

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای تدوین مقاله

از مؤلفان گرامی تقاضا می‌شود برای جلوگیری از تأخیر در داوری و انتشار به موقع فصلنامه، هنگام ارسال مقاله به نکات زیر توجه فرمایید:

- ۱- مجله به دلیل تخصصی بودن فقط در زمینه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی پذیرای مقاله می‌باشد.
- ۲- مقاله ارسال شده در نشریه دیگر چاپ نشده یا همزمان برای سایر مجله‌ها ارسال نشده باشد.
- ۳- زبان رسمی فصلنامه، فارسی است. مقاله به زبان انگلیسی نیز قابل بررسی است.
- ۴- مقاله باید مشتمل بر چکیده فارسی و انگلیسی (۲۰۰-۲۵۰ کلمه، معادل حداکثر ۱۵ سطر)، کلید واژه‌ها، مقدمه، بدنه اصلی، نتیجه‌گیری، فهرست منابع و مأخذ باشد.
- ۵- مقاله تحقیقی و حاصل کار پژوهشی نویسنده یا نویسندگان باشد. مقاله‌های مروری (Review Article) از نویسندگان مجرب و صاحب مقاله‌های پژوهشی در زمینه مورد بحث، به شرطی پذیرفته می‌شود که منابع معتنا بهی مستند پژوهش قرار گرفته باشد.
- ۶- مقاله فقط از طریق سامانه الکترونیکی مجله ارسال شود. کاربران با ثبت نام در سامانه الکترونیکی فصلنامه، با کد کاربری می‌توانند مقاله را ارسال فرمایند.
- ۷- مقاله باید در فرم A4 و قلم فارسی در کل متن (عنوان، زیرنویس، متن و ...) از نوع (B Lotus) فونت ۱۲ با فاصله Single و قلم لاتین Times New Roman فونت ۱۰ با فاصله ۱/۵ باشد. حاشیه‌های راست و چپ ۴/۵ و بالا و پایین ۵/۶ سانتی‌متر، تحت نرم‌افزار Word 2010 حروفچینی شود. تمامی اعداد در متن، شکل، جداول و نمودارها به صورت فارسی آورده شود. مجله در ویرایش مطالب آزاد است.
- ۸- مقاله باید در دو فایل مجزا از هم به شرح ذیل ارسال شود:

فایل اول (مشخصات مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی و انگلیسی - نام نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی (نام نویسنده عهده‌دار مکاتبات با ستاره مشخص شود)
- رتبه علمی و نام مؤسسه یا محل اشتغال نویسنده یا نویسندگان به فارسی و انگلیسی
- تاریخ ارسال مقالات به شمسی و میلادی
- نشانی کامل نویسنده عهده‌دار مکاتبات: شامل نشانی پستی، شماره تلفن، آدرس پست الکترونیکی به فارسی و انگلیسی.
- چنانچه مخارج مالی پژوهش یا تهیه مقاله توسط مؤسسه‌ای تأمین شده باشد باید نام مؤسسه در صفحه اول درج شود.
- مقاله‌های برگرفته از رساله یا پایان‌نامه دانشجویان با نام استاد راهنما، دانشجو و مشاوران به صورت توأم و با مسئولیت استاد راهنما منتشر می‌شود.

فایل دوم (فایل اصلی مقاله):

- عنوان کامل مقاله به فارسی
- چکیده فارسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های فارسی (حداکثر پنج واژه)

- عنوان کامل مقاله انگلیسی
- چکیده انگلیسی (حداکثر ۲۵۰ کلمه)
- کلید واژه های انگلیسی (حداکثر پنج واژه)
- چکیده دارای ساختار (هدف، روش، یافته ها و کلید واژه ها) باشد.
- عنوان های مقاله بجز عنوان اصلی و چکیده، مطابق فرمت مجله شماره گذاری شود.
- شکل های ارسال شده دقیق، روشن و اصل باشند. در متن مقاله به شماره شکل ها، جداول و نمودارها اشاره شود و در فایل اصلی مقاله در جای خودش قرار گرفته باشد و به صورت جداگانه ارسال نشود. کیفیت تصاویر، نمودارها و ... با 300 dpi باشد.
- منابع در متن مقاله، داخل کروه شماره گذاری شود و با رعایت ترتیب استفاده در متن، در انتهای مقاله در قسمت منابع برای یکبار آورده شود. روش ارجاع به منابع در متن مقاله:
- نحوه ارجاع به مقاله: [۱].
- نحوه ارجاع به کتاب: [۱، ص ۲۰].
- نحوه ارجاع به کتاب چند جلدی: [۱، ج ۲، ص ۲۰].
- معادل های انگلیسی در هر صفحه با شماره گذاری مستقل برای هر صفحه در پاورقی آورده شود.
- روش ارجاع به منابع در انتهای مقاله به شرح زیر است:
- الف - نشریه:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف) عنوان مقاله، نام نشریه، دوره، شماره، سال انتشار و شماره صفحه.
- ب - کتاب:**
- نام خانوادگی، نام نویسنده یا نویسندگان، (مخفف)، عنوان کتاب، نام مترجم، محل انتشار، ناشر، سال انتشار.
- لازم به ذکر است در نگارش اجزای منابع به صحیح بودن اطلاعات منابع فارسی و لاتین توجه کافی داشته باشند و صحت عنوان منابع لاتین و فارسی و دیگر اجزای آن به عهده نویسنده مقاله خواهد بود.
- ۹- حداکثر حجم مقاله ها، شامل جدول ها و منحنی ها ۱۶ صفحه باشد و حداکثر شامل ۵۴۰۰ کلمه باشد.
- ۱۰- مسؤلیت صحت و سقم مقاله به لحاظ علمی و حقوقی به عهده نویسنده عهده دار مکاتبات است.
- ۱۱- مقاله ترجمه شده، پذیرفته نمی شود.
- ۱۲- مقاله ها پس از بررسی و تصمیم هیأت تحریریه به وسیله سه نفر از استادان متخصص به صورت محرمانه داوری خواهد شد.
- ۱۳- فصلنامه حق رد یا قبول و نیز ویراستاری مقاله ها را برای خود محفوظ می دارد و از باز گرداندن مقاله های دریافتی معذور است.
- ۱۴- پس از چاپ مقاله یک نسخه از فصلنامه به هر یک از نویسندگان داده می شود.
- ۱۵- اصل مقاله ها رد یا انصراف داده شده پس از سه ماه از مجموعه آرشیو فصلنامه خارج خواهد شد و مجله هیچ گونه مسؤلیتی در این ارتباط نخواهد داشت.

تلفن: ۲۲۲۹۱۲۷۹

وب سایت: www.ormr.modares.ac.ir

پیام نگار: j.impsc@modares.ac.ir



پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

دوره ۱۰، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۹



فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

صفحه	عنوان
۱.....	● ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور عادل آذر، امیر خرمی
۲۵.....	● شناسایی فرصت‌های تولیدی همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور با تکیه بر رویکرد پیچیدگی اقتصادی..... فریده بهرامی، جواد نوری، بهروز شاهمرادی، میثم شهبازی
۴۷.....	● کاوشی بر شایستگی‌های مشاوران مدیریت و سازمان..... حامد دهقانان، حسین رحمان‌سرشت، وحید خاشعی ورنامخواستی، محمد وکیلی
۶۷.....	● ترسیم چشم‌انداز توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران براساس چارچوب طرح گزارش جهانی ۶۷ اردوان جلالی ذوقزلو، محمد مهدی ذوالفقارزاده، علی‌اصغر پورعزت، قاسم بهرامی‌کیا
۸۷.....	● شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرآیند تحلیل شبکه..... حسن رنگریز، فرشید خمویی
۱۰۷.....	● ارائه الگو تحلیل‌های پیشرفته آینده‌نگر براساس ارتباط میان سیاست‌های فروش با خوشه‌بندی مشتریان و سبد محصولی آنها در صنعت فروش و بخش..... بابک سهرابی یورتچی، ایمان رئیسی وانانی، یاسمن حاجی قربانی
۱۲۵.....	● طراحی مدل تفسیری - ساختاری بهبود محیط کسب و کار ایران با تمرکز بر محیط قانونی..... محمدنصیر عرب نصرت‌آبادی، احمدرضا قاسمی، محمدباقر نوبخت، عادل آذر، محمد ندیری
۱۴۷.....	● تحلیل گفتمان انتقادی نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی..... فاطمه مرادزاده، مصطفی هادوی‌نژاد
۱۷۵.....	● سخن سردبیر.....
۱۸۷.....	● برگه اشتراک.....
۱۸۹.....	● چکیده مقالات به زبان انگلیسی.....

ارائه چارچوبی از عوامل موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور

عادل آذر^۱، امیر خرمی^{*۲}

۱- استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۹۹/۶/۲۳

دریافت: ۹۹/۲/۲۵

چکیده

موفقیت و بقای سازمان‌ها وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند و هدف‌مند در یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم اثربخشی کارکنان در سمت‌های کلیدی، نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق به پیشرفت فردی است. هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های مؤثر و طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر شاخص‌های بومی سازمانی دانش‌محور می‌باشد. داده‌های حاصل از گردآوری اطلاعات از سازمان‌های زیرمجموعه یکی از وزارتخانه‌های کشور است. در این مطالعه از دو پرسش‌نامه در دو بعد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و با ۳۹ سؤال و پرسش‌نامه AHP برای وزن‌دهی به معیارها معنی‌داری قرارگرفت. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آزمون مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه جانشین‌پروری مقایسه شد. درنهایت با آزمون رگرسیون مهم‌ترین شاخص که بیشترین اهمیت را در موفقیت جانشین‌پروری دارد، ارائه شد. روش پژوهش استفاده شده در این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است. در بررسی مطالعات توصیفی از مطالعات کتابخانه‌ای و در بررسی مطالعات میدانی از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش ۱۱ متغیر براساس با نظر خبرگان و با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) وزن‌دهی شدند.



نتیجه حاصل از مقایسه زوجی معیارها نشان داده است که چهار شاخص تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی و استعداد و شناسایی افراد مستعد به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در جانشین‌پروری در سازمان است.

واژه‌های کلیدی: جانشین‌پروری، شایستگی، مدیریت استعداد، استراتژی سازمان، مناصب کلیدی.

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده در سازمان تعریف می‌شود؛ به عبارت دیگر منابع-انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱]. گردش منابع انسانی جزء ویژگی‌های طبیعی هر سازمانی است. بازنشستگی، بالارفتن سن و عدم توانایی فیزیکی، مهاجرت نخبگان، داشتن موقعیت بهتر در سازمان دیگر و غیره باعث می‌شوند که اعضای کلیدی سازمان از سازمان خارج شوند. گرچه برای سال‌ها، عدم شخصی کردن امور و عدم وابستگی فرایندها و نظام‌های سازمانی به‌عنوان یک اصل مدیریتی مطرح شده است ولی هنوز در بسیاری از موارد عملکرد سازمان وابسته به توانایی‌های خاص افراد است. جدا شدن یک فرد کلیدی با توانایی‌های خاص وی در صورت نداشتن جانشینی در همان سطح دانش و مهارت‌ها می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر منفی داشته باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مدیران شرکت‌ها را قادر می‌سازد استانداردهای عملیاتی و عملکردی مدیران را تعریف کنند؛ از پیوستگی عملیات مدیریت اطمینان حاصل کرده و نامزدهای مناسب برای پست‌های مدیریت میانی و ارشد را شناسایی کنند. سپس آن را توسعه داده و رضایت کارکنان را افزایش دهند. از طرفی به دلیل خاص و دانشی بودن دانش استفاده‌شده بنگاه، کمبود کارکنان واجد شرایط را پیش‌بینی و جبران می‌کند. این مورد درباره سازمان‌های با فناوری برتر مصداق بیشتری پیدا می‌کند، چون دانش مورد استفاده جدید بوده و چه بسا توسط خود بنگاه توسعه یافته باشد [۲]. در برخی از مجموعه‌ها به دلیل مسائل امنیتی، باعث می‌شود دانش سازمان تا حد ممکن به بیرون از سازمان انتشار پیدا نکند و فقط افراد همان سازمان قادر به فراگیری و گسترش آن هستند.



جریان خروجی منابع انسانی، به علت مهاجرت کارکنان نخبه، بازنشستگی و یا ترک خدمت، سازمان را از تجربه، مهارت و دانش انباشته در این افراد خالی می‌سازد. در بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور موارد وابستگی در همه رده‌های مدیریتی به فرد و یا مجموعه افراد، سازمان را با مدیرانی که مدت‌ها در آن رده شغلی فعالیت کرده و یا مدت زمان زیادی از بازنشستگی آنها می‌گذرد، روبه‌رو کرده است؛ از طرف دیگر با مدیران بدون پیشینه تحصیلات مرتبط و آموزش‌های علمی و دانشگاهی رشته و تخصص موردنظر روبه‌رو می‌سازد که توانایی رهبری و راهبری مدیران را کاهش می‌دهد و سازمان را از رشد پرشتاب اولیه باز می‌دارد. به دلیل تغییرات محیطی و تغییر استراتژی‌های سازمان، بسیاری از مشاغل در معرض تغییر مداوم هستند و افراد دارنده آن جایگاه شغلی باید خود را با مهارت‌ها و شرایط جدید تطبیق دهند [۳].

جانشین‌پروری موفق می‌تواند موجب کاهش ترک شغل کارکنان شود [۴]، زیرا کارکنانی که آینده شغلی مطلوبی در پیش روی خود در سازمان می‌بینند، شاید کمتر به ترک شغل خود می‌اندیشند. از دیگر مزایای برنامه جانشین‌پروری در سازمان آن است که با توجه به اینکه جانشین جدید، شرایط و توانمندی‌های موردنیاز برای احراز پست مربوط را کسب کرده است، با احتمال کمتری خطاهای پرهزینه از سوی وی رخ خواهد داد.

در صنایع با کارکنان دانش‌محور، چالش‌هایی نظیر نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، تمایل نداشتن برخی از کارکنان حرفه‌ای به انتقال از پست‌های فنی از پست‌های مدیریتی و کمبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری وجود دارد [۵] که مجموع این عوامل می‌تواند مؤید اهمیت زیاد برنامه جانشین‌پروری در شرکت‌های با کارکنان دانش‌محور باشد. همچنین در چنین شرکت‌هایی علاوه بر اهمیت جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی و مدیریتی، می‌توان گفت که جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای درخصوص مشاغل دانشی هم برخوردار است [۶] [۵] که اهمیت طراحی نظام جانشین‌پروری در این شرکت‌ها را بیش از پیش نشان می‌دهد.

مسئله اساسی پژوهش آن است که چه سازوکاری می‌تواند بقای سازمان را در بلندمدت که هدف اصلی تمامی سازمان‌ها ماست، با تضمین کارآمدی جایگزینی مدیران به شرط شایستگی، تأمین کند. افرادی جانشین مدیران شوند که ضمن باورمندی به اهداف، آرمان‌ها، اصول و ارزش‌های سازمان بتوانند رشد و کمال سازمان و حرکت رو به جلوی آن را تأمین کنند؛ به



عبارت دیگر مسئله اساسی که در اینجا وجود دارد آن است که چگونه می‌توان این اطمینان را به وجود آورد که در دوره‌های زمانی بلندمدت، نیروی انسانی که وارد سازمان می‌شود برخوردار از دانش، توانای و تعهد لازم باشد و چگونه می‌تواند این قابلیت را در نظام منابع انسانی به وجود آورد که در طول حیات خود حرکت تکاملی و رو به جلو داشته باشد و بتواند ابعاد مثبت تجربه‌های افراد، فرهنگ، ارزش‌ها و تعهدات مدیران قبلی را به نسل بعدی مدیران منتقل کند. از سوی دیگر سازمان‌ها در مناصب کلیدی خود، برخی مواقع باتوجه به حوادث یا تصمیم‌های پیش‌بینی نشده مدیران خود، با خلأ مدیریتی مواجه شده و اغلب پس از رفتن یک مدیر کلیدی، فرایند شناسایی و انتخاب مدیری بعدی آغاز می‌شود. مدیری که دوره‌ای از زمان خود را باید صرف آشنایی با شرایط و اقتضات کاری کند. بر همین اساس لازم است سازوکاری اندیشیده شود که برای مشاغل کلیدی از پیش طراحی و برنامه‌ریزی شده باشد و مدل جانشین‌پروری درصدد رفع این مسئله است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری پژوهش

در سازمان به‌عنوان یک سیستم باز، همیشه گردش منابع انسانی را مشاهده می‌کنیم. جانشین‌پروری به‌عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی، این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده‌تر مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به‌منظور طرح‌ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد می‌شود، جانشینان مناسبی باشند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فقط به سمت‌های مدیریتی یا کارمندان شاغل در این سمت‌ها محدود نمی‌شود. در واقع، فرایند

مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر ممکن است حتی نیاز برای ذخایر مهم، شامل کارکنان کلیدی در طبقه‌های شغلی تخصصی، فنی، فروش، دفتری و تولید را شناسایی و برآورد کند [۷].

جانشین‌پروری، مجموعه فعالیت‌های سنجیده و نظام‌مندی است که یک سازمان برای تضمین تداوم رهبری در مشاغل کلیدی، حفظ و نگهداشت و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقا، به کار می‌بندد. جانشین‌پروری نظام‌مند زمانی مطرح می‌شود که یک سازمان روش‌های خاصی را برای شناسایی، حفظ و نگهداشت افراد با استعداد در یک بازه زمانی بلندمدت ارائه می‌دهد [۸]. مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند [۹]. راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌کند [۱۰].

شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سیستم رسمیت یافته مدیریت جانشین‌پروری است که کارکنان مستعد را شناسایی می‌کند و به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین کند که سیستم راهبردی به اهداف راهبردی سازمان دست پیدا می‌کند [۱۱]. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی برای آماده سازی افراد برای رفع نیاز سازمان به استعدادهای در یک دوره زمانی بلندمدت است [۱۲].

برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، انگارهای فردی است که بر مبنای خرده فرایندهای پیشه‌گزینی، انتخاب سازمانی، انتخاب از لحاظ واگذاری شغل و خود بهبودی مسیرشغلی تلاش می‌شود.

مشاغل کلیدی سازمان، مشاغلی محسوب می‌شوند که در موفقیت سازمان نقش مهمی دارند که به سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آنها استخدام کرد. این مشاغل بیشتر نقش اهرمی در موفقیت سازمان‌ها دارند و بدون تصدی افراد مستعد و شایسته به این مشاغل،



سازمان‌ها نخواهند توانست انتظارات مشتریان را برآورده سازند؛ رقابت را با موفقیت پشت سر گذارند و تلاش‌های مربوط به آینده بلندمدت سازمان را با اثربخشی به انجام رسانند [۱۳]. مدیریت استعداد، فرایند یکپارچه تضمینی است که یک سازمان به‌طور مستمر افراد با بهره‌وری بالا را برای شغل مناسب و در زمان مناسب عرضه می‌کند؛ مدیریت استعداد به‌جای آنکه یک پدیده یک‌دفعه‌ای باشد، فرایند مستمری است که نیازهای استعداد را برنامه‌ریزی می‌کند؛ تصویری را برای جذب بهترین افراد می‌سازد؛ تضمین می‌کند که استخدام‌های جدید بهره‌وری سریعی دارند؛ به حفظ و نگهداشت بهترین افراد کمک می‌کند و درنهایت، حرکت مستمر استعداد را به سمتی تسهیل می‌کند که بتواند بیشترین تأثیر را در درون سازمان داشته باشد [۲].

۲-۲- پیشینه پژوهش

شهامت حسینیان (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود با عنوان کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا، با استفاده از مدل تخصصی چند معیاره نیروی انسانی نشان داده است که بهترین مشاغل برای نامزدهای موردنظر، کدام می‌باشند [۱۴]. بهشتی‌فر (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان بررسی و تبیین الزام‌های نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدل مطلوب بر اساس اهداف ۱۴۰۴ ایران، عنوان می‌کند که یکی از چالش‌های دنیای امروز، تقاضا برای کارکنان شایسته و مستعد است. نظام جانشین‌پروری با هدف جذب افراد مستعد، باعث برخی بهبودها در کیفیت شده است. اما بیشترین تفاوت را در موفقیت سازمانی ایجاد کرده است. جایگزین نکردن مناسب افراد کلیدی سازمان در زمان‌های اضطراری؛ وجود نداشتن نظام ارتقای منطقی و کارآمد تا از راه آن همه افراد بتوانند هر یک براساس شایستگی و عملکرد خود نردبان ترقی شغلی را طی کنند و آگاهی نداشتن بسیاری از مدیران از اجرای نظام جانشین‌پروری از معدود مشکلاتی است که سازمان‌های دولتی با آن مواجه‌اند. برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا یک تحلیل جامع از مهارت‌ها، استعدادهای کارکنان و تطبیق این یافته‌ها با نیازهای جاری و



آینده سازمان را ارائه دهد. از این رو ضروری است بهسازی استعدادها برای تصدی مشاغل مدیریت در راستای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ مورد توجه قرار گیرد [۱۵].

بروکز (۲۰۰۵) در مدل جانشین‌پروری طراحی شده خود، قابلیت‌های مدیریت ارشد را در این موارد خلاصه کرد: رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباط شفاهی، کارگروهي، برنامه‌ریزی و ارزیابی، آگاهی سازمانی، فناوری عملی برای وظایف، جمع‌آوری و سازماندهی اطلاعات. از طرفی مدل انعطاف‌پذیری جانشین‌پروری بروکز دارای ۷ مرحله به شرح زیر است: ۱- برنامه از قبل طراحی شده؛ ۲- ارتباط با برنامه؛ ۳- شناسایی ویژگی‌های رهبری؛ ۴- ارزیابی نقاط قوت و سایر پیش‌ارزیابی‌ها؛ ۵- ارزیابی استعدادها؛ ۶- بهسازی استعدادها؛ ۷- ارزیابی جانشین‌پروری [۱۶].

توپر (۲۰۰۶) در پژوهش خود، از روش دلفی به مطالعه بهترین اقدام‌ها و فعالیت‌ها در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخت. وی در این پژوهش از ۳۷ مدیر اجرایی سازمان‌های خصوصی کمک گرفت و آنها را در سه مرحله متوالی بررسی کرد. این مطالعه به شکلی موفقیت‌آمیز، ۲۱ فعالیت مؤثر و مهم را در رابطه با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نمایان ساخت [۱۷].

کولینز (۲۰۰۷) در یک مطالعه روی ۳۰ مدیر اجرایی و مدیر منابع انسانی در ۱۵ سازمان صنعتی در ایالت متحده در خصوص ادغام بهسازی رهبری و فعالیت‌های جانشین‌پروری نشان داد که این سازمان‌ها از راه استفاده از کارکنان مدیریت در توسعه شبکه سازمان، شناسایی و کدگذاری کارکنان توانا، بهسازی افراد مستعد از راه تجربه‌های یادگیری بر مبنای پروژه، ایجاد فرایند جانشین‌پروری قابل انعطاف و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی به‌طور مؤثر فعالیت‌های جانشین‌پروری را با بهسازی رهبری ادغام می‌کنند [۱۸].

چیمبرز (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «چرا مالکان صنایع کوچک بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بی‌توجه هستند» عنوان می‌کند که صنایع کوچک تأثیر شگرفی بر اقتصاد ایالت متحده دارند، اما بیشتر این صنایع در پنج سال اخیر ناکام بودند و هم‌زمان با بازنشستگی نسل انفجار زاد و ولد و ناکامی بلندمدت آنها در اقتصاد ایالت متحده، اغلب بحث برنامه‌ریزی جانشینی در این نهادها مغفول بوده است. بنابراین، هدف این پژوهش پیش‌بینی سطوح



کاربست برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌وسیله مالکان صنایع کوچک در ایالات متحده است [۱۹].

تریکل (۲۰۱۵) در رساله دکتری خود با عنوان «اکتشافات راهبردهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت اجرایی در کالج‌های محلی نیوجرسی» عنوان کرد که با توجه به افزایش بازنشستگی‌های زودهنگام، انجمن کالج‌های محلی آمریکا بحران بالقوه‌ای را در مدیریت اجرایی کالج‌های محلی شناسایی کرده است. اگرچه رؤسای کالج‌ها و هیأت‌امنا به‌وجود بحران زودهنگام معترف هستند، اما برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیریت به طرز نادری در برنامه‌ریزی استراتژیک کالج محلی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است [۲۰].

۲-۳- متغیرهای استفاده‌شده در پژوهش‌های گذشته

با مطالعات انجام‌شده در پیشینه پژوهش و مطالعات انجام‌شده حول موضوع، در بین پژوهش‌هایی که در رابطه با جانشین‌پروری و متغیرهای استفاده‌شده در آن انجام شده است، متغیرهای متفاوتی به‌کار رفته و شناسایی و معنادار بودن تأثیر هر یک را در این زمینه آزمون کرده‌اند؛ اما به‌طور تقریبی در بیشتر این پژوهش‌ها، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که تعدادی متغیر، تأثیر معنی‌داری در جانشین‌پروری دارند. در جدول ۱ تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه متغیرهای استفاده‌شده در رابطه با جانشین‌پروری آمده است:

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده و متغیرهای استفاده‌شده آنها

مندی (۲۰۰۸)	مک کانل چارلز (۱۹۹۳)	متز (۱۹۹۸)	لاوینکا (۲۰۰۵)	گروی (۲۰۰۵)	کاین (۲۰۰۰)	کیم (۲۰۰۳)	کسلر (۲۰۰۴)	کریاسی و علوی (۱۳۹۰)	کازگر و فرلمر (۲۰۰۳)	کاراتا (۱۹۹۲)	طی‌علی‌مقدم (۱۳۸۹)	شیمپن (۲۰۰۷)	زافول (۱۹۹۴)	راسول (۲۰۰۵)	راسول (۲۰۰۱)	راک ول (۲۰۰۷)	حسین‌نژاد (۱۳۸۷)	پهت (۱۹۹۸)	بیهام (۱۹۹۹)	برینارد (۲۰۱۴)	پارزیت و داوی (۲۰۰۸)	
												*				*						ارزیابی استعداد فردی
												*										ارزیابی الزام‌های آینده کار
												*										ارزیابی الزام‌های فعلی کار



مندی (۲۰۰۸)	مک کانل چارلز (۱۹۹۶)	متز (۱۹۹۸)	لاوینکا (۲۰۰۵)	گروی (۲۰۰۵)	کاین (۲۰۰۰)	کیم (۲۰۰۶)	کسلر (۲۰۰۴)	کریسی و علوی (۱۳۹۰)	کانگر و فولمر (۲۰۰۳)	کاراتا (۱۹۹۲)	طباطبائی مقدم (۱۳۸۹)	شهبین (۲۰۰۷)	رائول (۱۹۹۴)	راسول (۲۰۰۵)	راسول (۲۰۰۱)	راث ول (۲۰۰۷)	حسین‌نژاد (۱۳۸۷)	پیکت (۱۹۹۸)	بنهام (۱۹۹۹)	برینارد (۲۰۱۴)	پارنت و داوی (۲۰۰۸)
					*	*					*			*							ارزیابی توان و پتانسیل فعلی افراد باتوجه به الگوی شایستگی
*	*			*	*	*		*	*	*			*			*				*	ارزیابی عملکرد کارکنان
		*				*							*		*						اعتماد مدیران ارشد و تمامی افراد به برنامه جانشین‌پروری
					*	*					*		*								الگوی شایستگی
								*													انعطاف‌پذیری برنامه جانشین‌پروری
			*									*			*						ایجاد تعهد به برنامه جانشین‌پروری
					*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	آموزش، پرورش و توسعه برای ارتقای جانشینان
													*								پرورش جانشین از درون سازمان
							*														تشکیل خزانه استعداد
					*	*					*			*							تعریف شاخص‌های قابل سنجش در الگوی شایستگی
															*			*			تعیین الزام‌های کسب‌وکار
												*					*				توسعه برنامه جانشین‌پروری
*				*	*					*	*	*	*	*	*	*	*	*			رهبری
					*	*				*	*	*	*	*	*	*	*				رویکرد سیستماتیک جامع
				*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*				سیستم برنامه‌ریزی
			*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*				شایستگی‌های موردنیاز برای موفقیت آینده
			*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*				شایستگی موردنیاز برای موفقیت فعلی
	*																				شناخت تجربیاتی که افراد نیاز دارند.
			*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*			شناسایی افراد با استعداد در تمام سطوح سازمان



مدتی (۲۰۰۸)	مک کاتل چارلز (۱۹۹۶)	متز (۱۹۹۸)	لاوینکا (۲۰۰۵)	گروی (۲۰۰۵)	کابن (۲۰۰۰)	کیم (۲۰۰۶)	کسلر (۲۰۰۴)	کراسی و علوی (۱۳۹۰)	کالگر و فولمر (۲۰۰۳)	کاراتا (۱۹۹۲)	طباطبائی مقدم (۱۳۸۹)	شپهین (۲۰۰۷)	رائول (۱۹۹۴)	راسول (۲۰۰۵)	راسول (۲۰۰۱)	رات ول (۲۰۰۷)	حسین‌نژاد (۱۳۸۷)	پیکت (۱۹۹۸)	بنهام (۱۹۹۹)	برنارد (۲۰۱۴)	پارزنت و داوی (۲۰۰۸)
*	*		*					*	*	*						*	*			*	
*	*		*					*	*	*						*	*			*	
			*					*		*											
										*											
		*					*							*							
		*					*							*							
																			*		
*	*				*						*		*	*		*	*				
					*	*					*		*								
				*																	
*	*				*						*		*	*		*	*				

۳- روش پژوهش

باتوجه به اهداف و سؤال‌های پژوهش، از آنجایی که این پژوهش در محیط واقعی و زمینه به‌کارگیری نتایج پژوهش برای بهبود مدیریت جانشینی در سازمان موردنظر طراحی شده است، این پژوهش از نوع کاربردی و به‌صورت مطالعه پیمایشی و توصیفی انجام شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای تدوین مبانی نظری و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای از منابع داخلی و خارجی به‌صورت استفاده از مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های کارشده در حوزه جانشین‌پروری و برای



گردآوری داده‌ها از جامعه آماری با استفاده از پایگاه داده و مصاحبه با خبرگان از روش میدانی استفاده شده است.

در این پژوهش برای سنجش دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد، طیف لیکرت معنی‌داری قرار گرفته است و متناسب با موضوع پژوهش طیفی با پنج نوع ارزیابی در اختیار پاسخگویان قرار گرفته است تا گرایش خود را درباره آن مشخص کنند. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه استفاده شده نشان داد که پرسش‌نامه‌ها از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردارند. از آنجایی که در پژوهش حاضر به مسئله جانشین‌پروری در سازمان مربوطه پرداخته می‌شود، از این رو باید برای تمام کارشناسان و مدیران سازمان و به نوعی بیشتر افراد سازمان، مورد مطالعه شود. بنابراین جامعه مورد نظر تمامی افراد سازمان است که تعداد آن ۱۷۳۶ فرد می‌باشد. ولی با توجه به محدودیت دسترسی به تمامی نیروها و توزیع پرسش‌نامه در سازمان، در مجموع ۳۱۴ نفر در نظر گرفته شده است. به منظور اطمینان بیشتر تعداد بیشتری پرسش‌نامه توزیع شد که در نهایت ۳۲۰ پرسش‌نامه تأیید، بررسی و تحلیل شد. برای احصای معیارها با توجه به زمینه فعالیت سازمان مورد نظر از ادبیات موضوع و تعدادی از خبرگان آن عرصه استفاده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، جامعه آماری در این پژوهش شامل دو گروه می‌باشد که عبارت است از:

۱- خبرگان سازمان (بخش منابع انسانی) که شناختی از مباحث داشته و برای تعیین و وزن‌دهی شاخص‌ها استفاده شده‌اند و به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند (قضاوتی) انتخاب شده‌اند؛

۲- اشخاص حقیقی و تمام کارشناسان، کارشناسان ارشد، مدیران سازمان و رؤسای سازمان مربوط می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری احتمالی و با روش کوکران انجام شده است.

در این پژوهش نخست با مطالعه کتابخانه‌ای ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری شناسایی شدند و براساس نظر خبرگان، عوامل مؤثر بر موفقیت جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور استخراج و ارائه شد. سپس با آزمون‌های مختلف



در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها به بررسی و ارائه شاخص‌های پر اهمیت‌تر و کم‌اهمیت‌تر و پیش‌بین‌های قوی به جهت موفقیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته شد. در نهایت هم با مقایسه نتایج آزمون‌ها، پیشنهادهایی در وضعیت موجود و مطلوب سازمان‌ها حول موضوع ارائه شده است.

۳-۱- متغیرهای پژوهش

در این پژوهش برای به‌دست آوردن متغیرهای مناسب، پس از مطالعه و بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، جدول ۱ استخراج شد و سپس با توزیع پرسش‌نامه و مصاحبه برای اخذ نظرات خبرگان نسبت به عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های دانش‌محور، ۱۱ عامل به‌عنوان عوامل اصلی پژوهش براساس جدول ۲ به‌عنوان متغیرها و شاخص‌های این پژوهش معنی‌داری قرار گرفته است که با توزیع دو پرسش‌نامه در سطح سازمان و خبرگان، این اطلاعات با سازمان تطبیق داده شد. براساس جدول ۲ تمام عوامل استفاده شده در پژوهش به همراه نماد آنها نمایش داده شده است. برای سهولت و با توجه به اطلاعات وارد شده در نرم‌افزار SPSS از نماد عوامل مربوطه در تمام تحلیل‌ها و جدول‌هایی که در ادامه آمده است، استفاده شده است.

جدول ۲. نماد عوامل استفاده‌شده در پژوهش

ردیف	عامل	نماد شاخص	نماد در وضعیت موجود	نماد در وضعیت مطلوب
۱	استراتژی سازمان	S	SC	SF
۲	تیین انتظارهای مدیران ارشد	E	EC	EF
۳	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود	W	WC	WF
۴	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده	N	NC	NF
۵	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	K	KC	KF
۶	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	M	MC	MF
۷	ارزیابی عملکرد	P	PC	PF
۸	ارزیابی قابلیت‌های افراد	A	AC	AF



ردیف	عامل	نماد شاخص	نماد در وضعیت موجود	نماد در وضعیت مطلوب
۹	استعداد و شناسایی افراد مستعد	T	TC	TF
۱۰	کنترل و ارزیابی نتایج	R	RC	RF
۱۱	توسعه مدل	D	DC	DF

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور پردازش و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه و تلهیص آنها، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ استفاده شده است. در این بخش به بررسی یافته‌های حاصل از پژوهش در قالب آزمون‌های انجام شده (آزمون t تک‌نمونه‌ای، رگرسیون، تحلیل عاملی و آزمون KMO و بارتلنت) از مطالعات پیمایشی (پرسش‌نامه‌ها) ارائه و سپس نتایج حاصل از آن تحلیل شده است. به منظور بررسی وضعیت مؤلفه‌های جانشین‌پروری از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. در این بخش میانگین هریک از مؤلفه‌ها در نمونه پژوهش با میانگین توزیع نظری آن متغیر مقایسه شد. نکته آنکه از آنجایی که گویه‌های پرسش‌نامه با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای طراحی شده بود، میانگین مؤلفه‌ها با عدد ۲/۵ به عنوان نقطه میانی مقیاس لیکرت ۵ تایی استفاده شد (جدول ۳).

جدول ۳ آزمون تی تک‌نمونه‌ای

عامل	T	معنی‌داری	میانگین داده‌ها	اختلاف میانگین با میانگین داده‌ها
SC	-۶/۲۳۱	۰/۰۰۱	۲/۲۲۴۱	-۰/۲۷۵۹۵
SF	۳۶/۶۰۱	۰/۰۰۱	۴/۰۴۵۵	۱/۵۴۵۵۲
EC	-۳/۲۸۷	۰/۰۰۱	۲/۳۵۱۷	-۰/۱۴۸۳۲
EF	۳۵/۰۷۶	۰/۰۰۱	۴/۰۸۰۴	۱/۵۸۰۴۲
WC	-۵/۰۴۷	۰/۰۰۱	۲/۲۷۲۹	-۰/۲۲۷۱۳
WF	۳۷/۳۴۶	۰/۰۰۱	۴/۰۲۴۸	۱/۵۲۴۷۹
NC	-۳/۳۶۵	۰/۰۰۱	۲/۳۳۰۷	-۰/۱۶۹۲۹
NF	۳۸/۲۵۴	۰/۰۰۱	۴/۱۰۱۸	۱/۶۰۱۷۹
KC	۱۰/۰۲۵	۰/۰۰۱	۲/۹۵۹۰	۰/۴۵۸۹۹



عامل	T	معنی‌داری	میانگین داده‌ها	اختلاف میانگین با میانگین داده‌ها
KF	۲۴/۸۹۸	۰/۰۰۱	۳/۶۴۲۹	۱/۱۴۲۸۶
MC	-۱/۹۱۰	۰/۰۵۷	۲/۴۱۵۱	-۰/۰۸۴۹۱
MF	۳۹/۰۵۶	۰/۰۰۱	۴/۱۰۳۴	۱/۶۰۳۴۴
PC	۱۰/۲۸۱	۰/۰۰۱	۲/۹۶۵۶	۰/۴۶۵۵۶
PF	۴۱/۹۴۹	۰/۰۰۱	۴/۱۳۴۳	۱/۶۳۴۳۴
AC	-۵/۱۰۵	۰/۰۰۱	۲/۲۵۹۷	-۰/۲۴۰۲۷
AF	۳۸/۸۷۲	۰/۰۰۱	۴/۱۳۶۰	۱/۶۳۵۹۸
TC	-۵/۷۲۲	۰/۰۰۱	۲/۲۳۰۳	-۰/۲۶۹۷۲
TF	۳۷/۰۸۳	۰/۰۰۱	۴/۱۷۰۹	۱/۶۷۰۹۰
RC	-۲/۱۶۳	۰/۰۳۱	۲/۴۰۰۸	-۰/۰۹۹۱۶
RF	۳۸/۴۶۹	۰/۰۰۱	۴/۱۳۵۴	۱/۶۲۷۸۵
DC	-۲/۱۸۵	۰/۰۳۰	۲/۳۹۵۰	-۰/۱۰۴۹۶
DF	۳۶/۸۴۵	۰/۰۰۱	۴/۱۵۲۹	۱/۶۵۲۹۱
۲/۵ = میانگین نظری				

در وضعیت وجود، عامل‌های ارزیابی عملکرد و شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی اهمیت متوسط داشته و شاخص شایستگی / استقرار مدل شایستگی (MC) در پژوهش دارای سطح معنی‌داری بیشتر از ۵ صدم و اهمیت آن در جانشین‌پروری کمتر از حد متوسط می‌باشد. در وضعیت مطلوب تمامی عامل‌ها اهمیت بیشتر از حد متوسط داشته‌اند و شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، توسعه مدل و ارزیابی قابلیت‌های افراد (AF، DF، TF) بیشتر اثرگذاری را دارند.

به‌منظور بررسی سهم هریک از عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در پیش‌بینی موفقیت سازمان در جانشین‌پروری و باتوجه‌به تعداد زیاد مؤلفه‌ها از رگرسیون چندمتغیره با روش گام‌به‌گام استفاده شد. به این منظور نخست همبستگی هریک از متغیرها با متغیر ملاک بررسی شد و سپس مفروضه‌های این آزمون بررسی شد (جدول ۴).



جدول ۴. ضرایب همبستگی متغیر پیشین و ملاک (N=320)

عنوان	مقدار	عامل	عنوان	مقدار
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۰۴**	PF	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۹۸**
معنی داری	۰/۰۰۱		معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۵۳**	AF	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۲۵**
معنی داری	۰/۰۰۱		معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۳۶**	TF	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۰۶**
معنی داری	۰/۰۰۱		معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۷۰**	RF	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۲۹**
معنی داری	۰/۰۰۱		معنی داری	۰/۰۰۱
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۳۱**	DF	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۲۰۰**
معنی داری	۰/۰۰۱		معنی داری	۰/۰۰۱
** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است			ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۱۲**
			معنی داری	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، همبستگی تمام عوامل در سطح معنی داری ۰/۰۱ قابل توجه (زیاد) است. براساس جدول بالا متغیرهای AF، TF و RF به ترتیب بیشترین ضریب همبستگی را دارند و بیشترین نقش پیش‌بینی در موفقیت جانشین‌پروری در وضعیت مطلوب می‌باشد.

جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام را نشان می‌دهد. نتایج جدول نشان‌دهنده آن است که کدام متغیر(ها) نقش قوی‌تری در پیش‌بینی موفقیت‌آمیز جانشین‌پروری دارند. به عبارت دیگر کدام متغیر می‌تواند بهترین عملکرد در موفقیت جانشین‌پروری سازمان را داشته باشد (جدول ۵).

جدول ۵. نتیجه آزمون رگرسیون

عامل	R	R ²	R ² تعدیل یافته	خطای استاندارد برآورد	R ² تغییر	Sig	دوربین واتسون
AF	۰/۴۵۳	۰/۲۰۵	۰/۲۰۳	۰/۹۱۷۹۵	۰/۲۰۵	۰/۰۰۱	
TF	۰/۴۷۳	۰/۲۲۴	۰/۲۱۹	۰/۹۰۸۵۴	۰/۰۱۹	۰/۰۰۶	۱/۸۱۱



اولین متغیری که وارد معادله رگرسیون گام‌به‌گام شده است، شاخص ارزیابی قابلیت‌های افراد (AF) بوده و دومین عامل، شاخص استعداد و شناسایی افراد مستعد (TF) است. نتایج حاصل از جدول بالا و باتوجه به مقدار عددی R^2 تعدیل یافته نشان می‌دهد که چنانچه روی مؤلفه AF کار شود، سازمان به میزان ۲۰ درصد در جانشین‌پروری موفق عمل کرده و چنانچه علاوه بر مؤلفه AF مؤلفه TF نیز وارد شود، میزان آن نزدیک به ۲ درصد افزایش پیدا کرده و مقدار عددی موفقیت در جانشین‌پروری به ۲۲ درصد افزایش پیدا می‌کند. بنابراین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نشان می‌دهد بیشترین نقش پیش‌بینی در موفقیت جانشین‌پروری شامل این دو متغیر بوده که تا ۲۲ درصد می‌توانیم موفقیت سازمان را پیش‌بینی کنیم. به عبارت دیگر، از میان متغیرهای پیشین موجود، AF بیشترین نقش را در پیش‌بینی موفقیت سازمان در جانشین‌پروری دارد و حدود ۲۰ درصد از تغییرات متغیر ملاک را تبیین می‌کند. در مرحله بعد TF وارد مدل شد. این ۲ متغیر در مجموع ۲۲ درصد از تغییرات متغیر ملاک را پیش‌بینی می‌کنند.

۵- تحلیل عاملی

یکی از روش‌های بررسی روایی، تحلیل عاملی است که به دو نوع تأییدی و اکتشافی تقسیم می‌شود و نقش مهمی در شناسایی و تحلیل متغیرهای پژوهش دارد. باتوجه به مؤلفه‌های پژوهش، در جهت تأیید روایی سازه و هم‌به‌عنوان یکی از مراحل مدل‌سازی از تحلیل عاملی مؤلفه‌های جانشین‌پروری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده است. روش‌های مختلفی برای اطمینان از کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به آزمون (KMO) اشاره کرد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن کمتر از ۰/۷ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهد بود. از سوی دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست (اگر sig آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵ درصد باشد، فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود؛ یعنی تحلیل عاملی برای شناسایی مدل مناسب است) از آزمون بارتلت استفاده شده است.

باتوجه به نتایج آزمون، مقدار آماره KMO در حالت‌های موجود و مطلوب به ترتیب برابر ۰/۹۳۳ و ۰/۹۴۷ است بنابراین داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب‌اند. همچنین نتایج آزمون کرویت بارتلت در دو وضعیت نیز معنادار است؛ یعنی بین متغیرها همبستگی معنادار وجود دارد.

براساس جدول ۶ متغیرهای استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده در وضعیت موجود، به ترتیب دارای بیشترین مقدار واریانس داده به وسیله متغیر مربوطه توزیع داده می‌شود یا به عبارت دیگر بیشترین تأثیر در مدل را دارد. سایر شاخص‌ها که در جدول ۶ به صورت تیره‌تر نمایش داده شده است، از نظر پاسخ‌دهندگان باید با احتیاط بیشتر بررسی شده و در مدل استفاده شود. بنابراین براساس نتایج، از دید افراد پاسخ‌دهنده، به شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده، به ترتیب حال حاضر بیشترین اهمیت در سازمان داده می‌شود.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی در وضعیت موجود جدول ۷. نتایج تحلیل عاملی در وضعیت مطلوب

شاخص‌ها در وضعیت مطلوب	مجموع بار (مربع شده)
AF	۰/۸۸۹
DF	۰/۸۸۸
TF	۰/۸۸۲
RF	۰/۸۶۲
MF	۰/۸۴۰
PF	۰/۸۰۵
NF	۰/۷۹۱
SF	۰/۷۱۶
EF	۰/۷۱۶
WF	۰/۷۰۲
KF	۰/۳۶۶

شاخص‌ها در وضعیت موجود	مجموع بار (مربع شده)
TC	۰/۸۶۰
AC	۰/۸۴۲
DC	۰/۸۰۹
MC	۰/۸۰۸
RC	۰/۷۹۳
NC	۰/۷۰۴
PC	۰/۶۷۹
WC	۰/۶۵۳
SC	۰/۶۳۲
EC	۰/۵۷۲
KC	۰/۴۸۲



بر اساس جدول ۷ تمامی شاخص‌ها به‌جز شاخص شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی در وضعیت مطلوب به‌ترتیب دارای بیشترین مقدار واریانس داده به‌وسیله متغیر مربوطه توزیع داده می‌شود و بیشترین تأثیر در مدل را دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان فقط شاخص شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی در وضعیت مطلوب باید با احتیاط بیشتر بررسی شده و در مدل استفاده شود.

در این مطالعه برای وزندهی به معیارهای مناسب (همان‌طورکه اشاره شد) نخست ادبیات موضوع و منابع داخلی و خارجی مرتبط با جانشین‌پروری بررسی شدند. پس از جمع‌آوری معیارها از منابع مختلف بر اساس جدول ۱، معیارهای جدول ۲ استخراج شد. برای مشخص‌شدن اوزان معیارها با نقطه نظر خبرگان از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. در گام نخست معیارهای در دسترس بر اساس هدف به‌صورت زوجی مقایسه شدند. تمامی عناصر هر خوشه باید به‌صورت دو به دو مقایسه شوند. برای تجمیع دیدگاه‌ها از میانگین هندسی هر یک از پاسخ‌دهندگان استفاده شد. در فرایند سلسله مراتبی، عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوط خود در سطح بالاتر به‌صورت زوجی مقایسه شده و وزن آنها محاسبه می‌شود که این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. سپس با تلفیق وزن‌های نسبی، وزن نهایی هر گزینه مشخص می‌شود. گزینه‌ها و نتایج مورد مقایسه بر اساس جدول ۸ می‌باشد. تمام مقایسه‌ها در فرایند سلسله مراتبی به‌صورت زوجی انجام می‌گیرد. ماتریس مقایسه زوجی بر اساس میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تنظیم شده است. وزن نهایی معیارها به‌ترتیب اولویت معیارها بر اساس دیدگاه خبرگان سازمان بر اساس جدول ۸ است.

جدول ۸. وزن نهایی معیارها به‌ترتیب اولویت

ردیف	نماد	متغیر	وزن
۱	W	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود	۰/۴۵۱
۲	S	استراتژی سازمان	۰/۱۲۴
۳	M	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	۰/۰۷۳
۴	T	استعداد و شناسایی افراد مستعد	۰/۰۷۲
۵	K	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	۰/۰۶۱



ردیف	نماد	متغیر	وزن
۶	A	ارزیابی قابلیت‌های افراد	۰/۰۵۷
۷	E	تبیین انتظارات مدیران ارشد	۰/۰۵۶
۸	D	کنترل و ارزیابی نتایج	۰/۰۳۹
۹	P	ارزیابی عملکرد	۰/۰۳۵
۱۰	N	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده	۰/۰۳۱

۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش از ۱۱ شاخص براساس جدول ۲ استفاده شده است. به‌منظور بررسی پایایی ابزار ساخته‌شده نخست همسانی درونی این ابزار با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ، محاسبه شد. درواقع از راه بررسی مجموع همبستگی‌های درونی تک‌تک سؤال‌های هر آزمون با نمره کل آن آزمون می‌توان ضرایب همسانی درونی را محاسبه کرد. به عبارت دیگر وقتی یک آزمون خوب است که تک‌تک سؤال‌های آن به‌صورت همسو یک مفهوم یا سازه را اندازه بگیرند. مقدار شاخص آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ۳۰ سؤالی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به‌ترتیب ۰/۹۶۲ و ۰/۹۷۴ به‌دست آمد که می‌توان گفت آزمون ساخته‌شده ضریب همسانی درونی مناسب و بالایی داشته است.

سپس براساس با آزمون‌های T تک‌نمونه، رگرسیون، تحلیل عاملی و AHP براساس نظرات پاسخ‌دهندگان و خبرگان سازمان به بررسی اهمیت، میزان موفقیت شاخص‌ها در جانشین‌پروری و وزن آنها از نقطه نظر خبرگان پرداخته شد. براساس با نتایج تحلیل‌ها، تمام شاخص‌های استخراج‌شده و استفاده‌شده الگو، در برنامه‌ریزی و موفقیت جانشین‌پروری مؤثر می‌باشند.

باتوجه به جدول ۶ و نتایج حاصل از تحلیل عاملی در وضعیت موجود، شاخص‌های استعداد و شناسایی افراد مستعد، ارزیابی قابلیت‌های افراد، کنترل و ارزیابی مدل، شایستگی افراد و مدل شایستگی، توسعه مدل و تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده، به‌ترتیب بیشترین اهمیت را داشتند یا به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان در وضعیت موجود سازمان، این شاخص‌ها، اجرا، پیاده‌سازی و یا به آنها پرداخته شده است. براساس جدول ۶ از کم



اهمیت‌ترین شاخص‌ها به‌ترتیب، شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی، تبیین انتظارات مدیران ارشد، استراتژی سازمان و تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود بوده یا به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان در وضعیت موجود سازمان شاخص‌های مذکور، اجرا، پیاده‌سازی و یا دیده و پرداخته نشده است و به نوعی کمبود آن احساس می‌شود. در وضعیت مطلوب براساس جدول ۷ شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، توسعه مدل، استعداد و شناسایی افراد مستعد به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان برای موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در پیاده‌سازی و اجرای آن دارای اولویت، اهمیت و اختصاص زمان بیشتری می‌باشد.

براساس نتایج حاصل از آزمون رگرسیون که نمونه‌گیری از کل جامعه برای وضعیت مطلوب به‌دست آمده است، شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، استعداد و شناسایی افراد مستعد دارای بیشترین اهمیت و موفقیت در جانشین‌پروری دارد ولی از نقطه نظر خبرگان تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود، استراتژی سازمان، شایستگی / استقرار مدل شایستگی دارای بیشترین وزن و اهمیت در موفقیت جانشین‌پروری خواهد داشت. در این مرحله با مقایسه نتایج آزمون‌ها و تحلیل‌های مختلف به با اهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها در وضعیت موجود و مطلوب پرداخته شده‌است. در وضعیت موجود با مقایسه نتایج آزمون‌ها، از نظر پاسخ‌دهندگان، شاخص‌های جدول ۹ اهمیت بالایی دارد. به عبارت دیگر از نظر جامعه آماری به این شاخص‌ها در وضعیت موجود سازمان بیشتر پرداخته شده است.

جدول ۹. مقایسه شاخص‌های با اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت موجود)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی
۱	ارزیابی عملکرد	استعداد و شناسایی افراد مستعد
۲	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	ارزیابی قابلیت‌های افراد

جدول ۱۰. مقایسه شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت موجود)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی
۱	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی
۲		تبیین انتظارات مدیران ارشد

به‌طور خلاصه در جدول ۱۱ مقایسه‌ای از پر اهمیت‌ترین و جدول ۱۲ کم اهمیت‌ترین شاخص‌ها با توجه به آزمون‌های انجام شده اشاره شده است.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی شاخص‌ها با آزمون‌های مختلف

مقایسه شاخص‌های با اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت مطلوب)

رتبه	T تک نمونه	رگرسیون	تحلیل عاملی	AHP (خبرگان)
۱	استعداد و شناسایی افراد مستعد	ارزیابی قابلیت‌های افراد	ارزیابی قابلیت‌های افراد	تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود
۲	شایستگی / استقرار مدل شایستگی	استعداد و شناسایی افراد مستعد	توسعه الگو	استراتژی سازمان
۳	ارزیابی قابلیت‌های افراد		استعداد و شناسایی افراد مستعد	شایستگی / استقرار الگوی شایستگی
۴			کنترل و ارزیابی نتایج	استعداد و شناسایی افراد مستعد

جدول ۱۲. مقایسه شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف (وضعیت مطلوب)

رتبه	T تک نمونه	تحلیل عاملی	AHP (خبرگان)
۱	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی	تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده
۲			ارزیابی عملکرد

بر اساس مقایسه انجام شده بین نتایج تحلیل‌ها و آزمون‌های مختلف، بر اساس جدول ۱۱ شاخص‌های ارزیابی قابلیت‌های افراد، شایستگی / استقرار الگوی شایستگی، استعداد و شناسایی افراد مستعد و تعیین الزام‌های کار و کارکنان موجود دارای بیشترین اهمیت و تأثیر در



موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از نظر پاسخ‌دهندگان و خبرگان سازمان دارد و پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری از شاخص‌های مذکور با اولویت بالا استفاده شود. در مقابل، مقایسه انجام‌شده در رابطه با شاخص‌های کم‌اهمیت با آزمون‌های مختلف، شاخص‌های شناسایی و تعیین مشاغل کلیدی، تعیین الزام‌های کار و کارکنان آینده و ارزیابی عملکرد دارای کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها در بین شاخص‌ها می‌باشد. شاید بتوان اینگونه برداشت کرد که این شاخص‌ها برای سازمان اولیویته نداشته و یا در حال حاضر این شاخص‌ها در سازمان معنی‌داری و پیاده‌سازی شده است.

۷- منابع

- [1] Lee F. H., Lee T. Z., Wu W. Y. "The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 2010, 1351-1372.
- [2] Rothwell W. J., Jackson, R. D., Ressler C. L., Jones M. C., Brower, M. Career "Planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow: Developing your organization's talent—for today and tomorrow", ABC-CLIO, 2015.
- [۳] راهداری حسین، بررسی میزان کاربرد نظریه آشکارساز ترک خدمت داوطلبانه در تبیین ترک خدمت کارکنان دانشوران در چند شرکت نرم‌افزاری در ایران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ۱۳۸۸.
- [4] Huang T. C. "Succession management systems and human resource outcomes", *International Journal of Manpower*, 22(8), 2001, 736-747.
- [5] Agrawal N. M., Khatri N., Srinivasan R. "Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry", *Journal of World Business*, 47(2), 2012, 159-166.
- [6] Fulmer R. "Choose tomorrow's leaders today: Succession planning grooms firms for success", *Graziadio Business Review*, 5(1), 2002.
- [7] Kim Y. *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies*, 2016.
- [8] Rothwell W. J. "Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within", *AMACOM Div American Mgmt Assn*, 2010.
- [۹] ابوالعلائی بهزاد، غفاری عباس، "مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵.



- [10] Helton K. A., Jackson R. D. "Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment", *Public Personnel Management*, 36(4), 2007, 335-347.
- [11] Varhegyi M. M., Jepsen, D. M. "Director Succession planning in not-for-profit boards", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 2007, 106-126.
- [12] Rothwell W. J., Poduch S. "Introducing technical (not managerial) succession planning", *Public Personnel Management*, 33(4), 2004, 405-419.
- [13] Fulmer R. M., Conger J. A. "Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage", *AMACOM Div American Mgmt Assn*, 2014.
- [۱۴] حسینیان شهامت، دری نوکورانی بهروز "کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا"، فصلنامه دانش انتظامی، بهار ۸۵، دوره ۸ شماره ۱، ۱۳۸۵، ۳۴-۵۲.
- [۱۵] بهشتی فر، ملیکه "بررسی و تبیین الزام‌های نظام جانشین‌پروری در بدنه دولت جمهوری اسلامی ایران و طراحی مدلی مطلوب براساس اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران"، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ۱۳۸۹.
- [16] Giles C., Johnson L., Brooks S., Jacobson S. L. "Building bridges, building community: Transformational leadership in a challenging urban context", *Journal of School Leadership*, 15(5), 2005, 519-545.
- [17] Topper W. W. *Leadership change in privately controlled businesses: A Delphi study of succession planning best practices (Doctoral dissertation)*. Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3206379), 2006.
- [18] Collins S. K., Collins K. S. "Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations", *Radiology Management*, 29(1), 2007, 16-21.
- [19] Chambers H. A. *Opening the black box: Why small business owners neglect succession planning (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology)*, 2014.
- Trickel M. M. *The exploration of executive leadership succession planning strategies in New Jersey community colleges*, Grand Canyon University, 2015.

شناسایی فرصت‌های تولیدی همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور با تکیه بر رویکرد پیچیدگی اقتصادی

فریده بهرامی^{۱*}، جواد نوری^۲، بهروز شاهمرادی^۳، میثم شهبازی^۴

۱- دانشجوی دوره دکتری، گروه مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲- استادیار، گروه سیاست‌گذاری صنعتی، پژوهشکده سیاست‌گذاری، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه اقتصاد علم، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

پذیرش: ۹۹/۶/۱۹

دریافت: ۹۹/۵/۲۵

چکیده

با وجود اهمیت متنوع‌سازی و توسعه صنعتی همگون‌یافتن روشی مناسب برای تعیین همگونی و ارتباط، یکی از اصلی‌ترین چالش‌ها در پیاده‌سازی این نوع استراتژی است. به همین دلیل انجام مطالعه‌های کاربردی با استفاده از روش‌های جدید تعیین همگونی برای حل مسائل واقعی دنیای سیاست‌گذاری و استراتژی ضروری به نظر می‌رسد. از همین رو هدف از انجام این پژوهش شناسایی محصولات همگون با تولیدات فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور است. روش استفاده‌شده در این پژوهش رویکرد پیچیدگی اقتصادی است که با تکیه بر داده‌های صادرات ۶۶۹ کد کالایی ذیل صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷، به شناسایی فرصت‌های تولیدی همگون با قابلیت‌های در اختیار صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران می‌پردازد. یافته‌های این پژوهش از



وجود ۲۸ فرصت تولیدی همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران خبر می‌دهد که حرکت به سمت آنها موجب متنوع‌تر و پیچیده‌تر شدن این صنعت شده است که در صورت تولید آنها می‌توان به انباشت قابلیت‌های فناورانه و کسب درآمد صادراتی بیشتر دست پیدا کرد. براین اساس تولید برخی از انواع توربین، موتور، قطعه‌های وسایل نقلیه، تیوب، قطعه‌های ماشین‌آلات و لوکوموتیو بخش عمده‌ای از فرصت‌های تولیدی همگون با صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات ایران را تشکیل می‌دهند. یافته‌ها و روش استفاده‌شده در این مقاله می‌تواند به‌عنوان راهنمایی کارا به‌وسیله سیاست‌گذاران صنعتی و مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: متنوع‌سازی همگون، قابلیت همگون، پیچیدگی اقتصادی، فضای محصول، صنعت ساخت قطعات و تجهیزات.

