط و هم‌افزایی داشته باشند و به عنوان منبع پیام مسائل و مشکلات یکدیگر را حل کنند.

• از آنجایی که یکی از سیاست‌های این مجموعه ثبت نام دانشجویان بدون آزمون می‌باشد؛ بر همین اساس می‌توان از دانشجویان درخواست نمود تا در دوره‌های ثبت نام در صفحات خود در شبکه‌های اجتماعی، بروشور موسسه را با دوستان خود به اشتراک گذارند.

• تیم‌های دانشجویی برای معرفی هرچه بهتر و بیشتر خدمات موسسه تشکیل شده و از آن‌ها درخواست شود تا با تهیه کلیپ‌های ویدئویی دیدگاه و تجربیات مثبت خود را با افراد خارج از مجموعه مطرح کرده و زمینه جذب آن‌ها را

برای ادامه تحصیل فراهم کنند.

• این موسسه می‌تواند در وبسایت رسمی خود فراخوانی را برای طرح‌های آموزشی و خدماتی خود ارائه داده و از دانشجویان درخواست نماید تا طرح‌ها، ایده‌ها و نظرات خود را به این مجموعه ارسال نموده و حتی برخی از طرح‌های مناسب و کارآمد می‌تواند مورد تشویق قرار گرفته و از افراد ارائه‌دهنده تقدیر شود.

• برای ایجاد حداکثر تمایز نسبت به سایر موسسه‌ها تلاش شود تا در قالب اقدامات ترفیعی و نیز با کمک گرفتن از دانشجویان به ویژه در رسانه‌های اجتماعی روی ویژگی‌های منحصر به فرد و امکانات و تجهیزات مناسب تحصیلی این موسسه تاکید و تمرکز شود.

• در این موسسه به غیر از فعالیت‌های آموزشی-دانشگاهی؛ کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی دیگری نیز برگزار شده که ممکن است بسیاری از افراد خارج از موسسه نسبت به آن‌ها اطلاعات کافی نداشته باشند. از همین رو می‌توان از دانشجویان درخواست نمود تا با داشتن اطلاعات کافی در مورد هر کدام از این دوره‌های آموزشی؛ آن‌ها را با افراد خارج از موسسه مطرح نمایند.

### فهرست منابع

Afshari, L. Young, S. Gibson, P. and Karimi, L. (2019). Organizational commitment: exploring the role of identity", *Personnel Review*, 49 (3), 774-790.

Agyei, J., Sun, S., Penney, E. K., Abrok-wah, E., & Ofori-Boafo, R. (2021). Linking CSR and Customer Engagement: The Role of Customer-Brand Identification and Customer Satisfaction. *SAGE Open*, 1-16.

Algammash, F. (2020). The effects of brand image, brand trust and brand credibility on customers' word communication, *8 (8)*, 81-94.

Anaya-Sánchez, R., Aguilar-Illescas, R., Molinillo, S. and Martínez-López, F.J. (2020). Trust and loyalty in online brand communities. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24 (2), 177-191.

Scholl-Grissemann, U., Stokburger-Sauer, N. E., & Teichmann, K. (2022). The importance of perceived fairness in product customization settings, *The Service Industries Journal*, 42 (11-12), 823-842.

Schulte, PA., Guerin, RJ., Schill, AL., Bhattacharya, A., & Cunningham, TR. Pandalai, SP. (2015). Considerations for incorporating "well-being" in public policy for workers and workplaces. *Am J Public Health*. 105(8), 31-44.

Singh, J.J. Iglesias, O., & Batista-Foguet, J.M. (2012). Does having an ethical Brand matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty. *Journal of Business Ethics*, 111 (4), 541-549.

So, K. K. F., King, C., Hudson, S., & Meng, F. (2017). The missing link in building customer brand identification: The role of brand attractiveness. *Tourism Management*, 59 (1), 640-651.

Sun, L., & Ghiselli, R. F. (2010). Developing a Conceptual Model of Brand Equity in the Hotel Industry Based on Aaker's Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11(3), 147-161.

Tran, V., Nguyen, M., & Luong, L., (2022). The effects of online credible review on brand trust dimensions and willingness to buy: Evidence from Vietnam consumers, *Cogent Business & Management*, 9, 1, 2038840.

Trudel-Fitzgerald, C., Millstein, R. A., Hippel, C., & Howe, C. J. Tomasso, L., Wagner, G. R., & VanderWeele, T. J. (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? Insight into dimensions, interventions, and policy, *BMC Public Health*, 19, 1712, 1-12.

Westermann, A., & Forthmann, J. (2020). Social listening: a potential game changer in reputation management How big data analysis can contribute to understanding stakeholders' views on organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 26 (1), 2-22.

