



ارائه مدلی مفهومی به منظور شناسایی و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت (CSF) سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در ایران



از صفحه ۱۷۲-۱۹۶

تاریخ ارائه: ۸۷/۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۸۷/۳/۲۲

دکتر عزت الله اصغری زاده^۱

دکتر محمد حقیقی^۲

احسان عابدی^۳

چکیده:

این پژوهش با ۲ هدف عمده؛ یکی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در ایران، و دیگری اولویت بندی این عوامل صورت گرفته است. در مرحله اول، از طریق مصاحبه با خبرگان تجارت الکترونیک و همچنین بررسی کامل ادبیات تحقیق، فهرستی شامل ۲۱ عامل کلیدی موفقیت استخراج گردید و با استفاده از پرسشنامه درجه اهمیت هریک از عوامل از دید خبرگان و متخصصان امر، تعیین شد. سپس، با استفاده از نتایج حاصل از توزیع پرسشنامه، اجرای تحلیل عاملی و مصاحبه با خبرگان، ۲۱ عامل به دو دسته کلی اهرمهای درون سازمانی و اهرمهای برون سازمانی تقسیم شدند. یافته های اصلی این پژوهش، مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی و اولویت بندی عوامل اصلی مطرح شده (با استفاده از نرم افزار LISREL) در این مدل می باشد که استفاده از آنها، کمک شایانی به مدیران وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در جهت ارتقاء خدمات آنها نموده و راهنمای بخش سیاست گذار در حوزه تجارت الکترونیک خواهد بود.

واژه های کلیدی: تجارت الکترونیک، عامل کلیدی موفقیت، تحلیل عاملی، مدل معادلات ساختاری

۱- عضو هیات علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران asghari@ut.ac.ir

۲- عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران mhaghighi@ut.ac.ir

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران abedi@ut.ac.ir



۱. مقدمه

تحولات پرشتاب در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ تغییرات سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی گسترده ای را موجب شده است. افزایش دسترسی عموم مردم به اینترنت موجب شده تا امکان تجارت از طریق این تار جهان گستر از جایگاه ویژه ای برخوردار شود. از سوی دیگر، ویژگیها و مزایای تجارت الکترونیک از قبیل: عدم وجود محدودیت زمانی و مکانی در معاملات، دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز، کاهش چشمگیر هزینه های معاملاتی، حذف کانالهای توزیع طولانی، ایجاد مدلهای کسب و کار نو، و غیره باعث رشد چشمگیر آن شده است.

به گفته اندیشمندان علم مدیریت، شرکتهایی می توانند در عصر حاضر در بازار به رقابت بپردازند که با زبان و ابزارهای آن آشنا باشند. به گفته مایکل پورتر (Porter, 1992)، اینترنت توانسته نقش گذشته استراتژی و رقابت را دگرگون سازد. همچنین خبرگان حوزه IT اعتقاد دارند که از ابتدای انقلاب صنعتی تا کنون، هیچ چیز به اندازه فناوری اطلاعات، ویژگیهای محیط کسب و کار را تغییر نداده است. حال با توجه به گسترش روز افزون تجارت الکترونیک در ایران و افزایش تمایل به استفاده از آن، پرسش اساسی این خواهد بود که چه عواملی بر موفقیت تجارت الکترونیک اثر دارند و رعایت چه مواردی می تواند راهگشای ما در حل مشکلاتی باشد که احتمالاً در آینده با آنها مواجه خواهیم شد؟

یکی از راه های کاهش ریسک و هزینه های به کارگیری تجارت الکترونیک، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت می باشد تا سازمانها بتوانند با تمرکز بر این عوامل و سعی در بهبود و اصلاح آنها، آمادگی بیشتری برای تجارت در دنیای الکترونیک کسب نمایند. عوامل کلیدی موفقیت، ویژگیها، شرایط یا متغیرهایی هستند که چنانچه به درستی پشتیبانی و مدیریت شوند می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت شرکتی که در صنعتی خاص رقابت می کند، داشته باشند (Leidecker, 1987). این عوامل جهت



شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای کسب و کار و سیستم‌های فنی استفاده می‌شوند (Arce & Flynn, 1997).

به طور کلی مطالعات اندکی در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تجارت الکترونیک صورت گرفته است، و بیشتر این مطالعات محدود به مطالعات در زمینه عوامل و مباحث مهم در زمینه اجرای آن می‌باشد که می‌تواند مبین عوامل کلیدی موفقیت تجارت الکترونیک محسوب گردد. با توجه به این امر، هدف ما در این تحقیق، نخست شناسایی و بعد اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت تجارت الکترونیک در وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی می‌باشد که می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت آنها داشته باشند. همچنین این تحقیق در دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی انجام شده، و یافته‌های آن می‌تواند توسط مدیران وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی و افراد سیاست‌گذار در حوزه تجارت الکترونیک مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به مزایای بسیاری که عملکرد موفقیت‌آمیز وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی برای افراد و جامعه دارد، شناسایی عوامل کلیدی اثرگذار بر موفقیت آنها، ضروری به نظر می‌رسد و پیامدهای مثبت اقتصادی و اجتماعی فراوانی را برای کشور عزیزمان به همراه خواهد داشت.

ساختار مقاله به اینصورت است که ابتدا نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق ارائه می‌شود. سپس متدولوژی تحقیق، نحوه گردآوری داده‌ها، ابزارهای گردآوری و مقیاسهای مورد استفاده در سنجش متغیرها شرح داده شده و با ارائه نتایج حاصل از تحلیل داده‌های بدست آمده، مدل مفهومی و یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲. بررسی ادبیات موضوع

در این قسمت به بررسی سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته در زمینه عوامل کلیدی موفقیت تجارت الکترونیک خواهیم پرداخت. به دلیل تازگی موضوع تجارت



الکترونیک در ایران و آغاز راه فعالیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیک، پژوهشی در داخل کشور در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیک صورت نگرفته است، اما در مورد تجارت الکترونیک، کاربردها، پیشرفتها، تنگناها، و عوامل موثر بر روند بکارگیری آن پژوهشهایی صورت گرفته که از مفاهیم و نتایج حاصل از این پژوهشها به منظور درک بهتر جایگاه تجارت الکترونیک در ایران و استخراج عوامل کلیدی موفقیت سایتهای خرید و فروش الکترونیک، استفاده شد. مهمترین پژوهشهای انجام شده در این زمینه در ایران و خلاصه نتایج آنها در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: خلاصه نتایج پژوهشهای انجام شده در ایران

