

## Research Paper

### Providing a local-regional model for value creation in the social security organization

Zahra Yari<sup>1</sup>, Behrooz Ghasemi<sup>\*2</sup>, Soheil Sarmad<sup>3</sup>

1. Doctoral student of Business Administration - Marketing, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Central Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University of Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University of Tehran, Iran.

#### ARTICLE INFO

PP: 811-837

Use your device to scan and read  
the article online



#### Keywords:

Value creation, social security organization, structural equation, Amos

#### Abstract

Given that the globalization of markets has made encouraging and supporting value creation in countries a necessity, the present study has also been investigated in this regard with the aim of examining value creation in the social security organization. The present study is applied in terms of purpose and descriptive in terms of implementation method, of a survey type. The statistical population also included 1248 employees of the social security organization other than service and corporate employees, and the statistical sample of 291 people was selected by simple random selection based on the Morgan table. Also, the data collection tool is a researcher-made questionnaire, and the structural equation method and Amos software were used to examine the hypotheses. Based on the research findings, the intervening conditions, namely employee selection based on interviews and tests, in-service training for employees, and determining selection criteria for hiring employees, have a positive effect on the central category, which is employee meritocracy, recognizing and encouraging entrepreneurs, and in-service training; the central category has a positive effect on strategies, namely strategies for cultivating suggestions, cultivating new ideas, encouraging employees, welcoming employee plans, and customer orientation; Strategies have a positive effect on organizational outcomes, which include organizational excellence and stability, improving service quality, client satisfaction, eliminating parallel work, reducing organizational costs, trust in organizational policy, solving organizational problems, organizational transparency, forming a talent development system, organizational effectiveness, providing superior technology and ideas; platforms, which include smart services, the existence of an organizational structure, paying attention to individuals' social resumes, transparency of organizational affairs, and the presence of specialists to solve organizational problems, have a positive effect on strategies; and the causal category, i.e., individual and organizational causes, have a positive effect on the central category.

**Citation:** Yari, Z., Ghasemi, B. and Sarmad, S. (2024). **Providing a local-regional model for value creation in the social security organization.** *Geography (Regional Planning)*, 13(53), 811-837

**DOI:** 10.22034/jgeoq.2025.290161.3130

\* **Corresponding Author:** Behrooz Ghasemi, **Email:** [dr.behroozghasemi@gmail.com](mailto:dr.behroozghasemi@gmail.com)

Copyright © 2024 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Introduction

Value creation has traditionally been understood as an internal responsibility of the firm, achieved through a business model. This concept is also reflected in the widely accepted definition that a business model is “the design or architecture of the firm’s value creation, delivery, and capture mechanisms” (Tsei, 2018). Furthermore, in the context of social value creation, most of the literature on value creation processes identifies the social value creator as the primary actor in value creation across its actions and efforts (Halberg, 2017). However, contemporary perspectives view business models as tools for collaborative engagement (Ferrer, Herbert-Vratske, & Brody, 2018), where both internal and external collaborations shape the architecture of the business model (Gower & Phillips, 2013). Thus, the business model is shaped not only by the firm but also by external actors through the integration and exchange of resources (e.g., knowledge, skills, and financial resources) (Breidbach & Brody, 2017). Furthermore, due to the dual economic and social goals of a social organization (Weerawardena, Salonki, Andruhig, & Sullivan, 2019), value is both created and shared among network actors (Loesch & Vargo, 2014) (Hollady-Rispa & Cervanti, 2018). On the other hand, today, various societies are following the emergence and maturation of the entrepreneurial revolution and becoming an entrepreneurial society. This revolution has gained much more importance in the current century than the industrial revolution and society (Romermartz et al., 2010).

### Methodology

The present research method is applied in terms of purpose and descriptive in terms of implementation method, of survey type. The

statistical population of the research included 1248 employees of the Social Security Organization, other than service and corporate. The statistical sample of the research also included 291 employees of the Social Security Organization, other than service and corporate, who were selected by simple random selection based on the Morgan table. The data collection tool included a questionnaire that was divided into two demographic sections and the main research questionnaire. This questionnaire was researcher-made and had 6 components and 74 questions that were scored based on a five-point Likert scale (very high: 5 to very low: 1). For the validity of the present research questionnaire, the opinions of 15 to 20 professors were measured, and the results showed that the CVR value calculated for each question was greater than the acceptable standard (0.45), so all questions have sufficient validity.

### Results and Conclusion

According to the results obtained from the Amos software, it was determined that the model designed in this study has a good fit and its questionnaire structures can also explain and show the relevant variables well. According to the regression coefficients, it was determined that the intervening conditions, namely, employee selection based on interviews and tests, in-service training for employees, and determining the selection criteria for hiring employees, have a positive effect on the central category, which is employee meritocracy, recognizing and encouraging entrepreneurs, and in-service training. In fact, when strong and competent employees are hired by the organization and their abilities are increased with the necessary training, we will witness the following cases: successful employees will be given more importance in the organization, meritocracy will be more important, and thus we can hope to have a value-creating organization.

### References

1. Ahmadpour Dariani, M., & Azizi, M. (2012). *Entrepreneurship*. Tehran: Mehrab-e Ghalam Cultural and Publishing Institute.
2. Ahmadpour Dariani, M. (2008). *Entrepreneurship: Definitions, theories and models*. Tehran: Jajarmi Publications.
3. Imani, M. N., Azarakhsh, T., & Ashiqi, M. (2011). *Entrepreneurship*. Tehran: Farhang-e Sabz.
4. Zabehi, M., & Moghaddasi, A. (2006). *Entrepreneurship from theory to practice* (pp. 103-150). Mashhad: Jahan-e Farda.
5. Samad Aghaei, J. (2007). *Entrepreneurial organizations*.

- Tehran: Center for Public Administration Training.
6. Faridi, D. (2008). *Cooperation in the realm of thought and action: Entrepreneurial organizations*. Tehran: Ta'avon Publications.
  7. Behzadi, N., Razavi, M., & Hosseini, R. (2014). Designing a conceptual model of entrepreneurial university with organizational entrepreneurship approach. *Entrepreneurship Development*, 7(4), 697-713.
  8. Hejazi, S. R., & Hosseini Moghaddam, S. M. (2013). The impact of entrepreneurial orientation on bank performance with emphasis on the mediating role of market orientation. *Kar va Jame'e*, 166, 44-53.
  9. Zolfaghari, A., Hejazi, R., & Farhodi, A. (2011). The position of university spin-offs in developing entrepreneurship in universities. *Specialized Quarterly of Parks and Growth Centers*, 7(27), 45-52.
  10. Arab Shahi, A. (2016). Explaining the concept and dimensions of entrepreneurial organization. *Journal of Entrepreneurship in Agriculture*, 3, 71-90. Gorgan: Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources.
  11. Kordnaeij, A., Ahmadi, P., Ghorbani, Z., & Niyakan, N. (2012). Investigating the characteristics of entrepreneurial university at Tarbiat Modares University. *Entrepreneurship Development*, 5(3), 47-64.
  12. Bani Asadi, E., Sharifian, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2016). *Evaluation of entrepreneurship indicators in physical education faculties of Iran* [Master's thesis, Shahid Bahonar University of Kerman]. Kerman, Iran.
  13. Abbasi, M., Jaribi, H., & Aram, S. (2012). *Investigating factors affecting organizational entrepreneurship: A case study of Social Security Organization* [Master's thesis, Allameh Tabataba'i University]. Tehran, Iran.
  14. Heidari, H., & Amiriyani Farsani, A. (2020). The position of entrepreneurship in Islamic teachings. *7th National Conference on New Studies and Research in Humanities, Management and Entrepreneurship in Iran*. Tehran, Iran: Al-Taha Higher Education Institute.
  15. Dehghani, M., Hashemi Takhti Nejad, H., & Mirabedini, S. J. (2019). Review and critique of factors affecting entrepreneurship in management systems. *4th Annual Conference on Management and Business Economics*. Tehran, Iran: Institute of Culture and Art.
  16. Adel, B. Y., Sabri, B., & Anis, O. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 232-241. <https://doi.org/xxxx>
  17. Bouncken, R. B. (2018). University coworking-spaces: Mechanisms, examples, and suggestions for entrepreneurial universities. *International Journal of Technology Management*, 77(1-3), 38-56.
  18. Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, 47(3), 551-563. <https://doi.org/xxxx>
  19. Teece, D. J. (2018). Managing the university: Why "organized anarchy" is unacceptable in the age of MOOCs. *Strategic Organization*, 16(1), 92-102.
  20. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2005). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (pp. 24-39). South-Western Publishers.
  21. Zhu, C. (2010, April). The effects of cultural dimensions on firms' innovativeness. In *2010 The 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering* (pp. 190-194). IEEE.
  22. Halasta, M., & Kridlova, K. (2018). *Value creation within internship programs* [Master's thesis]. IBE.

