



اندیشه مدیریت راهبردی

(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیرمسئول: اسدالله گنجعلی

سردبیر: علی رضائیان

جانشین سردبیر: محمد جوادی

مدیر داخلی: علی اکبر گشایش

اعضای هیأت تحریریه (به ترتیب رتبه و الفبا):

حسن بشیر استاد (تخصص: ارتباطات بین الملل) دانشگاه امام صادق علیه السلام
علی دیواندری استاد (تخصص: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران
علی رضائیان استاد (تخصص: مدیریت رفتاری سازمانی) دانشگاه شهید بهشتی
سیدرضا سیدجوادی استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران
اسدالله کردنائیج استاد (تخصص: مدیریت سیاست گذاری بخش عمومی) دانشگاه تربیت مدرس
غلامرضا گودرزی استاد (تخصص: مدیریت تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق علیه السلام
وحید خاشعی دانشیار (تخصص: مدیریت بازرگانی) دانشگاه علامه طباطبائی
اسدالله گنجعلی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
میثم لطیفی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
مصطفی هادوی نژاد دانشیار (تخصص: مدیریت رفتاری) دانشگاه ولی عصر (عج)

* براساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۰۸ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه «اندیشه مدیریت راهبردی» از شماره ۵ (بهار و تابستان ۱۳۸۸) دارای درجه علمی - پژوهشی است.
* نشریه از شماره ۱۱ الی ۶ با عنوان «اندیشه مدیریت» منتشر شده است.
تناوب انتشار نشریه با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از ابتدای دوره ۱۶ (شماره ۳۱) بصورت فصلنامه می باشد.

مقالات نشریه در پایگاه های ذیل نمایه می شود:

<https://www.scholar.google.com> پایگاه گوگل اسکالر
<https://www.isc.gov.ir> پایگاه استادی علوم جهان اسلام
<https://www.sid.ir> پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی
<https://www.noormags.com> پایگاه مجلات تخصصی نور
<https://www.magiran.ir> پایگاه اطلاعات نشریات کشور
<https://www.civilica.com> پایگاه مرجع دانش
<https://www.ensani.ir> پرتال جامع علوم انسانی

ویراستار انگلیسی چکیده های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر
مدیریت امور آماده سازی (ویراستاری فارسی، صفحه آرایی و طراحی جلد): علی اکبر گشایش
و با همکاری محمدصادق الهی

مقاله های این نشریه لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ رواست.

۲۶۲ صفحه / ۲۰,۰۰۰ ریال / چاپخانه: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

نشانی: ایران، تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

مدیریت امور فنی و چاپ: معاونت پژوهش و فناوری، تلفکس: ۸۸۰۹۴۹۱۵ (۰۲۱)

مدیریت امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، تلفکس: ۸۸۰۸۰۷۳۳ (۰۲۱)

آدرس سامانه اختصاصی نشریه: <https://smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com

اهداف و سیاست‌های فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» با هدف نشر و تجلی حقیقت و معرفت اندیشه ناب مدیریتی با نظر به مرزهای تطبیقی و عملیاتی این دانش و به‌منظور، اشاعه مطالعات میان‌رشته‌ای، خاصه در دو حوزه «موضوعات دینی» مشتمل بر اخلاق، فقه و احکام، عقاید، تاریخ و ... و «مسئله‌های بومی» از طریق روش‌شناسی‌های تألیفی و تقلیدی در زمینه‌های تخصصی منتشر می‌شود. چهار محور اصلی مطالعات در این نشریه عبارتند از:
۱. مباحث میان‌رشته‌ای، خاصه در مطالعات حوزه‌های مشترک مدیریت و مباحث اسلامی و ارزشی؛
 ۲. تحقیقات بنیادی در علم مدیریت؛
 ۳. موضوعات عمومی و تخصصی مدیریت با رویکرد مطالعات مورد نیاز محققان و دانشمندان داخلی و خارجی؛
 ۴. مطالعات مدیریتی در حوزه‌های مورد نیاز کشور در زمینه‌های علمی، تحقیقاتی و مدل‌های کاربردی.

فصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۴۰ (تابستان ۱۴۰۳)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲	حسین	بختیاری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	مسعود	بنافی	دانش آموخته دکتری، دانشکده گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران
۴	رضا	بنی اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۵	ابوالفضل	بهرام پور	دانشیار دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران
۶	مجتبی	بیدی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	وحید	تاروپردی زاده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۸	محمدصادق	تراب زاده جهرمی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۹	محمد	توحیدی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	محمدعلی	تهرانی سالک	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	شهریز	جانباز	استادیار دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران
۱۲	نادر	جعفری هفتخوئی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۳	محمد	جوادی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	علیرضا	چیت سازیان	دانشیار دانشگاه کاشان، کاشان، ایران
۱۵	سیدچواد	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	سیدکاظم	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	جلیل	دلخواه	استادیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۱۹	عباس	رحیمی	استادیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲۰	علی اصغر	سعدآبادی	استادیار دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲۱	هاشم	سوداگر	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۲	سید مهدی	سیدطباطبایی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۳	امیرحسین	عرب پور	دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۴	مهدی	عزیزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۵	محمدرضا	عطاردی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۶	محمدمهدی	علی شیر	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۷	محمد	عیسی آبادی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۸	محمدحسین	قزادان زاده	دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۹	اسداله	کردنائیج	استاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۰	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۳۲	علیرضا	مقدم	دانشیار دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
۳۳	میکائیل	نوروزی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۴	محمد	نوروزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۵	خلیل	نوروزی	استادیار دانشگاه امام حسین علیه السلام، تهران، ایران
۳۶	وحید	یاوری	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

**فرآیند ارزیابی مقالات علمی،
نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام**

مقدمه

نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، با رسالت انتخاب و انتشار باکیفیت‌ترین پژوهش‌ها در حوزه‌های مربوطه فعالیت می‌کنند. به منظور تحقق این هدف، فرآیند بررسی و انتشار مقالات باید دقیق و با رویکردی بی‌طرفانه انجام گیرد. تنظیم و تعریف فرآیند ارزیابی برای دستیابی به هدف اعتمادسازی در فرآیند بررسی و انتشار طراحی شده است. از نویسنده (گان) درخواست می‌شود، ضمن مطالعه دقیق، هرگونه پرسشی را با سردبیر نشریه از طریق آدرس پست الکترونیک یا لینک تماس -در سامانه اختصاصی نشریه- مطرح کنند.

۱. توصیه‌هایی قبل از ارسال مقاله

۱. بررسی محورهای تخصصی نشریه و تناسب آن با مقاله.
۲. رعایت «دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله» نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۳. رعایت منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۴. توجه به شاخص‌ها ارزیابی مقاله و پاسخ دقیق به سؤالات و نظرات سردبیر/ داور(ان).
۵. بررسی فرآیند پذیرش مقالات در نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.

۲. فرآیند ارزیابی مقاله

۱. ثبت نام در سامانه نشریه و ارسال مقاله؛ توسط نویسنده مسئول مقاله.
۲. بررسی ظاهری مقاله، فایل‌ها و مستندات و ارسال مقاله در سامانه‌های مشابهت؛ توسط مدیر داخلی.
۳. بررسی اولیه مقاله ۴ حوزه «اصالت»، «ارتباطات موضوعی با فعالیت نشریه» و «کیفیت فنی» و نهایتاً رد مقاله یا تعیین داور؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۴. ارزیابی مقاله در ۲ حوزه «اصالت»، «کیفیت فنی»؛ توسط داور(ان). اغلب هر مقاله برای ۲ تا ۴ داور ارسال می‌شود.
۵. پیگیری داوری مقالات؛ توسط مدیر داخلی با همکاری و نظارت سردبیر.
۶. رد یا پذیرش مقاله؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۷. اعلام رد، اصلاح و پذیرش به نویسنده؛ توسط مدیر داخلی.

۳. شاخص‌های ارزیابی مقاله

۱. داشتن نوآوری و به‌روز بودن؛
۲. سطح علمی و عمق دانش تخصصی؛
۳. کاربردی بودن و اثربخشی مقاله در جامعه علمی.
۴. تمرکز و حفظ یکپارچگی موضوع و توزیع، پردازش و دسته‌بندی مطالب؛
۵. ارتباط منطقی چکیده، مقدمه، متن، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری؛
۶. اتقان و انسجام مطالب و پرهیز از مباحث حاشیه‌ای؛
۷. استفاده مطلوب از منابع اصلی و جدید و گستردگی آن؛
۸. رعایت اصول ویراستاری علمی و به‌کارگیری مناسب اصطلاحات.

تذکر:

مقالات با هر یک از شاخص‌ها در ۶ سطح «عالی»، «خیلی خوب»، «خوب»، «متوسط» و «ضعیف» و «خیلی ضعیف» بررسی می‌شوند؛ در نهایت با توجه به نظر داوران و بررسی هیأت تحریریه نتیجه فرآیند ارزیابی نهایی خواهد شد.

۴. نتایج فرآیند ارزیابی مقاله

۱. عدم پذیرش.
۲. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات جزئی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، کنترل و بررسی نهایی توسط سردبیر انجام می‌شود.
۳. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات کلی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، مقاله برای داور(ان) قبلی ارسال می‌شود.
۴. **پذیرش نهایی**؛ پس از بررسی نهایی مقاله توسط داور(ان)، پذیرش اولیه توسط سردبیر و پذیرش نهایی در جلسه هیأت تحریریه انجام می‌شود.

۵. دلایل رد مقاله

۱. «رد مقاله به دلیل وجود مقاله مشابه و تخلفات پژوهشی»؛ عدم توجه به حقوق و مالکیت فکری و معنوی پژوهشگران موجب رد مقاله می‌شود.
۲. «رد مقاله به دلیل عدم رعایت شرایط و ضوابط نشریه»؛ ارسال مقاله بدون در نظر گرفتن دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله دانشگاه موجب رد مقاله می‌شود.
۳. «رد مقاله به دلیل عدم تناسب با محتوای نشریه»؛ ارسال مقاله خارج از موضوعات فعالیت -موضوعهای تخصصی- نشریه موجب رد مقاله می‌شود.
۴. «رد پذیرش براساس نظر سردبیر / داور(ان)»؛ عدم کسب امتیاز در شاخص‌های ارزیابی موجب رد مقاله می‌شود.

✓ راهکارهایی برای ارسال مجدد مقاله

چنانچه نویسنده نسبت به دلایل رد مقاله اعتراض داشته و یا امکان اصلاح مقاله را متناسب با نظر داوران و سردبیر را دارد، ابتدا مراتب درخواست خود را با توجه به موضوعات ذیل به سردبیر از طریق آدرس پست الکترونیک نشریه همراه با فایل اصلاحی مقاله با تغییرات برجسته ارسال نماید، در صورت موافقت دسترسی به پروفایل مقاله در سامانه نشریه باز خواهد شد که پس از آن می‌بایست فایل اصلاحی با تغییرات برجسته در سامانه نشریه بارگزاری گردد:

۱. درخواست بررسی و بازنگری نظر سردبیر / داور(ان).
۲. درخواست بررسی صلاحیت داور(ان).
۳. درخواست بررسی تضاد منافع از داور(ان).

راهنمای نگارش و ارسال مقالات علمی، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام

- از نویسنده(گان) محترم تقاضا دارد جهت تسریع در بررسی و انتشار به موقع مقاله نکات زیر را رعایت فرمایند.

۱. محتوای مقاله

- محتوای مقاله با زمینه موضوعی نشریه مرتبط باشد.
- مقاله مبتنی بر تحقیقات علمی، خلاقانه و همراه نوآوری باشد و سهمی در پیشبرد علم در حوزه متخص خود ایفا نماید.

۲. ساختار مقاله

- رعایت یکدست بودن ساختار مقاله (درج عنوان مقاله به زبان اصلی و انگلیسی*، درج چکیده (حداکثر ۳۰۰ واژه) و واژگان کلیدی (۴ تا ۷ واژه) (زبان اصلی و انگلیسی*)، مقدمه، مرور پیشینه‌ها، مواد و روش‌ها، یافته‌های پژوهش (در مقالات Review مواد و روش‌ها و یافته‌های پژوهش ضروری نیست)، بحث و نتیجه‌گیری، الگوی مناسب و یکسان در نمودارها، جداول، تصاویر و کتابنامه(منابع).

۲-۱. مقدمه

- محتوای مقدمه شامل توضیحات مقدماتی، بیان مسأله، هدف اصلی، پرسش‌ها و یا فرضیه‌ها، و مرور پیشینه‌هاست. در واقع تمام این موارد همچون تکه‌های جورچین کنار هم قرار بگیرند، به‌طوری‌که پس از اتمام این بخش، خواننده یک تصویر کلی از تمامی اطلاعات به‌کار رفته مقاله را داشته باشد.

۲-۲. مرور پیشینه‌ها

- اگر به مرور و ارائه پیشینه‌ها در بخشی مجزا نیاز باشد، همچنین بررسی پیشینه‌ها در مقدمه به‌دلیل خلاصه بودن، مناسب تشخیص داده نشود، می‌توان پس از مقدمه، مرور پیشینه‌ها را به‌صورت بخشی مستقل انجام داد. در این بخش نخست مطالب مقدماتی در خصوص موضوع پژوهش بیان می‌شود و در ادامه پیشینه‌های پژوهشی به‌ترتیب تاریخ مرور می‌گردند. سپس استنتاجی منطقی از مرور پیشینه‌ها صورت می‌گیرد، و خلاء(های) پژوهشی موجود نشان داده می‌شوند. بدیهی است بهترین روش مرور، روش تحلیلی و یا تحلیلی-انتقادی است که در آنها پیشینه‌ها صرف‌نظر از زمان و مکان انجام آنها، و بر مبنای شباهت‌های رویکردی گروه‌بندی می‌شوند و نظر و دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به آنها بیان می‌شود.