۱- مقدمه و بیان مسئله

توسعه صنعتی، به‌عنوان اصلی‌ترین مسیر دستیابی به توسعه، همواره مورد توجه صاحب‌نظران بوده است؛ چه آنکه بسیاری از اندیشمندان، تاریخ توسعه‌یافتگی را با صنعتی شدن همراه دانسته‌اند [۱، ص ۱۰؛ ۲، ص ۳۵]. در ایران نیز اتکا بر توسعه صنعت، به‌عنوان مهم‌ترین راه توسعه و پیشران اقتصاد کشور، مورد توجه خبرگان و سیاست‌گذاران بوده است، باین‌وجود، رکود، تورم اقتصادی، تحریم‌های اقتصادی نهادهای جهانی و دیگر کشورها، ناکارآمدی برخی قوانین و ساختارهای مالی و غیره، توسعه صنعتی کشور را با چالش‌های جدی مواجه کرده و بیش از پیش، ضرورت تمرکز بر پیشران‌های توسعه اقتصادی و اهتمام به طراحی مسیرهای میانبر پیشرفت را آشکار ساخته است.

در این میان نقش صنایع استراتژیکی چون صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات که ملزومات صنایع دیگری مثل صنایع هوایی، ریلی، خودرو و دریایی را تأمین می‌کند که ۱۴ درصد از اشتغال و ۲۱ درصد از ارزش افزوده بخش صنعت را به خود اختصاص داده است [۳]، صنعت نفت و گاز که به‌طور متوسط ۱۶ درصد از تولید ناخالص ملی را در بردارد [۴] و صنعت نیرو و حتی صنایع لوازم‌خانگی که از ظرفیت عرضه قطعه‌ها به سایر صنایع و بهره‌مندی از ۱۰ هزار میلیارد ریال ارزش افزوده با نرخ رشد ۲۲ درصد برخوردارند [۴]، انکارناپذیر است.



به این ترتیب از یک طرف توجه به صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات، به عنوان بخش اساسی زنجیره تأمین صنایع استراتژیک، جزء جدایی‌ناپذیر برنامه‌های توسعه صنعتی کشور است و تحول در این صنعت می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای صنایع پایین‌دست آن باشد و از طرف دیگر این صنعت با دربرداشتن تعداد زیادی بنگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ که تقریباً در تمامی نقاط کشور پراکنده هستند، ظرفیت‌های تولیدی فراوانی را برای توسعه و اشتغال‌زایی پایدار در اختیار دارد [۵].

از همین رو و براساس رویکرد منبع‌محور [۶]، یکی از سریع‌ترین راه‌های متحول‌سازی صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات کشور، استفاده از رویکرد تنوع همگون برای استفاده از حداکثر ظرفیت‌های موجود برای گسترش این صنعت به سمت تولید قطعه‌ها و تجهیزات تأمین‌کننده سایر صنایع است.

برای اتخاذ رویکرد متنوع‌سازی همگون، شناسایی فرصت‌های تولیدی همگون با وضعیت فعلی یک بنگاه، صنعت یا کشور، با استفاده از یک رویکرد دقیق و مناسب که ضمن ارائه تعریفی کارا از ارتباط و همگونی نتایجی دقیق و متناسب با سطح تحلیل را در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد، ضروری به نظر می‌رسد.

با وجود این، ادبیات حوزه استراتژی به‌خصوص در داخل کشور با کمبود اساسی در حوزه مطالعات کاربردی روبه‌رو است. مطالعاتی که طی فرایندی قدم‌به‌قدم و با ارائه تعریفی کارا از ارتباط و همگونی به طراحی استراتژی متنوع‌سازی همگون در سطح یک صنعت یا منطقه پرداخته و بتوانند با ارائه خروجی دقیقی از محصولات یا قابلیت‌های تولیدی همگون با وضعیت فعلی به حل یک مسئله واقعی پرداخته و به عنوان راهنمای تصمیم‌گیران مورد استفاده قرار گیرند.

به این ترتیب هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی فرصت‌های تولیدی همگون با صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات ایران با استفاده از یک رویکرد متناسب است. به بیان دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این مسئله است که با توجه به توان فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور، وسعت طیف محصولات ذیل این صنعت و پراکندگی کارگاه‌های تولیدی تولیدکننده محصولات این صنعت در کشور، نخست امکان توسعه همگون در صنعت ساخت



قطعات و تجهیزات وجود دارد؟ این همگونی از چه روشی قابل شناسایی است؟ و در نهایت توسعه همگون این صنعت باید به سمت چه محصولاتی باشد؟ به عبارت دیگر چه قابلیت‌هایی همگون با وضعیت فعلی این صنعت وجود دارد و امکان دستیابی به قابلیت‌های همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات کشور چگونه است؟

برای پاسخ به این مسئله از ابزار پیچیدگی اقتصادی^۱ [۷] و فضای محصول^۲ که از جدیدترین روش‌های کاهش بعد^۳ در مواجهه با مسائل چندبعدی^۴ و داده‌های حجیم^۵ هستند، استفاده می‌شود [۸]. این دو ابزار در تلاشند تا میزان دانش و مهارتی را که هر کشور یا هر صنعت در داخل یک کشور در اختیار دارد محاسبه کرده و باتوجه به سطح دانش و مهارت فعلی، کالاهایی را که نیاز به دانش و مهارت مشابهی دارند، معرفی کنند. براین اساس قسمت‌های آتی پژوهش حاضر دربرگیرنده بخش‌های زیر است. در قسمت دوم مبانی نظری پژوهش ارائه شده است که به ادبیات استراتژی متنوع‌سازی همگون و نحوه اندازه‌گیری همگونی و ارتباط پرداخته است. قسمت سوم به بیان روش‌شناسی پژوهش، قسمت چهارم به ارائه یافته‌ها، قسمت پنجم به نتیجه‌گیری و در نهایت قسمت ششم به فهرست منابع اختصاص پیدا کرده است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- متنوع‌سازی

متنوع‌سازی گسترش یا تغییر طیف محصولات، حوزه فعالیت یا مانند آنها، به منظور کاهش وابستگی بنگاه به یک بازار خاص و مانند آن تعریف می‌شود. مفهوم متنوع‌سازی بستگی به تفسیر ذهنی از بازار جدید یا محصول جدید دارد [۹].

-
1. economic complexity
 2. product space
 3. dimension reduction
 4. multi-dimensional problems
 5. big data



از منظر مفهومی، متنوع‌سازی به دلیل ایجاد صرفه مقیاس، افزایش قدرت بازاری، کاهش تأثیرات ریسک و همچنین تأثیرات یادگیری اثر مثبتی بر عملکرد شرکت‌ها دارد [۹؛ ۱۰]. متنوع‌سازی می‌تواند همگون یا غیرهمگون باشد. متنوع‌سازی همگون به تولید محصولات اشاره دارد که دارای سطحی از اشتراک در ورودی، فرایند، نیروی انسانی مورد نیاز یا فناوری هستند [۱۰]. در حالی که متنوع‌سازی غیرهمگون به تولید محصولات کاملاً غیرمرتبط با تولیدات فعلی شرکت‌ها اشاره دارد که به طور عمده براساس قدرت بازار و توان مالی شرکت‌ها انجام می‌شود [۱۱]. متنوع‌سازی غیرهمگون به دلیل ارتباط‌های سطحی و شکننده بین واحدهای تولیدی شرکت هم‌افزایی کمی ایجاد کرده و مدیریت داخلی سازمان را با سختی مواجه می‌کند، زیرا شرکت‌هایی که دست به متنوع‌سازی غیرهمگون می‌زنند باید بر چالش‌های ناشی از کمبود صرفه مقیاس و همچنین پیچیدگی‌های ایجاد ارتباط مؤثر و هماهنگ بین واحدهای مختلف عملیاتی درون شرکت فایز آیند. این در حالی است که پژوهشگران بسیاری بر این باورند که متنوع‌سازی همگون موجب ایجاد مزیت رقابتی، سرریز فناوری و همچنین هم‌افزایی می‌شود [۸؛ ۱۰؛ ۱۲-۱۳].

۲-۲- متنوع‌سازی همگون و رویکرد منبع‌محور

باورهای موجود درباره مزایای متنوع‌سازی همگون اساس رویکرد منبع‌محور را تشکیل می‌دهند. براساس این رویکرد از آنجایی که دانش و مهارت انباشته شده در یک حوزه از کسب‌وکار یک شرکت از قابلیت انتقال به حوزه‌های دیگر برخوردار است، شرکت‌ها باید به متنوع‌سازی براساس منابع در اختیار شرکت یا به بیان دیگر، متنوع‌سازی همگون اقدام کنند [۱۲-۱۴]. با گذشت زمان و انجام طیف وسیعی از مطالعات روی رویکرد منبع‌محور و استراتژی متنوع‌سازی همگون، پژوهشگران مختلفی به تعمیم این پدیده از سطح شرکت به سطح منطقه [۱۵-۱۷؛ ۱۸، ص ۱۲] و صنعت [۱۹-۲۰] پرداختند. از نظر این پژوهشگران، متنوع‌سازی فرایند ایجاد انشعابات است که به فعالیت‌هایی جدید در مناطق منتهی می‌شود [۲۱]. به عبارت دیگر فرایند متنوع‌سازی در صنعت، مناطق و شهرها بازتابی از پویایی‌های موجود در سطح خرد یا به عبارتی تلاش افراد و سازمان‌ها برای متنوع‌سازی دامنه فعالیت‌های



خود با توجه به مزیت رقابتی ناشی از فناوری و روتین‌های سازمانی انباشته شده در طول زمان و در سطح بالاتر است [۱۶]. بر همین اساس، شکل‌گیری فناوری‌ها و صنایع جدید در مناطق تصادفی نیست؛ بلکه بازتابی از ظرفیت‌های نهادی است که مشخصه‌های فناورانه و صنعتی هر منطقه را تعریف می‌کنند [۱۵] و تشابه بین میزان مشخصه‌های فناورانه و صنعتی لازم برای تولید محصولات مختلف پایه و اساس استراتژی متنوع‌سازی همگون در مناطق را تشکیل می‌دهد. اما چه چیزی تعیین‌کننده میزان این ارتباط است؟ براساس چه معیاری می‌توان دو محصول را مرتبط یا نامرتب دانست؟

۲-۳- تعریف ارتباط و اندازه‌گیری آن در متنوع‌سازی همگون

با وجود اهمیت متنوع‌سازی همگون در ادبیات مربوط به استراتژی و توسعه صنعتی و منطقه‌ای، تعریف دقیقی از میزان ارتباط و همگونی وجود نداشته و ابزارهای معرفی شده برای سنجش میزان ارتباط عموماً دقیق نیستند [۱۳]. یکی از روش‌های موجود برای تعیین میزان ارتباط بین محصولات ساختار سلسله مراتبی نظام‌های مختلف کدگذاری کالا است که در گمرک و سازمان‌های صنعتی برای دسته‌بندی محصولات و فعالیت‌های صنعتی استفاده می‌شود، اما این دسته‌بندی‌ها به‌طور لزوم بر تشابه فناوری و قابلیت‌های موردنیاز برای کالاهای مختلف دلالت ندارد؛ به همین دلیل روش‌های مختلف دیگری به‌وسیله پژوهشگران مختلف برای سنجش میزان ارتباط کالاها و صنایع با یکدیگر پیشنهاد شده است. بررسی ترکیب مشاغل به‌کاررفته در یک صنعت [۲۲] بررسی جریان ورودی و خروجی صنایع [۲۳]، بررسی جریان متنوع‌سازی به‌وسیله شرکت‌های مختلف موجود در یک منطقه [۲۴] از جمله تلاش‌های پژوهشگران در جهت ارائه ابزاری برای سنجش میزان ارتباط و مشابهت بین صنایع است. هیدالگو و همکاران^۱ [۸] با معرفی ابزاری به نام فضای محصول^۲، میزان ارتباط و تشابه بین محصولات را براساس حداقل احتمال صادرات دو محصول مختلف در سراسر جهان و با تکیه بر داده‌های صادرات کشورها تعیین کردند. در این روش هر محصول بازتابی از تمامی قابلیت‌های موردنیاز برای صادرات یک کالا، از جمله منابع، نیروی انسانی، نهادها، قوانین و ... محسوب

1. Hidalgo et.al.
2. product space



می‌شود؛ پس صادرات هم‌زمان دو محصول به‌وسیله کشورهای مختلف نشان‌دهنده تشابه قابلیت‌های موردنیاز برای تولید آن دو محصول است [۸]. براساس نظر نفکه و هنینگ^۱ [۱۳] به‌دلیل تنوع بسیار زیاد منابع موردنیاز برای تولید کالاهای مختلف تعریف میزان ارتباط بین محصولات براساس تمامی منابع کاری بسیار دشوار است؛ ازاین‌رو می‌توان میزان ارتباط را تنها با در نظرگیری منابعی که نقش مهمی در تعیین مزیت رقابتی در صادرات یک محصول دارند، در نظر گرفت. آنها مهارت سرمایه انسانی در اختیار یک شرکت را به‌عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده مزیت رقابتی در نظر گرفته و براساس داده‌های مربوط به استخدام ۴/۵ میلیون نفر در سوئد بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷ روشی جدید برای تعیین میزان ارتباط بین صنایع مختلف براساس جریان نیروی کار بین این صنایع معرفی کردند. یافته‌های آنها شبکه‌ای پیچیده از ارتباطات میان صنعتی را براساس میزان تشابه مهارت نیروی انسانی موردنیاز در این صنایع آشکار ساخت که فضای صنعت^۲ نام گرفت. بررسی ارتباط بین پتنت‌های ثبت‌شده در حوزه‌های مختلف فناورانه نیز یکی از روش‌های جدید برای سنجش مشابهت یا ارتباط است. ریگی^۳ [۲۵] با محاسبه نسبت ارجاع یک پتنت در طبقه^۱ به طبقه^۲ به کل پتنت‌های ثبت‌شده در طبقه^۲ از بین سال‌های ۱۹۷۵-۲۰۰۵ در دفتر ثبت پتنت و نشان‌های تجاری آمریکا شاخصی برای محاسبه ارتباط فناورانه بین محصولات معرفی کرد. همچنین بوشاما و همکاران^۴ [۱۷] با استفاده از منطق حاکم بر فضای محصول و با استفاده از داده‌های مرتبط با ثبت پتنت، ابزاری با نام فضای فناورانه را جهت سنجش میزان ارتباط بین ۴۳۸ طبقه فناورانه موجود در دسته‌بندی سازمان ثبت پتنت آمریکا معرفی کردند.

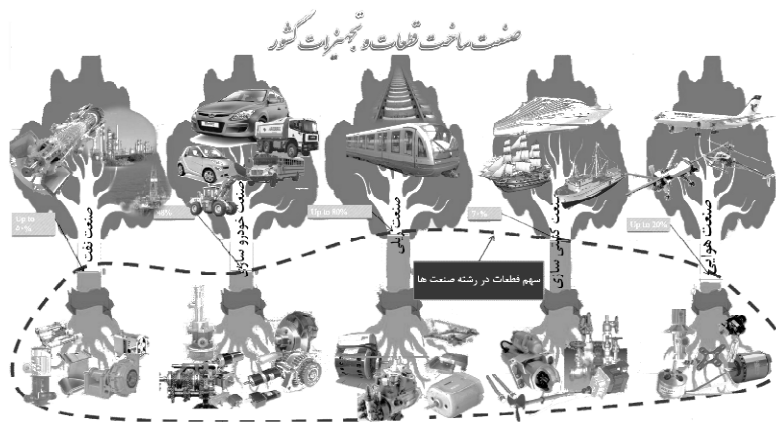
۲-۴- مروری بر صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات ایران

برخلاف نگرش محصول‌محور و تجاری که در ظاهر محصولات صنایع مختلف مثل خودرو، هواپیما، پالایشگاه، لوازم‌خانگی و ... به هم ارتباطی ندارند، این صنایع در بخش تجهیزات و قطعه‌ها از اشتراک زیادی برخوردارند و صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات بخش زیادی از

1. Neffke and Henning
2. industry space
3. Rigby
4. Boschma et.al.



ارزش افزوده این صنایع را تشکیل می‌دهند؛ برای مثال، سهم قطعه‌های اصلی در ارزش افزوده صنعت خودرو حداقل ۴۸ درصد و سهم قطعه‌های یدکی این صنعت در حدود ۲۵ درصد ارزش بازار است [۲۶]. به‌علاوه سهم قطعه‌ها در ارزش افزوده صنعت ریلی فراتر از ۸۰ درصد است. همچنین سهم قطعه‌ها در ارزش افزوده صنعت کشتی‌سازی به عدد ۷۰ درصد می‌رسد [۳]. در صنعت هوایی نیز به‌طور متوسط، حدود ۲۰ درصد ارزش هواگردها به قطعه‌های اصلی اختصاص داشته و سهم تعمیر و نگهداری از بازار این صنعت در حدود ۲۰ درصد است [۲۷]. شکل ۱ به‌طور خلاصه نشان‌دهنده اهمیت صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در تأمین نیازهای صنایع مهم کشور و اشتراک و شباهت بین این قطعه‌ها است.



شکل ۱. شمایی کلی از صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات کشور

درحالی‌که مطالعه زنجیره تأمین صنایع در کشورهای توسعه‌یافته، سطح بالایی از اشتراک دانش و فناوری در صنایع مختلف، سرریز فناوری میان بنگاه‌ها [۲۸]، و تلاش شرکت‌ها برای ایجاد تنوع در محصول و بازار [۲۹-۳۱] را نشان می‌دهد، تلاش‌های انجام‌شده در ایران در راستای ارتقای صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات به‌عنوان بخش اصلی زنجیره تأمین صنایع با

1. technology spillover
2. diversification



ایجاد مجموعه‌هایی همچون سازه‌گستر، ایساکو، ساپکو و اپکو در صنعت خودرو، انجمن سازندگان تجهیزات صنعت نفت ایران، تعاونی گروه صنایع هوا و فضای ایران و مجموعه‌های مشابه در سایر صنایع چندان موفق نبوده است. به عبارت دیگر تأمین قطعه‌ها، تجهیزات، توسعه فناوری و ارتقای دانش طراحی در صنایع کلیدی کشور، تا حد زیادی به همان صنعت منحصر مانده و کمک چندانی به توسعه صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات کشور نکرده است [۵].

با نگاهی عمیق به این مهم می‌توان به لزوم توسعه صنعت ساخت قطعه‌ها و تجهیزات با تکیه بر رویکرد منبع‌محور و استراتژی متنوع‌سازی همگون پی برد که امکان توسعه صنایع دیگر را فراهم کرده و دستاوردهای زیادی را در اختیار کشور قرار می‌دهد. از همین رو پژوهش حاضر تلاشی در جهت معرفی ابزاری کارا و دقیق برای سنجش همگونی و ارتباط در سطح صنعت ساخت قطعه‌ها، تجهیزات کشور و همچنین ارائه استراتژی‌های دقیق و کاربردی

برای متنوع‌سازی این صنعت است. روش‌شناسی و شیوه تحلیل داده

این پژوهش براساس هدف کاربردی و براساس نحوه گردآوری داده‌ها اکتشافی است. از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی فرصت‌های توسعه‌ای همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور است، استفاده از ابزاری مناسب و کارآمد برای تعیین ارتباط و همگونی بین محصولات و سپس اولویت‌بندی این محصولات ضروری به نظر می‌رسد. با وجود معرفی روش‌های مختلف در سال‌های اخیر، روش پیچیدگی اقتصادی به دلیل استفاده از داده‌های صادرات و سهولت دستیابی به آنها و در نظر گرفتن محصولات به‌عنوان بازتابی از تمامی قابلیت‌های موردنیاز برای تولید، تعریف همه‌جانبه‌تری از ارتباط ارائه کرده است. به همین دلیل نیز به‌عنوان ابزار سنجش ارتباط و همگونی بین محصولات و شناسایی محصولات همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است که جزئیات آن به تفصیل در قسمت بعدی بیان خواهد شد.

داده‌های استفاده‌شده در این روش آمار و ارقام مربوط به تجارت جهانی است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله استفاده از داده‌های ثانویه حجیم است. برای این منظور نخست با توجه به نظر افراد متخصص در حوزه صنعت ۶۶۹ کد کالایی شش رقمی در طبقه‌بندی



HS02، به‌عنوان کالاهای ذیل صنعت ساخت قطعات و تجهیزات انتخاب‌شده و داده‌های مربوط به صادرات آنها در دنیا بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷ از قسمت مرتبط با تجارت وبسایت سازمان ملل^۱ دانلود شد. به‌دلیل حضور داده‌های برخی کشورها در میان این داده‌ها (که از اعتبار پایینی برخوردار بودند) نخست این داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار استاتا^۲ در چند مرحله پاک‌سازی^۳ شدند. به‌این‌ترتیب داده‌های مرتبط با ۶۶۹ کد کالایی ذیل صنعت ساخت قطعات و تجهیزات برای ۱۲۴ کشور جهان به‌عنوان مبنای انجام تحلیل‌های بعدی استفاده شدند. لازم به ذکر است که بازه مطالعه به علت انتخاب ویرایش ۰۲ نظام هماهنگ کدگذاری^۴ کالا که ضمن در برگرفتن یک بازه زمانی بلندمدت داده‌های به‌روزتر و یکدست‌تری را در اختیار قرار می‌داد، از سال ۲۰۰۲ شروع شد و تا آخرین سالی که داده‌های آن موجود است، یعنی سال ۲۰۱۷ ادامه پیدا کرد.

پس از گردآوری و پاک‌سازی داده‌ها، در اولین گام جهت تحلیل داده‌ها، مفهوم مجاورت^۵ برای تمامی ۶۶۹ کالای انتخاب شد و سپس به‌عنوان حداقل احتمال شرطی صادرات هر دو جفت کالای i و j با یکدیگر به‌وسیله ۱۲۴ کشور جهان به‌صورت زیر مورد محاسبه قرار گرفت:

$$\varphi(i, j) = \min\{P(RCA_{xi} | RCA_{xj})\} \quad (1)$$

که در آن RCA مزیت رقابتی آشکار کشور C در صادرات هر محصول است و از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

1. <https://comtrade.un>
2. STATA
3. data cleaning

^۴ نظام هماهنگ کدگذاری کالا (Harmonized Commodity Description and Coding System)، روشی برای طبقه‌بندی کالاها در بازرگانی جهانی است که به‌وسیله گمرکات کشورها به‌عنوان مبنای کدگذاری کالاهای وارد و صادر شده، استفاده می‌شود. لازم به ذکر است این طبقه‌بندی ویرایش‌های مختلفی دارد که که نامگذاری آنها با توجه به دو رقم آخر سالی که ویرایش در آن صورت گرفته است، انجام می‌شود؛ برای مثال ویرایش ۰۲ ویرایشی است که در سال ۲۰۰۲ انجام شده است و بر کدگذاری کالاها بعد از سال ۲۰۰۲ مترتب است. برای مطالعه بیشتر مراجعه شود به

<https://unstats.un.org/unsd/tradeb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

5. proximity
6. Revealed Competitive Advantage



$$RCA_{c,i} = \frac{x(c,i)}{\sum_i x(c,i)} \bigg/ \frac{\sum_c x(c,i)}{\sum_{c,i} x(c,i)} \quad (2)$$

در این معادله $x(c,i)$ ان صادرات کالای i به وسیله کشور C است و $\sum_i x(c,i)$ مجموع کالاهای صادر شده به وسیله کشور C است. $\sum_c x(c,i)$ مجموع میزان صادرات کالای i به وسیله تمام کشورها است و $\sum_{c,i} x(c,i)$ مجموع میزان صادرات تمام کالاها به وسیله تمام کشورها است (لازم به ذکر است که تمام محاسبات استفاده شده در این روش برای هر سال به صورت جداگانه انجام می‌شود).

آستانه در نظر گرفته شده در پیچیدگی اقتصادی برای RCA عدد یک است (به این معنا که نسبت صادرات کالای i به وسیله کشور C باید از متوسط جهانی صادرات آن کالا بیشتر باشد تا کشور C به عنوان صادرکننده دارای مزیت رقابتی در صادرات آن کالا محسوب شود).

پس از محاسبه مفهوم مجاورت کالاها در حوزه صنعت ساخت قطعات و تجهیزات، شناسایی فرصت‌های متنوع‌سازی همگون با وضعیت فعلی این صنعت در ایران صورت می‌گیرد. روش ریاضی استفاده شده در رویکرد پیچیدگی اقتصادی ماتریس Mcp است. در این قسمت نیز داده‌های صادرات مربوط به ۱۲۴ کشور جهان از جمله ایران مبنا قرار می‌گیرد. در این روش اگر کشور C محصول P را با مزیت رقابتی آشکار شده یک صادر کند برای آن عدد یک و در غیر این صورت عدد صفر لحاظ می‌شود. براین اساس می‌توان متنوع بودن و همه‌جایی بودن کالاها را به سادگی با جمع زدن ردیف‌ها و ستون‌های این ماتریس محاسبه کرد. به بیان ریاضی می‌توان گفت:

$$\text{تنوع} = K_{c,0} = \sum_p M_{cp} \quad (3)$$

$$\text{فراگیری} = K_{p,0} = \sum_c M_{cp} \quad (4)$$

اکنون برای به دست آوردن معیاری دقیق از تعداد قابلیت‌ها و توانمندی‌های موجود در صنعت ساخت قطعات و تجهیزات و یا تعداد قابلیت‌های مورد نیاز برای ساخت یک کالا، این امکان وجود دارد که اطلاعات مربوط به دو معیار بالا را به کمک یکدیگر از روش زیر تکمیل کرد:

$$K_{c,N} = 1/k_{c,0} \cdot \sum_p M_{cp} \cdot K_{p,N-1} \quad (5)$$



$$K_{P,N} = 1/k_{p,0} \cdot \sum_c M_{cp} \cdot K_{c,N-1} \quad (6)$$

در رابطه (۵)، $K_{c,N}$ مقدار اصلاح شده تنوع کالای کشور C است که از میانگین‌گیری روی مجموع فراگیری‌های کالاهای صادراتی آن کشور به دست می‌آید. همچنین $K_{P,N}$ مقدار اصلاح شده فراگیری کالای P است که از میانگین‌گیری روی تنوع کالایی کشور C به دست می‌آید. همان‌طور که از دو معادله بالا برمی‌آید، این فرایند میانگین‌گیری به صورت تکرارشونده^۱ انجام می‌شود.

با جایگذاری (۵) در (۶) خواهیم داشت:

$$K_{C,N} = 1/k_{c,0} \cdot \sum_p M_{cp} \cdot 1/k_{p,0} \cdot \sum_{c'} M_{c'p} \cdot K_{c',N-2} \quad (7)$$

$$K_{C,N} = \sum_{c'} K_{c',N-2} \cdot \sum M_{cp} \cdot M_{c'p} / K_{c,0} K_{p,0} \quad (8)$$

اگر $\sum M_{cp} \cdot M_{c'p} / K_{c,0} K_{p,0}$ را بردار ویژه $\bar{M}_{cc'}$ نامگذاری کنیم، آن وقت خواهیم داشت:

$$K_{C,N} = \sum_{c'} \bar{M}_{cc'} K_{c',N-2} \quad (9)$$

رابطه (۸) زمانی برقرار است که:

$$K_{C,N} = K_{c,N-2} = 1$$

آنگاه شاخص پیچیدگی اقتصادی عبارت خواهد بود از:

$$ECI = \frac{\bar{K} - \langle \bar{K} \rangle}{se(\bar{K})} \quad (10)$$

در این رابطه نماد $\langle \rangle$ معرف میانگین، se نشان‌دهنده انحراف معیار و \bar{K} بردار ویژه ماتریس $\bar{M}_{cc'}$ مرتبط با دومین مقدار ویژه بزرگ آن است. به همین نحو نیز می‌توان شاخص پیچیدگی محصولات (PCI) را محاسبه کرد. فقط کافی است تا با جابه‌جایی نماد C با نماد P در رابطه بالا PCI را به صورت زیر استخراج کرد:

$$PCI = \frac{\bar{Q} - \langle \bar{Q} \rangle}{se(\bar{Q})} \quad (11)$$

در این رابطه \bar{Q} بردار ویژه ماتریس \bar{M}_{pp} مرتبط با دومین مقدار ویژه بزرگ است.

پس از معرفی نحوه اندازه‌گیری پیچیدگی اقتصادی و نیز پیچیدگی کالاها حالا می‌توان به محاسبه معیار فاصله، منفعت فرصت و ارزش فرصت پرداخت. لازم به ذکر است برای انجام

1. iterative



محاسبات در این قسمت، تنها از داده‌های صادرات ۶۶۹ محصول ذیل صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور ایران استفاده می‌شود.

به این ترتیب برای شناسایی فرصت‌های همگون با تولیدات فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات نیاز به معیار دیگری داریم که فاصله بین محصولی که کشور تولید می‌کند و سایر محصولاتی را که نمی‌تواند تولید کند، اندازه‌گیری می‌کند. این معیار فاصله نامیده می‌شود و آن را به صورت مجموع نزدیکی بین محصول P و سایر محصولاتی که کشور تولید نمی‌کند، محاسبه می‌کنیم. سپس با تقسیم مقدار به دست آمده بر مجموع نزدیکی‌های بین محصول P و تمامی محصولات، فاصله را نرمال می‌کنیم. به این ترتیب این معیار از رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$dc_p = \frac{\sum (1 - M_{cp'}) p' \phi_{pp'} \sum \phi_{pp'} p'}{\sum p' \phi_{pp'} \sum \phi_{pp'} p'} \quad (12)$$

یکی دیگر از معیارهای مهم برای تعیین قابلیت‌های همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور، سرریز منفعت ناشی از تولید یک محصول بر ظرفیت کشور برای تولید کالاهای پیچیده‌تر در آینده است که منفعت فرصت^۱ نامیده می‌شود. به عبارت دیگر منفعت فرصت معیاری است برای تعیین توانایی یک محصول در بهبود موقعیت یک کشور در نقشه فضای محصول که از روش زیر محاسبه می‌شود:

$$C = \sum p' \frac{\phi_{pp'}}{\sum p' \phi_{pp'}} (1 - M_{cp'}) PCIp' - (1 - dc_{pp'}) PCIp \quad (13)$$

پس از محاسبه معیار منفعت فرصت امکان شناسایی فرصت‌های همگون با وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور فراهم شد. از آنجایی که محاسبات انجام شده برای هریک از سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷ به صورت جداگانه انجام گرفته بود، نیاز به محاسبه برآیند ارقام به دست آمده برای منفعت فرصت ناشی از تولید یک کالا، فاصله آن از فضای محصول ایران و همچنین پیچیدگی آن کالا بود، از این رو میانگین ارقام به دست آمده در سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۷ برای هر سه شاخص و هر محصول محاسبه شد. پس از انجام محاسبات مربوط به میانگین‌گیری، از ۶۶۹ کالای در نظر گرفته شده در قلمرو صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور، ۳۵۹ کد کالایی به دلیل داشتن منفعت فرصت منفی برای کشور حذف شدند. به این ترتیب ۳۰۹ کد کالایی در مرز قابلیت‌های صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور باقی ماند

1 opportunity gain



که تنوع همگون به سمت آنها نتایج مثبتی را برای صنعت و اقتصاد کشور در بر خواهد داشت. سپس از میان ۳۰۹ کد کالایی باقیمانده، محصولاتی که از پیچیدگی کمتری نسبت به متوسط پیچیدگی تولیدات فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور برخوردار بودند (۰/۶۸-) و یا فاصله آنها از مرز صنعت ساخت قطعات و تجهیزات بیش از میانه فاصله محصولات از مرزهای قابلیت صنعت ساخت قطعات و تجهیزات (۰/۹۱) بود، حذف شدند. به این ترتیب ۲۸ فرصت تولیدی با برخورداری از پیچیدگی بیشتر از متوسط صنعت ساخت قطعات و تجهیزات، منفعت فرصت مثبت و فاصله کمتر از ۰/۹۱ در هم‌جواری صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران باقی ماند که حرکت به سمت آنها دستاوردهای فراوانی برای صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در بر خواهد داشت. قسمت بعدی دربردارنده نتایج حاصل از این پژوهش است.

۳- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از میانگین‌گیری ارقام مرتبط با معیارهای در نظر گرفته شده (منفعت فرصت، فاصله و پیچیدگی محصول) و حذف کالاهایی با منفعت فرصت منفی، فاصله زیاد از فضای محصولی ایران یا پیچیدگی کمتر از متوسط پیچیدگی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات، ۲۸ کد کالایی در هم‌جواری مرز قابلیت صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران شناسایی شد. جدول ۱ به بیان جزئیات مرتبط با این کدهای کالایی پرداخته است که در آن کد HS، کد اختصاص یافته به محصول در نظام هماهنگ کدگذاری کالا است.

جدول ۱. فهرست کالاهای موجود در مرز قابلیت صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران

ردیف	کد کالا	نام کالا	پیچیدگی	فاصله	منفعت فرصت
۱	۸۹۰۷۹۰	سازه‌های شناور؛ مخازن، بستاب‌ها، شناورها و فانوس	-۰/۶	/۸۹۵	۴۶/۱۱
۲	۸۵۰۱۱۰	موتورهای الکتریکی؛ با خروجی کمتر از ۳۷.۵ کیلووات ^۱	۰/۱۲	۰/۹۰۶	۳۵/۰۰

1. Electric motors; of an output not exceeding 37.5W



رديف	كد کالا	نام کالا	پيچيدگي	فاصله	منفعت فرصت
۳	۸۴۰۸۹۰	موتورها؛ موتورهای پیستونی احتراق داخلی (موتورهای دیزلی یا نیمه‌دیزلی)، از نوع به غیر از پیشران دریایی یا مورد استفاده در وسایل نقلیه فصل ۸۷ ^۱	-۰/۱۱	۰/۸۹۶	۴۴/۶۷
۴	۸۶۰۶۹۹	محفظه یا واگن حمل و نقل کالا یا راه‌آهن؛ n.e.s. در عنوان شماره ۸۶۰۶ غیر خودران	۰/۳۳	۰/۹۱۰	۲۵/۱۰
۵	۸۵۰۷۹۰	باتری‌های الکتریکی؛ قطعات n.e.s. در عنوان شماره ۸۵۰۷ ^۲	۰/۲۰	۰/۸۹۹	۳۴/۰۳
۶	۸۷۰۹۹۰	وسایل نقلیه؛ قطعات وسایل نقلیه عنوان شماره ۸۷۰۹ ^۳	-۰/۲۷	۰/۸۹۹	۳۳/۰۰
۷	۸۴۰۷۲۱	موتورها؛ موتورهای پیستونی برای پیشران‌های دریایی، موتورهای پیستونی احتراق داخلی یا دوار احتراق جرقه‌ای ^۴	۰/۰۸	۰/۹۰۵	۲۷/۶۱
۸	۸۷۱۰۰۰	مخازن و سایر وسایل نقلیه جنگی زرهی. موتوری، مجهز به سلاح، یا قطعات اینگونه وسایل نقلیه ^۵	-۰/۵۲	۰/۸۷۷	۴۲/۲۴
۹	۸۵۴۴۲۰	هادی‌های عایق الکتریکی؛ کابل هم‌محوری و سایر رساناهای برقی محوری ^۶	-۰/۲۲	۰/۹۰۹	۱۸/۷۹
۱۰	۸۶۰۷۹۹	قطارهای شهری یا راه‌آهن؛ قطعات n.e.s. در عنوان شماره ۸۶۰۷ ^۷	۰/۱۹	۰/۹۰۲	۲۱/۹۴
۱۱	۸۵۰۹۹۰	لوازم خانگی الکترومکانیکی؛ قطعات لوازم جانبی شماره ۸۵۰۹ با موتور الکتریکی خودران ^۸	۰/۱۸	۰/۸۹۸	۲۴/۹۰
۱۲	۸۴۰۵۹۰	ژنراتورها؛ از نوع تولیدکننده گاز، گاز آب، گاز استیلن و ژنراتورهای مشابه آب فرایندی با یا بدون تصفیه‌کننده ^۹	-۰/۲۵	۰/۹۰۱	۱۸/۵۹
۱۳	۸۴۱۰۱۲	توربین؛ توربین‌های هیدرولیک و چرخ‌های آب با قدرت بین ۱۰۰۰ کیلووات تا ۱۰۰۰۰ کیلووات ^۱	۰/۰۷	۰/۸۸۹	۲۷/۸۷

- Engines; compression-ignition internal combustion piston engines (diesel or semi-diesel engines), of a kind used for other than marine propulsion or the vehicles of chapter 87
- Railway or tramway goods vans and wagons; n.e.s. in heading no. 8606, not self-propelled
- Vehicles; parts of the vehicles of heading no. 8709
- Engines; outboard motors for marine propulsion, spark-ignition reciprocating, or rotary internal combustion piston engines
- Tanks and other armored fighting vehicles; motorized, whether fitted with weapons, and parts of such vehicles
- Insulated electric conductors, co-axial cable and other co-axial electric conductors
- Railway or tramway rolling stock; parts n.e.s. in heading no. 8607
- Electro-mechanical domestic appliances; parts for the appliances of heading no. 8509, with a self-contained electric motor
- Generators; parts of producer gas, water gas, acetylene gas and similar water process gas generators, with or without their purifiers



ردیف	کد کالا	نام کالا	پیش‌بینی	فاصله	منفعت فرصت
۱۴	۸۵۰۲۲۰	مجموعه‌های تولید برق با موتورهای پیستون احتراق داخلی ^۲	-۰/۰۲	۰/۹۰۲	۱۵/۴۰
۱۵	۸۴۱۹۸۹	ماشین‌آلات، تجهیزات آزمایشگاهی برای تصفیه مواد با تغییر دما، غیر از تهیه نوشیدنی‌های گرم یا پخت‌وپز یا گرم‌کردن غذا ^۳	۰/۰۴	۰/۹۰۸	۱۱/۴۰
۱۶	۸۶۰۷۲۹	لوکوموتیو راه‌آهن یا تراموا یا قطار؛ قطعات، ترمزها (غیر از ترمزهای هوا) و قطعات آن	۰/۳۸	۰/۹۰۵	۱۲/۱۸
۱۷	۸۴۱۲۲۹	موتورها؛ موتورهای هیدرولیک، بدون عملکرد خطی (سیلندر) ^۴	-۰/۰۲	۰/۹۰۷	۸/۸۷
۱۷	۸۶۰۳۹۰	هدایتگر راه‌آهن یا تراموا، کامیون و کامیون؛ نیروی محرکه، غیر از منبع خارجی برق (به‌استثنای موارد شماره ۸۶۰۴)	۰/۲۸	۰/۸۹۹	۱۴/۴۱
۱۸	۸۳۰۷۱۰	تیوب‌ها؛ انعطاف‌پذیر یا بدون اتصالات، آهن یا فولاد	-۰/۰۵	۰/۹۰۵	۸/۶۱
۱۹	۸۲۰۳۲۰	ابزار، دست؛ انبردست (از جمله انبردست)، پیچ‌چراغ، انبر و ابزارهای مشابه ^۵	-۰/۱۹	۰/۹۰۲	۶/۸۵
۲۰	۸۴۱۰۹۰	توربین؛ بخش‌هایی از توربین‌های هیدرولیک و چرخ‌های آب، از جمله تنظیم‌کننده‌ها ^۶	-۰/۰۲	۰/۹۰۹	۳/۷۳
۲۱	۸۳۱۱۹۰	لوله‌ها، صفحات و محصولات مشابه؛ پودر بر پایه آگلومره، سایر، از جمله قطعات	-۰/۰۳	۰/۸۹۳	۱۳/۷۲
۲۲	۸۲۰۲۳۱	ابزار، دست؛ اهر با تیغه‌های مدور (شامل تیغه‌های اهر برشی یا شکاف‌دار) با بخشی از فولاد ^۷	۰/۲۶	۰/۹۰۰	۷/۸۹
۲۳	۸۵۳۹۳۹	لامپ؛ خلع، (به‌استثنای کاتدود داغ فلورسنت، به‌جز ماورای بنفش)	۰	۰/۹۰۶	۳/۰۶
۲۴	۸۶۰۲۹۰	مخزن حمل سوخت و آب راه‌آهن و لوکوموتیو غیر از دیزل برقی ^۸	۰/۱۵	۰/۹۰۱	۶/۳۰
۲۵	۸۴۳۱۴۲	قطعات ماشین‌آلات؛ تیغه‌های بولدوزر یا انگلدوزر ^۹	-۰/۳۰	۰/۸۹۹	۱۵/۰۲
۲۶	۸۴۸۰۴۹	قالب برای کاربردهای فلزی یا فلزی، غیر از انواع تزریق یا	۰/۱۰	۰/۸۹۵	۰۴/۴۱

1. Turbines; hydraulic turbines and water wheels, of a power exceeding 1000kW but not exceeding 10000kW
2. Electric generating sets; with spark-ignition internal combustion piston engines
3. Machinery, plant, and laboratory equipment; for treating materials by change of temperature, other than for making hot drinks or cooking or heating food
4. Engines; hydraulic power engines and motors, other than linear acting (cylinders)
5. Tools, hand; pliers (including cutting pliers), pincers, tweezers and similar tools
6. Turbines; parts of hydraulic turbines and water wheels, including regulators
7. Tools, hand; circular saw blades (including slitting or slotting saw blades), with working part of steel
8. Rail locomotives and locomotive tenders; other than diesel-electric powered
9. Machinery parts; bulldozer or angledozer blades



رديف	كد کالا	نام کالا	پيچيدگي	فاصله	منفعت فرصت
		فشرده‌سازی ^۱			
۲۷	۸۴۲۰۹۹	ماشین‌آلات؛ قطعات (به غیر از سیلندرها)، برای پرداخت یا سایر دستگاه‌های نورد غیر از فلز یا شیشه ^۲	۰/۱۱	۰/۸۸۶	۵/۹۶
۲۸	۸۵۰۱۶۳	ژنراتورهای برقی؛ ژنراتورهای AC، (آلترناتورها) از خروجی بین ۳۷۵ تا ۷۵۰ کیلووات ^۳	-۰/۱۴	۰/۸۸۶	۳/۵۲

با نگاه به داده‌های موجود در جدول می‌توان دریافت که محصولات با کمترین فاصله از مرز صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور به‌طور عمده از پیچیدگی نزدیک به صفر برخوردارند. این در حالی است که برخی محصولات ذیل صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در دنیا با برخورداری از پیچیدگی ۲/۲۷ پیچیده‌ترین کالاهای تولیدی در جهان هستند. حضور کالاهایی با پیچیدگی مثبت در مرز دانشی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات ایران در حالی است که متوسط پیچیدگی کالاهای تولید کشور ۰/۶۷- است (شاهمرادی و اشتهاوردی، ۱۳۹۷). همچنین با نگاه به جدول بالا می‌توان دریافت که کالاهای موجود در مرز قابلیت صنعتی ساخت قطعات و تجهیزات ایران از تنوع بالایی برخوردار بوده است که به دودسته تقسیم می‌شوند. کالاهایی با پیچیدگی بالا که منفعت فرصت کمی ایجاد می‌کنند و تولید آنها در بلندمدت توصیه می‌شود. کالاهایی نیز با منفعت فرصت بالا و پیچیدگی پایین که تولید آنها دروازه ورود به محصولات پیچیده‌تر است و تولید آنها در کوتاه‌مدت توصیه می‌شود. به عبارت دیگر با توجه به وضعیت فعلی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور امکان تنوع‌بخشی هم‌زمان با پیچیده‌تر سازی تولیدات این صنعت وجود دارد.

۴- نتیجه‌گیری

1. Molds; for metal or metal carbides, other than injection or compression types
2. Machines; parts, (other than cylinders), for calendaring or other rolling machines, for other than metal or glass
3. Electric generators; AC generators, (alternators), of an output exceeding 375kVA but not exceeding 750kVA



همان‌طور که پیش‌تر در آثار پژوهشگران مختلف اشاره شد، رابطه مثبتی بین تولید کالاهای پیچیده‌تر و رشد اقتصادی [۳۲]، خلق ثروت [۳۳] و کاهش تضاد طبقاتی [۳۴] وجود دارد. بر اساس یافته‌های پژوهشگران، یکی از بهترین راه‌ها برای پیچیده‌تر و متنوع‌تر ساختن ساختار تولیدی کشورها هدف قراردادن محصولاتی با در هم تنیدگی بالا و ارتباط‌های بیشتر است [۳۵-۳۶]. قرارگیری صنعت ساخت قطعات و تجهیزات در جهان در مرکز گراف فضای محصول با در هم تنیدگی بالا و همچنین در برداشتن پیچیده‌ترین کالاها از یک طرف، وجود کارخانه‌ها و کارگاه‌های ساخت قطعات و تجهیزات با پرکنندگی مناسب در سطح کشور هم‌زمان با در اختیار داشتن نیروی کار جوان، تحصیل‌کرده و ارزان از طرف دیگر شرایط مناسبی را برای حرکت به سمت تولیدات پیچیده‌تر و متنوع‌تر در صنعت ساخت قطعات و تجهیزات فراهم می‌سازد.

با در نظر داشتن این مهم، مقاله حاضر با به‌کارگیری ابزارهایی جدید و کاربردی به معرفی محصولات موجود در مرز قابلیت‌های صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور پرداخته است که راهنمایی دقیق و کارا را برای متنوع‌سازی و پیچیده‌ترسازی صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور در اختیار سیاست‌گذاران توسعه صنعتی و منطقه‌ای قرار می‌دهد.

در این مسیر با استفاده از معیارهایی همچون بالابودن پیچیدگی محصول، کم‌بودن فاصله محصول از توان فناورانه کشور و مثبت‌بودن منفعت فرصت محصولات، ۲۸ محصول به‌عنوان محصولات موجود در مرز قابلیت‌های فناورانه صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور شناسایی شدند که کشور با سیاست‌گذاری صحیح، تلاش و سرمایه‌گذاری بر تولید آنها می‌تواند به پیچیده‌تر ساختن فضای محصول ایران، افزایش رقابت‌پذیری، کاهش بیکاری و رشد و توسعه پایدار اقتصادی دست پیدا کند.

لازم به ذکر است که با وجود جستجوی بسیار در پایگاه‌ها و نشریات داخل کشور، پژوهشی که در آن بحث ابزارهای سنجش ارتباط و همگونی جهت متنوع‌سازی همگون به‌خصوص با استفاده از داده‌های حجیم مطرح شده باشد، یافت نشد. همچنین تعداد مقاله‌های چاپ‌شده در حوزه پیچیدگی اقتصادی نیز بسیار اندک بود و تمام این پژوهش‌ها از قبیل [۳۷-۳۶]



[۳۹] از این روش برای سنجش و رتبه‌بندی جایگاه اقتصادی کشورها استفاده کرده بودند نه به‌عنوان ابزاری برای ترسیم مسیر تنوع بنگاه‌های صنعتی.

از همین رو مقاله حاضر اولین تلاش در جهت معرفی ابزاری کارا و دقیق جهت سنجش همگونی و ارتباط در سطح صنعت و منطقه و شناسایی قابلیت‌های همگون با صنعت ساخت قطعات و تجهیزات کشور است. همچنین مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش با پژوهش‌های کاربردی پیشین مانند پروژه خودکفایی در تولید ده گروه کالایی صنعت نفت و یا پروژه توسعه قطعه‌سازی که به‌وسیله سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران دنبال می‌شد، نشان می‌دهد که این پژوهش ضمن تأیید یافته‌های پژوهش‌های قبلی که بر تولید اقلامی چون توربین، الکتروموتور، پمپ و لوله تأکید دارند، فرصت‌های تولیدی جدیدی را در حوزه‌های ریلی و الکترونیک شناسایی کرده است.

نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمای سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی دست‌اندرکار در توسعه صنعت ساخت قطعات و تجهیزات استفاده شود. همچنین روش استفاده‌شده در این پژوهش می‌تواند برای انجام مطالعات مشابه در تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه منطقه‌ای و صنعتی و همچنین در زمینه تخصصی‌سازی هوشمند (که از موضوعات به‌روز در حوزه مطالعات استراتژی و سیاست‌گذاری است) استفاده شود. انجام چنین مطالعاتی در سطح خوشه‌های صنعتی و با افزودن معیارهایی از قبیل تعداد واردکنندگان کالا، تعداد صادرکنندگان کالا و حجم بازار کالا می‌تواند از ارزش نظری و کاربردی بالایی برخوردار باشد. همچنین انجام مطالعات اکتشافی روی عوامل تأثیرگذار بر پیچیدگی اقتصادی کشور از قبیل شکل بازار، سطح دموکراسی، کیفیت نهادهای حاکمیتی، قراردادهای تجارت آزاد و سرمایه‌گذاری خارجی به‌عنوان فرصت‌های پژوهشی آینده پیشنهاد می‌شود.

۵- منابع

[1] Scott A.J, Storper M. *Pathways to industrialization and regional development*, 2005, Routledge.

[2] Chenery H.B. et al. *Industrialization and growth*, 1986, Citeseer.

[۳] فاطمی‌امین سید رضا و همکاران. برنامه راهبردی زنجیره تأمین حمل‌ونقل، ۱۳۹۶.

دانشگاه شهید بهشتی.



- [۴] درگاه ملی آمار، معرفی گزارش فصلی اقتصاد ایران، ۱۳۹۶ برگرفته از معرفی-گزارش-فصلی-اقتصاد-ایران/ID/5170/amar.org.ir/https://www.amar.org.ir/
- [۵] سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران . تدوین سند راهبردی توسعه صنعت قطعه‌سازی کشور- فاز صفر، ۱۳۹۲.
- [6] Wernerfelt B. "The resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic Management Journal*, **16**(3), 1995, p. 171-174.
- [7] Hidalgo C.A., Hausmann R. "The building blocks of economic complexity", *Proceedings of The National Academy of Sciences*, **106**(26), 2009, p. 10570-10575.
- [8] Hidalgo C.A., et al. "The product space conditions the development of nations", *Science*, **317**(5837), 2007, p. 482-487.
- [9] Christensen H.K., Montgomery C.A. "Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure", *Strategic Management Journal*, **2**(4), 1981, p. 327-343.
- [10] Shayne Gary M. "Implementation strategy and performance outcomes in related diversification", *Strategic Management Journal*, **26**(7), 2005, p. 643-664.
- [11] Kock C.J., Guillén M.F. "Strategy and structure in developing countries: Business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification", *Industrial and Corporate Change*, **10**(1), 2001, p. 77-113.
- [12] Narasimhan R., Kim S.W. "Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms", *Journal of Operations Management*, **20**(3), 2002, p. 303-323.
- [13] Neffke F., Henning M. "Skill relatedness and firm diversification", *Strategic Management Journal*, **34**(3), 2012, p. 297-316.
- [14] Prahalad C.K., Hamel G. *The core competence of the corporation*, in *Strategische Unternehmensplanung/ Strategische Unternehmensführung*, Springer, 1997, p. 969-987.
- [15] Boschma R. "Relatedness as driver of regional diversification: A research agenda", *Regional Studies*, **51**(3), 2017, p. 351-364.
- [16] Balland P.-A., et al. *Smart specialization policy in the European Union: relatedness, knowledge complexity and regional diversification*, *Regional Studies*, **53**(9), 2018, p. 1-17.
- [17] Boschma R., P.-A. Balland, Kogler D.F. "Relatedness and technological change in cities: the rise and fall of technological knowledge in US metropolitan areas from 1981 to 2010", *Industrial and Corporate Change*, **24**(1), 2014, p. 223-250.



- [18] Boschma R., et al. "Technological relatedness and regional branching", in: *Beyond Territory, Dynamic geographies of knowledge creation diffusion and innovation*, Routledge, 2012, p. 64-81.
- [19] Xiao J., Boschma R., Andersson M. "Industrial diversification in Europe: The differentiated role of relatedness", *Economic Geography*, **94**(5), 2018, p. 514-549.
- [20] Essletzbichler J. "Relatedness, industrial branching and technological cohesion in US metropolitan areas", *Regional Studies*, **49**(5), 2015, p. 752-766.
- [21] Frenken K., Boschma R.A. "A theoretical framework for evolutionary economic geography: industrial dynamics and urban growth as a branching process", *Journal of Economic Geography*, **7**(5), 2007, p. 635-649.
- [22] Farjoun M. "Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups", *Organization Science*, **5**(2), 1994, 185-199.
- [23] Fan J.P., Lang L.H. "The measurement of relatedness: An application to corporate diversification", *The Journal of Business*, **73**(4), 2000, p. 629-660.
- [24] Bryce D.J., Winter S.G. "A general interindustry relatedness index", *Management Science*, **55**(9), 2009, p. 1570-1585.
- [25] Rigby D.L. "Technological relatedness and knowledge space: entry and exit of US cities from patent classes", *Regional Studies*, **49**(11), 2015, p. 1922-1937.
- [۲۶] گزارش فعالیت هیأت مدیره گروه خودروسازی سایپا. تهران، ۱۳۹۶. گروه خودروسازی سایپا.
- [27] Lowe M.T Sauri, Dubai Kristen, Grey Greffi. *U.S. Manufacture of Rail Vehicles for Intercity passenger Rail and Urban Transit*, 2010.
- [28] Behera S.R., P. Dua, Goldar B. "Foreign direct investment and technology spillover: Evidence across Indian manufacturing industries", *The Singapore Economic Review*, **57**(02), 2012, 1250011.
- [29] Christensen J.F. "Corporate strategy and the management of innovation and technology", *Industrial and Corporate Change*, **11**(2), 2002, p. 263-288.
- [30] Bruche G. *Corporate strategy, relatedness and diversification*, Working Papers of the Business Institute Berlin at the Berlin School of Economics, 2000, (FHW-Berlin).



- [31] Borda A., et al. "Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms", *Journal of Business Research*, **72**, 2017, p. 104-113.
- [32] Zhu S., Li R. "Economic complexity, human capital and economic growth: empirical research based on cross-country panel data", *Applied Economics*, **49**(38), 2016, p. 3815-3828.
- [33] Felipe J., Kumar U., Abdon A. "How rich countries became rich and why poor countries remain poor: It's the economic structure... duh!", *Japan and the World Economy*, **29**, 2016, p. 46-58.
- [34] Hartmann D., et al. "Linking Economic Complexity, Institutions, and Income Inequality", *World Development*, **93**, 2017, p. 75-93.
- [35] Hausmann R., Hidalgo C.A. "The network structure of economic output", *Journal of Economic Growth*, **16**(4), 2011, p. 309-342.
- [36] Alshamsi A., Pinheiro F.L., Hidalgo C.A. "Optimal diversification strategies in the networks of related products and of related research areas", *Nat Commun*, **9**(1), 2018, p. 1-7.
- [۳۷] پژم س.م.، سلیمی فر م. «بررسی تأثیر شاخص پیچیدگی اقتصادی بر رشد اقتصادی در ۴۲ کشور برتر در تولید علم»، اقتصاد و توسعه منطقه‌ای، ۲۲(۱۰)، ۱۳۹۴، ص. ۱۶-۳۸.
- [۳۸] شاهمرادی ب.، سمندر علی اشتهاردی م. «بررسی جایگاه رقابت‌پذیری فناورانه ایران در منطقه با رویکرد پیچیدگی اقتصادی»، سیاست علم و فناوری، ۱۰(۱)، ۱۳۹۷، ص. ۲۹-۳۸.
- دیوکتی، م.م. و همکاران «سنجش میزان پیچیدگی اقتصادی ایران در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی»، مطالعات راهبردی بسیج، ۲۱(۸۱)، ۱۳۹۷، ص. ۶-۷.

کاوشی بر شایستگی‌های مشاوران مدیریت و سازمان

حامد دهقانان^{۱*}، حسین رحمان‌سرشت^۲، وحید خاشعی ورنامخواستی، محمد وکیلی

- ۱- استادیار، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- ۲- استاد، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- ۳- دانشیار، گروه مدیریت و بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
- ۴- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

پذیرش: ۹۹/۸/۸

دریافت: ۹۹/۲/۲۸

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگویی برای شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت و سازمان است. روش پژوهش، رویکرد ظاهرشونده گلیر نظر به داده‌بنیاد است. خبرگان این پژوهش را ۲۱ نفر از متخصصان حوزه مشاوره مدیریت تشکیل می‌دهند که با نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی انتخاب شده‌اند. از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به منظور گردآوری داده‌ها و از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ و کدگذاری سه‌گانه برای تجزیه تحلیل یافته‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد شایستگی‌های مشاور مدیریت شامل پنج دسته شایستگی‌ها است که به صورت یک هرم تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع شدن این شایستگی‌ها در یک مشاور راهبردی شرط لازم برای موفقیت طرح مشاوره است. در پایین‌ترین سطح، شایستگی‌های شخصیتی قرار دارند؛ این شایستگی‌ها به نوعی برای موفقیت هر فردی مؤثر هستند، اما برای مشاور مدیریت یک ضرورت محسوب می‌شوند. در سطح دوم شایستگی‌های عمومی مدیریت و مشاوره قرار دارند که برای هر مدیر و مشاور الزامی است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های تخصصی مدیریت راهبردی و مشاوره مدیریت وجود دارد. شایستگی‌های مدیریت راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند، مشترک



است و شایستگی‌های مشاوره مدیریت نیز بین همه کسانی که در سطح مدیریت ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: صنعت مشاوره مدیریت، مشاوره مدیریت، مشاوره مدیریت راهبردی، مدیریت راهبردی، نظریه داده‌بنیاد گلنزر.

۱- مقدمه

صنعت مشاوره مدیریت با مجموع ارزش جهانی حدود ۲۸۵ میلیارد دلار، یکی از بزرگ‌ترین و بالغ‌ترین بازارها در صنعت خدمات حرفه‌ای است. تحلیلی از پنج دهه گذشته نشان می‌دهد که توسعه صنعت مشاوره مدیریت با تحولات اقتصاد جهانی ارتباط تنگاتنگی دارد [۱]. در طول سال‌های گذشته مشاوره مدیریت به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدمات کسب‌وکار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است [۲]. در ایالات متحده آمریکا مشاوره مدیریت یک صنعت رو به رشد است و از سال ۲۰۱۲ تعداد مشاوران مدیریت هرساله افزایش یافته و در سال ۲۰۱۸ به ۶۸۴۴۷۰ مشاور رسیده است [۳]. علاوه بر این، از آنجایی که سازمان‌ها به دنبال کارآمدتر کردن درآمدهای خود هستند، انتظار می‌رود که تقاضا برای به‌کارگیری مشاوران افزایش پیدا کند. اداره کار آمریکا (۲۰۱۹) افزایش ۱۴ درصدی اشتغال مشاوران مدیریت را از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ پیش‌بینی کرده است که از متوسط تمامی مشاغل سریع‌تر است و در ایالات متحده آمریکا، درآمد خدمات مشاوره در معنای عام آن و از جمله مشاوره مدیریت، علمی و فنی در سال ۲۰۱۸، حدود ۲۷۴/۱ میلیارد دلار بوده است که نسبت به ۲۶۱ میلیارد دلار سال ۲۰۱۷ رشد خوبی داشته است [۴]. براساس اعلام اداره کار آمریکا، مشاوران مدیریت در سال ۲۰۱۵ به‌طور متوسط حدود ۳۲۰ هزار دلار درآمد سالیانه داشته‌اند. این مقدار درآمد به عوامل مختلفی مانند تجربه، تحصیلات و موقعیت جغرافیایی بستگی داشته و ممکن است بالاتر یا پایین‌تر باشد. امروزه خدمات مشاوره از خدمات تخصصی ارائه توصیه به مدیران و کارکنان گرفته تا کمک به تسهیل تغییرات سازمانی و تغییر موقعیت شغلی برای کارکنان اخراجی است [۵].