مقاله پژوهشی

ارائه مدلی بومی - منطقه ای برای ارزش آفرینی در سازمان تامین اجتماعی

زهرا یاری - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - بازاریابی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکزی، ایران

بهروز قاسمی\* - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران

سهیل سرمد سعیدی - استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>با توجه به اینکه جهانی شدن بازارها، تشویق و پشتیبانی از ارزش آفرینی در کشورها را به عنوان امری ضروری مبدل ساخته است، پژوهش حاضر نیز در این راستا با هدف بررسی ارزش آفرینی در سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری نیز شامل کارکنان سازمان تامین اجتماعی به غیر از خدماتی و شرکتی به تعداد ۱۲۴۸ نفر بودند و نمونه آماری بر اساس جدول مورگان ۲۹۱ نفر بصورت تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه محقق ساخته می باشد و جهت بررسی فرضیه ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Amos استفاده گردید. بر اساس یافته های پژوهش شرایط مداخله گر یعنی گزینش کارکنان بر اساس مصاحبه و آزمون، آموزش ضمن خدمت برای کارکنان و تعیین ملاک گزینشی برای استخدام کارکنان بر مقوله محوری که عبارتند از شایسته سالاری کارکنان، شناخت و تشویق کارآفرینان و آموزش ضمن خدمت تاثیر مثبت دارد؛ مقوله محوری بر راهبردها یعنی راهبردهای پرورش پیشنهادهای، پرورش افکار نو، تشویقی کارکنان، استقبال طرح های کارکنان و مشتری مداری تاثیر مثبت دارد؛ راهبردها بر پیامدهای سازمانی که عبارتند از تعالی و ثبات سازمانی، بهبود کیفیت خدمات دهی، رضایت مراجعین، حذف موازی کاری، کاهش هزینه های سازمان، اعتماد به سیاست سازمانی، حل مشکلات سازمانی، شفافیت سازمانی، شکل گیری نظام استعدادپروری، اثربخشی سازمانی، ارائه تکنولوژی و ایده های برتر تاثیر مثبت دارد؛ بسترها که عبارتند از خدمات هوشمند، وجود ساختار سازمانی، توجه به رزومه اجتماعی افراد، شفافیت امور سازمان و وجود متخصصان جهت حل مشکلات سازمان بر راهبردها تاثیر مثبت دارد و مقوله علی یعنی علت های فردی و سازمانی بر مقوله محوری تاثیر مثبت دارند.</p>	<p>شماره صفحات: ۸۳۷-۸۱۱</p> <p>از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید</p> 

واژه های کلیدی:

ارزش آفرینی، سازمان تامین اجتماعی، معادلات ساختاری، Amos

استناد: یاری، زهرا، قاسمی، بهروز و سرمد سعیدی، سهیل. (۱۴۰۳). ارائه مدلی بومی - منطقه ای برای ارزش آفرینی در سازمان

تامین اجتماعی. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۱۳(۵۳)، ۸۱۱-۸۳۷

DOI: 10.22034/jgeoq.2025.290161.3130

## مقدمه

ارزش آفرینی<sup>۱</sup> به طور سنتی به عنوان یک مسئولیت داخلی شرکت که از طریق یک مدل تجاری حاصل می شود، شناخته شده است. این مفهوم همچنین در تعریف بطور گسترده منعکس شده است که یک مدل تجاری، "یعنی طراحی یا معماری ارزش آفرینی، تحویل و مکانیزم های جذب شرکت" (تسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). بعلاوه، در زمینه ارزش آفرینی اجتماعی، بیشتر ادبیات مربوط به فرایندهای ارزش آفرینی، ارزش آفرین اجتماعی را به عنوان بازیگر اصلی ارزش آفرینی در سرتاسر اقدامات و تلاش های خود معرفی می کند (هالبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). با این حال، دیدگاه های معاصر، مدل های تجاری را ابزاری برای تعامل مشترک می دانند (فرر، هربرت وراتسک و برودی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). جایی که هر دو روش همکاری داخلی و خارجی، معماری مدل تجاری را شکل می دهند (گاور و فیلیپس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین، مدل تجاری نه تنها توسط شرکت بلکه توسط عوامل بیرونی از طریق ادغام و تبادل منابع (به عنوان مثال، دانش، مهارت و منابع مالی) شکل می گیرد (بریدباخ و برودی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). علاوه بر این، به دلیل اهداف اقتصادی و اجتماعی دوگانه یک سازمان اجتماعی (ویراواردنا، سالونکی، اندروهیگ و سولیوان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹) ارزش در میان بازیگران شبکه (لوش و وارگو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴) هم ایجاد و هم به اشتراک گذاشته می شود (هلادی-ریسپال و سروانتی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). از طرفی امروزه، جوامع مختلف در پی پیدایش و نضج انقلاب کارآفرینی و تبدیل شدن به جامعه کارآفرین هستند. این انقلاب در قرن حاضر، اهمیتی به مراتب بیشتر از انقلاب و جامعه صنعتی یافته است (رومر و مارتز<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به تعبیری دیگر، در حال حاضر، جوامع پیشرو در مسیر دستیابی به توسعه دانشی، جایگاه ویژه ای را برای مفهوم و فرایند کارآفرینی و تحقق زنجیر ایده تا ثروت (ارزش) و همچنین حمایت همه جانبه از کارآفرینان و صاحبان اندیشه های نو، برنامه ریزی و اجرا نموده اند (کوراتکو و هودگتس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵). در حقیقت، درک سنتی از فرایند کارآفرینی در حال تغییر است؛ زیرا الگوهای خطی کارایی خود را در تبیین کارآفرینی از دست داده اند و این فرایند به عنوان سیستم و شبکه ای متشکل از ابعاد و عناصر گوناگون مطرح شده است. بر اساس مطالعات جدید در این حوزه، همکاری بین سه بخش صنعت، دانشگاه و دولت، در ارتقای سیستم ملی و محلی کارآفرینی ضرورت دارد (لیسونی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از این سه بخش صنعت بیمه می باشد. در پژوهش حاضر ارزش آفرینی در سازمان تامین اجتماعی مورد مطالعه قرار گرفته است. سازمان ارزش آفرین به سازمانی گفته می شود که کارآفرینی علمی در آن بتواند نیرویی برای

<sup>1</sup> value creation

<sup>2</sup> Teece

<sup>3</sup> Hallberg

<sup>4</sup> Fehrer, Woratschek, & Brodie

<sup>5</sup> Gawer & Phillips

<sup>6</sup> Breidbach & Brodie

<sup>7</sup> Weerawardena, Salunke, Haigh, & Sullivan Mort

<sup>8</sup> Lusch, & Vargo

<sup>9</sup> Hlady-Rispal, & Servantie

<sup>10</sup> Romero-Martínez, A. M

<sup>11</sup> Kuratko D. F. and Hodgetts R. M.,

<sup>12</sup> Lissoni, P.

رشد اقتصادی ایجاد کند و باعث رقابت در بازارهای جهانی شود (گاررو و اربنو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در چنین سازمان‌هایی برای سرمایه‌گذاران امکاناتی فراهم می‌شود تا مراکز جدید کسب و کار را فراهم می‌شود تا مراکز جدید کسب و کار را فراهم آورند، برای پیش‌بینی مشکلات همکاری صورت می‌گیرد تا از فرصت‌های به دست آمده استفاده شود که این خود تجربه‌ای ارزشمند در حیطه مالی و بازاریابی است (ذوالفقاری، حجازی و فرهودی، ۱۳۹۰). به عبارت دیگر سازمان کارآفرین سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت‌ها را پیگیری کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی شرایط کارآفرینانه دارند که نوآور، ریسک‌پذیر، بی‌باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط فوق برای رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه اهمیت خاصی قائل شوند. آنچه یک سازمان را کارآفرین می‌سازد، تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول، نوآوری تکنولوژیکی، ریسک‌پذیری و پیش‌تاز بودن است (بهزادی و همکاران، ۱۳۹۳). امروزه، مفهوم ارزش‌آفرینی و کارآفرینی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علوم اجتماعی از جمله اقتصاد، مدیریت، سیاست، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مردم‌شناسی و غیره می‌باشد و از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. در ابتدا سازمان‌ها بیشتر بر شناسایی و استخدام کارآفرینان توجه داشتند. پس از مدتی برخی به این فکر افتادند که اقدام به پرورش افراد کارآفرین کنند. سرانجام، تفکر امروز صاحب‌نظران بر ارائه ساز و کارهایی قرار گرفته است که بتوان با استفاده از آن‌ها سازمان را به ویژگی‌های کارآفرینی مجهز کرد (عربشاهی، ۱۳۹۵). سازمان‌های کارآفرینی از طریق تعاملات منطقه‌ای، تغییراتی را ترویج می‌دهند که به نفع کل منطقه است (گاررو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). رهبران سازمان کارآفرین باید فعالیت خود را با نقش گسترده‌ترش دهند. در کنار مسائل سابق خود برای رسیدگی به مسائل داخلی، آنها باید با سایر ذینفعان در بخش خصوصی و دولتی ارتباط برقرار کنند (ایتزکویتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ ماهیت رقابت بین سازمان‌ها نیز تغییر کرده است و به عرصه جهانی گسترش یافته است (بونکن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

## مبانی نظری

### ارزش‌آفرینی

ارزش‌آفرینی، واژه‌ای است نو که از معنی کلمه اش نمی‌توان به مفهوم واقعی آن پی برد. این واژه به جای کلمه entrepreneurship به کار می‌رود که در اصل از کلمه فرانسوی *entrepreneur* به معنای متعهد شدن نشأت گرفته است. بنابر تعریف واژه نامه، ارزش‌آفرین کسی است که متعهد می‌شود یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل نماید (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان ارزش‌آفرین نیز به سازمانی گفته می‌شود که کارآفرینی

<sup>1</sup> Guerrero, M.; Urbano, D.,

<sup>2</sup> Guerrero et al

<sup>3</sup> Etzkowitz,

<sup>4</sup> Bouncken

علمی در آن بتواند نیرویی برای رشد اقتصادی ایجاد کند و باعث رقابت در بازارهای جهانی شود (گاررو و اربنو، ۲۰۱۰).

علی رغم اینکه در کشورهای پیشرفته دنیا از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد به موضوع ارزش آفرینی توجه جدی شده و حتی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه هم از اواخر دهه ۱۹۸۰ این موضوع را مورد توجه قرار داده اند، در کشور ما تا شروع اجرای برنامه سوم توسعه، توجه چندانی به ارزش آفرینی نشده بود. حتی در محافل علمی و دانشگاهی نیز به جز در موارد خیلی نادر، فعالیتی در زمینه صورت نگرفته بود. مشکل بیکاری و پیش بینی حادث شدن آن در دهه ۱۳۸۰ موجب شد که در زمان تدوین برنامه سوم توسعه، موضوع توسعه ارزش آفرینی مورد توجه قرار گیرد. در برنامه های اخیر، توسعه ارزش آفرینی در سطح وزارتخانه های علوم، تحقیقات و فناوری، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، جهاد کشاورزی، صنایع و معادن و فلزات، همچنین مؤسسه کار و تأمین اجتماعی و جهاد دانشگاهی به دلیل ارتباط با فعالیت های آنها، مطرح شده است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۰).