Nikbin, D., Marimuthu, M., & Hyun, S.S. (2016). Influence of perceived service fairness on relationship quality and switching intention: an empirical study of restaurant experiences", *Current Issues in Tourism*, 19 (10), 1005-1026.

Orzan, G., Platon, O.E., Stefanescu, C.D., & Orzan, M. (2016). Conceptual model regarding the influence of social media marketing communication on Brand trust, Brand affect and Brand loyalty. *Economic Computation & Economic-Cybernetics Studies & Research*, 50 (1), 141-156.

Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.

Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256.

Popp, B., & Woratschek, H. (2017). Consumers' relationships with brands and brand communities – The multifaceted roles of identification and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 46-56.

Rather, R. A., & Camilleri, M. A. (2019). The effects of service quality and consumer-brand value congruity on hospitality brand loyalty. *Anatolia*, 30(4), 547-559.

Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate reputation: Brand and Communication*. Harlow, England, New York: Pearson.

Roy, SK. Balaji, MS., Soutar G, Jiang Y. (2020). The Antecedents and Consequences of Value Co-Creation Behaviors in a Hotel Setting: A Two-Country Study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 353-368.

Sauer, N., Ratneshwar S., & Sen, S. (2012). Drivers of consumer brand identification. *International Journal of Reesrach in Marketing*, 29(4), 406-418.

Cuong, D. (2020). The effect of Brand Identification and Brand Trust on Brand Commitment and Brand Loyalty at Shopping Malls, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (7s), 695-706.

Das, K.V., Jones-Harrell, C., & Fan, Y. (2020). Understanding subjective well-being: perspectives from psychology and public health. *Public Health Rev* 41 (25), 1-32.

Derin, E. (2019). The Effect of Customer Engagement on Brand Reputation in the Video Game Industry. *University of Twente*, 1 (1), 1-18.

Fida, B. A., Ahmed, U., Al-Balushi, Y., & Singh, D. (2020). Impact of Service Quality on Customer Loyalty and Customer Satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman. *SAGE Open*, 10(2), 1-10.

Foroudi, P., Yu, Q., Gupta, S., & Foroudid, M. M. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting & Social Change*, 138, 218-227.

Foroudi, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeez, K., Priporas, C., & Pantano, E. (2020). Co creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research* 114, 42-59.

Gong, J., Said, F., & Ting, H. (2022). Do Privacy Stress and Brand Trust still Matter? Implications on Continuous Online Purchasing Intention in China. *Curr Psychol*, 1 (1), 1-13.

Guzel, M., Sezen, B., & Alniacik, U. (2020). Drivers and consequences of customer participation into value co-creation: a field experiment", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 1-15.

Handayani, N. P., & Herwany, A. (2020). Examining the Relationship among Brand Commitment, Brand Trust, and Brand Citizenship Behavior in the Service Industry. *Revista CEA*, 6 (11), 13-23.

Anggarini, L. (2018). Understanding Brand Evangelism and the Dimensions Involved in a Consumer Becoming Brand Evangelist. *SIJDEB*, 2(1), 63-84.

Ashforth, B.E. Schinoff, B.S., & Rogers, K.M. (2016). I identify with her,' I identify with him': unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41 (1), 28-60.

Bhardwaj, A., & Sharma, D. (2020). Drivers of Customer Value Co-Creation in Travel Services Post Covid-19. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 11 (1), 677-683.

Bozkurt, M. (2018). Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2 (2), 60-66.

Çankır, B., & Şahin, S. (2018). Psychological well-being and job performance: the mediating role of work engagement. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(3), 2549-2560.

Chen, X., Wang, Y., Lyu, X., & Zhang, J. (2022). The Impact of Hotel Customer Engagement and Service Evaluation on Customer Behavior Intention: The Mediating Effect of Brand Trust. *Front. Psychol.* 13, 852336.

Chierici, Roberto., Del Bosco, Barbara., Mazzucchelli, Alice., & Chiacchierini, Claudio. (2018). Enhancing Brand Awareness, Reputation and Loyalty: The Role of Social Media. *International Journal of Business and Management*. 14 (1), 216-228.

Chierici, R., Del Bosco, B., Mazzucchelli, A., Chiacchierini, C. (2019). Enhancing Brand Awareness, Reputation and Loyalty: The Role of Social Media, *International Journal of Business and Management*, 14 (1), 216- 228.

Cheung, M.L., & Pires, G., Rosenberger, P.J., & De Oliveira, M.J. (2020). Driving consumer-brand engagement and co-creation by brand interactivity. *Mark. Intell. Plan*, 38, 523-541.