از طرفی مطالعات شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های پژوهشی و مهم‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن، تشخیص دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و هر چیز دیگری است که در اجرای بهینه یک شغل نقش دارد. نبود الگوی مناسب از شایستگی‌های مشاور راهبرد سازمان باعث شده است تا هزینه‌های گزاف شرکت‌های بزرگ دولتی و خصوصی در مسیر مشاوره مدیریت اثربخشی کمی داشته باشد. پژوهش کنونی به منظور مرتفع کردن خلأ نظری و عملی در زمینه شایستگی‌های مشاور مدیریت به صورت مشخص به دنبال پاسخگویی به این مسئله است که چه الگویی برای شایستگی‌های مشاور مدیریت راهبردی وجود دارد؟ و این الگو چه اجزا و مؤلفه‌هایی دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه شایستگی به معنای مناسب بودن است. الگوهای شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به عنوان یک جریان مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت [۶]. سازمان‌ها به ندرت ساکن باقی می‌مانند و باید به صورت مستمر به بررسی دیدگاه، هدف، مزیت رقابتی، فرهنگ و شیوه سازمان بپردازند [۷]. اونک (۲۰۱۶) می‌نویسد موفقیت طرح مشاوره مدیریت به شدت تحت تأثیر مهارت مشاور، درک و عملکرد آنهاست. به باور دیگر پژوهشگران، این موضوع به درک مشتری و در نظر گرفتن شرایط اقتضایی او هم وابسته است. بنابراین گفته می‌شود طرح مشاوره مفید خواهد بود اگر دانش به دست آمده در نهایت نتایج مورد انتظار را حاصل کند [۸]. مطالعه ایوبانک و همکاران (۱۹۹۰) با موضوع «شایستگی‌های رفتاری ضروری برای مشاوران» یکی از اولین مطالعاتی است که در آن به بررسی شایستگی‌های مشاوران مدیریت در زمینه توسعه سازمانی با قصد ارائه یک مقیاس مشاهده رفتار برای ارزیابی مهارت‌ها و اثربخشی عملکرد مشاوره پرداخته است [۹]. همچنین کومار، سایمون و کیمبرلی (۲۰۰۰) در پژوهش خود در کشور استرالیا به بررسی قابلیت‌های راهبردی پرداختند که باعث می‌شود مشاوره مدیریت موفق شود. در نهایت این پژوهش نشان داد که شرکت‌های مشاوره باید مشاورانی چندمهارته، زیرک (مطلع) و باتجربه را به خدمت بگیرند. به طور ایده‌آل سه مورد از مهم‌ترین وظایفی که باید اجرا شوند، عبارت است از ارائه خدمات باکیفیت، تنظیم



اهداف به‌روشنی و حل مسئله. از طرفی سه مهارت/ ارزش حیاتی که باید احراز شوند عبارت است از صداقت و درستی، برقراری ارتباط مؤثر با کارفرما و ایجاد اعتبار [۱۰]. شایستگی‌های مشاوران کسب‌وکار از دیدگاه کابر (۲۰۰۳) در دو مقوله کلی ویژگی‌های شخصیتی (ازجمله توانایی‌های فکری، توانایی فهمیدن دیگران و کارکردن با آنها، توانایی برقراری ارتباط، ترغیب و تشویق، بلوغ فکری و عاطفی، ابتکار عمل و محرک‌های فردی، اخلاقیات و سلامت جسمی و روانی) و دانش و مهارت (شامل تمایل به مشاوره کسب‌وکار، آشنایی با فرایند مشاوره، مهارت تحلیل و حل مسئله و مهارت‌های رفتاری، ارتباطات و مدیریت تغییرات) جای می‌گیرد [۱۱]. هارگو (۲۰۰۳) پنج شایستگی پایه‌ای را برای مشاوران تعریف کرده است که عبارت است از مشارکت (در همکاری با مشتری از ساختار سلسله مراتبی استفاده نکند و تعهدی کامل نسبت به موفقیت‌های مشتری از خود نشان دهد)، آینده‌گرا (کمک به مشتریان برای تنظیم و دستیابی به اهداف‌شان و ایجاد فرهنگ امکان‌پذیری)، بازسازی (توانمندسازی مشتریان به‌منظور انجام تغییرات موردنظر و ترویج تحولات شخصی)، شناخت (تفکر روشن و راهبردی همراه با مشتری، نگرستن به مسائل خارج از میدان و داشتن تصویر کلی) و توسعه (تشویق مشتریان به دستیابی به نیازها و خواسته‌هایشان و تشویق آنها برای تعریف چشم‌انداز) [۱۲]. همچنین در مطالعه انیس و همکاران (۲۰۰۵) چهار شایستگی ضروری دانش روان‌شناختی، تیزهوشی در کسب‌وکار، دانش سازمانی، دانش مشاوره و مهارت‌های مربیگری به‌منظور انجام وظایف مشاوره و نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی ذکر شد [۱۳]. در پژوهش بالتر (۲۰۱۴) نیز ۱۴ فاکتور مربوط به شایستگی مشاوران مدیریت درون‌سازمانی تعیین شده است [۱۴]. برون‌مایر، ویرتز و گوتل (۲۰۱۶) عوامل موفقیت در مشاوره مدیریت را در قالب یک الگو استخراج کرده‌اند. در این الگو عواملی مانند داشتن دیدگاه مشترک، میزان همکاری، اعتماد، تجربه مشاوران و حمایت مدیران عالی، بر موفقیت مشاوره مدیریت اثرگذار است و درنهایت به انطباق طرح با بودجه و برنامه، دسترسی به هدف، سودآوری و توسعه می‌انجامد [۱۵]. نیکولاس و برگولز (۲۰۱۳) نیز باتوجه به تجربیات خویش یک الگوی کلی و ابتدایی را با نام حلقه شایستگی مشاوره ارائه کردند. براساس نظریه حلقه شایستگی مشاور، مشاوران مدیریت باید در سه حوزه مختلف مهارت‌هایشان را توسعه دهند: تکنیکی، مشاوره و کسب‌وکار. مشاوران باید سعی کنند تا به‌صورت متعادل در هر سه نوع شایستگی خود را تقویت کنند.



براساس نظر نویسندگان دو گروه شایستگی‌های کسب‌وکار و مشاوره برای همه مشاوران مدیریت یکسان است. اما مهارت‌های تکنیکی وابسته به زمینه کار مشاوره و گرایش تخصصی او می‌باشد [۱۶].

انجمن بین‌المللی سازمان‌های مشاوره مدیریت^۱ (۲۰۱۴) برای اینکه به یک مشاور گواهی‌نامه مشاوره مدیریت اعطا کند، تسلط او را در سه زمینه شایستگی‌های مشاوره، رفتار حرفه‌ای، دانش و توانمندی بازار ضروری می‌داند. براساس تحقیق انجمن مشاوران مدیریت درون‌سازمانی ۱۴ شایستگی وجود دارند که یک مشاور مدیریت درون‌سازمانی موفق را تشریح می‌کنند که عبارت است از (۱) مهارت‌های مشاوره مدیریت؛ (۲) تمرکز بر خدمت (موردنیاز) کارفرما؛ (۳) برخورد حرفه‌ای؛ (۴) مدیریت تحول؛ (۵) ایفای نقش مربیگری؛ (۶) هوش کسب‌وکار؛ (۷) مدیریت طرح؛ (۸) بهینه‌سازی فرآیند کسب‌وکار؛ (۹) چشم‌انداز ارتباطی؛ (۱۰) تصمیم‌گیری؛ (۱۱) تیم‌سازی؛ (۱۲) برنامه‌ریزی راهبردی کسب‌وکار؛ (۱۳) همکاری بین واحدی، (۱۴) به‌کارگیری و توسعه نیروی انسانی [۱۷]. عزیزی و حاتمی (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که شایستگی‌های «انگیزه‌بخشی، انرژی‌بخشی و امیدبخشی»، محرمانه‌پنداشتن اطلاعات کارآفرینان و حفظ حقوق مالکیت فکری آنان»، «توانایی مربیگری، تسهیل‌گری و مدیریت بحث‌ها در کارگاه‌های آموزشی»، «هوشیاری نسبت به فرصت‌های جدید کاری»، «توانایی کسب اطمینان و اعتماد کارآفرینان»، «قدرت تجزیه و تحلیل مسائل»، «تخصص و دانش عمیق در یک صنعت یا بازار هدف»، «استفاده از ابزار شبکه‌سازی به‌منظور ایجاد و حفظ روابط حرفه‌ای»، «توانایی تهیه طرح کسب‌وکار» و «هوشیاری نسبت به آخرین روندها و تغییرات محیط» شایستگی‌هایی هستند که دارای بیشترین اولویت موردنیاز مشاوران کارآفرینی بوده و نیاز به تقویت و توجه ویژه دارند [۱۲]. اونک در سال ۲۰۱۶ جمع‌بندی بسیار جامعی در خصوص قابلیت‌های مشاوران مدیریت در مطالعات و پژوهش‌های پیشین انجام داد و به این نتیجه رسید که قابلیت‌های مشاوران مدیریت به شش دسته تقسیم می‌شوند: (۱) مهارت ارتباطات؛ (۲) ایفای نقش مختلف؛ (۳) ویژگی‌های فردی؛ (۴) مدیریت طرح؛ (۵) دانش و (۶) حل مسئله [۸]. این

1. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)



مطالعه از این جهت اهمیت دارد که کامل‌ترین جمع‌بندی از شایستگی‌های مشاوران مدیریت به حساب می‌آید.

۳- روش پژوهش

در این پژوهش، براساس هدف نهایی پژوهشگر درجهت ارائه الگوی شایستگی مشاوران مدیریت از روش پژوهش کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. «گراند تئوری» یا نظریه مبنایی یک روش «استقرایی» با رویکرد کاملاً «کیفی» و یک شیوه پژوهشی «اکتشافی» است [۱۸] و این امکان را برای پژوهش‌گر فراهم می‌کند تا در مواردی که امکان تدوین فرضیه وجود ندارد، به‌جای استفاده از نظریه‌های از پیش تعریف‌شده، شخصاً به تدوین یک تئوری جدید اقدام کند، اما این تئوری جدید نه بر مبنای ایده شخصی پژوهشگر، بلکه براساس داده‌های فراهم آمده از محیط و شرایط واقعی تدوین می‌شود. امروزه سه رهیافت مسلط در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، قابل تمیز است: «رهیافت نظام‌مند» که با اثر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) شناخته می‌شود، «رهیافت ظاهرشونده» که مربوط به اثر گلیزر (۱۹۹۲) است و «رهیافت ساختارگرایانه» که توسط چارمز (۲۰۰۰) حمایت می‌شود [۱۸]. نوع کدگذاری و مراحل آن از تفاوت‌های اصلی میان این رهیافت‌هاست. در رهیافت نظام‌مند مراحل کدگذاری شامل باز، محوری و انتخابی است اما در رهیافت ظاهرشونده یا کلاسیک مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در پژوهش حاضر ضمن اتخاذ رویکرد فلسفی عمل‌گرایی، به‌صورت کلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده یا کلاسیک گلیزر مبنای قرار دارد.

۳-۱- برآزش اعتبار نظریه

در رویکرد گلیزری، اعتبار نظریه از مبنایی‌بودن داده‌ها و داشتن مبنایی در داده‌ها حاصل می‌شود. به توصیه گلیزر، رویه‌های اعتباربخشی به نظریه، به‌صورت زیر انجام شده است:

- تناسب نظریه با داده‌ها: در این مرحله به‌طور مستمر تناسب مقوله‌ها و نظریه با داده‌های پژوهش سنجیده شده است.



- مرتبط بودن نظریه: در این گام، باید بررسی می‌شد که آنچه در واقع روی می‌دهد، در نظریه انعکاس پیدا کرده باشد.
- مؤثر واقع شدن و کاربردی بودن نظریه: در این گام باید بررسی می‌شد که نظریه علاوه بر نشان دادن آنچه روی می‌دهد، بتواند نشان دهد که از این پس نیز درباره این موضوع چه پیش خواهد آمد و همچنین آنچه را در واقعیت پیش می‌آید، تفسیر کند.
- قابلیت اصلاح نظریه: نظریه باید به گونه‌ای باشد که با کسب داده‌ها و نشانه‌های جدید، بتواند اصلاح شود [۱۹].

۳-۲- روش نمونه‌گیری و گردآوری داده

داده‌های این پژوهش، با انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان مشاوران مدیریت و مدیرانی که سابقه کار با این مشاوران را داشته‌اند، گردآوری شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری و نیز ارجاعی زنجیره‌ای یا گلوله برفی استفاده شده است. زمانی از نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود که افراد محدودی از اطلاعات و دانش موردنیاز برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهشگر برخوردار باشند. در این شیوه از نمونه‌گیری، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز پژوهشگر، در بهترین موقعیت قرار دارند. در نمونه‌گیری نظری، مراجعه به شرکت‌کننده بعدی تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اشباع نظری صورت گیرد. منظور از اشباع نظری، رسیدن به مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند.

در این مطالعه به‌طور عمده مشاوران مدیریت که حائز شرایط زیر بودند، مشارکت داده شدند: تخصص در زمینه مشاوره راهبردی مدیریت، حداقل ده سال فعالیت در مشاوره مدیریت و داشتن تجربه در صنایع مختلف. در ضمن از چند مدیرعامل یا مدیر ارشد سازمان دارای تجربه همکاری با مشاور راهبردی در سازمان خود و پایبند به برنامه راهبردی تدوین شده هم دعوت به مشارکت شد تا این شایستگی‌ها از دو منظر مشاوره‌دهنده و مشاوره‌گیرنده استخراج شود. از میان ۲۱ نفر مصاحبه‌شوندگان، ۱۸ نفر مشاور مدیریت بودند که ۳ نفر از این افراد در



سمت مدیرعامل یا مدیر ارشد سازمان نیز تجربه گسترده‌ای داشتند. غیر از این سه نفر، یک نفر دیگر هم مدیرعامل یک هولدینگ با حدود ۳۵۰ نفر نیروی انسانی بود. در ضمن دو نفر هم به‌طور تخصصی بر موضوع مدیریت بر مبنای شایستگی و کانون‌های ارزیابی تسلط داشتند و از تجربه عملی چند ساله در این حوزه برخوردار بودند. علاوه بر این دو نفر، برای ارزیابی اعتبار نتایج پژوهش، بعد از کدگذاری از نظرها و پیشنهادهای اصلاحی برخی خبرگان حوزه شایستگی نیز استفاده شد. زمان صرف‌شده برای هر یک از مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۱۵۰ دقیقه بوده است. البته دو مورد از مصاحبه‌ها به جلسه دوم و یک مورد تا جلسه سوم به طول انجامید. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان به‌صورت خلاصه در جدول ۱ آورده شده است. همچنین از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا نسخه ۱۰ برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. شایان ذکر است که ابزارهای مذکور، وظیفه تحلیل داده را بر عهده ندارند و تنها در مدیریت کارآمد داده‌ها به پژوهشگر یاری می‌رسانند.

۴- یافته‌های پژوهش

در این قسمت، مراحل کدگذاری‌ها و سپس الگوی نهایی پژوهش ارائه می‌شود. در رویکرد گلگیری یا ظاهرشونده، دو فرایند اصلی برای کدگذاری تشخیص داده شده است که یکی کدگذاری واقعی (معادل کدگذاری باز و انتخابی) و دیگری کدگذاری نظری (معادل کدگذاری محوری) است [۲۰].

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مفهوم	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۲۱	٪ ۱۰۰
تحصیلات		
دکتری	۱۴	٪ ۷۰
دانشجوی دکتری	۲	٪ ۵
کارشناسی ارشد	۵	٪ ۲۵



مفهوم	فراوانی	درصد
نوع فعالیت		
مشاوره مدیریت	۱۲	۵۵٪
عضو هیأت علمی	۵	۲۵٪
مدیرعامل یا رئیس	۴	۲۰٪

۴-۱- کدگذاری واقعی

در بخش کدگذاری باز پژوهشگر با در نظر گرفتن حساسیت نظری و سؤال‌های مصاحبه، متن را تحلیل می‌کند. بنابراین، نخست بخشی از متن را انتخاب کرده و در جدول قرار می‌دهد. سپس کلمه به کلمه و خط به خط متن را تحلیل و کوچک‌ترین واحد معنایی در مصاحبه را که فرض می‌کند پاسخ به پرسش در نظر گرفته شده است، به عنوان کد اولیه انتخاب و در ستون مربوط یادداشت می‌کند. پس از هر مصاحبه، بلافاصله کدگذاری داده‌ها انجام می‌شود. باتوجه به آموزه‌های کدگذاری باز در رویکرد گلیزری، این کدگذاری تا زمانی که نشانه‌های پیدایش مقوله محوری، نمایان شود، ادامه پیدا می‌کند. مقوله محوری توضیح می‌دهد که دغدغه اصلی مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با مسئله اصلی پژوهش چیست [۲۱]. در مجموع ۹۹۴ کد در مرحله نخست حاصل شد. بیشتر این کدها در ارتباط با اجزای شایستگی‌های مشاور مدیریت (سؤال اصلی پژوهش) بود. سایر کدها در مورد عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مشاور مدیریت، ملاحظات مشاوره مدیریت در سطح راهبردی و عوامل مؤثر بر موفقیت طرح مشاوره مدیریت بود. در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای حاصل از مرحله کدگذاری باز، فشرده و متراکم می‌شود. در واقع مقولات (مفاهیم) با قرار گرفتن کدهای باز ظهور پیدا می‌کنند. پژوهشگر با روندی استقرایی، کدهای مشابه و مرتبط را در کنار هم قرار داده و عنوان و برجستگی را در سطح انتزاعی بالاتری برای آنها انتخاب (تولید) می‌کند تا مفاهیم اولیه (مقولات) نتیجه شود. پژوهشگر بار دیگر، مقولات اولیه را باتوجه به تکمیل‌کنندگی، کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر دسته‌بندی می‌کند تا مقوله‌های اصلی ظهور پیدا کنند. در این مرحله بارها و بارها کدگذاری تکرار شد تا ترکیب گویاتری از کدها و الگوی تقسیم‌بندی مناسب‌تری



حاصل شود. باتوجه به فراوانی کدها و مفاهیم شناسایی شده، نمونه‌ای از کدگذاری‌های انجام شده در جدول ۲ آورده شده است.

در این پژوهش، شش بار فرایند کدگذاری، بازنگری و سازمان‌دهی کدها تکرار شد تا جمع‌بندی نهایی حاصل شود. ۹۹۴ کد حاصل از فرایند کدگذاری باز، پس از چند بار بررسی به ۲۰ مقوله اولیه (مفاهیم) خلاصه شد که این مفاهیم هم به پنج دسته اصلی (مقولات اصلی) تقسیم شدند که عبارت است از «شایستگی‌های شخصیتی»، «شایستگی‌های عمومی مدیریتی»، «شایستگی‌های مدیریت راهبردی»، «شایستگی‌های عمومی مشاوره» و «شایستگی‌های مشاوره مدیریت» (جدول ۳).

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده

مضمون	مقوله اصلی	کد استخراج شده	متن
شایستگی‌های مشاور مدیریت	تقسیم بندی شایستگی‌ها	شایستگی‌های عمومی	ببینید شاید بشود بگویم این شایستگی‌ها می‌توانند چند دسته باشند، حداقل دو دسته. یکی <u>شایستگی‌های عمومی</u> و یکی هم شایستگی‌های مرتبط با آن حوزه‌ای که می‌خواهد استراتژی بدهد؛ یعنی فرض کنید در یک صنعت خاصی یا در یک مقوله خاص یک کسی اگر بخواهد راجع به استراتژی حرف بزند و نظر بدهد باید یک شناختی درمورد آن صنعت، فضای عمومی آن، روندهای آن و اتفاقاتی که در آن می‌افتد، داشته باشد؛ یعنی ممکن است یکی آن مهارت‌های عمومی را داشته باشد ولی اگر بخواهد مشاور استراتژی در یک صنعت خاصی باشد، تا یک مقداری در آن صنعت خاص هم اطلاعات و شناختی نداشته باشد، نمی‌تواند به صرف داشتن آن قابلیت‌های عمومی در آنجا نظرات مناسب یا سنجیده‌ای بدهد.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	اشراف بر محیط	شناخت سکونر یا صنعت	
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	تفکر سیستمی	به‌طور معمول کسی که استراتژیک می‌خواهد مشورت بدهد و فکر بکند، باید بتواند در طول زمان فکر کند، چون <u>استراتژی</u> مربوط به تغییر جهت دادن سازمان یا تبیین یک <u>vision</u> برای سازمان است در آینده، به‌طوری که به آینده مرتبط می‌شود.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	آینده‌نگری	



مضمون	مقوله اصلی	کد استخراج شده	متن
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	مدیریت تحول	ایجاد اجماع	آینده سازمان را باید بتوان شکل داد، در نتیجه این باید یک آدمی باشد که بتواند vision و تصویری را در طول زمان در آینده نگاه کند و فکر کند. کسانی که در مقاطع فقط فعلی زمانی فکر می‌کنند، نمی‌توانند استراتژیک باشند، ممکن است آنها مسائل و تنگناهای عملیاتی روزمره را بتوانند حل بکنند ولی نمی‌توانند بدون فکر کردن در طول زمان، به خصوص برای آینده، استراتژیک فکر کنند.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	آینده‌نگری	نکته دوم اینکه استراتژیک فکر می‌کند، باید توانایی یک جور کلان‌نگری داشته باشد؛ یعنی باید بتواند جزئیاتی که در سازمان‌ها و یا در دوروبر است، چه محیط، چه سازمان، این جزئیات را یک‌جوری aggregate کند، یک‌جوری به اصطلاح کلی‌اش کند، یک‌جور معنی‌داری کلی‌اش کند که ذهنش درگیر جزئیات متعدد و زیاد نباشد، بلکه بتواند conceptها و مفاهیم کلی و کلیدی را انتخاب و aggregate کند.
شایستگی‌های مدیریت راهبردی	تفکر راهبردی	کل‌نگری	
شایستگی‌های عمومی مدیریت	جامع‌نگری	مهارت ترکیب	

جدول ۳. شایستگی‌های مشاور مدیریت

فراوانی	خبرگان	مضمون نهایی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
۲۲	I2,I3,I5,I8,I9,I13,I14,I15,I16,I17,I19,I20	شایستگی‌های شخصیتی	کامیابی	مثبت‌اندیشی
				نتیجه‌گرایی
				جاه‌طلبی
				تحمل ابهام
				مهارت ارائه
۶	I1,I2,I5,I7,I9,I10,I11,I13,I16,I17		دانایی	بازاریابی شخصی
				ثبات رأی
				کنجکاوی
				تعمق
				شکوفایی فردی

فراوانی	خبرگان	مضمون نهایی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
۱۲	11, 14,17,113,115, 118, 119, 120		تسلط بر خویشین	انضباط فردی
				رازداری
				بردباری
				شرح صدر
				مهارت نه گفتن
۴	15, 17,110,113,116,118		خودآگاهی	اعتماد به نفس
۴	17,19,116,120		محبوبیت	شوخی طبیعی
				خوش رویی
				تواضع علمی
				ادب
				آراستگی
۶	12,16,17,18,19, 111,112,114, 115,117, 120		جامع نگری	دانش عمومی مدیریت و سازمان
				دانش عمومی علوم اجتماعی
				مهارت ترکیب
۶	11,13,15,16,111,113, 114,116, 120	شایستگی‌های عمومی مدیریتی	حل مسئله	داشتن جعبه ابزار حل مسئله
				پژوهش و جستجوی اطلاعات
				جسارت تصمیم‌گیری
				تفکر تحلیلی و کتی
				بهره هوشی
				شهود و خلاقیت
۱	12,111,113,114,120		شم مالی	هوش مالی
				دانش مدیریت مالی
۷	12,13,15,110, 112,113, 118, 120		رهبری	تیم‌سازی و کار گروهی
				مدیریت تنوع فرهنگی
				کاريزما
۳	15,17,120		مدیریت طرح	مدیریت طرح
۱۷	12,13,15,16,17,18,19,110,111, 112,114,115,118,119,120	شایستگی‌های مدیریت راهبردی	دانش تخصصی مدیریت (مدیریت راهبردی، بازاریابی...)	مبانی فلسفی و مبنایی نظریه‌ها
				متد و متدولوژی
				تسلط بر الگوها
				ابزارهای پیاده‌سازی

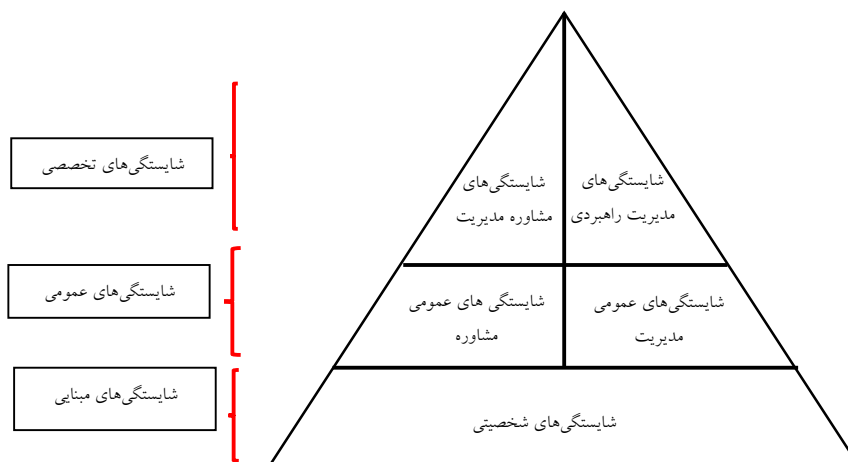


فراوانی	خبرگان	مضمون نهایی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
۱۴	I1,I5,I6,I8,I11, I12,I13,I14,I15,I16,I19,I20		تفکر راهبردی	تفکر سیستمی
				کل‌نگری
				آینده‌نگری
				شهود و خلاقیت
				تفکر عمل‌گرا
۱۸	I1,I2,I3, I4,I5,I7,I9,I10,I12,I13,I15,I18, I20		مدیریت تحول	تعریف مسئله
				ایجاد فوریت
				ایجاد اجماع و همدلی
				چابکی
				مربی‌گری
۱۸	I1,I3,I4,I5,I6,I7,I8,I9, I11,I13, I15,I16,I17,I18, I20		اشراف بر محیط	شناخت دقیق سازمان
				شناخت محیط خارجی خرد
				شناخت محیط خارجی کلان
۲۴	I1,I2,I3,I5,I6,I7,I8,I9, I10, I12, I13, I14, I15, I18, I19,I20	شایستگی‌های عمومی مشاوره	برقراری ارتباط مؤثر	گوش دادن مؤثر
				همدلی
				هوش هیجانی
				مربی‌گری
				اقتناع
۱	I1, I2,I6		موقعیت‌سنجی	درک موقعیت
۱	I7,I8,I11,I17		وجدان کاری	وجدان کاری
۳۶	I1, I2, I3, I4, I5,I7, I8, I9, I4,I12,I13,I14, I15, I18, I19, I20		خلاقیت در تطبیق	شهود
				خلاقیت در تطبیق
				داشتن جعبه‌ابزار گسترده
۴				موقعیت‌سنجی
۷	I1,I2, I12,I13, I18, I20	شایستگی‌های مشاوره مدیریت	رهبری رهبران	تسهیل‌گری
				مدیریت تعارض
				توانمند ساز
				مدیریت جلسه‌ها
۲۴	I4,I5,I7,I8,I13, I18		همزیستی سازمانی	اعتمادسازی
				برقراری ارتباط مؤثر
				بینش روانشناسی
				شناخت و ارتباط با منابع قدرت



۴-۲- کدگذاری نظری

پس از کدگذاری واقعی که به شناسایی مقوله‌های اصلی منتهی می‌شود، مرحله کدگذاری نظری شروع می‌شود که به پژوهش‌گر اجازه می‌دهد تا به تفکر درباره مقوله‌ها که ممکن است به حوزه وسیعی از احتمال‌های ذهنی منتهی شود، بپردازد و به صورت تحلیلی به پیوند ممکن بین مقوله‌ها بیندیشد. کدهای نظری عبارت است از الگوهای انتزاعی که مقوله‌های به دست آمده را در جهت یک نظریه ترکیب می‌کند [۲۱] و مانند کدهای واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) ظهور یافته و خودجوش هستند و داستان‌های تکه تکه شده را دوباره به هم بافته و متصل می‌کنند [۱۹]. برخلاف رویکرد استراوس، در رویکرد گلیزری بدون تعیین چگونگی ارتباط میان مقوله‌ها، پژوهش‌گر این اختیار را دارد که خود اقدام به تلفیق کدها کند. در این مرحله یک الگو برای طبقه‌بندی مقولات اصلی براساس شکل ۱ به دست آمد که بر مبنای آن شایستگی‌های مشاوران راهبرد سازمان به صورت یک هرم و با سلسله مراتب مشخص طبقه‌بندی می‌شوند. مشاور راهبرد سازمان باید شایستگی‌های مربوط به تمام بخش‌ها و سطوح این هرم را داشته باشد. اما این الگو به ما کمک می‌کند تا مبنا و ریشه شکل‌گیری این شایستگی‌ها را به درستی درک کنیم. این یکی از مهم‌ترین نقاط قوت این الگو محسوب می‌شود.



شکل ۱. سلسله مراتب شایستگی‌های مشاور راهبرد سازمان



۵- نتیجه گیری

هدف این پژوهش دستیابی به الگویی برای دسته‌بندی شایستگی‌های مشاوران راهبرد سازمان بود. با مصاحبه با جمعی از مشاوران سطح راهبردی و نیز مدیران ارشدی که سابقه کار با این مشاوران را دارند و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، ۹۹۴ کد شایستگی استخراج شد که بعد از مرور متعدد این کدها و بررسی ارتباط میان آن‌ها، درنهایت این کدها به ۲۰ مقوله اولیه (مفاهیم) خلاصه شدند. این مقوله‌ها در پنج دسته اصلی قرار گرفتند که در واقع مضامین پژوهش هستند و مبنای منشأ شکل‌گیری شایستگی‌های مشاور مدیریت را به ما نشان می‌دهد.

براساس الگوی حاصل، مشخص شد که شایستگی‌های مشاور مدیریت تشکیل یک هرم سلسله مراتبی می‌دهند که در پایین‌ترین سطح آن، شایستگی‌های شخصیتی قرار گرفته‌اند که شامل کامیابی، خودآگاهی، تسلط بر خویشتن دانایی و محبوبیت می‌شود. اینها شایستگی‌هایی هستند که به‌نوعی برای موفقیت در هر کار و زمینه‌های فعالیتی مؤثر هستند، اما برای مشاور مدیریت ضرورت مضاعف دارند که مطابق با پژوهش‌های [۱۰؛ ۱۲؛ ۱۶] است. در سطح دوم هرم شایستگی‌ها، دو گروه شایستگی‌های عمومی مدیریتی و مشاوره‌ای را داریم. شایستگی‌های مدیریتی برای همه فعالان حوزه کسب‌وکار و مدیریت موضوعیت دارند و شامل شایستگی‌های جامع‌نگری، حل مسئله، شم مالی، راهبری و درنهایت مدیریت طرح می‌شود که همراستا با پژوهش‌های [۱۱-۱۳؛ ۱۶] است. شایستگی‌های مشاوره‌ای هم برای همه کسانی که به کار مشاوره اشتغال دارند، اعم از مشاوره روان‌شناسی، حقوقی، تحصیلی، مدیریت و... مشترک است و شامل شایستگی‌های برقراری ارتباط مؤثر، موقعیت‌سنجی و درنهایت وجدان کاری می‌شود. این نتایج با پژوهش‌های [۱۰-۱۳؛ ۱۶] سازگار است. در بالاترین سطح هرم نیز دو دسته شایستگی‌های مدیریتی راهبردی و مشاوره مدیریت را داریم. شایستگی‌های مدیریتی راهبردی برای همه کسانی که دست‌اندرکار تدوین، اجرا یا کنترل راهبردهای سازمان هستند، مشترک است (مدیران راهبردی، مشاوران داخلی و خارج سازمان) و عبارت است از دانش تخصصی مدیریت، تفکر راهبردی، مدیریت تحول، اشراف بر محیط. این موضوعات با پژوهش‌های [۱۰؛ ۱۲؛ ۱۵-۱۶] سازگار است. شایستگی‌های مشاوره مدیریت نیز بین همه کسانی که در سطح ارشد سازمان به امر مشاوره اشتغال دارند، مستقل از اینکه زمینه مشاوره



چه حوزه‌ای از مدیریت باشد، مشترک است و شامل خلاقیت در تطبیق، رهبری رهبران و همزیستی سازمانی می‌شود. این موضوعات با پژوهش‌های [۱۲؛ ۱۶] سازگار است. بنابراین الگوی پیشنهادی ۲۰ شایستگی کلیدی را برای مشاوران مدیریت در بر می‌گیرد.

الگوی سلسله مراتبی پیشنهادی چند مزیت قابل توجه دارد.

- نخست به ما کمک می‌کند تا مبنا و منشأ این شایستگی‌ها را درک کنیم که این از عنوان پنج مقوله اصلی مشخص می‌شود.
- دوم اینکه تا حدودی امکان مقایسه شایستگی‌های مشاوران راهبردی مدیریت را با گروه‌های دیگری از افراد که از جنبه‌هایی با ایشان مشترکاتی دارند، فراهم می‌سازد، مانند مدیران راهبردی، مشاوران مدیریت در سایر سطوح، مشاوران و مدیران عمومی.
- سوم اینکه سلسله مراتبی بودن این پنج مقوله اصلی شایستگی، خود معنای مهمی دارد و در عمل به ما نشان می‌دهد که کدام دسته از شایستگی‌ها زیربنایی‌تر هستند. براساس این الگو چنین نتیجه می‌گیریم که مشاور راهبردی، پیش از هر چیز باید شایستگی‌های شخصیتی را در وجود خود توسعه بدهد. سپس باید در زمینه مدیریت و مشاوره شایستگی‌های پایه و مبنایی را احراز کند که در نهایت نوبت به شایستگی‌های تخصصی مشاوره مدیریت و مدیریت راهبردی می‌رسد. در واقع می‌توان براساس سطوح هرم، شایستگی‌های مشاور راهبردی مدیریت را به سه دسته شایستگی‌های مبنایی، عمومی و تخصصی تقسیم کرد. شایستگی‌های مبنایی همان شایستگی‌های شخصیتی هستند. در سطح دوم، شایستگی‌های مدیریتی و مشاوره‌ای، شایستگی‌های عمومی هستند و در بالاترین سطح، شایستگی‌های مشاوره مدیریت و مدیریت راهبردی، شایستگی‌های تخصصی را تشکیل می‌دهند.



۵-۱- کاربردهای عملی

برآوردها نشان می‌دهد که در حال حاضر حدود ۴۰۰ شرکت مشاوره مدیریت در ایران ثبت شده است که اغلب آنها غیرفعال هستند و تعداد شرکت‌هایی که طرح‌های میلیارد تومانی دارند، از عدد انگشتان دست تجاوز نمی‌کند. در ضمن چند هزار نفر مشاور مدیریت هم به صورت انفرادی به ارائه این نوع خدمات می‌پردازند (متن مصاحبه). در بعد عملی، این پژوهش می‌تواند مبنای بسیار مناسب و کاربردی برای دوره‌های تربیت مشاوران حرفه‌ای مدیریت باشد. امری که ضرورت آن در سطح جهانی و نیز در کشور ما بسیار احساس می‌شود. از آنجایی که مشاوره مدیریت، شغلی بسیار حساس و پیچیده است، تربیت مشاوران مدیریت هم امری به غایت مهم و البته پیچیده است. نقطه آغازین طراحی دوره‌های تربیت مشاور، استخراج شایستگی‌های مشاور و ارائه آن در قالب یک الگوی جامع و قابل درک است. این امر در این پژوهش میسر شده است. از طرفی از نتایج این پژوهش می‌توان برای ارزیابی مشاوران مدیریت در نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای بهره برد. هم‌اکنون ضرورت ایجاد یک نظام ارزیابی مشاوران برای رتبه‌بندی و اعطاء گواهینامه به مشاوران فعال در این زمینه در کشور ما به وضوح احساس می‌شود. در سطح جهانی نیز سازمان‌هایی نظیر انجمن بین‌المللی مشاوره مدیریت اقدام به ارزیابی صلاحیت مشاوران مدیریت و ارائه گواهینامه به مشاوران واجد صلاحیت می‌کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند به افزایش دقت این نظام‌ها منتهی شود. کاربرد مهم دیگر نتایج این پژوهش، کمک به مدیران سازمان‌ها در ارزیابی هرچه بهتر گزینه‌های خود برای دریافت مشورت و انتخاب بهترین مورد است. در حال حاضر یکی از مسائل جدی و مبتلابه مدیران در بهره‌برداری از مشاوران مدیریت، سردرگمی آنها در شناسایی مشاوران حرفه‌ای است. نتایج این پژوهش به خصوص تا زمان تدوین نظام‌های صلاحیت حرفه‌ای به صورت رسمی می‌تواند دست‌کم به مدیران دید جامع و مناسبی ارائه دهد.



۵-۲- پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود با کمک یک پژوهش کمی معتبر، میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش مشخص شود تا معلوم شود اولویت کدام موارد بیشتر است و بیشترین حساسیت در امر توسعه یا ارزیابی بر کدام موارد باید باشد.
- جا دارد پژوهش دیگری درخصوص شایستگی‌های مدیران راهبردی انجام شود و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه شود تا به این سؤال جالب که چه تفاوتی بین شایستگی‌های مدیران و مشاوران راهبردی وجود دارد؟ بتوان پاسخ داد و اینکه تا چه حد الگوی سلسله مراتبی که در این پژوهش به دست آمد و براساس آن قاعدتاً از میان پنج گروه شایستگی‌های شناسایی شده برای مشاوران راهبردی مدیریت، چهار مورد آن باید با مدیران راهبردی مشترک باشد، تأیید می‌شود.
- تعیین الگوی شایستگی مشاوران مدیریت در هر گرایش تخصصی نظیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی و... نیز از پژوهش‌های مفید و کاربردی دیگری است که می‌تواند به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد داد.

۶- منابع

- [1] <https://www.consultancy.uk/>
- [۲] کوزه چی ه؛ عطائیان ا. بررسی نظام نوآوری صنعت مشاوره مدیریت ایران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا، ۱۳۸۶.
- [3] <https://www.statista.com>
- [4] www.plunkettresearch.com
- [۵] حقیقت جو ف، ثنایی ذاکر ب، شکرکن ح. «مشاوره سازمانی»، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، شماره ۱۲، ۱۳۸۳.
- [۶] رضایت غ، یمنی دوزی سرخابی م، کیامنش ع، نوه‌ابراهیم ع. «معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی»، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۳(۲). ۱۳۹۰. ۸۱-۴۹.



- [۷] لینچ ر. مدیریت استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران: نشر فوژان. چاپ اول. ۱۳۹۷.
- [8] Oonk H. W. "A better understanding of which factors influence the success of a management consulting project (mémoire de maitrise inédit)", Pays-Bas: University of Twente. 2016.
- [9] Eubanks J. L., O'Driscoll M. P., Hayward G. B., Daniels J. A., Connor, S. H. "Behavioral competency requirements for organization development consultants", *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1): 1990. 77-97, doi:10.1300/j075v11n01_06.
- [10] Kumar V., Simon A., Kimberley N. "Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia", *Management Decision*, 38(1):2000. 24-35.
- [11] Kubr M. "Management consulting: A guide to the profession", *International Labour Office*, Fourth edition. 2003.
- [۱۲] عزیزی م.، حاتمی، ف. «شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مشاوران کسب‌وکار»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۷(۲۴):۱۳۹۴. ۱۰۲-۱۱۹.
- [13] Ennis S., Goodman T., Hodgets W., Hunt, J. "Core competencies of the executive coach". Retrived from: <http://www.Executive coaching forum. com/>. Acessado em, 11(10). 2005.
- [14] Balter R. "What are the common factors among consulting competency models?" Retrieved [insert date] from Cornell University, 2014. ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/62>
- [15] Bronnenmayer M. W. "Success factors of management consulting", *Review Management Science*, 10: 2016. 1-34.
- [16] Nickolas F., Bergholz H. "The consultants' competency circle", https://www.nickols.us/The_Consulting_Competency_Circle.pdf. 2013.
- [17] International council of management consulting institutes (ICMCI), "Management consultancy competence framework",. www.iconsulting.org.uk. 2014.
- [۱۸] دانایی‌فرد ح.، امامی س. م. «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، اندیشه مدیریت، ۱(۲): ۱۳۸۶. ۶۹-۹۷.
- [۱۹] ساغروانی س.، مرتضوی س.، لگزیان م.، رحیم‌نیا ف. «تحمیل نظریه به داده‌ها یا (ظهور) نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد». پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت، ۴(۱): ۱۳۹۳. ۱۵۱-۱۷۰.
- [20] Glaser B. G. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: The Sociology Press. 1978.



- [21] Glaser B. G., Holton J. "Remodeling grounded theory, historical social research/historische sozialforschung", *Supplement*, 19 (32): 2007. 47-68.

ترسیم چشم‌انداز توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران بر اساس چارچوب طرح گزارش جهانی

اردوان جلالی دوقزلو^۱، محمد مهدی ذوالفقارزاده^{۲*}، علی اصغر پورعزت^۳،
قاسم بهرامی کیا^۴

- ۱- دانشجوی دکترا، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- ۴- مشاور صنعتی، رئیس پژوهش و فناوری شرکت پالایش گاز پارسیان، شیراز، ایران.

پذیرش: ۹۹/۶/۱۶

دریافت: ۹۸/۱۲/۱۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ترسیم چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز ایران از منظر توسعه پایدار، اجرا شده است. رویکرد پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) بوده و استراتژی پژوهش تحلیل محتوای پنهان به مثابه یک راهبرد است. اطلاعات پژوهش حاضر از طریق ابزارهای پرسش‌نامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۴ نفر از مدیران عالی و میانی صنعت پالایش گاز و خبرگان دانشگاهی در حوزه توسعه پایدار (که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند) گردآوری شد. پس از شناسایی جنبه‌ها و شاخص‌های کلیدی توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران، معیارهای به‌دست‌آمده از این فرایند برای ترسیم چشم‌انداز مورد استفاده قرار گرفته و با تحلیل محتوای داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت از منظر توسعه پایدار برای افق سال ۱۴۳۰ ترسیم شده است. در چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت، صنعت پالایش گاز ایران ضمن تمرکز بر تولید گاز به‌عنوان هسته مرکزی کسب و کار، با گسترش صنایع پایین‌دستی، استحصال تمام مشتقات قابل استخراج از گاز، اقدام‌های مقابله‌ای و جبرانی در حوزه تغییرات اقلیمی، تقویت و



شراکت با جوامع محلی، ایجاد بستر مناسبی برای شفافیت و انتشار اطلاعات به جامعه و با انجام اقدام‌های مناسب برای حفظ تعادل زیست‌محیطی و ایجاد ارزش پایدار برای جامعه از محل ثروت منابع طبیعی، در سطحی فراتر از تولید گاز فعالیت می‌کند.

واژه‌های کلیدی: تحلیل محتوا، توسعه پایدار، چشم‌انداز، صتعت پالایش گاز، طرح گزارش جهانی.

۱- مقدمه

پایداری مفهومی در حال تکامل در عصر پیچیدگی است. سیستم‌های طبیعی - انسانی بسیار پیچیده و پویا هستند. شرایط پایداری یا عدم پایداری در این سیستم‌ها متنوع بوده و بسته به شرایط موقعیت و شرایط زمانی تغییر می‌کنند. این تنوع و تغییرات به‌راحتی قابل مشاهده نیستند و همین امر مشاهده و ارزیابی پایداری را در آنها با چالش مواجه می‌کند [۱]. اولویت نسبی که به ابعاد مختلف پایداری داده می‌شود در هر کشور، جامعه، فرهنگ و حتی در هر موقعیت و در طول زمان متفاوت است. به همین دلیل درحالی‌که توسعه پایدار یک چالش جهانی است، پاسخ‌های عملی فقط می‌تواند به‌صورت ملی و محلی تعریف شود. رویکردهای توسعه پایدار انعکاسی از تنوع چالش‌های اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و نهادی است که کشورهای مختلف با آن مواجه‌اند [۲، ص ۱۹].

کشور ایران ذخایر اثبات‌شده گازی در حدود ۳۴ تریلیون متر مکعب دارد و از این حیث رتبه اول در دنیا محسوب می‌شود. بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۳ ایران توانسته است تولیدات گاز خود را از ۱۱۰ به ۵۵۰ میلیون مترمکعب در روز ارتقا دهد. این در حالی است که از سال ۲۰۱۳، با وجود تحریم‌ها و مشکلات جهانی، ایران توانست با اتمام بخش‌هایی از پروژه پارس جنوبی، با افزایش حدود ۲۵ درصد به ظرفیت تولید گاز طبیعی، تولیدات خود را تا ۷۵۰ میلیون متر مکعب در روز افزایش دهد. این افزایش در سال ۲۰۱۴ باعث شد سهم گاز طبیعی به‌عنوان اصلی‌ترین منبع تولید انرژی اولیه، از نفت خام پیشی گیرد [۳]. با توجه به جایگاه صنعت پالایش گاز کشور در تأمین انرژی مصرفی و تأثیرگذاری فعالیت‌های این صنعت بر حوزه اجتماع و اکوسیستم، ایجاد تعادل و تلفیق اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در



خط‌مشی‌گذاری‌ها برای توسعه پایدار این صنعت مستلزم داشتن چشم‌انداز بلندمدت‌تر و برخورد با تعارض منافع است. چشم‌انداز تصویری از آینده مطلوب است که بالاترین آرزوهای گروه یا سازمان را با بیانی روشن، قدرتمند و مطمئن مطرح می‌کند. آینده‌ای که ما متعهد به خلق آن هستیم. پژوهش‌های متعددی درخصوص ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب در سطح صنایع یا سازمان‌ها و در حوزه‌های مختلف صورت گرفته است، با این وجود به کمک بررسی‌های انجام‌شده متوجه می‌شویم که این امر تاکنون در هیچ پژوهش علمی با استفاده از یک مدل جامع توسعه پایدار در حوزه صنعت پالایش گاز ایران انجام نشده است. در پژوهش حاضر تلاش شده است با شناسایی جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران بر مبنای مدل توسعه پایدار¹ GRI، چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران در افق سال ۱۴۳۰ با استفاده از نظرات خبرگان این حوزه ترسیم شود. بر این اساس سؤال اصلی پژوهش این است که چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران در افق سال ۱۴۳۰ از منظر توسعه پایدار چگونه است؟

۲- پیشینه نظری پژوهش

۲-۱- ابعاد پایداری

اصطلاح توسعه پایدار در فعالیت‌های مختلف مرتبط با سازمان ملل از اوایل دهه ۱۹۸۰ مطرح شده است. این مفهوم به‌خصوص از راه برنامه‌های کمیسیون توسعه و محیط سازمان ملل در سال ۱۹۸۴ مشهور شد. براساس تعریف این کمیسیون، مفهوم توسعه پایدار به چگونگی تأمین نیازهای نسل حاضر اطلاق می‌شود بدون اینکه نیازهای نسل‌های آینده قربانی شود و این از راه توسعه اقدامات مرتبط با حفاظت از محیط‌زیست تحقق پیدا می‌کند. در اواسط دهه ۱۹۸۰، تأثیر تخریب محیط‌زیست در مقیاس جهانی گسترش یافته بود. در این شرایط، دولت‌ها و سازمان‌ها دریافته‌اند که پیشرفت بدون به‌خطرانداختن محیط اطراف به توسعه پایدار منجر می‌شود [۴]. در حال حاضر اغلب شرکت‌ها برنامه پایداری دارند. آنها انتشار گازهای کربن و ضایعات را کاهش داده و از طرف دیگر کارایی عملیاتی را افزایش می‌دهند. اما این

1. Global Reporting Initiative



تاکتیک‌های پراکنده پایداری به‌طور الزام‌ضامن یک راهبرد پایداری نیست. برای پایداری باید منافع همه ذینفعان را در نظر گرفت: سرمایه‌گذاران، کارکنان، مشتریان، حکومت‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد و به‌طور کلی جامعه. برای تحقق این امر، باید ارزش‌های سهام‌دار را افزایش داد، درحالی‌که همزمان عملکرد شرکت در زمینه‌های محیط‌زیست، جامعه و حکمرانی بهبود پیدا می‌کند. توسعه‌دادن یکی از این ابعاد مرتبط با محیط‌زیست، جامعه و حکومت، بر عملکرد مالی شرکت اثر می‌گذارد. درحالی‌که استفاده از انرژی گران‌قیمت خورشیدی برای محیط‌زیست مناسب است، برای سطوح دیگر مانند عملکرد مالی شرکت مناسب نیست. پرداخت بالاترین سطح مزد در بازار به کارکنان برای جامعه سودمند است، اما این امر به سودآوری آسیب می‌رساند و این مورد پذیرش بازارهای سرمایه نیست. در نتیجه بازارهای سرمایه، شرکت‌هایی را که به‌دلیل عملکرد مناسب در ابعاد مرتبط با محیط‌زیست، جامعه و حکومت، از عملکرد مالی نامناسبی برخوردارند، تنبیه خواهند کرد [۵].

مهم‌ترین بعد که بنیاد و اساس پایداری تجاری است، بعد عملکرد اقتصادی و امکان زیست است. به‌طور سنتی، سازمان‌ها اغلب بر حداکثرکردن سود تمرکز می‌کنند، بدون در نظر گرفتن اینکه آیا کالاها و خدماتی را که جامعه به آن نیاز دارد، تولید می‌کنند و آیا محصولات و خدمات خود را به قیمت منصفانه‌ای می‌فروشند. انجام‌دادن این کار برای گسترش‌دادن بازار آزاد و همچنین برای حصول اطمینان از رشد و توسعه جامعه بخشی از مسئولیت اجتماعی شرکت‌هاست [۶]. در عین اینکه برای شرکت‌ها مهم است که به بهترین شکل سودآوری خود را افزایش دهند، با وجود این اگر آنها نتوانند به یک شیوه اخلاقی و مسئولانه کسب سود کنند، نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. جنبه اقتصادی پایداری بیانگر سلامت مالی پایداری است [۷].

عملکرد اجتماعی، تعریف اهدافی اجتماعی برای شرکت و هم‌راستاکردن خود با منافع جامعه است. شاخص‌های کلیدی عملکرد اجتماعی با آن دسته از خط‌مشی‌های شرکت که به‌طور عمده مرتبط با خدمات اجتماعی یا برای بهبود شرایط اجتماعی است، مرتبط می‌باشد. ابعاد اجتماعی عملکرد پایدار در طیفی از بهداشت و سلامت بهتر کارکنان تا مشارکت‌کننده خوبی برای پایداری سیاره زمین‌بودن و بهبوددادن کیفیت زندگی نسل‌های آتی گسترده است.



اگرچه پایداری در ابعاد اجتماعی می‌تواند تصویر شرکت را در جامعه بهبود دهد، سرمایه‌گذاران ممکن است اینگونه بیندیشند که برخی از معیارهای پایداری که مستلزم هزینه‌های اضافی مانند کمک‌های خیرخواهانه یا حمایت‌های اجتماعی است ممکن است به‌طور مستقیم سودآوری شرکت را افزایش ندهد [۷].

یک جامعه در صورتی می‌تواند از نظر محیط زیستی پایدار باشد که به زندگی و حفاظت از آن بر کره زمین احترام بگذارد؛ کیفیت زندگی انسانی را بهبود بخشد؛ از سیستم‌های حیاتی یا اکوسیستم‌ها و نیز تنوع زیستی حفاظت کند، منابع طبیعی تجدیدپذیر را به‌صورت پایدار و منابع تجدیدناپذیر را در کمترین حد ممکن مورد استفاده قرار دهد؛ ظرفیت قابل تحمل نظام‌های زیستی را حفظ کند؛ افکار و اعمال افراد را در زمینه برخورد با منابع حیاتی زمین اصلاح کند؛ خود و جوامع دیگر را برای حفاظت از محیط زیست تقویت نماید؛ یک شبکه ملی و پیوسته برای توسعه و حفاظت محیط زیست ایجاد کند و به ضرورت همکاری‌های جهانی توجه نماید. تقریباً همه این شرایط و عوامل بر بهره‌برداری صحیح و تخریب‌نکردن اکوسیستم‌ها تأکید دارند [۲، ص ۱۶]. بعد محیط‌زیستی پایداری عملکرد شامل کاهش انتشار کربن، ایجاد محیط کاری بهتر و بهبود کیفیت آب و هوا در جامعه و محیط پیرامون است. بسیاری از فجایع زیست‌محیطی که در دهه قبل اتفاق افتاد (مانند نشت نفت شرکت B.P) ثابت کرد که مسئولیت‌های زیست‌محیطی برای پایداری اقتصادی، حسن شهرت در جامعه و برای ایفای مسئولیت در مقابل نسل‌های آینده، عاملی حیاتی است [۷].

۲-۲- ابعاد توسعه پایدار در صنعت نفت و گاز براساس چارچوب طرح

گزارش جهانی

چارچوب طرح گزارش جهانی^۱ به‌وسیله برنامه محیط‌زیست سازمان ملل در سال ۱۹۹۷ ارائه شد. این چارچوب، چارچوبی سلسله‌مراتبی با سه زمینه اقتصادی، اجتماعی و محیطی است [۲، ص ۱۱۹]. استانداردهای گزارش‌دهی پایداری GRI از اولین استانداردهای جهانی برای گزارش‌دهی پایداری است که در سطح وسیعی مورد پذیرش قرار گرفته است که در حال

1. Global Reporting Initiative (GRI)



حاضر ۹۳ درصد از ۲۵۰ شرکت بزرگ در سطح جهان بر مبنای آن عملکرد پایداری خود را گزارش می‌کنند. ارائه استانداردها و رهنمودهایی برای پیشبرد توسعه پایدار با رهبری در تعیین نشانگرهای پایداری^۱ منسجم از راه مشارکت ذی‌نفعان در مباحث پایداری رو به ظهور، یکی از کانون‌های اصلی تمرکز GRI است. محصول اصلی GRI استانداردهای گزارش‌دهی پایداری است. این استانداردها در طی ۲۰ سال گذشته توسعه یافته‌اند که بیانگر بهترین اقدام‌ها برای گزارش‌دهی در حوزه مباحث اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می‌باشند. GRI چارچوبی برای نشانگرهای پایداری عمومی و همچنین چارچوبی برای گزارش‌دهی پایداری در بخش‌های مختلف مانند بخش نفت و گاز فراهم کرده است. این نشانگرها، جنبه‌های کلیدی پایداری عملکرد را که در بخش نفت و گاز مرتبط و اهمیت دارند، پوشش می‌دهند [۸].

۳-۲- چشم‌انداز

چشم‌انداز تصویری قانع‌کننده از آینده مطلوب است که بالاترین آرزوهای گروه یا سازمان را با بیانی روشن، قدرتمند و مطمئن مطرح می‌کند. چشم‌انداز آینده‌ای است که ما متعهد به خلق آن هستیم. ارزش‌های ما در دل تصویری از آینده‌ای که آن را می‌خواهیم و متعهد به خلق آن هستیم، قرار گرفته‌اند [۹]. زمانی که چشم‌اندازها انعکاس‌دهنده مقاصد و ارزش‌های عمیق‌تری هستند، بسیار قدرتمند هستند. قدرت یک چشم‌انداز بر توانایی آن در برانگیختن و هماهنگ کردن تلاش‌ها متکی است. زمانی که افراد به یک چشم‌انداز متعهد هستند، آنها کوششی در خود و سازمان خود برای تحقق آن ایجاد می‌کنند. چشم‌اندازها سطح آرزوهای فردی کارکنان را بالا می‌برند و امکان تمرکز بر فعالیت‌های جمعی را فراهم می‌کنند. برای اینکه یک چشم‌انداز به‌درستی به‌عنوان یک نیرو عمل کند، باید مشروع باشد؛ یعنی به‌صورت درونی به‌وسیله کارکنان پذیرفته شود؛ در سطح سازمان به اشتراک گذاشته شود؛ بیانگر بالاترین سطح آرزوهای افراد برای آنچه که می‌خواهند در جهان خلق کنند باشد؛ فراتر از محدودیت‌های ناشی از واقعیت‌های کنونی بوده و به‌گونه قابل‌تصور، در یک چارچوب زمانی مشخص قابل‌دستیابی باشد. عبارت‌های چشم‌انداز گاهی به‌صورت یک بیانیه هویت هستند. یک بیانیه الهام‌بخشی که

1. sustainability disclosures



مردم را با هویت مشترک آنها متحد می‌کند. گاهی به‌صورت یک بیانیه ارزش‌ها هستند که اصول برانگیزاننده را در یک سازمان شناسایی می‌کند و گاهی به‌صورت شرحی از آینده ترجیحی هستند که به این شکل، یک چشم‌انداز به معنای واقعی کلمه است. در مقایسه با بیانیه‌های هویت و ارزش‌ها، این نوع چشم‌انداز مشروح‌تر است و شرح عینی از آینده‌ای را که در آن آرزوهای غایی سازمان برآورده شده است، نشان می‌دهد [۱۰].

توسعه راهبرد و مسیرهای آینده برای مدت زیاد موضوع مطالعات آینده بوده است. سه سطح از سناریوها یا آینده‌ها را در پاسخ به این سؤال‌ها می‌توان از همدیگر تمایز داد. چه اتفاقی می‌افتد؛ چه چیزی می‌تواند اتفاق بیفتد و آنچه باید اتفاق بیفتد که سناریوهای هنجاری نامیده می‌شوند. سناریوهای هنجاری می‌تواند به‌عنوان آینده‌های مطلوب، چشم‌اندازها یا رؤیاهای آینده نامیده شود. در اولین سطح از مطالعات آینده فرض بر این است که تغییرات عمده‌ای اتفاق نمی‌افتد و جوامع، تکنولوژی‌ها و فرهنگ‌ها براساس مسیر مستمری از گذشته به سمت آینده توسعه پیدا می‌کنند. این سناریوها اطمینان‌نداشتن و پیچیدگی را در نظر نمی‌گیرند. در جایی که آینده به‌طور ذاتی با اطمینان‌نداشتن همراه است و به تبع آن جامعه نیز به‌طور ذاتی پیچیده و ابهام دارد، می‌توان گفت این دسته از سناریوها برای دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت و سیستم‌های خوب تعریف شده و ثابت قابل تعریف است. در سطح دوم مطالعات آینده، با ترسیم روندها و عدم اطمینان‌ها، جهان‌های مختلف آینده را ایجاد می‌کنند. این سناریوها اغلب برانگیزاننده تفکرات خلاقانه خارج از چارچوب‌های موجود بوده و تلاش می‌کنند آنچه را که غیرقابل پیش‌بینی بوده‌اند، پیش‌بینی کنند. همچنین می‌توانند توسعه خط‌مشی‌ها را شبیه‌سازی کنند. سومین سطح مطالعات آینده، سناریوهای هنجاری، از آن نظر متفاوت هستند که بهتر می‌توانند ماهیت سیستمی چالش‌های پیش‌رو را بشناسند و اغلب بر این پیش‌فرض هستند که تغییرات اجتماعی سیستماتیک برای دستیابی به آینده‌های مطلوب ضروری است [۱۱].