### گردانندگان ارزش آفرینی

دانشمندانی مانند فیرک، شراب و وولف<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) این سوال را مطرح کرده اند که چه عواملی از گردانندگان بر روند ارزش آفرینی تأثیر می گذارند. نویسندگان در کار خود به مفهوم مدیریت مبتنی بر ارزش اشاره می کنند که ممکن است شرکت و عملکرد آن را تحت تأثیر قرار دهد. مدیریت مبتنی بر ارزش یک رویکرد مدیریتی در تجارت است، جایی هدف در شرکت یا ادارات با توجه به منابع موجود آنها تنظیم می گردد. مدیریت مبتنی بر ارزش به ابزارهای کلی گفته می شود که به شرکت ها کمک می کنند تا اقدامات خود و مفهوم ارزش آفرینی را هماهنگ کنند. فیرک، شراب و وولف (۲۰۱۶) تحقیقی را انجام داده اند تا بفهمند آیا مدیریت مبتنی بر ارزش به عملکرد بالاتر کمک می کند یا نهادهای خارجی باعث تغییر عملکرد شرکت می شوند. آنها به طور مثبت نتیجه گرفتند که مدیریت مبتنی بر ارزش بر جنبه مالی تأثیر مثبت دارد و همچنین ارزش آفرینی را در شرکت افزایش می دهد. بعلاوه، در رابطه با موسسات خارجی، آنها استدلال می کنند که مالکیت مالی گرا در سطح شرکت و نگاه ملی گرا در سطح ملی، ممکن است بر میزان مدیریت مبتنی بر ارزش در عملکرد شرکت تأثیر مثبت بگذارد. بر خلاف این دیدگاه، همانطور که میزیک و جاکوبسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) متذکر شده اند، انگیزه فرآیند ارزش آفرینی با توجه به ارزش شخصی آن متفاوت است و شرکت می تواند برای مشتریان، ذینفعان مختلف و خود شرکت ارزش آفرینی کند.

با این وجود، همانطور که در پاراگراف فوق الذکر بیان شد، نگاه ها ممکن است برای ذینفعان مختلف و خود بنگاه ها ارزش ایجاد کنند و روند ارزش آفرینی نیز توسط سایر بازیگران (نه فقط توسط شرکت) طراحی گردد. این ذینفعان مختلف وارد فرآیندهای ارزش آفرینی می شوند و سهم خاص خود را به بازده کلی اضافه می کنند. بنابراین، در حال

<sup>1</sup> Guerrero, M.; Urbano, D.,

<sup>2</sup> Firk, Schrapp & Wolff

<sup>3</sup> Mizik, and Jacobson

حاضر محققان به فرآیندهای ارزش آفرینی به عنوان خروجی مشترک ایجاد شده از ذینفعان مختلف نگاه می‌کنند که در آن بازیگران متنوعی سهم و مزایای خود را در نتیجه نهایی لحاظ کرده‌اند (مارتین هالاستا و کاتارینا کریدلوا، ۲۰۱۸).

### ویژگی‌های ارزش آفرینی

دانشمندان علوم رفتاری سعی کرده‌اند ویژگی‌های شخصیتی ارزش آفرینان را مشخص نمایند. مهمترین ویژگی‌هایی که در تحقیقات به آنها اشاره شده، عبارتند از: خطرپذیری، نیاز به موفقیت، مرکز کنترل داخلی، اعتماد به نفس، پشتکار زیاد، پرتوانی، تعهد، ابهام‌پذیری، استقلال‌طلبی، آرمان‌گرایی، پیشگامی، فرصت‌گرایی، نتیجه‌گرایی، اهل کار و عمل و آینده‌نگری هستند (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۱).

### جدول (۱): ویژگی‌های شخصیتی ارزش آفرین

خوداتکایی	با کمک این نیرو کار آفرین می‌تواند به مبارزه با سختیها پردازد
نیاز به انجام دادن و به دست آوردن	اینگونه اشخاص به صورت دائم نیاز به آن دارند محصول با خدمتی را به دست آورد
استفاده از نهایت بهره‌وری	یک کار آفرین همواره می‌خواهد از وقت خود بهترین استفاده را کند.
تحمل ریسک	یک کار آفرین می‌تواند ریسک ناشی از شکست را پذیرفته و تحمل کند.
شکارچی فرصت‌ها	کارآفرین به سادگی می‌تواند میان یک اتفاق بدون خاصیت با دیگری که در دل آن فرصت شکوفایی نهفته است، تمایز قائل شود و دومی را شکار کند.
نیاز به پیشرفت دائمی	او علاقه دارد که همه روزه به پیشرفت‌های جدیدی دست پیدا کند
قدرت کنترل خود	اغلب کار آفرینان بیشتر از آنکه بتوانند محیط بیرون را کنترل و مدیریت کنند بر خود تسلط دارند.
همواره به هدف نگاه می‌کنند	شب و روز فکرشان رسیدن به هدف می‌باشد.
توانایی تشخیص الویت‌ها	خوب می‌داند چه کاری، چه موقع باید انجام شود.
خوش بینی	کار آفرین در برخورد با مشکل بدون آنکه ذهن خود را مخدوش کنند مبارزه می‌کند تا آن را از میان بردارد.

<sup>1</sup> Martin Halasta, and Katarina Kridlova

شجاعت	کار آفرین باید دل انجام تغییرات، و به نوعی بازی با سرنوشت خود، کارمندان و شرکت را داشته باشد.
قدرت تحمل بالا	قدرت تحمل جاذبه ایجاد می کنند در صورتی که عدم داشتن آن فرد را مجذوب می کند .
نگیزه داخلی بالا	اگر فردی دارای انگیزه بسیار قوی برای انجام کاری باشد و آن انگیزه در درون آن نباشد در هر لحظه ممکن است که فرد آن کار را رها کند.
قدرت انتخاب بالا	آسان با انتخاب های خود مسیر زندگی اش را تعیین می کند.

### انواع ارزش آفرینی

تا کنون طبقه بندی های مختلفی از ارزش آفرینی توسط محققان مختلف صورت گرفته است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود: اسمیت براساس شخصیت، زمینه های اجتماعی و رفتاری دو نوع ارزش آفرین را مورد شناسایی قرار داده است: ۱- ارزش آفرینان افزار مند 2- ارزش آفرینان فرصت طلب (کیاکجوری و همکاران، ۱۳۹۱). جانجا با توجه به میزان فعالیت ارزش آفرینی انواع مختلف ارزش آفرینی را به پنج دسته تقسیم می کند: ۱- ارزش آفرینی اجرایی ۲- ارزش آفرینی فرصت طلبانه 3- ارزش آفرینی اکتسابی 4- ارزش آفرینی تکوینی ۵- ارزش آفرینی ابتکاری (حقیقی، ۱۳۹۰).

در ادبیات ارزش آفرینی انواع دیگری از ارزش آفرینی به چشم می خورد که در اینجا به عناوین برخی از آنها اشاره می شود:

۱) ارزش آفرینی پایدار؛ ۲) ارزش آفرینی اشتراکی؛ ۳) ارزش آفرینی محلی؛ 4) ارزش آفرینی پاسخگو؛ ۵) ارزش آفرینی بین المللی؛ 6) ارزش آفرینی اجتماعی؛ ۷) ارزش آفرینی تکنولوژیک (صمد آقایی، ۱۳۸۶).

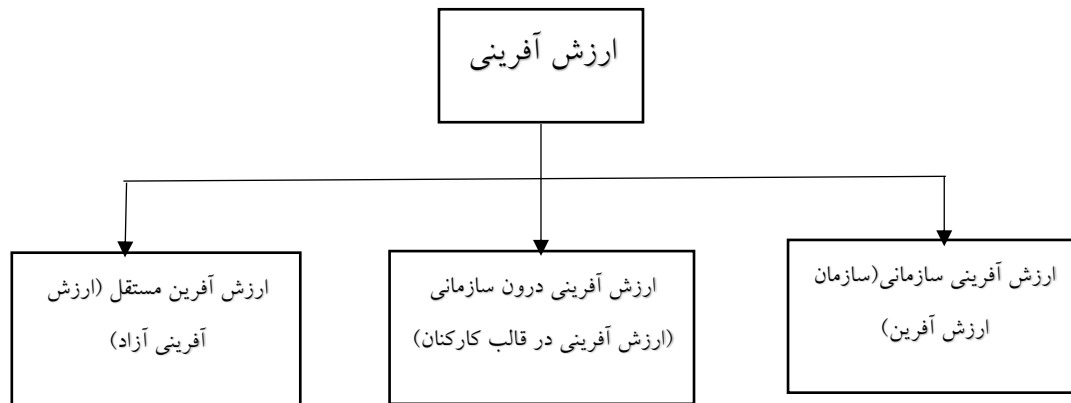
بطور کلی ادبیات ارزش آفرینی نشان می دهد که ارزش آفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می گیرد:

الف- ارزش آفرینی فردی: ارزش آفرینی فردی فرایندی است که در آن فردی با اتکا به منابع مالی غالباً شخصی و متکی بر ویژگی های شخصیتی نظیر فعالیت، ریسک پذیری و اهل عمل بودن اقدام به تأسیس یک کسب و کار جدید می نماید و آنرا تا رسیدن به موفقیت هدایت می کند (برسلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). ب- ارزش آفرینی درون سازمانی: ارزش آفرینی درون سازمانی، مسئولیت به ثمر رساندن یک خلق نوآورانه در درون سازمان است. به عبارت دیگر، ارزش آفرینی درون سازمانی فرایندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ ارزش آفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می رسند. ج- ارزش آفرینی سازمانی: ارزش آفرینی سازمانی به معنای اجرای فرایند ارزش آفرینی در داخل سازمان و با استفاده از خصوصیات همچون روایه پشتکار، ریسک پذیری، خلاقیت و نوآوری می باشد که طی آن گروهی از افراد درون سازمان تبدیل به موتور توسعه آن می گردند. به عبارت

<sup>1</sup> Bresler,

دیگر، ارزش آفرینی شرکتی به مفهوم تعهد یک سازمان به ایجاد و مصرف محصولات جدید، فرآیندهای تازه و نظام سازمانی نوین است (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰).