۲-۳. مواد و روش‌ها

- این بخش شامل طرح، روش یا رویکرد پژوهش (با توصیف دقیق روش کلی و روش خاص اجرای پژوهش)، جامعه پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست. در مرحله نخست پژوهشگر باید روش پژوهش و طرح پژوهش را توضیح دهد تا خواننده تصویر روشنی از آنچه در طول پژوهش صورت گرفته است، به‌دست آورد. بنابراین ارائه توضیحات دقیق و روشن از فرآیند طی شده نظیر شیوه اعمال متغیر مستقل، تعریف متغیرها، شیوه نمونه‌گیری، گمارش افراد در گروه آزمایش و کنترل، چگونگی ثبت واکنش نمونه‌ها به متغیر مستقل، چگونگی ثبت و اندازه‌گیری متغیر وابسته، و جز آن ضروری است. پژوهشگر می‌بایست جامعه موردنظر را مشخص کند تا خواننده پژوهش بداند این پژوهش روی چه افرادی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس آزمودنی‌ها یا شرکت‌کنندگان در پژوهش را مشخص سازد که در واقع به تعیین نمونه پژوهش پرداخته است. البته در مقاله‌های موردی، شیوه انتخاب نمونه و نوع آزمودنی متفاوت از نمونه‌های پژوهش‌های دیگر است.
- گام بعدی، پژوهشگر وسیله و ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) را تعیین می‌کند. در این بخش توجه به این نکته ضرورت دارد، در صورتی‌که از وسیله و ابزار مورد استفاده در جامعه علمی مخاطب شناخته شده است، نیازی به توضیح دقیق و کامل نیست، و تنها ذکر نام آزمون و یا ابزار پژوهش به همراه توضیح مختصری درباره پایایی و روایی ابزار کفایت می‌کند. اما اگر ابزار پژوهش توسط خود پژوهشگر طراحی شده است، توضیح کامل درباره چگونگی ارزیابی پایایی و روایی ابزار موردنیاز است. سپس باید روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را شرح داده، و به مراحل آماری طی شده اشاره شود.

۲-۴. بحث و نتیجه‌گیری

- ارزش اصلی پژوهش در این بخش نهفته است. زیرا یافته‌های پژوهش تعیین شده، و درک و شناخت نهایی پژوهشگر از انجام پژوهش بیان می‌شود. به‌طور کلی در این بخش تفسیر دقیق داده‌ها و بیان دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به یافته‌ها، مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین و نشان دادن جایگاه پژوهش در میان پژوهش‌های مشابه، بیان مختصر محدودیت‌هایی که پژوهش در هنگام انجام با آنها روبرو شده است، و ارائه پیشنهاد(های) پژوهشی استنتاج شده از یافته‌های پژوهش صورت می‌گیرد.

۲-۵. کتابنامه

- اجرای صحیح، همسان و استاندارد مأخذنویسی در تمام مقالات (درون‌متنی، برون‌متنی و در فهرست منابع)، استفاده از منابع به‌روز، داشتن منابع و مأخذ به زبان اصلی و انگلیسی ضروری است که می‌بایست از **روش‌های استاندارد بین‌المللی APA** استفاده شود. تذکر:

- کل منابع و مأخذ مورد استفاده اعم از کتاب، مقاله نشریات، همایش، سایت، پایان‌نامه، و ... در بخش کتابنامه براساس الفبای فارسی و عربی با هم در یک بخش، و منابع لاتین به زبان‌های انگلیسی، آلمانی، فرانسوی، و .. براساس حروف الفبا می‌آید.
- مشخصات هر منبعی که در داخل متن بدان ارجاع شده، در کتابنامه آورده شود.
- کل منابع و مأخذ ذکر شده در کتابنامه، به انگلیسی برگردانده و در انتهای فایل چکیده انگلیسی ارسال شود. اگر مأخذی قدیمی بوده که نام انگلیسی آن وجود ندارد، به صورت پینگلیش نوشته شود.

۳. نام نویسنده(گان) و وابستگی سازمانی

نام نویسنده(گان) پس از عنوان مقاله با شرایط ذیل درج گردد:

- **ترتیب نویسندگان و مشخصات آنها** در مقاله توافقی میان پدیدآورنده(گان) مقاله، که فقط با توجه به اظهارات ثبت شده نویسنده مسئول در پروفایل مقاله و نظر نهایی اعضای تحریریه در مقالات درج می‌شود؛ که می‌بایست با Bullet ستاره Superscript ترتیب‌بندی شوند و متعاقباً وابستگی سازمانی در پانویس چکیده فارسی و انگلیسی به‌ترتیب شامل رتبه علمی، عنوان دانشگاه یا مرکز علمی محل خدمت، شهر، کشور و پست الکترونیکی نویسنده(گان) است.
- **درج ایمیل دانشگاهی** برای اساتید، دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام الزامی است.
- **درج ایمیل دانشگاهی** برای اساتید و دانشجویان دکتری مراکز علمی (دانشگاه، پژوهشگاه، پژوهشکده و مانند اینها) الزامی است. همچنین توصیه می‌گردد سایر نویسندگان از ایمیل سازمانی استفاده نمایند.
- **درج کد ORKID** برای تمامی نویسندگان الزامی است.
- هر مقاله دارای یک نویسنده مسئول است که در پانویس پس از درج مشخصات (قبل از پست الکترونیک) با ذکر «نویسنده مسئول» در داخل پرانتز مشخص شود.
- از نوشتن عنوان‌هایی مانند آقا، خانم، دکتر، پروفیسور، مهندس، حجت‌الاسلام و موارد مشابه خودداری شود. تذکر:
- ویرایش، تغییر ترتیب و مشخصات نویسندگان پس از ارسال مقاله جایز نیست، موارد خاص با ذکر دلیل از سوی نویسنده مسئول، قابل بررسی خواهد بود.

۴. سپاسگزاری

- نویسنده(گان) می‌تواند مراتب قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش (در صورت وجود) قبل از یادداشت‌ها با عنوان «سپاسگزاری» ذکر کند.

۵. یادداشت‌ها

- توضیحات اضافی، معادل‌های انگلیسی اسامی و یا اصطلاحات در بخش «یادداشت‌ها» با استفاده از گزینه Insert Endnote در References از نرم‌افزار Word و به‌صورت شماره‌گذاری عددی درج شود.

۶. راهنمای تنظیم اندازه و قلم مقالات

- مقاله در نرم‌افزار Word با اندازه و قلم ذیل تنظیم شوند:

موضوع		اندازه و قلم
عنوان مقاله	فارسی	B Zar 12 Bold
	انگلیسی	Time New Roman 11 Bold
نام نویسنده(گان)	فارسی	B Zar 11 Bold
	انگلیسی	Time New Roman 11 Bold
پانویس	فارسی	B Lotuls 10 Regular
	انگلیسی	Time New Roman 9 Regular
تیرها	فارسی	B Zar 11 Bold
	انگلیسی	Time New Roman 10.5 Bold

موضوع	اندازه و قلم
چکیده و واژگان کلیدی	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
متن اصلی مقاله	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Time New Roman 11 Regular انگلیسی
عنوان جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Bold فارسی
	Time New Roman 10 Bold انگلیسی
متن جدول و نمودار(شکل)	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
منبع جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Regular فارسی
	Time New Roman 10 Regular انگلیسی
رابطه	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Cambria Math 11 Regular انگلیسی
یادداشت‌ها	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
کتابنامه	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی

تذکر:

- اندازه واژگان زبان عربی همانند موضوعات فارسی، و با قلم B Badr تنظیم شوند.
- فاصله خطوط در کل متن مقاله ۰.۹ باشد.
- در صورت استفاده از فرمول(رابطه)، تمامی موارد با ذکر رابطه و شماره پیاپی آن، از گزینه Equation استخراج شود.
- حجم مقاله بین ۳۰۰۰ تا ۹۰۰۰ واژه (بین ۱۵ تا ۳۰ صفحه) باشد.
- با استفاده از گزینه Spacing در Paragraph فواصل قبل تیرها با ۵ رج(فاصله) درج شوند.
- در پاراگراف‌ها -غیر از پاراگراف اول-، با استفاده از گزینه Indentation در Paragraph به میزان ۰.۵ تورفتگی ایجاد شود.
- عنوان جدول با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی در بالای جدول و منبع آن در قسمت پایین آورده شود.
- عنوان نمودار(شکل) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی همراه منبع در پایین نمودار(شکل) آورده شود.
- متن سطر اول جداول Bold و با استفاده از گزینه Shading در Paragraph با رنگ خاکستری رنگ‌آمیزی شود.
- در صورت طولانی بودن جدول و انتقال سطرها به صفحات بعدی، متن سطر اول جداول با استفاده از گزینه Data در LAYOUT تکرار شود.
- عناوین(تیرها) اصلی و فرعی (غیر از چکیده، مقدمه، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، سیاست‌گذاری و کتابنامه) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی از راست به چپ تنظیم شود.

۷. نحوه ارسال

- ضروری است نویسنده(گان) جهت انتشار مقاله، نسبت به ثبت‌نام و ارسال فایل مقاله در سامانه اختصاصی نشریه اقدام نمایند و در این مدت از وضعیت مقاله ارسالی از طریق سامانه آگاهی حاصل نماید.
- تذکر:

۸. فایل‌های ارسالی

- فایل مقاله همراه چکیده فارسی و انگلیسی در نرم‌افزار Word بدون مشخصات نویسنده(گان).
 - فایل مقاله مشابه‌یابی شده همراه گواهی در سامانه مشابهت‌یاب سمیم‌نور. <http://www.samimnoor.ir>
 - فایل تکمیل شده کاربرگ «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی».
- تذکر:
- علاوه بر اینکه مقاله بدون نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد، عنوان فایل‌های ارسالی غیر از نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد.

- در خصوص دو موضوع تعارض منافع و اصول اخلاقی، یک کاربرگ با عنوان «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی» تهیه شده که لازم است نویسنده مسئول آن را تکمیل، امضا و ارسال نماید.
- پس از دآوری مقاله، جهت پاسخ به داور(ان) در خصوص انجام اصلاحات، می‌بایست فایل‌های زیر ارسال گردد:
 ۱. فایل اصلاحی شده مقاله که در آن تغییرات (با کامنت یا هایلایت) برجسته شده.
 ۲. فایل اصلاح شده مقاله که در آن تغییرات برجسته نشده.
 ۳. فایل توضیحات به داوران که در آن نظر داوران به تفکیک درج و توضیح داده شده باشد.

۹. آیین‌نامه پیشگیری از تخلفات پژوهشی

الف) ثبت مقاله در سامانه اختصاصی نشریه با ارسال ایمیل به کلیه نویسندگان مقاله اطلاع داده خواهد شد؛ بدیهی است درج نام نویسنده(گان) در مقاله به منزله نقش اساسی ایشان در تدوین مقاله است، در صورتی‌که نویسنده(گان) مقاله در تدوین مقاله نقشی نداشته‌اند و از نام آنها سوءاستفاده شده است، لطفاً مراتب را بلافاصله از طریق ایمیل دریافتی اطلاع دهند. شایان ذکر است همه نویسندگان(گان) مقاله در مورد اصالت اثر مسئول هستند و می‌بایست نسبت به تکمیل کاربرگ تعهدنامه اخلاقی -به منزله پذیرش مسئولیت- اقدام نمایند. حق ارزیابی موارد سرقت علمی برای نشریه محفوظ است. سرقت علمی شکل‌های گوناگونی دارد، از جمله:

- ثبت مقاله دیگری به نام خود.
- درج نام نویسنده(گان) و پژوهشگر(ان) که در مقاله نقشی نداشته‌اند.
- کپی‌برداری یا تکرار بخش‌های قابل‌توجهی از مقاله دیگر (حتی اگر مقاله کپی شده مربوط به یکی از نویسندگان مقاله جدید باشد).
- طرح نتایج حاصل از پژوهش‌های دیگران به نام خود.
- چاپ مکرر مقاله توسط نویسنده واحد در چند نشریه.
- بیان نتایج نادرست و خلاف یافته‌های علمی یا تحریف نتایج حاصل از پژوهش.
- استفاده از داده‌های نامعتبر یا دستکاری در داده‌های پژوهش.
- ب) موارد سرقت علمی توسط مسئولان نشریه بررسی و برای حراست از اعتبار و زحمات دیگر پژوهشگران، بدون هیچ تساهل و چشم‌پوشی با توجه به میزان سرقت علمی به شرح ذیل برخورد قانونی می‌شود:
 - مقاله سلب اعتبار(Retraction) خواهد شد و در صورت چاپ از روی سامانه اختصاصی نشریه برداشته خواهد شد.
 - اسامی همه نویسندگان مقاله در سیاه‌نامه نشریات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام قرار خواهد گرفت.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی با سایر دانشگاه‌ها و نشریات داخلی و خارجی مرتبط به اشتراک گذاشته خواهد شد.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی به مراجع ذی‌صلاح از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، دانشگاه‌ها، مراکز علمی، نشریات علمی و هر محلی که نویسندگان از امتیاز چاپ این مقاله استفاده کرده‌اند، اطلاع داده خواهد شد.

تذکر:

- مقاله پیشتر یا هم‌زمان برای هیچ‌یک از نشریات داخلی و خارجی ارسال و یا چاپ نشده باشد.
- دفتر نشریات مقالات رسیده را برای پیش‌گیری از تخلفات پژوهشی در سامانه سمیم‌نور، مشابه‌یابی می‌کند.
- کلیه حقوق مادی و معنوی برای نشریه محفوظ است و آن دسته از نویسندگان مقاله که درصدد انتشار مقاله در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت نشریه را اخذ نمایند.
- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.