شماره	عنوان	روش تحقیق	سازمان	سال	خلاصه نتایج
۱	ارزیابی وب سایتهای تجارت الکترونیک در ایران از دیدگاه مشتریان	میدانی	دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس	پاییز ۱۳۸۵	بر اساس نتایج تحقیق به نظر کاربران، متغیرهای نمای سایت، پیمایش سایت، محتوای سایت، قابلیت اعتماد، و متغیر فنی سایت در ارزیابی وب سایتهای تجارت الکترونیک تاثیر مثبت دارند
۲	بررسی عوامل موثر بر اعتماد مشتری در تجارت الکترونیک	میدانی	دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس	تابستان ۱۳۸۴	متغیرهای موثر بر اعتماد مشتری در تجارت الکترونیک به ترتیب اولویت، عبارتند از: متغیرهای زیر ساختی، مربوط به شرکت، متغیرهای فردی
۳	بررسی عوامل موثر بر روند به کارگیری تجارت الکترونیک در ایران	توصیفی، تحلیلی	دانشکده مدیریت دانشگاه تهران	پاییز ۱۳۸۲	عدم وجود امنیت بالا، مشکلات در زمینه تحویل کالا، فقدان زیر ساختهای ارتباطاتی و تبادل اطلاعات مناسب، عدم وجود اطلاعات کافی در مورد کالاها / خدمات به عنوان مهمترین دلایل عدم خرید اینترنتی مطرح شده اند



شماره	عنوان	روش تحقیق	سازمان	سال	خلاصه نتایج
۴	تحلیل وضعیت وب سایندهای تجارت الکترونیک در ایران	میدانی	دانشگاه علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه مازندران	بهار ۱۳۸۲	نتایج این تحقیق نشان می‌دهد استفاده از زبان فارسی، داشتن موتور جستجو، و سهولت استفاده از سایت مهمترین نیازهای کاربران اینترنتی بوده است
۵	بررسی مسائل و مشکلات گسترش تجارت الکترونیک در فرآیند بازرگانی و ارائه راه‌حلهایی برای بهبود بهره‌وری آن	توصیفی	دانشگاه آزاد - دانشکده مدیریت واحد تهران جنوب	زمستان ۱۳۷۹	فقدان آموزش مفاهیم و روشهای تجارت الکترونیک، فقدان امکانات مناسب و کارآمد نظام مخابراتی، عدم تضمین امنیت اطلاعات، و مشخص نبودن جایگاه حقوقی و قانونی به عنوان مشکلات گسترش تجارت الکترونیک در فرآیند بازرگانی کشور مطرح شده اند
۶	شناخت و بررسی موانع گسترش تجارت الکترونیک در ایران	توصیفی	دانشگاه مدیریت و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق	زمستان ۱۳۷۹	فقدان امکانات مناسب نظام مخابراتی کشور، عدم وجود فرهنگ استفاده از تجارت الکترونیک، فقدان نیروهای متخصص فناوری اطلاعات، و نبود قوانین مدون مربوط به تجارت الکترونیک، به عنوان موانع گسترش تجارت الکترونیک در ایران مطرح شده‌اند

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، پژوهشهایی که در این زمینه در ایران صورت گرفته از انسجام کافی برخوردار نبوده و هر یک تنها به بررسی بخشی از عوامل موثر بر بکارگیری تجارت الکترونیک پرداخته‌اند. در نتیجه امکان مقایسه همزمان تمامی عوامل موثر بر تجارت الکترونیک در آنها وجود نداشته است.

با بررسی منابع خارجی مرتبط با موضوع، مشخص شد مطالعات زیادی در حوزه تجارت الکترونیک صورت گرفته که می‌توانند به طور ضمنی مبین عوامل کلیدی موفقیت باشند. به طور کلی، پس از بررسی منابع متعدد در این زمینه، طیف وسیعی از



عوامل موثر بر موفقیت یا شکست تجارت الکترونیک شامل: مسائل امنیتی مربوط به سیستمها و اطلاعات ذخیره شده، حفظ حریم شخصی افراد، ثبات سیستمهای به کار گرفته شده، سهولت استفاده از سیستم، ارائه اطلاعات مناسب در مورد کالاها/خدمات ارائه شده، مشتری مداری، نحوه پرداخت هزینه توسط مشتریان، چگونگی تحویل کالاها یا ارائه خدمات درخواستی، قیمت کالاها/خدمات، سرعت ارائه خدمات، تنوع کالاها/خدمات ارائه شده و اعتماد مشتریان، شناسایی گردید.

پس از انجام مصاحبه با متخصصان و خبرگان تجارت الکترونیک در ایران، فهرستی شامل ۲۱ عامل موثر بر موفقیت تجارت الکترونیک استخراج گردید که ۱۵ عامل درون سازمانی و ۶ عامل برون سازمانی می‌باشند. منظور از عوامل درون سازمانی، عواملی است که سازمانها بر آنها اثرگذارند و منظور از عوامل برون سازمانی، عواملی است که سازمانها قادر به کنترل آنها نمی‌باشند و به نوعی درجه آمادگی محیطی و وجود زیرساختهای مناسب را برای به کارگیری تجارت الکترونیک نشان می‌دهند. نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق، به صورت خلاصه در جدول شماره ۲ آمده است.

۲-۱. عوامل کلیدی موفقیت

همانطور که در قسمت قبل ذکر شد، پس از بررسی تحقیقات انجام گرفته در داخل و خارج، و انجام مصاحبه با خبرگان تجارت الکترونیک در ایران، لیستی شامل ۲۱ عامل کلیدی موفقیت استخراج شد که ۱۵ عامل درون سازمانی (تحت کنترل سازمان) و ۶ عامل برون سازمانی (خارج از کنترل سازمان) می‌باشند. در ادامه به شرح این عوامل خواهیم پرداخت:

• عوامل درون سازمانی: منظور از عوامل درون سازمانی، عواملی می‌باشند که تحت کنترل سازمان بوده و سازمانها می‌توانند با تمرکز بر این عوامل و سعی در بهبود و اصلاح آنها، آمادگی بیشتری برای تجارت در دنیای الکترونیک کسب نمایند.