شکل زیر انواع ارزش آفرینی را نشان می‌دهند:



شکل (۱): انواع ارزش آفرینی

### پیامدهای ارزش آفرینی

پیامدهای ارزش آفرینی دامنه تأثیرات ارزش آفرینی بر جامعه بسیار وسیع است، از تغییر در ارزش های اجتماعی تا رشد شتابان اقتصادی. محققین تغییرات مختلفی را که ارزش آفرینی در یک جامعه ایجاد می‌کند، بررسی کرده و آثار آن را از دیدگاه های متفاوت مورد بحث قرار داده اند. برخی از این تأثیرات عبارتند از:

۱. اشتغال زایی
۲. انتقال تکنولوژی
۳. ترغیب و تشویق سرمایه گذاری
۴. شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید
۵. افزایش رفاه
۶. ساماندهی و استفاده اثربخش از منابع

پیامدهای مثبتی که توسعه ارزش آفرینی در اقتصاد کشور ایجاد می‌کند، غیر قابل انکار است. بسیاری از محققان معتقدند که، ارزش آفرینان از رسیدن نظام اقتصادی به تعادل ایستا جلوگیری کرده و بواسطه رفتارهای فرصت جویانه خود، اقدام به فرصت سازی برای کلیت نظام اقتصادی می‌نمایند. ارزش آفرینی، پایه های شکل گیری اقتصاد نوین

(اقتصاد در ابتدای هزاره سوم میلادی شاهد دگرگونی های شگرفی بوده است)، انقلاب فناوری اطلاعات و تغییر ترکیب نیروی کار به نفع نیروهای دانش محور از زمره این تغییرات است. شاید مهمترین روندی که در اقتصاد دیده می شود حرکت به سوی یک نظام اقتصادی با ماهیت شبکه ای است. در چنین اقتصادی، کنترل و تخصیص منابع به صورت توزیع شده صورت می گیرد و نقش شبکه های اجتماعی در رشد و توسعه اقتصادی به مراتب بیش از نظام متمرکز برنامه ریزی دولتی خواهد بود. نقش ارزش آفرینان در رویکرد شبکه مدار به مراتب پررنگتر از رویکرد اقتصاد کلاسیک است. در اقتصاد نوین، ارزش آفرینان در شبکه های اجتماعی نقش عناصر فعالی را ایفا می کنند که ارتقای بازده سرمایه های مادی و انسانی را فراهم می آورند (احمدپور داریانی، ۱۳۹۱).

### ارزش آفرینی سازمانی

واژه هایی از قبیل ارزش آفرینی درون سازمانی، ارزش آفرینی سازمانی، کسب و کار شرکتی و امثال آن برای توصیف پدیده ی ارزش آفرینی درون سازمانی به کار برده شده است. سرانجام ارزش آفرینی درون سازمانی، به عنوان فرآیند خلق فرصت ها با هدف ایجاد ارزش های نوآورانه، بدون ملاحظه ی دیگر منابع (انسانی و سرمایه) یا موقعیت ارزش آفرینانه در سازمان های موجود یا جدید، تعریف شد. مفهوم ارزش آفرینی درون سازمانی در یک بعد وسیع دربرگیرنده ی ارزش آفرینی درون سازمان های موجود است (استینر، ۲۰۰۰؛ به نقل از یداللهی فارسی، ۱۳۹۰). تعاریف مختلفی از ارزش آفرینی سازمانی شده است که به بعضی از آنها اشاره می شود: ارزش آفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن، محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ ارزش آفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می رسد یا به عبارت دیگر مجموعه فعالیت هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دست یابی به نتایج نوآوران برخوردار است (صمد آقایی، ۱۳۸۶). در تعریفی دیگر ارزش آفرینی سازمانی به عنوان گرایشی تعریف شده که سازمان را درگیر فعالیت هایی می کند تا بتواند به طور موفقیت آمیز، فرصت ها را شناسایی و بر روی آنها سرمایه گذاری کند. ارزش آفرین سازمانی فردی است که هنگام کار در یک سازمان، از مهارت های ارزش آفرینانه خود استفاده کرده و منابع را سازماندهی می کند تا فعالیت جدیدی را ایجاد و مدیریت کند؛ ارزش آفرینان سازمانی تولیدات، خدمات و فرآیندهای جدیدی را معرفی می کنند تا شرکت را قادر سازند به رشد و سود بالایی دست یابد، ارزش آفرینی سازمانی همچنین می تواند بهبود یک فرآیند را در درون شرکت در برگیرد (احمدپورداریانی و عزیزی، ۱۳۹۱). سازمان ارزش آفرین<sup>۱</sup> سازمانی است که بدون در نظر گرفتن منابع موجود و تحت کنترل، فرصت ها را پیگیری کند. به عبارت دیگر، سازمان هایی شرایط ارزش آفرینانه دارند که نوآور، ریسک پذیر، بی باک و مهاجم باشند و در حمایت از شرایط فوق برای رهبری تکنولوژیکی و تحقیق و توسعه اهمیت خاصی قائل شوند. آنچه یک سازمان را ارزش آفرین می سازد، تعهد قوی نسبت به نوآوری محصول، نوآوری تکنولوژیکی، ریسک پذیری و پیشتاز بودن است (ذبیحی و مقدسی، 1385). برای شناسایی ویژگی های سازمان های ارزش آفرین پژوهش هایی انجام گرفته

<sup>1</sup> Entrepreneurial Organization

است: حجازی و حسینی مقدم (۱۳۹۲) به نقل از ماهاداران (۲۰۰۱) برای تشخیص سازمان‌های سنتی از سازمان‌های ارزش آفرین سه ویژگی را ذکر کرده‌اند:

- این سازمان‌ها واحدهای عملکردی کوچک و پراکنده در سطح سازمان ایجاد می‌کنند و برای آنها چارچوب سازمانی اولیه به وجود می‌آورند و از این واحدها برای کسب سود استفاده می‌کنند.

- عملکرد واحدهای سازمانی از طریق یک نمونه کوچک بهبود می‌یابد نه از طریق سیستم‌های تخصیص منابع، کنترل و برنامه‌ریزی سیستماتیک. سیستم‌های بودجه‌بندی در این سازمان‌ها ضمن قانونی بودن، محرک بوده و تخصیص سرمایه، تدریجی و منعطف است.

- نقش حمایتی به جای ذهنیت کنترل‌گرایی.

حجازی و حسینی مقدم (۱۳۹۲) به نقل از لاج سینگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) برای سازمان‌های کار آفرین، به چهار ویژگی زیر نیز

اشاره کرده است:

- تأکید بر نتایج گروه‌های کاری

- تشویق نوآوری و ریسک‌پذیری

- درس‌آموزی و عبرت‌گرفتن از اشتباهات

- انعطاف‌پذیری (حجازی و حسینی مقدم، ۱۳۹۲)

ویژگی‌های سازمان ارزش آفرین را می‌توان به دو دسته ویژگی‌های ساختاری و محتوایی به شرح زیر تقسیم کرد:

الف- ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های ارزش آفرین عبارتند از: ۱- غیررسمی بودن؛ ۲- تخصصی نبودن؛ ۳- نداشتن استاندارد؛ ۴- کم‌رنگ بودن سلسله‌مراتب؛ ۵- نداشتن پیچیدگی؛ ۶- عدم تمرکز؛ ۷- حرفه‌ای بودن؛ و ۸- کم بودن پرسنل ستادی نسبت به کل پرسنل.

ب- ویژگی‌های محتوایی سازمان‌های ارزش آفرین عبارتند از: کوچک بودن اندازه سازمان، تکنولوژی پیشرفته و قابل انعطاف، پویایی محیطی، داشتن مأموریت، اهداف و استراتژی‌های واضح، منعطف، مشتری‌گرا و مدون و برخوردار از فرهنگ مناسب (وجود اعتماد متقابل بین افراد، سناریوهای برنده، تظاهر نکردن به کار، تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری، ارزشمند بودن کار گروهی و ...) (فرایدی، ۱۳۸۷).

<sup>۱</sup> Lach Singer

## عوامل مؤثر بر ارزش آفرینی سازمانی

ارزش آفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است. رفتار سازمانی تابعی از عوامل زمینه ای و ساختاری است. برای اینکه رفتار سازمانی ارزش آفرینانه باشد و سازمان با رویکرد ارزش آفرینی به هدف های خود دست یابد، عوامل ساختاری و زمینه ای باید مدیریت شوند.

### عوامل زمینه ای مؤثر بر رفتار ارزش آفرینی سازمانی

۱. فرهنگ و ارزش های سازمان: فرهنگ سازمانی شامل ارزش ها و باورهای اعضای یک سازمان است و رفتار اعضای سازمان را شکل می دهد. فرهنگ سازمانی می تواند در یک طیف از حامی آرمان و هدف های سازمانی تا تقابل با هدف های سازمانی قرار گیرد. فرهنگ حامی ارزش آفرینی، فرهنگی است که در آن ارزش هایی مانند تغییر، نوآوری، مخاطره پذیری، یادگیری، کارگروهي، رقابت پذیری، و فرصت جویی ترویج می شود. در فرهنگ سازمانی ارزش آفرینی، هدف جویی و آرمان مشترک در کارکنان درونی شده است، ارتباطات سازمانی در این فرهنگ روان و اثربخش است و کارکنان با احساس با معنی بودن کار، از شغل خود راضی هستند؛ کارگروهي امری عادی است و افراد قادر هستند تا با اعضای تیم که هر یک خصوصیات خاص خود را دارد، کار کنند.

۲. محیط کسب و کار: محیط کسب و کار شامل محیط اقتصادی، اجتماعی، فناوری و سیاسی ملی و بین المللی است. محیط کسب و کار می تواند حامی یا مانع ارزش آفرینی سازمانی باشد. به طور کلی سازمان ها برای فعال کردن رفتار ارزش آفرینی، می توانند فشارهای رقابتی را به داخل سازمان منتقل کنند و بخش ها و افراد سازمانی در مواجهه با خواسته های محیط قرار گیرند (بنی اسدی و همکاران، ۱۳۹۵).

### عوامل ساختاری مؤثر بر رفتار ارزش آفرینی سازمانی

۱. هدف گذاری صحیح و روشن: وقتی هدف ها روشن باشد، اعضای سازمان می دانند که برای رسیدن به چه چیزی باید تلاش کنند.

۲. توسعه منابع انسانی: در سازمانی که افراد با قابلیت بالا وجود داشته باشند، رفتار ارزش آفرینی را ترویج می دهند.

۳. ایجاد سیستم های بازخورد: افراد و بخش های سازمان اگر از نتایج کار خود و عکس العمل محیط بازخورد دریافت نمایند، می توانند عملکرد خود را بهبود بخشند، جایی که عوامل محیطی انتظار رفتار ارزش آفرینی را القا می کنند، بازخوردهای محیطی رفتار ارزش آفرینی سازمانی را ترغیب می کنند.