۲-۴- پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون در مطالعات زیادی در سطح داخلی و خارجی به ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت از منظر توسعه پایدار پرداخته شده است که در این بخش به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

آزادی، دهقان‌پور، سهرابی و مدنی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان آینده نفت ایران و اثرات اقتصادی آن، تحلیلی کلی از شرایط تولید و مصرف نفت و گاز طبیعی در ایران و روند تغییرات آنها در افق سال ۲۰۴۰ ارائه دادند. براساس این پژوهش به‌رغم پیشرفت‌ها در زمینه استخراج گاز، رشد مصرف داخلی گاز طبیعی نیز به دلیل رشد جمعیت، قیمت‌های یارانه‌ای، جایگزینی سوخت‌های مایع با گاز طبیعی و توسعه پتروشیمی و دیگر صنایع انرژی‌بر، متناظر با رشد تولید و یا سریع‌تر از آن خواهد بود و عدم افزایش حجم تزریق گاز به میادین نفتی و تراز تجاری صفر یا منفی تجارت گاز از تبعات این رشد بی‌سابقه خواهد بود [۱۲]. امران، یوسف و عبدالجبار^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تولید انرژی‌های پایدار و تجدیدپذیر در عربستان سعودی براساس چشم‌انداز ۲۰۳۰ سعودی؛ شرایط جاری و چشم‌اندازهای آینده؛ شرایط جاری، رشد، عوامل بالقوه، منابع، عملکرد پایدار و چشم‌اندازهای آینده تکنولوژی‌های پایدار و تجدیدپذیر در عربستان سعودی را براساس چشم‌انداز سعودی در سال ۲۰۳۰ بررسی کردند. آنها پیشنهادهایی را برای کاربرد فناوری‌های انرژی‌های پایدار، تجدیدپذیر و توسعه خط‌مشی انرژی برای دستیابی به امنیت انرژی و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه تضمین کارایی استفاده از انرژی‌های پایدار و تجدیدپذیر به سمت رفاه بلندمدت و ذخیره انرژی در عربستان سعودی ارائه دادند [۱۳]. دی جنارو و فورلیو^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان چشم‌اندازهای پایداری در دستور کارهای خط‌مشی و پژوهش‌های اقتصاد کشاورزی با بررسی نیازهای همزمان بخش اقتصاد کشاورزی ایتالیا به کاهش اثرهای محیطی و تطابق سیستم تولید مواد غذایی با محدودیت‌های زیست‌محیطی و تغییرات اقلیمی، به چشم‌اندازهای پایداری این صنعت پرداختند. آنها زمینه پایداری این صنعت را با توسعه راهبردهایی برای پذیرش نوآوری پایداری در زنجیره تأمین غذایی بررسی کردند و الگویی برای ارزیابی اثرهای تغییرات اقلیمی

1. Amran, Alyousef & Alabduljabbar
2. De Gennaro & Forleo



بر تولید و ردپای زیست‌محیطی توسعه دادند و ابعادی را در چشم‌اندازهای آینده کشاورزی پایدار شناسایی کردند که جهانی‌سازی را با بازار محلی پیوند می‌دهد [۱۴]. تامینن، تاپیو، وارهو، جاروی و بانیستر^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان پس‌نگری جمع‌گرا: یکپارچه‌کردن چشم‌اندازهای چندگانه با بسته‌های خط‌مشی در خط‌مشی حمل‌ونقل، با مطالعه روی چشم‌اندازهای چندگانه، آینده انتشار گاز CO₂ در صنعت حمل‌ونقل فنلاند در سال ۲۰۵۰ را بررسی کردند. آنها با تکنیک دلفی و با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، با تنظیم بسته‌های خط‌مشی، مسیرهایی را برای چشم‌اندازهای جایگزین ساختند و دریافتند تغییرات عمده و ساختاری عمیق در سیستم‌های حمل‌ونقل برای تحقق پایداری در کاهش انتشار گاز CO₂ اجتناب‌ناپذیر است [۱۵]. ملیک اوغلو^۲ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان چشم‌انداز ۲۰۲۳: آینده سوخت‌های فسیلی و سوخت‌های زیستی برای ایجاد انرژی پایدار در ترکیه، نقش سوخت‌های فسیلی و زیستی در چشم‌انداز ۲۰۲۳ را بررسی کردند. براساس یافته‌های این پژوهش، راه‌حل هم‌افزای تبدیل به گاز سوخت‌های زیستی با زغال سنگ می‌تواند به برخورد ترکیه با وابستگی به منابع انرژی خارجی کمک کند و انتشارات گازهای گلخانه‌ای ترکیه را کاهش دهد [۱۶].

۳- روش شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش ترکیبی (کیفی- کمی) بوده و استراتژی پژوهش تحلیل محتوای پنهان به مثابه یک راهبرد است. در قالب این راهبرد با پیش‌فرض فلسفی پراگماتیسم که از نظر کرسول (۲۰۰۹) به محقق عملگرایی و آزادی عمل در استفاده از رویکردهای کیفی و کمی می‌دهد، نخست با رویکردی کمی برای شناسایی جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران، از ابزار پرسش‌نامه‌ای براساس جنبه‌های توسعه پایدار GRI و برمبنای دوره‌های دلفی، داده‌ها از نمونه آماری جمع‌آوری شده است [۱۷، ص ۴۶]. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های هر دور دلفی، به‌منظور تجزیه و تحلیل آنها، میانگین، میانه و ضریب هم‌هنگی کندال به کمک نرم‌افزار SPSS تعیین شده است. براساس نظر فیضی و ایران‌دوست (۱۳۹۲) عوامل دارای

1. Tuominen, Tapio, Varho, Jarvi & Banister

2. Melikoglu



میانگین و میانه امتیاز کوچک‌تر و مساوی ۳ (متوسط) که نشان‌دهنده اهمیت پایین این جنبه‌ها از نظر خبرگان است، در مرحله اول حذف شدند. پس از تحلیل نتایج مرحله اول، مرحله دوم با جنبه‌های باقیمانده از فهرست جنبه‌های پرسش‌نامه مرحله اول، در قالب پرسش‌نامه دوم اجرا شد و این روند تا ایجاد اتفاق نظر قوی میان مشارکت‌کنندگان ادامه پیدا کرد. برای تعیین میزان اتفاق نظر میان مشارکت‌کنندگان، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. چنانچه این ضریب بالاتر از ۷۰ درصد باشد و یا در دو دور متوالی رشد ناچیزی داشته باشد که نشان دهد افزایش خاصی در توافق اعضا صورت نگرفته است، فرایند نظرخواهی متوقف می‌شود [۱۸، ص ۹].

برای تعیین چشم‌انداز صنعت پالایش گاز ایران، پس از انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته براساس جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار به دست آمده از مرحله قبل و جمع‌آوری داده‌های کیفی، برای تحلیل داده‌های به دست آمده از روش تحلیل محتوای پنهان استفاده شد. عملیات کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و با فرمت داده‌های صوت انجام شد و پس از کدگذاری مقدماتی، کدگذاری اولیه به روش کدگذاری فرایندی انجام گردید که منجر به استخراج مقوله‌ها و درنهایت کد محوری شده است. براساس این نتایج، چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران در افق سال ۱۴۳۰ ترسیم شده است. جامعه آماری این پژوهش، خبرگان این حوزه شامل مدیران عالی و میانی صنعت پالایش گاز ایران و خبرگان دانشگاهی در حوزه توسعه پایدار می‌باشند و نمونه آماری به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش به تعداد ۲۴ نفر به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و روش هدفمند انتخاب شده‌اند.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- شناسایی جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران

برای شناسایی آن دسته از جنبه‌های توسعه پایدار در سه طبقه کلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی که در چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز ایران از منظر توسعه پایدار نقش بسیار مؤثر خواهند داشت، جنبه‌های اختصاصی GRI در حوزه نفت و گاز به‌عنوان مبنا مورد استفاده قرار گرفته است. برای این منظور، پرسش‌نامه دور اول دلفی شامل ۵۱



جنبه اختصاصی بخش نفت و گاز GRI برای اطلاع از نظر خبرگان در اختیار آنان قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل نتایج پرسش‌نامه دور اول دلفی، میانگین، میانه و ضریب هم‌هنگی کندال با استفاده از نرم‌افزار SPSS تعیین شد و عواملی که میانگین و میانه امتیاز کوچک‌تر و مساوی سه (متوسط) داشتند (که نشان‌دهنده اهمیت پایین این جنبه‌ها از نظر خبرگان اس) حذف شدند. در دور اول اجرای دلفی، براساس نظر خبرگان، اهمیت ۱۴ جنبه از جنبه‌های اختصاصی بخش نفت و گاز در چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز تأیید نشده است. ضریب هم‌هنگی کندال در این مرحله برابر با ۰/۲۶۱ بود. باتوجه‌به اینکه این ضریب کمتر از ۰/۷ بود، در ادامه پس از حذف این جنبه‌ها، دور دوم دلفی اجرا شده است. در این دور، اهمیت ۱۱ جنبه دیگر تأیید نشد. ضریب هم‌هنگی کندال در این مرحله برابر با ۰/۵۲۶ بوده است. در ادامه پس از حذف این جنبه‌ها، دور سوم دلفی اجرا شد. در دور سوم، اهمیت یک جنبه دیگر از جنبه‌های اختصاصی بخش نفت و گاز در چشم‌انداز صنعت تأیید نشده است. ضریب هم‌هنگی کندال در این مرحله برابر با ۰/۵۳۴ بوده و باتوجه‌به رشد ناچیز آن در دو دور متوالی، فرایند نظرخواهی در این دور متوقف شد. پرسش‌نامه شناسایی جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار براساس جنبه‌های اختصاصی بخش نفت و گاز GRI طرح شد و روایی ظاهری پرسش‌نامه به‌وسیله پژوهشگران و پنج نفر از اعضای نمونه موردبررسی و تأیید قرار گرفت. نسبت روایی محتوای پرسش‌نامه براساس روش والتز و باسل^۱ بالاتر از ۷۹ درصد بود [۱۹]. همچنین پایایی پرسش‌نامه دور نهایی دلفی براساس ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و باتوجه‌به اینکه پایایی بیش از ۷۰ درصد بود، براساس نظر بلند و آلتمن (۱۹۹۷) پایایی عالی داشتند [۲۰]. جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار GRI در سه طبقه کلی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی که براساس اجماع نظر خبرگان، بر آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز ایران از منظر توسعه پایدار نقش بسیار مؤثر خواهند داشت، در جدول ۱ نشان داده شده است. معیارهای به‌دست‌آمده از این فرایند به‌عنوان جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار برای ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت استفاده شده‌اند.

1. Waltz & Bausell



جدول ۱. جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار GRI در صنعت پالایش گاز ایران

طبقه	اقتصادی	زیست محیطی
جنبه‌ها	عملکرد اقتصادی	مواد اولیه
	ایجاد رضایت در جوامع محلی	انرژی
	اثرهای غیرمستقیم اقتصادی	آب
	فعالیت‌های خرید	کمک به تنوع زیستی اکوسیستم
	ذخایر	انتشارات
		پسماندها و ضایعات
		کالاها و خدمات
		انطباق با مقررات زیست محیطی
		حمل و نقل
		موارد کلی
		سازوکارهای رسیدگی به آسیب‌های زیست محیطی
طبقه	اجتماعی	زیست محیطی
طبقه فرعی	حوزه کارگری	مسئولیت محصول
	حقوق بشر	جامعه
جنبه‌ها	رعایت حقوق بومی‌ها	جوامع محلی
	بهداشت حرفه‌ای	سلامت مشتری
	آموزش	کامل بودن دارایی‌ها و ایمنی
		جایگزینی سوخت‌های فسیلی
		مقابله با فساد
		انطباق با قوانین
		آمادگی شرایط اضطراری
		جایگزینی ناخواسته
		کامل بودن دارایی‌ها و ایمنی فرایند

۲-۴- ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران از

منظر توسعه پایدار

از آنجایی که محقق در قالب یک پارادایم عملگرا دارای آزادی عمل در استفاده از رویکردهای کیفی و کمی در جای مناسب خود برای ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران از منظر توسعه پایدار می‌باشد، پس از شناسایی جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار صنعت با یک رویکرد کمی، اقدام به مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با مشارکت‌کنندگان برای



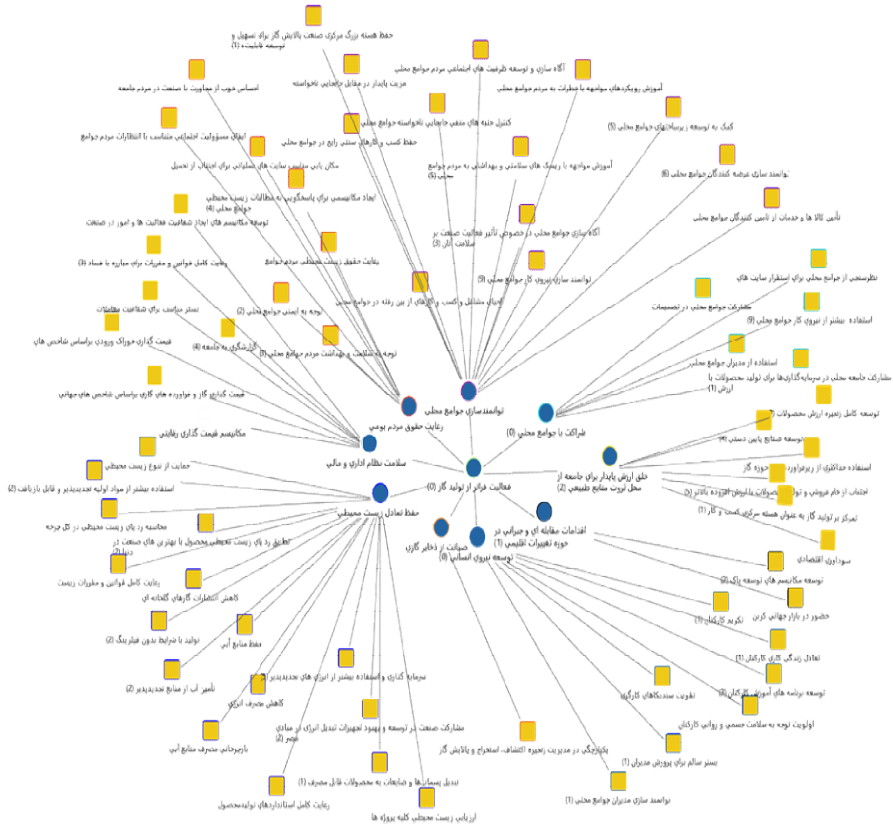
کشف یک کل نظام‌مند و با نگاه استقرایی نمود. کدگذاری داده‌های پژوهش (که به صورت صوت است) با استفاده از نرم افزار MAXQDA و براساس مکتب اشتراوس و کوربین انجام شد. نخست یادداشت‌هایی برای روشن‌شدن ابعاد و زوایای پنهان مصاحبه براساس محتوای موضوع موردنظر روی سند گذاشته شد. برای باورپذیری، استنادپذیری و انتقال‌پذیری مطالب که در حقیقت جایگزینی برای مفاهیم روایی و پایایی مطابق با نظر لینکلن و گوبا (۲۰۱۰) می‌باشد، یک گروه کانونی متشکل از پنج نفر از مشارکت‌کنندگان در فرایند کدگذاری شرکت کردند [۱۷]. درنهایت به جهت انتزاعی‌بودن برخی از کدها و نیز همپوشانی مفاهیم برخی از کدهای دیگر، ویرایش، بازنویسی، حذف و تعدیل کدها ادامه پیدا کرد تا درنهایت ۲۰۱ کد اولیه نهایی استخراج شد. سپس کدهای اولیه‌ای که با یکدیگر ارتباط معنادار دارند، در دسته‌هایی که مقوله خوانده می‌شود، قرار گرفتند. کدهای اولیه در نه مقوله دسته‌بندی شدند و همه مقوله‌ها در یک کد محوری قرار گرفتند. کدهای اولیه، مقوله‌ها و کد محوری در جدول ۲ و نتایج تحلیل محتوا در نمودار ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۲. جدول تحلیل محتوا

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه
فعالیت فراتر از تولید گاز	خلق ارزش پایدار برای جامعه از محل ثروت منابع طبیعی	توسعه کامل زنجیره ارزش محصولات، توسعه صنایع پایین‌دستی، استفاده حداکثری از ریزفرآورده‌های حوزه گاز، اجتناب از خام‌فروشی با تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر، تمرکز بر تولید گاز به‌عنوان هسته مرکزی کسب‌وکار، سودآوری اقتصادی
	توانمندسازی جوامع محلی	حفظ هسته بزرگ مرکزی صنعت پالایش گاز برای تسهیل و توسعه قابلیت‌ها، کنترل جنبه‌های منفی جابه‌جایی ناخواسته جوامع محلی، مزیت پایدار در مقابل تحمیل جابه‌جایی ناخواسته، حفظ کسب‌وکارهای سنتی رایج در جوامع محلی، احیای مشاغل و کسب وکارهای ازبین‌رفته، آگاه‌سازی و توسعه ظرفیت‌های اجتماعی مردم جوامع محلی، آموزش مواجهه با خطرپذیری‌های سلامتی و بهداشتی، آموزش رویکردهای مواجهه با خطرها، آگاه‌سازی جوامع محلی درخصوص تأثیر فعالیت صنعت بر سلامت آنان، کمک به توسعه زیرساخت‌های جوامع محلی، توانمندسازی نیروی کار جوامع محلی، توانمندسازی عرضه‌کنندگان جوامع محلی، تأمین کالاها و خدمات از تأمین‌کنندگان جوامع محلی



کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه
	شراکت با جوامع محلی	مشارکت جامعه محلی در سرمایه‌گذاری‌ها برای تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر، مشارکت جوامع محلی در تصمیم‌ها، نظرسنجی از جوامع محلی برای استقرار سایت‌های عملیاتی، استفاده بیشتر از نیروی کار جوامع محلی، استفاده از مدیران جوامع محلی
	رعایت حقوق مردم بومی	ایفای مسؤولیت اجتماعی متناسب با انتظارات مردم جوامع محلی، احساس خوب از مجاورت با صنعت در مردم جامعه محلی، مکان‌یابی مناسب سایت‌های عملیاتی برای اجتناب از تحمیل جابه‌جایی ناخواسته به مردم محلی، ایجاد سازوکاری برای پاسخگویی به مطالبه‌های زیست‌محیطی جوامع محلی، رعایت حقوق زیست‌محیطی مردم جوامع محلی، توجه به ایمنی جوامع محلی، توجه به سلامت و بهداشت مردم جوامع محلی
	حفظ تعادل زیست‌محیطی	حمایت از تنوع زیست‌محیطی، استفاده بیشتر از مواد اولیه تجدیدپذیر و قابل بازیافت، محاسبه ردپای زیست‌محیطی در کل چرخه، تطابق ردپای زیست‌محیطی محصول با بهترین‌های صنعت در دنیا، رعایت کامل قوانین و مقررات زیست‌محیطی، کاهش انتشارات گازهای گلخانه‌ای، تولید بدون فلرینگ، حفظ منابع آبی، تأمین آب از منابع تجدیدپذیر، بازچرخانی مصرف منابع آبی، کاهش مصرف انرژی، سرمایه‌گذاری و استفاده بیشتر از انرژی‌های تجدیدپذیر، رعایت کامل استانداردهای تولید محصول، مشارکت صنعت در استانداردها و ضایعات به محصولات قابل مصرف، ارزیابی زیست‌محیطی کلیه طرح‌ها
	اقدام‌های مقابله‌ای و جبرانی در حوزه تغییرات اقلیمی	توسعه سازوکارهای توسعه پاک، حضور در بازار جهانی کربن
	توسعه نیروی انسانی	تکریم کارکنان، تعادل زندگی کاری کارکنان، توسعه برنامه‌های آموزشی کارکنان، اولویت توجه به سلامت جسمی و روانی کارکنان، تقویت سندیکاهای کارگری، بستر سالم برای پرورش مدیران، توانمندسازی مدیران جوامع محلی
	صیانت ذخایر گازی	یکپارچگی در مدیریت زنجیره اکتشاف، استخراج و پالایش گاز
	سلامت نظام اداری و مالی	رعایت کامل قوانین و مقررات برای مقابله با فساد، توسعه سازوکارهای ایجاد شفافیت فعالیت‌ها و امور در صنعت، بستر مناسب برای شفافیت معامله‌ها، گزارشگری به جامعه، قیمت‌گذاری خوراک ورودی براساس شاخص‌های جهانی، قیمت‌گذاری گاز و فرآورده‌های گازی براساس شاخص‌های جهانی، سازوکارهای قیمت‌گذاری رقابتی



نمودار ۱. نمودار درختی نتایج تحلیل محتوا



پس از استخراج کدهای اولیه، مقوله‌ها و کد محوری از تحلیل محتوا، با استفاده از کد محوری، عبارت چشم‌انداز و با استفاده از مقوله‌ها، ارکان چشم‌انداز نگارش شده است. بر این اساس، چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز ایران در افق سال ۱۴۳۰ به این صورت ترسیم شده است:

عبارت چشم‌انداز:

ما به فراتر از تولید گاز می‌اندیشیم.

ارکان چشم‌انداز:

- ما ضمن تمرکز بر تولید گاز به‌عنوان هسته مرکزی کسب‌وکار، با استفاده حداکثری از ریزفراورده‌های گازی و گسترش صنایع پایین‌دستی، زنجیره ارزش محصولات خود را به‌طور کامل توسعه داده و از محل ثروت منابع طبیعی، ارزش پایدار برای جامعه ایجاد می‌کنیم.
- ما با حفظ یک هسته بزرگ مرکزی برای توسعه قابلیت‌های خود، با کمک به توسعه زیرساخت‌ها و اجرای طرح‌هایی برای توانمندسازی، آگاه‌سازی و آموزش جوامع محلی و ایجاد مزیت‌های پایدار برای آنها، جوامع محلی را تقویت می‌کنیم.
- ما جوامع محلی را با مشارکت در تصمیم‌های مهم، تأمین بخش عمده نیروی کار، به‌کارگیری بخشی از مدیران و مشارکت آنان در سرمایه‌گذاری‌ها در صنایع پایین‌دستی، در صنایع خود شراکت می‌دهیم.
- ما با ایفای مسئولیت اجتماعی خود متناسب با نیازها و انتظارات مردم جوامع محلی، حفظ حقوق زیست‌محیطی، ایجاد سازوکاری برای پاسخگویی به مطالبات و توجه به ایمنی، بهداشت و سلامت آنان، حقوق مردم بومی را به‌طور کامل رعایت می‌کنیم.
- ما با حمایت از تنوع زیست‌محیطی، کاهش انتشارات، توسعه استفاده از منابع آبی و انرژی تجدیدپذیر و با در نظر گرفتن ردپای زیست‌محیطی محصولات خود، حفظ تعادل زیست‌محیطی را به‌عنوان یک اصل اساسی در تمام فعالیت‌هایمان مدنظر داریم.



- ما با در نظر گرفتن اقدام‌های مقابله‌ای و جبرانی در حوزه تغییرات اقلیمی، در بازار کربن و اقتصاد محیط‌زیست فعالیت مؤثر داریم.
- ما با ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌های اکتشاف، استخراج و پالایش گاز، ذخایر گازی را با رویکرد صیانتی توسعه داده و مدیریت می‌کنیم.
- ما تخصص‌های خود را از راه نیروی کار کارآمد و با انگیزه حفظ می‌کنیم و توسعه می‌دهیم.
- ما با ایجاد بستر مناسبی برای شفافیت و انتشار اطلاعات به جامعه و تسهیل امکان رقابت‌پذیری در صنعت، سلامت نظام اداری و مالی خود را بهبود می‌دهیم.

۵- نتیجه‌گیری

این پژوهش برای پاسخ به این سؤال که چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب صنعت پالایش گاز ایران در افق سال ۱۴۳۰ از منظر توسعه پایدار چگونه است، اجرا شده است. براساس یافته‌های پژوهش، صنعت پالایش گاز ایران در چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب، در سطحی فراتر از تولید گاز فعالیت می‌کند. در حوزه اقتصادی با گسترش صنایع پایین‌دستی، زنجیره ارزش محصولات خود را به‌طور کامل توسعه داده و از محل ثروت منابع طبیعی، ارزش پایداری برای جامعه ایجاد می‌کند. با در نظر گرفتن اقدام‌های مقابله‌ای و جبرانی در حوزه تغییرات اقلیمی، در بازار کربن و اقتصاد محیط‌زیست فعالیت مؤثر همراه با درآمدزایی داشته و با ایجاد یکپارچگی در فعالیت‌های اکتشاف، استخراج و پالایش گاز، ذخایر گازی را با رویکرد صیانتی توسعه داده و مدیریت می‌کند. در حوزه اجتماعی، با کمک به توسعه زیرساخت‌ها، اجرای طرح‌هایی برای توانمندسازی، آگاه‌سازی و آموزش جوامع محلی، تقویت تأمین‌کنندگان جوامع محلی و با کمک به حفظ و احیای کسب‌وکارهای سنتی موجود، مزیت‌های پایدار برای آنها ایجاد کرده و جوامع محلی را تقویت می‌کند. همچنین آنها را با مشارکت در تصمیم‌های مهم، تأمین بخش عمده نیروی کار و مشارکت آنان در سرمایه‌گذاری‌ها در صنایع پایین‌دستی، در صنعت شراکت داده و با ایفای مسئولیت اجتماعی خود متناسب با نیازها و انتظارات مردم جوامع محلی، حفظ حقوق زیست‌محیطی، ایجاد سازوکاری برای پاسخگویی به مطالبات و توجه به ایمنی،



بهداشت و سلامت آنان، حقوق مردم بومی را به‌طور کامل رعایت می‌کند. در حوزه کارکنان با تکریم کارکنان، حفظ تعادل زندگی کاری کارکنان، توسعه برنامه‌های آموزشی، تقویت سندیکاهای کارگری و با ایجاد بستر سالم برای پرورش و توانمندسازی مدیران و به‌خصوص مدیران جوامع محلی، نیروی انسانی خود را توسعه می‌دهد. همچنین با توسعه سازوکارهایی برای ایجاد شفافیت در فعالیت‌ها و به‌خصوص معاملات، به‌صورت مستمر به جامعه گزارشگری کرده و سلامت نظام اداری و مالی خود را ارتقا داده است. در حوزه زیست‌محیطی، صنعت پالایش گاز ایران در آینده بلندمدت مطلوب با حمایت از تنوع زیست‌محیطی، کاهش انتشارات، توسعه استفاده از منابع آبی و انرژی تجدیدپذیر و با در نظر گرفتن ردپای زیست‌محیطی محصولات، حفظ تعادل زیست‌محیطی را به‌عنوان یک اصل اساسی در تمام فعالیت‌ها مدنظر دارد.

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه چشم‌انداز توسعه پایدار استنباط می‌کنیم که با در نظر گرفتن انواع سطوح مطالعات آینده، اغلب این پژوهش‌ها بدون استفاده از یک مدل جامع توسعه پایدار به ترسیم چشم‌انداز توسعه پایدار در سطح آینده ممکن پرداخته‌اند. پژوهش حاضر با استفاده از مدل توسعه پایدار GRI، به ترسیم چشم‌انداز آینده مطلوب بلندمدت صنعت پالایش گاز ایران با شرحی از آینده ترجیحی پرداخته است و شرحی عینی را از آینده‌ای که در آن آرزوهای غایی صنعت برآورده شده است، نشان می‌دهد.

عنصری که می‌تواند در پژوهش‌های آینده تکمیل‌کننده باشد، درگیری همه ذینفعان است که می‌تواند در تعیین جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار و ترسیم چشم‌انداز آینده بلندمدت مطلوب درگیر شوند. یک فرایند مشارکت پویای همه ذینفعان کلیدی، خط‌مشی‌گذاران و پژوهشگران در کارگاه‌هایی که اجازه دهد این مباحث، بحث و بررسی شوند، یادگیری مشارکتی را افزایش داده و برای ترسیم چشم‌انداز مناسب است. همچنین برنامه‌ریزی برای تحقق توسعه پایدار فرایندی پویاست که با ترسیم چشم‌انداز توسعه پایدار آغاز شده و با ارائه بسته‌های خط‌مشی توسعه پایدار و اجرای خط‌مشی‌ها به ارائه گزارش‌های پایداری به جامعه ختم می‌شود. پژوهشگران آینده می‌توانند با انجام پژوهش‌هایی برای ارائه بسته‌های خط‌مشی توسعه پایدار، ادامه‌دهنده این مسیر باشند.



باتوجه به اینکه ارائه گزارش‌های پایداری در دستورکار صنعت پالایش گاز ایران قرار گرفته است، نتایج این پژوهش برای آغاز این مسیر می‌تواند مورد استفاده صنعت پالایش گاز قرار گیرد و الگوی ارائه شده در سایر بخش‌های نفت و گاز و صنایع مرتبط نیز مورد استفاده باشد. انجام این پژوهش با محدودیت‌های چندی نیز روبه‌رو بوده است. در این پژوهش از جنبه‌ها و شاخص‌های توسعه پایدار GRI به‌عنوان مبنایی برای شناسایی جنبه‌های توسعه پایدار صنعت پالایش گاز ایران استفاده شده است. چنانچه از سایر مدل‌ها و شاخص‌های توسعه پایدار به‌عنوان مبنا استفاده شود، ممکن است نتایج متفاوتی از جنبه‌های کلیدی توسعه پایدار به‌دست آید. در این پژوهش تعداد ۲۴ نفر به‌عنوان خبرگان با تخصص‌های مختلف برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. در صورت تغییر نمونه با تعداد بیشتر و با تنوع متفاوت در تخصص‌های مشارکت‌کنندگان، ممکن است یافته‌ها و نتایج به‌دست آمده یکسان نباشد. همچنین ممکن است در بازه زمانی انجام این پژوهش، شدت و ضعف عواملی خاص مانند شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مانند آن بر یافته‌ها و نتایج پژوهش اثر گذاشته باشد. چنانچه پژوهش در بازه زمانی دیگری انجام شود، ممکن است با شدت و ضعف متفاوت این عوامل، یافته‌ها و نتایج پژوهش یکسان نباشد.

۶- منابع

- [1] Satanarachchi N., Mino T., "A framework to observe and evaluate the sustainability of human-natural systems in a complex dynamic context", *Springer Plus*, 3(1), 2014, 618.
- [۲] آقاجانی ف.، «توسعه پایدار: مفاهیم، شاخص‌ها، مدل‌ها»، تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۹۴.
- [۳] اقتصاد ا.، گزارش چشم‌انداز وضعیت برق و گاز طبیعی ایران در سال ۲۰۴۰، دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۸.
- [4] Kuribayashi M., Hayashi K., Akaike S., "A proposal of a new foresight platform considering of sustainable development goals", *European Journal of Futures Research*, 6(1), 2018.
- [5] Eccles R. G., Serafeim G., "The performance frontier", *Harvard business review*, 91(5), 2013, 50-60.



- [6] Carroll A. B., "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34(4), 1991, 39-48.
- [7] Rezaee Z., "Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective", *Journal of Accounting Literature*, 36, 2016, 48-64.
- [8] Sustainability Reporting Guidelines, Available From: <https://www.globalreporting.org>.
- [9] Glenn J. C., Gordon T. J., "Futures research methodology-version 3-0", *Editorial desconocida*, 2009.
- [10] Bezold C., Peck J., Bettles C., Olson B., "Using vision in futures planning", *Futures Research Methodology—Version*, 3, 2009.
- [11] Vergragt P. J., Quist J., "Backcasting for sustainability: Introduction to the special issue", *Technological Forecasting & Social Change*, 2011, 747-755.
- [12] Azadi P., Dehghanpour H., Sohrabi M., & Madani K., "The future of Iran's oil and its economic implications", *Working Paper 1*, Stanford Iran 2040 Project, Stanford University, 2016.
- [13] Amran Y. A., Amran Y. M., Alyousef R., Alabduljabbar H. "Renewable and sustainable energy production in Saudi Arabia according to Saudi Vision 2030; Current status and future prospects", *Journal of Cleaner Production*, 119602, 2019.
- [14] De Gennaro BC, Forleo MB. "Sustainability perspectives in agricultural economics research and policy agenda", *Agricultural and Food Economics*, 2019, 7-17.
- [15] Tuominen A., Tapio P., Varho V., Järvi T., & Banister D., "Pluralistic backcasting: Integrating multiple visions with policy packages for transport climate policy", *Futures*, 60, 2014, 41-58.
- [16] Melikoglu M. "Vision 2023: Status quo and future of biomass and coal for sustainable energy generation in Turkey", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 74, 2017, 800-808.
- [۱۷] کرس و. جان دابلیو، «طرح پژوهش، رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی»، ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۴.
- [۱۸] فیضی ک، ایران‌دوست م، «دلفی: روشی برای تحقیق، تصمیم‌گیری و آینده‌پژوهی»، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۲.
- [19] Waltz CF, Bausell BR, *Nursing research: Design statistics and computer analysis*, Davis FA, 1981.
- [20] Bland J. M., Altman D. G., "Statistics notes: Cronbach's alpha", *Bmj*, 314(7080) 1997, 572.

شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه

حسن رنگریز^۱، فرشید خمویی^{۲*}

۱- دانشیار، گروه منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۲- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۶

دریافت: ۱۳۹۸/۴/۱۰

چکیده

پذیرش عناصر دموکراسی سازمانی موجب بهبود شایستگی‌های کارکنان شده و همچنین می‌تواند عامل ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان سازمان شود. پژوهش حاضر در راستای اجرای دموکراسی در سازمان به‌دنبال شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای ماهیت و روش در گروه پیمایشی است. در این پژوهش ۹ عنصر دموکراسی سازمانی براساس ادبیات تحقیق شناسایی شدند. جامعه آماری این پژوهش ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاه خوارزمی بودند که به روش در دسترس انتخاب شدند و با استفاده از مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت نظرات آنها برای تعیین اهمیت این عناصر گردآوری شد. از این‌رو در آغاز به کمک دلفی فازی ۸ عنصر دموکراسی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عناصر مشخص شدند. در ادامه با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای عناصر دموکراسی سازمانی به لحاظ عملکرد رتبه‌بندی شدند که براساس آن تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به‌عنوان مهم‌ترین عناصر دموکراسی سازمانی شناخته شدند.

واژه‌های کلیدی: دموکراسی سازمانی، بخش عمومی، روش دلفی، فرایند تحلیل شبکه‌ای.



۱- مقدمه

اصطلاح دموکراسی در گفتمان‌های سیاسی و مدیریت بخش عمومی در دهه‌های اخیر به موضوعی مهم با مفاهیم و معانی مختلف تبدیل شده است. سیاست‌مداران با پیشینه و سوابق ایدئولوژیکی متفاوت به مفهوم دموکراسی اشاره کرده‌اند [۱]. دموکراسی سازمانی^۱ را باید گسترش حق حاکمیت کارکنان در محیط کار به حساب آورد [۲]. به عبارت دیگر دموکراسی سازمانی را می‌توان به‌عنوان سیستمی از حاکمیت تعریف کرد که به اهداف و احساسات کارکنان ارجح می‌نهد و بر افزایش مشارکت و توسعه سهم کارکنان در فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد و اجازه می‌دهد که خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های سازمانی به‌وسیله گروه‌های رسمی و غیررسمی سازمانی به‌صورت مستمر تعدیل و اجرا شود [۳]. علاوه‌براین اصول دموکراسی از راه مشارکت با سایر افرادی که در این زمینه تجربه دارند، آموخته می‌شود [۴]. با وجود این بنا به گفته فنتون طرح‌های دموکراتیک در ساختار مدیریت هنوز آغشته به یک مدل از بالا به پایین است [۵]. سازمانی که مأموریت آن مبتنی بر دموکراسی است، باید اجازه دهد روش مشارکتی در همه بخش‌های آن به اجرا درآید که همین امر نشان‌دهنده تمرکزناشتن در مدیریت سازمان است. از طرفی رویه‌های مدیریتی یک سازمان با مشخصات دموکراتیک منعکس‌کننده نحوه عمل آن در برنامه‌های آموزشی و ارائه هرچه بهتر خدمات است [۴]. مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت نشان می‌دهند که دموکراسی سازمانی به لحاظ اقتصادی نتایج بهتری نسبت به سبک‌های سنتی دارد [۶]. دموکراسی سازمانی الگوی جدیدی از طراحی سازمانی برای یک عصر دموکراتیک است و از این مدل جدید یک فضای آزادی محور و سالم رشد می‌کند. مدیریت دموکراتیک رمز موفقیت بیشتر سازمان و ضرورت دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و نوآوری است [۷]. سازمان‌هایی که به‌صورت دموکراتیک اداره می‌شوند، پیروی کار و فرهنگ سازمانی سالم‌تر و سوددهی مالی بیشتری دارند و نتایجی از قبیل پیشرفت، شکوفایی، توسعه اقتصادی و گسترش صلح در جامعه را در پی خواهند داشت. همچنین موجب افزایش آرامش در جامعه شده و احساس کارکنان نسبت به نداشتن استقلال عمل و

1. organizational democracy



قدرت در کار کاهش پیدا می‌کند [۵]. سهیم‌شدن و مشارکت تمام کارکنان در تصمیم‌گیری و اجرای امور سازمان‌ها و وجود جو سازمانی عادلانه به مدیران این نوید را می‌دهد که نه تنها مشارکت افراد و توانمند ساختن آنها در ایجاد رفتارهای بهنجار مؤثر است و موجب افزایش کارایی و همبستگی کارکنان از راه دموکراسی سازمانی می‌شود، بلکه در بهبود و تقویت نحوه ارائه خدمات به عموم جامعه نیز تأثیرگذار خواهد بود [۱]. از این‌رو در جهان پیچیده و بی‌ثبات امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و مؤسسه‌های کوچک و بزرگ در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و مولد است، ضرورت توجه به دموکراسی و به‌خصوص دموکراسی سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به مفهوم دموکراسی سازمانی از یک طرف و داشتن معیارهای مناسب به منظور به‌کارگیری آن از طرف دیگر می‌باشد. همچنین با به‌کارگیری دموکراسی سازمانی ضمن اینکه سازمان‌ها می‌توانند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های توسعه کارکنان ارزیابی کنند، از مزیت در اختیار داشتن نیروی انسانی بهره‌ور برخوردار خواهند بود که به اثربخش بودن آنان در محیط کمک می‌کند. با وجود این، از آنجایی که در بخش عمومی توجهی چندانی به دموکراسی سازمانی نمی‌شود، نیروی انسانی به دلیل بوروکراسی موجود در این بخش مغفول مانده و کارایی چندانی نخواهند داشت. بنابراین با توجه به خلأ موجود تلاش برای شناسایی و تحقق عناصر دموکراسی در سازمان‌ها به گونه‌ای که موجب شکوفایی و توسعه توانایی‌های بالقوه کارکنان در جهت دستیابی سازمان به اهدافش شود، امری ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس هدف پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی با استفاده از دلفی فازی و فرایند تحلیل شبکه است. در همین راستا، سؤال‌های پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند:

۱. اصول و عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی چه مواردی می‌باشند؟
۲. اصول و عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی از چه اولویاتی برخوردار هستند؟



۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- دموکراسی سازمانی

مفهوم دموکراسی سازمانی یک بعد فراموش شده و یا حداقل نادیده گرفته شده از نظریه دموکراسی است که امروزه در حال احیا است [۸]. دموکراسی سازمانی چیزی فراتر از روش نظارت و حاکمیت است. بیشتر بر مبنای مشارکت کارکنان بوده و این خود عامل ارتقادهنده آزادی فردی و استقلال در همه زمینه‌های اجتماعی و سازمانی دارد [۹]. هریسون و فریمن معتقدند که هر نوع ساختار فرایندی که قدرت گروه را نسبت به افراد برای اثرگذاری بر تصمیم‌ها و فعالیت‌های یک سازمان بالا برد، می‌تواند جنبشی به سوی دموکراسی سازمانی تلقی شود [۱۰]. دموکراسی سازمانی راهی است برای هدایت و مدیریت سازمان؛ با این پیش‌فرض که رهبری متمرکز در آن به حداقل رسیده و آزادی‌های خاص و قابل‌قبولی در چارچوب کسب و کار ارائه شده است [۱۱]. براساس دیدگاه مدیریتی، دموکراسی سازمانی را می‌توان به‌عنوان روشی به‌منظور افزایش انگیزه کارکنان در راستای افزایش مشارکت، بهبود بازدهی و توسعه کارافرینی مورد استفاده قرار داد [۱۲]. در یک فرهنگ دموکراتیک کارکنان کنترل خاصی بر تنظیم اهداف سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک دارند. بنابراین اطمینان حاصل می‌کنند که نه تنها اهداف و مقاصد سازمان، بلکه اهداف آنها نیز برآورده می‌شود [۱۳]. تعامل افراد با یکدیگر موجب می‌شود افراد احساس رشد و بالندگی در جامعه یا سازمان کنند که همین امر باعث رشد دموکراسی می‌شود. بنا به گفته مارتین (۲۰۰۲)، دیوئی بر این عقیده بود که مشارکت هوشمندانه همه افراد در یک جامعه یا یک سازمان خاص موجب می‌شود که آن جامعه یا سازمان دموکراتیک‌تر و آزادی عمل بیشتری داشته باشد [۱۴]. در صورتی که روش نظارت و مدیریت رفتار افراد و گروه‌های سازمانی غیردموکراتیک باشد، واکنش نامطلوب کارکنان نسبت به آن وجود خواهد داشت. همچنین محرومیت از مشارکت در تصمیم‌گیری و اجرای فرایندهای سازمانی نوعی سرکوب است که نباید در هر گونه رابطه سازمانی و اجتماعی پذیرفته شود [۱۵].



۲-۲- پیشینه پژوهش

پتمن (۱۹۷۰) ارتباط معنی‌داری بین مشارکت و دموکراسی برقرار می‌کند. او استدلال کرد که ما بیشتر وقت بیداری خود را در محیط کاری صرف می‌کنیم. بنابراین باید افراد را برای دموکراتیزه‌کردن فراگیر در جامعه از راه تمرین دموکراسی در محل کار آموزش دهیم [۱۶]. تاواریس (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان ارزیابی دموکراسی سازمانی، به چارچوبی برای ارزیابی عملکردهای دموکراتیک در سازمان‌های غیرانتفاعی پرداخت که با هدف شناسایی اقدام‌های توانمندسازی، بررسی چگونگی کاربرد این اقدام‌ها در رویکردهای آموزشی و مدیریتی و پیامدهای آن برای مشارکت‌کنندگان و ذی‌نفعان انجام شد. این پژوهش از جهت تدوین عناصری برای آزمون و توسعه روش‌های دموکراتیک در سازمان و همچنین طراحی یک الگوی ارزیابی مفید واقع شد [۴]. زارع و همکاران در پژوهشی دیگر با عنوان مفهوم‌پردازی و شناسایی شاخص‌های دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی، دموکراسی سازمانی به‌عنوان فرایند و الزامی جدید در سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار دادند. در این پژوهش عوامل مؤثر بر استقرار دموکراسی سازمانی بررسی و احصا شد [۱]. علاوه‌براین چالوفسکی (۲۰۰۳) دریافت که محل‌های کاری که از نظام مشارکتی پیروی می‌کنند، با کار هدفمند همراه هستند [۱۷]. به‌طور کلی نظریه‌پردازان نشان دادند که افزایش دموکراسی در محل کار سبب افزایش یافتن مشارکت مدنی می‌شود. بسیاری از پژوهشگران مختلف دموکراسی را به رسمیت شناخته و در زندگی روزمره خود به آن عمل می‌کنند. آنها پایه و اساس تجدیدنظر در تفکر انتقادی و رشد جوامع را مبنی بر توسعه دموکراسی می‌دانند [۴؛ ۱۸؛ ۱۹]. به‌این ترتیب همان‌گونه که اشاره شد، این پژوهش به‌دنبال شناسایی و رتبه‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی می‌باشد. برای استخراج این عناصر به بررسی منابع مرتبط پرداخته‌شده و با جستجوی واژه‌های دموکراسی، دموکراسی سازمانی و دموکراسی در محل کار در گوگل، گوگل اسکولار و پایگاه‌های علمی معتبر، عناصر موجود به‌دست آمد. عناصر دموکراسی سازمانی که برگرفته از مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌باشند، به تفصیل در جدول ۱ نشان داده شده است.



جدول ۱. عناصر دموکراسی سازمانی برگرفته از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ردیف	عناصر دموکراسی سازمانی	منبع
۱	گفت‌وشنود (گفتگو و ارتباط). تکیه بر یک گفتگوی رسمی است که بیشتر منجر به یک تفاهم می‌شود. گفتگوی واقعی امکان رسیدن به هوش جمعی را میسر می‌سازد و براساس آن دیدگاه‌های مختلف افراد برای یکدیگر قابل فهم می‌شود.	[۴؛ ۶]، [۲۰]
۲	«احترام». احترام به معنای به رسمیت شناختن شایستگی، ارزشمندی، حقوق و مزایای فرد به عنوان یک انسان است. به عبارتی دیگر احترام به معنای بزرگداشت و تعظیم فرد یا افراد است و متناسب با عرف ملت‌ها و فرهنگ و آداب اجتماعی آنها متفاوت است.	[۲۱]، [۲۲]
۳	«عدم تمرکز در تصمیم‌گیری» عدم تمرکز سازمانی عبارت است از تفویض اختیار از رأس هرم سازمان تا پایین‌ترین سطح سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل	[۴؛ ۲۳]
۴	«شفافیت». شفافیت مربوط است به هنجارها و اعمال قدرت مشروع در افشای اطلاعات درخصوص تصمیم‌ها، اجرا و کیفیت اجرا که شامل تصمیم‌ها و اعمال حکومت‌ها، آژانس‌های جهانی و فراملی، شرکت‌ها، جوامع مدنی و تشکل‌های حرفه‌ای می‌شود. به عبارت دیگر شفافیت همان آشکاربودن است؛ به طوری که در یک چارچوب دموکراتیک، شخص قادر به تشخیص باشد و درک اینکه چه تصمیماتی، چگونه و براساس چه استانداردهایی گرفته و چگونه اجرا می‌شوند.	[۲۳؛ ۲۴]
۵	«چشم‌انداز و اهداف سازمان». چشم انداز بیانگر نتایجی است که مؤسسه تحقق‌بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرار داده است. اهداف به نتایجی گفته می‌شود که در محدوده مدت زمان معین آرزوی تحقق آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است.	[۴]
۶	«رهبری فردی یا شخصی». پدیده‌ای مشابه پیشگام‌شدن که از راه آن افراد پیشاپیش دیگران قرار می‌گیرند و به جستجوی قلمروهای بکر می‌پردازند و معبرهای جدید را ترسیم و مسیر را تعیین می‌کنند. رهبری شخصی می‌تواند جایگزین تخصص مدیریت میانی شود که در جریان کوچک کردن حجم سازمان‌ها از بین رفته است.	[۴؛ ۲۲]
۷	«رشد فردی و عزت نفس». رشد فردی راهکاری است که به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های رهبری تغییر را در خودتان تقویت کنید. این راهکار بخشی از جنبش هارمونی تغییر جهت است که به عنوان راهکاری برای تغییر رفتار فردی به کار گرفته می‌شود. عزت نفس در کنار واژه رشد فردی قرار دارد و به احساس و ارزیابی‌ای که فرد نسبت به خودش دارد، برمی‌گردد.	[۴؛ ۲۱]
۸	«تعهد و مشارکت». تعهد، تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی. تعهد زمانی واقعیت پیدا می‌کند که فرد نسبت به اقدام‌ها و رفتار خود احساس مسئولیت و وابستگی کند. مشارکت به معنای به کارگرفتن منابع شخصی به منظور سهم‌شدن در یک اقدام جمعی است. به عبارت دیگر به معنای تعلق فرد در گروه و سهمی که در آن دارد؛ می‌باشد. مشارکت متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هرچه سطح مشارکت کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش پیدا خواهد کرد.	[۲۰؛ ۲۳]



منبع	عناصر دموکراسی سازمانی	ردیف
[۴]	«تعامل فردی و گروهی». تعامل نوعی رابطه دو سویه است که فرد با خود و غیرخود برای وصول به هدف بدان عمل می‌کند. وقتی حداقل دو نفر یا بیشتر از راه رفتار کلامی یا غیرکلامی با هم ارتباط برقرار می‌کنند، درحقیقت نوعی تعامل ایجاد کرده‌اند. تعامل می‌تواند فردی و گروهی باشد. مجموعه‌ای از واکنش‌های شناختی و عاطفی افراد باهم است. با تعامل، انواع فرایندهای اجتماعی مثل روابط اجتماعی، نفوذ اجتماعی و هماهنگی اجتماعی صورت می‌گیرد.	۹

۳- روش شناسی

روش به‌کارگرفته شده در این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و بر مبنای ماهیت و روش در گروه پیمایشی دسته‌بندی می‌شود. همچنین بر مبنای نوع داده‌ها، می‌توان آن را توصیفی - پیمایشی دانست. جامعه آماری این پژوهش را ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی تشکیل دادند که دو ویژگی ۱۵ سال تجربه در حوزه تدریس و مدرک دکتری مدیریت دولتی داشتند. آنها با مفاهیم دموکراسی سازمانی آشنایی داشتند. لازم به ذکر است فقط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه خوارزمی مدرک دکتری مدیریت دولتی دارند؛ به همین دلیل پنل خبرگی متشکل از این ۱۰ نفر است که با مفاهیم دموکراسی سازمانی آشنایی کامل داشتند. نمونه‌گیری پژوهش از نوع در دسترس بود که روشی غیر احتمالی است. در این روش نمونه‌گیری، از کار افرادی که خبرگان این حوزه بوده و از معیارهای لازم برخوردار بودند، شروع و از آنان خواسته شد تا پرسش‌نامه پژوهش را تکمیل کنند. حایز اهمیت است که به‌منظور دستیابی به هدف پیش‌روی در مطالعه حاضر، در گام اول با بررسی‌های جامع کتابخانه‌ای و ارزیابی نتایج مطالعات گذشته مرتبط، عناصر دموکراسی سازمانی که در جدول ۱ به آن اشاره شد، شناسایی و استخراج گردید. در گام بعد، به‌منظور جمع‌آوری آرای خبرگان از روش دلفی فازی استفاده شد. درنهایت با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای اولویت‌بندی عناصر نسبت به یکدیگر به‌دست آمد.

۳-۱- دلفی فازی

شرکت‌کنندگان در پژوهش دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند و کمینه تعداد شرکت‌کنندگان نیز بستگی به چگونگی طراحی روش پژوهش دارد [۲۴]. مراحل فرایند روش دلفی فازی به شرح زیر است:

۱. جمع‌آوری نظرهای گروه تصمیم (خبرگان)؛ به این منظور از یک طیف پنج گزینه‌ای متغیرهای زبان‌شناختی استفاده شد. این طیف از گزینه خیلی کم‌اثر تا گزینه خیلی مؤثر رتبه‌بندی شده است.

۲. تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد مثلثی فازی. این متغیرها باتوجه به جدول ۲ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند. جدول ۲ بیانگر متغیرهای کلامی و عدد فازی مثلثی نظیر آن است.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیر کلامی	عدد فازی مثلثی متناظر
خیلی مهم	(۱، ۱، ۰/۷۵)
مهم	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)
تا حدودی مهم	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)
بی‌اهمیت	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰)
کاملاً بی‌اهمیت	(۰/۲۵، ۰، ۰)

۳. خلق عدد فازی مثلثی برای هر خبره؛ ساده‌ترین روش برای تجمیع نظرهای خبرگان در فرایند دلفی فازی محاسبه میانگین حسابی می‌باشد [۲۵].

$$F_{AVE} = \frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n}$$

روش معمول برای تجمیع اعداد مثلثی فازی از نظر هسو و همکاران (۲۰۱۰) به شرح زیر است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت [۲۶].

$$F_{AGR} = (\min\{1, \{\frac{\sum m}{n}\}, \{u\}\})$$



۴. فازی‌زدایی کردن؛ در این مرحله از فرمول نقطه ثقل مرکزی ساده برای فازی‌زدایی کردن استفاده شده است [۲۶].

$$\text{If } = (L, M, U) \text{ Then } F = \frac{L+M+U}{3}$$

۵. یک مقدار آستانه α را به منظور غربال کردن عوامل نامناسب انتخاب کنید.

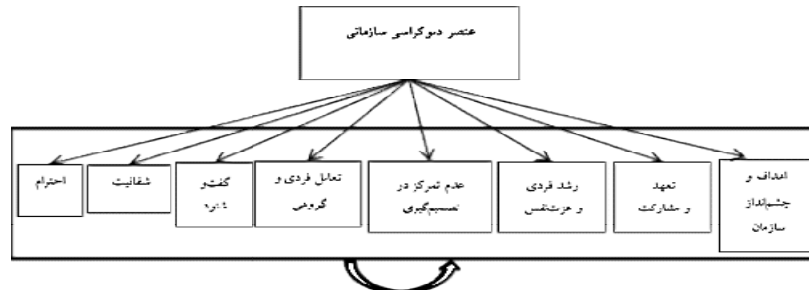
الف) عامل تأثیرگذار پذیرفته می‌شود، اگر: $S_{ij} > \alpha$ باشد.

ب) عامل تأثیرگذار پذیرفته نمی‌شود، اگر: $S_{ij} < \alpha$ باشد.

مقدار آستانه به طور اساسی با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و به طور مستقیم بر روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند، تأثیر خواهد گذاشت [۲۷]. هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین این مقدار آستانه وجود ندارد. در این پژوهش با توجه به تعدد گزاره‌ها عدد ۷.۵ به عنوان حد آستانه در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است دلفی فازی گرچه توانسته است مشکلات روش دلفی را حل کند، همچنان پرهزینه و زمان‌بر است و تلاش می‌کند کارشناسان را به نتیجه‌گیری واحد رهنمون سازد. از طرف دیگر، روش دلفی همچنان در مرحله تکامل است و یکی از مزایای آن سادگی است، زیرا نیاز به مهارت‌های پیشرفته ریاضی، اجرا و تحلیل ندارد، بلکه نیاز به خلاقیت در طراحی پروژه و آگاهی فرد از مسائل دلفی دارد. از این رو استفاده از آن همواره خلاقانه بوده است. برای حل این دو مشکل عمده از روشی استفاده شده است که در آن تنها یک دور پرسش‌نامه حاضر است؛ از این رو تنوع آرای کارشناسان بیشتر حفظ می‌شود [۲۸].

۳-۲- فرایند تحلیل شبکه

در فرایند تحلیل شبکه نخست ساخت مدل و تبدیل مسئله/ موضوع به یک ساختار شبکه‌ای باید مدنظر قرار گیرد. موضوع/ مسئله باید به طور آشکار و روشن به یک سیستم منطقی، مثل یک شبکه تبدیل شود [۲۹]. فرایند تحلیل شبکه در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل شبکه‌ای برای تعیین عنصر دموکراسی سازمانی

در ادامه تشکیل سوپرماتریس و تبدیل آن به سوپر ماتریس حد در دستور کار قرار می‌گیرد. برای دستیابی به اولویت‌های کلی در یک سیستم با تأثیرات متقابل، بردارهای اولویت داخلی در ستون‌های مناسب یک ماتریس وارد می‌شوند. در نتیجه، یک سوپرماتریس (درواقع یک ماتریس تقسیم‌بندی‌شده) که هر بخش از این ماتریس ارتباط بین دو خوشه در یک سیستم را نشان می‌دهد، به دست می‌آید. این نوع ماتریس را سوپرماتریس اولیه می‌نامند. با جایگزینی بردار اولویت‌های داخلی (ضرایب اهمیت) عناصر و خوشه‌ها در سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس ناموزون به دست می‌آید. در مرحله بعد، سوپرماتریس ناموزون از طریق ضرب مقادیر سوپرماتریس ناموزون در ماتریس خوشه‌ای محاسبه می‌شود. سپس از راه نرمالیزه کردن سوپرماتریس موزون، سوپرماتریس از نظر ستونی به حالت تصادفی تبدیل می‌شود [۳۰]. در مرحله سوم (و نهایی)، سوپرماتریس حد با به توان رساندن تمامی عناصر سوپرماتریس موزون تا زمانی که واگرایی حاصل شود (از راه تکرار) یا به عبارت دیگر تمامی عناصر سوپرماتریس همانند هم شوند، محاسبه می‌شود:

$$\lim_{k \rightarrow \infty} W^k$$

پس از اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی گزینه‌های ممکن گزینه برتر انتخاب می‌شود. اگر سوپرماتریس تشکیل شده در مرحله سوم کل شبکه را در نظر گرفته باشد؛ یعنی گزینه‌ها نیز در سوپرماتریس لحاظ شده باشند، اولویت کلی گزینه‌ها از ستون مربوط به گزینه‌ها در سوپر ماتریس حد نرمالیزه شده قابل حصول است. اگر سوپرماتریس فقط بخشی از شبکه را که وابستگی متقابل دارند، شامل شود و گزینه‌ها در سوپرماتریس در نظر گرفته نشوند،



محاسبه‌های بعدی لازم است انجام شود تا اولویت کلی گزینه‌ها به دست آید. گزینه‌ای که بیشترین اولویت کلی را داشته باشد، به عنوان برترین گزینه برای موضوع مورد نظر انتخاب می‌شود [۲۹؛ ۳۱].