۱. ثبات سیستمها: توان سیستمهای فنی به کار گرفته شده در وب سایت در ارائه خدمات به صورت مستمر، بدون خطا و بدون قطعی به مشتریان

	ثبات سیستمها	امنیت سیستمها	سرعت سیستمها	سهولت استفاده از سیستمها	جدائیت استفاده از سیستمها	تنوع کالاها/ خدمات	قیمت پایین کالاها/ خدمات	ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها/ خدمات	عملیات کم هزینه	فرآیند پرداخت
Huff et al. [1]				○	○	○		○		
Tabor [2]	○						○			○
Plant [3]			○						○	
Han and Noh [4]	○	○		○	○			○		
Hagel and Rayport [5]		○				○				
Hagel and Rayport [6]		○		○						
Reichheld and Schefter [7]			○			○			○	○
Manchala [8]					○			○		
Riggins [9]	○		○			○				
Barua et al. [10]			○						○	○
Aldridge et al. [11]		○								
Bennett and Eustis [12]				○			○			
Gebauer and Scharl [13]			○					○		
Jarvenpaa and Tiller [14]							○			○

۲. امنیت سیستمها: توان سیستمهای به کار گرفته شده در وب سایت در حفظ

امنیت اطلاعات مهم برای سازمان، مانند اطلاعات مربوط به فروش، قیمتها، کالاها و غیره



[جدول ۲]: نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق

	ثبات سیستمها	امنیت سیستمها	سرعت سیستمها	سهولت استفاده از سیستمها	جذابیت استفاده از سیستمها	تنوع کالاها/ خدمات	قیمت پایین کالاها/ خدمات	ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها/ خدمات	عملیات کم هزینه	فرآیند پرداخت
Klose and Lechner [15]		○			○					
Lincke [16]		○								○
Porra [17]	○									
Timmers [18]							○			
Athey [19]			○							
Elofson and Robinson [20]			○				○			
Fulkerson [21]				○				○		
Gonsalves et al. [22]		○						○		
Hoffman and Novak [23]							○			
Burn and Barnett [24]							○			○
Jahng et al. [25]							○			○
Lee et al. [26]							○			○
Roberts [27]							○	○		
Day [28]				○						
Selz and Scuert [29]										
Strader and Hendrikson [30]	○									
Sung [31]	○	○		○			○	○		



۳. سرعت سیستمها: سرعت مناسب سیستمهای به کارگرفته شده در ارائه خدمات به مشتریان در زمانهای ترافیک شبکه
۴. سهولت استفاده از سیستمها: طراحی سیستمها به گونه ای که استفاده از خدمات ارائه شده توسط آنها برای مشتریان ساده باشد (Ease Of Use)
۵. جذابیت استفاده از سیستمها: طراحی سیستمها به گونه ای که انجام خرید الکترونیکی برای مشتریان با استفاده از آنها جذاب و جالب باشد، برای مثال ارائه خدماتی مانند امکان مقایسه کالاها، امکان تشکیل سبد خرید و غیره در وب سایت
۶. تنوع کالاها / خدمات: تنوع کالاها / خدمات ارائه شده به مشتریان در وب سایت
۷. قیمت پایین کالاها / خدمات ارائه شده: قیمت پایین کالاها / خدمات ارائه شده به مشتریان در وب سایت
۸. ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها / خدمات ارائه شده: ارائه اطلاعات کامل و مرتبط در مورد کالاها / خدمات ارائه شده به مشتریان در وب سایت
۹. عملیات کم هزینه: مدیریت امور وب سایت به گونه ای که عملیات انجام شده هزینه کمی برای سازمان در بر داشته باشد و در نتیجه بتوان خدمات ارائه شده به مشتریان را با هزینه کمتری عرضه کرد
۱۰. فرآیند پرداخت: فراهم نمودن امکان پرداخت هزینه کالاها / خدمات خریداری شده به شیوه های متنوع توسط مشتریان برای راحتی آنها، مانند پرداخت هنگام تحویل کالا یا به صورت الکترونیکی
۱۱. فرآیند تحویل کالا: تحویل کالاها / خدمات خریداری شده به مشتریان در زمان وعده داده شده و تضمین کیفیت کالاهای تحویل داده شده
۱۲. فرآیند خرید: طراحی فرآیند خرید به صورتی که برای مشتریان لذت بخش باشد، برای مثال: مشتری برای تکمیل خرید خود مجبور نباشد از مراحل متعددی عبور کرده و زمان زیادی صرف نماید



۱۳. مشتری مداری: توسعه فرهنگی که مشتری در آن در کانون توجه قرار دارد، مانند ایجاد صفحه شخصی برای هر مشتری، ارائه کالاهای مطابق با نیاز هر گروه از مشتریان و غیره

۱۴. امنیت اطلاعات مربوط به مشتریان: ایجاد اطمینان در مشتریان در مورد عدم سوءاستفاده از اطلاعات مربوط به آنان و حفظ حریم شخصی افراد

۱۵. کسب اعتماد مشتریان: تلاش در جهت کسب اعتماد مشتریان به وب سایت و خدمات ارائه شده توسط آن با استفاده از برنامه های مختلف بازاریابی

• عوامل برون سازمانی: منظور از عوامل برون سازمانی، عواملی هستند که خارج از کنترل سازمان بوده و تعیین کننده درجه آمادگی محیطی برای فعالیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی می باشند.