۴. ترکیب مسئولیت فردی و گروهی: سیستم های سازمانی با ترکیب مسئولیت فردی و گروهی، تلاش فردی و گروهی را ترغیب می کنند.

۵. پاداش بر اساس نتایج: در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهیم هستند و نتایج مثبت، پاداش مثبت دارند، رفتار ارزش آفرینانه در آنها ترغیب می‌شود.

عوامل ساختاری دیگری نیز که در ارزش آفرینی سازمانی نقش دارند به صورت زیر است: فرآیند و سیستم خلاقیت و نوآوری، تأمین امکانات مورد نیاز نوآوری، ارتباط اثربخش با مشتریان، آموزش فنون و مهارت های ارزش آفرینی، توسعه زمینه های مشارکت فراگیر کارکنان، ایجاد محیط کاری جذاب و صمیمانه در کار (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۹۰).

### رویکردهای ارزش آفرینی سازمانی

شول هامر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۲ استراتژی ها و رویکردهایی را در مورد ارزش آفرینی سازمانی ارائه داده است که عبارتند از رویکرد اداری، فرصت یابی، تقلیدی و اکتسابی و پرورشی

**رویکرد اداری:** سازمان های بزرگ با ایجاد واحد تحقیق و توسعه و تعیین مقررات روش ها و خط مشی هایی که برای آن ها، ایده های جدید را خلق و اجرا می نماید. میزان موفقیت و نوآوری و فعالیت های ارزش آفرینانه این واحدها بستگی به نحوه مدیریت اداری سازماندهی، برنامه ریزی و کنترل و حمایت مدیریت دارد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷).

**رویکرد فرصت یابی:** جست و جوی محیط درونی و بیرونی سازمان برای کشف، تبدیل سازگاری و اجرای فرصت های جدید مشخصه این رویکرد است. در این روش کوشش های ارزش آفرینانه، به سمت کشف فرصت ها و تبدیل آنها به ایده های قابل اجرا هدایت می شود. اجرای این روش در سازمان های سنتی مشکل است زیرا آنها بیشتر دنبال شناسایی و رفع تهدیدات هستند تا توجه در مورد فرصت ها (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷).

**رویکرد تقلیدی:** اگر سازمانی محصول، خدمت یا فرآیند جدیدی را ایجاد نمود ارزش آفرین است حتی اگر قبلاً چنین نوآوری در خارج از سازمان انجام شده است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱).

**رویکرد اکتسابی:** با خرید سایر شرکت ها و ادغام با آنها رشد می کند هزینه فعالیت های نوآورانه کاهش می یابد، قابلیت های تکنولوژیکی سازمان افزایش می یابد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷).

**رویکرد پرورشی:** باتشکیل تیم یا واحدی به نام "اقدام و موقعیت های پرمخاطره و نو" فعالیت های ارزش آفرینانه تسهیل و سامان داده می شود. علت تشکیل این واحدها ایجاد بستر و فضای مساعدتر برای پرورش نوآوری و ارزش

<sup>۱</sup> Shul Hummer

آفرینی در سازمان است. این به این معنا نیست که تنها استفاده از یکی از این رویکردها ضامن موفقیت است بلکه استفاده هم زمان از چند استراتژی نتیجه بهتری را به ارمغان می آورد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۷).

### سازمان تامین اجتماعی به عنوان سازمانی ارزش آفرین

سازمان در تعریف، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهداف مشترک و از پیش تعیین شده، آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند. کارآمد نمودن هر سازمان مستلزم آگاهی و شناخت عوامل موثر و میزان تاثیر آن عوامل بر سازمان است. صندوق تامین اجتماعی نیز، به عنوان ابزاری کارآمد برای تحقق عدالت اجتماعی، بازویی قدرتمند برای تامین رفاه و حمایت از نیروی کل کشور است و ایجاد و توسعه این صندوق پاسخی به نیاز ایمنی و سلامتی انسانها می باشد. با نگرشی دقیق در می یابیم که در جهان کنونی با ویژگی هایی نظیر تغییرات و تحولات سریع، پیچیدگی های فزاینده و رقابت روزافزون؛ یکی از ارزانتترین ابزارها برای رشد و توسعه سازمان ها استفاده از افراد ارزش آفرین است. با شناخت عوامل موثر و تاثیر گذار بر ارزش آفرینی سازمانی و فراهم نمودن بستر های مناسب جهت رشد ارزش آفرینان سازمانی، می توان در بهبود عملکرد سازمان گام های مهمی برداشت (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱). تامین اجتماعی اکنون ستون اصلی ایجاد آسایش خاطر و امید به آینده در مردم بیشتر کشورهای جهان است. از راه باز توزیع درآمدها؛ از طریق سامانه های خود باعث حذف یا کاهش عمده فقر، بی خانمانی، بیماری، مطرودیت اجتماعی، و جهل و بی سواد می شود و از همین رو، نارضایتی و ناامیدی را در یکایک ساکنان جامعه کاهش داده و خطر ناآرامی ها و انقلاب های اجتماعی را از میان بر می دارد. تامین اجتماعی، مولفه کلیدی سیاست اجتماعی است (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۱). صندوق تامین اجتماعی، به عنوان ابزاری کارآمد برای تحقق عدالت اجتماعی، بازویی قدرتمند برای تامین رفاه و حمایت از نیروی کل کشور است و ایجاد و توسعه این صندوق پاسخی به نیاز ایمنی و سلامتی انسانها می باشد. با نگرشی دقیق در می یابیم که در جهان کنونی با ویژگی هایی نظیر تغییرات و تحولات سریع، پیچیدگی های فزاینده و رقابت روزافزون؛ یکی از ارزانتترین ابزارها برای رشد و توسعه سازمان ها استفاده از افراد ارزش آفرین است. با شناخت عوامل مؤثر و تاثیر گذار بر ارزش آفرینی سازمانی و فراهم نمودن بستر های مناسب جهت رشد ارزش آفرینان سازمانی، می توان در بهبود عملکرد سازمان گام برداشت. سازمان ها در فرآیند حرکت خود در جهت تحقق اهداف نظام اجتماعی ممکن است دچار ضعف شوند که در سطح سازمانی مهم ترین نقطه ضعف متوجه مسایل مدیریتی است؛ زیرا مدیران یکی از عوامل موثر در ایجاد و بسط روحیه ارزش آفرینی می باشند (مهدوی راد و همکاران، ۱۳۹۲). گرایش ها و اندیشه های موجود در سازمان می توانند با استناد به (رابطه) و نه (ظابطه) موجبات ارتقای خویش را فراهم آورند، این امر باعث کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری و افزایش روحیه انفعالی در کارکنان می گردد. در جوامع کنونی، جامعه شناسی سازمان ها، حوزه مطالعاتی خاصی را در این رشته به خود اختصاص داده است. این حوزه به مطالعه ساختارها و رفتارهای سازمانی می پردازد. موضوعات قابل بررسی در این باره عبارتند از: بهره وری کارکنان، غیبت کارکنان، رضایت شغلی، انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان (مقدسی، ۱۳۸۷). پژوهش حاضر نیز در پی طراحی و تبیین مدل سازمان ارزش آفرین در تامین اجتماعی با تاکید بر رویکرد

پژوهش ترکیبی می‌باشد. اگر صندوق تامین اجتماعی را نهادی خدماتی در جامعه بدانیم، کارکنان آن، در پیشبرد اهداف پیش بینی شده در برنامه‌ها و ماموریت‌های این سازمان در راس آن حفظ کرامت انسانی در جامعه می‌باشد، نقش اساسی دارند؛ و به منزله با ارزش‌ترین سرمایه‌های انسانی به شمار می‌روند که باید در همه ابعاد مادی، معنوی، پرورشی و انگیزشی به آن توجه خاص داشت. اهمیت تحقیق سازمان‌ها در برهه‌ای از زمان که از آن به عنوان ((عصر دانش))، ((عصر فراصنعتی))، ((عصر عدم تداوم))، ((عصر جامعه اطلاعاتی و عصر سرعت)) نام برده می‌شود، خود را برای مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱). در این مقطع حساس، سرعت تغییرات و تحولات از حد تصور فراتر رفته و جدالی برای احراز برتری‌های صنعتی، علمی و فنی شروع شده است. سازمان‌ها برای این که به این تغییرات پاسخ دهند و در صحنه رقابت دوام بیاورند باید فعالیت‌های ارزش‌آفرینانه را ترویج دهند. برای ترویج روحیه ارزش‌آفرینی، سازمان باید یک فضای مناسب ایجاد کند. مدیران سنتی تعصب زیادی به ساختار سلسله‌مراتبی دارند که همه این‌ها مانع خلاقیت، انعطاف‌پذیری و مخاطره‌پذیری می‌گردند. تشکیل تیم‌های ارزش‌آفرینی در سازمان باید تشویق شده و از اعضای تیم حمایت شود. فرآیند ارزش‌آفرینی در درون سازمان نیاز به تعهد مدیریت به ویژه مدیریت عالی دارد (آنتونیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

هدف هر جامعه‌ای دستیابی به رشد و توسعه می‌باشد. با مقایسه روند رشد کشورهای پیشرفته و کشورهای در حال توسعه و بررسی مشکلات این کشورها (از قبیل بیکاری، تورم و ...) متوجه شده ایم که یکی از عوامل مهم و موثر برای موفقیت کشورهای در حال توسعه جهت رسیدن به پیشرفت و توسعه پایدار، توجه به مبحث مهم کارآفرینی می‌باشد. لذا کشور ما و سایر کشورهای در حال توسعه در جهت رشد و توسعه ناگزیرند توجه خاصی را به مقوله ارزش‌آفرینی مبذول نمایند. ارزش‌آفرینی دارای انواع مختلفی چون: ارزش‌آفرینی آزاد و مستقل، ارزش‌آفرینی درون‌سازمانی، ارزش‌آفرینی سازمانی و ... می‌باشد. با توجه به اهمیت و ضرورت ارزش‌آفرینی در سازمان می‌بایست سازمان‌های مختلف کشور را به سمت انواع جدید سازمان خصوصاً سازمان ارزش‌آفرین سوق داده تا با استفاده از قابلیت‌های این چهره جدید از سازمان، با استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و بهره‌گیری از فرصت‌های به دست آمده و مواجهه مؤثر با تغییر و پویایی، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری داد. ارزش‌آفرینی پیش از آن که ابزار و روشی برای حل مشکلات امروز سازمانها و در حالت کلی اجتماعات بشری باشد، رویکردی است که در آن وجوه آفرینندگی، زایش، نوشتن و نو بودن نقش قابل توجهی دارد. بدین ترتیب ارزش‌آفرین کسی است که دائماً در حال تولید، پرورش، به کارگیری و به طور کلی جان دادن و روح دمیدن به افکار و ایده‌های جدید است. این ایده‌ها میتواند یک تئوری، یک محصول، یک فرآیند و یا یک سبک نوین زندگی باشد (فیضی، 1385). ارزش‌آفرینی به عنوان سمبل و نماد تلاش و موفقیت در امور تجاری بوده و ارزش‌آفرینان پیشگامان موفقیت‌های تجاری در جامعه هستند. توانایی آن‌ها در بهره‌گیری از فرصت‌ها، نیروی آنها در نوآوری و ظرفیت آنها در قبال موفقیت، به عنوان