گزیده راهنمای روش استناددهی APA

۱. قواعد استناد درون متن (منابع و مأخذی که در متن مقاله به آن ارجاع می‌شود):
- تذکر: اگر منبع و مأخذ مورد استفاده در پژوهش به زبان فارسی منتشر شده باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر عمل می‌شود و در صورتی که به زبان لاتین باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر، اما در داخل پرانتز نام منبع به جای فارسی به زبان اصلی (لاتین) نوشته می‌شود.
- ۱-۱. برای اثری با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- چاپ سنگی یا لیتوگرافی نیز برای نخستین بار، چاپ سربی، در تبریز دایر شد (بابازاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۳).
- آخرین تحقیق مرتبط با این پژوهش نشان می‌دهد که (کریمی، ۱۳۸۷).
- مثال انگلیسی:
- (Kessler, 2003, p. 8)
- اسمت دریافت که (Esmet, 1993).
- ۲-۱. برای اثری تا پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی، مجتهدی، فرامرزپور، دارابی، و احسانی، ۱۳۸۲، ص. ۳۴).
- در سایر تحقیقات مشابه (گوردن و لینک، ۱۹۹۹؛ هارمن، ۲۰۰۶) (Harman, 2006; Gordon and Link, 1999).
- مثال انگلیسی:
- (Walker & Allen, 2004, p. 97)
- ۳-۱. برای اثری با بیش از پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۲، صص. ۳۳-۴۰).
- مثال انگلیسی:
- (Bradley et al., 2006, pp. 49-80)
- ۴-۱. در صورتی که نام پدیدآورنده اثر در متن آمده است، بلافاصله پس از آن، فقط سال نشر در داخل پرانتز ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- ابراهیمی و محسن (۱۳۸۲) معتقدند فقر فرهنگی زاده فقر اقتصادی است و فقر فرهنگی، به نوبه خود، به فقر اقتصادی دامن می‌زند.
- تذکر: در صورتی که استناد به نقل قول مستقیم کوتاه (کمتر از ۴۰ کلمه) از یک اثر تعلق دارد، شماره صفحه یا صفحات مربوط به آن، به همراه نام پدیدآورنده و سال نشر اثر ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- کمیر معتقد است، «انتخاب علل کاملاً آزاد است: هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید» (شایگان، ۱۳۷۱، ص. ۱۳۳).
- تذکر: در صورتی که نقل قول مورد استناد بیش از ۴۰ کلمه باشد، باید در یک پارگراف مستقل درج و علامت گیومه از دو طرف آن برداشته شود:
- مثال فارسی:
- شایگان (۱۳۷۱) می‌گوید:
- در حالی که قانون علیت در شیوه عقل استدلالی و روش علمی بین برخی از علل و برخی از معلول‌ها رابطه‌ای یک جانبه برقرار می‌سازد، در بینش اساطیری انتخاب علل کاملاً آزاد است و هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید (ص. ۱۳۲).
- تذکر: در صورتی که در بخش مشخصی از متن به بیش از یک اثر استناد شده است، استنادها به ترتیب الفبای نام خانوادگی اولین پدیدآورنده هر اثر مرتب و با نقطه ویرگول از یکدیگر جدا می‌شوند:
- مثال فارسی:
- شعر حجم تا به امروز نتوانسته است طیف وسیعی از شاعران جوان این مرز و بوم را به مانیفیست خود علاقه‌مند سازد (احراری، ۱۳۸۲؛ پرید و یوسفی، ۱۳۸۳).
- مثال انگلیسی:
- (Miller, 1999; Shafraanske & Mahoney, 1998)
- تذکر: نویسنده می‌باید از منابع و مدارکی استفاده کند که خود آنها را دیده و در دسترس وی قرار دارد. اگر منبع و مدرک مورد استفاده قدیمی و خارج از دسترس بود و به نقل از نویسنده دیگری بخواهد آن را آورده و از آن استفاده کند، باید

ابتدا نام مدرک اصلی که خود آن را بازیابی نکرده و در دسترش نیست را آورده (در مثال زیر کاستلز) و در انتهای جمله مورد استفاده، مشخصات منبع دومی را در داخل پرانتز بیاورد (در مثال زیر امام جمعه):

□ مثال فارسی:

به تعبیر کاستلز ... (به نقل از امام جمعه، ۱۳۸۶).

□ مثال انگلیسی:

Allport's Diary (as Cited in Nicholson, 2003)

۵-۱. در صورتی که تاریخ انتشار اثر در اینترنت وجود نداشت از کلمه بی تا استفاده می شود:

□ مثال فارسی:

(وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بی تا).

۶-۱. برای آثاری که به فارسی ترجمه شده اند، نام مترجم به عنوان استناد درون متنی ذکر نمی شود و فقط نام خانوادگی نویسنده اصلی همراه با تاریخ انتشار در داخل کشور خواهد آمد.

□ مثال:

(ویکری، ۱۳۷۹، ص. ۷۹)

- تذکر: اگر به یک منبع چند بار استناد داده می شود، لازم است هر بار مشخصات اثر تکرار شود و از عبارت همان استفاده نمی شود.

۲. قواعد استناد برون متن (منابع و مأخذی که در انتهای مقاله یعنی کتابنامه آورده می شود):

- تذکر: در صورتی که اطلاعات کتاب شناسختی بیش از یک خط بود، همانند کتاب، مقاله، پایان نامه، و ... می باید خط دوم به بعد، نسبت به خط اول با شش رج (فاصله) تورفتگی باشد.

۱-۲. استناد به کتاب:

۱-۲-۱. استناد به کتاب با یک تا شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

حری، عباس (۱۳۸۱). *آیین نگارش علمی* (ویرایش ۳). تهران: هیأت امنای کتابخانه های عمومی کشور، دبیرخانه.

ملکی، اسماعیل؛ سهرابی، اعتماد؛ بشیری، حسین؛ سلوکی، مصطفی؛ بینایی، مینو؛ و احتشامی، رامین (۱۳۸۲). *بیماری های کودکان* (ویرایش ۳). تهران: پزشکیار.

□ مثال انگلیسی:

Shotton, M. A. (1989). *Computer Addiction? A Study of Computer Dependency*. London, England: Taylor & Francis.

۲-۱-۲. استناد به کتاب با بیش از شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

افراسیابی، شاهین؛ رستمیان، پروا؛ سلطانیان، مستانه؛ اعتمادی، رضا؛ پهلوانی، آریا؛ تجارت پیشه، اردلان؛ و دیگران (۱۳۸۲). *برنامه های تنظیم خانواده در کشورهای جهان سوم* (جلد ۲). تهران: ادراک.

□ مثال انگلیسی:

Berman, A., Snyder, S. J., Levett-Jones, T., Dwyer, T., Hales, M., Harvey, N. ... Stanley, D. (2012). *Kozier and Erb's Fundamentals of Nursing* (2nd Aust. ed.). Frenchs Forest, Australia: Pearson Australia.

۲-۱-۳. استناد به کتاب ترجمه شده با یک مترجم:

□ مثال فارسی:

هرسی، یال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی* (علی علاقه مند، مترجم). تهران: امیرکبیر (نشر اثر اصلی ۱۹۷۲).

۲-۱-۴. استناد به کتاب ترجمه شده با بیش از یک مترجم:

□ مثال فارسی:

کوم، ایلیا (۱۳۷۹). *بشیریت در سراسر سیبی انحطاط: تأملی جامعه شناختی بر پدیده اعتیاد* (پریسا مؤمنی و بهادر بشیری، مترجمان). شیراز: رزم آزما (نشر اثر اصلی ۱۹۸۹).

□ مثال انگلیسی:

Laplace, P. S. (1951). *A Philosophical Essay on Probabilities*. (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York, NY: Dover. (Original work Published 1814)

۲-۱-۵. استناد به کتاب چند جلدی:

□ مثال فارسی:

پرچمی، پروانه (۱۳۸۱). *نگاهی به جغرافیای سیاسی خاورمیانه (۵ج)*. مشهد: سیاست روز.

- مثال انگلیسی:
- Mill, L. (1996). *Architecture of the Old South* (Vols. 1-2). Savannah, GA: Beehive Foundation.
- ۲-۱-۶. استناد به یک جلد از کتاب چندجلدی؛
- مثال فارسی:
- میمای، میمنت؛ احمدی، فریار (ویراستاران) (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی طلاق* (جلد ۲). شیراز: خانواده سبز.
- مثال انگلیسی:
- Nash, M. (1993). Malay. In P. Hockings (Ed.), *Encyclopedia of World Cultures* (Vol. 5, pp. 174-176). New York, NY: G.K. Hall.
- ۲-۲. استناد به مقالات مجلات:
- تذکر: در این روش نام خانوادگی، نام (سال نشر). عنوان مقاله. نام نشریه به صورت ایتالیک، دوره (شماره پیاپی)، صفحات شروع و پایان مقاله درج می‌گردد.
- ۲-۱-۲. استناد به مقاله با یک نویسنده؛
- مثال فارسی:
- فارسی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۶). نقد و بررسی پاسخ‌های فخررازی به شبهات کلامی در باب توحید افعالی. *دوفصلنامه پژوهشنامه فلسفه دین*، ۱۵(۲۹)، ۱۵۱-۱۷۲.
- مثال انگلیسی:
- Black, J. (2010). Big Government: Good and Bad. *The New Criterion*, 28(5), 24-27.
- ۲-۲-۲. استناد به مقاله با دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- شجاعی، حسین، و تقیان، علی (۱۳۹۶). تأثیر شناخت تحولات تاریخی زبان عربی بر گستره پژوهش‌های ریشه‌شناسی. *دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث*، ۱۱(۲۱)، ۵-۲۸.
- مثال انگلیسی:
- Light, M. A., & Light, I. H. (2008). The Geographic Expansion of Mexican Immigration in the United States and its Implications for Local Law Enforcement. *Law Enforcement Executive Forum Journal*, 8(1), 73-82.
- ۲-۲-۳. استناد به مقاله با بیش از دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- عطاردی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دلنایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی عمل ناکامی یکپارچه‌سازی خط‌مشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲۰)، ۸۱-۱۲۶.
- مثال انگلیسی:
- Gleditsch, N. P., Pinker, S., Thayer, B. A., Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2013). The Forum: The Decline of War. *International Studies Review*, 15(3), 396-419.
- ۲-۲-۴. استناد به مقاله ترجمه شده؛
- مثال فارسی:
- هرنون، پیترو؛ و شواتز، کندی (۱۳۸۰). توصیه‌هایی در خصوص تدوین مقالات علمی – تحقیقی (ترجمه اعظم شاهدهاگی). *دوفصلنامه پژوهشنامه اطلاع‌رسانی*، ۵(۵)، ۱۲.
- ۲-۲-۵. استناد به مقاله برگرفته از ماهنامه؛
- مثال فارسی:
- امیدی، مهدی؛ و اخلاقی، عبدالله (آذر ۱۳۹۶). ظرفیت‌های فلسفه سیاسی امام خمینی قدس سره. *ماهنامه معرفت*، ۲۶(۲۴۰)، ۱۳-۲۲.
- مثال انگلیسی:
- McKibben, B. (2007, October). Carbon's New Math. *National Geographic*, 212(4), 32-37.
- ۲-۲-۶. استناد به مقاله برگرفته از مجله الکترونیکی آنلاین (پیوسته)؛
- مثال فارسی:
- باهنر، ناصر؛ و سهرابی، حامد (۱۳۹۶). ارتباطات گروهی نخبگان نوجوان؛ مورد مطالعه سیاست‌های کانون دانش‌پژوهان نخبه. *دوفصلنامه دین و ارتباطات*، ۲۴(۵۲)، ۴۵-۷۳. http://ertebatat.journals.isu.ac.ir/article_2098_e0a9ff0ef93bd1.a3dfbb27fd84a481e5.pdf

□ مثال انگلیسی:

Sahin, N. T., Pinker, S., Cash, S. S., Schomer, D., & Halgren, E. (2009). Sequential Processing of Lexical, Grammatical, and Phonological Information Within Broca's area. *Science*, 326(5951), 445-449. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1174481>

۲-۷. استناد به مطلب برگرفته از یک وبگاه (سایت):

□ مثال انگلیسی:

Austerlitz, S. (2015, March 3). How Long Can a Spinoff Like 'Better Call Saul' Last? Retrieved From. <http://fivethirtyeight.com/features/how-long-can-a-spinoff-like-better-call-saul-last/>

۲-۳. استناد به پایان‌نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری:

۲-۳-۱. استناد برای پایان‌نامه و رساله چاپ نشده:

□ مثال فارسی:

مهدوی‌کنی، محمدسعید (۱۳۷۰). *مفهوم غنا از دیدگاه اسلام*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

□ مثال انگلیسی:

Onsidine, M. (1986). *Australian Insurance Politics in the 1970s: Two Case Studies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Melbourne, Melbourne, Australia.

۲-۳-۲. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در پایگاه اطلاعاتی ملی یا بین‌المللی:

□ مثال فارسی:

آل‌غفور، محمدتقی (۱۳۸۹). *تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران بر ثبات و مشارکت سیاسی* (رساله دکتری).

قابل بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک ش. [d07501ff23d1db10520494e2b947de50](http://dx.doi.org/10.1016/j.d07501ff23d1db10520494e2b947de50)).

□ مثال انگلیسی:

Cooley, T. (2009). *Design, Development, and Implementation of a Wireless Local Area Network (WLAN): The Hartford Job Corps Academy Case Study* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 3344745).

۲-۳-۳. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در وبگاه (سایت) دانشگاه:

□ مثال فارسی:

شمسی‌نژاد، سعید (۱۳۹۵). *طراحی بازار بین‌بانکی مبتنی بر فقه امامیه در نظام پولی و مالی ایران* (رساله دکتری، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران).

بازیابی شده از <http://saed.isu.ac.ir/site/catalogue/325441>

□ مثال انگلیسی:

Barua, S. (2010). *Drought Assessment and Forecasting Using a Nonlinear Aggregated Drought Index* (Doctoral Dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia). Retrieved from <http://vuir.vu.edu.au/1598>

نویسندگان) برای استنادسازی منابع و مأخذ به‌کار رفته در مقاله خود (درون‌متنی و برون‌متنی)، می‌توانند از

نرم‌افزار استناددهی و ساماندهی منابع پژوهشی پژوهیار (<http://www.pajoohyar.ir>) استفاده نمایند.