۱. آموزشهای همگانی افراد: آگاه سازی افراد نسبت به مزایای استفاده از خدمات الکترونیک

۲. حمایت از فعالیت وب سایتها: حمایت نهادهای مرتبط از فعالیت وب سایتها، مانند حمایت دولت از فعالیت وب سایتها با ایجاد سازمانهایی که به طور تخصصی به حمایت از تجارت الکترونیک می پردازند

۳. تدوین قوانین لازم برای برخورد با جرایم اینترنتی: تدوین قوانین و مقررات لازم برای برخورد با جرایم اینترنتی و تلاش در جهت اجرای آنها

۴. قوانین و مقررات مالکیت معنوی: تدوین قوانین و مقررات به منظور حفاظت از مالکیت معنوی افراد

۵. ایجاد بسترهای مناسب ارتباطات مخابراتی: ایجاد بسترهای مناسب ارتباطات مخابراتی به گونه ای که امکان دسترسی عموم مردم به شبکه اینترنت فراهم شود

۶. بانکداری الکترونیک: آمادگی شبکه بانکی به منظور ارائه خدمات بانکداری الکترونیک به وب سایتها



۵. متدولوژی تحقیق

۵-۱. مراحل جمع آوری داده ها، ابزارهای گردآوری اطلاعات، جامعه مورد بررسی

داده های مربوط به این پژوهش طی ۳ مرحله جمع آوری شده است که در ادامه به توضیح آنها می پردازیم. در مرحله اول، به منظور تعیین عوامل کلیدی موفقیت، ادبیات موضوع تحقیق به صورت جامع مورد بررسی قرار گرفت و فهرست اولیه عوامل کلیدی موفقیت استخراج گردید. سپس با استفاده از روش مصاحبه با خبرگان و متخصصان تجارت الکترونیک، و حذف برخی عوامل که در بررسی های نظری مورد شناسایی قرار گرفته بودند، فهرست نهایی شامل ۲۱ عامل کلیدی موفقیت در دو دسته درون سازمانی و برون سازمانی استخراج گردید. اهرمهای درون سازمانی شامل ۱۵ متغیر؛ و اهرمهای برون سازمانی شامل ۶ متغیر می باشند.

در مرحله دوم پس از تهیه لیست نهایی عوامل کلیدی موفقیت، به منظور تعیین درجه اهمیت هریک از عوامل شناسایی شده در موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی، پرسشنامه مورد نظر توزیع گردید. در این پرسشنامه لیستی از ۲۱ عامل شناسایی شده به همراه توضیح هر عامل به پاسخ دهندگان ارائه شده و از آنها درخواست می شد که با استفاده از طیف ۵ گزینه ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد)، میزان اهمیت هر عامل را تعیین نمایند. نتایج حاصل از تحلیل داده های مربوط به این پرسشنامه در بخش یافته ها به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از نتایج حاصل از تحلیل داده های پرسشنامه در این مرحله، طبقه بندی ۱۵ عامل درون سازمانی به ۴ طبقه زیر می باشد:

۱. عوامل مربوط به سیستمها
۲. عوامل مربوط به کالاها / خدمات
۳. عوامل مربوط به فرآیندها / عملیات
۴. عوامل مربوط به مشتریان



در مرحله سوم، به منظور تعیین اولویت هریک از ۴ طبقه فوق و رتبه بندی آنها از نرم افزار LISREL استفاده شده است که نتایج حاصله در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۵. روایی و پایایی ابزارهای گردآوری اطلاعات

منظور از روایی آزمون، توانایی ابزار مورد نظر در اندازه گیری صفتی که آزمون برای اندازه گیری آن ساخته شده است. بدون آگاهی از روایی ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. در این پژوهش، به منظور سنجش روایی ظاهری و محتوایی، از نظرات خبرگان و صاحب نظران این حوزه استفاده شد که پس از اعمال اصلاحات پیشنهادی، روایی محتوایی پرسشنامه ها مورد تایید قرار گرفت. همچنین به منظور سنجش روایی سازه پرسشنامه، از تکنیک تحلیل عاملی استفاده شده است. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می کنید، ۴ عامل شناسایی شده، ۶۲.۷۵۴ از واریانس را تبیین می نمایند که نشان دهنده روایی سازه پرسشنامه میباشد.

جدول ۳: سنجش روایی سازه پرسشنامه (Total Variance Explained)

Factor	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.074	53.827	53.827	3.722	24.810	24.810
2	1.102	7.350	61.177	2.183	14.550	39.361
3	.951	6.339	67.515	1.914	12.762	52.122
4	.757	5.049	72.564	1.595	10.632	62.754

پایایی یک ابزار اندازه گیری عمدتاً به دقت نتایج حاصل از آن اشاره می کند. در این پژوهش به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می کنید، مقدار ضریب آلفای کرونباخ



۰/۹۵۴ می‌باشد که نشانگر پایایی بالای پرسشنامه است و در نتیجه پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

Cronbach's Alpha	N of Items
۰/۹۵۴	21

جدول ۴: ضریب آلفای کرونباخ

۶. یافته‌های تحقیق

۶.۱. بررسی نتایج حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به عوامل کلیدی موفقیت

به منظور گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه اول، ۱۰۶ پرسشنامه توزیع شد که ۷۱ پرسشنامه بازگشت داده شد و در نتیجه نرخ پاسخ دهی به سوالات ۶۷٪، میزان قابل قبولی خواهد بود.

به منظور تحلیل داده‌ها، در مرحله اول به منظور بررسی درجه اهمیت هر یک عوامل کلیدی موفقیت از نظر پاسخ دهندگان، شاخصهای توصیفی مربوط به آنها محاسبه شد. همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، میانگین مربوط به تمام متغیرها از عدد ۳ بیشتر است. در نتیجه می‌توان گفت، از نظر پاسخ دهندگان، تمامی متغیرهای شناسایی شده در موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی تاثیر بسزایی (بالا تر از متوسط) دارند و می‌توان آنها را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در نظر گرفت.



جدول ۵: شاخصهای توصیفی مربوط به داده ها

	N	Mean	Std. Deviation
ثبات سیستمها	71	3.90	۰.958
امنیت سیستمها	71	3.97	1.055
سرعت سیستمها	71	3.79	1.133
سهولت استفاده از سیستمها	71	4.14	0.798
جذابیت استفاده از سیستمها	71	3.76	0.886
تنوع کالاها / خدمات ارائه شده	71	3.51	0.924
قیمت پایین کالاها / خدمات ارائه شده	71	3.08	0.906
ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها / خدمات	71	3.90	1.044
عملیات کم هزینه	71	3.45	0.858
فرآیند پرداخت	71	3.96	1.020
فرآیند تحویل	71	4.11	1.063
فرآیند خرید	71	3.83	0.926
مشتری مداری	71	3.44	0.996
امنیت اطلاعات مربوط به مشتریان	71	3.85	1.154
کسب اعتماد مشتریان	71	3.79	1.081
آموزش افراد	71	3.56	1.118
حمایت از فعالیت وب سایتها	71	3.39	1.089
تدوین قوانین لازم برای برخورد با جرایم اینترنتی	71	3.83	1.183
قوانین و مقررات مالکیت معنوی	71	3.61	1.165
ایجاد بسترهای مناسب ارتباطات مخابراتی	71	3.90	1.185
بانکداری الکترونیک	71	4.01	1.089

پس از تایید تاثیر متغیرهای شناسایی شده در موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی، در مرحله بعد، جهت بررسی اهمیت هریک از ۲۱ عامل کلیدی موفقیت، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتیجه اصلی آزمون فریدمن، رتبه بندی



عوامل کلیدی موفقیت و تعیین درجه اهمیت نسبی آنها از نظر پاسخ دهندگان می‌باشد. در جدول ۶، نتایج حاصل از اجرای آزمون فریدمن ارائه شده است. این جدول، میانگین رتبه هریک از متغیرها را نشان می‌دهد و متغیرها در آن به ترتیب اولویت نمایش داده شده است.