۴- تحلیل داده‌ها

با بهره‌گیری از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در آغاز به کمک تحلیل سلسله مراتبی دلفی فازی مهم‌ترین عناصر دموکراسی سازمانی شناسایی شده از ادبیات و پیشینه نظری مشخص شد (جدول ۳) و در ادامه با استفاده از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای این عناصر دموکراسی سازمانی به لحاظ عملکرد رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۳. فازی‌زدایی کردن نظرات خبرگان

نتایج	فازی‌زدایی	میانگین نظرها		
		۱	۰/۸	۰/۵۵
پذیرش	۰/۷۸	۱	۰/۸	۰/۵۵
پذیرش	۰/۷۷	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵
پذیرش	۰/۸۷	۰/۹۵	۰/۷۲۵	۰/۹۲۵
پذیرش	۰/۷۸	۰/۹۵	۰/۸۲۵	۰/۵۷۵
پذیرش	۰/۷۸	۰/۹۷۵	۰/۸	۰/۵۵
رد	۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۷	۰/۴۵
پذیرش	۰/۷۶	۰/۹۲۵	۰/۸	۰/۵۵
پذیرش	۰/۸۱	۰/۹۷۵	۰/۸۵	۰/۶
پذیرش	۰/۷۸	۰/۹۷۵	۰/۸	۰/۵۵

لازم به ذکر است که پذیرش و رد معیارهای مورد نظر براساس حد آستانه به وسیله پژوهشگر تعیین می‌شود [۳۲]. براین اساس ۱ معیار از ۹ معیار مورد نظر رد شد و ۸ معیار پذیرفته شدند. برای رتبه‌بندی هرچه بهتر و دقیق‌تر عناصر دموکراسی سازمانی از فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده شد که در ادامه به تفصیل تشریح شده است. این فرایند هر موضوع و مسئله‌ی را به مثابه شبکه‌ای از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها (همه این موارد عناصر خوانده می‌شود)



که با یکدیگر در خوشه‌هایی جمع شده‌اند، در نظر می‌گیرد. تمامی عناصر در یک شبکه می‌توانند به هر شکل ارتباط با یکدیگر داشته باشند. به عبارت دیگر در یک شبکه بازخورد و ارتباط متقابل بین و میان خوشه‌ها امکان‌پذیر است [۳۲]. این قابلیت تحلیل شبکه امکان در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل بین عناصر را فراهم کرده و در نتیجه نگرش دقیقی به مسائل پیچیده مدیریتی ارائه می‌کند. از این رو در پژوهش حاضر به دلیل وجود وابستگی متقابل بین عناصر مدل برای اولویت‌بندی از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. تأثیر عناصر بر عناصر دیگر در یک شبکه به وسیله یک سوپرماتریس ناموزون در نظر گرفته می‌شود که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. سوپرماتریس ناموزون

	هدف	معیارهای اصلی								
		علم تمرکز در تصمیم‌گیری	گفت و شنود	تعهد و مشارکت	شفافیت	تعامل فردی و گروهی	اهداف و چشم‌انداز سازمان	رشد فردی و عزت نفس	احترام	عناصر دموکراسی سازمانی
معیارهای اصلی	تمرکز نداشتن در تصمیم‌گیری	۰/۰۸۵	۰/۱۷۸	۰/۱۷۵	۰/۱۶۶	۰/۲۰۱	۰/۱۵۵	۰/۱۳۸	۰/۱۶۲	۰
	گفت‌و شنود	۰/۱۴۲	۰/۰۸۸	۰/۱۴۶	۰/۱۰۰	۰/۱۰۴	۰/۱۳۲	۰/۱۴۸	۰	۰/۱۶۷
	تعهد و مشارکت	۰/۲۴۸	۰/۳۶۵	۰/۱۹۱	۰/۱۵۰	۰/۱۷۵	۰/۱۵۸	۰	۰/۱۷۸	۰/۲۰۳
	شفافیت	۰/۰۸۰	۰/۱۶۵	۰/۱۵۵	۰/۲۱۶	۰/۰۹۶	۰	۰/۶۹۲	۰/۱۱۴	۰/۲۵۶
	تعامل فردی و گروهی	۰/۱۱۰	۰/۰۲۰	۰/۱۰۲	۰/۱۲۹	۰	۰/۱۴۶	۰/۱۴۰	۰/۱۸۲	۰/۱۴۵
	اهداف و چشم‌انداز سازمان	۰/۰۷۵	۰/۰۴۳	۰/۰۵۵	۰	۰/۱۳۰	۰/۰۳۲	۰/۱۲۱	۰/۱۲۲	۰/۰۱۷
	رشد فردی و عزت نفس	۰/۱۱۵	۰/۰۹۶	۰	۰/۱۷۸	۰/۱۱۵	۰/۲۳۲	۰/۱۱۸	۰/۰۹۲	۰/۰۷۴
	احترام	۰/۱۰۵	۰	۰/۱۲۹	۰/۱۶۳	۰/۱۰۲	۰/۱۸۴	۰/۱۶۸	۰/۰۸۰	۰/۱۳۴
عناصر دموکراسی سازمانی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	



باتوجه به اهمیت مسئله و رتبه‌بندی هرچه دقیق‌تر اصول دموکراسی سازمانی سوپرماتریس ناموزون تشکیل شد. باتوجه به اینکه تمام ماتریس‌های مقایسه‌ای موجود در ساختار سوپرماتریس ناموزون محاسبه و سازگاری آنها نیز کنترل شده است، بنابراین می‌توان با جایگزین کردن این ماتریس‌ها در سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس ناموزون را به دست آورد. حال سوپرماتریس ناموزون باید به سوپرماتریس موزون، یعنی ماتریسی که جمع اجزای ستون آن ۱ است (آنچه ساعتی آن را ماتریس تصادفی می‌نامند) تبدیل شود. لازم به ذکر است که نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسه‌های زوجی در این پژوهش، ۰.۰۷۵۲ است که کمتر از ۰.۱ بوده و سازگاری آن، قابل قبول است. در نهایت محاسبه سوپرماتریس حد در دستور کار قرار گرفت. هدف از به حد رساندن سوپرماتریس موزون این است که تأثیر نسبی درازمدت هریک از عناصر آن در یکدیگر حاصل شود. برای واگرایی ضریب اهمیت هریک از عناصر موزون، آن را به توان k که یک عدد اختیاری بزرگ است، می‌رسانیم تا اینکه همه عناصر سوپرماتریس همانند هم شوند (با هم برابر شوند). این کار با تکرار انجام می‌شود. در چنین حالتی سوپرماتریس حد به دست آمده است [۳۳]. بر همین اساس اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی در بخش عمومی در جدول ۵ نشان داده شده است که طبق آن تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به‌عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین عناصر دموکراسی شناخته شدند و اهداف و چشم‌انداز سازمان به‌عنوان کم‌اثرترین عنصر شناخته شده است. همچنین پیشنهاد می‌شود عناصر دموکراسی سازمانی به ترتیب اولویت، مورد توجه هرچه بیشتر مدیران بخش عمومی قرار گیرد.



جدول ۵. اولویت‌بندی عناصر دموکراسی سازمانی

عناصر دموکراسی سازمانی	نرمال‌سازی خوشه	منحصرکننده
عناصر دموکراسی سازمانی	۰/۰	۰/۰
۱) تعهد و مشارکت	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱
۲) عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	۰/۱۳۹	۰/۱۳۹
۳) شفافیت	۰/۱۲۶	۰/۱۲۶
۴) احترام	۰/۱۲۱	۰/۱۲۱
۵) رشد فردی و عزت نفس	۰/۱۱۵	۰/۱۱۵
۶) گفت‌و شنود	۰/۱۱۳	۰/۱۱۳
۷) تعامل فردی و گروهی	۰/۱۱۳	۰/۱۱۳
۸) اهداف و چشم‌انداز سازمان	۰/۰۷۱	۰/۰۷۱

۵- نتیجه‌گیری

دموکراسی سازمانی زمانی تحقق پیدا می‌کند که سازمان محیط کار را به‌گونه‌ای که موجب شکوفایی و توسعه توانایی بالقوه کارکنان در جهت دستیابی سازمان به اهداف خود شود، طراحی کند [۳۴]. کارکردن در سازمانی که از اصول دموکراتیک پشتیبانی می‌کند، شرایطی را فراهم می‌کند که سبب بهبود شایستگی‌ها و مهارت‌ها تا بالاترین میزان ممکن می‌شود. بر همین اساس دموکراسی سازمانی به‌عنوان یک مشارکت مستمر و نهادینه شده کارمندان در نظر گرفته می‌شود که ماهیتی موقتی ندارد [۳۵]. همچنین ارزش‌های دموکراتیک مبتنی بر اهداف و آرمان سازمان از راه یک مدل مدیریتی شفاف ممکن است افراد را به درک وضعیت و سهم شدن در آن به‌طور مؤثرتری تشویق کند. دموکراسی سازمانی موجب انعطاف، خلاقیت و وفاداری کارکنان در محیط کار شده و همچنین شرایط ارتقای سرمایه انسانی را که عامل تمایز سازمان‌ها است، فراهم کند. این مهم با یافته‌های پژوهش زارع، بهمنی و فتحی‌زاده (۱۳۹۵) همخوانی دارد که براساس آن انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان یکی از عناصر اصلی دموکراسی سازمانی شناخته شده که خود آن موجب خلاقیت کارکنان می‌شود. لازم به ذکر است که مزیت پژوهش حاضر نسبت به پژوهش زارع و همکاران این است که در این پژوهش علاوه بر استفاده از روش دلفی، به‌دلیل وجود وابستگی متقابل بین عناصر مدل دموکراسی سازمانی برای



اولویت‌بندی عناصر موردنظر از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده شده است. دموکراسی سازمانی باید در تمامی سطوح سازمان مشهود باشد. همچنین عناصر دموکراسی سازمانی در صورت فراگیر شدن در سازمان، موجب آزادی عمل بیشتر کارکنان شده و عامل ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان سازمان می‌شود که این مهم با یافته‌های پژوهش فینکل و آرنی (۱۹۹۵) و زین و مسیدو (۲۰۰۵) همخوانی دارد که براساس آن افزایش دموکراسی در محل کار سبب افزایش یافتن مشارکت مدنی و آزادی عمل هرچه بیشتر کارکنان می‌شود. بنابراین به این موضوع باید توجه داشت که عناصر دموکراسی سازمانی باید در راستای اهداف سازمان باشند و براساس آن طراحی و اجرا شوند؛ به عبارتی دیگر هم‌راستایی این عناصر با اهداف سازمان از جمله مواردی هستند که باید به آن توجه بیشتری شود. لذا این پژوهش به دنبال توجه هرچه بیشتر به دموکراسی سازمانی است و به این منظور براساس پژوهش‌های انجام شده ۹ عنصر دموکراسی سازمانی شناسایی شدند و به کمک نظر ۱۰ خبره یا کارشناس با انجام فرایند تحلیل سلسله مراتبی دلفی فازی ۸ عنصر دموکراسی سازمانی به‌عنوان مؤثرترین عناصر معرفی شد که حالا در اینجا پیشنهاد می‌شود بخش عمومی با اعمال سیاست‌های مناسب زمینه را برای تحقق این عناصر در سازمان فراهم کند. در ادامه عناصر دموکراسی سازمانی به کمک فرایند تحلیل شبکه‌ای رتبه‌بندی شده که براساس آن تعهد و مشارکت، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و شفافیت به‌عنوان مهم‌ترین و مؤثرترین عناصر دموکراسی شناخته شدند که این مهم مشابه با نتایج پژوهش تاوارس (۲۰۱۳) است، به طوری که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تعهد آنان به انجام امور و همچنین شفافیت به‌معنای خاص کلمه به‌عنوان مهم‌ترین عناصری که باید در ارزیابی دموکراسی سازمانی به آن پرداخته شود، مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین اهداف و چشم‌انداز سازمان به‌عنوان کم‌اثرترین عنصر شناخته شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران لزوم توجه به عناصر دموکراسی سازمانی را به ترتیب اولویت متناسب با آنچه که در جدول ۹ ارائه شده است، در دستور کار قرار دهند. مدیران با بررسی میزان تأثیر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها کارکنان می‌توانند بر مشارکت آنان پیرامون موضوعات مختلف سازمان حساب کرده و به این شکل شرایط عدم تمرکز در سازمان را فراهم کنند. علاوه بر این پیشنهاد می‌شود تفکر بخش عمومی جامعه را بر پایه دموکراسی سازمانی توسعه و تعمیم دهیم که این امر با آموزش میسر می‌شود و این مهم مشابه با یافته‌های پتمن (۱۹۷۰) است که معتقد است برای



دموکراتیزه کردن فراگیر در جامعه باید از راه تمرین دموکراسی در محل کار افراد را آموزش دهیم تا موجب رشد فردی و عزت نفس هرچه بیشتر افراد شود؛ دموکراسی زمانی تحقق پیدا می‌کند که مدیران سازمان محیط کار را به گونه‌ای که موجب شکوفایی و توانایی بالقوه کارکنان در جهت دستیابی سازمان به اهداف خود شود، طراحی کند و اثر مثبتی بر جامعه بگذارد. برای نیل به این امر از یک طرف اقدام‌های سازمان باید از شفافیت زیادی برخوردار باشد و از طرف دیگر برخورد با کارکنان سازمان باید بر پایه احترام باشد. همچنین نگاه ما به مقوله دموکراسی سازمانی نگاهی سیستمی باشد. بهتر است شروع این آموزش از نتایج تحقیقات دانشگاهی باشد و در پی آن این موضوع به سازمان‌های جامعه، به خصوص سازمان‌های بخش عمومی سوق داده شود. لازم است در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت، راهبردی بلندمدت به دموکراسی سازمانی داشته باشیم. علاوه بر این باید به روزرسانی رویه‌ها و اقدام‌های مورد نیاز در زمینه اجرای عناصر دموکراسی سازمانی در سازمان در دستور کار قرار گیرد. این مهم می‌تواند با گفت‌و شنود و با تعامل خوب مدیران سازمان با کارکنان و همچنین تعامل‌های فردی و گروهی کارکنان با یکدیگر تحقق پیدا کند. از آنجایی که اعضای سازمان در سازمان‌های دموکراتیک هم تعهد به مشارکت و هم حق مشورت‌دادن در مسائل مختلف را دارند [۳۶]، از این رو به سیاست‌گذاران دولتی پیشنهاد می‌شود که فضای بهتری را در سازمان و در سطح کلان‌تر در محیط‌های عمومی فراهم کرده تا افراد مشارکت بیشتری داشته باشند. از محدودیت‌های پژوهش می‌توان اشاره کرد به اینکه در این پژوهش دموکراسی در سطح سازمانی بررسی شد، پیشنهاد می‌شود که در سطح گروهی و فردی نیز بررسی شود. وجودداشتن پرسش‌نامه استاندارد در زمینه پژوهش در داخل و خارج کشور از دیگر محدودیت‌های پژوهش به‌شمار می‌آید.

۶- منابع

- [۱] زارع رضا، بهمنی چوب‌بستنی، اکبر، فتحی‌زاده علیرضا. "مفهوم‌پردازی و شناسایی شاخص‌های دموکراسی سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی"، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳(۱۵): (۱۳۹۵)، صص ۲۷-۴۸.



- [2] Eller man D. "From employee ownership to workplace democracy via residual claimancy", *World Bank*, May 1, (2001).
- [3] Cheney G. "Democracy in the Workplace: Theory and Practice from the Perspective of Communication", *Journal of Applied Communication*, (3) 23: (1995), 167- 200.
- [4] Tavares K. D. O. "Evaluating organizational democracy. Presented to the Arts and Administration Program and the Graduate School in partial fulfillment of the requirements", *The Degree of Master of Arts, the University of Oregon*: (2011), 1-79.
- [5] Fenton T. "CEO on organizational democracy", *World Blu*, 3(14): (2013), 10-30.
- [6] Bean H., Lemon L., O'connell A. "Organizational rhetoric, materiality, and the shape of organizational democracy", *Southern Communication Journal*, 78(3): (2013), 256 - 273.
- [7] Safari A., Salehzadeh R., Ghaziasgar E. "Exploring the Antecedents and Consequences of Organizational Democracy", *The TQM Journal*, <https://doi.org/10.1108-05-0057>: (2017), 1-55.
- [8] Van der Vliet, M. "An alternative organizational model: Workplace democracy", *Masters Thesis. Department of Organization and Strategy, Faculty of Economics and Business Administration, Tilburg University, Tilburg, the Netherlands*, (2012).
- [9] O'Neill M. "Three rawlsian routes towards democracy", *Revue de Philosophie Économique*, 8(2): (2008), 29 -55.
- [10] Harrison J. S., Freeman R. E. "Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort?", *Academy of Management Executive*, 18(3): (2004), 49 - 53.
- [11] Erne R. "European unions: Labours quest for a transnational democracy", New York, NY: ILR Press, (2008).
- [12] Eller man D. "Workplace democracy and human development: The example of the postsocialist transition debate", *The Journal of Speculative Philosophy*, 24(4): (2010), 122-135.
- [13] Foley J., Polanyi M. "Workplace democracy: Why Bother?", *Economic and Industrial Democracy*, 5(27): (2006), 173-191.
- [14] Martin J. R. "Cultural miseducation: in search of a democratic solution", New York: Teachers College Press, (2002).
- [15] Dewey, J. "The later works. Carbondale", IL: Southern Illinois University Press, (2008).
- [16] Pateman C. "Participation and democratic theory", Cambridge: Cambridge University Press, (1970).
- [17] Pa usch M. "Workplace democracy", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(1): (2013), 55- 68.

- [18] Finkel D. L., Arney W. R. "Educating for freedom: the paradox of pedagogy", New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, (1995).
- [19] Zinn H., Macedo, D. P. "Howard Zinn on Democratic Education", Boulder, Colo: Paradigm Publishers, (2005).
- [20] Bjerkaker S. "Changing communities. The study circle – for learning and democracy", *Social and Behavioral Sciences*, 142(15): (2014), 260 – 267.
- [21] González-Ricoy I. "The republican case for workplace democracy", *Social Theory and Practice*, 40(2): (2014), 232-254.
- [22] Hodson R. "Dignity at Work", Cambridge: Cambridge University Press, (2004).
- [23] Geckil T., Tikici M. "Hospital Employees organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors", *Asian Pacific Journal Of Health Sciences*, 3(2): (2016), 123-136.
- [24] Ruijer E., Grimmelikhuijsen S., Meijer A. "Open data for democracy: Developing a theoretical framework for open data use", *Government Information Quarterly*, 34(10): (2017), 45 – 52.
- [25] Rowe G., Wright G. G. "The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis", *International Journal of Forecasting*, 7(15): (1999), 58-70.
- [26] Habibi A., Jahantigh F. F., Sarafrazi A. "Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening Items", *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2): (2015), 130-143.
- [27] Hsu Y. L., Cheng – Haw L., Kreng V. B. "The application of Fuzzy Delphi method and Fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection", *Expert Systems with Applications*, 37(9): (2010), 419-425.
- [۲۸] صلصالی مهنوش، پرویزی سرور، ادیب حاج باقری محسن. "روش‌های تحقیق کیفی"، تهران: انتشارات بشری، (۱۳۸۲).
- [۲۹] میرزایی اهرنجانی حسن، پورعزت علی‌اصغر، سعدآبادی علی‌اصغر "مدیریت توسعه روستا؛ گذار به سوی روستای الکترونیک"، تهران: انتشارات میدانچی، (۱۳۹۲).
- [30] Lin Y. H., Kune-Muh T., Wei-Jung S., Tsai-Chi K., Chih – Hung T. "Research on using ANP to establish a performance assessment model for business intelligence systems", *Expert Systems with Applications*, 36(8): (2009), 4135-4146.
- [31] Saaty T. L. "Fundamentals of the Analytic Network Process, Proceedings of ISAHP", Kobe, Japan, (1999).
- [32] Garcia-Melon, M, Javier, F. O., Jeronimo, A. B., Pablo, A. B., & Rocio, P. B. "Farmland appraisal based on the analytic network Process", *Journal of Global Optimization*, 42(6): (2008), 143-155.



- [۳۳] زبردست اسفندیار "کاربرد فرایند تحلیل شبکه‌ای در برنامه‌ریزی شبکه‌ای و منطقه‌ای"، نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی، ش. ۴۱: (۱۳۸۹)، ۷۹-۹۰.
- [34] Dart D. "Managing the employment relationship in a market economy", *Irish Employment Relations in the New Economy*, 15(6): (2002), 21-52.
- [35] Adobor H. "Open strategy: role of organizational democracy", *Journal of Strategy and Management*, 13(2): (2020), 310-331.
- [36] Battilana J., Fuerstein M. Lee M. *New prospects for organizational democracy?* Oxford University Press, (2018).

ارائه الگو تحلیل‌های پیشرفته آینده‌نگر براساس ارتباط میان سیاست‌های فروش با خوشه‌بندی مشتریان و سبد محصولی آنها در صنعت فروش و پخش

بابک سهرابی یورتچی^{۱*}، ایمان رئیسی وانانی^۲، یاسمن حاجی قربانی^۳

- ۱- استاد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۵/۲۵

دریافت: ۱۳۹۹/۲/۲۷

چکیده

راهکارهای آینده‌نگر در سیاست‌گذاری‌های فروش یکی از مؤلفه‌های مهم و ضروری در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت در هر کسب‌وکاری است. تدوین درست و دقیق سیاست‌های فروش می‌تواند در مدیریت جریان‌های نقدی و تخصیص منابع نقش مؤثری داشته باشد. امر مزبور حکایت از این دارد که باتوجه‌به اینکه در دنیای رقابتی امروز (که رضایت خاطر مشتریان و افزایش سهم بازار مهم تلقی می‌شود) برآورد مسئله در رابطه با رفتار خرید مشتریان موضوع اصلی هر سازمانی است که با استفاده از ارائه راهکار در جهت تحلیل‌های پیشرفته آینده‌نگر در حوزه سیاست‌گذاری می‌توان این مسائل را بهبود بخشید. هدف این پژوهش ارائه الگوی برای خوشه‌بندی مشتریان و استخراج سبد محصولی هر خوشه است که با استفاده از این اطلاعات سیاست‌های فروش و پخش متناسب هر خوشه استخراج‌شده که در نهایت نتایج به‌دست‌آمده به‌وسیله خبرگان صنعت پخش تأیید



شده است. صرف‌نظر از مشتریان فعلی با ورود مشتریان جدید، با بهره‌گیری از الگوریتم دسته‌بندی خوشه‌ها، سیاست مناسب این دسته از مشتریان نیز پیش‌بینی می‌شود که قابل ارائه برای تقویت و وفاداری آنها خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: سیاست‌گذاری فروش، خوشه‌بندی، سبد محصولی، صنعت پخش، داده‌کاوی.

۱- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز کشف نیازهای مشتریان، برآورد نیازهای آنها و به‌دنبال آن کسب سود از جمله مهم‌ترین اهداف شرکت‌های حوزه پخش محسوب می‌شود. برای دستیابی به این موضوع مهم باید سیاست‌های توزیع کالا و سیاست‌های فروش محصولات را بهینه‌سازی کرد چرا که تدوین مناسب سیاست‌ها سبب رسیدن به اهداف استراتژیک و رضایت خاطر مشتریان می‌شود که از طرفی نیز می‌توان بهای تمام‌شده و هزینه‌های شرکت و تأمین‌کنندگان را پوشش داد [۱].

امروزه شرکت‌های مطرح در حوزه پخش از راهکارهای مختلف تحلیلی برای حفظ مشتری استفاده می‌کنند و هزینه‌های کلانی برای جذب مشتریان جدید می‌پردازند. بزرگان حوزه بازاریابی اذعان می‌کنند در صورت تمرکز منابع سازمان به جذب مشتریان جدید و تلاش برای نگهداشت آنها می‌توان به مزیت رقابتی در این عرصه دست پیدا کرد. در این راستا کاتلر نیز معتقد است کسب پیروزی در این عرصه زیر سایه فراترفتن از انتظارات مشتریان است. بنابراین در کنار جذب مشتریان جدید، نگهداشت و وفادار ساختن مشتریان برای کسب سود بسیار امر کلیدی محسوب می‌شود [۲]. در این پژوهش نخست مشتریان را به‌وسیله الگوریتم کامینز^۱ خوشه‌بندی شده و روی هر خوشه الگوریتم قواعد انجمنی اجرا می‌شود. در نهایت نیز سبد محصولی هر خوشه نیز استخراج می‌شود. در ادامه با کمک انجمن خبرگی و براساس ویژگی موجود در هر خوشه و سبد محصولی آن، سیاست‌های متناسب با هر خوشه تخصیص داده می‌شود که به تقویت فروش آن کمک خواهد کرد. از طرفی با ورود مشتری

1. K-means



جدید با استفاده از الگوریتم دسته‌بندی شبکه عصبی، خوشه متناظرش را پیش‌بینی کرده و سیاست مناسب را اتخاذ می‌کنیم که این امر سبب جذب و تقویت این دسته از مشتریان تازه‌ورود می‌شود.

۲- مروری بر ادبیات پژوهش

۲-۱ سیاست‌های پیشبرد فروش^۱

در سال‌های اخیر سیاست‌های فروش و پخش در صنعت پخش بسیار حایز اهمیت است، کالا از تولیدکننده به توزیع‌کننده و از توزیع‌کننده به دست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد که در این میان اتخاذ سیاست‌های متناسب در روند فروش بسیار تأثیرگذار خواهد بود. در واقع مجموعه فعالیت‌هایی را که سبب ارتباط مؤثر بین کانال‌های توزیع و انتقال سریع کالا به مصرف‌کننده نهایی و در نهایت فروش خواهد شد، سیاست‌گذاری فروش و پخش می‌نامند [۳].

ستاد فروش در شرکت‌های پخش در اصل علاوه بر حفظ مشتریان فعلی باید به دنبال نفوذ در مشتریان جدید نیز باشند چرا که با افزایش تنوع محصولات و گسترش کانال‌های توزیع و پخش دو موضوع نفوذ و گسترش در بازار امر حیاتی محسوب می‌شود. در این راستا تصمیم و سیاست‌گذاری فروش بر مبنای سبد خرید مشتریان فعلی و پیش‌بینی نیازهای بازار برای جذب مشتریان‌گیری جدید از جمله اقداماتی است که برای رویارویی با فضای رقابتی در این صنعت مؤثر خواهد بود [۴].

۲-۲ داده‌کاوی^۲

در دنیای امروز حجم زیاد داده‌ها و تنوع منابع اطلاعاتی سبب شد که علم آمار محدودیت‌های خود را نشان دهد. در نهایت با افزایش ذخیره‌سازی داده، سرعت زیاد رایانه‌ها و الگوریتم‌های متعدد استفاده‌شده سبب پیدایش علم داده‌کاوی شده است که این علم به استخراج اطلاعات و

1. sales promotion
2. datamining



دانش و کشف الگوی پنهان از یک پایگاه داده‌های بسیار بزرگ می‌پردازد [۵]. امروزه در محیط کسب‌وکار نیز باتوجه به تنوع بازارهای هدف، پیچیدگی الگو کسب وکار و همچنین چالش در دسترسی به داده‌های پراکنده و حجیم سبب شد تا نیاز به استفاده از یک روش علمی و اثبات شده که بتواند مدیران را در کشف قوانین پنهان داده‌ها یاری کند، احساس شد. به همین جهت استفاده از روش‌ها و روش‌های داده‌کاوی، این قدرت را به تصمیم‌گیرندگان خواهد داد تا درباره آینده سیستم خود، دانش تحلیلی داشته باشند و برنامه‌های راهبردی را برای آینده شرکت خود تدوین کنند [۶].

چارچوب مفهومی پژوهش جاری متشکل از متغیرهای اثرگذاری است که در بررسی پایگاه داده عملیاتی مشتری شناسایی شده‌اند و شامل فروش ریالی، تعداد فروش، دفعات خرید مشتریان، تعداد و قلم سند فاکتور و سفارش می‌باشد که با استفاده از روش‌های داده‌کاوی الگوسازی انجام می‌شود (بخش‌بندی مشتریان و شناسایی مبانی تفکیک آنها، قواعد انجمنی بر هر خوشه و طبقه‌بندی مشتریان براساس خروجی‌های ایجادشده). درنهایت نیز پس از ارزیابی آنها برای بهبود فرایند سیاست‌گذاری استفاده می‌شود.

۲-۳- دسته‌بندی

در الگوریتم‌های دسته‌بندی که ازجمله روش‌های پیش‌بینی محسوب می‌شود، مجموعه داده اولیه به دو مجموعه داده با عنوان مجموعه داده‌های آموزشی^۱ و مجموعه داده‌های آزمایشی^۲ تقسیم می‌شود.

در مرحله آموزش براساس سایر ویژگی‌ها برای اندازه‌های ویژگی دسته، الگو ساخته می‌شود. پس از ساخت الگو در مرحله ارزیابی، دقت الگو ساخته شده به کمک مجموعه داده‌های آزمایشی ارزیابی خواهد شد که ازجمله معیارهای ارزیابی دسته‌بندی دقت در دسته‌بندی، معیار خطای دسته‌بندی و بازخوانی می‌باشد [۷].

یک کسب‌وکار بدون داشتن درکی عمیق از اینکه بهترین مشتریان فعلی شرکت چطور دسته‌بندی شده‌اند، اغلب فاقد تمرکز بازار موردنیاز برای تخصیص مؤثر منابع ارزشمند انسانی

1. train dataset
2. test dataset



و سرمایه خود است. اگر دسته‌بندی بهترین مشتریان فعلی به شکل صحیحی انجام شود، مزایای آن برای کسب‌وکار بی‌شمار است.

از جمله روش‌های برگرفته از یادگیری ماشینی، شبکه عصبی است که ساختار قابل یادگیری دارد، به طوری که خطای خود را اصلاح کند، یادگیری در این سیستم‌ها به صورت تطبیقی می‌باشد. ساختار این الگوریتم عناصر به هم پیوسته دارد که با آسیب دیدن یک قسمت از آن، قسمت دیگر آن را ترمیم کرده و در بازسازی آن مشارکت خواهد کرد. یک شبکه به طور معمول شامل یک لایه ورودی، یک یا چند لایه پنهان و یک لایه خروجی است [۸].

۲-۴- خوشه‌بندی

خوشه‌بندی یکی از انواع روش‌های داده کاوی و از نوع آموزش بدون نظارت است که داده‌هایی که شباهت زیادی دارند در یک خوشه قرار می‌گیرند و هر مورد با گروه خود بیشترین شباهت و با هم‌گروهی‌های خود کمترین شباهت را خواهد داشت [۷]. یکی از روش‌های خوشه‌بندی در داده‌کاوی کامینز است که یکی از پرتکرارترین روش‌های خوشه‌بندی محسوب می‌شود.

۲-۵- کشف قوانین انجمنی

از جمله روش‌های توصیفی تلقی می‌شود که یکی از کاربردهای مهم آن «تجزیه و تحلیل سبد بازار» می‌باشد. در این راستا خروجی آن کالاهایی است که بیشتر به طور همزمان خریداری می‌شوند. پیشرفت فناوری، فروشگاه‌های خرده‌فروش را قادر کرده است تا با تجزیه و تحلیل سبد بازار خرده‌فروشان، عملکرد خرید مشتریان را پیش‌بینی کنند. با استفاده از این کار مدیران فروش می‌توانند تخفیف‌های بهتری را ارائه دهند و بتوانند بهتر سبد خرید مشتریان خود را مدیریت کنند [۸].



۳- پیشینه پژوهش

به صورت کلی مطالعات انجام شده در این حوزه به صورت خلاصه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

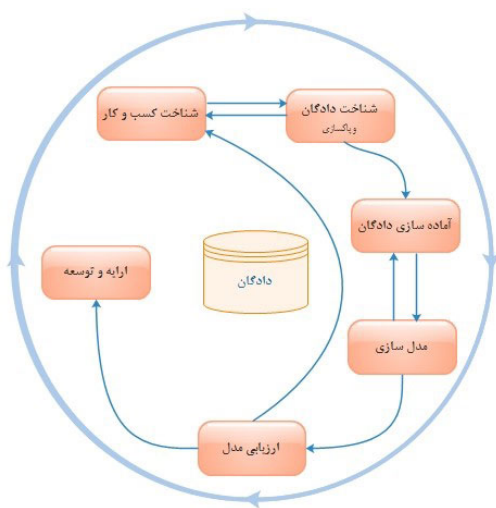
محقق	موضوع	یافته‌های پژوهش
[۲]	ارائه یک الگو ترکیبی داده‌کاوی برای تعیین راهبرد تخفیف‌دهی	<ul style="list-style-type: none"> • دستیابی به رفتار و الگوهای دقیق‌تر از مشتریان • اعمال سیاست تخفیف به خوشه‌های مشتریان برای ارتقای وفاداری مشتریان و افزایش ارزش مالی خرید آنها
[۹]	بررسی تأثیر بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتریان	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه معیارهایی برای ایجاد وفاداری در مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی
[۱۰]	بهبود سازی عملکرد زنجیره تأمین و سیاست‌گذاری‌های تولید محصول برای محصولات جدید	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش سطح سود، بهینه‌سازی و مدیریت موجودی انبار و تدوین برنامه بازاریابی
[۱۱]	پیش‌بینی فروش محصول با استفاده از بررسی‌های بر خط خرید مشتریان و داده‌های فروش	<ul style="list-style-type: none"> • پیش‌بینی فروش محصول با استفاده از بررسی‌های آنلایین و داده‌های فروش تاریخی • اطلاعات مفیدی را درخصوص برنامه بازاریابی، مدیریت فروش، لجستیک و انبار در اختیار مدیران قرار می‌دهد.
[۱۲]	پیش‌بینی ارزش دوره حیات مشتری به‌وسیله یک الگو داده‌کاوی	<ul style="list-style-type: none"> • کمک و ارتقای CRM در سازمان‌های امروزه و ایجاد مزیت رقابتی، برآورد میزان وفاداری مشتریان و تدوین سیاست‌های فروش بر این مبنا
[۱۳]	پیش‌بینی جذب مشتری با استفاده از درخت تصمیم در «مدیریت ارتباط با مشتری»	<ul style="list-style-type: none"> • جلوگیری از اتلاف هزینه‌های سازمان که برای توسعه بازار و کسب سهم بیشتر از بازار قابل کسب است.

۴- روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از متدولوژی «کریسپ»^۱ استفاده خواهد شد. این متدولوژی در واقع چارچوب فرایند استاندارد برای انجام طرح‌های داده‌کاوی است.

1. CRISP

چرخه حیات کریسپ از شش مرحله تشکیل شده است. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، توالی مراحل مستقیم نیست. حرکت به عقب و جلو بین مراحل مختلف همیشه نیاز است [۱۴].



شکل ۱. مراحل متدولوژی چرخه کریسپ

در مرحله فهم تجارت اهداف پروژه و طرح مدیریت پروژه مطرح می‌شود. در مرحله فهم داده کیفیت اطلاعات و توصیف داده‌های پروژه بررسی می‌شود. در مرحله آماده‌سازی داده داده‌ها جمع‌آوری و پاکسازی شده و داده‌های هجو و نامشخص حذف می‌شود. سپس به طراحی ساختار داده پرداخته خواهد شد. در مرحله الگوسازی نیز الگو منتخب اجرا شده ارزیابی می‌شود [۱۵].



۵- اجرای داده‌کاوی

۵-۱- تشریح و آماده‌سازی داده‌ها

۵-۱-۱- انتخاب داده

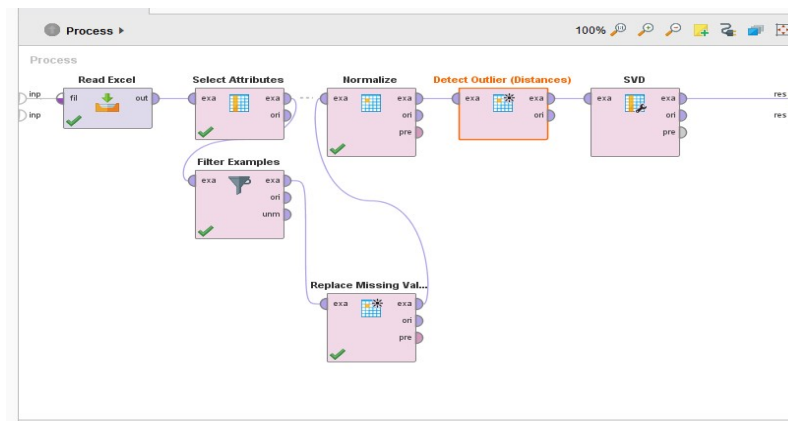
در این بخش، داده‌ها نخست به صورت سطحی و مقدماتی بررسی شده و مشخصات اولیه مجموعه داده‌ها مانند نوع تعداد متغیرها و تعداد رکورد ها مشخص می‌شود. تعداد ۵۰۰۰ رکورد مربوط به ثبت عملیات فروش است. همچنین این داده‌ها شامل ۱۰ فیلد (سرانه فروش هر مشتری، فروش ریالی و تعداد، سفارش‌های دریافتی ریالی و تعدادی، قلم حواله فروش، تعداد قلم فاکتور، تعداد سند فاکتور و سرانه کل فروش) می‌باشد.

۵-۱-۲- ادغام و ساختار داده

کیفیت داده‌ها کلید کل الگو پیش‌بینی است زیرا می‌تواند بر نتایج پیش‌بینی شده از تجزیه و تحلیل تأثیر بگذارد. از این رو پیش‌پردازش اطلاعات باید قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها به این ترتیب انجام شود (شکل ۲):

- جایگزینی مقادیر از دست‌رفته با صفر
دیتا ست شرکت‌های پخش ما دارای تعدادی از مقادیر گم‌شده و مقادیر غیرممکن است، در این مجموعه داده مقادیر از دست‌رفته با صفر جایگزین شده است.
- جایگزینی مقادیر گم‌شده و نامشخص با میانگین
در این مطالعه، پیش‌پردازش داده‌ها با جایگزینی مقادیر گم‌شده با میانگین انجام می‌شود. پس از مشخص شدن تعداد آن برای هر رکورد، آنهایی که ۲ و بیشتر از ۲ مشخصه آنها مقداری نداشته باشد، حذف می‌شود.
- نرمال‌سازی داده
پس از جایگذاری مقادیر نامشخص برای حذف تأثیر وزن ویژگی‌های عددی آنها را در بازه ۰ تا ۱ نرمال‌سازی می‌کنیم.

- شناسایی داده‌های پرت با استفاده از فاصله اقلیدسی با استفاده از فاصله اقلیدسی داده‌های پرت شناسایی می‌شوند. تعداد همسایگی برابر ۲۰۰ و تعداد داده‌های پرت ۱۵۰ در نظر گرفته شده است. به این ترتیب ۱۵۰ رکورد به عنوان داده پرت شناسایی و حذف می‌شوند.
- کاهش ابعاد با استفاده از روش جبر خطی^۱ در این طرح از روش جبر خطی استفاده کرده و تعداد ویژگی‌ها را به ۵ عدد کاهش دادیم.



شکل ۲. پیش پردازش داده‌ها

۶- الگوسازی

۶-۱- خوشه‌بندی و ارزیابی

در این طرح، در هر روش بهترین تعداد خوشه را انتخاب کرده و عمل خوشه‌بندی را انجام دادیم. همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود، روش کی مینز به علت آنکه کمترین مقدار را برای شاخص دیویس بولدین داشت، به عنوان بهترین روش انتخاب شد. در روش کی مینز از

1. DSV



عملگر مربوطه^۱ استفاده کرده و بهترین تعداد خوشه را براساس جدول ۲ انتخاب می‌کنیم. در نهایت الگوریتم خوشه‌بندی با تعداد ۶ خوشه برای آن اجرا شد.

جدول ۲. ارزیابی انواع الگوریتم‌های خوشه‌بندی

نام الگوریتم	تعداد خوشه	زمان اجرا	دیویس - بولدین
کامینز	۸	۳۰s	DB : ۰/۲۰۴
کی مدیوز	۶	۱۲M	DB : ۰/۳۴
ایکس مینز	۸	۴۰S	DB : ۰/۴۳۹

۷- نتایج حاصل از خوشه‌بندی مشتریان

نتایج حاصل از خوشه‌بندی نشان براساس جدول ۳ نشان می‌دهد که مشتریان ما به ۶ خوشه با مشخصه‌های عرف شرکت‌های پخش تقسیم می‌شوند.

جدول ۳. خوشه‌بندی مشتریان و مشخصه آنها

خوشه مشتریان	فروش ریالی	دفعه‌های خرید مشتری	فروش تعدادی	تنوع اقلام خرید مشتری
مشتریان با ارزش ریالی بالا	بالا	پایین	بالا	پایین
مشتریان برتر و وفادار	بالا	بالا	بالا	بالا
مشتریان پرتکرار	پایین	بالا	پایین	بالا
مشتریان کم‌تکرار یا نامطمئن	پایین	پایین	بالا	بالا
مشتریان کم‌ارزش	پایین	بالا	پایین	پایین
مشتریان در حال ریزش و یا از دست‌رفته	پایین	پایین	پایین	پایین

۸- اجرا و ارزیابی قواعد انجمنی

با استفاده از قواعد انجمنی ترکیب سبد خرید هریک از خوشه‌ها را مطابق جدول ۴ جدا به دست می‌آوریم. به این ترتیب که الگوریتم را برای هریک از ۶ خوشه جدا اجرا می‌کنیم و براساس شاخص‌هایی که این الگوریتم داده است و محصولات موجود در هر سبد خرید و با کمک گروهی از خبرگان و مدیران فروش شرکت‌ها سیاست‌هایی رو برای هر خوشه تخصیص می‌دهیم.

لازم به ذکر است در هر خوشه با کمک دو شاخص پشتیبان و اطمینان سیاست‌ها رو تخصیص می‌دهیم. منظور از شاخص پشتیبان، یعنی کالا چند بار در سبد خرید مشتری تکرار شده و منظور از شاخص اطمینان، یعنی خرید کالا در سبد خرید مشتری چند بار اطمینان داشته است.

جدول ۴. نتایج قواعد انجمنی هر خوشه

شماره خوشه	پشتیبان	اطمینان	تالی	مقدم
خوشه ۱	۰/۲	۰/۹۱	لیوانی ۱۰۰ گرم پاک خامه	شیر کاکائو بطری ۹۴۶ گرم ۳ درصد پاک
	۰/۰۹	۰/۵۱	۲.۵ گالن ۵۲۰۰ وانیلی بستنی	بستنی ۲.۵ گالن ۵۲۰۰ سنتی خامه‌ای
	۰/۰۹	۰/۵۱	۲.۵ گالن ۵۲۰۰ وانیلی بستنی	شیر نایلونی ۹۰۰ گرم کم‌چرب پاک
	۰/۰۵	۰/۱	لیوانی ۱۰۰ گرم پاک خامه	پنیر ۱۰۰ گرم گلا آمل
خوشه ۲	۰/۹	۱/۳۳	شیر کاکائو بطری ۹۴۶ گرم ۳٪ پاک	بستنی لیتری ۶۰۰ گرم کیک پسته‌ای، بستنی حصیری ۶۰ گرم وانیل توت فرنگی پاک، ماست لیوانی ۷۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک، بستنی زمستانی ظفر
	۰/۹	۱/۳۳	شیر کاکائو بطری ۹۴۶ گرم ۳ درصد پاک	بستنی ۲.۵ گالن ۵۲۰۰ شکلاتی، ماست لیوانی ۱/۳ درصد ۹۰۰ گرمی پاک، خامه قنادی نایلون ۵۰۰۰ مینارین پاک
	۰/۹	۱/۳۳	شیر کاکائو بطری ۹۴۶ گرم ۳ درصد پاک	بستنی کافی شاپی ۶۰۰۰ گرم شکلات نارگیل، فالوده شیرازی سگال ۹۰۰ پاک. خامه قنادی نایلون ۵۰۰۰ مینارین پاک



شماره خوشه	پشتیبان	اطمینان	تالی	مقدم
خوشه ۳	۰/۲	۰/۱	ماست لیوانی ۹۰۰ سنتی پاک آراء، شیر بطری نیم‌چرب ۲۵۰ گرم پاک، شیر نیم‌چرب ۲۵۰ گرم پاک بطری	بستنی بانجو ۷۰۰ گرم کیک بسته‌ای، کره ۵۰ گرم ۸۲ درصد پاک، بستنی ۲.۵ گالن ۵۲۰۰ توت‌فرنگی، ماست لیوانی ۴۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک و خامه لیوانی ۱۰۰ گرم پاک
	۰/۰۴	۰/۵	دوغ ۲۵۰۰ گرم خمره‌ای پاک پی، شیر بطری نیم‌چرب ۲۵۰ گرم پاک	بستنی کافی شاپی ۲۵۰۰ گرم قهوه اسپرسو پاک، کره ۵۰ گرم ۸۲ درصد پاک، خامه لیوانی ۱۰۰ گرم خرما پاک، خامه قنادی شیرین‌شده بانجو پاک پی
	۰/۰۴	۰/۵	بستنی چوبی ۸۵ گرم طلایی پاک، ماست موسیر ۱۰۰ گرم پاک	خامه لیوانی ۱۰۰ گرم پاک، ماست لیوانی ۴۵۰ گرم ۱/۳ درصد پاک، ماست لیوانی ۷۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک، ماست لیوانی ۴۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک
خوشه ۴	۰/۰۳	۰/۹	خامه لیوانی ۱۰۰ گرمی شکلاتی پاک	خامه لیوانی ۱۰۰ گرمی شکلاتی پاک، کره ۱۰۰ گرم ۸۲ درصد پاک، ماست لیوانی ۷۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک، شیر ۱۰۰۰ پت بدون لاکتوز پاک
	۰/۰۴	۰/۱	کره ۵۰ گرم ۸۲ درصد پاک	خامه لیوانی ۱۰۰ گرمی شکلاتی پاک، کره ۱۰۰ گرم ۸۲ درصد پاک، شیر بطری ۲۵۰ گرم پاک، شیر ۱۰۰۰ پت بدون لاکتوز پاک
	۰/۰۴	۰/۱	کره ۵۰ گرم ۸۲ درصد پاک	ماست لیوانی ۷۵۰ گرم پروبیوتیک پاک، شیر بطری ۲۵۰ گرم پاک، شیر ۱۰۰۰ پت بدون لاکتوز پاک
خوشه ۵	۰/۰۲	۰/۲	۱۰۰ گرم گلا آمل پنیر	شیر کیسه‌ای ۲۵۰۰ گرم پاک، دوغ پت ۲۵۰ گرم آبعلی (لیبل پاک)، پنیر لیوانی ۲۸۰ لاکتیکی پاک آراء، بستنی ۲.۵ گالن ۵۲۰۰ شکلاتی
	۰/۰۲	۰/۲	بستنی لیوانی ۶۶ گرم وانیلی	شیرکاکائو بطری ۹۴۶ گرم ۳ درصد پاک، ماست لیوانی ۷۵۰ گرم پروبیوتیک ۴/۱ درصد پاک، پنیر لیوانی ۲۸۰ لاکتیکی پاک آراء، خامه استریل اسلیم ۲۰۰ گرم پاکسار

۹- نتایج قواعد انجمنی هر خوشه

گروه اول مشتریانی که فروش ریالی و فروش تعدادی بالایی دارند، اما دفعه‌های خرید و اقلام خرید کمتری دارند و به نام خوشه مشتریان با ارزش ریالی بالا شناخته می‌شوند، برای این گروه باید تخفیف‌های کالاهای مکمل جهت افزایش سبد محصولات آنها ارائه داد. گروه دوم مشتریان برتر و وفادار هستند که فروش ریالی، تعدادی و دفعه‌های خرید بالایی دارند و جزء مشتریان برتر محسوب می‌شوند. برای این گروه باید تخفیفی روی دیگر محصولات قرار داد تا این درصد اطمینان را به ۱۰۰ درصد برسانیم و مشتری کالاهایی را که تمایل دارد، خریداری کند. مشتریان پرتکرار در گروه بعدی قرار دارند. مشتریانی تکرارشونده که دفعه‌های خرید با تنوع بالایی دارند ولی فروش ریالی و تعدادی کمی دارند و در این راستا باید ارزش ریالی خرید آنها را افزایش داد. برای افزایش ارزش مالی خرید این مشتریان باید زمانی که محصولات ماست لیوانی ۹۰۰ سنتی پاک آرا، شیر بطری نیم‌چرب ۲۵۰ گرم پاک را خریداری کرد، می‌توان محصول خامه لیوانی ۱۰۰ گرم پاک را به آنها پیشنهاد داد.

خوشه مشتریان کم‌تکرار یا نامطمئن به‌طور عمده مشتریان به‌نسبت جدیدی هستند. برای این دسته از مشتریان که دفعه‌های خرید بسیار پایینی دارند، باید سعی کرد تا ارتباط خود را با خود حفظ کرده و از رقیب و دیگر شرکت‌های پخش دور نگه داریم. در ادامه برای رویارویی با مشتریان مشتریان کم‌ارزش باید تاریخچه خریدهای آنها و سبد خرید آنها را بررسی و ریشه‌یابی کرد. علت پایین بودن ارزش خرید، تعداد خرید پایین و همچنین استفاده نکردن از تنوع محصولات فروشگاه چیست. در نهایت با بررسی سبد خرید این خوشه می‌توان دریافت محصولاتی که در این خوشه هستند، برگشتی زیادی دارند. برای برگشتی‌ها باید بررسی کرد در چه مسیری و به‌وسیله چه ویزیتوری کالا فروش می‌رود. گروه بعدی خوشه مشتریان در حال ریزش و یا ازدست‌رفته است. این گروه، مشتریان خوبی نیستند و نمی‌توان به قواعد انجمنی اتکا کرد.



۱۰- دسته‌بندی مشتریان و ارزیابی الگو

بر اساس دسته‌بندی که از خوشه‌بندی مشتریان و سیاست‌های متناسب آنها داشتیم، با ورود مشتریان جدید (یک دیتاست جدید) همزمان با خریدهای اولیه باید پیش‌بینی کرد که به کدام خوشه تعلق دارند که در این صورت سیاست متناسب با رفتار آنها تخصیص داده می‌شود. مطابق جدول ۵ از میان روش‌های دسته‌بندی روش شبکه عصبی با بالاترین میزان دقت و کمترین خطای طبقه‌بندی قادر به پیش‌بینی اینکه مشتریان جدید مربوط به کدام خوشه می‌باشند، شد.

جدول ۵. ارزیابی روش‌های دسته‌بندی

نام الگوریتم	تکرارپذیری ^۳	کاپا ^۲	دقت ^۱
شبکه عصبی	۸۸/۹۸	۰/۹۹۴	۹۹/۶۰
نایو بیز	۷۲/۳۳	۰/۸۳۷	۸۹/۴۵
نزدیک‌ترین همسایگی	۷۹/۲۵	۰/۹۸۶	۹۸
درخت تصمیم	۰/۲۴۳	۰/۶۱	۵۹/۴۵

۱۱- نتایج حاصل از پیش‌بینی مشتریان جدید

بر اساس نتایجی که از خوشه‌بندی مشتریان حاصل شد، مشتریان به پنج دسته تقسیم و مشتریان جدید به وسیله الگوریتم شبکه عصبی بر اساس جدول ۶ پیش‌بینی شدند. در نتیجه مشتریان جدید هر کدام در خوشه ۲ و ۳ و ۴ پیش‌بینی شده و قرار گرفته‌اند و رفتار و سیاست‌گذاری بر اساس خوشه متناظر با آنها انجام خواهد شد که جزئیات آن در بخش‌های قبل ذکر شد.

1. accuracy
2. Kappa
3. recall

جدول ۶. خروجی ارزیابی روش دسته‌بندی

خوشه‌ها	مشتریان با ارزش ریالی بالا	مشتریان برتر و وفادار	مشتریان پرتکرار	مشتریان کم تکرار یا نامطمئن	مشتریان کم ارزش	مشتریان در حال ریزش و یا ازدست‌رفته
تکرارپذیری	۱۰	۰	۴۰	۹۱	۴۷	۸
دقت دسته‌	۵	۰	۲۲	۸۸	۳۹	۷

۱۲- محدودیت‌های پژوهش

ازجمله مهم‌ترین محدودیت‌ها و چالش‌هایی که در روند اجرای این پژوهش با آنها روبه‌رو بودیم، می‌توان به مسئله دسترسی به داده‌های شرکت‌های حوزه پخش در شرکت بررسی شده به دلیل وجود برخی محدودیت‌ها و مسائل امنیتی، نادر بودن منابع، مقاله‌ها و مطالعاتی که در حوزه داده‌کاوی در سیاست‌های فروش و پخش اشاره کرد. همچنین براساس چرخه حیات گریسپ با روش‌های خوشه‌بندی نمی‌توان تمام نیازهای یک مشکل را به‌صورت همزمان حل کرد و داده‌هایی که ویژگی‌های زیادی دارند، تفسیرهای نتایج آنها یکسان نیست.

۱۳- نتیجه‌گیری

با گذر زمان و افزایش رقبا باید از روش‌های به‌روز و راهکارهای تحلیلی پیشرفته برای جذب بازار استفاده کرد. به این منظور باید با توجه به گستره زیاد مشتریان و قلم‌های محصولات در صنعت پخش برنامه‌ریزی دقیقی را برای آینده تنظیم کرد تا بتوان در زمان مناسب بهترین واکنش را داشت. برای دستیابی به این امر باید مشتریان را در دسته‌های مختلف جای داد و با علم بر سبد محصولی و اطلاعات در دسترس آنها (فروش تعدادی و فروش ریالی و تنوع محصولات خریداری‌شده و دفعه‌های خرید آنها) سیاست‌های مناسبی را تخصیص داد که به این شکل مشتریان موجود را که وفادار هستند، حفظ کرد و مشتریان ضعیف را تبدیل به مشتریان وفادار کرد و با ورود مشتریان جدید برای آنها سیاست مناسب را تخصیص داد.



در این پژوهش به خوشه‌بندی مشتریان دیتابیس شرکت منتخب حوزه پخش پرداخته شد. در هر روش بهینه‌ترین تعداد خوشه انتخاب و عمل خوشه‌بندی نیز انجام شد. روش کی‌میز به علت آنکه کمترین مقدار را برای شاخص دیویس بولدین داشت، به‌عنوان بهترین روش انتخاب شد. با استفاده از قواعد انجمنی ترکیب سبد خرید هر یک از خوشه‌ها به‌دست آورده شد و براساس شاخص‌های این الگوریتم و محصولات موجود در هر سبد خرید و با کمک گروهی از خبرگان و مدیران فروش شرکت‌ها سیاست‌هایی رو برای هر خوشه تخصیص دادیم. در ادامه با ورود مشتریان جدید به‌وسیله الگوریتم دسته‌بندی نخست خوشه مشتریان جدید مشخص شد. در ادامه نیز سیاست فروش مربوط به خوشه انتخابی برای مشتریان جدید با هدف افزایش مشتریان وفادار به کار گرفته شد. به‌این‌ترتیب علاوه بر حفظ مشتریان فعلی، مشتریان جدید نیز جذب شدند که درنهایت در بازار رقابتی سهم بیشتری کسب خواهد شد.

۱۴- منابع

- [۱] مشهدی حاجی علی ف.، رفیعی م.، علیمیری م. «الگوی تصمیم‌گیری شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان در شرایط پیچیده و عدم قطعیت عمیق»، مدیریت نوآوری، ۲(۲)، ۱۳۹۲-۱۳۱-۱۲۲.
- [۲] خدیور آمنه، حامدی پروشات «ارائه الگو ترکیبی داده‌کاوی با استفاده از قواعد انجمنی و خوشه‌بندی برای تعیین استراتژی تخفیف‌دهی»، مطالعه موردی شرکت پگاه، صص، ۱۳۹۵، ۱۰-۵.
- [۳] حسینی سرخوش سیدمهدی، اخوان پیمان، دهقانی‌پوده حسین «افزایش موفقیت توسعه محصول جدید مبتنی بر رویکرد نوآوری باز»، نشریه علمی - پژوهشی سال دوم شماره ۲، مدیریت نوآوری، ۱۳۹۲، ۳۵۰-۳۰۰.
- [4] Byrne, Teresa M. McCarthy, Mark A. Moon, and John T. Mentzer. "Motivating the industrial sales force in the sales forecasting process." *Industrial Marketing Management* 40, 2011, 128-138.



[5] خواجه‌جوی شکراله، ابراهیمی مهرداد «الگوسازی متغیرهای اثرگذار بر کشف تقلب در صورت‌های مالی با استفاده از تکنیک‌های داده‌کاوی»، فصلنامه حسابداری مالی، ۹(۳۳)، ۱۳۹۶، ۲۳-۵۰.

[6] Chiang, Wen-Yu. "Applying data mining for online CRM marketing strategy." *British Food Journal*, 2018, 45-66.

[7] Majumdar, Jharna, Sneha Naraseyappa, and Shilpa Ankalaki. "Analysis of agriculture data using data mining techniques: application of big data." *Journal of Big data* 4, no. 1, 2017, 20-45.

[8] Alcalá, Rafael, María José Gacto, and Jesús Alcalá-Fdez. "Evolutionary data mining and applications: A revision on the most cited papers from the last 10 years" *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery* 8, no. 2, 2018, 123-190.

[۹] قاضی‌زاده مصطفی، بیگی‌نیا عبدالرضا، عباسپور مهرنوش، عنبری احسان «بررسی تأثیر بازاریابی رابطه‌مند بر وفاداری مشتریان با استفاده از الگو توسعه‌یافته بازاریابی رابطه‌مند (ERM) (مورد مطالعه: شرکت بیمه ملت)»، *راهبردهای بازرگانی*، ۹(۴۷)، ۱۳۹۰، ۴۰۷-۴۲۲.

[۱۰] احمدی‌دهرشید کیوان، عبدالله‌زاده مقدم سهراب «الگو ریاضی یکپارچه برای بهینه‌سازی سیستم تولید- توزیع زنجیره تأمین کالاهای فاسدشدنی با انبارهای میانی»، مدیریت تولید و عملیات، ۱۳۹۸، ۵۳-۳۷.

[11] Tan Y., Li X., Chen Z. "Application of mining association rules in web information retrieval system", *Computer Engineering*, 2006, 57-61.

[12] Linoff G. S., Berry M. J. *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management*, John Wiley & Sons, 2011, 45-90.

[13] Adamson B., Dixon M., Toman N. "The End of Solution Sales.", *Harvard Business Review*, 2012, 310-311.

[14] Shaniqua U., Qaiser H. "A comparative study of data mining process models (KDD, CRISP-DM and SEMMA)", *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 12(1), 2014, 217-225

[15] Reischl R. M. "Data mining tools. Data Mining and Knowledge Discovery", *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 7(04), 2011, 639-682.

طراحی مدل تفسیری - ساختاری بهبود محیط کسب‌وکار ایران با تمرکز بر محیط قانونی

محمدنصیر عرب نصرت‌آبادی^۱، احمدرضا قاسمی^{۲*}، محمدباقر نوبخت^۳،
عادل آذر^۴، محمد ندیری^۵

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
- ۲- استادیار گروه مدیریت صنعتی و مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.
- ۳- استاد، عضو هیئت علمی گروه اقتصاد انرژی، پژوهشگاه تحقیقات راهبردی مجمع تشخیص مصلحت نظام، تهران، ایران.
- ۴- استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۵- استادیار گروه مدیریت صنعتی و مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

پذیرش: ۹۹/۷/۱۲

دریافت: ۹۸/۱۱/۱۶

چکیده

محیط کسب‌وکار به واسطه تأثیر چشم‌گیر بر عملکرد همه بنگاه‌های اقتصادی، بر توسعه و رفاه اقتصادی مؤثر است. به زعم اکثریت کارشناسان اقتصادی، فضای کسب‌وکار در ایران وضعیت مناسبی ندارد. بسیاری از اقدام‌هایی که برای بهبود آن انجام شده است، بدون در نظر گرفتن برهم‌کنش عوامل و اجزای تشکیل‌دهنده محیط، در مجموع موفق نبوده‌اند. بنابراین قبل از هر اقدامی لازم است پس از شناسایی



اجزای تشکیل‌دهنده این محیط به استخراج و مطالعه روی برهم‌کنش و تعامل بین این اجزا پرداخت. هدف پژوهش حاضر شناسایی گستره وسیع عوامل تشکیل‌دهنده محیط کسب‌وکار و استخراج روابط بین این اجزا است تا با بررسی و تحلیل این اجزا، بستر حیات و رونق محیط کسب‌وکار استخراج و ارزیابی شود. این پژوهش، ۴۸۱ مؤلفه محیط کسب‌وکار را شناسایی کرده و با بهره‌گیری از نتایج ۱۷۵۱ پژوهش معتبر جهانی و داخلی، روابط بین آنها را استخراج کرده است. رویکرد «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» به‌عنوان یکی از ابزارهای پژوهش در عملیات نرم، افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری، ترسیم کنند. این پژوهش با استفاده از «مدل‌سازی ساختاری-تفسیری» شدت اثرپذیری و اثرگذاری، اثرهای مستقیم و غیرمستقیم، نفوذ و وابستگی این روابط را تحلیل کرده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، محیط قانونی اثرگذارترین بحث محیط کسب‌وکار ایران است. براین‌اساس، برای اصلاح و بهبود ریشه‌ای محیط قانونی و به تبع آن محیط کسب‌وکار ایران، آسیب‌شناسی و بررسی سیستم قانون‌گذاری و رویه‌های بهبود اثربخش آن، مهم‌ترین گزاره پیش‌روی سیاست‌گذاران است.

واژه‌های کلیدی: محیط کسب‌وکار، محیط نهادی، محیط قانونی، مدل ساختاری تفسیری.