مقدمه

با توجه به رویکرد دانشگاه امام صادق علیه السلام جهت تولید، انتشار و به روزرسانی علوم انسانی اسلامی و پاسخ گویی به نیازهای نوظهور انقلاب و نظام اسلامی، همچنین پابندی به راهنماهای ملی و بین المللی تدوین شده اخلاق پژوهشی، همچون «راهنمای کمیته بین المللی اخلاق در انتشارات»^۱ و «مجموعه منشور و موازین اخلاق پژوهش» مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام به عنوان عضوی از نشریات علمی جمهوری اسلامی ایران، ملزم به رعایت اصول ارزش های اخلاق حرفه ای هستند. در همین راستا اهم مسئولیت هایی که برای افراد فعال در انتشار نشریه همانند: نویسنده (گان)، مدیر مسئول، سردبیر، اعضای هیأت تحریریه و مدیر داخلی (مسئول دفتر نشریه) در نظر گرفته شده به اختصار بیان شده است.

مسئولیت های نویسندگان

۱. از میان مقالات ارسالی به نشریات دانشگاه امام صادق علیه السلام، مقاله ای انتخاب و چاپ می شود که قبلاً در سایر نشریات علمی (فارسی یا سایر زبان ها) منتشر نشده، حاصل پژوهش اصیل، و دارای منبع و استناددهی دقیق باشد.
۲. مسئولیت نهایی محتوای کامل مقاله ارسالی بر عهده نویسنده (گان) است. شایسته است یافته های مقاله به طور کامل گزارش شود و در ارائه یافته ها و تفسیر و تحلیل آنها دقت کامل به عمل آید، مقاله حاوی جزئیات و منابع کافی باشد به نحوی که امکان دسترسی سایر پژوهشگران به مجموعه داده های یکسان جهت تکرار پژوهش وجود داشته باشد.
۳. قبل از ارسال مقاله، هرگونه تضاد منافع احتمالی که بر نتیجه یا تفسیر یافته های پژوهش و با انتخاب سردبیران و داوران تأثیرگذار است، مطرح، و منابع مالی حامی پژوهش در مقاله ذکر شود.
۴. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و جلوگیری از هرگونه آشکارسازی هویت نویسنده برای داوران و برعکس. به عبارتی، مقاله عاری از هرگونه اطلاعات مشمول خودآشنایی بوده، به طوری که داور قادر به شناسایی نویسنده نباشد.
۵. حصول اطمینان از وجود نام، اطلاعات و نقش هر یک از نویسندگان (نویسنده مسئول و نویسنده (گان) همکار) و نبود نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش.
۶. حفظ و حمایت از حریم خصوصی، کرامت انسانی، رفاه و آزادی شرکت کنندگان در پژوهش و ذکر هرگونه خطری که به واسطه پژوهش، متوجه انسان ها و یا سایر موجودات می شود.
۷. نویسنده در هر زمانی که متوجه هرگونه خطا و بی دقتی در مقاله خود شود نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرد.
۸. اعلام صریح نویسنده (گان) مبنی بر صحت و اصالت مقاله، فقدان سرقت علمی و چاپ در سایر نشریات.
۹. مواردی از مصادیق رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی:
 - ۹-۱. جعل داده ها: گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده ها یا نتیجه های ساختگی به عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یا یافته های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده یا جابجایی نتایج مطالعات مختلف.
 - ۹-۲. تحریف داده ها: ثبت و ارائه نتایج پژوهش به نحوی که جزئیات اجرای پژوهش یا فرآیند جمع آوری داده ها دستکاری شود، یا داده هایی حذف یا تغییر یابد، یا برخی نتایج کوچک به منظور پنهان کردن واقعیات بزرگتر (بزرگ نمایی) شود، تا نتایج پژوهش به اهداف خاصی برسد یا نتایج ارائه شده مورد تردید نباشد.
 - ۹-۳. سرقت علمی: اقتباس نزدیک افکار و عبارات نویسندگان دیگر، کپی برداری در بیان اندیشه ها، شباهت های ساختاری در نوشتار یا انتساب ایده ها و نتایج دیگران بدون ارجاع مناسب، یا معرفی آن به عنوان یک پژوهش اصیل علمی.

- ۹-۴. اجاره علمی: به‌کارگیری فرد دیگری برای انجام پژوهش توسط نویسنده(گان) و دخل و تصرف اندکی پس از اتمام پژوهش و چاپ آن به نام خود.
- ۹-۵. انتساب غیرواقعی: انتساب غیرواقعی نویسنده(گان) به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته.
- ۹-۶. ارسال مجدد: مقاله یا بخشی از آن که در نشریه دیگری (داخل یا خارج از کشور) چاپ شده یا در جریان داوری و چاپ باشد.
- ۹-۷. انتشار هم‌پوشان: چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای دیگر با عنوان جدید.

مسئولیت‌های مدیر مسئول

۱. پیگیری دسترسی آزاد اطلاعات به نشریه و گسترش نشر و اشاعه آن؛
۲. نظارت و پیگیری امور کاری هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۳. دخالت نکردن در فرآیند داوری علمی مقالات؛
۴. دخالت نکردن در تصمیمات علمی هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۵. رعایت حقوق مادی و معنوی نویسندگان، سردبیر، هیأت تحریریه، داوران، و عوامل اجرایی؛
۶. تأیید نهایی مطالب ارسالی به نشریه برای چاپ و انتشار به لحاظ حقوقی.

مسئولیت‌های سردبیر و اعضای هیأت تحریریه

۱. حفظ آزادی و اختیار عمل سردبیر نشریه در ایفای مسئولانه وظایف خود از قبیل رد یا پذیرش دست نوشته‌های واصله به کمک هیأت تحریریه و رعایت مسائل مربوط به شایستگی‌های علمی مقاله از جمله حفظ حقوق مادی و معنوی، اصالت پژوهش و نظر داوران و ویراستاران.
۲. تلاش برای ارتقاء و اجرای قوانین و دستورالعمل‌های اخلاق و سلامت پژوهش.
۳. دریافت مستندات مربوط به شرایط مندرج ذیل در پذیرش مقاله از نویسنده(گان):
 - ۳-۱. اعطای حق چاپ مقاله در نشریه دانشگاه؛
 - ۳-۲. اعلام تعارض منافع احتمالی.
۴. انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، تجربه علمی و کاری، و نیز احترام به درخواست‌های مستدل و منطقی نویسنده(گان) در مورد داوری مقاله توسط داوران خاص؛
۵. اجتناب از آشکارسازی اطلاعات و مشخصات نویسنده(گان) و داوران در فرآیند ارزیابی مقاله و احتراز از ارائه اطلاعات مقاله و بحث درباره جزئیات آن با دیگران؛
۶. جلوگیری از بروز هرگونه تضاد منافع در روند داوری، که به طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد.
۷. بررسی دقیق آثار متهم به تخلفات پژوهشی واصله از داوران یا طرق دیگر(همانند سامانه سمینور برای مشابه‌یابی)، و در صورت نیاز اقدام براساس «دستورالعمل تخلفات پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز دانشگاه امام صادق علیه‌السلام».

مسئولیت‌های داوران:

۱. کمک به بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات در جهت بهبود و ارتقاء کیفی نشریه.
۲. به‌کارگیری دانش و تخصص حرفه‌ای در حوزه موضوعی مقاله و اعلام تصمیم نپذیرفتن مقاله به سردبیر نشریه در صورت وجود تضاد منافع اعم از منافع مشترک، مالی، سازمانی، شخصی و یا کمبود زمان برای داوری.
۳. اعلام‌نظر تخصصی و اصلاحی به طور روشن و واضح، براساس مستندات علمی و استدلال کافی در مهلت زمانی معین به سردبیر نشریه و نویسنده(گان) و دوری از اعمال نظر سلیقه‌ای، صنفی، نژادی و مذهبی در داوری مقاله.

۴. اجتناب از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری مقاله یا اطلاعات منتشر نشده نویسنده(گان)، برای منافع شخصی.

۵. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و خودداری از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به‌دست آمده در فرآیند داوری یا استفاده از داده‌ها و مفاهیم جدید مقاله به له یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبارسازی نویسنده(گان).

۶. کمک به سردبیر نشریه در تهیه گزارش «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» مقالات دریافتی برای داوری.

۷. آگاه‌سازی سردبیر نشریه به هنگام تأخیر در انجام داوری مقاله و درخواست تخصیص زمان بیشتر یا گزینش داور دیگر.

مسئولیت دفتر نشریات علمی

۱. تعیین و اعلام شفاف سیاست‌های انتشاراتی خود، به‌خصوص در رابطه با استقلال تصمیم‌گیری هیأت تحریریه، اخلاق انتشاراتی، صیانت از مالکیت فکری و حق چاپ، تضاد منافع، وظایف نویسندگان، داوران، سردبیر و هیأت تحریریه، فرآیند داوری و تصمیم‌گیری، تقاضاهای تجدید نظر و شکایات، حفظ اسناد علمی فرآیند تصمیم‌گیری، حفظ اطلاعات نویسندگان و داوران، اصلاح یا حذف مقالات پذیرفته شده و حل اختلاف بین شاکیان و متهمان به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی».

۲. رصد و پیگیری شکایات تخلفات پژوهشی برای نشریات دانشگاه.

۳. کمک برای اصالت و سلامت پژوهشی مقالات منتشره در نشریات دانشگاه.

مراحل برخورد رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

۱. آگاه‌سازی هیأت تحریریه نشریه و ارسال نامه به نویسنده مسئول برای درخواست توضیح، بدون رفتار قضاوتی؛

۲. اختصاص فرصتی مناسب برای پاسخ‌گویی نویسنده(گان) متهم به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» و پیگیری موارد و تخلفات محرز شده تا آخرین مرحله.

۳. ارجاع موضوع به هیأت تحریریه در صورت دریافت توضیحات غیرقابل قبول از سوی نویسنده برای تصمیم‌گیری نهایی در خصوص پذیرش یا رد مقاله.

۴. مطابق با تصمیم نهایی هیأت تحریریه نشریه؛

۵. تذکر کتبی به نویسنده مقاله و یادآوری خط‌مشی چاپ نشریه قبل از انتشار، و یا در خواست اصلاح گزارش و انتشار متن عذرخواهی نویسنده در نشریه شماره بعد؛

۶. اخطار به نویسنده مسئول و رد هر اثر دیگری از نویسنده متخلف؛

۷. انتشار بیانیه عذرخواهی در شماره بعدی نسخه چاپی نشریه و ذکر آن در نسخه برخط (آنلاین) مقاله‌ای که تقلب و سرقت علمی در آن محرز شده است (سلب اعتبار)؛

۸. تلاش برای بهبود مستمر کیفیت و تضمین درستکاری و صداقت محتوای نشریه و احترام به تشکیلات نشریه اعم از: خوانندگان، نویسندگان، داوران صاحب امتیاز، مدیر مسئول، مدیر داخلی، کارکنان هیأت تحریریه و ناشر؛

۹. بررسی تمامی مقالات دریافتی در مدت زمان مناسب.

فهرست مطالب

- شایستگی‌های رئیس جمهور الگو، مورد مطالعه: شهید آیت‌الله رئیسی ۱
میثم لطیفی*
- چالش‌های فراوی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری ۳۷
سید مجتبی شهرآئینی*؛ مجتبی امیری؛ رحمت‌الله قلی‌پور سوتنه، سید محسن میرباقری؛ حسین بابایی مجرد
- طراحی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز با رویکرد توسعه تجربه‌محور ۸۹
محسن نیک فرد*؛ محمد مهدی علیشیری؛ علی رضائیان
- طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی: مورد مطالعه برندهای روانکارهای ایرانی ۱۱۷
حسین گودرزی؛ داوود فیض*؛ عظیم زارعی
- تأثیر مکانیزم‌های کنترل پلتفرم بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان تک‌میزبانه و چندمیزبانه ۱۶۹
آمنه عبادی*؛ معصومه حسین‌زاده شهری؛ زینب هاشمی باغی
- تحلیل مفهومی «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی»: به‌سوی چارچوبی برای اداره امور عمومی اسلامی ۱۹۳
احمد مخدومی*؛ مرتضی جوانعلی‌آذر؛ سید مجتبی امامی



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۱-۳۵

شایستگی‌های رئیس جمهور الگو، مورد مطالعه: شهید آیت الله رئیسی

میثم لطیفی *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷
مقاله برای اصلاح به مدت ۴۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.247891.3644

چکیده

این پژوهش با هدف فهم شایستگی‌های رئیس جمهور الگو به روش کیفی و موردکاوانه و بر اساس منش و رفتار رئیس جمهور دولت سیزدهم که به تعبیر رهبر انقلاب اسلامی یک شخصیت الگو در جایگاه ریاست جمهوری است صورت گرفته است. بدین منظور از همه اعضای هیئت دولت سیزدهم خواسته شد درباره ویژگی‌های رئیس جمهور شهید اظهار نظر کنند که ۳۰ نفر پاسخ مکتوب دادند. پاسخ‌ها به همراه بیانات مقام معظم رهبری با روش تحلیل مضمون، دسته‌بندی و مقوله‌بندی شد. بر اساس یافته‌های تحقیق ۱۱۹ مضمون اولیه، ۴۹ مضمون سازماندهنده و ۱۴ مضمون اصلی شامل ایمان به خدا و توسل به اهل بیت، ایمان به رهبری و ولایت‌مداری، ایمان به راهبردها و آرمان‌های انقلاب، ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی، اخلاق و منش متعالی، مواسات و ساده‌زیستی، سیادت در سیاست، دانش کشورداری و حکمت، مدیریت جهادی، تحول‌گرایی و نگاه راهبردی، انسجام‌بخشی و وحدت‌آفرینی، دیپلماسی هوشمندانه و انقلابی، نیروسازی و جوان‌گرایی و قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای به عنوان شایستگی اصلی رئیس جمهور تراز شناسایی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که الگوی شایستگی رئیس جمهور در جمهوری اسلامی ایران تلفیقی از توانمندی‌های تخصصی و مدیریتی، به همراه مردم‌داری و تعهد دینی، اخلاقی و انقلابی است. این الگو در مقایسه با مدل‌های بین‌المللی، توجه ویژه‌ای به ابعاد ارزشی و آرمانی دارد و می‌تواند مبنای تدوین چارچوب‌های بومی ارزیابی و تربیت مدیران عالی‌رتبه کشور قرار گیرد.