جدول ۶: رتبه بندی متغیرها با استفاده از آزمون فریدمن

	Mean Rank
فرآیند تحویل	13.76
سهولت استفاده از سیستمها	13.66
بانکداری الکترونیک	12.89
امنیت سیستمها	12.50
فرآیند پرداخت	12.42
ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها / خدمات	12.22
ایجاد بسترهای مناسب ارتباطات مخابراتی	12.03
ثبات سیستمها	12.01
امنیت اطلاعات مربوط به مشتریان	11.83
قوانین و مقررات مالکیت معنوی	11.58
فرآیند خرید	11.37
کسب اعتماد مشتریان	11.03
سرعت سیستمها	10.86
جذابیت استفاده از سیستمها	10.66
قوانین و مقررات مالکیت معنوی	10.14
آموزش افراد	9.97
تنوع کالاها / خدمات ارائه شده	9.37
عملیات کم هزینه	8.91
مشتری مداری	8.69
حمایت از فعالیت وب سایتها	8.49
قیمت پایین کالاها / خدمات ارائه شده	6.61



همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، فرآیند تحویل کالاها / خدمات با میانگین رتبه 13/76، به عنوان موثرترین عامل در موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی معرفی شده است. 5 عامل اول به ترتیب، فرآیند تحویل کالاها / خدمات، سهولت استفاده از سیستمهای بکارگرفته شده، بانکداری الکترونیک، امنیت اطلاعات، و فرآیند پرداخت بوده و 5 عامل آخر، قیمت پایین کالاها، پشتیبانی از فعالیت وب سایتهای، مشتری مداری، عملیات کم هزینه، و تنوع کالاها / خدمات ارائه شده در وب سایت می‌باشد.

می‌توان گفت از آنجا که کشورمان ایران در ابتدای راه به کارگیری و استفاده از فناوریهای اطلاعاتی و تجارت الکترونیک قرار دارد، و وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی نیز به تازگی فعالیتهای خود را آغاز کرده اند، عوامل زیربنایی همچون بانکداری الکترونیک، امنیت و سهولت استفاده از سیستمهای بکارگرفته شده، نسبت به عواملی چون مشتری مداری، تنوع کالاها / خدمات ارائه شده، قیمت پایین کالاها / خدمات و ... از اولویت بیشتری برخوردار می‌باشند. به بیان دیگر، تحلیل فوق نشان می‌دهد که وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در مرحله اول (معرفی) از چرخه حیات خود قرار دارند و برای دستیابی به موفقیت لازم است توجه ویژه ای به کیفیت عوامل زیربنایی داشته باشند. در واقع مشتریان از سایتهایی خرید خواهند کرد که فرآیند تحویل کالا در آنها از کیفیت بالایی برخوردار باشد، استفاده از سیستمهای بکارگرفته شده در وب سایت برای آنها آسان باشد و بتوانند به راحتی سفارش مورد نظر خود را ثبت کنند، سیستمهای بکارگرفته شده در آنها از امنیت بالایی برخوردار باشد، امکان پرداخت به شیوه های متنوع برای مشتریان وجود داشته باشد، و به طور کلی می‌توان گفت وب سایتهایی موفق خواهند بود که توجه ویژه ای به عوامل زیربنایی که به آنها اشاره شد، داشته باشند.

همچنین همانطور که جدول مذکور نشان می‌دهد، در زمینه متغیرهای برون سازمانی لازم است افراد سیاست گذار در حوزه تجارت الکترونیک، توجه ویژه ای به



عوامل زیربنایی داشته باشند تا امکان موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی را فراهم آورده و محیطی مناسب برای فعالیت آنها ایجاد نمایند. متغیرهای مربوط به عوامل برون سازمانی که از اهمیت بالایی برخوردارند و لازم است توجه ویژه ای به آنها داشت عبارتند از: بانکداری الکترونیک و ارتقاء کیفیت، امنیت و سرعت ارائه خدمات بانکی الکترونیکی، بسترهای مناسب ارتباطات مخابراتی و امکان اتصال آسان مشتریان به وب سایتهای، تدوین قوانین و مقررات لازم برای برخورد با جرایم اینترنتی، فرهنگ سازی و آموزش افراد به منظور آشنایی با مزایای استفاده از وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی. در واقع، عوامل برون سازمانی محیط فرهنگی، تکنولوژیکی، و قانونی مناسب را برای فعالیت وب سایتهای فراهم می کنند و همانطور که در نتایج حاصل از آزمون فریدمن می توان مشاهده کرد، عوامل فراهم کننده محیط مناسب فعالیت وب سایتهای از اولویت بالاتری برخوردارند و عواملی همچون حمایت از فعالیت وب سایتهای از اولویت کمتری برخوردار خواهند بود.

۶.۲. اجرای تحلیل عاملی و استخراج مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت

در این بخش، نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی را مورد بررسی قرار می دهیم. همانطور که در بخشهای قبلی توضیح دادیم، از ۲۱ عامل کلیدی موفقیت، ۶ عامل برون سازمانی و ۱۵ عامل درون سازمانی هستند. با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق و تجربه محققین، ۱۵ عامل کلیدی موفقیت درون سازمانی در ۴ طبقه، دسته بندی می شوند. در نتیجه با توجه به این پیش فرض، در این بخش، به منظور طبقه بندی عوامل درون سازمانی و استخراج مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت، تحلیل عاملی تاییدی را انجام می دهیم. تحلیل عاملی تاییدی در واقع در مواردی به کار می رود که محقق بخواهد ساختار عاملی اکتشافی خود را با روشی غیر از تحلیل مولفه های اصلی مورد بررسی قرار دهد.