معیارهایی هستند که ارزش آفرینی نوین به وسیله آن‌ها سنجیده می‌شود. ارزش آفرینان از نظر رهبری، مدیریت، نوآوری، کارایی، ایجاد شغل، رقابت، بهره‌وری و تشکیل شرکت‌های جدید سهم مهمی در رشد اقتصادی دارند. بنابر اعتقادی، در جوامع لازم است که انقلاب ارزش آفرینی رخ دهد این انقلاب در عصر حاضر، اهمیتی به مراتب بیشتر از اهمیت انقلاب صنعتی دارد (میر فخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه، مفهوم ارزش آفرینی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران رشته‌های مختلف علوم اجتماعی از جمله اقتصاد، مدیریت، سیاست، جامعه‌شناسی، روانشناسی، مردم‌شناسی و غیره می‌باشد و از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. در ابتدا سازمان‌ها بیشتر بر شناسایی و استخدام ارزش آفرینان توجه داشتند. پس از مدتی برخی به این فکر افتادند که اقدام به پرورش افراد ارزش آفرین کنند. سرانجام، تفکر امروز صاحب‌نظران بر ارائه ساز و کارهایی قرار گرفته است که بتوان با استفاده از آن‌ها سازمان را به ویژگی‌های ارزش آفرینی مجهز کرد (عربشاهی، ۱۳۹۵). حال که در طی سال‌های گذشته ضرورت ارزش آفرینی در سازمان‌ها مطرح شده، مسله این است که ابعاد و زوایای مختلف سازمان ارزش آفرین مورد بحث و بررسی قرار گیرد. سازمان ارزش آفرین از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ عوامل حیاتی (اساسی) موفقیت سازمان ارزش آفرین کدامند؟ چه مراحل و یا اقداماتی باید برای طراحی سازمان ارزش آفرین صورت گیرد؟ چالش‌ها و آینده سازمان ارزش آفرین چگونه است؟ در جهت پاسخگویی به این سوالات و با توجه به قابلیت‌های مؤثر و غیر قابل انکار سازمان ارزش آفرین هدف این است تا در این پژوهش به طراحی و تبیین مدل سازمان ارزش آفرین در تامین اجتماعی بپردازد.

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان تامین اجتماعی به غیر از خدماتی و شرکتی به تعداد ۱۲۴۸ نفر بودند. نمونه آماری پژوهش نیز شامل کارکنان سازمان تامین اجتماعی به غیر از خدماتی و شرکتی که بر اساس جدول مورگان ۲۹۱ نفر بصورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

### ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌ای بود که در دو قسمت جمعیت‌شناختی و پرسشنامه اصلی تحقیق آورده شد. این پرسشنامه به صورت محقق ساخته و دارای ۶ مولفه و ۷۴ سوال بود که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد: ۵ تا خیلی کم: ۱) نمره گذاری شده بود. برای روایی پرسشنامه تحقیق حاضر نظرات ۱۵ تا ۲۰ استاد سنجیده شد که نتایج نشان داد مقدار CVR محاسبه شده برای تک تک سوالات از معیار قابل قبول (۰/۴۵) بیشتر است، پس تمام سوالات از روایی کافی برخوردار است.

### جدول (۲): تصمیم‌گیری بر اساس معیار CVR

تعداد افراد متخصص	حداقل مقدار روایی
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۵	۰/۴۵
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹

از طرفی روش آلفای کرونباخ شایع‌ترین روش برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش‌های دیگر است که ما مورد بررسی قرار داده ایم و نتایج زیر حاصل شد:

### جدول (۳): میزان آلفای کرونباخ

نام متغیر	میزان پایایی (آلفای کرونباخ)
شرایط مداخله گر	۰.۷۰۸
راهبردها	۰.۸۳۱
پیامدها	۰.۸۹۶
مقوله محوری	۰.۷۸۸
مقوله علی	۰.۹۰۲
بسترها	۰.۷۹۳

با توجه به اینکه اگر ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷ یا بیشتر باشد، پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است و می‌توانیم از بابت همبستگی درونی سوالات مطمئن باشیم، لذا با توجه به آلفای کرونباخ بدست آمده، پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین برای تجزیه و تحلیل فرضیات نیز از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Amos استفاده گردید.

## یافته های پژوهش

با توجه به نتایج بدست آمده مشخص شد که:

- افرادی که در این پژوهش شرکت داشته‌اند، ۶۵ درصد مرد و ۳۵ درصد خانم بوده‌اند.
  - بیشتر شرکت کنندگان این پژوهش افرادی با سطح تحصیلات کارشناسی بوده‌اند که ۵۶ درصد افراد را تشکیل داده‌اند.
  - از لحاظ سابقه کار، بیشترین فراوانی مربوط به افرادی با سابقه مصرف کار ۶ تا ۹ سال بوده که ۵۱ درصد نمونه را از آن خود کرده است
  - بیشتر افرادی که در این پژوهش حضور داشته‌اند، در رده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال قرار داشته‌اند که ۴۶ درصد از افراد را پوشش داده‌اند.
- بنابراین نتایج بدست آمده از این افراد را می‌توان قابل اتکا و معتبر دانست چراکه از اقشار مختلف، با سطح تحصیلات آکادمیک و آشنا و مسلط به موضوع پژوهش استخراج شده است و این مفاهیم برایشان ملموس بوده است. شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق نیز در جدول (۴) ارائه شده است:

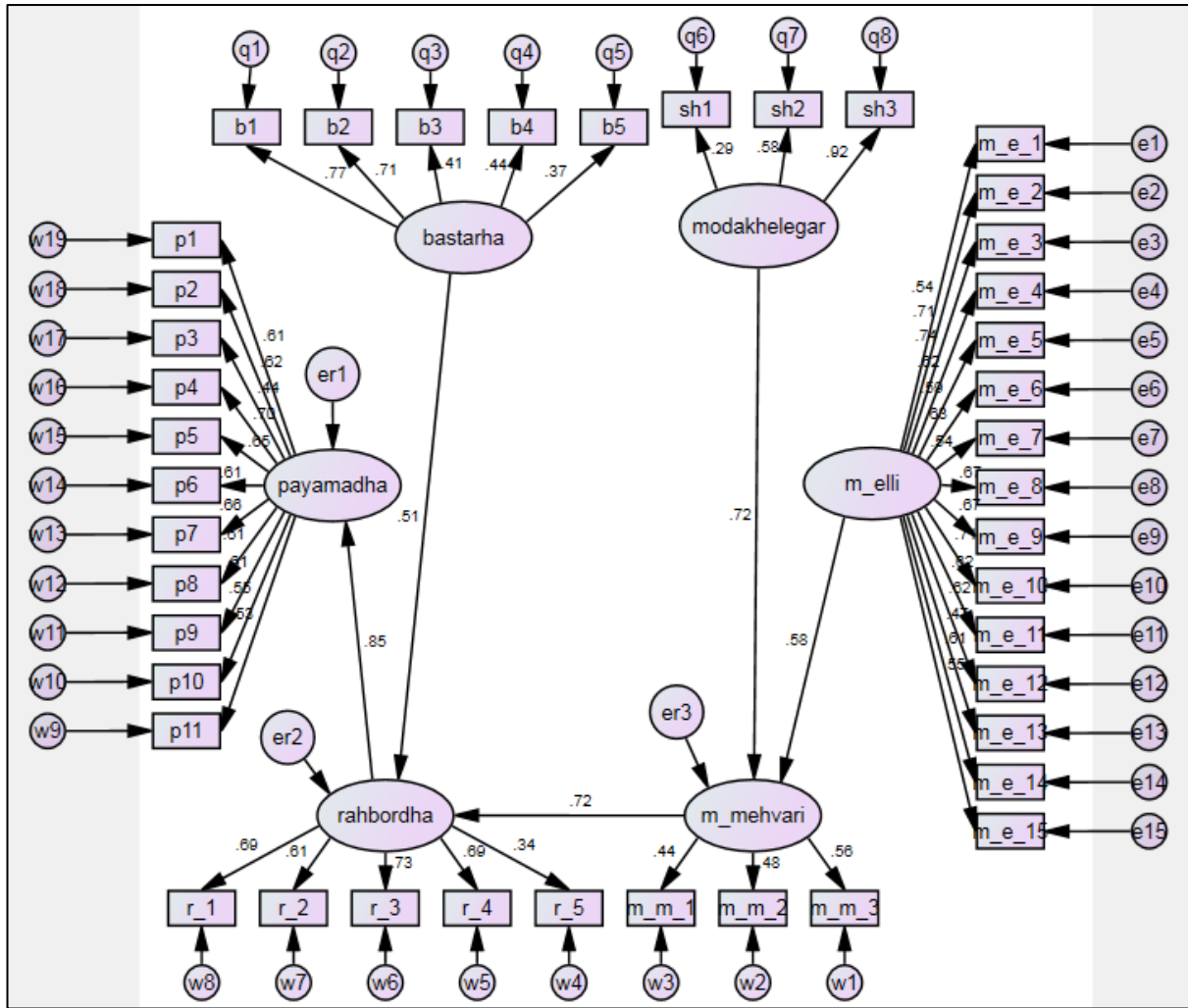
جدول (۴): آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای	مؤلفه	کمینه	بیشینه	میانگین	واریانس	چولگی	کشیدگی
متغیر محوری	ارزش آفرینی سازمانی	۱/۶۷	۵	۳/۵۲	۰/۵۸۹	۰/۲۱۸	-۰/۰۳۳
شرایط مداخله‌گر	_____	۱/۶۷	۵	۳/۷۴	۰/۵۴۱	-۰/۲۵۶	-۰/۲۷۷
متغیر پیامدها	پیامدهای سازمانی	۱/۵۵	۵	۳/۶۱	۰/۵۳۳	۰/۰۰۲	-۰/۲۷۵
متغیر علی	علل فردی	۱/۸۰	۵	۳/۷۶	۰/۴۹۸	-۰/۲۳۰	-۰/۳۵۴
	علل سازمانی	۱/۲۰	۵	۳/۷۵	۰/۴۳۹	-۰/۴۴۴	۱/۱۸۶
راهبردها	راهبرد پرورش پیشنهادات	۱	۵	۳/۷۳	۱/۱۷	-۰/۴۵۵	-۰/۸۷۲
	راهبرد پرورش افکار نو	۲	۵	۳/۸۱	۰/۹۴۰	-۰/۵۵۰	-۰/۶۱۳
	راهبرد تشویقی کارکنان	۲	۵	۳/۸۲	۰/۹۴۳	-۰/۷۴۳	-۰/۳۶۲