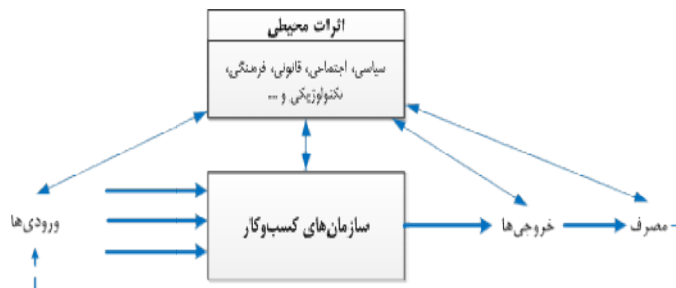
۱- مقدمه

مقصود از محیط کسب‌وکار مجموعه عواملی است که بر اداره یا عملکرد بنگاه‌ها اثر دارند ولی تقریباً خارج از کنترل مدیران بنگاه‌های اقتصادی هستند (۱)[۱]. مباحث نظری محیط کسب‌وکار از دهه ۱۹۵۰ میلادی شکل گرفته است و تاکنون در ابعاد گسترده‌تری توسعه یافته است. نظریه‌های مبتنی بر نظریه اقتضایی تامسون، نظریه وابستگی منابع، اقتصاد هزینه مبادله، نظریه‌ی ساختاری (شبکه‌ای)، نظریه بوم‌شناسی سازمانی و نظریه نهادگرایی اولین نظریه‌هایی هستند که در محیط کسب‌وکار مطرح شدند. به‌دنبال آن، نظریه اقتصادی و نظریه مدیریت راهبردی که مبتنی بر نظریه سیستمی هستند، توسعه پیدا کردند [۲].



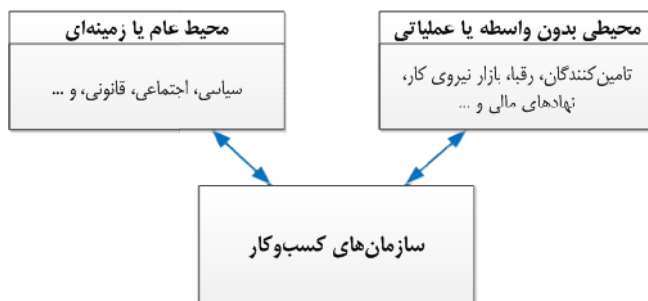
در میان نظریه‌های انتقادی معاصر، کارکرد دولت^۱، افزون بر تأمین امنیت فیزیکی، حفاظت و توسعه رفاه اقتصادی و اجتماعی شهروندان دانسته می‌شود [۳]. دولت‌های مدرن به‌عنوان تنظیم‌کننده فعالیت‌های اقتصادی و یک مصرف‌کننده - تولیدکننده بزرگ نقشی کلیدی در ساختاردهی اقتصادی دارند [۴]. محیط نهادی که تمام کسب‌وکارهای اقتصادی در آن شکل می‌گیرند، ادامه حیات می‌دهند یا در آن ورشکست شده و از آن خارج می‌شوند، محیط کسب‌وکار فعالیت‌های اقتصادی نامیده می‌شوند [۵]. در دیدگاه نهادگرایی، دولت‌ها به‌عنوان بازیگران مستقل اقتصادی شناخته می‌شوند. این محیط، اهمیتی حیاتی و تعیین‌کننده بر ورود، رشد و توسعه و خروج بنگاه‌های اقتصادی دارد [۶]. دولت اثری کلیدی بر کیفیت نهادهای اقتصادی دارد (مانند کارایی دولت، کیفیت اجرای مقررات و حاکمیت قانون در جامعه) [۷]. بنابراین نقش دولت در بهبود فضای کسب‌وکار کلیدی دانسته می‌شود [۸].

بنگاه‌های اقتصادی در فرایند تولید کالا و خدمات، ارزش ورودی‌های ملموس و غیرملموس (مواد اولیه و اطلاعات) را با بهره‌گیری از عوامل یا نهادهای تولید (منابع طبیعی، نیروی انسانی و سرمایه) افزایش می‌دهند. از این لحاظ، یک بنگاه به سیستم شباهت دارد (شکل ۱) که عوامل محیطی آن بر تک‌تک مؤلفه‌های آن اثر می‌گذارند. این سیستم بهترین عملکرد در ارزش‌افزایی را زمانی دارد که بتواند نیازهای به‌روز مشتریان خود را به‌درستی بشناسد و بتواند بهترین مواد اولیه و نهادهای تولید خود را با کمترین هزینه تأمین و سرانجام با کاراترین عملیات، آن ورودی‌ها را پردازش کند و به مشتریان خود تحویل دهد. محیط کسب‌وکار بر هر سه این مؤلفه‌های سیستمی اثرگذار است. بنابراین به‌شدت بر بهره‌وری، عملکرد مالی و غیرمالی بنگاه‌ها و در نتیجه بر توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی اثرگذار است [۹].



شکل ۱. نمای سیستمی کسب‌وکارها و اثرهای محیطی بر آنها

یک سیستم اقتصادی مجموعه‌ای از نهادها^۱، بنگاه‌ها، فرایندهای تصمیم‌گیری و الگوهای مصرف است که ساختار اقتصادی آن جامعه را تشکیل می‌دهند [۱۰]. محیط بیرونی یک کسب‌وکار را می‌توان به دو بخش محیط بیرونی عام، زمینه‌ای یا دور و محیط بیرونی بی‌واسطه، عملیاتی یا نزدیک تقسیم‌بندی کرد (شکل ۲) [۹]. در ادبیات مدیریت راهبردی کسب‌وکار، محیط بیرونی نزدیک به معنای فضای صنعت (تأمین‌کنندگان) و بازار (رقبا و مشتریان) دانسته می‌شود [۹؛ ۱۱].



شکل ۲. تمایز محیط کسب‌وکار عام و بی‌واسطه در اثرگذاری بر بنگاه‌ها

1. institution



باتوجه به ماهیت پویا و پیچیده محیط کسب و کار، سرعت و درهم‌تنیدگی تحولات و اثرگذاری و اثرپذیری عوامل و متغیرهای گوناگون، شناخت محیط کسب و کار به‌عنوان یک کل، نیاز به نگاهی کل‌نگر (سیستمی) و همه‌جانبه دارد تا تمام جوانب و زوایا در نظر گرفته شود. در راستای ارائه تصویر کل‌نگر و سیستمی از محیط کسب و کار، این پژوهش با مطالعه شاخص‌های معتبر جهانی و جمع‌آوری مؤلفه‌های حول محیط کسب و کار، روابط علی ثابت‌شده بین این مؤلفه‌ها را از پژوهش‌های معتبر بین‌المللی و داخلی استخراج کرده است. با استفاده از مدل‌سازی ساختاری- تفسیری شدت اثرپذیری و اثرگذاری، اثرهای مستقیم و غیرمستقیم، نفوذ و وابستگی این روابط مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. باتوجه به نتایج به‌دست آمده، مقوله «محیط قانونی» به‌عنوان اثرگذارترین زیرسیستم محیط کسب و کار شناسایی شد. در ادامه این پژوهش به تحلیل ارتباط‌های مؤثر بر مؤلفه‌های این مقوله پرداخته است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- تعامل بین متغیرهای محیطی

از منظر دیدگاه سیستمی، سازمان کسب و کار در تعاملی پیوسته با محیط خود است و علاوه بر تعامل بین محیط‌های درونی و بیرونی، متغیرهای بیرونی متعددی که بر محیط سازمان کسب و کار تأثیر می‌گذارند، با یکدیگر مرتبط هستند؛ برای مثال تغییر در نرخ بهره می‌تواند بر اعتماد مشتریان تأثیر بگذارد؛ تلاش‌های دولت برای تأثیر بر سطح تقاضا می‌تواند شرایط را تشدید کند و این شرایط نیز ممکن است منجر به تغییراتی در شرایط عمومی اقتصاد و مشکلات بیشتری برای شرکت‌ها شود. اثر ترکیبی این عوامل می‌تواند منجر به خلق محیطی آشفته شود که قطعیت‌نداشتن را برای مدیران به همراه دارد [۹].

۳- عوامل کلی اثرگذاری محیط بر عملکرد کسب و کار

محیط سیاسی و قانونی را می‌توان از مؤثرترین زیرسیستم‌ها بر محیط کسب و کار دانست. محیط سیاسی بر قطعیت‌نداشتن و خطرپذیری محیط بیرونی کسب و کارها اثر می‌گذارد [۹].



قطعی‌ت‌نداشتن به معنای پیش‌بینی‌ناپذیری، سبب می‌شود که سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارها کمتر و در نتیجه تأمین سرمایه آنها گران‌تر شود. محیط سیاسی همچنین بر ارتباطها و همکاری کسب‌وکارها با شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی خارجی شرکت اثر می‌گذارد. محیط سیاسی، همین‌طور بر چگونگی شکل‌دهی و همکاری نظام‌مند افراد در نهادهای اجتماعی و سیاسی اثرگذار است و این نهادها خود بر توسعه اقتصادی اثرگذار هستند.

برخی از شاخص‌های عمده که در این پژوهش از مولفه‌های آنها به‌منظور پوشش دادن همه اجزای محیط کسب‌وکار استفاده شده است، عبارت است از:

- «شاخص سهولت کسب‌وکار»: بانک جهانی سالیانه «شاخص سهولت انجام فعالیت‌های کسب‌وکار» در قالب ۱۰ نماگر، برای ۱۲۰ کشور اندازه‌گیری می‌کند [۱۲].
- «پیمایش محیط کسب‌وکار و عملکرد بنگاه»: در این شاخص بانک جهانی دسترسی به منابع مالی، فساد، زیرساخت، تبه‌کاری، رقابت و اندازه‌های عملکرد را در بنگاه‌های بخش خصوصی گزارش می‌دهد.
- «شاخص جهانی رقابت‌پذیری»: این شاخص براساس نظریه مراحل مختلف توسعه اقتصادی ایجاد شده است که در آن سه مرحله در توسعه اقتصادی کشورها شناسایی و متمایز می‌شود [۱۳].
- شاخص «دیدبان جهانی کارآفرینی»: این شاخص فعالیت‌های کارآفرینانه در جهان را در سه محور گرایش‌ها، فعالیت‌ها و اشتیاق به توسعه کسب‌وکار ارزیابی می‌کند [۱۴].
- «شاخص جهانی نوآوری»: این شاخص نقش نوآوری را به‌عنوان محرک رشد اقتصادی و رفاه کشورها مهم و کلیدی می‌داند و کشورها را با استفاده از ۸۱ معیار در موضوعات مختلف از جمله آموزش، دسترس‌پذیری و انگیزه‌بخشی استعدادهای و انتقال نیروها بین مرزها و بین شهرها رتبه‌بندی می‌کند [۱۵].

1. Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS)
2. Global Competitiveness Index (GCI)
3. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
4. Global Innovation Index (GII)



- شاخص «آزادی اقتصادی جهان»^۱: این شاخص آزادی اقتصادی را براساس ۱۰ عامل کمی و کیفی اندازه‌گیری می‌کند و آن را به چهار رکن عمده گروه‌بندی می‌کند: ۱- حاکمیت قانون؛ ۲- دولت محدود؛ ۳- کارایی تنظیم مقررات؛ ۴- بازارهای آزاد [۱۶].

۴- اثرگذارترین پژوهش‌های مرتبط

منوریان و همکاران با بهره‌گیری از راهبرد پژوهشی نظریه‌سازی داده‌بنیان^۲، یک مدل پارادایمی (به‌تفکیک عوامل علی میانی، عوامل علی میانی یا پدیده اصلی، عوامل زمینه‌ساز، عوامل مداخله‌گر، کنش‌ها و اقدام‌ها و نتایج و پیامدها) برای بهبود محیط کسب‌وکار توسعه داده‌اند [۱۷].

آپاریکیو^۳ و همکاران با استفاده از مدل‌سازی پویایی سیستم^۴ نقش کارآفرینی نوآور در سناریوهای چرخه کسب‌وکار کلمبیا با رویکرد آینده‌پژوهی بررسی شده است. این مدل نشان می‌دهد که چگونه این نوع از کارآفرینی در رشد اقتصادی پایدار سهیم است [۱۸]. باه و همکاران یک مدل عمومی تعادلی به‌منظور ارزیابی تأثیرات کمی محیط کسب‌وکار از قبیل مقررات، جرم و جنایت، فساد، زیرساخت‌ها و دسترسی به منابع مالی، بر تولید و بهره‌وری کل عوامل در کشورهای جنوب صحرائی آفریقا توسعه دادند [۱۹]. حیات و همکارانش در مطالعه‌ای روی توسعه شاخص ظرفیت و نوآوری نهادهای آموزش عالی عوامل کلیدی عملکردی آن را در سه محور «ساختار، سیستم و سیاست»، «مهارت‌ها و آموزش» و «کارکنان» صورت‌بندی کرده‌اند [۲۰].

در جدول ۱ خلاصه نتایج پژوهش‌های انجام شده درخصوص تأثیرات محیط قانونی بر اجزای محیط کسب‌وکار بیان شده است.

1. Economic Freedom of the World (EFW)
2. grounded theory research strategy
3. Aparicio
4. system dynamic



جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های با موضوع محیط قانونی

پژوهش	نتیجه پژوهش
[۲۱]	سیستم قانونی علاوه بر جنبه‌های قراردادی در جنبه‌های غیرقراردادی ارتباط‌های مالی تأثیر دارند.
[۲۲]	هر چه استقلال قضایی، بی‌طرفی دادگاه‌ها، حمایت از حقوق مالکیت معنوی و ... بیشتر باشد، ساختار قانونی و امنیت حقوق مالکیت در کشور بهبود پیدا می‌کند.
[۲۳]	هر آنچه که تهدیدی نسبت به صلح محسوب می‌شود، به‌نوعی ریشه در نقض حاکمیت قانون دارد. نقض حاکمیت قانون ممکن است منتج به درگیری‌ها و جنگ‌های بین‌المللی شود و از سوی دیگر باعث پیدایش حکومت‌های دیکتاتور و خشونت‌های داخلی، ثبات‌نداشتن اقتصادی، فقر و بی‌عدالتی شود. حاکمیت قانون از راه حمایت از حقوق مالکیت و حسن اجرای قراردادها رشد اقتصادی را متأثر می‌کند. حاکمیت قانون می‌تواند از راه تشویق کارآفرینی و توسعه کسب و کار نیز بر رشد اقتصادی تأثیر بگذارد.
[۲۴]	قوانین و عوامل مؤثر بر ظرفیت نوآوری و نظام ملی نوآوری کشور: مالیات، قانون کار، قانون تأمین اجتماعی، قانون ثبت اختراعات و علائم تجاری، قانون سرمایه‌گذاری خارجی، قانون مقررات صادرات و واردات، قوانین گمرکی، قوانین زیست محیطی، قانون تجارت، مسائل فرهنگی حاکم بر ایران، نبود روحیه و فرهنگ کار گروهی بین اشخاص و سازمان‌های کشور، ضعف روحیه کارآفرینی بین صنعتگران کشور، کم‌اهمیت بودن نقش ثروت به‌وسیله کارآفرینان و صنعتگران از دیدگاه جامعه و برخی مسئولان کشور، تشویق فرهنگ دلالی و واسطه‌گری در جامعه به‌عنوان یک ارزش برای دستیابی آسان و بدون زحمت به ثروت
[۲۵]	مشکلات عمومی کشورهای درحال توسعه مانند نبود ثبات نهادها، ضعف ضمانت اجرایی قوانین، ضعف حقوق مالکیت و ... به افزایش مخاطرات سرمایه‌گذاران خطرپذیر منجر می‌شود.
[۲۶]	درخصوص اصلاح قوانین موجود و وضع قوانین جدید، قانونگذار نخست باید از وضع مصوبات مغایر و همپوشان در زمینه مالکیت فکری در کشور خودداری کند.
[۲۷]	از راه ساده‌سازی قوانین و مقررات و شفاف‌سازی فعالیت‌های دولتی، زمینه‌های ایجاد فساد مالی محدود می‌شود.
[۲۸]	منشأ بسیار مهم رانت در کشور ما قوانین ناقص و یا اجرائشدن قوانین است.
[۷]	یکی از عوامل مؤثر بر میزان فساد، کیفیت نهادهای اقتصادی مانند کارایی دولت، کیفیت اجرای مقررات و حاکمیت قانون در جامعه می‌باشد.



پژوهش	نتیجه پژوهش
[۲۹]	از بین شش شاخص حکمرانی خوب شاخص های ثبات سیاسی، کارایی دولت، کیفیت قوانین و مقررات و حاکمیت قانون اثری مثبت و به لحاظ آماری کاملاً معنادار بر شاخص توسعه انسانی دارند.
[۳۰]	سازمان های مقررات گذار تأثیر عمده بر افزایش کارایی بازار دارند، اما در ایران نهادهای مقررات گذار مستقل عمل نکرده و از اقتصاد دستوری تبعیت می کنند.
[۳۱]	برای بهبود وضعیت حمایت حقوقی از سهام داران خرد در حقوق ایران، در قالب اصلاح مقررات حاکم بر شرکت های ثبت شده در بورس و اصلاح قوانین حاکم بر موضوع مانند مواد مرتبط در لایحه اصلاحی قانون تجارت، موادی از قانون آیین دادرسی مدنی و سایر موارد عمل کرد.
[۳۲]	موانع قانونی در انجام فعالیت های اقتصادی منجر به کاهش کارآفرینی و فعالیت های کارآفرینانه، سرمایه گذاری، ایجاد اشتغال، تولید و در نهایت رشد اقتصادی می شود. دستیابی به اهداف کلان اقتصادی مستلزم وجود قوانین و مقررات خوب است. منظور از قوانین خوب، قوانینی است که بتوانند حقوق مالکیت را ایجاد و توضیح دهند؛ هزینه حل اختلافها و تضادها را کاهش دهند؛ پیش بینی فعل و انفعالات اقتصادی را افزایش دهند؛ ایجادکننده قراردادهای شراکتی با بالاترین درجه اطمینان و حمایت در مقابل سوءاستفاده باشند. کارآفرینان در ایران با محدودیت هایی همچون سیاست گذاری های اقتصادی و قانونی در فضای نااطمینانی، بی ثباتی در بخش کلان اقتصادی (تورم، رکود و نرخ ارز)، هزینه های بالای تأمین مالی (نرخ بهره)، دسترسی به وجوه مالی (وثیقه)، قوانین مالیاتی نامناسب و تبعیض آمیز، اخذ مجوزها، دسترسی نداشتن به نیروی کار ماهر و تحصیل کرده، تعرفه های گمرکی، بالا بودن هزینه حمل و نقل و قیمت انرژی مواجه هستند.
[۳۳]	وضع سازوکارهای پاسخگویی جدید، مانند افزایش قوانین و مقررات می تواند پیچیدگی و ابهام اطلاعات مورد نیاز را تشدید کند.
[۳۴]	یکی دیگر از مؤلفه های خطرپذیری، حاکمیت نظم و قانون است. نظم و قانون به طور جداگانه ارزیابی می شوند. مؤلفه فرعی قانون، ارزیابی استحکام و استقلال نظام قانونی است. در حالی که مؤلفه فرعی نظم ارزیابی رعایت عمومی قانون است. بنابراین، یک کشور می تواند دارای حداکثر امتیاز قانون به دلیل نظام قضایی اش باشد، اما کمترین امتیاز را در نظم داشته باشد، اگر از میزان بالای جرم و نقض قانون رنج می برد.



۵- روش‌شناسی پژوهش

در جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی^۱ و زبان‌شناسی فلسفی، ساختارگرایی^۲ روش‌شناسی‌ای است که معتقد است که عناصر فرهنگ انسانی را می‌توان از راه روش ارتباط آنها با یک سیستم یا ساختار (یا سازه) کلی‌تر درک کرد. بنابراین می‌کوشد ساختارهای زیرین همه چیزهای انسانی (مانند اندیشه‌ها و ادراک) را بشناسد. به بیان دیگر، معتقد است زندگی انسانی چون قابل لمس نیست، باید آن را از راه ارتباطات متقابلش شناخت [۳۵]. در واقع این شناخت و توصیف، از راه مدل‌سازی (زبانی) روابط بین اجزای آن ساختار انجام می‌شود. این رویکرد در علوم مدیریت نیز کاربرد دارد. در این حوزه، شناخت متغیرهای حوزه مورد مطالعه، از راه مدل‌سازی زبانی و توصیف و تحلیل ارتباط بین آنها از راه مدل‌سازی علی^۳ انجام می‌شود. یکی از این روش‌شناسی‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری است که از مجموعه‌ای از مدل‌سازی‌های ریاضی و آماری و الگوریتم‌های رایانشی بهره می‌برد [۳۶].

۶- روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

رویکرد «مدل‌سازی ساختاری تفسیری» افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند و اینکه به‌عنوان ابزاری برای جهت‌دادن به پیچیدگی روابط بین متغیرها عمل می‌کند [۳۷]. به عبارت دیگر، با استفاده از این رویکرد می‌توان روابط میان متغیرها را شناسایی کرد و یک مدل ساختاری - تفسیری از این عامل‌ها ارائه داد. در نهایت نیز متغیرها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی کرد. گام این روش در جدول ۲ آورده شده است.

1. anthropology
2. structuralism
3. causal modeling



جدول ۲. گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

نام گام	شرح فعالیت
۱	شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله استخراج ۳۴۴ مؤلفه غیر تکراری از میان ۴۸۱ مؤلفه شناسایی شده
۲	تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری ورود روابط استخراج شده از مقاله‌ها (نماد O برای عدم ارتباط، V کمک اولی بر دومی، A کمک دومی بر اولی، X اثر متقابل)
۳	ایجاد ماتریس دسترسی اولیه تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی (به ازای V ها در (i,j) یک و به ازای A ها در (j,i) یک قرار می‌دهیم. به ازای X در هر دو)
۴	ایجاد ماتریس دسترسی نهایی وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها (یعنی اگر متغیر A بر B و B بر C اثر می‌گذارد، A بر C هم اثر خواهد گذاشت). ماتریس دسترسی اولیه را با ماتریس همانی جمع کرده و به توان n می‌رسانیم.
۵	بخش‌بندی سطح مجموعه اشتراک ورودی‌ها و خروجی‌های هر مؤلفه را استخراج می‌کنیم. مؤلفه‌هایی که مجموعه خروجی‌ها و مجموعه مشترک آنها یکسان باشند، در بالاترین سطح جای می‌گیرند (سطح ۱). در تکرار بعدی، مؤلفه‌های مشمول این سطوح را حذف کرده و دوباره این گام را تکرار می‌کنیم.
۶	رسم مدل اولیه و نهایی ساختار تفسیری رسم مدل اولیه براساس خروجی گام پنجم و حذف انتقال‌پذیری
۷	تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی دسته‌بندی مؤلفه‌ها به چهار دسته خودمختار (ناحیه ۱)، وابسته، پیوندی و مستقل (ناحیه ۴) (میزان وابستگی، یعنی تعداد ورودی‌های هر مؤلفه در ماتریس دسترسی نهایی و میزان نفوذ، یعنی تعداد خروجی. وابستگی بر محور افقی و نفوذ بر محور عمودی رسم می‌شود).

تحلیل اطلاعات و یافته‌ها پس از بررسی و پالایش ۱۷۵۱ مقاله داخلی و خارجی، از میان ۴۸۱ مؤلفه شناسایی شده، پس از حذف مؤلفه‌های تکراری به ۴۰۴ مؤلفه رسیده‌ایم (باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده ۶۰ مؤلفه که در ناحیه خودمختار و در نزدیکی محور مختصات قرار گرفته بودند، نیز حذف شدند و تمام محاسبه‌ها با مینا قراردادان ۳۴۴ مؤلفه انجام شد). در این منابع، بیش از ۹۸۰ رابطه غیر تکراری استخراج شد که با در نظر گرفتن روابط متقابل به ۱۸۱۵ رابطه می‌رسد و با ورود این روابط به ماتریس اولیه مدل‌سازی ساختاری تفسیری و



محاسبه ماتریس نهایی و انتقال‌پذیری، به تعداد ۱۶۵۱۳ رابطه که با لحاظ روابط متقابل ۳۳۰۲۵ رابطه به دست آمد.

پس از طی الگوریتم مربوط به سطح‌بندی مؤلفه‌ها، آنها در ۱۰ سطح قرار گرفتند. سطح ۱۰ مؤلفه‌هایی هستند که زیربنای رفتار محیط کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند. در واقع نفوذکننده‌ترین مؤلفه‌ها در این سطح جای گرفته‌اند. در سطح یک مؤلفه‌های معلول و خودمختار قرار دارند. در این طیف از سطح ۱۰ تا سطح ۱، مؤلفه‌ها براساس نوع و ارتباطات خود قرار دارند. سطح ۴ و ۵ نزدیک‌ترین مؤلفه‌ها و یا به عبارت دیگر ملموس‌ترین مؤلفه‌های محیط کسب‌وکار هستند. در سطح ۱۰، ۶ مؤلفه قرار دارند که همه آنها در مقوله محیط قانونی جای می‌گیرند و از عوامل سیاسی‌اند و در نمودار میزان وابستگی - قدرت نفوذ، در موقعیت نفوذ قرار دارند. شش مؤلفه آن عبارت است از استقلال قضایی، شاخص حقوق قانونی، اثربخشی بدنه قانون‌گذاری، نقش قانون، کارایی سیستم قانونی در به چالش کشیدن قوانین و زیرساخت‌های قانونی تجاری. پنج مؤلفه به‌طور مستقیم بر تحقق حاکمیت قانون اثرگذارند. آنها پس از طی مراحل بالا براساس مفاهیم مؤلفه‌ها در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی شدند (جدول ۳).

جدول ۳. ارتباط مقوله‌های در ادبیات مرورشده

مقوله ورودی	مقوله خروجی	منبع
اثربخشی دولت	اثربخشی دولت	[۷؛ ۲۷؛ ۳۴؛ ۳۸؛ ۳۹؛ ۴۰]
اثربخشی دولت	محیط قانونی	[۳۰؛ ۴۱]
امنیت	امنیت	[۴۲]
امنیت	محیط قانونی	[۳۴]
سرمایه اجتماعی	اثربخشی دولت	[۳۳؛ ۳۴؛ ۴۳]
سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی	[۳۴؛ ۴۴؛ ۴۵]
سرمایه اجتماعی	محیط قانونی	[۳۴]
محیط قانونی	اثربخشی دولت	[۷؛ ۲۷؛ ۳۴؛ ۳۹؛ ۴۰]
محیط قانونی	امنیت	[۸]
محیط قانونی	سرمایه اجتماعی	[۸؛ ۳۳]
محیط قانونی	سرمایه‌گذاری	[۴۶؛ ۴۷؛ ۴۸]
محیط قانونی	محیط قانونی	[۲۱؛ ۳۲؛ ۳۴؛ ۴۹]



برای حفظ اختصار، در جدول ۳ تنها ارتباط‌های مقوله‌های مرتبط با محیط قانونی آورده شده است. مقوله‌های ورودی و خروجی تکراری به علت ارتباط مقوله‌های آنان است. از نقطه نظر نقش و اهمیت مقوله‌های تشکیل‌دهنده محیط کسب‌وکار، مهم‌ترین و زیربنایی‌ترین مقوله، مقوله محیط قانونی کسب‌وکار است. به‌طور کلی مقوله محیط قانونی در برگیرنده ۱۸ مؤلفه است. ۱۲ مؤلفه در ناحیه نفوذ، سه مؤلفه مهم در ناحیه پیوندی و سه مؤلفه باقیمانده نیز در ناحیه وابسته قرار دارند.

۷- تحلیل عوامل مؤثر بر محیط قانونی

مؤثرترین مقوله بهبود محیط کسب‌وکار ایران، بهبود «محیط قانونی» است. محیط قانونی بر مقوله‌های جدول ۴ اثرگذار است. البته این جدول تنها تا سطح ۶ آورده شده است. از این اثرات، اثراتی که نفوذ بیشتری دارند، مهم‌تر هستند. برای نمونه بهبود «محیط قانونی» بر سرمایه اجتماعی هم در سطح نفوذ ۹ و هم در سطح ۸ اثر می‌گذارد؛ اما سطح ۹ دارای نفوذ مؤثرتری در محیط کسب‌وکار است. بنابراین بر سایر اثرات ترجیح دارد. منظور از «تعداد» شمار مؤلفه‌هایی از مقوله «محیط قانونی» که بر مؤلفه‌های مقوله‌های مرتبط اثر می‌گذارند.

جدول ۴. اثرگذاری مقوله «محیط قانونی» بر دیگر مقوله‌ها (تا سطح ۶)

نام مقوله اثرپذیر	سطح مقوله اثرپذیر	تعداد مؤلفه‌های اثرپذیر	نام مقوله اثرپذیر	سطح مقوله اثرپذیر	تعداد مؤلفه‌های اثرپذیر
محیط قانونی	۹	۲۶	بخش خصوصی	۶	۱۱
اثربخشی دولت	۹	۱۶	بازار	۶	۵
اثربخشی دولت	۸	۱۶	اثربخشی دولت	۶	۱۶
سرمایه اجتماعی	۸	۳	اقتصاد کلان	۶	۲
سرمایه اجتماعی	۷	۳	امنیت	۶	۶
محیط قانونی	۷	۲۶	سرمایه‌گذاری	۶	۹
اثربخشی دولت	۷	۱۶	محیط قانونی	۶	۲۶
آموزش	۷	۶	کارآفرینی	۶	۱۵
امنیت	۷	۶	بهداشت	۶	۳
بازار مالی	۷	۱۳	علمی پژوهشی	۶	۳
بهداشت	۷	۳	آموزش	۶	۶
			نیروی کار	۶	۶

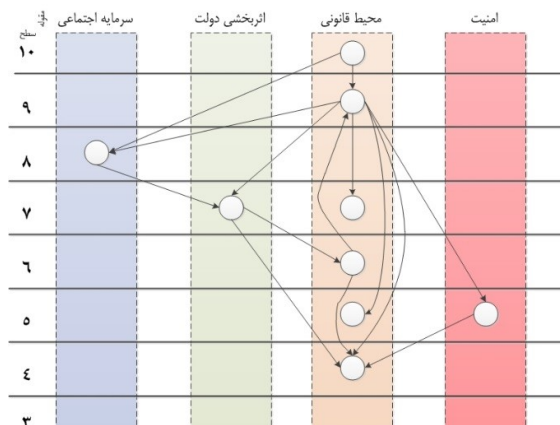


بهبود محیط قانونی مؤثرترین، مهم‌ترین و بااولویت‌ترین جزء بهبود محیط کسب‌وکار ایران است. برای بهبود آن باید مؤلفه‌های آن را بهبود دهیم. اما خود این مؤلفه‌ها تحت‌تأثیر (مؤلفه‌های) دیگر مقوله‌های پرنفوذ نیز هستند (جدول ۴). بنابراین برای بهبود محیط کسب‌وکار باید برای بهبود (مؤلفه‌های) این مقوله‌ها نیز طرح‌ریزی کنیم.

جدول ۵. اثرپذیری مقوله «محیط قانونی» از دیگر مقوله‌ها (تا سطح ۶)

نام مقوله اثرگذار	سطح مقوله اثر	تعداد مؤلفه‌های اثرگذار	نام مقوله اثرگذار	سطح مقوله اثرگذار	تعداد مؤلفه‌های اثرگذار
اثربخشی دولت	۹	۶	اثربخشی دولت	۷	۶
اثربخشی دولت	۸	۶	آموزش	۶	۱
سرمایه اجتماعی	۸	۱	بازار	۶	۲
امنیت	۷	۱	امنیت	۶	۱
سرمایه اجتماعی	۷	۱	اقتصاد کلان	۶	۱
آموزش	۷	۱	اثربخشی دولت	۶	۶

باتوجه به خروجی‌های به‌دست‌آمده از فرایندهای مدل‌سازی و بررسی نتایج حاصل‌شده (جدول‌های ۴ و ۵)، براساس شکل ۲، مهم‌ترین مقوله‌هایی که (با تشکیل دور) بر محیط قانونی اثر می‌گذارند، به تصویر کشیده شده‌اند. اینکه یک مقوله در چند سطح تکرار می‌شود، در واقع مربوط به مؤلفه‌های مختلف آن است. توجه به این نکته ضروری است که تحلیل‌ها روی مؤلفه‌ها انجام شده‌اند؛ اما برای مقاصد گزارش‌دهی، با توجه محدودیت‌ها، نتیجه‌گیری روی مقوله‌ها انجام شده است؛ یعنی مؤلفه‌ها به‌صورت محتوایی خوشه‌بندی شده‌اند و روی آن برچسب‌گذاری شده است.



شکل ۲. تأثیرپذیری محیط قانونی از دیگر مقوله‌ها

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود مؤثرترین و بانفوذترین مؤلفه‌های محیط قانونی و همچنین محیط کسب‌وکار ایران در سطح ۱۰ قرار گرفته‌اند. مؤلفه‌های محیط قانونی این سطح عبارت است از: استقلال قضایی، شاخص حقوق قانونی، اثربخشی بدنه قانون‌گذاری، کارایی سیستم حقوقی در به چالش کشیدن قوانین، زیرساخت قانونی تجاری و نقش قانون. این مؤلفه‌ها زیربنای محیط نهادی محیط کسب‌وکار ایران هستند و علاوه بر اثرگذاری بر مؤلفه‌های محیط قانونی در سطح ۹ (کارایی چارچوب قانونی در حل و فصل اختلاف‌ها، مقررات، کیفیت مقررات و حاکمیت قانون) بر مؤلفه سرمایه اجتماعی در سطح ۸ (پاسخ‌گویی) نیز مؤثرند. پاسخ‌گویی از عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های سطح ۷ اثربخشی دولت (سیاست‌های دولت و تفکیک قدرت) می‌باشد. مؤلفه‌های سطح ۷ اثربخشی دولت علاوه بر تأثیری که از مؤلفه سطح ۸ سرمایه اجتماعی می‌پذیرند، تحت تأثیر مؤلفه‌های سطح ۹ محیط قانونی نیز می‌باشند و بر مؤلفه‌های سطح ۶ (کارایی چارچوب قانونی در مقررات چالش‌برانگیز و اثر قوانین بر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی) و ۴ (شرایط و مقررات اخذ مجوز، حقوق مالکیت و اجرای قراردادها) محیط قانونی اثرگذار است. از سوی دیگر مؤلفه‌های سطح ۶ محیط قانونی بر روی مؤلفه‌های سطح ۹ محیط قانونی اثرگذارند. به‌علاوه مؤلفه‌های سطح ۵ مقوله امنیت (جرایم سازمان‌یافته، حمایت از اموال شخصی، دارایی‌های مسروقه، امنیت در شب، خشونت سیاسی



تحت حمایت دولت و جنگ داخلی) که تحت تأثیر مؤلفه‌های سطح ۹ محیط قانونی قرار دارند، بر مؤلفه‌های سطح ۴ محیط قانونی اثرگذارند.

۸- نتیجه‌گیری

با بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه محیط کسب‌وکار، پژوهش‌های متنوع و زیادی مشاهده می‌شوند. عمده پژوهش‌ها با نگاهی ریزبینانه و دقیق حول بررسی و تحلیل اجزای محیط کسب‌وکار انجام شده‌اند. اما نکته حایز اهمیت در کنار هم دیدن این اجزا و تحلیل تأثیر و تأثرات هریک از آنها بر یکدیگر است. در این پژوهش تلاش کردیم این مهم را به انجام برسانیم و با نگاه سیستمی و کل‌نگر به مجموعه اجزای محیط کسب‌وکار، در جهت بهبود آن پیشنهادهایی را ارائه دهیم.

در همین راستا تمام مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده محیط کسب‌وکار که در شاخص‌های جهانی مرتبط با محیط کسب‌وکار استفاده شده بودند، جمع‌آوری، دسته‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که پس از پالایش، از ۴۸۱ مؤلفه ۳۴۴ مؤلفه استفاده شد.

این مطالعه پس از گردآوری مجموعه عوامل محیط کسب‌وکار از شاخص‌های جهانی، شدت اثرگذاری و اثرپذیری این عوامل و تعامل بین آنها را با بهره‌گیری از نتایج ۱۷۵۱ پژوهش معتبر جهانی و داخلی تعیین و بومی‌سازی کرده است.

در شاخص‌هایی که برای ارزیابی محیط کسب‌وکار به کار می‌روند، وزن شاخص‌ها به صورت عمومی و یکسان در نظر گرفته می‌شود، اما در مطالعه جاری با توجه نوع ارتباطات و براساس شرایط کسب‌وکار ایران سطح‌بندی و مقوله‌بندی شده‌اند.

براساس نتایج حاصل از مدل‌سازی، ۳۴۴ مؤلفه در ۱۰ سطح و ۴ موقعیت وابسته، خودمختار، نفوذ و پیوندی دسته‌بندی شده و روابط بین آنها به تصویر کشیده شد و سپس به منظور سهولت در بیان نتایج، مؤلفه‌ها مقوله‌بندی و تحلیل شدند.

همان‌طور که در ادبیات نظری [۲؛ ۵؛ ۶؛ ۷؛ ۱۰؛ ۲۵؛ ۳۰] بیان شد، نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که کلیدی‌ترین زیرساخت بهبود محیط کسب‌وکار ایران، «محیط نهادی» است و زیرساخت بهبود محیط نهادی، سیستم قانون‌گذاری می‌باشد.



به‌رغم اینکه مبانی نظری [۳۳] افزایش قوانین و مقررات را یکی از سازوکارهای پاسخگویی می‌داند و آن را از عوامل تشدید پیچیدگی و ابهام اطلاعات عنوان می‌کند، اما باتوجه‌به نتایج پژوهش، مؤلفه پاسخ‌گویی (مقوله سرمایه اجتماعی) مستقل از مؤلفه‌های محیط قانونی است و با اثرگذاری بر اثربخشی دولت و تأثیر از اثربخشی قوانین کشور نقش مهمی در محیط کسب‌وکار ایفا می‌کند. بنابراین برای تقویت مؤلفه پاسخ‌گویی که پشتوانه اعتماد اجتماعی برای جامعه، سیاست‌مداران و فعالان اقتصادی کشور است باید قوانین و مقررات را از دریچه تأثیر آنها بر این مؤلفه نیز سنجش کرد.

تأثیر دولت نیز یکی از ارکان محیط نهادی است [۷]، که ارتباط تنگاتنگ آن با محیط قانونی بر نقش پررنگ دولت به‌عنوان مجری قانون در «کارایی چارچوب قانونی» دلالت دارد [۲۷]. همچنین شرایط اخذ مجوز و اجرای قراردادها و رعایت حقوق مالکیت علاوه بر اینکه تحت تأثیر اثربخشی دولت، کارایی چارچوب قانونی و مقررات کشور است، از مؤلفه‌های امنیتی نیز تأثیر می‌پذیرد [۳۲]. باتوجه‌به نتایج پژوهش یکی از عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های امنیتی، سیستم قانون‌گذاری و اثربخشی آن است.

باتوجه‌به نتایج شرح داده‌شده، به‌منظور اصلاح و بهبود ریشه‌ای محیط کسب‌وکار ایران، مهم‌ترین گزاره پیش‌رو آسیب‌شناسی و بررسی سیستم قانون‌گذاری و رویه‌های بهبود آن است. در این راستا علاوه بر عوامل مؤثر بر محیط قانونی باید بر عوامل متأثر و همچنین ذی‌نفعان آن نیز تمرکز و زنجیره‌های ذی‌نفعان را شناسایی کرد.

باتوجه‌به مؤلفه‌ها و مقوله‌های بررسی‌شده، موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

- ۱- نگاه ویژه به مسئله پاسخ‌گویی در راستای تقویت سرمایه اجتماعی و بالابردن اثربخشی دولت به‌عنوان پشتوانه حاکمیت قانون
- ۲- تقویت مؤلفه‌های مقوله اثربخشی دولت باتوجه‌به نقش بی‌بدیل دولت در اجرای قانون و حاکمیت قانون و همچنین تأثیر بر رویه‌های نهادی کسب‌وکار مانند شرایط اخذ مجوز و ضمانت اجرای قراردادها
- ۳- تقویت مؤلفه‌های مقوله امنیت باتوجه‌به تأثیرات مهم بر رویه‌های نهادی کسب‌وکار مانند شرایط اخذ مجوز و اجرای قراردادها



۹- قدردانی

با تشکر از خانم دکتر زهرا میراحسنی و آقای دکتر اشکان نیوشا.

۱۰- منابع

- [۱] معاونت پژوهش‌های اقتصادی. اقتصاد ایران در سال ۱۳۹۴ (محیط، منابع، بازیگران و برون‌دادهای حکمرانی اقتصادی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۴.
- [۲] مرادی، محمدعلی. محیط کسب و کار، نظریه‌ها، شاخص‌ها و تکنیک‌ها. تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۹۳.
- [3] Welfare state. *Britannica Online Encyclopedia*.
- [4] **Cook, Deborah.** *Adorno, Habermas, and the search for a rational society*. s.l.: Psychology Press, 2004. p. 20. 978-0-415-33479-2.
- [5] نقش محیط کسب و کار و آزادی اقتصادی در رشد اقتصادی کشورهای منتخب با رویکرد داده‌های تابلویی (۲۰۰۴-۲۰۱۳). بابکی، روح‌اله و سلیمی‌فر، مصطفی. مکان نشر نامشخص: اقتصاد و توسعه منطقه‌ای، ۱۳۹۳، جلد شماره ۸.
- [6] **Sklair, Leslie.** *Globalizing class theory*. [book auth.] Timothy Sinclair. *Global governance: critical concepts in political science*. s.l.: Taylor & Francis, 2004, pp. 139-140.
- [۷] تبیین اثر کیفیت نهادی بر فساد اقتصاد: رهیافت لیزرل. مداح، مجید. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۸۹.
- [۸] بررسی تأثیر متغیر نهادی حاکمیت قانون بر رشد اقتصادی در هشت کشور بزرگ اسلامی. حیدری، حسن و علی‌نژاد، رقیه. مکان نشر نامشخص: دوفصلنامه دانشنامه حقوق اقتصادی، ۱۳۹۳.
- [9] **Worthington, Ian and Britton, Chris .** *The Business Environment*. s.l.: Prentice Hall, 2006.
- [10] **Gregory, Paul and Stuart, Robert.** *The Global Economy and its Economic Systems*. s.l.: Western College Pub, 2013. p. 30. 978-1285055350.
- [11] *How Competitive Forces Shape Strategy*. **Porter, Michael E.** 2, 1979, Vol. 57, pp. 137-145.



- [12] *Doing Business 2017 Equal Opportunity for All*. s.l.: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2017.
- [13] **Schwab, Klaus** . *Insight Report The Global Competitiveness Report 2016-2017*. s.l.: World Economic Forum, 2016.
- [14] **Kelley, Donna , Singer, Slavica and Herrington, Mike** . *Global Entrepreneurship Monitor, 2015/16 GLOBAL REPORT*. s.l.: the Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2016.
- [15] **Dutta, Soumitra , Lanvin, Bruno and Wunsch-Vincent, Sacha** . *The Global Innovation Index 2016*. s.l.: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2016.
- [16] **Miller, Terry and B. Kim, Anthony** . *2016 Index of Economic Freedom*. s.l.: The Heritage Foundation and Dow Jones & Company, Inc, 2016.
- [17] طراحی مدل خط مشی گذاری به منظور بهبود محیط کسب و کار جمهوری اسلامی ایران با استفاده از نظریه داده بنیاد. منوریان, عباس , و غیره. ۱۳۹۲, مدیریت دولتی.
- [18] *The role of innovative entrepreneurship with in Colombian business cycle scenarios: A system dynamics approach*. **Aparicio, Sebastian , Urbano, David and Gómez, Diego** . 2015, Futures.
- [19] **Bah, El-hadj and Fang, Lei**. *Impact of the business environment on output and productivity in Africa*. s.l.: Journal of Development Economics, 2015.
- [20] *Development of Research and Innovation Capacity Index of HEIs on Disaster Resilience Related Studies*. **Hayat, Ezri , et al**. s.l.: Procedia Engineering, 2018, Vol. 212.
- [21] *What is the role of legal systems in financial intermediation? Theory and evidence*. **Bottazzi, Laura, Da Rin, Marco and Hel, Thomas**. s.l.: Elsevier Inc., 2009, Journal of Financial Intermediation, Vol. 18(4), pp. 559-598.
- [22] ارزیابی میزان تاب آوری اقتصادی ایران طی سال های ۱۳۹۲ - ۱۳۷۵. غیاثوند, ابوالفضل و رمضانیان, الهه. تهران: مطالعات راهبردی بسیج, ۱۳۹۴.
- [23] بررسی تأثیر متغیر نهادی حاکمیت قانون بر رشد اقتصادی در هشت کشور بزرگ اسلامی. حیدری, حسن و علی نژاد, رقیه. مشهد: دانشنامه حقوق اقتصادی, ۱۳۹۳, جلد ۲۱(۵).



- [۲۴] بررسی تطبیقی نظام نوآوری کشورهای مختلف در مقایسه با ایران. میربلوک، علی رضا، رضایی، رضا و موسوی، ربابه. مکان نشر نامشخص: مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۳۸۷، جلد ۳.
- [۲۵] موانع نهادی سرمایه‌گذاری خطرپذیر در ایران: مطالعه‌ای برای واکاوی انگیزه‌های سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های کوچک فناوری. متوسلی، محمود، و غیره. تهران: توسعه کارآفرینی، ۱۳۹۶، جلد ۱۰ (۳).
- [۲۶] نقش حقوق مالکیت فکری در کاهش قیمت تمام شده کالاها و خدمات. صادقی، محسن. تهران: مجله مطالعات حقوق تطبیقی، ۱۳۹۰، جلد ۲.
- [۲۷] اثر فساد مالی بر ترکیب مخارج دولت: مطالعه‌ی موردی کشورهای منتخب در حال توسعه. کریمی پتانلار، سعید، بابازاده، محمد و حمیدی، نعیمه. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۱.
- [۲۸] بررسی رانت در اقتصاد ایران. میلانی، علیرضا و حبیبی، اصغر. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۵، مطالعات علوم اجتماعی، جلد ۲ (۲)، ص. ۷۶-۸۳.
- [۲۹] تحلیل تأثیر شاخص‌های حکمرانی خوب بر شاخص توسعه انسانی، مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا (asena). سامتی، مرتضی، رنجبر، همایون و محسنی، فضیلت. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۰.
- [۳۰] راهکارهای بهبود مقررات‌گذاری و نقش آن در توسعه بازار بورس. حبیبی قبادیان، نشاط. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۷.
- [۳۱] راهکارهای بهبود نظام حاکمیت شرکتی ایران، با تأکید بر شاخص حمایت از سهام‌داران خرد بانک جهانی. پورسید، سیدبهبزاد، حسینی، سید محمدرضا و سهرابی، لیلان. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۵.
- [۳۲] اثر فضای کسب و کار بر رشد اقتصادی ایران، کشورهای MENA و OECD با استفاده از روش گشتاور تعمیم‌یافته. مهربانی، فاطمه، عبداللهی، فرشته و بصیرت، مهدی. مکان نشر نامشخص: سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۳۹۵، جلد ۱۳.



- [۳۳] پاسخگویی و چالش افشای اطلاعات. فروغی، داریوش و سلیمانی مارشک، مجتبی. مکان نشر نامشخص: پژوهش حسابداری، ۱۳۹۲، ۱۰، ص. ۷۳-۹۴.
- [۳۴] محیط کسب و کار در ایران؛ بررسی موردی ریسک و آزادی اقتصادی. کیانپور، سعید. مکان نشر نامشخص: اطلاعات سیاسی- اقتصادی، ۱۳۹۱، جلد شماره ۲۹۰.
- [35] **Blackburn, Simon.** *Oxford Dictionary of Philosophy.* second edition revised. s.l. : Oxford University Press, 2008. p. 353. 978-0-19-954143-0.
- [36] **Kaplan, D.** *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions.* 2. s.l. : SAGE, 2008. 978-1412916240.
- [۳۷] آذر، عادل، خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا. تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۲.
- [38] *Influence of e-government on the level of corruption in some EU and non-EU states.* **Lupu, Dan and Georgiana Lazăr, Corina.** 2015, *Procedia Economics and Finance*, pp. 365-371.
- [39] *Examining a model of vertical accountability: A cross-national study of the influence of information access on the control of corruption.* **Relly, Jeannine E.** s.l. : Government Information Quarterly, 2012, Vol. 29, pp. 335-345.
- [۴۰] کیفیت نهادها و ترکیب مخارج دولت: یک الگوی نظری. سرزعی، علی. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۴.
- [۴۱] ارزیابی امنیت اقتصادی کشور. مطالعات آینده پژوهی و سیاستگذاری. نظری، محمد و اکبری، پیمان. ۱۳۹۵، جلد ۲، ص. ۱-۱۵.
- [۴۲] هزینه‌های اقتصادی تروریسم در غرب آسیا؛ بررسی تحلیلی. شاپوری، مهدی. ۱۳۹۶، مطالعات راهبردی، ص. ۱۱۱-۱۴۲.
- [۴۳] مدل پاسخگویی سه بعدی: نگاهی متفاوت به پاسخگویی. واعظی، رضا و آزمندیان، محمد صادق. ۱۳۹۰، مطالعات مدیریت انتظامی، جلد ۱۷(۶)، ص. ۱۳۱-۱۵۶.
- [۴۴] دولت و سرمایه اجتماعی. خضری، محمد. مکان نشر نامشخص: مطالعات راهبردی، ۱۳۸۵، جلد ۳۱(۹)، ص. ۳۱-۵۲.



- [۴۵]. پاسخگویی مالی در بخش عمومی. قاسمی، محمد، خاکباز، افشین و آریگاپودی، پریمچاند. مکان نشر نامشخص: مجلس و راهبرد، ۱۳۸۵، جلد ۵۱ (۱)، ص. ۲۹۹-۳۳۴.
- [۴۶] عوامل موثر بر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در منطقه منا. خطابی، ساناز و غیره. مکان نشر نامشخص: فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی، ۱۳۹۶، جلد ۱۱، ص. ۶۳-۷۵.
- [47] *Political favouritism and investment efficiency. Chen, Yunsen, et al.* s.l. : Pacific-Basin Finance Journal, 2018. 101058.
- [۴۸] بررسی تأثیر حفاظت از حقوق مالکیت بر سرمایه‌گذاری خصوصی در ایران. صمدی، علی‌حسین و مهرپور، فریبا. مکان نشر نامشخص: مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (نور)، ۱۳۹۲، مطالعات اقتصادی کاربردی ایران، جلد ۷(۲)، ص. ۸۷-۱۱۰.
- [۴۹] ارزیابی میزان تاب‌آوری اقتصادی ایران طی سال‌های ۱۳۹۲ - ۱۳۷۵. غیاثوند، ابوالفضل و رمضانیان، الهه. مکان نشر نامشخص: مطالعات راهبردی بسیج، ۱۳۹۴، جلد ۶۸ (۱۸)، ص. ۹۱-۱۱۰.

تحلیل گفتمان انتقادی نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی

فاطمه مرادزاده^۱، مصطفی هادوی نژاد^{۲*}

۱- کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران.

پذیرش: ۹۹/۶/۱۲

دریافت: ۹۸/۱۲/۱۸

چکیده

این پژوهش با هدف کشف ایستارهای موجود درباره نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی انجام شده است. راهبرد پژوهش، تحلیل گفتمان انتقادی و مشارکت‌کنندگان تعداد ۲۰ نفر از کارکنان سازمان یادشده بودند که با روش‌های نمونه‌گیری پیشینه‌تنوع و نوعی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تحلیل داده‌ها براساس رهیافت فرکلاف سه مرحله وصف، تفسیر و تبیین انجام شد. یافته‌ها به کشف سه گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری تابو، طبیعی و ضروری منجر شد. براساس گفتمان تابو نافرمانی مدنی، رفتاری غیررسمی و مخرب با پیامدهای کژکارکردی برای سازمان است، در نتیجه امری غیرمجاز تلقی می‌شود. در گفتمان طبیعی، نافرمانی مدنی یک سازوکار جبری نهفته در طبیعت سازمان است؛ به طوری که وقتی روال جاری سازمان قادر به پاسخگویی به مطالبات عدالت‌خواهانه اعضا نباشد، به طور طبیعی گروهی از آنها به نافرمانی مدنی مبادرت می‌ورزند. در گفتمان ضروری، نافرمانی مدنی پدیده‌ای اکتسابی از سوی آن دسته از اعضای سازمان محسوب می‌شود که در اثر بی‌عدالتی سازمانی به ناکامی و انسداد روان‌شناختی رسیده‌اند و آن را به‌عنوان آخرین راه چاره و داروی معالجه‌کننده بیماری بی‌عدالتی در سازمان می‌دانند.

واژه‌های کلیدی: نافرمانی، نافرمانی مدنی، مقاومت در برابر تغییر، اعتراض، تحلیل گفتمان انتقادی.



۱- مقدمه

یکی از درون‌مایه‌های محوری مطرح در دانش مدیریت رفتار سازمانی، مطالعه واکنش‌های کارکنان به اوضاع ناسازگار سازمانی [۱] و یکی از این وضعیت‌های ناسازگار، نارضایتی کارکنان است [۲]. گاه کارکنان ناراضی، برخلاف وفاداران، به اعتراض روی می‌آورند [۳، ص ۳۰]. برخی از اعتراضات، نوعی قانون‌شکنی عامدانه، آگاهانه و مبتنی بر اصول اخلاقی از سوی فرد معترض هستند که به آنها «نافرمانی مدنی»^۱ گفته می‌شود [۴]. نافرمانان مدنی قانون را نقض می‌کنند تا از این رهگذر عدم مشروعیت برخی تصمیم‌ها را پررنگ و برای ایجاد اصلاحات انگیزه ایجاد کنند [۵].

به این ترتیب، در حالی که انتظار می‌رود اعضای سازمان تغییر را نوعی فرصت تلقی کنند و در راستای تحقق آن بکوشند [۶]، بعضی از آنها به نافرمانی مدنی - که نوعی اعتراض جمعی تلقی می‌شود - روی می‌آورند. اعتراض سنجی از مقاومت رفتاری آشکار خودآگاه در برابر تغییر است [۷]. تحلیل گونه‌های مختلف مقاومت رفتاری در برابر تغییر، موضوع مطالعات گوناگونی در دانش مدیریت بوده است [مانند ۸ و ۹]؛ زیرا شناسایی الگوهای رفتاری مقاومت، به مدیران این امکان را می‌دهد تا روند عملیاتی مؤثرتری را برای مواجهه با آن انتخاب کنند [۱۰]. در نافرمانی مدنی ما با گونه خاصی از مقاومت در برابر تغییر مواجه هستیم: مقاومت رفتاری آشکار خودآگاه جمعی مسالمت‌آمیز. پدیده‌ای رفتاری که در قلمرو مطالعات مقاومت در برابر تغییرات سازمانی موضوع مطالعه واقع نشده است؛ در عوض مطالعه‌ها درباره نافرمانی مدنی اغلب در حوزه اندیشه سیاسی و ناظر به کاوش معنا و یابش علل توجیه آن انجام شده‌اند [۱۱، ص ۳۳۸]. بنابراین، طرح این موضوع در دانش مدیریت، مغفول مانده و نوظهور است. وانگهی، نظریات متعارف مقاومت در برابر تغییر به نوعی آن را از جنبه فردی بررسی کرده‌اند [۱۲] و در نتیجه مقاومت جمعی نظیر نافرمانی مدنی نادیده گرفته شده است. پژوهش حاضر با نظر داشت این اهمیت نظری از یکسو و اهمیت کاربرد عملی آن براساس این واقعیت که مدیران در پی شناسایی چیرستی و چگونگی انواع مقاومت در برابر تغییرات



سازمانی برای مواجهه کارکردی با آنها هستند [۱۳]، به تحلیل گفتمان انتقادی^۱ نافرمانی مدنی در یک سازمان دولتی اختصاص یافته است. با این توضیح که نافرمانی مدنی در بستری از چالش در سطوح قدرت بروز پیدا می‌کند [۱۴] و تحلیل گفتمان انتقادی نیز روشی برای تدوین چارچوبی تحلیلی برای مطالعه زبان در رابطه با قدرت است [۱۵، صص ۱-۲]. با وصفی که گذشت، ما در این مطالعه در پی یابش موقف‌های نگرشی اعضای یک سازمان دولتی در قبال نافرمانی مدنی هستیم و از این رو جستجو در پی پاسخ دو پرسش را وجهه همت خود در این پژوهش قرار داده‌ایم: ۱- مشارکت‌کنندگان پژوهش چگونه نافرمانی مدنی را در سازمان مورد مطالعه درک کرده‌اند؟ و ۲- آنها چگونه این ادراک را بیان می‌کنند؟

۲- مروری بر پیشینه پژوهش

در قاموس علم سیاست، تعبیر نافرمانی مدنی نخست به وسیله هنری دیوید ثورو^۲ به کار برده شد. وی که در سال ۱۸۴۶ میلادی خودداری از پرداخت مالیات را به‌عنوان روشی برای اعتراض به حکومت وقت آمریکا برگزید و به دلیل همین نافرمانی به زندان افتاد، پس از آزادی مقاله مفصلی را با نام «دفاعیه حقوق فردی در برابر اقتدار حکومتی» به رشته تحریر در آورد. از نظر او در این مقاله، نافرمانی مدنی وسیله‌ای برای انقلاب به معنای براندازی نیست، بلکه ابزاری اصلاح‌طلبانه و محدودکننده قدرت بی‌حد و حصر دستگاه حکومتی به‌منظور عادلانه‌کردن آن است. وی دیدگاه خود را از نافرمانی مدنی بر پایه اخلاقی بنا نهاده است. نافرمانان مدنی با رفتار مسالمت‌آمیز خود نشان می‌دهند که طرفدار قانون و نظم در کلیت آن هستند و مخالفت آنان تنها متوجه قانون یا قاعده خاصی است که باید با نقض آن خطری را که می‌تواند متوجه جامعه شود، رفع کرد [۱۶].