در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مساله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد [۳۲]. بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. همانطور که در جدول ۷ مشاهده می‌کنید، شاخص KMO نزدیک به عدد ۱ است و در نتیجه، تعداد نمونه‌ها (در این مثال تعداد پاسخ دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین عدد معنی داری (sig) مربوط به آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد بوده و در نتیجه تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است.

جدول ۷: نتایج حاصل از اجرای آزمون بارتلت و شاخص KMO

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	639.334
	df	105
	Sig.	.000

جدول ۸ نتیجه اجرای تحلیل عاملی را نشان می‌دهد و همانطور که مشاهده می‌کنید، ۴ عامل شناسایی شده و بار عاملی هریک از متغیرها نشان داده شده است. لازم به ذکر است طبقه مربوط به متغیرهای ۹، ۱۲، ۱۳، طبق نظر محققین و با توجه به ادبیات موضوع جابجا شده‌اند؛ به این صورت که متغیر ۹ از عامل دوم (عوامل مربوط به مشتریان) به عامل چهارم (فرآیندها/ عملیات)، متغیر ۱۲ از عامل اول (سیستمهای به کار گرفته شده در وب سایت) به عامل چهارم (فرآیندها/ عملیات)، و متغیر ۱۳ از عامل اول (سیستمهای به کار گرفته شده در وب سایت) به عامل دوم (عوامل مربوط به مشتریان) انتقال یافته‌اند. همچنین معنی داری مدل مفهومی ارائه شده، توسط مدل معادلات ساختاری مورد سنجش قرار گرفته و تایید شده که در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



جدول ۸: ماتریس چرخش یافته حاصل از اجرای تحلیل عاملی

	Factor			
	1	2	3	4
۱- ثبات سیستمها	.539	.452	.175	.269
۲- امنیت سیستمها	.573	.563	.175	.166
۳- سرعت سیستمها	.717	.190	.363	.201
۴- سهولت استفاده از سیستمها	.720	.158	.158	.245
۵- جذابیت استفاده از سیستمها	.591	.291	.210	.228
۶- تنوع کالاها / خدمات ارائه شده	.229	.212	.581	.131
۷- قیمت پایین کالاها / خدمات ارائه شده	.184	.156	.680	.079
۸- ارائه اطلاعات کافی در مورد کالاها / خدمات	.516	.411	.498	.158
۹- عملیات کم هزینه	.020	.472	.281	.256
۱۰- فرآیند پرداخت	.373	.285	.105	.830
۱۱- فرآیند تحویل	.417	.485	.314	.533
۱۲- فرآیند خرید	.615	.079	.381	.436
۱۳- مشتری مداری	.479	.300	.386	.074
۱۴- امنیت اطلاعات مربوط به مشتریان	.453	.664	.265	.138
۱۵- کسب اعتماد مشتریان	.492	.447	.227	.202

۶.۳. تست مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت با استفاده از مدل معادلات

ساختاری و نرم افزار LISREL

با استفاده از روش مدل معادلات ساختاری می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود [۳۳]. در این قسمت، معنی داری مدل مفهومی ارائه شده در قسمت قبل را با استفاده از نرم افزار LISREL مورد بررسی قرار می‌دهیم و مدل را در حالت تخمین استاندارد و در حالت اعداد معناداری مورد آزمون قرار خواهیم داد. لازم به ذکر است که در نگاره‌های زیر، Systems نشان دهنده سیستم‌های به کارگرفته شده در وب سایت،

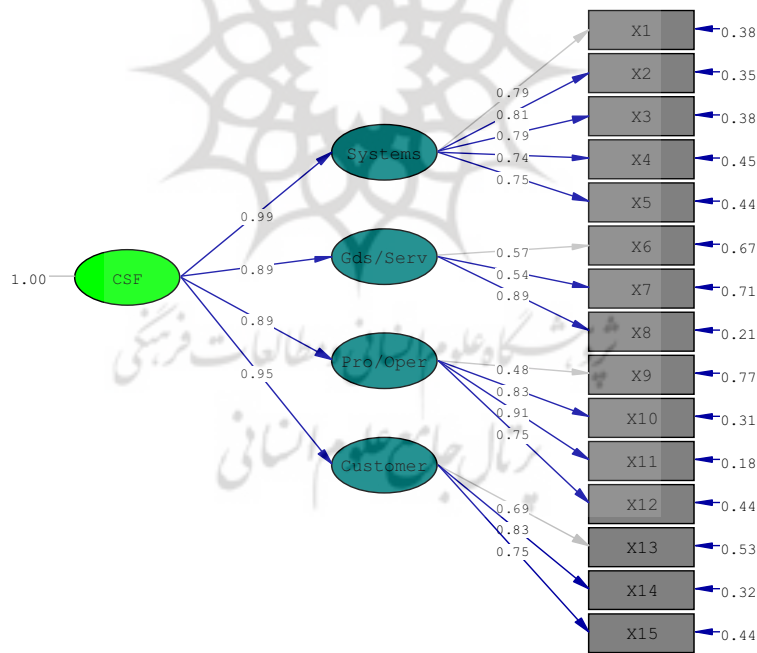


Gds/Serv نشان دهنده کالاها/خدمات ارائه شده در وب سایت، Pro/Oper نشان دهنده فرآیندها/عملیات، و Customer نشان دهنده عوامل مربوط به مشتریان هستند.

۶،۳،۱ - مدل در حالت تخمین استاندارد

همان طوری که در نگاره ۱ ملاحظه می شود، مدل از لحاظ شاخصهای تناسب همانند نسبت کای دو بر درجه آزادی و RMSEA در وضعیت بسیار مناسبی قرار دارد. نسبت کای- دو بر درجه آزادی زیر ۳ و مقدار RMSEA زیر ۰/۰۸ می باشد. طبق این مدل از بین عوامل موثر در موفقیت وب سایت های خرید و فروش الکترونیکی، سیستم ها دارای بالاترین درجه همبستگی با موفقیت می باشد (۰/۹۹)، به عبارتی دیگر سیستم های به کارگرفته شده در وب سایت دارای بالاترین درجه اهمیت در موفقیت وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی هستند و بعد از آن به ترتیب عوامل مربوط به مشتریان (۰/۹۵) قرار دارد و در نهایت عوامل مربوط به کالاها / خدمات و فرآیندها / عملیات (بطور مشترک، ۰/۸۹) قرار گرفته اند.