# چکیده

پیشنهاد چند مقاله به روز در حوزه مهارت‌های نرم و مدیریت استعداد

سردبیر:

نگار جلیلیان

دکترای مدیریت تولید و عملیات

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد



## **The impact of digital transformation on talent management**

Jos'e Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, Mariano M'endez Suarez

The digital transformation of companies involves a set of substantial changes in all areas of the organization. This study analyses the influence of digital transformation on talent management processes. In an effort to determine whether companies make different investments in each, we analyse talent management by separating the variables that attract and retain talent. The sample under study is made up of 314 Spanish companies who are currently undergoing the process of digital transformation. Company data were obtained through a questionnaire answered by managers of these organizations. The statistical technique used to test the model assumptions was a structural equation model. The results obtained lead us to accept the model hypotheses. The organizational changes brought about by digital transformation are thus seen to influence talent management and to attract and retain talent.



## **Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review**

Maniam Kaliannan, Darshana Darmalingam, Magiswary Dorasamy, Mathew Abraham

Over the past decades, organizations have faced challenges in retaining good employees due to market competition and talent scarcity, thereby forcing leaders to improve their human resource strategies. Organizations often source exclusive talent development instead of nurturing talent inclusively. Exclusive refers to organizations' tendency to hire top talents outside their organization when needs arise, or if they have to look for candidates within the organization, only those identified as performers within their elite pool are selected. Literature suggests that inclusive talent development (i.e., career development via training for all employees regardless of individual performance) can complement management for employee retention. The present study carries out a systematic review of articles published from 1997 to 2020 pertaining to talent development, particularly inclusive nurturing, to enable frugal human resource management, i.e., developing human resource inclusive talent development (ITD) in a resource constrained environment...



## Round Table: Talent development in a changing world of work

Gopal P Mahapatra,\*, Sadhna Dash

Abstract Organisations redefine talent management to maintain their competitive edge. This has also been demonstrated in the ongoing disruptions in the work environment accentuated by the recent Covid-19 pandemic. This article highlights opportunities and challenges within the transforming workplace and the emergent talent development practices. The second part of the paper summarises round table discussions with eight Indian HR leaders from diverse industries providing perspectives and insights into these talent development practices. Virtualisation of talent development and co-creation in career management, amongst critical evolving practices, emerged from the discussions...



## Being an excellent scientist is not enough to succeed! Soft skills for medical physicists

Carmel J. Caruana,\*, John Damilakis

Purpose: To provide a review of the literature and commentary regarding soft skills for Medical Physicists. Method: A comprehensive search in PubMed was carried out using the searchwords 'medical physics' coupled separately ('AND', both in Title) with each of the following terms: leadership, teamwork, communication, pedagog\*, teach\*, marketing, conflict resolution, negotiat\*, qualitative research, organizational psychology. Results: The total number of PubMed references was extremely low (total 6 relevant articles for all of leadership, communication, pedagog\*, teach\*, with the rest of the searchwords giving zero hits) which is quite disturbing. For an improved perspective, we compared the search for 'leadership AND medical physics' to 'leadership AND medical' and 'leadership AND nursing' we only had 4 hits for Medical Physics as opposed to 564 for 'leadership AND medical' and 1419 for 'leadership AND nursing'...



## Embracing higher education leadership in sustainability: A systematic review

J.C. Sanchez-Carrillo\*, M.A. Cadarso, M.A. Tobarra

Education has long been praised for its economic benefits, which stem from the developed technical skills and improved health conditions it promotes. Nonetheless, improving the quality of education, including sustainability, has become a policy focus since the Tbilisi Declaration and, more recently, in the Sustainable Development Goals. How to increase the contribution of higher education to sustainability is the subject of a robust debate, not only in terms of graduates' competencies but also in its linkages to society at large. The objective of the paper is to identify the main concerns and proposed strategies in recent literature on this topic to elucidate how to overcome the gap between the actions and desires of international institutions and stakeholders....

\* جهت دسترسی به فایل پی‌دی‌اف اصلی و دانلود هر مقاله QRcode مربوطه را اسکن نمایید.

\* علاقمندان می‌توانند در صورت تمایل یکی از مقالات منتخب در این بخش را ترجمه کرده و خلاصه آن را جهت ارزیابی و انتشار به دفتر فصلنامه "پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی" ارسال نمایند.

# معرفی

## کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

### مقدمه

چندین دهه از زمانی می گذرد که صاحب نظران علمی و مسئولان اجرایی نظام توسعه در سرتاسر گیتی به این باور مشترک دست یافته اند که «انسان، محور توسعه است». با آنکه امروزه اهمیت عامل انسانی به عنوان پیشران تعالی جوامع، مورد توافق تمامی طراحان و مجریان برنامه های توسعه قرار دارد، اما هنوز هم چالشهایی متعدد در مسیر بهره برداری بهینه از این ظرفیت خدادادی برای ارتقای بالندگی سازمانها و کشورها وجود دارد و تحولات جدید نیز بر تعدد و پیچیدگی این مسائل میافزاید. طبیعی است که مواجهه موفقیت آمیز با این چالشها، به ویژه در استان دارالعباده و دارالعلم یزد با تمام مختصات و مقتضیاتش، نیازمند تلاشی گروهی و مبتنی بر اندیشه ورزی و گفتمان سازی است.