واژگان کلیدی

مدیریت سیاسی؛ شایستگی‌های رئیس جمهور؛ مدیریت منابع انسانی؛ شهید رئیسی؛ شایستگی‌های مدیران.

* دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

مقدمه

بر اساس فصل نهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که به موضوع رئیس‌جمهور و وزرا می‌پردازد و باتوجه به اصل ۱۱۳ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، رئیس‌جمهور عالی‌ترین مقام رسمی کشور پس از رهبری است که مسئولیت اجرای قانون اساسی و ریاست قوه مجریه را جز در اموری که مستقیماً به رهبری مربوط می‌شود به عهده دارد. همچنین در اصل ۱۱۵ قانون اساسی بیان شده است که رئیس‌جمهور از میان رجال مذهبی و سیاسی که ایرانی‌الاصل، تابع ایران، مدیر و مدبر، دارای حُسن سابقه و امانت و تقوی، مؤمن و معتقد به مبانی جمهوری اسلامی ایران و مذهب رسمی کشور انتخاب گردد.

در اجرای اصول مذکور در قانون اساسی، قانون انتخابات ریاست‌جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر ۹۴ ماده در تاریخ پنجم تیرماه ۱۳۶۴ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. این قانون در سال‌های بعد اصلاحات مختلفی داشت که آخرین اصلاحات و الحاقات آن در سال ۱۳۹۱ انجام شد. در حال حاضر نیز، اصلاح برخی مواد قانون مذکور در حال بررسی در مجلس شورای اسلامی است. بر اساس ماده ۳۵ قانون مذکور، شرایط رئیس‌جمهور عیناً مطابق اصل ۱۱۵ قانون اساسی تکرار شده است و در ماده ۵۷ قانون مذکور، رسیدگی به صلاحیت داوطلبان ریاست‌جمهوری به شورای نگهبان واگذار شده است. این تکرار در حالی است که فارغ از دیدگاه اکثریت که به حصری بودن شرایط مذکور در اصل ۱۱۵ قانون اساسی قائل‌اند برخی معتقدند مجلس شورای اسلامی می‌تواند در تفصیل یا تبیین شرایط ریاست‌جمهوری ورود کند و موارد مذکور در قانون اساسی جنبه تمثیلی قلمداد دارد (باقری خوزانی، عطریان و مسعود، ۱۴۰۰).

درعین‌حال در یازدهمین انتخابات ریاست‌جمهوری و در سال ۱۳۹۱، شورای محترم نگهبان قانون اساسی طی نامه‌ای به انجمن مدیریت دولتی ایران که به تازگی تاسیس شده بود درخواست کرد مفهوم مدیر و مدبر بودن که در اصل ۱۱۵ قانون اساسی برای انتخاب رئیس‌جمهور ذکر شده است را تعریف و تدقیق کند. طی چند جلسه بحث و بررسی در هیئت مدیره و با حضور بزرگان دانش مدیریت، چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مفهوم مدیر به شورای نگهبان قانون اساسی اعلام شد. به نظر می‌رسید این جواب، از عینیت و سنجش‌پذیری فاصله داشت

و بر اساس گفته یکی از اعضای محترم شورای نگهبان آن گونه که باید و شاید نتوانست به شورا در انتخاب‌هایش کمک کند. از همان زمان این موضوع مطرح شد که اگر قرار باشد به صورت مصداقی و عینی شاخص‌هایی برای انتخاب رئیس‌جمهور ارائه شود تا هم شورای محترم نگهبان در تطبیق با قانون اساسی و هم مردم در بررسی‌ها و انتخاب نهایی خود و هم مجلس در تدوین قوانین انتخابات به آن مراجعه کنند، چه شاخص‌هایی می‌توان برای صلاحیت و شایستگی‌های رئیس‌جمهور برشمرد؟ البته شورای نگهبان درباره معیارها و شرایط انتخابات ریاست‌جمهوری و در اجرای جز ۵ بند ۱۰ سیاست‌های کلی انتخابات ابلاغی مقام معظم رهبری «مدظله‌العالی» که «تعریف و اعلام معیارها و شرایط لازم برای تشخیص رجل سیاسی، مذهبی و مدیر و مدبر بودن نامزدهای ریاست‌جمهوری» را بر عهده شورای نگهبان قرار داده است و با عنایت به بند ۹ اصل ۱۱۰ و اصل ۱۱۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تعاریف، معیارها و شرایط مذکور را با ۱۲ شاخص در تاریخ بیست دی ۱۳۹۶ تصویب و پس از اصلاح در جلسه هشتم اردیبهشت ماه ۱۴۰۰ در یازدهم همان ماه به وزارت کشور ابلاغ کرد.

در هر صورت برای غنابخشی به معیارهای انتخاب رئیس‌جمهور بر اساس اصل ۱۱۵ قانون اساسی، راه‌های متعددی وجود دارد؛ بررسی پیشینه و مطالعه تطبیقی معیارهای داوطلبان ریاست‌جمهوری (رنجبر، ۱۳۸۳)، بررسی و تحلیل حقوقی اصول ۱۱۳ تا ۱۴۲ قانون اساسی که در آن به وظایف و اختیارات رئیس‌جمهور، وزرا و هیئت وزیران پرداخته شده (رستمی و موسی‌پور، ۱۳۹۰) و بررسی مدیریتی معیارهای داوطلبان ریاست‌جمهوری بر اساس مدل‌های شایستگی مدیریتی (دانایی‌فرد، ۱۳۹۶) از این قبیل هستند. اما در این مقاله با رویکردی بدیع و متفاوت از رویکردهای قیاسی به موضوع نگریسته شده است؛ بر اساس تجربه زیسته و موردنگاری مقاماتی که در هیئت دولت مستقیماً با رئیس‌جمهور همکاری داشته‌اند. رئیس‌جمهوری که از نظر رهبر انقلاب یک الگو است (بیانات ۱۷ تیر ۱۴۰۳) و می‌توان به روش استقرائی، شایستگی‌های او را احصا و در تطبیق با صلاحیت‌های مصرح در قانون اساسی، فهمی عمیق‌تر، عینی‌تر و عملیاتی‌تر از شایستگی‌های رئیس‌جمهور را مشخص کرد. در هر صورت این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه است، محدود بودن به یک رئیس‌جمهور و نه همه روسای

جمهور گذشته، محدود بودن به اعضای هیئت دولت و نه همه کسانی که با رئیس جمهور همکاری داشته‌اند و محدود بودن به دوره سه ساله ریاست جمهوری و نه همه دوران مدیریت آیت الله شهید رئیسی. به نظر می‌رسد علیرغم محدودیت‌های پژوهش، یافته‌های این تحقیق می‌تواند مبنای پژوهش‌های گسترده‌تر آکادمیک بعدی و تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر در شورای محترم نگهبان، مجلس شورای اسلامی و حتی مردم شریف ایران در انتخابات‌های ریاست جمهوری پیش رو باشد.

۱. پیشینه پژوهش

شایستگی^۱ مفهومی است که برای اولین بار توسط مک کللند^۲ (۱۹۷۳) در مقابل مفهوم تک‌بعدی هوش مطرح شد. وی با تأکید بر اینکه معیار هوش به‌تنهایی قابلیت افراد برای انجام کار را تعیین نمی‌کند از مفهوم چندبعدی و گسترده‌تری به نام شایستگی استفاده کرد. پس از او بسیاری به این موضوع پرداختند و تعاریف متعددی از آن ارائه شده است.

جدول (۱): مروری اجمالی به تعاریف شایستگی

نویسنده	سال	معنا و تعریف
مک کللند	۱۹۷۳	شایستگی‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی عملکرد مرتبط با «دسته‌بندی نتایج زندگی». آنها را می‌توان به‌عنوان هر نوع ویژگی روانی یا رفتاری مرتبط با موفقیت در زندگی یک فرد تفسیر کرد.
بویاتزیس	۱۹۸۲ و ۲۰۰۸	شایستگی‌ها ویژگی‌های زیربنایی هستند که به‌طور علی با عملکرد شغلی افراد مرتبط هستند. آنها را می‌توان در بزرگسالی آموزش داد.
اسپنسر و اسپنسر	۱۹۹۳	شایستگی‌ها عبارت‌اند از انگیزه‌ها، ویژگی‌ها، خودپنداره‌ها، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش محتوا، یا مهارت‌های شناختی یا رفتاری - هر ویژگی فردی که می‌تواند به‌طور قابل‌اعتماد اندازه‌گیری یا شمارش شود و نشان داده شود که به‌طور قابل‌توجهی بین فرد برتر و متوسط یا مؤثر و ناکارآمد تمایز قائل می‌شود.
پیچ و ویلسون	۱۹۹۴	شایستگی‌ها را می‌توان به‌عنوان مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز یک مدیر «موفق» یا «برتر»

نویسنده	سال	معنا و تعریف
		تعریف کرد. باین‌حال، این تعریف بر هر دو قابلیت آشکار (مثلاً دانش و مهارت) و ضمنی (مثلاً ویژگی‌های شخصی) قابل تشخیص و آزمایش‌پذیر تأکید دارد.
پری	۱۹۹۶	شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط هستند که مؤلفه‌ای کلیدی از نقش و مسئولیت شغلی یک فرد را نشان می‌دهند که با عملکرد در یک شغل مرتبط است و می‌توان آن را با استانداردهای تثبیت‌شده اندازه‌گیری کرد و آن را از طریق آموزش و توسعه تقویت کرد.
چانگ و لو	۲۰۰۷	شایستگی‌ها مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌هایی هستند که افراد باید هنگام انجام وظایف محوله یا دستیابی به اهداف از آن برخوردار باشند.
دراگانیدیس و منتزاس	۲۰۰۶	شایستگی‌ها آن دسته از مهارت‌ها و رفتارهای مستقیم و غیرمستقیم هستند که به افراد اجازه می‌دهند وظایف داده شده یا نقش‌های محول شده را به‌طور مؤثر انجام دهند.
اثری و اورث	۱۹۹۹	شایستگی‌ها به مجموعه‌ای از ابعاد عملکرد قابل مشاهده، از جمله دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای فردی، و نیز تیم، فرایند و قابلیت‌های سازمانی جمعی اشاره دارد که با عملکرد بالا مرتبط است و مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان فراهم می‌کند. (ص. ۲۱۶).

منبع: (ونگ، ۲۰۲۰)

بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲) شایستگی را به‌عنوان «ویژگی زیربنایی فرد که منجر به عملکرد مؤثر و برتر در یک شغل می‌شود» تعریف کرد. او همچنین تأکید داشت که ایجاد یک زبان مشترک در مدیریت منابع انسانی برای شناسایی و تمایز عملکرد مدیران ضروری است. این دیدگاه به طراحی مدل‌هایی اختصاصی برای شایستگی در بخش عمومی نیز گسترش یافت.

شرودر^۴ (۱۹۸۹) چهار حوزه کلیدی شایستگی مدیریتی را معرفی کرد: شایستگی‌های شناختی، انگیزشی، جهت‌دهنده و عملکردی. این چارچوب به‌ویژه برای مدیران ارشد بخش عمومی که در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب به نظر می‌رسید. به

علاوه مدل‌های شایستگی در بخش عمومی باید توانایی رهبران برای مدیریت تنوع فرهنگی، تطبیق با تغییرات سریع و هدایت تیم‌های پیچیده را نیز پوشش دهند. در این راستا، مطالعات پرازالاد و هامل^۵ (۱۹۸۹) بر شناسایی شایستگی‌های که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، تأکید داشتند. این شایستگی‌ها در بخش عمومی می‌توانند شامل توانایی‌های استراتژیک و تعهد به اهداف اجتماعی باشند (پرازالاد و هامل، ۱۹۸۹). مطالعات بعدی نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز مقامات ارشد در بخش عمومی همچنین شامل مواردی مانند تفکر استراتژیک، توانایی رهبری، تصمیم‌گیری بر اساس شواهد و مدیریت تغییر است (روثول و لیندهام، ۱۹۹۹).

همچنین بویاتزیس (۲۰۰۸)، اسکورکوا^۷ (۲۰۱۶) و پوروازنیک و همکارانش^۸ (۲۰۱۸) تأکید داشتند که توانایی هماهنگی میان سیاست‌های عمومی و اجرای کارآمد آنها، به‌شدت وابسته به مدل‌های جامع شایستگی است که نیازمند بررسی همه‌جانبه توانایی‌های مدیریتی است. پوروازنیک و همکارانش (۲۰۱۸) با ارائه مدل جامع شایستگی، سه بعد اصلی شایستگی‌های رهبری و مدیریتی را تعریف کردند: توانایی دانشی، مهارت‌های کاربردی، و بلوغ اجتماعی. این رویکرد به‌ویژه برای بخش عمومی مفید به نظر می‌رسید؛ زیرا بر ارزیابی جامع مدیران برای اطمینان از قابلیت‌های آنان در مدیریت منابع و تعامل با ذی‌نفعان تأکید داشت. این مدل، مبتنی بر ارزیابی جامع بود و تأکید داشت که انتخاب مدیران بر اساس معیارهای ناقص می‌تواند به ناکارآمدی منجر شود. به‌ویژه، بلوغ اجتماعی به‌عنوان یکی از ارکان این مدل، به تعامل سازنده و تصمیم‌گیری اخلاقی در محیط‌های پیچیده سیاسی و اجتماعی اشاره داشت.