۰/۶۵۲-	۰/۵۸۳-	۱/۱۲	۳/۸۱	۵	۱	راهبرد استقبال طرح‌های کارکنان	
۰/۸۹۹	۰/۱۰۲-	۰/۸۷۲	۴	۵	۱	راهبردهای مشتری مداری	
۰/۲۷۰-	۰/۱۸۷-	۰/۴۸۳	۳/۶۸	۵	۱/۸۰	_____	۳

با توجه به مقادیر بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت که همه متغیرها و مولفه‌های این پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند؛ مقدار متوسط یا میانگین تمام این متغیرها از عدد ۳ می‌باشد. همچنین با توجه به مقادیر واریانس‌ها باید چنین گفت که در بین مولفه‌های متغیر راهبردها، بیشترین پراکندگی متعلق به مولفه راهبرد پرورش پیشنهادات و کمترین پراکندگی نیز متعلق به مولفه راهبردهای مشتری مداری است. همچنین در بین مولفه‌های علی، مولفه علل فردی پراکندگی بیشتری نسبت به مولفه سازمانی دارد.

برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری و تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به طور کلی تحلیل عاملی تأییدی شامل دو مرحله ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است و برای ارزیابی مدل از "شاخص‌های برازش مدل" استفاده می‌گردد. هرچه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیکتر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است و به‌عنوان نتیجه مطلوب در نظر گرفته می‌شود. به همین منظور در ادامه این بخش مدل تحلیلی طراحی شده پژوهش، توسط نرم‌افزار آموس مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و ضمن ارائه خروجی مدل از این نرم‌افزار، به بیان معیارهای مطلوبیت این مدل بر اساس داده‌های بدست‌آمده می‌پردازیم:



شکل (۲): ضرایب استاندارد متغیرهای تحقیق در مدل اندازه گیری

در جدول زیر مقادیر شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup>، برای مدل شکل (۱) بیان شده است. همه این شاخص ها دارای دامنه تغییرات ۰ تا ۱ می باشند که مقادیر بزرگتر از ۰/۹ به عنوان معیار برازش خوب در نظر گرفته می شود.

جدول (۵): شاخص های برازش مدل اندازه گیری

عنوان شاخص	دامنه مورد قبول	مقدار بدست آمده	نتیجه
GFI	GFI>0.90	۰/۹۱	تأیید مدل

<sup>۱</sup> GFI (Goodness of Fit Index)

جدول (۵) نشان می‌دهد که تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پرسشنامه دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به خوبی متغیرهای مربوطه را نشان می‌دهند.

حال با توجه به روابط بین متغیرهای این مدل که در شکل (۲) نیز به‌نمایش درآمده است، نتایج زیر را می‌توان ارائه نمود:

جدول (۶): رابطه بین متغیرهای مدل

نوع تاثیر	ضریب رگرسیون	بین متغیرها روابط
مثبت	۰/۷۲	تاثیر شرایط مداخله‌گر بر مقوله محوری
مثبت	۰/۸۵	تاثیر راهبردها بر پیامدها
مثبت	۰/۷۲	تاثیر مقوله محوری بر راهبردها
مثبت	۰/۵۱	تاثیر بسترها بر راهبردها
مثبت	۰/۵۸	تاثیر مقوله علی بر مقوله محوری

بنابراین شرایط مداخله‌گر یعنی گزینش کارکنان بر اساس مصاحبه و آزمون، آموزش ضمن خدمت برای کارکنان و تعیین ملاک گزینشی برای استخدام کارکنان بر مقوله محوری که عبارتند از شایسته سالاری کارکنان، شناخت و تشویق کارآفرینان و آموزش ضمن خدمت تاثیر مثبت دارد؛ مقوله محوری بر راهبردها یعنی راهبردهای پرورش پیشنهادها، پرورش افکار نو، تشویقی کارکنان، استقبال طرح‌های کارکنان و مشتری مداری تاثیر مثبت دارد؛ راهبردها بر پیامدهای سازمانی که عبارتند از تعالی و ثبات سازمانی، بهبود کیفیت خدمات دهی، رضایت مراجعین، حذف موازی کاری، کاهش هزینه‌های سازمان، اعتماد به سیاست سازمانی، حل مشکلات سازمانی، شفافیت سازمانی، شکل‌گیری نظام استعدادپروری، اثربخشی سازمانی، ارائه تکنولوژی و ایده‌های برتر تاثیر مثبت دارد؛ بسترها که عبارتند از خدمات هوشمند، وجود ساختار سازمانی، توجه به رزومه اجتماعی افراد، شفافیت امور سازمان و وجود متخصصان جهت حل مشکلات سازمان بر راهبردها تاثیر مثبت دارد و مقوله علی یعنی علت‌های فردی و سازمانی بر مقوله محوری تاثیر مثبت دارند.

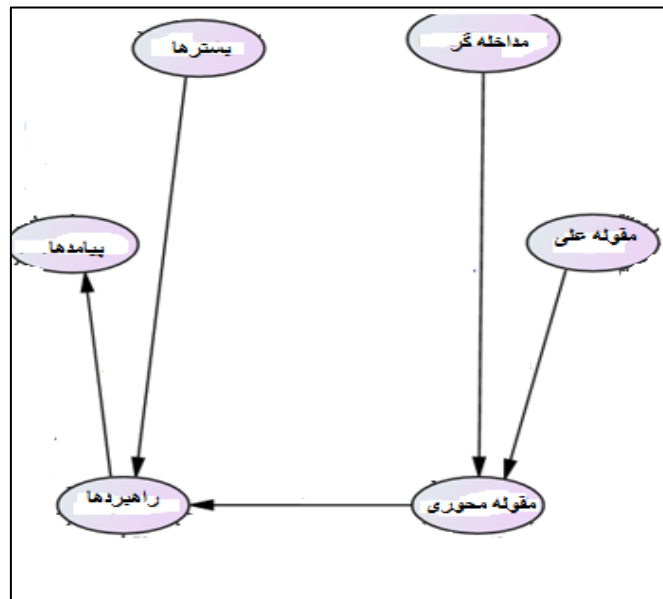
بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش از روش معادلات ساختاری و تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که طبق نتایج بدست آمده از نرم افزار آموس مشخص شد که مدل طراحی شده در این پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است و سازه‌های پرسشنامه آن نیز به خوبی می‌توانند متغیرهای مربوطه را تبیین و نشان دهند. با توجه به ضرایب رگرسیونی مشخص شد که شرایط مداخله‌گر یعنی گزینش کارکنان بر اساس مصاحبه و آزمون، آموزش ضمن خدمت برای کارکنان و تعیین ملاک گزینشی برای استخدام کارکنان بر مقوله محوری که عبارتند از شایسته سالاری کارکنان، شناخت و تشویق کارآفرینان و آموزش ضمن خدمت تأثیر مثبت دارد. در واقع وقتی کارکنانی قوی و شایسته استخدام سازمان شوند و در ادامه کار با آموزش‌های لازم بر توانایی آنها افزوده شود، شاهد این موارد خواهیم بود که در سازمان به کارکنان موفق اهمیت بیشتر داده خواهد شد، شایسته سالاری از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود و اینچنین می‌توان به داشتن سازمانی ارزش‌آفرین امیدوار بود.

در ادامه نیز مشخص شد که مقوله محوری بر راهبردهای سازمان یعنی راهبردهای پرورش پیشنهادها، پرورش افکار نو، تشویقی کارکنان، استقبال طرح‌های کارکنان و مشتری مداری تأثیر مثبت دارد. بنابراین هرچه به شایسته سالاری کارکنان و ارتقا این افراد در سازمان بیشتر پرداخته شود و افراد وظیفه‌شناس و موفق مورد تشویق و تمجید مادی و معنوی قرار گیرند و همچنین دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی نظیر آموزش ضمن خدمت با جدیت و پیوسته انجام شود، باعث خواهد شد تا راهبردها و اهداف سازمان مانند بیشتر شدن پیشنهادهای سازنده به سازمان از سوی کارکنان، آزادی عمل به کارکنان در زمینه ارائه ایده‌ها و تفکرات نو و جدید، تشویق کارکنان، استقبال و نشان دادن روی باز به طرح‌های پیشنهادی از سوی کارکنان و مشتری مداری و جلب رضایت مشتریان اجرایی شده و محقق گردند. همچنین نیل به این راهبردها باعث می‌شود تا پیامدهای مثبت سازمانی برای سازمان رخ دهد؛ یعنی با اهتمام بر راهبردهای سازمان شاهد تعالی و ثبات سازمانی خواهیم بود، کیفیت خدمات دهی سازمان بهبود می‌یابد، رضایت مراجعین و مشتریان بیش از پیش از چیش خواهد شد، موازی کاری در سازمان حذف خواهد یافت و همچنین شاهد کاهش هزینه‌های سازمان خواهیم بود. علاوه بر این در آینده شاهد اعتماد افراد حقیقی و حقوقی به سیاست سازمان هستیم، مشکلات سازمانی و چالش‌های آن کمتر شده، شفافیت سازمان برای همگان مشخص، نظام استعدادپروری در سازمان ایجاد یا تقویت خواهد یافت، اثربخشی سازمان در مقایسه با دیگر سازمان‌ها بیشتر می‌شود و شاهد ظهور ایده‌های برتر و نوین همراه با ارائه تکنولوژی خواهیم بود.