### فلسفه وجودی کانون های تفکر

ظرفیت قانونی تشکیل کانون های تفکر دانشگاهی که از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایجاد شده است، فرصتی را پیش روی تعدادی از دغدغه مندان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی استان یزد قرار داد تا با تأسیس «کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی» تلاش های خود را در این زمینه به صورتی همگرا و هم افزا سامان دهی کنند. این تشکل فرهنگی که از اواخر سال ۱۳۹۹ شکل گرفته، فضایی را فراهم آورده است تا دیدگاه های گوناگون پیرامون پدیده محوری «توسعه انسان بنیان» مورد ارائه و تحلیل قرار گیرد؛ و دستاوردهای ناشی از این فرایند، با رویکرد مدیریت دانش در اختیار مخاطبان عام و خاص گذاشته شود؛ باشد که حاصل این مجاهدت علمی و کوشش گروهی به ارتقای نظام توسعه سرمایه انسانی استان کمک کند.

### مأموریت

- اندیشه ورزی برای شناسایی و حل چالش های نظام مدیریت توسعه سرمایه انسانی
- گفتمان سازی برای ترویج مبانی فکری و نظری مرتبط
- شبکه سازی از صاحب نظران و ایده پردازان

### مخاطبان

- تصمیم گیران و مسئولان نظام توسعه مدیریت سرمایه انسانی
- متولیان نظام تعلیم و تربیت (از پیش دبستانی تا آموزش عالی)
- مدیران و کارکنان نظام اداری و اجرایی استان
- مدیران بخش خصوصی
- مدیران و کارشناسان در حوزه منابع انسانی
- مشاوران و متخصصان مدیریت منابع انسانی
- اصحاب رسانه

## خروجی ها

- انتشار بیانیه های تخصصی خطاب به جامعه هدف اختصاصی یا عمومی
- تنظیم آیین نامه ها و مصوبات پیشنهادی
- تولید محتوا در حوزه مأموریت های کانون
- تدوین گزارش های آماری و تحلیلی
- ارائه پیشنهادهای اجرایی

## موضوعات اولویت دار

- ارتقای عملکرد نظام آموزش و پرورش عمومی
- بهبود کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی استان
- ایجاد تعادل میان جریان های عرضه و تقاضای نیروی انسانی
- آینده نگاری ارکان نظام مدیریت سرمایه انسانی
- برنامه ریزی برای ارتقای خلاقیت، نوآوری و بهره وری نیروی کار
- برنامه ریزی برای ارتقای مهارت های نرم در سرمایه انسانی امروز و آینده
- ارتقای کیفیت نظامهای جذب، گمارش، انگیزش و ارزشیابی کارکنان
- توانمندسازی و ظرفیت سازی در نظام اداری برای ایفای نقش بهینه در تحقق اهداف توسعه و رشد اقتصادی
- زمینه سازی برای استقرار سازوکارهای مناسب از نظام مدیریت دانش
- تقویت انسجام و ارتباط میان حلقه های متعدد زنجیره مدیریت منابع انسانی
- شناسایی و پیشنهاد نظام ها و سازوکارهای نوین توسعه سرمایه انسانی

## معرفی اعضاء کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

● دکتر داریوش پورسراجیان  
رییس مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

● دکتر هدایت کارگر شورکی  
دبیر کانون تفکر

● مهندس علی اکبر اولیاء

● دکتر داریوش پورسراجیان

● دکتر سید محمود زنجیرچی

● دکتر حمید رضا شرافت

● دکتر ابوالفضل شرافت

● دکتر جعفر رحمانی شمسی

● مهندس اکرم فداکار

● مهندس محمد حسین مزیدی

● سید حسین رضوی خوسفی

● دکتر مرتضی محمودی

● دکتر نگار جلیلیان

اعضاء کانون تفکر

● مهندس سید رضا زکی پور

مسئول دبیرخانه

فصلنامه پژوهش‌های **نوین** در مدیریت سرمایه انسانی

شماره ثبت: ۹۱۸۷۳

**انتقادات و پیشنهادات** خود را در جهت بهبود این فصلنامه، با ما در میان بگذارید.

جهت تهیه **اشتراک فصلنامه** با شماره ۳۱۴۳-۳۵۵۰ داخلی ۲۲۶ دبیرخانه تماس حاصل فرمائید.