نگاره ۱: مدل در حالت تخمین استاندارد



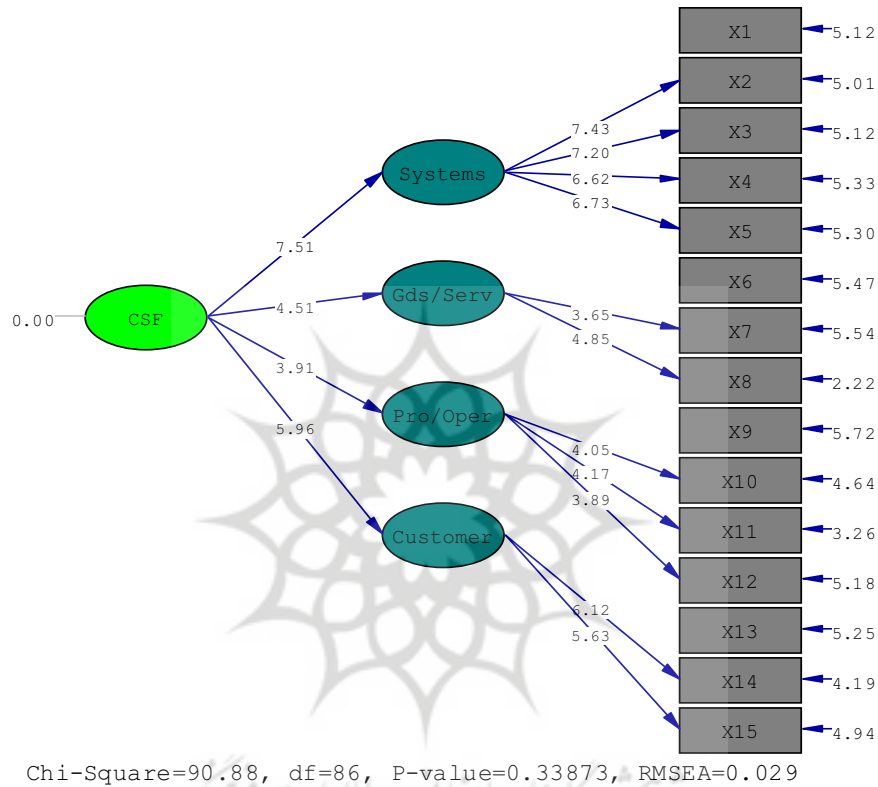
Chi-Square=90.88, df=86, P-value=0.33873, RMSEA=0.029



۶،۳،۲- مدل در حالت اعداد معناداری

همانطوریکه در نگاره ۲ ملاحظه می شود تمامی ضرایب مدل معنادار شده است، چراکه عدد معناداری تمامی ضرایب از ۱/۹۶ بزرگتر است.

نگاره ۲: مدل در حالت اعداد معناداری



محدودیت‌های تحقیق، پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در این بخش محدودیت‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌گردد. محدودیت اول، تازگی موضوع و کمبود منابع داخلی در این حوزه است که در نتیجه این امر، امکان دسترسی به منابع داخلی کافی وجود



نداشت. محدودیت دوم، تعداد کم وب سایتهای خرید و فروش الکترونیکی در ایران است و در نتیجه امکان دسترسی به نمونه کوچکی از مدیران این وب سایتهای وجود داشت. در آخر به عنوان محدودیت سوم می توان گفت که با وجود بررسی جامع ادبیات تحقیق، ممکن است عوامل کلیدی موفقیت دیگری وجود داشته باشند که در این پژوهش در نظر گرفته نشده اند؛ انجام پژوهشهای مشابه، با در نظر گرفتن عوامل کلیدی موفقیتی که ممکن است در این پژوهش در نظر گرفته نشده باشند، می تواند صورت پذیرد. همچنین، با گسترش فعالیت وب سایتهای آینده و امکان دسترسی به نمونه های بیشتر، می توان پژوهش مشابهی را انجام و نتایج حاصله را مورد تفسیر و بررسی قرار داد. مقایسه عوامل کلیدی موفقیت در وب سایتهایی که به فعالیتهای مختلفی اشتغال دارند، بررسی تاثیر هر یک از عوامل کلیدی موفقیت بر عملکرد وب سایتهای، مطالعه موردی وب سایتهای موفق و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت جدید، می تواند به عنوان موضوعاتی برای تحقیقات آتی در نظر گرفته شوند.



فهرست منابع

1. S. Huff, M. Wade, M. Parent, S.C. Schneberger, P. Newson, Cases in Electronic Commerce, Irwin/McGraw-Hill, Columbus, OH, 2000.
2. S.W. Tabor, An examination of electronic commerce and the Internet: role of technology, critical success factors and business strategy. PhD Dissertation, University of North Texas, 1998.
3. R. Plant, eCommerce: Formulation of Strategy, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999.
4. K.S. Han, M.H. Noh, Critical failure factors that discourage electronic commerce growth, Int. J. Electron. Commer. 2 (2) (1999–2000) 25–44.
5. J. Hagel, J.F. Rayport, The new infomediaries, McKinsey Q. 4 (1997) 55–69.
6. J. Hagel, J.F. Rayport, The coming battle for customer information, Harvard Bus. Rev. (1997 (January–February)) 53–65.
7. F. Reichheld, P. Scheffer, E-loyalty, Harvard Bus. Rev. (2000 (July–August)) 195–213.
8. D.W. Manchala, E-commerce trust metrics and models, IEEE Internet Comput. 4 (2) (2000 (March–April)) 36–44.
9. F.J. Riggins, A framework for identifying web-based electronic commerce opportunities, J. Organ. Comput. Electron. Commer. 9 (4) (1999) 234–253.
10. A. Barua, P. Konana, A.B. Whinston, F. Yin, Making e-business pay: eight key drivers for operational success, IT Pro (2000 (November/December)) 2–10.