در همین راستا و به‌طور خاص در خصوص شایستگی‌های مدیران و رهبران، مطالعات فراوانی صورت‌گرفته و مدل‌هایی هم وجود دارد که اغلب این مطالعات در قالب خودنوشت‌ها، یا کتاب‌هایی است که به ویژگی‌های رهبران و مدیران پرداخته است. یکی از مطالعات بین‌المللی که به بررسی رفتارهای مدیران و رهبران اثرگذار پرداخته است ۱۰ فضیلت و شایستگی را برای رهبران و مدیران موفق شامل صداقت عمیق، شجاعت اخلاقی، دید اخلاقی، شفقت و مراقبت، انصاف، تعالی معنوی، تفکر خلاقانه،

حساسیت‌های زیبایی‌شناختی، زمان‌بندی خوب و از خودگذشتگی ذکر کرده است (گینی و گرین، ۱۳۹۶، ص. ۱۵-۱۶).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد ویژگی‌هایی مانند داشتن چشم‌انداز روشن، مهارت‌های ارتباطی قوی، توانایی مدیریت مؤثر و قدرت سیاسی نقش بسزایی در افزایش اعتماد عمومی به دولت ایفا می‌کنند (نام و لی، ۲۰۲۱). برخی مطالعات بر نقش شخصیت فردی رؤسای جمهور در شکل‌دهی سبک رهبری آنان تأکید دارند؛ گریبی (۲۰۲۱)، در پژوهشی بر روی دونالد ترامپ، نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی به‌طور مستقیم بر سبک رهبری ریاست جمهوری و در نتیجه بر سیاست‌های اجرایی تأثیرگذار است. این یافته‌ها اهمیت تحلیل شخصیت رؤسای جمهور را در درک تصمیم‌گیری‌های کلان سیاسی برجسته می‌سازد. در مطالعه‌ای دیگر، کیسلینگ، مارتین و یاسار^۱ (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر سخنوری و بلاغت رؤسای جمهور آمریکا بر بازارهای مالی و سطح اعتماد عمومی پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که نحوه سخنرانی و ارتباط کلامی رؤسای جمهور می‌تواند به عنوان ابزاری برای مدیریت برداشت‌های عمومی و تحکیم مشروعیت سیاسی عمل کند. در نهایت، بورمیکی، مک‌کلور و ریو^۲ (۲۰۲۴) طی مطالعه‌ای، هفت شایستگی کلیدی مورد نیاز رؤسای جمهور را شناسایی کردند که شامل اعتمادسازی، تاب‌آوری، مهارت ارتباطی مؤثر و تعهد به عدالت اجتماعی می‌شود.

از سوی دیگر، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۳ نیز چارچوب‌هایی برای شایستگی‌های رهبری در سطوح عالی بخش دولتی ارائه کرده است. این چارچوب‌ها شامل رهبری مبتنی بر ارزش‌ها، فراگیری، توانایی سرپرستی و همکاری شبکه‌ای می‌شود (۲۰۲۰). در یک مطالعه دیگر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی مهارت‌های لازم برای نوآوری در بخش دولتی را شامل درک کسب‌وکار، مهارت‌های نوآوری و طرز فکرهای تحول‌آفرین معرفی کرده است (۲۰۱۹).

در مطالعات داخلی، حیدریان و همکارانش (۱۴۰۲) در پژوهشی درباره شایستگی‌های مدیران تراز انقلاب اسلامی از دیدگاه مقام معظم رهبری بر ۹ شایستگی؛ آراستگی به فضائل اخلاقی، آزاداندیشی، مسئولیت‌پذیری، مردمی‌بودن، قانون‌گرایی، اقتدار، ساده‌زیستی، تحول‌گرایی و رفتار جهادی به‌عنوان شایستگی‌های اصلی رفتاری مدیران تصریح

کرده‌اند. همچنین دانایی فرد (۱۳۹۶) برای شایستگی‌های رئیس‌جمهور، بر اساس نظریه شایستگی - ظرفیت - عملکرد ۶ دسته شایستگی و ۱۰ زیر شایستگی به صورت زیر ارائه کرده است.

۱. شایستگی‌های مذهبی - دینی: پایبندی به اصل ولایت فقیه، فهم اسلام، درک مبانی حکومت دینی.

۲. شایستگی‌های اخلاقی: متصف به اخلاق اسلامی، پیشینه پاک کاری و مدیریتی.

۳. شایستگی‌های شخصیتی: سلامت جسمی و روحی.

۴. شایستگی‌های سیاسی: رجل سیاسی بودن و تجربه کار در عرصه سیاسی - ملی.

۵. شایستگی‌های مدیریتی: دارا بودن سابقه مدیریتی در عرصه ملی.

۶. شایستگی‌های حرفه‌ای - فنی: داشتن سوابق تحصیلی - علمی و تخصصی.

بررسی‌های پژوهشگر نشان‌دهنده آن است که پژوهش آکادمیک شاهد محور درباره شایستگی‌های رئیس‌جمهور در جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته و آنچه منتشر شده است نوعاً به‌عنوان گزاره‌های تاریخی یا قیاسی‌اند که نیازمند کار پژوهشی و فراوری است. برای نمونه عسکری راد (۱۳۹۳) در تلاش ارزشمندی به بررسی ابعاد اخلاقی و رفتاری شهید رجایی پرداخته که نیازمند بررسی مدیریتی بیشتری است زیرا محدود به دوره ریاست‌جمهوری کوتاه آن شهید بزرگوار (کمتر از یک ماه) بوده است و امکان تحلیل عمیق آن وجود ندارد.

نکته قابل توجه این که شایستگی غیر از صلاحیت^۴ است؛ صلاحیت به‌عنوان یک پیش‌نیاز بر اساس مدارک رسمی و با هدف تعیین دانش، مهارت و تجربه مورد نیاز برای انجام کار و مسئولیت قبل از ورود به کار از فرد خواسته می‌شود درحالی‌که شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی بروزیافته در نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها است که با نگرش، شخصیت و رفتار فرد مرتبط بوده و ناظر به عملکرد فعلی است. برای مثال دفتر سرمایه انسانی (OPM) دولت آمریکا برای مدیران بخش دولتی خود پنج صلاحیت اصلی رهبری تغییر، رهبری افراد، نتیجه‌محوری، هوش تجاری و ائتلاف‌سازی و بیست و دو معیار ذیل آن را تعیین کرده که به‌عنوان صلاحیت‌های پیش از ورود مدنظر هستند.

۱-۱. صلاحیت و شایستگی رئیس‌جمهور از دیدگاه شورای محترم نگهبان

باتوجه به تمایز صلاحیت و شایستگی می‌توان گفت آنچه در مصوبه ابلاغی شورای محترم نگهبان اردیبهشت ۱۴۰۰ ذکر شده است عمدتاً از جنس صلاحیت و البته در برخی ابعاد ناظر به شایستگی است. چنانکه در ماده یک مصوبه مذکور و در تعریف رجل سیاسی مذهبی و مدیر و مدبر بودن نامزدهای ریاست‌جمهوری موارد زیر ذکر شده‌اند:

۱. رجال مذهبی، رجالی هستند که آگاهی لازم به دین اسلام و مذهب تشیع داشته و تدبیر و تقیدشان به انجام شعائر و مناسک دینی در زندگی فردی و اجتماعی از برجستگی ویژه‌ای برخوردار باشد، به گونه‌ای که در میان مردم به این خصوصیت، شناخته و مشهور باشند.

۲. رجال سیاسی، رجالی هستند که قدرت تحلیل و درک آنها از مسائل و پدیده‌های سیاسی به جهت آگاهی عمیقشان از مسائل سیاسی اجتماعی اعم از داخلی و بین‌المللی و حضورشان در صحنه‌های سیاسی به نحوی باشد که همواره مصالح نظام اسلامی و معیارهای اصیل انقلابی در عملکرد آنها لحاظ شده باشد، به گونه‌ای که در میان مردم به این خصوصیت، شناخته و مشهور باشند.

۳. مدیر، شخصی است برخوردار از شایستگی‌های ذاتی و اکتسابی لازم از نظر دانش و مهارت، شخصیت و نگرش‌های فردی و تجربه که توانایی شناخت و استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی در کشور را با رعایت حداکثر بهره‌وری و در راستای مأموریت، رسالت و اهداف کلان نظام و ارزش‌های حاکم بر جامعه داراست و سوابق او حاکی از موفقیت وی در صحنه‌های مدیریتی کلان باشد.

۴. مدبر، شخصی است که از توانایی پیش‌بینی و عاقبت‌اندیشی نسبت به امور، مبتنی بر عقلانیت و دانش صحیح برای اداره امور کشور برخوردار باشد و در بحران‌ها قدرت حل مشکلات و برون‌رفت از آنها را به نحو شایسته داشته باشد.

در ماده دو تصویب‌نامه مذکور شرایط و معیارهای لازم جهت تشخیص رجل سیاسی مذهبی و مدیر و مدبر بودن نامزدهای ریاست‌جمهوری به صورت زیر تعیین شده‌اند:

سوابق کافی و قابل‌ارزیابی در فعالیت‌های مذهبی و سیاسی از قبیل مکتوبات، سخنرانی‌ها و اعلام مواضع، سابقه تصدی حداقل مجموعاً چهار سال در مناصب همچون

مقامات سیاسی و عضویت در شورای عالی امنیت ملی و مجمع تشخیص مصلحت نظام، ریاست سازمان‌های ملی، استانداران و شهرداران شهرهای بزرگ، سلامت و توانایی لازم جهت ایفای مسئولیت‌های ریاست‌جمهوری، حداقل سن ۴۰ سال تمام شمسی و حداکثر سن ۷۵ سال تمام شمسی در هنگام ثبت‌نام، داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد یا معادل آن مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و یا مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه، ارائه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی در چارچوب صلاحیت و اختیارات قوه مجریه مبتنی بر اسناد بالادستی از جمله قانون اساسی و سیاست‌های کلی نظام، معرفی مشاوران جهت تشریح برنامه‌ها و توان مدیریتی، عدم محرومیت از حقوق اجتماعی در زمان ثبت‌نام، فقدان سابقه محکومیت کیفری مؤثر، عدم محکومیت قطعی کیفری به جرایم اقتصادی از جمله کلاهبرداری، رشا و ارتشا، اختلاس، تبانی در معاملات دولتی، پول‌شویی، اخلال در نظام اقتصادی کشور و عدم محکومیت به اقدام علیه نظام جمهوری اسلامی ایران، وابسته نبودن به گروه‌های غیرقانونی و فقدان سوابق سوء امنیتی از جمله در فتنه سال ۱۳۸۸، عدم وابستگی به رژیم گذشته و مؤثر نبودن در تحکیم آن (مصوبه شورای نگهبان قانون اساسی، ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۰)

همان‌گونه که در مصوبه مذکور مشاهده می‌شود عمده تمرکز بر روی صلاحیت‌هایی است که انتظار می‌رود در بدو ورود، داوطلبان ریاست‌جمهوری از آن برخوردار باشند و درباره شایستگی‌های پس از آن کمتر سخن به میان آمده است. درحالی‌که شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های رئیس‌جمهور الگو و تراز می‌تواند هم در انتخاب اولیه شورای نگهبان و هم در انتخاب مردم به‌عنوان یک بازبینی عالمانه عمل کند و به انتخاب رئیس‌جمهور متناسب‌تر یاری‌رسان باشد.

۲. روش و فرآیند پژوهش

اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) با بررسی ۲۸۶ مطالعه سازمانی در حوزه‌های گوناگون مثل ارتش، بهداشت و درمان، آموزش و غیره سه روش برای تدوین شایستگی معرفی کردند.

۱) روش مطالعه کلاسیک با استفاده از نمونه‌های معیار؛

۲) روش مطالعه سریع و کوتاه با استفاده از پانل‌های خبره؛

۳) روش مربوط به مشاغل منفرد و مشاغل آتی که در آن صاحبان شغل کافی برای ارائه نمونه‌هایی از عملکرد برتر و متوسط وجود ندارد (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳، ص. ۹۳).

در این پژوهش، روش سوم پیشنهادی اسپنسر و اسپنسر یعنی روش مربوط به مشاغل منفرد که در آن تعداد نمونه‌ها اندک هستند (به سبب منحصربه‌فرد بودن شغل رئیس‌جمهور در کشور) مبنای تحقیق است. بدین منظور با روش تک موردکاوی (کرسول، ۲۰۱۴) به بررسی شایستگی‌های شهید رئیسی به‌عنوان رئیس‌جمهوری که از طرف مقام معظم رهبری به‌عنوان رئیس‌جمهور موقت و رئیس‌جمهور الگو معرفی شده پرداخته شده است. بدین منظور در کمتر از دو هفته بعد از شهادت ایشان و در تاریخ ۱۳ خرداد ۱۴۰۳ پرسشنامه بازی توسط پژوهشگر بین همه اعضای هیئت دولت سیزدهم توزیع شد که در آن از شایستگی‌های رئیس‌جمهور شهید سوال شده بود. از ۳۷ نفر عضو هیئت دولت، ۳۰ نفر به سوال مطرح شده پاسخ مکتوب دادند.