بتز^۳ (۱۹۷۰) برای نافرمانی مدنی هشت ویژگی را برمی‌شمارد: نافرمانی مدنی شکستن قانون است، البته نه قانونی که ضوابط اخلاقی را کنترل کند؛ این عمل در برابر یک قانون خاص صورت می‌گیرد نه در برابر کل سیستم؛ خشونت‌بار نیست؛ عمومی است و ارتکاب آن

1. critical discourse analysis
2. Henry David Thoreau
3. Betz



به صورت علنی صورت می‌گیرد و فرد کنشگر عواقب آن، از جمله مجازات را پذیراست؛ دست آخر اینکه نافرمانی مدنی یک عمل اعتراضی است که طرفداران، آن را عادلانه می‌دانند [۱۷]. راولز^۱ (۱۹۹۹) سه شرط را برای نافرمانی مدنی بایسته می‌داند: اول اینکه باید همه راه‌های اقدام قانونی و عملیات نهادی فرسوده شده باشند؛ دوم اینکه نافرمانی مدنی باید تنها در موارد صریح و مشخص نابرابری انجام شود نه در پاسخ به هر نوع قانون ناعادلانه یا عمل دولتی. دست آخر اینکه نافرمانی مدنی همیشه باید متناسب با تجاوزات باشد و هرگز نباید به نقطه‌ای برسد که تهدیدی برای عملکرد قانون اساسی باشد [۱۸، ص ۳۱۹]. به زعم هابرماس^۲ (۱۹۸۵) نیز نافرمانی مدنی اعتراضی از نظر اخلاقی مشروع است که در آن نه تنها باورها و علائق شخصی، بلکه منافع عمومی مدنظر است. نافرمانی مدنی یکی از هنجارهای حقوقی را به عمد نقض می‌کند، بدون آنکه فرمانبری و اطاعت از کل نظم حقوقی را مورد تردید قرار دهد. نافرمانی مدنی، آماده پذیرش پیامدهای خدشه‌دار کردن هنجار حقوقی است و نقض قانون را اقدامی نمادی می‌داند. مسالمت‌آمیز بودن ابزار اعتراض در نافرمانی مدنی ناشی از همین واقعیت است [۱۹]. به این ترتیب، چنین دریافت می‌شود که چندین ویژگی مهم در عمل نافرمانی مدنی وجود دارد: نافرمانی از قانون، نافرمانی به دلیل ناامیدی از اقدام‌های دولتی، وجود قوانین یا سیاست‌های ناعادلانه، غیرخشنوت‌آمیز بودن و با وجدان‌بودن عمل و اینکه نافرمانان مایل به پذیرفتن پیامدهای اعمال خود هستند [۲۰، ص ۶۰]. از نظر فیدلر^۳ (۲۰۰۹) نیز نافرمانی مدنی عملی مردم‌سالارانه است که به وسیله گروهی که با انگیزه‌های تهییج شده‌اند، به صورت یک عمل جمعی به انجام می‌رسد [۲۱]. بنابراین، نافرمانی مدنی بی‌خشنوت، وجدان‌مندانه، اما سیاسی و به طور معمول با هدف ایجاد تغییر در قانون و سیاست‌های آن انجام می‌شود. سیاسی‌بودن نافرمانی مدنی نه تنها به این معنی است که نوک پیکان آن معطوف به واجدان قدرت سیاسی است، بلکه به این دلیل است که به وسیله اصل سیاسی عدالت هدایت و توجیه می‌شود [۱۸، ص ۳۲۱]. از آنجاکه نافرمانی مدنی عدالت اجتماعی را مخاطب خود قرار می‌دهد، شکلی از برقراری ارتباط به طور عمدی است؛ هدف اول نافرمانان مدنی این است که

1. Rawls
2. Habermas
3. Fiedler



به دیگران اعتقاد خود را نسبت به بی‌عدالتی در جامعه تحمیل کنند. ارتباط‌های ناشی از نافرمانی مدنی گاه عمودی و به‌دنبال انتقال پیامی از پایین به بالا، یعنی از جامعه مدنی به دولت و گاه افقی (نسبت به سایر شهروندان) به‌منظور آگاهی‌بخشی از وجود یک بی‌عدالتی است [۲۲].

کوئل^۱ (۲۰۰۹) بر این نظر است که هر مردم‌سالاری جدیدی به تنش خلاق حاصل از نافرمانی مدنی نیاز دارد. به زعم وی، مهم‌ترین کارویژه نافرمانی مدنی تغییر زاویه دید شهروندان به جامعه است، به نحوی که باعث شود آنها دنیای پیرامون خود را متفاوت از گذشته ببینند [۲۳، ص ۱۲۳]. در همین ارتباط سینگر^۲ (۱۹۷۳) پیش‌تر اذعان داشته بود که با نافرمانی مدنی، گروه اقلیت می‌تواند شدت احساسات خود را به گروه اکثریت نشان دهد، چرا که در ساختار مردم‌سالار هر آینه خطر بی‌عدالتی می‌رود، ولی نظام مردم‌سالار هیچ‌گونه توجهی به شدت نگرش‌ها ندارد [۱۴]. از همین رو است که به زعم زین^۳ (۱۹۹۷) یکی از اهداف نافرمانی مدنی دادن قوت بیان به گروه اقلیت است و این را نمی‌توان با رأی‌گیری یا گفتگوی عمومی انجام داد. اگر قرار باشد از ستم بیشتر درمورد اقلیت‌های ستم‌دیده اجتناب شود، باید به اقلیت مخالف برای ابراز کامل شکایت به گونه‌ای اجازه داده شود. یکی دیگر از اهداف نافرمانی مدنی از نظر وی، شکست تعصب‌ها و سنت‌های نادرست است؛ با این توضیح که اعتراض به فراتر از قانون، خروج از مردم‌سالاری نیست؛ بلکه جزء لوازم آن است. این یک اقدام اصلاح‌طلبانه و راهی برای شکستن بخش‌هایی است که به‌وسیله سنت و تعصب مسدود شده‌اند. بنابراین، اگرچه نافرمانی مدنی یک اختلال محسوب می‌شود، یک اختلال ضروری است [۲۴، ص ۴۰۳]. در واقع، نه تنها اقلیت‌های تحت ستم از اعمال نافرمانی مدنی بهره‌مند می‌شوند، بلکه نافرمانی مدنی به نفع همگان است؛ زیرا دیدگاه‌های مختلف نسبت به وضع موجود اظهار نظر می‌کنند و این می‌تواند باعث شود تا جامعه مردم‌سالار اشتباه‌های خود را اصلاح کند [۴]. بر همین پایه است که نافرمانان مدنی می‌کوشند تا وظیفه‌شناسانه عمل کنند. ویژگی‌های مختلف مرتبط با وظیفه‌شناسی را می‌توان با دو ویژگی به‌دست آورد: روراستی و

1. quill
2. singer
3. Zinn



جدیت. وظیفه‌شناسی شامل تعهدی خالصانه، روراست و جدی درمورد چیزی یا باور به چیزی است. فرد روراست و جدی نمی‌تواند خود را در اهداف و اقدام‌های خود فریب دهد؛ یعنی خودفریبی با وفاداری به وجدان و روراستی مغایرت دارد [۲۵]. در نافرمانی مدنی توجه به عدالت از اهمیت بسیاری برخوردار است. زمانی که شهروندان نقض اصول بنیادی عدالت را در یک قانون یا سیاست صادرشده به‌وسیله دولت می‌بینند، تصمیم می‌گیرند که نافرمانی مدنی را به‌عنوان راهی برای برقراری ارتباط خود با اکثریت در پیش بگیرند [۱۸، ص ۳۲۱].

اگرچه نافرمانی مدنی با برخی مفاهیم مشابهت دارد، نوعی مرزبندی مفهومی میان آنها برقرار است. از جمله این مفاهیم رقیب انقلاب، مقاومت مدنی، مقاومت و اقدام مسلحانه و ترمرد وجدان‌مندانه هستند. همان‌طور که نافرمانی مدنی یک شیوه معمول سیاسی به حساب نمی‌آید، یک عمل انقلابی هم تلقی نمی‌شود؛ زیرا انقلاب درصدد برانداختن قدرت مستقر یا دست‌کم شکستن اقتدار آن در یک فضای خاص است، چرا که منکر و نافی آن است؛ اما نافرمانی مدنی چارچوب قدرت مستقر و مشروعیت عمومی نظام قوانین را تأیید می‌کند نه نفی [۲۶]. همچنین، مقاومت مدنی اغلب در بستر جنبش‌های اجتماعی طرح می‌شود و مقصود از آن فنی است که مردم در منازعات سیاسی برای مقابله با یک ساختار یا شرایط سرکوب‌گر، بدون توسل به خشونت به کار می‌گیرند [۲۷]. از آنجاکه عدم خشونت عنصر محوری مقاومت مدنی است، این مفهوم با مقاومت غیرخشونت‌بار مترادف است [۲۸]. اقدام مسلحانه کنشی مبارزاتی شامل فنونی خشونت‌بار و پنهان بر اقتدار عمومی است؛ کسانی که در مقاومت مسلحانه شرکت می‌کنند، برخلاف نافرمانان مدنی از بازداشت‌شدن فرار می‌کنند و از تهدید به خشونت یا آسیب به افراد و اموال آنها ابا و هراسی ندارند. ترمرد وجدان‌مندانه عمل عمدی عدم اطاعت از یک دستور رسمی و قانونی و یا فرمان اجرایی و هدف از آن ابراز مخالفت یک کارگزار با عملی است که آن را مغایر با تعهدات خود می‌داند [۲۹، ص ۳].

توجیه نافرمانی مدنی براساس چهار نظریه قابل طرح است؛ براساس «نظریه قرارداد اجتماعی» توجیه نافرمانی مدنی دشوار است، زیرا این حق در صورتی برای شهروندان ثابت است که حکومت از مسیر تعیین‌شده خارج شده باشد؛ درحالی‌که در این نظریه چنین محدوده چارچوبی تعریف نشده است؛ مگر اینکه گفته شود قرارداد یادشده چارچوب و مسیر مشخصی



دارد. بنا به «نظریه رضایت عمومی» معیار مشروعیت حکومت، رضایت عمومی است. براین اساس، اگر حکومتی قوانینی را وضع کند که مردم نسبت به آنها ناراضی باشند، چون با ملاک مشروعیت در تعارض است، حق نافرمانی مدنی را موجه می‌سازد. پیش‌بینی برگزاری همه‌پرسی در نظام‌های سیاسی امروز برای تصمیم‌های خاص که احتمال ناراضی‌تی مردم وجود دارد، راهکاری برای جلوگیری از گرفتن تصمیم‌های برخلاف رضایت عمومی است. اگر در چنین مواردی از حق نافرمانی مدنی برای شهروندان سخن گفته شود، بی‌وجه نخواهد بود. «نظریه اراده عمومی» ملاک مشروعیت را رأی اکثریت می‌داند و هیچ حقی برای نافرمانی مدنی باقی نمی‌گذارد. براساس «نظریه حق و عدالت» ملاک مشروعیت حکومت و تصمیم‌های آن رعایت حق و عدالتی است که حقوق عامه را تأمین و تضمین کند. براساس این نظریه، هرگاه حکومت از مدار حق و عدالت خارج شود و در نتیجه حکومت‌داری ناعادلانه صورت گیرد، حق مخالفت و نافرمانی وجود دارد [۱۶].

همان‌طور که روشن است، نافرمانی مدنی موضوعی مورد اهتمام اندیشمندان علوم سیاسی از حیث بیان ویژگی‌ها و شروط تحقق، کارویژه‌ها، مرزشناسی با مفاهیم رقیب و نظریه‌های پشتیبان بوده و در چارچوب مطالعات سازمانی به آن پرداخته نشده است. جدول ۱ نمایی از این پیشینه مطالعاتی را نمایش می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه موضوعی نافرمانی مدنی

پیشینه موضوعی	مأخذ
نظریه‌های پشتیبان	۱۶
ویژگی‌ها و شروط تحقق	۱۷-۲۱
کارویژه‌ها	۲۲-۲۵
مرزشناسی با مفاهیم رقیب	۲۶-۲۹



۳- روش‌شناسی پژوهش

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، تحلیل گفتمان انتقادی با رویکرد فرکلاف^۱ بود. این رویکرد دو هدف را دنبال می‌کند: کمک به تصحیح کم‌توجهی گسترده نسبت به اهمیت زبان در تولید، حفظ و تغییر روابط اجتماعی قدرت و نیز کمک به افزایش آگاهی نسبت به نحوه نقش‌آفرینی زبان در سلطه‌بعضی بر بعضی دیگر [۱۵، صص ۱-۲]. مزیت این رویکرد در وفاداری هم‌زمان آن به سه سنت تحلیل تفصیلی متن در حوزه زبان‌شناسی، تحلیل جامعه‌شناختی کلان‌کنش اجتماعی و سنت تفسیری و خرد در جامعه‌شناسی و تلفیق آنها با یکدیگر است [۳۰]. پژوهش در یک سازمان دولتی صنعتی ایرانی انجام شده که نافرمانی مدنی در آن پدیده‌ای تجربه‌شده و به‌طور مقطعی جاری است و گاه مصادیقی از آن رسانه‌ای می‌شوند.^۲ مشارکت‌کنندگان پژوهش به تعداد ۲۰ نفر (۱۵ مرد و ۵ زن با متوسط سن ۴۵ سال و میانگین سنوات ۲۵ سال اشتغال در سازمان، ۳ مدیر و بقیه کارشناس، ۱۳ نفر با تحصیلات کارشناسی، ۶ نفر کارشناسی ارشد و یک نفر دکترا) با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری بیشینه تنوع و نوعی^۳ [۳۱، ص ۲۰۷] از میان آن دسته از اعضای سازمان با سلیق و علائق مختلف انتخاب شدند که پدیده نافرمانی مدنی را در سازمان مستقیم با مشارکت یا غیرمستقیم با مشاهده تجربه کرده بودند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته باز بود که تا مرحله اشباع نظری ادامه پیدا کرد. پروتکل مصاحبه شامل چند پرسش اساسی بود: «نظر کلی شما درباره نافرمانی مدنی در این سازمان چیست؟»، «به نظر شما چرا در این سازمان نافرمانی مدنی رخ می‌دهد؟»، «چه کسانی در این سازمان به نافرمانی مدنی اقدام می‌کنند؟»، و «نافرمانی مدنی در این سازمان چه پیامدهایی با خود به دنبال داشته است؟».

برای تحلیل داده‌ها سه سطح وصف، تفسیر و تبیین لحاظ شدند:

الف) وصف: در این سطح، تحلیل ساختار زبانی متن صورت می‌گیرد؛ برای این کار به ویژگی‌های صوری آن متن پرداخته می‌شود. به این منظور واژگان کانونی متن برون‌آوری و ارتباط آنها با پدیده مورد مطالعه بررسی می‌شوند. برای برون‌آوری واژگان کانونی متن، سه نوع

1. Fairclough

۲. به سبب حساسیت پدیده مطالعه‌شده و ضرورت رعایت موازین اخلاق پژوهشی، نام سازمان قید نشده است.

3. Maximal Variation & Typical



ارزش واجد ویژگی‌های صوری مورد توجه قرار می‌گیرند: «ارزش‌های تجربی»، «ارزش‌های رابطه‌ای» و «ارزش‌های بیانی». ارزش‌های تجربی ناظر به تجربه مصاحبه‌شونده از جهان طبیعی و یا اجتماعی و دربرگیرنده محتوا، دانش و باورهای فرد هستند. در واقع، ارزش‌های تجربی مشعر به توجه فرد به بخشی از واقعیت پدیده مورد مطالعه است که به وسیله وی در قالب کلمات بازنمایی می‌شود. از جمله ویژگی‌های صوری متن که ذیل ارزش‌های تجربی مورد توجه قرار می‌گیرند، «روابط معنایی» شامل هم‌معنایی، شمول معنایی و تضاد معنایی میان کلمات متن هستند. بررسی این ویژگی‌های نحوی متون کمک می‌کند تا کشف معانی و رای صورت زبانی صورت پذیرد. ارزش‌های رابطه‌ای ناظر به روابط اجتماعی فرد تولیدکننده متن هستند؛ یعنی فرد با توجه به روابط اجتماعی که دارد، کلمات خاصی را برمی‌گزیند تا بتواند مقصود خود را بهتر ابراز کند؛ تأکید، تلقین، اغراق، حسن تعبیر و مانند آنها از جمله این ارزش‌ها هستند. ارزش‌های بیانی نیز ناظر به سوگیری ارزشی فرد تولیدکننده متن نسبت به بخشی از واقعیتی است که برگزیده است. این سوگیری را می‌توان از روی کلمات قضاوتی دارای بار منفی یا مثبت در متن شناسایی و کشف نمود.

ب) تفسیر: هدف در این سطح تحلیل، آشکارسازی رابطه متن با زمینه آن برپایه ویژگی‌های صوری متن انجام می‌شود. مفسر باید به منظور تفسیر بافت موقعیتی و نوع گفتمان به دنبال پاسخ به چند پرسش اساسی باشد: «ماجرا چیست؟ چه کسانی درگیر آن هستند؟ روابط میان آنها چیست؟ و نقش زبان در این ارتباط چیست؟». دست آخر، تفسیر نظم گفتمانی مبتنی بر بافت بینامتنی انجام می‌شود؛ با این توضیح که بافت بینامتنی^۱ پیش‌فرض‌هایی را از گفتمان‌های پیشین به گفتمان کنونی که فرد تولیدکننده متن در آن می‌گنجد، پیوند می‌دهد.

ج) تبیین: در این سطح تحلیل، رابطه گفتمان با مناسبات قدرت بررسی می‌شود؛ یعنی نشان داده می‌شود که نخست چگونه ساختارهای اجتماعی تعیین‌بخش گفتمان به‌عنوان یک کنش اجتماعی هستند؛ دوم اینکه گفتمان چه تأثیرات بازتولیدی به دنبال دارد [۱۵، صص ۶۷-۱۰۹]. با اقتباس از نظر لینکلن^۲ (۱۹۹۵)، برای بالارفتن دقت روش‌شناختی پژوهش، مناسبت پرسش‌ها با راهبرد تحلیل گفتمان انتقادی، مناسبت متون مورد تحلیل با پرسش‌ها، انتخاب

1. inter-textuality
2. Denzin & Lincoln



منابع کافی به‌عنوان نمونه به اقتضای گفتمان‌های شناسایی شده و استفاده از آنها به‌عنوان شاهد مثال، معرفی مبنای فلسفی راهبرد پژوهشی مورد استفاده، هم‌خوانی روش گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها با پارادایم مربوط، تشریح روش گردآوری و تحلیل داده‌ها برای درک بهتر خواننده از بافت پدیده مورد مطالعه مورد اهتمام واقع شدند. همچنین برای افزایش دقت تفسیری پژوهش، تشریح روابط میان گفتمان‌ها و یافته‌ها، تشریح ارتباط میان گفتمان‌ها و تفاسیر آنها و برقراری ارتباط میان یافته‌ها و دانش موجود لحاظ شدند [۳۲].

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

ما با بررسی داده‌ها به کشف سه گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری تابو، طبیعی و ضروری نایل آمدیم که در ادامه به وصف آنها پرداخته می‌شود و تفسیر و تبیین آنها به قسمت نتیجه‌گیری واگذار می‌شود:

الف) گفتمان «نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری تابو»: ما در وصف گفتمان تابو برخی از گزاره‌های عنوان شده به‌وسیله ۴ تن از مشارکت‌کنندگان پژوهش را به‌عنوان متون منتخب ارائه و ساختار زبانی آنها را تحلیل می‌کنیم:

متن ۱: «نافرمانی مدنی را قبول ندارم؛ اگر قرار باشد هر کسی قوانین خودش را اجرا کند، هرج‌ومرج به‌وجود می‌آید. در این سازمان قوانین مخصوص و داخلی داریم، وقتی که به شرکت دعوت می‌شویم باید به اینها پایبند باشیم. بهترین کار این است که به اصول پایبند باشیم ... من به‌عنوان یک رئیس نافرمانی مدنی را مخرب و زیان‌بار و دارای بار منفی می‌دانم و آن را قبول ندارم؛ اصلاً نباید حرفش را هم زد. به‌نظر من حتی براساس رسم و آیین و عرف جامعه هم نیست و ممنوع است و آن را جزء نبایدها و ممنوعیت‌ها می‌دانم».

به لحاظ ارزش‌های تجربی، «هرج‌ومرج»، «قوانین خودش»، «قوانین مخصوص و داخلی»، «اصول»، «رسم و آیین و عرف»، «مخرب و زیان‌بار و دارای بار منفی» و «ممنوع» واژگانی کانونی هستند که در این متن مشارکت‌کننده از آنها برای تحلیل و افاده معنای غیرمجاز بودن نافرمانی مدنی در سازمان استفاده کرده است؛ چرا که فهم وی از این پدیده سازمانی، نوعی هنجارشکنی و عدول از مقررات، ضوابط و میثاق‌های سازمانی به نفع رفتارهای خودسرانه



سلیقه‌ای است. اینگونه وی نافرمانی مدنی را رفتاری «مخرب و زیان‌بار و دارای بار منفی» معرفی می‌کند. همچنین، مصاحبه‌شونده تلاش می‌کند تا با ارجاع نافرمانی مدنی به «رسم و آیین و عرف جامعه» آن را هنجارشکنی و از سوی جامعه سازمانی غیرقابل قبول و «جزء نبایدها و ممنوعیت‌ها» معرفی کند. او این چنین نه تنها نافرمانان مدنی را در مقابل قوانین و میثاق‌های پذیرفته شده به وسیله خود ایشان در بدو ورود به سازمان قرار می‌دهد، بلکه تلاش می‌کند تا آنها را در ستیز با هنجارهای عمومی معرفی و از این رهگذر رفتار ایشان را تخطئه کند. از حیث روابط معنایی، هم‌جواری بی‌فاصله و واسطه‌واژگان «مخرب و زیان‌بار و دارای بار منفی» در کنار یکدیگر یا «رسم و آیین و عرف» و نیز «نبایدها و ممنوعیت‌ها» از جمله مصادیق هم‌معنایی کلمات در متن بوده‌اند. همچنین، مشارکت‌کننده بر آن بوده است تا با کاربست واژه «اصول» و قرین کردن آن با واژگان «قوانین مخصوص و داخلی» از ظرفیت هم‌معنایی استفاده کند و از یک سو بر ریشه‌داربودن رفتارهای هم‌ساز با قوانین سازمان تأکید و از سوی دیگر به‌طور تلویحی بر هویت‌داربودن ملتزمان به قوانین سازمان اشاره کند. در مقابل، بر پایه تضاد معنایی واژگان، با کاربست واژه‌های «قوانین خودش» در برابر «اصول» و «قوانین مخصوص و داخلی» سست‌پایگی رفتارهای نافرمانانه و بی‌هویتی نافرمانان مدنی را القا کرده است. از حیث ارزش‌های رابطه‌ای، استفاده مشارکت‌کننده از جمله شرطی مانند «اگر قرار باشد هر کسی قوانین خودش را اجرا کند، هرج و مرج به وجود می‌آید»، نوعی تلقین برای تأکید بر مدلل‌بودن غیرمجاز دانستن نافرمانی مدنی در سازمان و در نتیجه بالابردن وجه اقناعی آن است. همچنین، وقتی وی در گزاره «در این سازمان قوانین مخصوص و داخلی داریم»، از فعل «داریم» استفاده می‌کند، بر آن است تا بر غیرخودی بودن نافرمانان مدنی تأکید کند و با سلب هویت سازمانی نافرمانان مدنی، هزینه قانون‌شکنی را به وسیله ایشان بالا ببرد. از منظر ارزش‌های بیانی، مشارکت‌کننده وقتی به تصریح می‌گوید «من به‌عنوان یک رئیس نافرمانی مدنی را قبول ندارم»، می‌خواهد موضع بالادست و سوگیرانه خود را در مواجهه با این پدیده رفتاری به رخ بکشد؛ چه اینکه او خود را مجری قوانین سازمانی می‌داند و نافرمانان مدنی را تخطی‌کنندگان به آنها. استفاده از گزاره‌های تجویزی نظیر «باید به اینها [قوانین سازمان] پایبند باشیم» و گزاره تحکم‌آمیز «اصلاً نباید حرفش را هم زد» یا گزاره‌های به‌ظاهر خبری اما در تلویح انشایی مانند «بهترین کار این است که به اصول پایبند باشیم» - که در لفافه و در قالب



مراودات ضمنی، یعنی باید به این اصول پایبند باشیم- این موضع را تقویت می‌کند. همچنین، مشارکت‌کننده با به‌کارگیری فعل «داریم» در گزاره «در این سازمان قوانین مخصوص و داخلی داریم»، گویی شخصیت حقیقی خود را با شخصیت حقوقی سازمان در هم می‌آمیزد و این‌گونه ضمن پرننگ جلوه‌دادن هویت سازمانی‌اش، برائت‌جویانه مرز رفتاری خود را از نافرمانان مشخص می‌سازد و بر قبح کنش قانون‌ستیز ایشان تأکید می‌کند.

متن ۲: «نافرمانی مدنی را طبیعی نمی‌دانم و مخرب است؛ در این سازمان باعث درگیری ذهنی و فکری زمان کار برای بقیه کارکنان می‌شود. وقتی اعتراض می‌شود، همه هجوم می‌آورند به سالی که محل کار ما هست؛ می‌آیند و سروصدا و مهممه می‌کنند و این باعث درگیری ذهنی و وقفه در کار و اعصاب‌خوردی در طول روز برای ما می‌شود. نافرمانی مدنی چیزی جز بد جلوه‌دادن افراد نیست. به‌نظرم این جور افراد قانون‌شکن و هنجارشکن هستند و نظم سازمان را به هم می‌زنند. نافرمانی مدنی می‌تواند در این سازمان مخرب باشد و به‌نظر من غیرنرمال است».

به لحاظ ارزش‌های تجربی، واژگان «غیرطبیعی»، «مخرب»، «قانون‌شکن»، «هنجارشکن»، «به‌هم‌زننده نظم» و «غیرنرمال» بیان‌کننده اوصاف نافرمانی مدنی و کلمات «درگیری ذهنی و فکری»، «اعصاب‌خردی» و «وقفه در کار» نیز ناظر به پیامدهای کژکارکردی آن برای سازمان و اعضای آن براساس ایستار این مشارکت‌کننده هستند. وی بر آن بوده است تا با استفاده از ظرف معنایی این واژگان نافرمانی مدنی را پدیده‌ای غیرکارکردی، مخل نظم سازمان و آسایش اعضای آن و در نتیجه خلاف جریان عادی سازمان معرفی کند. او کوشیده است تا با استفاده از هم‌افقی معانی کلمات «هجوم»، «اعتراض»، «سر و صدا» و «هممه» در تبادر به ذهن، روی تاریک و جنبه اخلال‌گر نافرمانی مدنی را بیشتر نشان دهد؛ کما اینکه سازواری معنایی «درگیری ذهنی و فکری» و «اعصاب‌خردی» نیز القاکننده پیامدهای کژکارکردی مستقیم این پدیده برای دیگر اعضای سازمان است. همچنین، استفاده از واژگان «غیرطبیعی» و «غیرنرمال» برای وصف چیستی این پدیده نوعی تأکید بر شنای نافرمانان برخلاف جریان رایج سازمان است. از حیث تضاد معنایی، مشارکت‌کننده از واژگان «نظم» و «وقفه در کار» استفاده کرده تا صورت مخل نافرمانی را برای سازمان بهتر به تصویر بکشد. به لحاظ ارزش‌های رابطه‌ای، مصاحبه‌شونده با استفاده از ضمائر سوم شخص جمع برای نافرمانان مدنی و ضمائر اول



شخص جمع برای خود و دیگر اعضای سازمان سعی می‌کند نافرمانان مدنی را غیر و غریبه و بقیه را خودی و آشنا جلوه دهد و این تأکیدی بر حرکت خلاف جریان عادی نافرمانان مدنی برخلاف دیگر اعضای فرمان‌بردار نظیر خود او است. از منظر ارزش‌های بیانی، مشارکت‌کننده سوگیری منفی خود را در برابر نافرمانی مدنی با منحصرکردن آن به تصویرپردازی منفی حاصل از آن نزد دیگر اعضای سازمان نشان داده است؛ آنجا که به تعبیر وی «نافرمانی مدنی چیزی جز بدجلوه‌دادن افراد نیست». او همچنین با کاربست واژگان «مخرب» و «غیرنرمال» و اشاره به «برهم‌زدن نظم»، «قانون‌شکنی» و «هنجارشکنی» از رهگذر نافرمانی مدنی، موضع هنجاری سلبی خود را در قبال این پدیده رفتار سازمانی مشخص کرده است.

متن ۳: «به قول ما باید به پدرسوخته دو بار سلام کرد. اینجا معترضان حکم همان پدرسوخته را دارند. همیشه مدیران به آنها بها می‌دهند تا دوباره دست به این کار نزنند.»

به لحاظ ارزش‌های تجربی، کاربست واژگان «معترضان» و «پدرسوخته‌ها» نشان‌دهنده ایستار کژتابانه مشارکت‌کننده در برابر پدیده نافرمانی مدنی در سازمان است. از نظر وی نخست نافرمانی مدنی معادل «اعتراض» گرفته شده است؛ دوم با نگاهی منفی از آنها به‌عنوان «پدرسوخته‌ها» یاد شده است؛ با این وصف که باید «به آنها دو بار سلام کرد»؛ به این معنا که باید از کید ایشان بر حذر بود. همچنین، یادآوری اقدام مدیران برای «بهادادن» همیشگی به نافرمانان مدنی به‌منظور «دست‌زدن» مجدد به این کنش، تأکیدی بر موضع منفی وی در قبال نافرمانی مدنی در سازمان است. همچنین، از حیث روابط معنایی مشارکت‌کننده «معترضان» را برابر نهاد «پدرسوخته‌ها» قرار داده است. به لحاظ ارزش‌های رابطه‌ای، مصاحبه‌شونده با به‌کاربردن اصطلاح «به قول ما» و در پی آن استفاده از یک ضرب‌المثل بومی برای تأکید بر وجه پلشت و در نتیجه چرایی تاب‌بودن نافرمانی مدنی به تلقین روی آورده است. او همچنین با استفاده از ظرفیت قالبی یک جمله وابسته تأویلی («همیشه مدیران به آنها بها می‌دهند تا دوباره دست به این کار نزنند») سعی کرده است تا اتصاف نافرمانان مدنی را به وصف پدرسوختگی تقویت کند. از حیث ارزش‌های بیانی نیز وی با تصریح اینکه «معترضان حکم همان پدرسوخته را دارند»، سوگیری منفی خود را نسبت به نافرمانی مدنی سازمانی نشان داده است.



متن ۴: «نافرمانی مدنی اینجا جنبه سیاسی دارد؛ همیشه یک عامل پشت‌صحنه‌ای وجود دارد که باعث تحریک افراد ناپخته می‌شود تا اعتراض کنند و آنها هم بدون آگاهی از شرایط، ضوابط و محدودیت‌ها تجمع می‌کنند».

از نظر ارزش‌های تجربی، واژگان کانونی «سیاسی»، «عوامل پشت‌صحنه»، «تحریک»، «ناپخته»، «اعتراض» و «تجمع» بنیادی‌ترین نقش را برای افاده معنای گفتمان در این متن ایفا می‌کنند؛ به این معنا که مشارکت‌کننده نافرمانی مدنی را بازی‌خوردن عده‌ای ناپخته می‌داند که فریب عده‌ای بازیگر سیاسی پشت‌پرده را خورده‌اند و بدون آنکه از «شرایط و ضوابط و محدودیت‌ها» در سازمان اطلاع کافی داشته باشند، تن به اعتراض در قابل تجمع می‌دهند. همچنین، از حیث روابط معنایی میان واژگان «شرایط»، «ضوابط» و «محدودیت‌ها» نوعی شمول معنایی وجود دارد. به لحاظ ارزش‌های رابطه‌ای نیز مصاحبه‌شونده با به‌کار بردن جمله «همیشه یک عامل پشت‌صحنه‌ای هست» به صورت موجه کلیه سعی کرده است تا وجه سیاسی نافرمانی مدنی را با استفاده از عنصر تلقین تقویت کند. همچنین، از نظر ارزش‌های بیانی مشارکت‌کننده نافرمانان مدنی را افرادی «ناپخته»، تحریک‌شده و ناآگاه از مقررات سازمان می‌داند و این نشانه‌ای از سوگیری منفی وی در برابر این پدیده رفتار سازمانی است.

ب) **گفتمان «نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری طبیعی»:** در ارتباط با وصف گفتمان طبیعی، برخی از گزاره‌های عنوان‌شده به وسیله ۲ تن از مشارکت‌کنندگان پژوهش را به‌عنوان متون منتخب ارائه و ساختار زبانی آنها را تحلیل می‌کنیم:

متن ۱: «این پدیده را طبیعی و معمولی می‌دانم و نمی‌توان جلوی رخدادن آن را گرفت و غیرقابل حذف است. اگر صورت بگیرد سازمان به وضع خوب می‌رسد و عملکرد سازمان و افراد بالا می‌رود. وظیفه مدیریت این است که رو در رو با کارکنان گفتگو کرده و از محدودیت‌ها صحبت کند و سخنان آنها را هم بشنود؛ یا قانع بشود یا قانع نکند».

به لحاظ ارزش‌های تجربی، «طبیعی»، «نرمال» و «غیرقابل حذف» واژگانی کانونی هستند که از آنها برای افاده معنای ممکن و طبیعی بودن نافرمانی مدنی در سازمان استفاده شده است. البته وی با تأکید بر «گفتگوی اقناعی» میان مدیریت و نافرمانان مدنی - که به‌زعم ایشان «وظیفه مدیریت» است - طبیعت کارکردی نافرمانی مدنی را مقید و مشروط کرده است. از حیث روابط معنایی، مشارکت‌کننده از ظرفیت هم‌معنایی واژگان کانونی یادشده استفاده کرده است. ضمن



اینکه از هم‌جواری «وضع خوب» و «عملکرد بالا» هم برای پشتیبانی یکدیگر در متن در رساندن معنای پیامد مثبت نافرمانی مدنی و طبیعت کارکردی آن استفاده شده است. از نظر ارزش‌های رابطه‌ای، استفاده از جمله شرطی «اگر صورت بگیرد سازمان به وضع خوب می‌رسد و عملکرد سازمان و افراد بالا می‌رود»، نوعی تلقین برای تأکید بر مدلل بودن طبیعت کارکردی نافرمانی مدنی در سازمان و در نتیجه بالابردن وجه اقتناعی آن است. همچنین، وی با استفاده از سرجمه «وظیفه مدیریت این است که» تلاش کرده تا ثقل تأکیدی طبع کارکردی مشروط نافرمانی مدنی را افزون کند. از حیث ارزش‌های بیانی وقتی مشارکت‌کننده می‌گوید «این پدیده را طبیعی و معمولی می‌دانم و نمی‌توان جلوی رخ دادن آن را گرفت و غیرقابل حذف است»، موضع خود را در برابر این پدیده رفتار سازمانی به‌روشنی و تصریح معین ساخته است.

متن ۲: «نافرمانی مدنی پدیده‌ای طبیعی است و من آن را مثل سرطان خوش‌خیم می‌دانم؛ دردی که درمان‌پذیر است که باید قبل از اینکه پیشرفت کند، دارو و راهکار برای درمانش تجویز کرد. در واقع، افراد زمانی که در حق آنها بی‌عدالتی می‌شود و تمام مراحل و راه‌های قانونی و عملیاتی را امتحان می‌کنند ولی نتیجه‌ای نمی‌گیرند، از ناچاری به این پدیده روی می‌آورند. این پدیده عامل بی‌عدالتی را از خواب غفلت بیدار می‌کند و باعث شناسایی عیوب و مشکلات سازمان می‌شود. باید برای آنها راه‌حل نهایی ارائه کرد و نباید آن را سرکوب کرد؛ اگر سرکوب شود حکم خاکستر زیر آتش را دارد؛ پیشرفت می‌کند و باعث افول سازمان می‌شود؛ همان سرطانی خوش‌خیمی می‌شود که جلوی پیشرفت آن را نگرفته‌ایم».

به لحاظ ارزش‌های تجربی، واژگان «طبیعی»، «سرطان خوش‌خیم»، «دردی درمان‌پذیر»، «ناچاری» و «تجویز دارو و راهکار» در کنار هم نشان می‌دهند که مشارکت‌کننده نافرمانی مدنی را رخدادی طبیعی، ناگزیر و در حکم یک بیماری قابل درمان می‌داند که باید جلوی آن را با تجویز درست گرفت. اگرچه وی با کاربست استعاره بیماری سرطان، صورت ظاهری نافرمانی مدنی را کدر نشان داده است، از یک‌سو آن را ناعلاج ندانسته و از سوی دیگر با بیان کارکردهای آن، روی روشن نافرمانی مدنی را به تصویر کشیده است؛ به‌طور مشخص تصریح می‌کند که «این پدیده عامل بی‌عدالتی را از خواب غفلت بیدار می‌کند و باعث شناسایی عیوب و مشکلات سازمان می‌شود؛ اما مصاحبه‌شونده این کارکرد سازنده را منوط به نحوه مواجهه



مدیریت سازمان با نافرمانی مدنی دانسته است؛ به نحوی که «اگر سرکوب شود حکم خاکستر زیر آتش را دارد؛ پیشرفت می‌کند و باعث افول سازمان می‌شود». همچنین، مصاحبه‌شونده برای وصف «ناچاری»، آن را محصول بی‌عدالتی و دریافت نکردن پاسخ مساعد از سوی مدیریت سازمان از مجاری قانونی دانسته است. از حیث روابط معنایی، «درد درمان‌پذیر» و «سرطان خوش‌خیم» یا «عیوب و مشکلات» و «بی‌عدالتی» دارای رابطه شمول معنایی هستند. از منظر ارزش‌های رابطه‌ای، او برای تأکید بر ضرورت چاره‌اندیشی برای نافرمانی مدنی، از «باید» استفاده می‌کند؛ این بایستگی گزینه رقیبی است برای شایستگی که به‌وسیله مشارکت‌کننده اختیار شده است. همچنین، استفاده از جمله شرطی «اگر سرکوب شود، حکم خاکستر زیر آتش را دارد»، تأکیدی تلقینی بر پیامدهای منفی و مخرب نافرمانی مدنی در اثر سرکوب آن است. به لحاظ ارزش‌های بیانی، وی از یک سو با تصریح به اینکه «نافرمانی مدنی پدیده‌ای طبیعی است»، سوگیری اولیه خود را نسبت به این پدیده نشان داده و از دیگر سو با استفاده از تعبیری مانند «سرطان خوش‌خیم» و «دردی درمان‌پذیر» وجه تاریک احتمالی آن را از نظر خود به تصویر کشیده و بر دیدگاه اولیه خود حد زده است.

ج) «نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری ضروری»: در وصف گفتمان ضرورت، ۳ متن انتخاب و ساختار زبانی آنها به قصد واکاوی ویژگی‌های صورتی آنها بررسی و تحلیل شده‌اند:

متن ۱: «زمانی که کارکنان به آخرین مرحله و به بن‌بست رسیده باشند، باید نافرمانی مدنی را به‌عنوان آخرین راهکار به کار ببرند ... افراد حرف خودشان را از این راه به مقامات بالا می‌رسانند؛ درواقع می‌توان گفت آخرین دارو برای درمان بی‌عدالتی در سازمان است. البته، نافرمانی مدنی من هیچ نتیجه مفید و ثمربخشی برای خودم نداشت، ولی به‌نظر من این یک چالش کوچک است».

از حیث ارزش‌های تجربی، واژگان کانونی «آخرین مرحله»، «بن‌بست»، «آخرین راهکار»، «آخرین دارو» و «درمان» در این متن نشان می‌دهند که مشارکت‌کننده نافرمانی مدنی را پدیده‌ای اکتسابی از سوی آن دسته از اعضای سازمان می‌داند که در اثر بی‌عدالتی سازمانی به ناکامی و «بن‌بست» و انسداد روان‌شناختی رسیده‌اند و آن را به‌عنوان آخرین راه خلاصی و برون‌رفت و نیز داروی معالجه‌کننده درمان بیماری بی‌عدالتی در سازمان برگزیده‌اند. همچنین، مشارکت‌کننده با به‌کارگیری تعبیر «چالش کوچک» برای کوچک‌شمردن پیامدهای منفی



پیش آمده برای خود در پس نافرمانی مدنی و بی فایده دانستن اثرهای مستقیم فردی آن، نافرمانی مدنی را یک ضرورت عامه و سازمان شمول برای برطرف شدن بی عدالتی سازمانی تلقی کرده است. از نظر روابط معنایی، مشارکت کننده از ظرفیت هم معنایی میان واژگان «آخرین مرحله»، «آخرین راهکار» و «آخرین دارو» و نیز شمول معنایی کلمات «بن بست» و «بی عدالتی» استفاده کرده است. به لحاظ ارزش های رابطه ای، مصاحبه شونده برای تأکید بر ضرورت نافرمانی مدنی در سازمان، از یک حسن تعبیر استفاده نموده است: «می توان گفت آخرین دارو برای درمان بی عدالتی در سازمان است». از نظر ارزش های بیانی، مشارکت کننده به استفاده از واژه «باید» موضع کاملاً رسا و گویای خود را درباره ضرورت نافرمانی مدنی ابراز کرده است. او همچنین با به کارگیری واژه «بن بست» و عجز کردن آن با واژه «بی عدالتی» و در مقابل آن استفاده از تعبیری مانند «آخرین دارو» و «درمان» برای نافرمانی مدنی، نگاه مثبت و جانب دارانه خود را به نافرمانی مدنی نشان داده است. به علاوه، با استفاده از اصطلاح «مقامات بالا» سعی کرده است تا مرز ارزشی نافرمانان مدنی را - به عنوان کنشگران کنشی مستحسن - از مدیران سازمان - به عنوان متهمان بروز بی عدالتی در سازمان - متمایز سازد. به علاوه، او با تحقیر بی دستاوردی نافرمانی مدنی که خود تجربه کرده و استفاده از وصف «یک چالش کوچک» برای آن، موضع تلویحی خود در بایستگی نافرمانی مدنی در سازمان نشان داده است.

متن ۲: «نافرمانی پدیده ای است که باید رخ بدهد تا قوانین ناعادلانه را از بین ببرد، چون جریان بی عدالتی در سازمان مانند آتشی است که می سوزاند و سازمان را نابود می کند و این پدیده سازمان را از گرداب بحران ها و بی عدالتی ها نجات می دهد و زمینه های رشد و بالندگی را فراهم می کند و کارکنان احساس بی عدالتی و فرسوده شدن و فریز شدن نمی کنند».

به لحاظ ارزش های تجربی، واژگان کانونی «نجات از گرداب» و «ایجاد زمینه رشد و بالندگی» تعبیری هستند که مشارکت کننده با آنها کوشیده تا به نافرمانی مدنی کارکردهایی مثبت را استناد دهد. از این رو برای گزاره «نافرمانی پدیده ای است که باید رخ بدهد» - که بر ضرورت و بایستگی رخداد نافرمانی مدنی در سازمان دلالت دارد - پشتوانه محتوایی ایجاد کند. از حیث روابط معنایی، وی از ظرفیت شمول معنایی میان واژگان «بحران ها»، «بی عدالتی ها»، «قوانین ناعادلانه» و «فرسوده شدن»؛ «می سوزاند» و «نابود کردن» و «فریز شدن» و نیز «رشد» و «بالندگی» استفاده کرده است. همچنین، واژگان «بحران ها و بی عدالتی ها» در مقابل



«رشد و بالندگی» قرار داده شده‌اند تا نوعی تضاد معنایی را تداعی کنند. از حیث ارزش‌های رابطه‌ای، مصاحبه‌شونده برای تلقین ضرورت رخداد نافرمانی مدنی در مواجهه با بی‌عدالتی سازمانی از جمله قوانین ناعادلانه (رسمیت ناعادلانه)، از تشبیه بی‌عدالتی به «آتش» و از پیامد آن برای اعضای سازمان به «احساس فریزشدن» استفاده کرده است. این دو گرچه عکس هم هستند، نوعی خروج از اعتدال را افاده می‌کنند. از منظر ارزش‌های بیانی نیز مشارکت‌کننده با اخذ این موضع که نافرمانی مدنی «باید رخ بدهد»، آشکارا نگرش خود را در برابر این پدیده رفتاری عیان ساخته است.

متن ۳: «نافرمانی مدنی باید باشد تا افراد از راه اعتراض نظرهای خودشان را به گوش مقامات بالا برسانند؛ در واقع باعث آگاه‌سازی مدیران می‌شود و تلنگری به آنها می‌زند که دقیق‌تر و عادلانه‌تر و جزئی‌تر رفتار کنند ... اعتراض به هر طریقی انجام شود، باعث می‌شود تا افراد از اضافه‌کاری و مزایا محروم شوند، ولی ترسی ندارند».

به لحاظ ارزش‌های تجربی، واژگان کانونی «اعتراض‌ها»، «نظرها»، «آگاه‌سازی» و «تلنگر» مشعر بر این موقف نگرشی مشارکت‌کننده در برابر نافرمانی مدنی هستند که این پدیده با ظهور اعتراضی خود، حامل نظرهای نافرمانان مدنی دربارهٔ مواضع سطحی، نادقیق و غیرعادلانهٔ مدیران تصمیم‌گیر سازمان است؛ از این رو قائل‌اند به اینکه نافرمانی مدنی ظرفیت این را دارد تا باعث «آگاه‌سازی» مدیران شود و باعث شود تا به‌عنوان یک «تلنگر» آنها «دقیق‌تر و عادلانه‌تر و جزئی‌تر رفتار کنند». البته، مشارکت‌کننده بر این نظر است که در هر حال نافرمانی مدنی برای کنشگران آن پیامدهایی منفی نظیر «محرومیت از مزایا» به دنبال خواهد داشت، اما نافرمانان مدنی از این بابت «ترسی ندارند». از حیث روابط معنایی، مشارکت‌کننده «نافرمانی مدنی» را برابر نهاد «اعتراض» دانسته است. او همچنین بر آن بوده تا از ظرفیت شمول معنایی «آگاه‌سازی» و «تلنگر» استفاده کند. «دقیق‌تر»، «عادلانه‌تر» و «جزئی‌تر» نیز واژگانی هستند که مشارکت‌کننده کوشیده است از شمول معنایی آنها به نفع انتقال معنای عدالت‌ورزی استفاده کند. همچنین، در متن «اضافه‌کاری» و «مزایا» نیز واجد شمول معنایی هستند. از منظر ارزش‌های رابطه‌ای، وی با مطلق‌گویی در خصوص پیامدهای گران‌بار نافرمانی مدنی برای معترضان و در پی آن بهره‌گیری از همین ارزش رابطه‌ای دربارهٔ نداشتن ترس نافرمانان مدنی از این سوءپیامدها سعی کرده تا موقف آنها را در ازای ضرورت رخداد نافرمانی مدنی پرنرنگ‌تر



نشان دهد. از حیث ارزش‌های بیانی، مشارکت‌کننده با بیان اینکه نافرمانی مدنی «باید باشد»، ایستار سوگیرانه خود را در برابر آن ابراز داشته است. او همچنین با استفاده از اصطلاح «مقامات بالا» مرز ارزشی نافرمانان مدنی را از مدیران سازمان متمایز ساخته است.

۵- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش که مبتنی بر راهبرد تحلیل گفتمان انتقادی در سازمانی دولتی انجام شده است، شناسایی گفتمان‌های موجود درباره نافرمانی مدنی در این سازمان بود. در این راستا یافته‌های پژوهش ما را به کشف سه گفتمان دلالت کردند:

الف) گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری تابو: در تفسیر این گفتمان چنین می‌توان اذعان کرد که گاه در سازمان یادشده عده‌ای از کارکنان به نافرمانی مدنی مبادرت می‌ورزند. در این حالت، یک سوی آشکار ماجرا نافرمانان مدنی و سوی دیگر سایر کارکنان و نیز مدیران سازمان هستند؛ اما در این میان کسانی هم پنهان و در پشت پرده در پی تحریک نافرمانان مدنی برای اعتراض‌ورزی هستند. برخی از کارکنان و مدیران ملامت‌گرانه نافرمانان مدنی را افرادی ناپخته، فریب‌خورده، تحریک‌شده، عدول‌کننده از قوانین، میثاق‌ها و هنجارهای سازمان و در نتیجه مخل نظم سازمانی و آسایش عمومی می‌دانند و بر این نظر هستند که این کار آثار زیان‌باری برای سازمان به دنبال خواهد داشت. بر این اساس است که این دو گروه نافرمانی مدنی را برای سازمان پدیده‌ای مذموم و ممنوع و خود را از آن مبرا می‌دانند. آنها برای افاده این معنا از واژگانی با بار منفی همچون «مخرب»، «غیرمعمول» و «جزء نیابدها و ممنوعیت‌ها» برای وصف نافرمانی مدنی استفاده می‌کنند. همچنین به لحاظ بینامتنی، مشارکت‌کنندگان نخست با ارجاع به نظم، قوانین، مقررات و هنجارهای جاری و نیز میثاق‌های انجام‌شده با اعضا در بدو ورود به سازمان بر قبح نافرمانی مدنی و ضرورت حفظ نظم سازمان، تمکین به قانون و نیز پایبندی به میثاق‌های سازمانی تأکید می‌کنند. این ارجاع بینامتنی نشان می‌دهد که در این گفتمان به مفاد «نظریه اراده عمومی» توجه عملی می‌شود [۱۶]؛ گویی نافرمانان مدنی عده‌ای اقلیت از اعضای سازمان هستند که زورمدارانه توجهی به نظر اکثریت (مدیران و کارکنان فرمان‌بردار) ندارند و در نتیجه با سوق‌دادن سازمان به هرج و مرج، به هیچ‌وجه نمی‌توان عمل



نافرمانانه آنها را مشروع دانست. دوم اینکه، با اشاره به بازی‌های پس پرده قدرت، نافرمانی مدنی را پدیده‌ای وابسته و تجلی فریب‌خوردگی جمع ناآگاهان و ناپختگان دانسته‌اند. در تبیین گفتمان تابو چنین دریافت می‌شود که این گفتمان از موضع طالبان و حافظان وضع موجود صادر شده است؛ آنهایی که نافرمانی مدنی را عنصری نظم‌ستیز، ناهنجار، خلاف میثاق‌های سازمانی و نوعی فریب‌خوردگی عده‌ای ساده‌لوح از بازیگران پشت پرده قدرت در جنگ قدرت با صاحبان قدرت رسمی کنونی در سازمان تلقی می‌کنند. به این ترتیب، نافرمانی مدنی عرصه ظاهری «کشاکش پنهان قدرت» است، به طوری که صورتش نقد وضع موجود و باطن آن نقدکردن چک قدرت است. از این رو در این گفتمان، نافرمانی مدنی رفتاری غیررسمی و کژکارکردی دانسته و معرفی می‌شود. با این اوصاف آنها مانند برخی صاحبان نظر [۲۵] به طور اساسی ادعای وظیفه‌شناس بودن نافرمانان مدنی را قبول ندارند.

ب) گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری طبیعی: در تفسیر این گفتمان چنین می‌توان اذعان کرد که گاه در سازمان مورد مطالعه عده‌ای از کارکنان که در اثر بی‌عدالتی وارد به استخوان آنها رسیده است و طی مجاری قانونی نتوانسته‌اند احقاق حق کنند؛ به طور طبیعی به نافرمانی مدنی مبادرت می‌ورزند. یک سوی ماجرا نافرمانان مدنی هستند که ناگزیر به قانون‌شکنی اقدام کرده‌اند تا از این رهگذر شاید صدای آنها به وسیله مدیریت شنیده شود؛ سوی دیگر نیز مدیران قرار دارند که می‌توانند یکی از دو گزینه اهتمام نظر به خواست نافرمانان مدنی یا سرکوب اعتراض آنها را در دستور کار مواجهه خود با جمع نافرمان قرار دهند. این نوع نگاه به نافرمانی مدنی از سوی برخی از کارکنانی مطرح می‌شود که خود نافرمانی مدنی را تجربه کرده و در آن شرکت داشته‌اند. به زعم آنها اگرچه نافرمانی مدنی صورت ناخوشایندی دارد و به مثابه یک «درد» همچون «سرطان» است، بی‌درمان و بدخیم نیست؛ بلکه مدیریت سازمان باید برای برطرف شدن شرایط آن چاره‌اندیشی کند. بر این اساس، از این حیث که نافرمانی مدنی واکنشی طبیعی به ناکامی پی‌آمد بی‌عدالتی و عدم رفع آن در سازمان و به تعبیری برون‌ریخت اعتراضی نافرمانان مدنی علیه بی‌عدالتی سازمانی است، کارکردی طبیعی دارد و منوط به اینکه مدیریت به شایستگی از عهده حل مسئله موجد نافرمانی مدنی برآید، طبیعتی کارکردی نیز دارد. با این وصف، اگر جوهره مدیریت را در مواجهه با تعارضات و اعتراض‌های مدنی، حل مسئله اقتناعی بدانیم، سرکوب نافرمانی مدنی واکنشی عرضی به آن و در نتیجه خلاف طبیعت کارکردی



نافرمانی مدنی خواهد بود. ثمره سرکوب نافرمانی مدنی برای سازمان مطلوب نخواهد بود، چرا که تنها پاک کردن صورت مسئله است. آن دسته از کارکنانی علم این گفتمان را بر دوش می کشند که خود کمتر نافرمانی مدنی را به طور مستقیم تجربه کرده اند؛ اما براساس سازوکار یادگیری اجتماعی نسبت به آن شناخت دارند؛ از این رو هم از برخوردهای ایجابی مدیران با نافرمانی مدنی مطلع اند و هم رویارویی های سلبی ایشان را با آن دیده و می شناسند. همچنین، به لحاظ بینامتنی، مشارکت کنندگان با ارجاع به بی عدالتی پیشینی، دلیل موجه نافرمانی مدنی پسینی را به عنوان واکنشی طبیعی به آن منتسب کرده اند. در تبیین این گفتمان چنین دریافت می شود که تحولات بنیادی سازمان اغلب از سوی مدیران آن رخ می دهند. در این میان، امکان تحقق برخی بی عدالتی ها به وسیله ایشان می رود. بعضی از کارکنانی که در معرض بی عدالتی ها قرار گرفته اند، نخست تن به روال جاری سازمان برای اصلاح امور می دهند؛ اما اگر بی عدالتی ها برطرف نشوند، به طور طبیعی به نافرمانی مدنی روی می آورند. براساس این گفتمان، این یک سازوکار جبری نهفته در طبیعت سازمان است. در این گفتمان نافرمانی مدنی برون داد مستقیم ناکامی است و به تعبیر شلدون¹ (۲۰۰۵) به دلیل ناامیدی از اقدام های مدیریتی بروز پیدا می کند [۲۰]. اصحاب این گفتمان، اختلال بودن نافرمانی مدنی را برای سازمان قبول دارند، ولی نه به عنوان یک اختلال ضروری - آن سان که برخی صاحبان نظر باور دارند [۲۴]- تا تجویزی باشد برای ایجاد نیت مند نافرمانی مدنی در سازمان، بلکه آن را به مانند یک بیماری علاج پذیر تجلی طبیعی سازوکار نظام خودتعدالی در سازمان به مثابه موجود زنده می دانند که اگر نسخه شفابخش آن به وسیله مدیریت کشف و به آن عمل شود، اختلال یادشده برطرف می شود و نافرمانی مدنی فروکش می کند، وگرنه در اثر سرکوب ابتدایی اختلالی عرضی و مزمن را به دنبال خواهد داشت که می تواند تا مرز درگاشت سازمانی پیش برود.

ج) نافرمانی مدنی به مثابه رفتاری ضروری: در تفسیر این گفتمان چنین می توان اذعان کرد که برخی از کارکنانی که از بی عدالتی به ستوه آمده اند و نتوانسته اند از راه مجاری قانونی و مسالمت آمیز احقاق حق کنند، بر خود فرض و بایسته می دانند تا با اعتراض و تجمع صدای فروخته و نشنیده خود را به گوش مدیران سازمان برسانند و اینگونه آنها را از خواب غفلت

1. Sheldon



بیدار کنند. گرچه تجربه نشان داده که به‌طور معمول سهم آنها از نافرمانی مدنی تنبیه است و مجازات، ایشان آگاهانه این عواقب را به جان می‌خرند تا علاوه بر اینکه به خاطر حضور میدانی خود برای اعتراض احساس تشخیص کنند، به امید آینده‌ای بهتر همچنان چراغ آگاهی‌بخشی را روشن نگه دارند. این گفتمان نزد آن دسته از کارکنانی شایع است که خود نافرمانی مدنی را تجربه کرده‌اند، ولی از آن طرفی نبسته‌اند؛ اما همچنان به اصلاح امور در آینده از رهگذر نافرمانی مدنی امید دارند. در این گفتمان مشارکت‌کنندگان به لحاظ بینامتنی با ارجاع به مجازات‌های اجرا شده برای نافرمانان مدنی سازمان در گذشته، بر عدم واهمه نافرمانان مدنی از این پیامدهای ناخوش‌آیند و رفتار خودآگاه، نیت‌مند و بانگیزه ایشان در استمراربخشی به روند نافرمانی مدنی تا زمان انجام اصلاحات مقتضی به‌وسیله مدیریت سازمان تأکید می‌کنند. در تبیین این گفتمان چنین دریافت می‌شود که براساس آن اصحاب قدرت در سازمان متهمان اصلی ایجاد بی‌عدالتی سازمانی هستند. نافرمانان مدنی از این ابزار هم برای بالابردن تشخیص خود در مواجهه با سیطره مدیران و هم برای آگاهی‌بخشی، بیدارباش، تنبیه و مجاب‌سازی آنها برای احقاق حقوق از دست رفته خود استفاده می‌کنند. در این میان، حتی اگر مدیران از عنصر ترس و ارعاب با چاشنی مجازات‌های سازمانی بر نافرمانان مدنی استفاده کنند، آنها همچنان بر انگیزه تکرار نافرمانی مدنی به وقت مقتضی اصرار دارند؛ چرا که حلاوت کام سازمان را به عدالت در پس تلخی موقت این نسخه واپسین مرجع می‌دانند. بنابراین، براساس این گفتمان، از آنجاکه گاه عملکرد مدیریت سازمان با موازین عدالت سازمانی ناسازگاری ندارد و گوش شنوایی هم برای اهتمام به نظر کهران سازمان در کار نیست، ضروری است که برای پیروگی بر این ثقل سامعه فریادی برکشیده شود؛ نافرمانی مدنی در حکم همین فریاد رساست. البته، این بایستگی مشروط و به تعبیر راولز (۱۹۹۹) به فرسوده‌شدن همه راه‌های اقدام قانونی و عملیات نهادی منوط است [۱۸، ص ۳۱۹].

به‌این ترتیب، در سازمان مورد مطالعه و مطابق این گفتمان، آن طور که به‌طور کلاسیک هم ثورو (۱۳۹۴) اذعان داشته است، نافرمانی مدنی ابزاری اصلاحی برای نیل به عدالت دانسته می‌شود [۱۶]؛ این یعنی اعتراض برای جلب منافع عامه، آن طور که هابرماس (۱۹۸۵) و هال (۲۰۰۶) مدعی هستند [۴؛ ۱۹]. در این گفتمان نافرمانی مدنی یک حق شناخته می‌شود. براین اساس و وفق «نظریه حق و عدالت»، در صورت بروز ناعدالتی، حق نافرمانی وجود دارد. همچنین،



می‌توان این ایستار را در قبال نافرمانی مدنی همساز با «نظریه رضایت عمومی» دانست؛ آنجا که براساس این نظریه اگر قوانین و مقررات وضع شده موجبات نارضایتی افراد را برانگیزند، چون شاخص مشروعیت رضایت عمومی است، حق نافرمانی مدنی برقرار دانسته می‌شود [۱۶]. با این وصف، براساس این گفتمان نافرمانی مدنی پدیده‌ای سیاسی نیز تلقی می‌شود؛ اما نه مانند گفتمان نخست - که در آن نافرمانی مدنی شقی از برون‌ریخت فریب‌خوردگی کنشگران نافرمانی دانسته می‌شود- بلکه عملی آگاهانه است برای خروش بر بی‌عدالتی اصحاب قدرت. نافرمانان مدنی با اختیار این کنش، از آن به‌منظور ایجاد نوعی تشخیص برای خود در راستای پوشیدن جامه عملی بر قامت نیت اصلی خود از نافرمانی مدنی استفاده می‌کنند. به تعبیر راولز (۱۹۹۹) نافرمانان مدنی اینگونه با اکثریت ارتباط برقرار می‌کنند [۱۸]؛ این همان کارکرد نمادی است که برخی صاحبان‌نظر متعرض آن شده‌اند [۱۹]؛ درواقع این یک هدف واسط است تا به تعبیر زین (۱۹۹۷) گروه اقلیت از رهگذر آن به‌نوعی قوت بیان دست پیدا کند [۲۴]؛ وگرنه انگیزه اصلی از نافرمانی مدنی در قلمرو مکانی پژوهش براساس این گفتمان به صدا درآوردن زنگ بیدارباش برای مدیران سازمان به‌منظور احقاق حقوق از دست‌رفته یا نادیده گرفته‌شده است که این البته گامی عقب‌تر از دیدگاه صاحب‌نظرانی همچون فیدلر (۲۰۰۹) و کویل (۲۰۰۹) درباره بنیادی‌ترین کارکرد نافرمانی مدنی است [۲۱]؛ [۲۳]؛ چرا که به زعم آنها انگیزه اصلی نافرمانی مدنی رهایی‌بخشی و مهم‌ترین کارویژه آن تغییر زاویه دید افراد به دنیای پیرامون خود است؛ یعنی براساس قاموس اسمیت^۱ (۲۰۰۴) ارتباط‌های ناشی از نافرمانی مدنی در سازمان مورد مطالعه و براساس این گفتمان از نوع عمودی است و نه افقی [۲۲]. به هر روی، براساس این گفتمان، کسانی که نافرمانی مدنی را یک ضرورت سازمانی می‌دانند، آگاهانه پذیرای مجازات‌های محتمل متعاقب آن نیز هستند که این هم البته جزء جدانشدنی از جوهره نافرمانی مدنی است [۱۷]؛ [۱۹].