11. A. Aldridge, K. Forcht, J. Pierson, Get linked or get lost: marketing strategy for the Internet, *Internet Res.* 7 (3) (1997) 161–169.
12. D. Bennett, B. Eustis, Electronic commerce: integration of web technologies with business models, *Inf. Syst. Front.* 1 (2) (1999) 55–71.
13. J. Gebauer, A. Scharl, Between flexibility and automation: an evaluation of web technology from a business process perspective, *J. Comput.-Mediat. Commun.* 5 (2) (1995) 111–128.
14. S.L. Jarvenpaa, E.H. Tiller, Integrating market, technology, and policy opportunities in e-business strategy, *J. Strateg. Inf. Syst.* 8 (3) (1999) 235–249.
15. M. Klose, U. Lechner, Design of business media-integrated model of electronic commerce, *Proceedings of Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems (AMCIS'99)*, Milwaukee, WI, 1999, pp. 559–561.
16. D.M. Lincke, Business models for the implementation of mediating electronic product catalogs, *Proceedings of Proceedings of the America's Conference on Information Systems (AIS '98)*, Baltimore, MD, 1998.
17. J. Porra, Electronic commerce Internet strategies and business models—a survey, *Inf. Syst. Front.* 1 (4) (2000 (April)) 389–399.
18. P. Timmers, Business models for electronic markets, *Electron. Markets* 8 (2) (1998) 3–8.
19. T. Athey, Leadership challenges for the future, *IEEE Softw.* (2000 (May/June)) 35–39.
20. G. Eloffson, W.N. Robinson, Creating a custom mass-production channel on the Internet, *Commun. ACM* 41 (3) (1998 (March)) 56–62.
21. B. Fulkerson, A response to dynamic change in the market place, *Decis. Support Syst.* 21 (3) (1997 (November)) 199–214.
22. G.C. Gonsalves, A.L. Lederer, R.C. Mahaney, H.E. Newkirk, A customer resource life cycle interpretation of the impact of the world wide web on competitiveness: expectations and achievements, *Int. J. Electron. Commer.* 4 (1) (1999 (Fall))



- 103–121.
23. D.L. Hoffman, T.P. Novak, A new marketing paradigm for electronic commerce, *Inf. Soc.* 13 (1997 (Jan–Mar)) 43–54.
24. J. Burn, M. Barnett, Emerging virtual models for global e-commerce-world wide retailing in the e-grocery business, *J. Glob. Info. Technol. Manag.* 3 (1) (2000) 17–35.
25. J. Jahng, H. Jain, K. Ramamurthy, Product complexity, richness of web-based electronic commerce systems, and system success: a proposed research framework, *Proceedings of Proceedings of the Fifth Americas Conference on Information Systems*, Milwaukee, Wisconsin, 1999, pp. 520–522.
26. H.G. Lee, J.C. Westland, S. Hong, The impact of electronic marketplaces on product prices: an empirical study on AUCNET, *Int. J. Electron. Commer.* 4 (2) (Winter 1999) 45–58.
27. J.H. Roberts, Developing new rules for new markets, *Acad. Mark. Sci. J.* 28 (1) (2000 (Winter)) 31–44.
28. A. Day, A model for monitoring web site effectiveness, *Internet Res.* 7 (2) (1997) 109–115.
29. D. Selz, P. Schuert, Web assessment—a model for the evaluation and the assessment of successful electronic commerce applications, *Electron. Markets* 7 (3) (1997) 46–48.
30. T.J. Strader, A.R. Hendrickson, A framework for the analysis of electronic market success, *Proceedings of Proceedings of the America's Conference on Information Systems (AIS '98)*, Baltimore Maryland, 1998, pp. 360–362.
31. Tae Kyung Sung, E-Commerce critical success factors: East vs. West, *Technological forecasting & social change* 73 (2006) 1161–1177
۳۲. منصور مومنی؛ ۱۳۸۶، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS؛ انتشارات کتاب نو
۳۳. سرمد ز.، بازرگان ع.، حجازی ا.؛ ۱۳۸۵، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری؛ انتشارات آگاه



پروژه‌های پژوهشی و مطالعات فرسنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Providing a conceptual model for identifying and prioritizing the Critical Success Factors (CSFs) for electronic commerce websites in IRAN

This research has been done with 2 main purposes: (1) Identifying critical success factors (CSFs) for electronic commerce websites in Iran and (2) prioritizing these CSFs. In the first step, through a literature review and interviews with electronic commerce experts, a list of 21 CSFs was compiled, and by using questionnaire, the priority of each CSF determined through the view of electronic commerce experts and professionals. Then, by using the survey results, doing factor analysis, and interviews with electronic commerce experts, 21 CSFs classified into 2 general categories including inner-organizational factors and outer-organizational factors. The main findings of this research are the conceptual model of CSFs for electronic commerce websites and prioritizing the CSFs (all done by using the LISREL software), that making use of them is a great help for the managers of electronic commerce websites for promoting their services and will be the guide for electronic commerce policy makers.

Key Words

Electronic Commerce, Critical Success Factors, Factor Analysis, Structural Equation Modeling

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



**THE RELATIONSHIP BETWEEN TIME MANAGEMENT AND
MANAGEMENT SKILLS IN ISLAMIC
AZAD UNIVERSITY**

Nasser javaheri zadeh PhD*

Ahmad charmian**

Abstract

This article is part of research which is aimed at examining the relationship between time management and the three managerial skills. has also explored the relationship between some personal variables with the three managerial skills and time management. The research findings which are the result of the study done on 201 middle and senior managers of Islamic Azad University indicate that there is a low correlation between technical and human skills with time management but a high and meaningful correlation between the manager's conceptual skill and his time management. And that conceptual skill in managers with PHD degree is higher than managers with master's degree. Also there is a meaningful difference between managers in fields like agriculture, empirical sciences, and humanities and engineering in relation to time management and the three managerial skills. The highest amount of variation in relation to time management exists between managers in the field of engineering and humanities, in relation to human skills in the field of agriculture and humanities and in relation to conceptual skill between managers in the fields of humanities and agriculture. Among time management and the six variables of technical skill human skill, conceptual skill, age experience and management level, two of them conceptual skill and age were meaningful and in total, the variation mentioned determine 51% of the changes in time management.

Key words: Islamic Azad University, time management, management skills, Technical skill, Human skill, Conceptual skill.

Faculty member of Islamic Azad university Borojerd*

Faculty member of Islamic Azad university Borojerd**