از طرفی مشخص شد که بسترهای سازمان شامل ارائه خدمات هوشمند، وجود ساختار سازمانی قوی و مستحکم، رزومه اجتماعی مثبت افراد، شفافیت در امور سازمان و وجود متخصصان جهت حل مشکلات سازمان موجب این مهم خواهد شد که راهبردهای سازمان سریع‌تر و باکیفیت‌تر اجرایی شود. شایان ذکر است که مقوله علی یعنی علت‌های فردی و سازمانی با دربر داشتن مفاهیمی همچون ارتقا شغلی افراد بر اساس ضوابط قانونی، استفاده از مدیران شایسته، توجه به سلسله مراتب شغلی در انجام امور سازمان، توجه به موضوع هم‌اندیشی در سازمان، ارتقا میزان چابکی سازمان، ارزیابی عملکرد سالانه و ماهانه کارکنان، اصلاح ساختاری سازمان در صورت لزوم، توجه به

ارزش‌های سازمان از سوی کارکنان و مدیران و ارتقا کیفیت خدمات، توجه به نیازهای معنوی کارکنان و پرورش فضائل معنوی در کارکنان، توجه به میزان رضایت و وفاداری ارباب رجوع‌ها و تلاش در بیشتر شدن این خصوصیت‌ها در بین ارباب رجوع‌ها با انجام اموری همچون رفع نیازهای آنها و همچنین جذب و استخدام افراد خلاق و نوآور در سازمان باعث خواهد شد تا بر مقوله محوری تاثیر مثبت دارند. سرانجام اینکه مدل نهایی پژوهش بصورت زیر می‌باشد:



شکل (۳): مدل نهایی پژوهش

پیشنهاداتی نیز برای این پژوهش مطرح شده که نمونه‌ای از آنها به شرح ذیل است:

- استفاده از سرمایه فکری و تجربی کارکنان با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تصمیم‌گیری برای اهداف کلی سازمان به منظور استفاده از دانش این افراد و شکوفایی استعداد کارکنان و بهره‌گیری از خلاقیت این افراد
- تشویق کارکنان فعال در زمینه پژوهشی با در نظر گرفتن مزایای مادی و معنوی برای چنین افرادی مانند حائز شدن نمره و امتیاز برای ارتقا شغلی، اهدا جوایز نقدی و غیرنقدی و امکان فراهم نمودن مسافرت برای این کارکنان به همراه اعضای خانواده‌شان.
- توجه به شایسته‌سالاری برای انتصاب در مشاغل سازمان و پرهیز از اعمال روابط نامعمول در عزل و نصب کارکنان به منظور افزایش انگیزش در کارکنان و ارتقا میزان رضایت شغلی در بین کارکنان
- اعطای ماموریت آموزشی به افراد خلاق در سازمان و توجه به نیازهای شغلی آنان به منظور جلوگیری از یکنواختی شغلی در این گونه افراد از جمله مواردی است که در هر سازمانی باید صورت گیرد و سازمان‌تأمین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد.

- با توجه به وابستگی سازمان‌ها به مشتریان و ارباب رجوع‌ها و اهمیتی که امروزه سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بر آن تاکید دارد، ایجاب می‌کند که افزایش میزان رضایت و وفاداری ارباب رجوع برای ادامه حیات سازمان‌ها جز ضرورت‌ها می‌باشد که سازمان‌ها باید به این مهم توجه بیشتری نمایند.
- به منظور کاهش سکون‌زدگی، فرسودگی و خمودگی در سازمان و کارکنان آن و فراهم نمودن سرعت بیشتر در سازمان، بایستی رشد چابک سازی و چالاکي سازمانی در بین کارکنان از جمله ماموریت‌های پیش روی سازمان قرار بگیرد.
- با توجه به تاثیر مثبت مدیریت دانش افراد در پیشبرد اهداف سازمان و جلوگیری از هدر رفت پتانسیل‌های موجود در آنها، بایستی به موضوع مدیریت دانش در کارکنان و ایجاد و توسعه نظام انگیزشی در بین کارکنان توجه ویژه شود.
- لزوم رعایت سلسله مراتب شغلی در انجام امور سازمان به منظور حفظ نظم سازمانی و تشخیص اختیارات و وظایفی که هر شخص در سازمان دارد، امری است که همواره باید مورد توجه مسئولین و مدیران عالی و میانی سازمان قرار گیرد.

#### منابع

- احمدپور داریانی، م.، و عزیزی، م. (۱۳۹۱). کارآفرینی. تهران: موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب قلم.
- احمدپور داریانی، م. (۱۳۸۷). کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها. تهران: انتشارات جاجرمی.
- ایمانی، م.، آذرخش، ت.، و عاشقی، م. (۱۳۹۰). کارآفرینی. تهران: فرهنگ سبز.
- ذبیحی، م.، و مقدسی، ع. (۱۳۸۵). کارآفرینی از تئوری تا عمل (صص. ۱۰۳-۱۵۰). مشهد: جهان فردا.
- صمدآقایی، ج. (۱۳۸۶). سازمان‌های کارآفرین. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فرایدی، د. (۱۳۸۷). تعاون در حوزه اندیشه و عمل: سازمان‌های کارآفرین. تهران: تعاون.
- بهزادی، ن.، رضوی، م.، و حسینی، ر. (۱۳۹۳). طراحی الگوی مفهومی دانشگاه کارآفرین با رویکرد کارآفرینی سازمانی. توسعه کارآفرینی، ۷(۴)، ۶۹۷-۷۱۳.
- حجازی، س.، و حسینی مقدم، س. م. (۱۳۹۲). تأثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با تأکید بر نقش میانجی بازارگرایی. کار و جامعه، ۱۶۶، ۴۴-۵۳.
- ذوالفقاری، ع.، حجازی، ر.، و فرهودی، آ. (۱۳۹۰). جایگاه شرکت‌های زایشی دانشگاهی در توسعه کارآفرینی در دانشگاه‌ها. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۷(۲۷)، ۴۵-۵۲.
- عربشاهی، ا. (۱۳۹۵). تبیین مفهوم و ابعاد سازمان کارآفرین. نشریه کارآفرینی در کشاورزی، ۳، ۷۱-۹۰. گرگان: دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.
- کردنائیچ، ا.، احمدی، پ.، قربانی، ز.، و نیاکان، ن. (۱۳۹۱). بررسی ویژگی‌های دانشگاه کارآفرین در دانشگاه تربیت مدرس. توسعه کارآفرینی، ۵(۳)، ۴۷-۶۴.

- صفری، س.، عباسی، ر.، و سلطانی علی آباد، م. (۱۳۹۵). شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی. فصلنامه رشد فناوری، ۴۶، ۶۱-۷۲.
- مقدسی، ع. (۱۳۸۷). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان های کارآفرین. کار و جامعه، ۱۰۵-۱۰۴، ۱۸-۳۷.
- بنی اسدی، ا.، شریفیان، ا.، و قهرمان تبریزی، ک. (۱۳۹۵). ارزیابی شاخص های کارآفرینی در دانشکده های تربیت بدنی کشور [پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید باهنر کرمان]. کرمان، ایران.
- عباسی، م.، جریبی، ه.، و آرام، س. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی [پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی]. تهران، ایران.
- حیدری، ح.، و امیریان فارسانی، ا. (۱۳۹۹). جایگاه کارآفرینی در آموزه های اسلامی. هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران. تهران، ایران: موسسه آموزش عالی آل طه.
- دهقانی، م.، هاشمی تختی نژاد، ح.، و میرعبادینی، س. ج. (۱۳۹۸). بررسی و نقد مولفه های مؤثر بر کارآفرینی در نظام مدیریتی. چهارمین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار. تهران، ایران: پژوهشگاه فرهنگ و هنر.
- محمودیان، ف.، و فکری، ر. (۱۳۹۲). ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی. دهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. تهران، ایران.
- مهردوی راد، م.، دهقانی سلطانی، م.، و آل طه، ح. (۱۳۹۲). سنجش میزان گرایش به کارآفرینی در صنعت بانکداری ارائه الگوی تحلیلی. نخستین کنفرانس ملی توسعه مدیریت پولی و بانکی. تهران، ایران.
- حقیقی، م. (۱۳۹۰). هدایت کارآفرینان دانش آموخته وظیفه ای سنگین اما مسلم برای نظام آموزشی. ره توشه، ۱، ۲۲-۳۷. قم: مرکز کارآفرینی پردیس قم دانشگاه تهران.
- یداللهی فارسی، ج.، زالی، م.، و باقری فرد، س. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی دانشگاهی. سیاست علم و فناوری، ۴(۱)، ۱۷-۳۲.

Adel, B. Y., Sabri, B., & Anis, O. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 232-241. <https://doi.org/xxx>

Bouncken, R. B. (2018). University coworking-spaces: Mechanisms, examples, and suggestions for entrepreneurial universities. *International Journal of Technology Management*, 77(1-3), 38-56.

Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., & Mian, S. (2016). Entrepreneurial universities: Emerging models in the new social and economic landscape. *Small Business Economics*, 47(3), 551-563. <https://doi.org/xxxx>

Teece, D. J. (2018). Managing the university: Why "organized anarchy" is unacceptable in the age of MOOCs. *Strategic Organization*, 16(1), 92-102.

Dutta, N., & Russell, S. S. (2018). Entrepreneurship and human capital: The role of financial development. *International Review of Economics & Finance*, 57, 319-332.

Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119791.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2005). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (pp. 24-39). Mason, OH: South-Western Publishers.

Zhu, C. (2010, April). The effects of cultural dimensions on firms' innovativeness. In 2010 The 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (pp. 190-194). IEEE.

Halasta, M., & Kridlova, K. (2018). Value creation within internship programs [Master's thesis]. IBE.

Antonic, B. (2003). Risk taking in intrapreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 25-39.

Bradford, J., & Fraser, E. D. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: Identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156-172.

Etzkowitz, H. (2016). The entrepreneurial university: Vision and metrics. *Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, 37(1), 43-74.

<https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>