شایان توجه است که وجه مشترک این سه گفتمان براساس آنچه در مصاحبه‌ها طرح شد، قالب اعتراضی نافرمانی مدنی در قلمرو مکانی بود. از این‌رو مرز آن از رقبای مفهومی دیگر نظیر انقلاب [۲۶]، مقاومت مدنی [۲۷] و تمرد وجدان‌مندانه [۲۹] جدا شده است. البته،

1. Smith



نافرمانی مدنی بیشتر عملی معترضانه تلقی می‌شود [۱۷]؛ ضمن اینکه نوعی عمل آگاهانه برای ابراز نارضایتی [۳، ص ۳۰] و مقاومت رفتاری آشکار خودآگاه در برابر تغییر نیز تلقی می‌شود [۵].

۶- پیشنهادها

از بین نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شوند:

الف) نظر به اینکه گفتمان‌های نافرمانی مدنی به مثابه رفتار طبیعی و رفتار ضروری به‌رغم تفاوت‌هایی که در قلمرو نظری دارند، بی‌عدالتی را خاستگاه این پدیده رفتاری در سازمان می‌دانند، شایسته است مدیریت سازمان پس از استماع دیدگاه‌های نافرمانان مدنی و حصول اطمینان از صحت مطالب مطرح‌شده، به کاوش آبخورهای بی‌عدالتی در سازمان بپردازد و به اصلاح آنها مبادرت کند. اگر هم موارد مطرح‌شده ناصحیح یا برآمده از ناآگاهی یا نارسایی اطلاعات نافرمانان مدنی تلقی شوند، باید با پرهیز از گرایش به رویکرد سرکوب، به اقناع نافرمانان مدنی بپردازد و نشان دهد که همواره گوش شنوایی برای شنیدن نظر افراد مختلف در سازمان وجود دارد. البته، از حیث پیش‌رویدادی لازم است مدیریت سازمان نسبت به شناسایی و اصلاح بسترهای موجد بی‌عدالتی سازمانی همواره عزمی جزم از خود نشان دهد.

ب) اگرچه براساس گفتمان نافرمانی مدنی به مثابه کنشی تابو چنین ادراک می‌شود که چه بسا عده‌ای سیاست‌پیشه در سازمان محرک نافرمانان مدنی باشند و اعتراضات نافرمانان مدنی نیز شرایط برهم‌زدن نظم جاری سازمان را فراهم آورد، بر مدیریت سازمان است که سازوکاری رسمی را برای ابراز شکایات اعضای سازمان و رسیدگی به آنها فراهم آورد تا هم قانونی باشد، هم مخل نظم سازمان نباشد و هم محملی برای استماع نظر معترضان محسوب شود تا به این وسیله حربه سیاست‌پیشگان برای آتش‌افروزی جنگ قدرت در سازمان کند شود.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه توصیه می‌شود یافته‌های پژوهش براساس گونه‌های دیگر تحلیل گفتمان نیز مورد و اشکافی قرار گیرند. بازآفرینی یافته‌های پژوهش در قلمروهای مکانی متفاوت دیگر نیز شایسته است. ضمن اینکه پیشنهاد می‌شود در



صورت اجرای پیشنهادهای اجرایی پژوهش به وسیله سازمان مورد مطالعه در قالب مطالعه‌ای آزمایشی وضعیت عدالت سازمانی و نارضایتی کارکنان سنجش شود.

۷- منابع

- [1] Grima F., Glaymann D. "A revisited analysis of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect model: Contributions of a longitudinal and conceptually extended approach", *Management*, 1, 2012: 1-41.
- [2] Dulac T., Coyle-Shapiro J. A., Henderson D. J., Wayne S. J. "Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations", *Academy of Management Journal*, 6, 2008: 1079-98.
- [3] Hirschman A. O. *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- [4] Hall M. R. "Guilty but civilly disobedient: Reconciling civil disobedience and the rule of law", *Cardozo Law Review*, 5, 2007: 2083-132.
- [5] Bulman-Pozen J., Pozen D. E. Uncivil obedience, *Columbia Law Review*, 4, 2015: 809-72.
- [6] Iverson R. D. "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 7, 1996: 122-49.
- [7] O'Connor C. A. "Resistance: The repercussions of change", *Leadership & Organization Development Journal*, 6, 1993: 30-6.
- [8] Hadavinejad M., Tamaddon S. "Exploring personality traits of behavioral resistance to change: A phenomenological study", *Strategic Management Thought*, 8, 2014: 157-89 (in Persian).
- [9] Hadavinejad M., Safikhani H. "Exploring the phenomenon of resistance to change in a university using hermeneutic phenomenology", *Public Administration Perspective*, 28, 2017: 111-35 (in Persian).
- [10] Hadavinejad M., Ramazani H. "A phenomenology study on situational antecedents of behavioral resistance to organizational change", *Transformation Management Journal*, 2, 2017: 21-39 (in Persian).
- [11] Y Tella M. J. F. *Civil disobedience*, Leyden, Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2004.
- [12] Hadavinejad M., Ebadi F. "Top management's hypocrisy and employee's resistance to change: Explaining the mediating role of trust to top management", *Transformational Management Journal*, 6, 2017: 49-71 (in Persian).

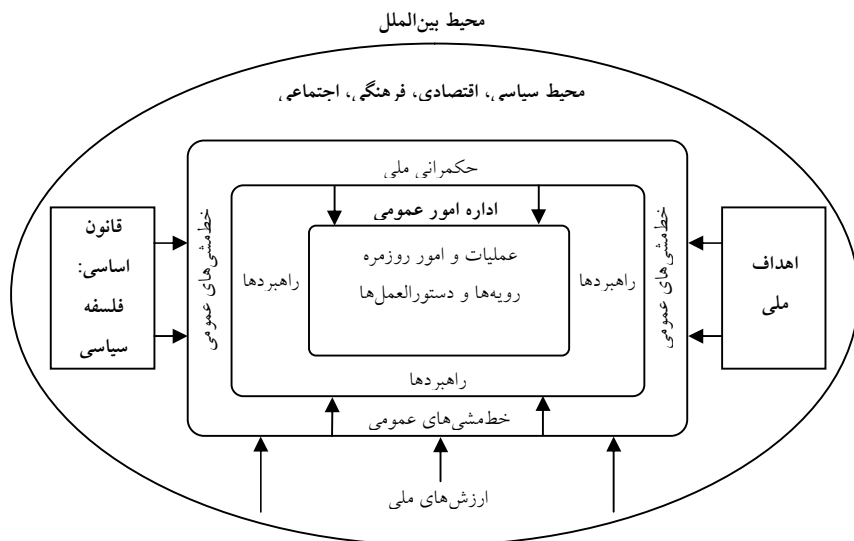
- [13] Erwin D. G., Garman A. N. "Resistance to organizational change: linking research and practice", *Leadership & Organization Development Journal*, 1, 2010: 39-56.
- [14] Singer P. *Democracy and disobedience*, New York: Oxford University Press, 1973.
- [15] Fairclough N. *Language and Power*, UK: Longman Group, 1989.
- [16] Thoreau H. D. *Civil disobedience*, Translated by Kashani, Gh., Tehran: Ghatreh Publication, 2016 (in Persian).
- [17] Betz J. "Can civil disobedience be justified?", *Social Theory and Practice*, 2, 1970: 13-30.
- [18] Rawls J. *A theory of justice*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1999.
- [19] Habermas J. "Civil disobedience: Litmus test for the democratic constitutional state", *Berkeley Journal of Sociology*, 30, 1985: 95-116.
- [20] Sheldon G. W. *The encyclopedia of political thought*, New Delhi: Facts on File, Inc., 2005.
- [21] Fiedler S. "The right to rebel: Social movements and civil disobedience", *Cosmopolitan Civil Societies: An Interdisciplinary*, 2, 2009: 42-51.
- [22] Smith W. "Democracy, deliberation and disobedience", *Res Publica*, 4, 2004: 353-77.
- [23] Quill L. (2009) *Civil disobedience: (Un)common sense in mass democracies*, Palgrave Macmillan, UK: Springer.
- [24] Zinn H. *The Zinn reader: Writings on disobedience and democracy*, New York: Seven Stories Press, 1997.
- [25] Brownlee K. (2004) "Features of a paradigm case of civil disobedience", *Res Publica*, 4: 337-51.
- [26] Cohen M. "Civil disobedience in a constitutional democracy", *The Massachusetts Review*, 2, 1969: 211-26.
- [27] Chabot S. "Making sense of civil resistance: From theories and techniques to social movement phronesis", In: Schock K. (Ed.), *Civil resistance: Comparative perspectives on nonviolent struggle*. Minnesota: University of Minnesota Press, 2015: 258-88.
- [28] Stephan M. J., Chenoweth, E. "Why civil resistance works: The strategic logic of nonviolent conflict", *International Security*, 1, 2008: 7-44.
- [29] Smith W. *Civil disobedience and deliberative democracy*, New York: Routledge, 2013.
- [30] Mohseni M. J. "An inquiry into the theory and method of Fairclough discourse analysis", *Ma'rifat-i Farhangi Ejtemaii*, 3, 2012: 63-86 (in Persian).



- [31] Creswell J. W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Boston: Pearson Education Inc., 2012.
- [32] Lincoln Y. S. "Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research", *Qualitative Inquiry*, 1, 1995: 275-89.

چارچوبی برای تحلیل کشورداری

کشورداری^۱ فعل دستگاه حکومت هر کشوری، از جمله ایران، است. قانون اساسی هر کشور، از جمله ایران، سند پایه‌ای کشورداری است. فلسفه سیاسی حکومت هر کشوری در چنین سندی به صراحت یا بعضاً به صورت ضمنی بیان شده است. این فلسفه سیاسی مبنای شکل‌گیری **فرآیند کشورداری** را بنیان‌گذاری می‌کند. به ادعای ما کشورداری عبارتست از **”علم، هنر و صناعت پیوند حکمرانی ملی، اداره امور عمومی و فعالیت عملیاتی کشور در همه ساحت‌ها، به منظور تحقق اهداف عالیه مصرح در قانون اساسی (یا سایر قوانین مادر که در دیگر کشورها متداول است).“** (شکل ۱ را ببینید).



شکل ۱. چارچوب مفهومی تحلیل فرآیند کشورداری

۱. نویسنده مدعی است ظرفی که می‌تواند سه جزیره جدای ازهم یعنی حکمرانی ملی، اداره امور عمومی و عملیات روزمره در سراسر جامعه را به صورت یک کلیت تبیین کند مفهوم "کشورداری" است. بنابراین این مفهوم را با توصیف فوق برای نخستین بار توسط نویسنده تعریف شده است.



بر این اساس فرآیند کشورداری بر سه رکن ذیل استوار است:

۱- **حکمرانی ملی:** حکمرانی عبارتست از راهبری، هدایت و نظارت بر مسیر کلی کشور به سمت اهداف مصرح در قانون اساسی". به عبارت دیگر حکمرانی در مقام هدف غایی، "یعنی راهبری اندیشه‌ها، رفتارها و گفتارهای جامعه در راستای اهداف مورد قبول فلسفه سیاسی هر کشور". این تعریف به ساحت رسمی کشورداری اشاره دارد. بنابراین، اگرچه وقتی سخن از حکمرانی ملی به میان می‌آید مداخله حکومت در هدایت و راهبری کشور برجسته می‌شود ولی بسته به نوع حکومت‌ها، چنین مداخله‌ای ممکن است متغیر باشد. بر این اساس، ممکن است بعضاً چنین نوع راهبری و هدایت بر کشور به صورت غیررسمی توسط نهادهای مردمی، جوامع نهادی و حتی نهادهای بین‌المللی، رسانه‌های جمعی و اجتماعی صورت گیرد و حتی اهداف غایی مورد نظر حکومت‌ها استحاله شود، طوری که خارج از اراده حکومت، فرآیند کشورداری در راستای اهداف دیگری غیر از اهداف مصرح در قانون اساسی کشور جهت‌دهی شود و همه منابع و امکانات کشور برای تحقق اهدافی غیر از اهداف مورد نظر حکومت بسیج شوند و کار چندانی هم از دست حکومت برنیاید. اگرچه همه حکومت‌ها برای از دست ندادن کنترل حکمرانی ملی سخت تلاش می‌کنند ولی ممکن است در "جنگ حکمرانی‌ها" پیروزی از آن ساحت غیر رسمی شود و حکومت‌ها بازنده اصلی باشند زیرا به اجبار منابع ملی را به فعالیت‌هایی اختصاص می‌دهند که از قبیل آنها اهداف دیگری به وسیله بازیگران دیگری حتی مخالف با فلسفه سیاسی آنها دنبال می‌شود. با این حال حکمرانی ملی رسمی از طریق نوعی ساختار یا سیستم در کشور اعمال می‌شود. در ایران رهبری در رأس هرم حکمرانی قرار گرفته و سه قوه اصلی کشور (مقننه، مجریه و قضاییه) تحت نظارت ولی متولی برپایی نظام حکمرانی ایران هستند. به طور کلی کارویژه‌های اصلی عنصر حکمرانی ملی در فرآیند کشورداری عبارتند از:



- **تدوین اهداف راهبردی کشور**، خط‌مشی‌های کلان (به وسیله رهبری نظام) و خط‌مشی عمومی به وسیله دولت به مفهوم سه قوه بر اساس رسالت حکومت و همین‌طور چشم‌انداز ملی در قالبی واحد به عنوان **"طرح راهبردی"** اداره کشور. این طرح راهبردی، هدف غایی کشور و نحوه تحقق آنها را ترسیم می‌کند. بر این اساس نقشه راهبردی کشور بر اساس پیوند رسالت، چشم‌انداز، اهداف و خط‌مشی‌های کلان و خط‌مشی‌های عمومی ترسیم می‌شود.
- **برپایی نظام اخلاقی حاکم بر جامعه** برای قضاوت در مورد ساحت‌های مهم رفتارهای ملی در سطح فردی، سازمانی، گروهی. این نظام اخلاقی زیربنای اصول اخلاق فردی و اجتماعی خواهد بود که قواعد یا استانداردهای حاکم بر سلوک رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای مردم در یک کشور را تعیین می‌کنند. استانداردهای اخلاقی هر جامعه ریشه در قانون اساسی، منویات رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای حاکمان دارد که آبشارگونه در تار و پود جامعه تزریق می‌شود. اگرچه همیشه منشأ رفتاری، گفتاری و اندیشه‌ای مردم قرار نخواهد گرفت.
- **خلق فرهنگ ملی کشور**. فرآیند ظریفی که هنر کشورداری حاکمان در حوزه فرهنگ را می‌طلبد و به نحوه تعامل مردم با یکدیگر اشاره دارد. هیأت حاکمه کشور، ترسیم‌کننده فرهنگ آرمانی کشور است و از طریق ساختارها، سیستم‌ها و انتصاب افراد در پست‌های مختلف حکومتی آن عملیاتی می‌کنند. **"حکومت‌پذیری یا دولت‌پذیری"** یعنی تمایل مردم به پذیرش هیأت حاکمه و حمایت از نظام حکمرانی کشور مرکز ثقل یک فرهنگ ملی اثربخش است که حکمرانان در پی برپایی آن در کلیت جامعه هستند. همین‌طور فرهنگ ملی کشور نشان می‌دهد که حکومت چقدر مردم‌دار است، چقدر مشارکت در حکومت را برمی‌تاباند و تا چه حد نوآوری و خلاقیت در ساحت‌های مختلف کشور را می‌پذیرد، چقدر ریسک‌های ملی فراروی کشور را تقبل کرده و رفع و رجوع می‌کند، چقدر باز و شفاف عمل می‌کند، چقدر دارای **بلوغ کشورداری** و **منش حرفه‌ای در اداره امور** جامعه است،



تا چه حدی نسبت به موضع‌های مخالف تحمل‌پذیر و صبور است و تا چه حدی پاسدار منافع ملت است.

- **تضمین‌کنندگی تبعیت‌پذیری ملی از منویات حکمرانی.** هیأت حاکمه حکمرانی کشور با ایجاد الزامات تنظیمی، قانونی و حقوقی حاکم بر رفتارها، گفتارها و اندیشه‌های شهروندان از یک طرف و تضمین تبعیت‌پذیری نظام اداری و کارکنان آنها برای حرکت در راستای اهداف راهبردی کشور و الزام همگان برای کار درون چارچوب اخلاقی و فرهنگی تعریف شده به وسیله هیأت حاکمه حکمرانی کشور تلاش می‌کند شهروندان را تابع منویات حکمرانی کند.
- **طراحی و اجرای چارچوب حکمرانی کشور.** هیأت حاکمه کشور که متولی راهبری جامعه به سمت اهداف مصرح در قانون اساسی است، در برابر عملکرد حکومت پاسخگو است و مسئولیت کلی کشور بر عهده او است؛ اما باید متذکر شد که هیأت حاکمه کشور نقش رسمی در فرآیند حکمرانی دارند و حکمرانی (راهبری کلیت جامعه) لزوماً تحت سلطه کامل حکومت و دولت‌ها نیست زیرا گفتار، کردار و اندیشه مردمان هر کشور تحت سلطه مطلق حاکمان نیست، باید فضای غیررسمی جامعه و محیط بین‌الملل نیز در نظر گرفت. همانطور که هر چهار عنصر قبلی حکمرانی نیز متأثر از محیط داخلی و بین‌المللی کشور هستند. بر این اساس برای تضمین حکمرانی مورد نظر در شرایط فعلی جهان، حاکمان باید با رفتار، گفتار و اندیشه‌های خود نشان دهند که پاسداران واقعی منافع آنها هستند و با تفویض مسئولیت‌های مختلف مورد نیاز به مردمان کشور تلاش کنند تا اهداف ملی کشور را در پرتو ارزش‌هایی مانند کارایی و اثر بخشی و همین‌طور عدالت اجتماعی بهتر محقق سازند. بنابراین چارچوب حکمرانی ملی باید اصول، ساختارها، عوامل توانمندساز و حلقه‌های واسط حکمرانی (برای مثال خط‌مشی‌ها و مقررات) که از طریق آنها چیدمان‌های حکمرانی کشور به وسیله تفویض سطوح مناسب اختیار و مسئولیت به مدیران دولتی و دیگر مجموعه‌های اجرایی و تضمین پاسخگویی عملیاتی می‌شود را تعریف کند. به طور کلی هیأت حاکمه متولی حکمرانی کشور از



طریق تدوین اهداف و مشخص کردن جهت حرکت کشور و طراحی نظام اداری کشور از یک طرف و نظارت بر آن از طریق الزام همگانی به رعایت قواعد و مقررات مورد انتظار، حکمرانی را در عمل تحقق می‌بخشد. بر این اساس هر حکومتی از جمله ایران دارای ساختار، سیستم و فرآیند حکمرانی است که در ظاهر امر دارای اختیار راهبری کلیت جامعه به سمت و سوی اهداف مدنظر خود هستند ولی در عمل بازنگران غیررسمی مانند نهادها و جوامع مردم نهاد، رسانه‌های جمعی و رسانه‌های اجتماعی هم در سطح داخلی و هم بین‌الملل می‌توانند کلیت ساختار، سیستم و فرآیند حکمرانی هر کشوری را تحت تأثیر قرار دهد. میزان موفقیت نظام حکمرانی را می‌توان بر اساس میزان تحقق اهداف مدنظر هیأت حاکمه اندازه‌گیری کرد.

۲- **سطح دوم فرایند حکمرانی:** "اداره امور عمومی" یا نظام اداری کشور است که باید برای اجرای منویات حکمرانی (که در قالب انواعی از خط‌مشی‌های عمومی ابلاغ می‌شود) انواعی از راهبردها تدوین کنند. در یک نگاه کلی کلیه وزارت خانه‌ها و مدیریت‌های تابعه آنها در این سطح قرار می‌گیرند. بر این اساس کارویژه‌های اصلی مدیریت دولتی عبارتند از:

- پیش‌بینی و برنامه‌ریزی راهبردی برای اجرای خط‌مشی‌های عمومی
 - ساماندهی و چیدمان اداری (از حیث ساختار، فرآیند، فنآوری، منابع انسانی و مالی، فرهنگ اداری و رابطه با سیاست) برای اجرای راهبردهای خط‌مشی‌های عمومی
 - فرماندهی یا جهت‌دهی دستگاه اداری در راستای چشم‌انداز ملی و اداری
 - هماهنگی بین وزارت‌خانه‌ای و درون وزارت‌خانه‌ایی برای ایجاد هم‌افزایی در اجرای خط‌مشی‌های عمومی
 - اعمال کنترل بر فعالیت‌های عملیاتی در کلیت نظام اداری
- با این توصیف اگر کشور به عنوان یک کلیت در نظر گرفته شود این کشور در پرتو امر حکمرانی و اداره امور عمومی در مفهومی کلان هدایت و اداره می‌شود اما ذکر این نکته حائز اهمیت است که فرآیند حکمرانی، اداره و عملیات بر کلیه قلمروهای خط‌مشی‌های هر کشور



سازی و جاری است. بر این اساس فرآیند کشورداری هم در سطوح کلیت جامعه و هم در سطح قلمروهای خطمشی‌ای برای مثال در حوزه بهداشت، ورزش، محیط زیست، گردشگری، آموزش پرورش، تجارت بین‌الملل، امنیت داخلی، کسب و کار، علم، فناوری و پژوهش، صنعت و معدن، شهرسازی و راه و ترابری، میراث فرهنگی، انرژی هسته‌ای و نظامی و امنیتی نیز صادق است. در نتیجه کیفیت کشورداری را می‌توان در پرتو کیفیت کشورداری بخشی، یا قلمرو خطمشی‌ای ارزشیابی کرد؛ بر این اساس ممکن است حکومتی در یک یا چند قلمرو دارای کیفیت خوبی از حیث کشورداری باشد ولی در یک یا چند حوزه دیگر چنین نباشد. همانطور که گفته شد حلقه ارتباطی بین حکمرانی ملی و مدیریت دولتی (نظام اداری) خطمشی‌های عمومی هستند. برای تدوین این خطمشی‌ها، خطمشی‌گذاران با توسل به "دانش مسئله‌شناسی"، مسئله‌های ملی (قلمرویی-وزارتخانه‌ای) نیازمند به خطمشی‌های ملی را تعیین می‌کنند، سپس به اتکاء "دانش پیش‌بینی" مشخص می‌کنند که دستاوردهای مورد انتظار از حل مسائل تعریف شده چیست و سپس به اتکاء "دانش تجویز"، گزینه‌های خطمشی‌ای مناسب را تعیین و بهترین گزینه‌های را انتخاب می‌کنند و آنگاه با توسل به "دانش پایش" دستاوردهای مشهود گزینه‌های خطمشی‌ای منتخب را مشخص کرده و در نهایت با استفاده از "دانش ارزشیابی" عملکرد خطمشی‌های منتخب را سنجش می‌کنند. این فرآیند اشاره به فرآیند استحصال یا تحلیل خطمشی‌های عمومی دارد. خطمشی‌های عمومی عبارتند از "منظومه‌ای از قوانین، مقررات و مجموعه از اقدامات عملی برای حل مسدول از پیش تعریف شده جهت تحقق اهداف مورد نظر". بی‌تردید هر خطمشی بر نوعی سیاست (politics) است. به عبارت دیگر قبل از اتخاذ هر خطمشی بایستی مشخص کرد که از قبل این خطمشی چه کسانی، چه چیزی و چه زمانی و چگونه عایدشان می‌شود (politics of public policy). در پرتو این تعریف می‌توان گفت که خطمشی‌های عمومی در دو دسته کلی قرار می‌گیرند. خطمشی‌های تنظیمی یا رویه‌ای که در هر کدام از قلمروهای خطمشی‌ای وجود دارند و مشخص می‌کنند که "چه کاری، چگونه و به وسیله چه کسانی می‌تواند انجام شود". خطمشی‌های رویه‌ای تأسیس یک کسب و کار، اخذ یک مدرک تحصیلی، تأسیس، اصلاح یا انحلال یک وزارتخانه، ساخت و ساز مسکن، تأسیس یک دانشگاه غیر انتفاعی و ... را در نظر



بگیرید. این خط‌مشی‌ها زیر ساخت قانونی شکل‌گیری خط‌مشی‌های اصلی و واقعی نظیر اقدامات عملی که دولت‌ها عملاً در حال انجام آن هستند (دانشگاه تأسیس می‌کنند، پل، سد، راه‌آهن و ... می‌سازند، دوره‌های تحصیلات تکمیلی را گسترش می‌دهند و ...). بر این اساس کیفیت خط‌مشی‌های اصلی در گرو کیفیت خط‌مشی‌های تنظیمی یا رویه‌ای است. اگر خط‌مشی‌های تنظیمی ساخت و ساز در کشور درست تنظیم شده باشد در اثر زلزله‌ای چند ریشتری ساختمان‌ها آسیب نمی‌بینند. اگر خط‌مشی‌های رویه‌ای در حوزه آموزش و پرورش دقیق تنظیم شده باشد، کم‌فروشی آموزشی رخ نمی‌دهد و ... بر این اساس هدف غایی خط‌مشی‌های تنظیمی عبارتست از تنظیم بخشی به کلیت جامعه (ساحت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و ...) طوری که همه رفتارهای مردمان یک کشور سنجیده و مبنی بر مصالح کشور انجام شود. (ایزنر و همکاران ۲۰۰۸)

۳- عملیات روزمره در کلیه سطوح جامعه: سطح سوم کشورداری به اطمینان از انجام رفتارها، گفتارها و اندیشه‌های اشاره دارد که باید در تار و پود همه جنبه‌های رسمی کشورداری (هم خود حکمرانی و اداره امور عمومی و کلیه امور عملیاتی در این دو سطح) و همین‌طور کلیت بخش‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، علمی و فناورانه انجام شود. در واقع هدف از برپایی حکومت‌ها برپایی و قوام بخشی به همین عملیات‌های روزمره مادی و معنوی در سراسر جامعه است.

به علاوه به طور کلی فرآیند کشورداری دارای سه ساحت سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و مهارت‌افزاری است. ساحت سخت‌افزاری آن اشاره به چیدمان نهادی حکمرانی کشور (رهبری، قوای سه‌گانه، استانداری‌ها، فرمانداری‌ها، بخش‌داری‌ها)، نظام اداری (همه سازمان‌های تحت نظارت رهبری، تحت نظارت وزارتخانه‌ها تا سطح استان‌ها، شهرستان‌ها، بخش‌ها و روستاها) و تک‌تک مشاغل و وظایفی دارد که افراد در سرتاسر این نظام اداری و در کلیه جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... انجام می‌دهند. ذکر این نکته نیز ضروری است که این ساحت سخت‌افزاری رسمی حکومتی است در حالی که جامعه مدنی به طور کلی، بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی و حتی سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای می‌توانند جزیی از این ساحت سخت‌افزاری حکمرانی هر کشوری باشند. ساحت نرم‌افزاری



حکمرانی ملی اشاره به دامنه گسترده‌ای از خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات و رویه‌ها دارد که مانند توری بر رفتار، گفتار و اندیشه افراد در کلیه ساختارهای حکمرانی، مدیریتی و عملیاتی در همه بخش‌های دولتی، غیردولتی، جامعه مدنی و ... سایه افکنده است. کیفیت این ساحت نرم‌افزار نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف حکمرانی ملی دارد. ساحت مهارت‌افزایی اشاره به توانمندی‌ها، استعدادها و قابلیت‌های نیروی انسانی کشور دارد که در کلیت جامعه ساری و جاری است و نقش مهمی در کیفیت نرم‌افزایی و سخت‌افزایی فرآیند حکمرانی دارد.

ارزش‌های اثر گذار بر فرایند کشورداری

این که شکل، ماهیت و محتوای سه ساحت اصلی فرآیند حکمرانی و همین‌طور عنصر حکمرانی، مدیریت دولتی و عملیات روزمره در سراسر کشور چه حالتی به خودش خواهد گرفت بستگی به "ارزش‌هایی دارد که نظام سیاسی کشور" بر اساس قانون اساسی یا منویات بنیان‌گذار یا رهبر کشور آنها را در تاروپود فرآیند کشورداری تزریق می‌کند. ساختارها، سیستم‌ها و فرآیند کشورداری هر کشوری متأثر از این ارزش‌ها است. به عبارت دیگر فرآیند کشورداری در کلیه قلمروهای خط‌مشی‌ای (حمل و نقل، گردشگری، امنیت داخلی، آموزش و پرورش و...) متأثر از ارزش‌هایی اصلی مورد توافق آن قلمرو است. برای مثال اگر ارزش مهم مورد نظر "کارآمدی و اقتصاد" (کسب اهداف با حداقل هزینه) باشد نظام حکمرانی ممکن است متمرکز و غیر مشارکتی باشد و چارچوب نظام اداری ممکن است عنوانی نظیر "مدیریت اداری، اداره امور عمومی سنتی یا مدیریت دولتی جدید" به خود بگیرد. (دانگ ۲۰۱۵) بنابراین در پرتو ارزش کارایی هم کلیت نظام حکمرانی و هم نظام اداری و حتی انجام امور عملیاتی در کلیت جامعه بایستی طوری چیدمان شود که اهداف غایی مورد نظر خود را با حداقل هزینه‌ها محقق سازد. بر این اساس، کاهش تعداد وزارتخانه‌ها، محدودیت استخدام در دولت، کم کردن تعداد پست‌های سازمانی و واحدهای اداری نشانه‌هایی از پابندی یک کشور یا یک وزارتخانه به ارزش مهم کارایی است. همچنین چیدمان فرآیندها، ساختارهای سازمانی، نوع فناوری، فرهنگ سازمانی و نوع تعامل سیاست- اداره متأثر از نوع ارزش حاکم بر نظام اداری خواهد بود. اما اگر ارزش مورد احترام عدالت اجتماعی، عملکرد، حقوق مدنی، ارزش عمومی



باشد شکل و محتوای کلیت فرایند کشورداری به طور اعم و نظام اداری و حتی عملیات جاری در کلیه ساحت‌های جامعه متفاوت خواهد بود. نویسنده مدعی است "دانش سازمان‌داری نیز اشاره به علم، هنر و صناعت پیوند حکمرانی، مدیریت و عملیات سازمانی بر اساس ارزش کارایی برای تحقق اهداف اقتصادی سازمان دارد"^۱. به اعتقاد نویسنده نظریه پردازان سازمان و مدیریت نیز در طول چندین دهه انوعی از دانش را در مورد اجزاء سه گانه فرایند سازمان‌داری (حکمرانی، مدیریت و عملیات) و نحوه پیوند آنها تولید کرده‌اند. تفاوت دانش سازمان‌داری در بخش خصوصی و بخش دولتی در تفاوت نوع ارزش مهم حاکم بر فرایند سازمان‌داری است. در حالی که کارایی ارزش غالب حاکم بر بخش خصوصی است، در بخش دولتی کارایی صرفاً یک ارزش در کنار ارزش‌های دیگری مانند عدالت اجتماعی، شهروندمداری، حقوق مدنی، ارزش عمومی است. بر این اساس دانش سازمان‌داری در قلمرو بخش عمومی می‌تواند متفاوت از چنین دانشی در حوزه بخش خصوصی باشد.

محیط کشورداری

همانطور که گفته شد فرایند کشورداری رسمی متأثر از محیط داخلی و همین‌طور بین‌المللی است. محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، مدنی ملی و بین‌المللی کشور ممکن است با نفوذ در فرایند کشورداری به میزان قدرت خود به صورت تدریجی و بعضاً انقلابی ساحت‌های مختلف آن را دستخوش تغییر قرار دهد و در صورت ناتوانی در چنین تغییری به صورت ضمن فرایند کشورداری را به سمت سوی اهدافی متفاوت از حاکمان جهت دهد. بر این اساس ممکن است حاکمان در برخورد با نفوذهای محیطی دو رویکرد مهم را در پیش بگیرند: ۱- رویکردهای پیشگامانه (proactive): یعنی رصد مستمر و آینده‌نگارانه تحولات محیطی و مدیریت پیشگامانه فرایند دیالکتیک کشورداری برای حفظ منویات فلسفه سیاسی کشور و حرکت به

۱. نویسنده این مفهوم را برای اشاره به ظرفی حک کرده است که سه رکن اصلی سازمان یعنی حکمرانی سازمانی، مدیریت و عملیات را به صورت یک جا نشان دهد و فعل و انفعالات درون و برون سازمان را توصیح دهد. بر این اساس نویسنده در حال تدوینی کتابی به همین نام برای یکی از انتشارات است.



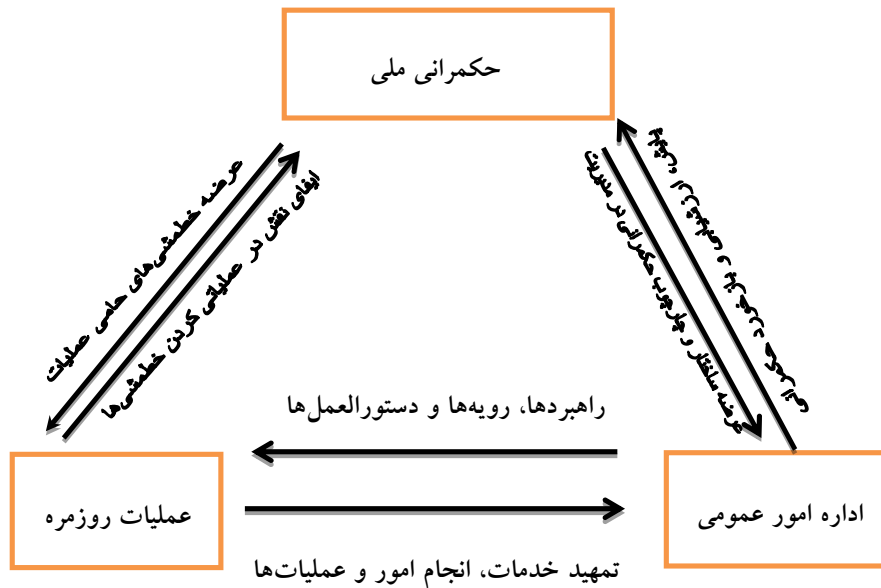
سمت و سوی اهداف اصلی جامعه. ۲- رویکردهای منفعلانه یا واکنشی (reactive): یعنی واکنش نشان دادن منفعلانه به چالش‌ها و مسائل فرا روی فرایند کشورداری. بر این اساس بعضاً حکومت به امید رسیدن به اهداف مصرح در قانون اساسی فرآیند کشورداری خود را بر اساس ارزش‌هایی خاص چیدمان می‌کند ولی قدرت حکمرانی غیررسمی (ناشی از بازنگران غیررسمی ملی و بین‌المللی) ممکن است با غالب کردن ارزش‌های دیگر در تاروپود جامعه مردم را به دنبال کردن اهداف دیگری راهنمون کنند. این که حکومتی اراده کند که در پرتو فرآیند حکمرانی خود "گفتار، اندیشه و رفتار مردم خود را طوری سامان دهد که اهداف مورد نظر خود را محقق سازد" ممکن است به موفقیت کاملی دست پیدا کند؛ به طور خاص در عصر حاکمیت شبکه و رسانه‌های اجتماعی که لحظه به لحظه گفتار، اندیشه و رفتار مردم را تحت تأثیر شدیدترین دانش‌ها قرار می‌دهند حکمرانی حکومت‌ها بر "اذهان، زبان‌ها و اندیشه" بسیار سخت خواهد بود. از این رو گفته شده است در عصر جهانی شدن رسانه‌ها، حکمرانی بدون دولت می‌تواند محقق شود. هنرمندی حکومت برای حکمرانی گفتارها، اندیشه‌ها و رفتارها در گروه عملکرد آنهاست. حکومت‌هایی که دچار آفت خطمشی‌ها و قوانین و مقررات رفع تکلیفی می‌شوند در اداره فرایند کشورداری با چالش‌های جدی مواجه می‌شوند. خطمشی‌های رفع تکلیفی خطمشی‌هایی هستند که فاقد رژیم خطمشی‌ای هستند، بر یک نظریه برنامه ابتناء ندارند، موازی یا سایر خطمشی‌های اصیل ظهور و بروز می‌کنند، طرح خطمشی‌ای تنسيق شده‌ای ندارند، برای تزریق نوعی مسکن به واکنش‌های جامعه تدوین می‌شوند، هدفشان صرفاً انتقال بار هزینه‌ای یا سیاسی بر دوش دیگران است (دانایی فرد ۱۳۹۵).

چگونگی کاربست چهارچوب برای تحلیل کشورداری

به طور کلی می‌توان فرآیند کشورداری را بر اساس پیوندهای بین فلسفه سیاسی، فرایند کشورداری، اهداف ملی و نوع ارزش‌های غالب مورد نظر حکومت‌ها آسیب‌شناسی کرد. ممکن است کشوری در برخی از قلمروهای خطمشی‌ای خود و بر اساس ارزش مورد توافق دارای کشورداری با کیفیت باشد و در برخی دیگر قلمروها از چنین کیفیتی برخوردار نباشد. از



طرف دیگر نظام حکمرانی کشور و نظام اداری کشور همزیستی متعامل دارند ولی اگرچه وابستگی متقابل دارند اما کارویژه‌های بسیار متفاوتی انجام می‌دهند. کشوری که بخوبی راهبری می‌شود می‌تواند نوعی نظام اداری و انواع عملیات روزمره‌ای برپا دارد که در پرتو آن بتواند همه جامعه را در رسیدن به اهداف خود یاری دهد. با نگاهی به شکل ۲ می‌توان انواعی از روابط بین نوع حکمرانی ملی (سیاسی)، نوع نظام اداری و شکل و محتوای فعالیت‌های روزمره در ساحت‌های مختلف کشور مشاهده کرد. بی تردید هر نظام سیاسی بر اساس نوع فلسفه سیاسی، دکترین سیاسی، خط‌مشی‌های نظام حکمرانی خود را شکل می‌دهد و بسته به نوع ارزش‌های مورد توافق "مناسبات سیاست و خط‌مشی و اداره امور عمومی" شکل می‌گیرد. برای مثال "حکومت کارآفرین" با اتکاء به فلسفه سیاسی سرمایه‌داری ممکن است خط‌مشی‌های کارآفرینی مبنای راهنمای نظام اداری خود قرار دهد. در این صورت نظام اداری در پرتو ارزش مهم کارایی، اقتصاد و عملکرد ممکن است شکل‌هایی نظیر مدیریت اداری، مدیریت امور عمومی جدید و ... بخود بگیرد و فعالیت‌های روزمره شهروندان معطوف به کسب درآمد و ثروت می‌شود. ناهمخوانی بین این سه عنصر می‌تواند منجر به شکست یا آسیب‌پذیری کشورداری شود.



شکل ۲. تعامل حکمرانی، مدیریت و عملیات

مآخذ:

- ۱- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۷). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: گذشته، حال و آینده. تهران: انتشارات سمت.
- ۲- دانگ، لشینگ. (۱۳۹۸). نظریه‌های اداره امور عمومی. ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: انتشارات مهربان.
- ۳- دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۵). خط‌مشی‌های رفع تکلیفی: پردازش مفهومی، پیش‌آیندها و پس‌آیندها. سیاست علم و فناوری، دوره ۸، شماره ۲، صص ۹۶-۷۹.
4. Lasswell, H. (1958) Politics: Who Gets What, When, How. New York: Meridian.
5. Eisner, Marc Allen, Jeff Worsham, and Evan J. Ringquist. (2006). Contemporary Regulatory Policy. New York: Lynne Rienner.



مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری

فصلنامه علمی- پژوهشی

پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی



دانشگاه تربیت مدرس

علاقه‌مندان دریافت مجله پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی می‌توانند با تکمیل فرم زیر و یا تکمیل فرم اشتراک در سامانه مجله، به نشانی زیر:
[http:// www.ormr.modares.ac.ir](http://www.ormr.modares.ac.ir) به جمع مشترکان مجله بیوندند.

راهنمای اشتراک

- حق اشتراک سالیانه سازمان‌ها و مؤسسات (با احتساب هزینه ارسال) ۱۹۲۰۰۰ ریال؛
 - حق اشتراک سالیانه دانشجویان (با ارسال تصویر کارت دانشجویی) ۹۶۰۰۰ ریال؛
- لطفاً وجه مورد نظر را به حساب جاری شماره ۱۴۳۳۹۵۳۱۶ بانک تجارت شعبه دانشگاه تربیت مدرس به نام تمرکز درآمدهای دانشگاه تربیت مدرس - فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی (قابل پرداخت در تمام شعبه‌های بانک تجارت ایران) واریز و اصل رسید بانکی را به انضمام برگه تکمیل شده اشتراک به نشانی زیر ارسال فرمایید:
- تهران - تقاطع بزرگراه‌های شهید چمران و آل احمد - دانشگاه تربیت مدرس، مرکز نشر آثار علمی دانشگاه، واحد فروش کتاب - صندوق پستی: ۱۱۱-۱۴۱۱۵
تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶ - دورنگار ۸۲۸۸۳۰۳۲

برگ اشتراک فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

نام نام خانوادگی

میزان تحصیلات..... رشته و گرایش

شغل نام مؤسسه

اشتراک از شماره تا تعداد موردنیاز از هر شماره نسخه

نشانی کدپستی

صندوق پستی شماره تلفن

تاریخ و امضا

A critical discourse analysis on civil disobedience in a public organization

F. Moradzadeh¹, M. Hadavinejad^{2*}

1. M. Sc., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran
2. Associate professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran

Receive: 2020/3/8

Accept: 2020/9/2

Abstract

The purpose of this study was to explore the attitudes about the civil disobedience in a public organization. The research strategy was critical discourse analysis and the participants were 20 employees of the mentioned organization who were selected through maximal variation and typical sampling methods. Data collection fulfilled with the use of the semi-structured interview tool until the theoretical saturation. Data analysis was based on Fairclough three-stage method (description, interpretation and explanation). The findings led to the discovery of three discourses of civil disobedience as taboo, natural, and necessary behavior. According to the taboo discourse, civil disobedience is informal and destructive behavior with disfunctional consequences for the organization and is therefore considered unauthorized. In natural discourse, civil disobedience is an algebraic mechanism inherent in the nature of the organization, so that when the current routine of the organization is unable to meet the members' demands for justice, a group of them will naturally engage in civil disobedience. In the essential discourse, civil disobedience is considered an acquired phenomenon by those members of the organization who have suffered psychological frustration and obstruction as a result of organizational injustice, and view it as the last resort and remedy for injustice in the organization.

Keywords: Disobedience, Civil Disobedience, Resistance to Change, Voice, Critical Discourse Analysis.

* Corresponding author E-mail: hadavi@vru.ac.ir

An Interpretive Structural Model for Improvement of Business Environment in Iran, Focusing on Legal Environment

**M.N. Arab Nosrat-abadi¹, A.R. Ghasemi^{2*}, M.B. Nobakht³,
A. Azar⁴, M. Nadiri⁵**

1. Department of Industrial and Financial Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Qom, Iran.
2. Department of Industrial and Financial Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Qom, Iran.
3. Department of Energy Economics, Institute for Strategic Research, Expediency Council, Tehran, Iran.
4. Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
5. Department of Industrial and Financial Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Qom, Iran.

Receive: 2020/2/5

Accept: 2020/10/3

Abstract

Business environment has a significant impact on performance of all enterprises, and thus affects economic development. According to the view of the majority of economic experts, Iran's business environment is not in a good condition. Most of actions for its improvement are implemented without considering their components interactions and hence no success is achieved. Therefore, before any action, it is crucial that the components of business environment should be identified. The aim of this research is vast analysis of business environment elements and their interaction, Hence the context and business environment improvement is obtained. This research has identified 481 components of the business environment by examining 1751 international and domestic researches. Interpretive- Structural Modeling as a tool of soft operation research (OR), makes people and groups map the complex relationships among many elements in a complex decision making situation. In this research, by using Interpretive Structural Modeling we analysed intensity of influence, effects, direct and indirect effects and their dependency. The results of the research show that, the most influential component of business environment is legal environment. Hence, for improvement of legal environment and consequently Iran's business

* Corresponding author E-mail: ghasemiahmad@ut.ac.ir

environment pathology and procedures of law making are mostly important duty of policy makers.

Keywords: Business Environment, Institution Environment, Legal Environment, Interpretive Structural Model

Provide a model of advanced futuristic analysis based on the relationship between sales policies and customer clustering and their product portfolio in the sales and distribution industry

Babak Sohrabi^{1*}, Iman Raeesi Vanani², Yasmin Hajighorbani³

1. Full professor, IT Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Information Technology Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Graduated Student, Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Receive: 2020/5/16

Accept: 2020/8/15

Abstract:

Prospective sales policies are one of the essential components of short- and medium-term planning in any business. The correct and accurate formulation of sales policies can play an effective role in managing cash flows and allocating resources. In general, the above statement indicates the fact that in today's competitive world, customer satisfaction and increased market share is vital, estimating the issues about customer buying behavior and decision making is the main theme of any organization that this can be improved by using advanced prospective analysis in the field of sales policy. The purpose of this study is to provide a model for customer clustering, extract the product portfolio of each cluster and allocate the appropriate sales policies for them. Finally, the results were confirmed by experts. Apart from current customers and with the entrance of new customers, using clustering algorithms, the appropriate policies for different categories of these customers are provided to improve their loyalties.

Keywords: Sales policy Making, Clustering, Product portfolio, Distribution Industry, Predictive Analytics.

* Corresponding author E-mail: bsohrabi@ut.ac.ir

Identifying and prioritizing Elements of organizational democracy in the public section using Fuzzy Delphi and network analysis process (ANP)

H. Rangriz¹, F. Khamoie^{2*}

1. Associate Professor of Business Management, Kharazmi University of Tehran, Iran.
2. PhD Student of Management of Behavioral management, Kharazmi University of Tehran, Iran.

Receive: 2019/7/1

Accept: 2020/9/27

Abstract:

Adopting elements of organizational democracy improves employees' working competencies and can create value for the stakeholders of the organization. This research is aimed at identifying and prioritizing the elements of organizational democracy in the public section in order to implement democracy in the organization. An applied research in its goal, this paper uses group survey methodology. 9 elements of organizational democracy were identified based on performing an extended review of literature. The statistical population of this study was 10 experts of Kharazmi University who were selected by available methods. Utilizing five -level Likert scale we gathered their opinions to determine the importance of these elements. Initially, the elements of organizational democracy were identified as the most important element using the Fuzzy Delphi. The elements of organizational democracy were prioritized according to ANP model. Commitment and Partnership, Decentralization in decision-making, and transparency were identified as the most important Elements of Organizational Democracy.

Keywords: Organizational Democracy, public section, Delphi method, Network Analysis Process

* Corresponding author E-mail: Farshidkhamoie@gmail.com

Visioning the Sustainable Development of the Iranian Gas Refining Industry Based on the GRI

A. Jalali Doghozlo¹, M.M. Zolfagharzadeh^{2*}, A.A Pour Ezzat³, Gh. Bahrami Kia⁴

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
4. Industrial Consultant, in Charge of Research and Technology, Parsian Gas Refinery Co, Shiraz, Iran.

Receive: 2020/3/4

Accept: 2020/9/6

Abstract:

The present study has done to formulate a desired long-term future vision for Iran's gas refining industry from the perspective of sustainable development. The research approach is mixed (qualitative-quantitative) and the research strategy is affective content analysis as a research method. The data gathered through a questionnaire and semi-structured interviews with 24 senior and middle managers of the gas refining industry and academic experts in the field of sustainable development who had selected by purposeful sampling. After identifying key aspects of the sustainable development of Iran's gas refining industry, the criteria derived from this process are used to formulate the vision and by analyzing the content of the data obtained from the interviews, the desired long-term future vision for Iran's gas refining industry has been formulated from the perspective of sustainable development for the 1430. In the desired long-term future vision, the Iranian gas refining industry, while focusing on gas production as a core business, with expanding downstream industries, extracting all derivatives from gas, countervailing and compensatory measures in the area of climate change, strengthening and partnership with the Local communities, by providing an appropriate framework for transparency and reporting the information to the community and taking appropriate measures to maintain environmental equilibrium, it works in a level beyond the production of gas by creating sustainable value for the community from the wealth of natural resources.

* Corresponding author E-mail: zolfaghar@ut.ac.ir

Keywords: Content Analysis, Sustainable Development, Vision, Gas Refining Industry, Global Reporting Initiative

Exploring the competencies of an organization's strategy consultant

**H. Dehghanan¹, H. Rahmanseresht², V. KhasheiVarnamkhasti³,
M. Vakili^{4*}**

1. Hamed Dehghanan, Assistant professor of business management, *Allameh Tabataba'i University*, Tehran, Iran.
2. Hossein Rahmanseresht, Prof. of Business Management, *Allameh Tabataba'i University*, Tehran, Iran.
3. Vahid KhasheiVarnamkhasti, Associate professor of Business Management, *Allameh Tabataba'i University*, Tehran, Iran.
4. Mohammad Vakili, PhD. Student of Business Management, *Allameh Tabataba'i University*, Tehran, Iran.

Receive: 2020/5/17

Accept: 2020/10/29

Abstract:

The purpose of this research is developing a model for competencies of strategic management and organization consultants. The research method is qualitative and in accordance with the emerging Glaser approach of grounded theory. 21 strategy consultants participated in this research who have been selected through purposeful sampling and snowball approach. Semi-structured interviews were used for data collection and MAXQDA version 10 software and triple coding were used for data analysis. The results indicated that the competencies of strategy consultants, includes personality competencies, general management competencies, general consultancy competencies, and specialized competences of strategic management and management consulting. These competencies are necessary for consultants to be successful. At the lowest level are personality competencies. These are the competencies that are useful to success in any field of activity, but they are vital for strategy consultants. Managerial and consulting competencies are at the second level of the pyramid that are essential for any managers and consultants. At the highest level of the pyramid, there are two categories of strategic management and management consulting competencies. Strategic management competencies are common to all who are involved in formulating, implementing or controlling organizational strategies. Management consulting competencies are also common in all strategic management consultants who deal with top-level managers in an organization.

* Corresponding Author E-mail: iamvakili@gmail.com

Keywords: Management consulting industry, strategy consultants, competency model, Glaser approach, grounded theory

Identifying homogenous production opportunities with the current state of Iran's' parts and equipment manufacturing industry based on the approach of economic complexity

F. Bahrami^{1*}, J. Noori², B. shahmoradi³, M. Shahbazi⁴

1. Ph. D. Candidate, department of technology management, Faculty of management and accounting college Farabi, University of Tehran, Qom. Iran.
2. Assistant Professor, department of Industrial policymaking, policy-making research institute, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, department of science economy, National Research Institute for Science Policy, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, industrial management Department, Faculty of management and accounting, college Farabi, University of Tehran, Qom. Iran

Receive: 2020/8/15

Accept: 2020/9/9

Abstract:

Despite the importance of diversification and industrial development, finding a suitable way to determine homogeneity and relevance is one of the main challenges in implementing this type of strategy. For this reason, applied studies using new methods of determining homogeneity seems necessary for solving real problems in the world of policy and strategy. Therefore, the purpose of this research is to identify products that are homogenous with the current products of the country's parts and equipment manufacturing industry. The method used in this research is the economic complexity approach that identifies homogenous production opportunities with the current capabilities of the Iranian parts and equipment manufacturing industry, based on the export data of 669 commodity codes under the parts and equipment manufacturing industry between years 2002 to 2017. The findings of this study indicate the existence of 28 homogenous production opportunities with the current situation of Iran's parts and equipment manufacturing industry, which moving towards them will make the industry more diverse and complex. By producing these products, technological capabilities can be accumulated, and more export earnings can be achieved. Accordingly, the production of some types of turbines, engines, vehicle parts, tubes, machine parts and locomotives constitute a significant part of production opportunities in line with the Iranian parts and equipment

* Corresponding Author E-mail: fr.bahrami91@ut.ac.ir

manufacturing industry. Findings and methods used in this article can be used as a practical guide by industry policymakers and managers.

Keywords: Homogeneous diversification, Economic complexity, Product space, Parts and equipment manufacturing industry

Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations

A. Azar¹, A. Khorrami^{2*}

1. Professor of Industrial Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Ph.D. Student, Industrial Management Department, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Receive: 2020/5/14

Accept: 2020/9/13

Abstract:

Survival and their success depends on the existence of appropriate staff at the appropriate time. Succession planning is a systematic and purposeful endeavor in an organization to ensure the continuity of staff effectiveness in key positions and maintain and develop intellectual capital for the future and encourage individual development. The purpose of this study is to identify effective indicators and design of succession - succession model based on indigenous knowledge of knowledge - based organizations. Data from the collection of information from the subsidiary organizations is one of the ministries. In this study, two questionnaires were used in two dimensions: current situation and desirable situation and AHP questionnaire to weigh the criteria. The collected data were compared by paired comparison test of current and desired situation for successful implementation of succession planning. Finally, by regression analysis, the index which has the highest importance in succession planning is presented. The research method used in this research is descriptive survey. In the survey of descriptive studies, library studies and library studies have used interview and questionnaire. In this study, two variables were weighted according to the opinions of experts and using analytic hierarchy process (AHP). the result of paired comparison of criteria has shown that four indexes of determining work requirements and existing staff, organization strategy, competency/ establishment of competency model and talent and identification of talented people have the highest importance in succession planning in organization.

Keyword: Succession, Competence, Talent Management, Organization Strategy, Key Positions.

* Corresponding Author E-mail: amir.khorrami@modaress.ac.ir



Organizational Resources Management Research



Vol. 10, No.3, Fall 2020

<i>Contents</i>	<i>Page</i>
• Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations	1
A. Azar, A. Khorrami	
• Identifying homogenous production opportunities with the current state of Iran's' parts and equipment manufacturing industry based on the approach of economic complexity	25
F. Bahrami, J. Noori, B. shahmoradi, M. Shahbazi	
• Exploring the competencies of an organization's strategy consultant	47
H. Dehghanan, H. Rahmanseresht, V. KhasheiVarnamkhasti, M. Vakili	
• Visioning the Sustainable Development of the Iranian Gas Refining Industry Based on the GRI.....	67
A. Jalali Doghozlo, M.M. Zolfagharzadeh, A.A Pour Ezzat, Gh. Bahrami Kia	
• Identifying and prioritizing Elements of organizational democracy in the public section using Fuzzy Delphi and network analysis process (ANP).....	87
H. Rangriz, F. Khamoie	
• Provide a model of advanced futuristic analysis based on the relationship between sales policies and customer clustering and their product portfolio in the sales and distribution industry	107
Babak Sohrabi, Iman Raeesi Vanani, Yasmin Hajighorbani	
• An Interpretive Structural Model for Improvement of Business Environment in Iran, Focusing on Legal Environment	125
M.N. Arab Nosrat-abadi, A.R. Ghasemi, M.B. Nobakht, A. Azar, M. Nadiri	
• A critical discourse analysis on civil disobedience in a public organization	147
F. Moradzadeh, M. Hadavinejad	
• Editor's word	175
• Subscription Form	187
• Abstract	189

In The Name Of God

Guidelines for Preparing and Compiling Articles

In order to prevent any delays in the publication of the articles, all contributors are requested to follow the instructions below:

1. According to specific subject of this Journal, only Articles on **Organizational Resources management Research** would be accepted.
2. Papers should not have been published, nor should they have simultaneously been sent for publication in other journals.
3. The official language is Persian, however, articles in English and other languages will also be considered for publication.
4. All articles should include: an abstract (220-250 words in Persian & English), key words, introduction, main body of the text, conclusion and notes and references.
5. Articles should to research-oriented, and must be the original work of author(s). Reviews (review articles) will only be published if satisfy the following conditions: Articles by distinguished authors who have already published research papers in the related fields will accepted, provided that they are based on multiple references.
6. Articles should be specialized and will be accepted only through the website (www.orm.modares.ac.ir); the users may send their manuscripts by registering to the journal's website with users' code.
7. Article should be typed on A4 paper, B Lotus, Single sided, spacing, regular (preferably thin) font, size 12 (size 10 in Times New Roman for Latin), with 4cm margin on all sides, in Word, Windows.
8. articles should be sent in two distinct file as follow:

First file (title page):

- Title of the paper, author/s' name (identifying the corresponding author with as star*)
- Affiliation, rank and place of employment of author(s)
- Date of uploading the paper
- An address for the corresponding author including mailing & e-mail address and phone & fax numbers.
 - In case of using financial aids providing by an institute, company and etc., Name of which should be stated in the first page or in the knowledge of manuscript.
 - Articles extracted or formed based on an assertion or a thesis will be published by following order of names: advisor, student and consolors. Advisor will be held responsible.

Second File (Manuscript):

- Full title of the paper in Persian;
- Abstract in Persian (a maximum of 250 words)
- Key words (a maximum of five),
- Full title of the paper in English,
- Abstract in English (a maximum of 250 words)
- Key words in English (a maximum of 250 words)
- Abstract should be structured as follow: purpose, method, findings and key words
- All titles in the article except the main title and "abstract" should be numbered according to format of the journal

Tables, illustrations, figures, etc. should be added separately. Refer the number of the pictures, tables, figures, etc. and their (possible) position in the body of the text. Quality of the pictures and chart will be with dpi 300.

Put the reference numbers in brackets [] in the text and list them in their order of appearance in the references section. Avoid repeating a reference in this section. If a reference is frequently used, include only its number and other additional information in the brackets e.g. referring for the first time: [1, vol. 1, p.6] while referring for the second time: [1, vol.2 p.20]

The English equivalent of Persian words (if required) should be provided in footnote with new numbering on each page.

References:

- a. Books:** Name of the authors/s, title, translator, publisher, place of publication, date, page number.
 - b. Articles:** Name of the authors/s, title of the paper, title of the journal, volume, year, page number.
9. The manuscript should not exceed more than 16 pages almost 5400 words along with tables, illustrations etc.
 10. Contributors are responsible for all of the contents of their papers.
 11. Translations are in no way accepted.
 12. Each submission will be referred unanimously to three referees.
 13. Organizational Resources Management Research maintains the rights to accept or reject (and edit) the articles and might not return any submitted papers.
 14. Having been published, five off-print copies and one final publication will be sent to each of the author(s).
 15. The Original copies of the submitted articles will be kept in the office for about three months; thereafter will not be responsible for them.

Address: Iran Management & Technology Development Study Center

No.12 Shahid Rahnama Chitsaz Alley, Saidi St. Shahid Lavasani Ave. (Post Code, 1954613953) Tehran-Iran

E-Mail: j.impse@modares.ac.ir

Tel/Fax: 22291279

Website: www.ormr.modares.ac.ir