جدول (۲): اسامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

نام و نام‌خانوادگی	سمت در دولت سیزدهم	نام و نام‌خانوادگی	سمت در دولت سیزدهم
محمد مخبر	معاون اول رئیس‌جمهور	علی بهادری جهرمی	دبیر و سخنگوی دولت
غلامحسین اسماعیلی	رئیس دفتر رئیس‌جمهور	رضا مراد صحرایی	وزیر آموزش و پرورش
سید احسان خاندوزی	وزیر امور اقتصاد و دارایی	سید اسماعیل خطیب	وزیر اطلاعات
سید صولت مرتضوی	وزیر تعاون، کار و رفاه	علی باقری	سرپرست وزارت امور خارجه
بهرام عین‌اللهی	وزیر بهداشت و درمان	پیمان جبلی	رئیس سازمان صداوسیما
محمدرضا فرزین	رئیس بانک مرکزی	میثم لطیفی	رئیس سازمان اداری و استخدامی
سید محمد حسینی	معاون رئیس‌جمهور	علیرضا زاکانی	شهردار تهران
سید امیرحسین قاضی‌زاده	رئیس بنیاد شهید	سپهر خلجی	رئیس شورای اطلاع‌رسانی دولت

نام و نام خانوادگی	سمت در دولت سیزدهم	نام و نام خانوادگی	سمت در دولت سیزدهم
محمد اسلامی	رئیس سازمان انرژی اتمی	علی سلاجقه	رئیس سازمان محیط زیست
کیومرث هاشمی	وزیر ورزش و جوانان	سید عزت الله ضرغامی	وزیر گردشگری و میراث فرهنگی
جواد اوجی	وزیر نفت	علی اکبر محرابیان	وزیر نیرو
مهدی اسماعیلی	وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی	محمدعلی زلفی گل	وزیر علوم، تحقیقات و فناوری
محمدرضا آشتیانی	وزیر دفاع	عیسی زارع پور	وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات
امین حسین رحیمی	وزیر دادگستری	مهرداد بذریاش	وزیر مسکن، راه و شهرسازی
سید محمود حسینی پور	معاون رئیس جمهور	محسن منصوری	معاون رئیس جمهور

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور غنای بیشتر یافته‌ها، سخنرانی رهبر انقلاب در آخرین دیدارشان با اعضای هیئت دولت سیزدهم (۱۷ تیر ۱۴۰۳) که به شایستگی‌های رئیس جمهور شهید اختصاص یافته بود نیز در بررسی و تحلیل، مدنظر قرار گرفت.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجایی که شیوه جمع‌آوری داده‌ها به صورت مکتوب بوده است و پاسخ‌دهندگان تلاش کرده‌اند درس‌آموخته‌ها و شایستگی‌های رئیس جمهور شهید را به اختصار بیان کنند؛ لذا در تحلیل داده‌ها نیز تلاش می‌شود به اختصار و با بهره‌مندی از روش تحلیل مضمون و با کمک نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۴ و Excel، مطالب اساسی مقوله‌بندی شوند. از این رو در گام نخست، همه مطالب پاسخ‌دهندگان پیاده و مرتب‌سازی شد. در ادامه در نرم‌افزار MAXQDA، هر یک از متون مربوط به هر یک از پاسخ‌دهندگان کدگذاری شد. در ادامه بر اساس مضامین پایه برآمده از متون مشارکت‌کنندگان مضامین سازماندهی‌کننده و اصلی شناسایی و کدگذاری شده‌اند.

جدول (۳): نمونه کدگذاری اولیه از متن مصاحبه یا مکتوبات مشارکت کنندگان

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه یا مکتوب	مضمون اولیه
مقام معظم رهبری	ایشان به مردم اعتنا می‌کرد، برای مردم احترام قائل بود، در بین مردم حضور پیدا می‌کرد، لمس می‌کرد حقایق را با حضور در میان مردم، حرف‌های آنها را می‌شنید و نیازهای آنها را محور بر نا مهریزی های خودش قرار می‌داد؛ ایشان این‌جوری بود. محور بر نا مهریزی ها و اقدام‌ها و کارها و شاخص‌هایی که مدنظر ایشان بود، حل مشکلات مردم بود. این درست همان چیزی است که مدنظر اسلام است؛ یعنی با مردم بودن. در این نامه معروف و فرمان معروف امیرالمؤمنین (علیه‌السلام) به مالک‌اشتر، ایشان می‌فرمایند بهترین و محبوب‌ترین کارها در نزد تو باید این چند چیز باشد؛ دو سه چیز را ذکر می‌کنند، از جمله: أَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ؛ محبوب‌ترین کارها در نظر تو باید آن کاری باشد که مایه خشنودی توده‌های مردم است. می‌گویند بهترین کارها و محبوب‌ترین کارها آن است که مدنظر توده مردم باشد، آنها را خشنود کند، آنها را راضی کند، هماهنگ با رضایت آنها باشد.	اعتنا به مردم
		احترام به مردم
مقام معظم رهبری	خب ما با خیلی از مسئولین در نشست و برخاست‌ها روی این مسئله توانایی‌های داخلی و ظرفیت‌های داخلی در موارد متعدد صحبت می‌کنیم، هیچ‌کس از آنها هم مخالفت نمی‌کند، اما آدم می‌فهمد چه کسی عمیقاً و از بن دندان به این توانایی‌ها باور دارد، چه کسی نه. ایشان واقعاً باور داشت؛ یعنی قبول داشت که ما خیلی از مشکلات کشور را یا اکثر مشکلات کشور را یا به یک صورت همه‌ی مشکلات کشور را می‌توانیم با تکیه‌ی به ظرفیت‌های داخلی حل کنیم؛ و لذا دنبال این کارها هم بود. این از خطوط مهم و اصلی‌ای بود که ایشان دنبال می‌کرد.	باور به مردم
		ظرفیت‌های داخلی

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه یا مکتوب	مضمون اولیه
مقام معظم رهبری	دوپهلو حرف‌زدن و ملاحظه‌ی این را کردن که اگر ما مواضع انقلابی‌مان را صریح بیان کنیم، فلان آدم، فلان دسته، فلان شخصیت ممکن است ناراحت بشوند، این ملاحظات را ایشان نداشت؛ یعنی مواضع انقلابی خودش را، همان که به آن معتقد و پایبند بود، ایشان صریح بیان می‌کرد. در اولین مصاحبه‌ای که ایشان کرد، از او راجع به ارتباط با فلان کشور پرسیدند که شما ارتباط برقرار می‌کنید، ایشان گفت خیر! صریح؛ یعنی بی‌هیچ ملاحظه و حاشیه و لابه‌لا چیزی گفتن؛ ایشان صریح بود.	صراحت در اعلام مواضع انقلابی و دینی
مقام معظم رهبری	من مکرراً ایشان را توصیه می‌کردم به اینکه یک‌قدری استراحت کند. مثال می‌زدم از یک مواردی که اشخاص استراحت نکردند، بعد دچار مشکل شدند. مکرراً می‌گفتم شما برای آینده‌ی کاری خودت هم که شده یک‌قدری استراحت کن. ایشان همیشه می‌گفت من از کار خسته نمی‌شوم، واقعاً هم کأنه خسته نمی‌شد؛ آدم تعجب می‌کرد. نصفه‌شب از سفر خارجی برگشته، صبح در فلان نقطه‌ی مثلاً کرج یا فلان‌جا با مردم دیدار عمومی دارد یا جلسه می‌گذارد برای مسائل مختلف! اینها کارهای خیلی مهمی است.	خستگی ناپذیری
مقام معظم رهبری	این نقطه‌ضعف خیلی از ماها است که تا یک کسی زبانش به انتقاد از ما می‌چرخد، فوراً یا دلمان می‌شکند یا اوقاتمان تلخ می‌شود یا بدمان می‌آید که چرا مثلاً از ما ناسپاسی شد و از کار می‌مانیم؛ خیلی اوقات این‌جور است؛ همیشه دوست داریم از ما تعریف کنند. ایشان نه؛ زخم‌زبان هم زیاد به ایشان می‌زدند، اما مأیوس نمی‌شد. البته نمی‌شود گفت که رنج نمی‌کشید؛ چرا، رنج هم می‌کشید، گاهی پیش بنده شکایت هم می‌کرد، لکن مأیوس نمی‌شد و سرد نمی‌شد از کارکردن و دنبال‌گیری کردن.	مأیوس نشدن از زخم زبان‌ها

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه یا مکتوب	مضمون اولیه
مقام معظم رهبری	ایشان اهل تعامل بود. اینجا با فلان رئیس‌جمهور اروپایی گاهی یک ساعت یا یک ساعت و نیم تلفنی صحبت می‌کردند. اهل تعامل بود، اما از موضع عزت؛ نه آن‌چنان تند و به اصطلاح دورکننده که ارتباط قطع بشود، نه بی‌خودی امتیاز دادن و دست پایین گرفتن و مانند اینها؛ از موضع عزت، اما در عین حال با تعامل. این موجب شد که بعد از شهادت ایشان، من دیدم چند نفر از سران برجسته‌ی دنیا که حالا در دنیای امروز جزو چهره‌های برجسته و درجه‌ی یک محسوب می‌شوند، در پیام‌هایی که به بنده راجع به ایشان دادند از ایشان به عنوان یک چهره برجسته تمجید کردند؛ این خیلی مهم است؛ یعنی نه به عنوان یک سیاستمدار معمولی بلکه به عنوان یک سیاستمدار برجسته از ایشان تعبیر کردند و اسم آوردند.	تعامل عزت‌مندانه بین‌المللی
مقام معظم رهبری	به اصل ارتباط، ایشان عقیده داشت. ما سال‌ها بود آفریقا را کنار گذاشته بودیم، با همه‌ی سفارش‌هایی که راجع به آفریقا می‌شد؛ ایشان با آفریقا ارتباط برقرار کرد، رفت و آمد کرد، تعامل کرد. به ارتباط با کشورهای گوناگون، با همه‌ی کشورهای که زمینه‌ی ارتباط با آنها وجود داشت و باید ارتباط برقرار می‌شد، ایشان معتقد بود و ارتباط برقرار می‌کرد. اولویت‌ها را در این زمینه رعایت می‌کرد؛ مثلاً یکی از اولویت‌ها همسایگی بود که ایشان به مسئله‌ی همسایگی اهمیت می‌داد.	رعایت اولویت در تعاملات بین‌المللی
مقام معظم رهبری	به طرح‌های سنگین اهتمام داشت؛ مثلاً فرض کنید مثل همین انتقال آب از دریا به چند نقطه یا مثلاً در همین مسئله‌ی آب، انتقال آب از راه‌های دور به شهرهایی که مدت‌ها بود در انتظار آب بودند؛ ایشان مسئله‌ی شرب اینها و کشاورزی اینها را حل کرد. طرح‌های گوناگونی از این قبیل داشت.	اهتمام به کارهای بزرگ

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه یا مکتوب	مضمون اولیه
مقام معظم رهبری	جلاً متواضع بود، جلاً بردبار بود. آدم صبوری بود، آدم بردباری بود، اهل مدارا بود با کسانی که اختلاف‌نظر داشتند؛ چه اختلاف نظری، چه اختلافات نظری‌ای که منتهی می‌شد به اختلاف عملی در عرصه. خب می‌دانید در اداره‌ی کشور این چیزها وجود دارد دیگر؛ ایشان می‌آمد به بنده هم می‌گفت، مطرح می‌کرد، مواردی را ذکر می‌کرد، اوقاتش هم تلخ می‌شد، اما درعین حال ایشان با آن طرف‌های مدنظر با مدارا رفتار می‌کرد. ایشان در یک موردی یک اختلافی با یک جایی داشتند، من گفتم شما اصلاً عکس‌العمل نشان ندهید؛ خیلی سخت بود برایش، اما اصلاً عکس‌العمل نشان نداد، یعنی واقعاً مدارا کرد؛ درحالی‌که اگر ایشان مثلاً این صبر و این تحمل را نداشت، بنا بود یک دعوی بزرگی در کشور راه بیفتد.	تواضع
		صبر و بردباری
		مدارا
مقام معظم رهبری	ایشان اهل ذکر و توسل و دعا بود. ایشان اهل دعا بود، اهل ذکر بود، اهل توسل بود، اهل گریه بود و دلش روشن بود و قلباً با عالم غیب مرتبط بود؛ و همین‌ها است که انسان را نجات می‌دهد، انسان را پیش می‌برد	اهل ذکر و توسل
		اهل دعا
		اهل گریه
		ارتباط قلبی با عالم غیب

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه خلاصه هر یک از مکتوبات مشارکت‌کنندگان در پژوهش احصا و ارایه شدند. مقام معظم رهبری در بیان خصوصیات عملی، فکری و قلبی شهید رئیسی به ویژگی‌های متعددی اشاره کرده‌اند. مردمی‌بودن و اعتنای به مردم، همدلی صادقانه با مردم و نظارت میدانی در سفرهای استانی و حضور سریع در حوادث (مردمی‌بودن)، اعتماد به توانایی داخلی، صراحت در بیان مواضع انقلابی در عرصه بین‌المللی، خستگی‌ناپذیری، مایوس نشدن به واسطه زخم‌زبان‌ها، تعامل عزتمندانه بین‌المللی و اهتمام به طرح‌های بزرگ از ویژگی‌های عملی ایشان بود. به‌علاوه تواضع، صبر و بردباری و مدارا با مخالفان از نقاط برجسته منش اخلاقی ایشان بوده است. در حوزه رفتار فردی نیز اهل ذکر و دعا و توسل و گریه و ارتباط قلبی با عالم غیب (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با دولت سیزدهم،

۱۷ تیر ۱۴۰۳، ساده‌زیستی و کاهش تشریفات در سلوک شخصی (۸ شهریور ۱۴۰۲) تصریح فرموده‌اند.

شایستگی‌های رئیس‌جمهور شهید در نظر دکتر محمد مخبر به‌عنوان معاون اول رئیس‌جمهور به‌طور خلاصه عبارت‌اند از جامع‌نگری و نگاه کلان و توجه به پیامدهای تصمیمات، اعتقاد به راهبردها و آرمان‌های انقلاب اسلامی برای پیشرفت کشور، پرهیز از موضع‌گیری دوپهلوی در مورد مسائل مهم کشور و جهان اسلام و عدم ورود به حواشی و تمرکز بر حل مشکلات مردم، اولویت‌بندی مسائل اصلی کشور و تمرکز بر حل آنها، نگاه به ظرفیت‌های داخلی برای حل مسائل، عدم احساس یأس و وجود بن‌بست‌ها در اداره امور کشور و امیدبخشی به زیرمجموعه، خستگی‌ناپذیری و عمل جهادی، در متن میدان بودن و عدم پشت‌میزنشینی، پیگیری مداوم و سرعت عمل در کارها، قدرت تعامل بالا (از یک کارگر تا سران کشورها)، ارتباط صمیمی و مناسب با همه اقشار، ایمان و تقوا و معنویت شخصی و توسل و توکل هستند.

شایستگی‌های رئیس‌جمهور در نظر محمد اسلامی، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان انرژی به‌طور خلاصه شامل صداقت با مردم، خدمتگزاری بی‌منت، توجه تام به اوامر مقام معظم رهبری، خستگی‌ناپذیری و تلاش شبانه‌روزی، پرانرژی و پرنشاط و انگیزه‌بخش، دارای مرزبندی با دشمن و اهل‌مهربانی با دوستان است.

در نظر آقای غلامحسین اسماعیلی، رئیس‌دفتر رئیس‌جمهور شایستگی‌های ممتاز رئیس‌جمهور شهید عبارت‌اند از اخلاص، پیگیری تا حصول نتیجه، توجه به حقوق و منافع مردم، امیدوار به ظرفیت داخلی کشور، فسادستیزی، تحول‌گرا، قانون‌مدار، اهل عبادت و ارتباط و توسل به اهل‌بیت است.

محمد مهدی اسماعیلی، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی در بیان شایستگی‌های رئیس‌جمهور شهید به مواردی همچون تصمیم‌گیری عقلایی، غیرسیاسی، فراجناحی و فرابخشی، خداآواری، توکل، توسل، ولایت‌مداری، عدم تغییر رفتار قبل و بعد از مسئولیت، متواضع، مهربان، سخت‌گیر نسبت به زیردستان، خستگی‌ناپذیر و روحیه پیگیری بالا تصریح کرد.

مهندس جواد اوجی، وزیر نفت نیز در بیان ویژگی‌های شخصیتی شهید دکتر رئیسی اخلاص در کار، کار برای خدا و خدمت به مردم دور از ریا و دور از نمایش، گره‌گشایی از مشکلات مردم، تواضع و فروتنی در مقابل مردم، قدرت و ابهت در مجامع بین‌المللی، قانون‌گرایی، رعایت حقوق بیت‌المال، اعتقاد به کار کارشناسی و توکل ایشان را مطرح کرد.

امیر سرتیپ محمدرضا آشتیانی، وزیر دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در باب خصوصیات شهید جمهور بر صلابت، اقتدار و قاطعیت در روش و منش و تصمیمات، خستگی‌ناپذیری، مردم‌داری، رفاقت و صمیمیت، شوخ‌طبعی، چهره‌ای امیدوار و تأثیرگذار، سبک مدیریت حمایتی و تشویق به کار تیمی، تلفیق فعالیت‌های اجتماعی، کاری و اداری با مسئولیت‌های مترتبه در خانواده، امور شخصی و انجام تکالیف مذهبی از زمره خصوصیات ذاتی ایشان تأکید داشت. در نظر وی شهید رئیسی شخصیتی متواضع، متین، دلسوز، اعتمادساز و اهل توکل و توسل بودند که در همه حال توجه ایشان به خدا و ائمه اطهار علیهم‌السلام بود و راضی به رضای او بودند.

علی باقری کنی، سرپرست وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران در توصیف شهید بزرگوار او را روحانی روشن‌بین و انسان اخلاقی و مدیر نتیجه‌گرا، همه‌جانبه‌گرا، ملتزم به اولویت‌یابی موضوعات و مسائل، نتیجه‌محور و اهتمام به دستیابی به اهداف مصوب و اعلامی و درعین‌حال پابندی به مبانی، اصول و ارزش‌ها، صیانت از ساختارها و سازوکاری نظام بروکراتیک و درعین‌حال نگاه تحول‌گرا به ساختارها و سازوکارها با هدف ارتقای کارآمدی، مردم‌محوری و درعین‌حال پرهیز از عوام‌گرایی در اداره کشور، توجه به توسعه در روابط خارجی و درعین‌حال عدم اتکا به توانمندی‌های بیگانه‌ها، تخصیص وقت به رسیدگی به امور مختلف و متنوع کشور و درعین‌حال مراقبت از اتلاف زمان، تخصص‌محوری و توجه به نهادینه‌سازی علم و تخصص در فرایندهای مختلف حکمرانی و درعین‌حال پرهیز از کلیشه‌گرایی و کارهای نمادین غیرمرتبط با فرایند تخصص‌گرایی، توجه ویژه به اطلاع‌رسانی به افکار عمومی را می‌توان ذکر کرد.

مهرداد بذرپاش، وزیر راه و شهرسازی نیز بر حلم و آرامش، غیرت روی مردم، خستگی‌ناپذیری، مردم پایه بودن نظام تصمیمات به‌عنوان فناوری اداره بهتر امور را از ویژگی‌های ممتاز شهید مطرح کرده است.

سرخنگو و دبیر هیئت دولت، دکتر علی بهادری جهرمی به شایستگی‌هایی همچون کار برای خدا و اخلاص که منجر به خستگی‌ناپذیری، عدم یاس و ناامیدی، تحمل سختی‌ها، کنایه‌ها و عامل اصلی ولایت‌مداری و مردم‌باوری رئیس‌جمهور شهید شده بود، اجماع-محوری و بهره‌گیری از ظرفیت‌های مختلف، رعایت اخلاق، اعتماد به جوانان و حمایت از آنها، سعه‌صدر و تحمل نظر مخالف، توجه به نظر کارشناسی، برنامه‌محوری، قانون‌محوری و مردمی‌بودن اشاره کرده است.

پیمان جبلی به‌عنوان رئیس سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر خدمتگزاری، خدا‌باوری، سعه‌صدر، اخلاق متعالی، تواضع و مدیریت جهادی را به‌عنوان ویژگی‌های شهید رئیسی طرح نمود.

سید محمود حسینی‌پور، سرپرست معاونت امور مجلس، شایستگی‌های باور به مردم و مردم‌پایگی، پرکاری و در میدان بودن، توجه به توده مردم و اقشار کمتر برخوردار جامعه، فراجناحی بودن، پرهیز از حاشیه، متواضع، مراقبت از بیت‌المال، حمایت از ملت‌های مظلوم دنیا و اعلام مواضع شفاف و انقلابی در مقابل ابرقدرت‌ها را به‌عنوان آموزه‌های رئیس‌جمهور شهید ذکر کرد.

سید احسان خاندوزی، وزیر امور اقتصادی و دارایی بر مدیریت زمان، پرکاری، پیگیری، تحول‌گرایی، توجه به کار کارشناسی، جوان‌گرایی را بیان نموده است.

حجت‌الاسلام والمسلمین سید اسماعیل خطیب، وزیر اطلاعات بر احیاء گفتمان انقلاب اسلامی، خستگی‌ناپذیری، پیگیری، قدرت دیپلماتیک، ظلم‌ستیزی، حمایت از مظلومان، توجه به ارتباط با کشورهای همسو، امیدبخشی، الهام‌بخشی و شجاعت، ولایت‌مداری، اهل ذکر و مناجات خدمتگزاری صادقانه، مخلصانه و بی‌منت، قدرت تفقه و دانش تخصصی حقوقی و دارای سبک مدیریت جهادی تراز را به‌عنوان ویژگی‌های شهید آیت‌الله رئیسی ذکر نموده است.

سپهر خلجی، رئیس شورای اطلاع‌رسانی دولت نیز بر ویژگی‌هایی همچون پیگیری، تحول‌گرایی، عدالت‌محوری، کادرسازی و جوان‌گرا، قانون‌گرایی، فسادستیزی، اهل ذکر و توسل، ولایت باوری، مردم‌داری، خستگی‌ناپذیری، انسجام‌بخشی و وحدت‌آفرینی، سعه‌صدر، نگاه فرابخشی و قدرت تعامل و ارتباط‌گیری تأکید داشت.

امین حسین رحیمی، وزیر دادگستری بر صمیمیت، جوانمردی، صراحت، صبر و مدارا، روحیه ایثار و فداکاری، رقت قلب، ساده‌زیستی، ولایت‌مداری، خدمتگزاری، تواضع و فروتنی، قانون‌مداری، مردمی، اهل اغماض، فسادستیزی را به‌عنوان ویژگی‌های ممتاز شهید رئیسی مطرح نموده است.

عیسی زارع‌پور، وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات بر عناصری همچون ولایت‌مداری، پرهیز از حواشی، توجه به زیردستان، توجه به آثار تصمیمات بر مردم، مردمی‌بودن، صداقت و صمیمیت، صراحت و جدیت را به‌عنوان شایستگی‌های رئیس‌جمهور شهید بیان کرده است.

علیرضا زاکانی، شهردار تهران در خصوص شهید رئیسی به شایستگی‌هایی همچون متانت و سعه‌صدر، مردمی‌بودن و در میدان بودن، عمق فهم و تقید اخلاقی، مراقبت از زیردستان، تعامل محترمانه با همه جریانات سیاسی و مخالفین، انسجام‌بخشی بین قوا، مدیریت زمان، اهتمام به سیاست خارجی، دفاع از مظلومین در دیپلماسی، دقت در جریان رسانه‌ای، قانون‌مداری، تعامل شفاف با مردم، توجه به مستضعفان و محرومان، تعامل عاطفی با همه اقشار، قاطعیت، توجه به روحیه ایثار، ولایت‌مداری، تقید به اسلام و مصالح انقلاب اشاره کرده است.

دکتر محمدعلی زلفی‌گل وزیر علوم، تحقیقات و فناوری رئیس‌جمهور شهید را پهلوان سیاسی که دارای تقوای سیاسی، اخلاق، ایمان، ادب، منش و مرام دینی و انسانی علی‌رغم بداخلاقی‌های رقبا ذکر کرده است. همچنین شهید را فسادستیز، ولایت‌مدار و دارای چتر باز در مواجهه با جریانات مخالف ذکر کرده است.

علی سلاجقه، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان حفاظت محیط‌زیست بر تواضع، ولایت‌مداری، مردمی‌بودن، جوان‌گرایی، احتیاط در استفاده از فرصت برای خود و خانواده، توجه به محرومان و مستضعفان به‌عنوان ویژگی‌های شهید رئیسی تأکید داشت.

مهندس سید عزت‌الله ضرغامی وزیر میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری بر فراجناحی بودن، متواضع بودن، اخلاق نیکو، صبر و پرهیز از ورود به حاشیه‌های سیاسی و دور نگه داشتن دولت از بحث‌های انحرافی و غیرمرتبط به کار، لذت بردن از تعامل با مردم و غیرنمایشی بودن رفتار، سرسختی با دشمنان و مهربانی با دوستان و مظلومان و محرومان، پرکاری و خستگی ناپذیری، سهولت ارتباط با ایشان به‌ویژه تلفنی و پاسخ به موضوعات مطرح شده توسط اعضای دولت در جلسات دولت و تصمیم‌گیری و تقسیم کار در همان جلسه، مدارا و حمایت منطقی از مدیران به‌عنوان شایستگی‌های شهید آیت‌الله رئیسی اشاره کرده است.

بهرام عین‌الهی به‌عنوان وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بر وطن‌دوستی و توجه به پیشرفت مملکت، توجه به نخبگان و فناوری، دیپلماسی فعال، شجاعت، دین‌داری، ولایت‌مداری، کار برای رضای خدا، پرهیز از حواشی، مردمی و حضور در مردم و رفع مشکلات مردم، توجه به نظرات مردم در فرایندها، ساده‌زیستی و مانند مردم زندگی کردن و سفرهای استانی و جلسات مداوم با مسئولین استان، کار در میدان و حضور در میدان و در محل اقدام حضور داشتن، نظارت بر نحوه عملکرد مدیران و کارکنان و فساد ستیزی به‌عنوان شایستگی‌های رئیس‌جمهور طرح شد.

محمدرضا فرزین به‌عنوان رئیس بانک مرکزی مشخصه‌های رئیس‌جمهور شهید از لحاظ منش مدیریتی را مشتمل بر مواردی همچون موارد زیر می‌داند، همواره در تصمیم‌گیری‌ها در سمت قانون می‌ایستاد، اجازه طرح تمام نظرات مخالف را با سعه صدر و حوصله می‌داد، هیچگاه از مخالفت با نظرش حتی ناراحت نمی‌شد، رفتار صادقانه‌ای داشت و این باعث می‌شد در برخورد با ایشان بتوانیم نظرات را اعلام کنیم و در خصوص بانک مرکزی به استقلال بانک اعتقاد داشت و نظراتش را به ما تحمیل نمی‌کرد.

سید امیرحسین قاضی‌زاده هاشمی به‌عنوان معاون رئیس‌جمهور و رئیس بنیاد شهید و امور ایثارگران بر شایستگی‌هایی همچون گوش دادن با صبر و تحمل به تمامی اطراف یک موضوع، اغماض درباره تصمیمات اشتباه و تلاش برای اصلاح، سخت‌کوشی و دوندگی، مردم‌مداری و توجه به احساسات و رضایت مردم و وقت گذاشتن برای شنیدن حرف مردم به‌عنوان شایستگی‌های شهید جمهور تأکید داشت.

میثم لطیفی، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور بر عناصری همچون حکیم بودن و گذر از علم به حکمت، مشورت‌پذیری از نخبگان، میدان دادن به جوانان، ایمان به هدف، ایمان به مردم، ولایت‌مداری، امید، مدیریت زمان و سرعت در انجام کارها، تواضع، گذشت، صمیمی و خوش‌مشرب، هیبت و جدیت، خطرپذیری و تحول‌گرایی، ساده‌زیستی، حلم و دارای مرز مشخص با دشمنان از ویژگی‌های شهید بزرگوار بود.

دکتر رضا مرادصحرائی، وزیر آموزش و پرورش نیز درباره شهید آیت‌الله رئیسی به شایستگی‌هایی همچون مردمی‌بودن و خادم‌جمهور بودن، ولایت‌مداری، عشق به وطن، تدین کم‌نظیر، نگاه راهبردی و تصمیمات بلندمدت، عدالت‌محوری، اخلاق‌مداری، خدمتگزار بی‌منت، پر انرژی و خستگی‌ناپذیر، اخلاص، تسلط بر امور و شئون کشور و قدرت مدیریت تعارض بین وزرا اشاره کرد.

دکتر سید صولت مرتضوی، وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر رعایت نظم و مدیریت زمان، پرکاری و حضور در میدان، مردم‌داری و تواضع، توجه به محرومان، مهربانی در عین حال قاطعیت به‌عنوان ویژگی‌های شهید رئیسی اشاره کرده است.

مهندس محسن منصوری، معاون اجرایی رئیس‌جمهور و سرپرست نهاد ریاست‌جمهوری شایستگی‌های رئیس‌جمهور شهید را شامل ولایت‌مداری، اتکا به مردم، عشق و محبت به مردم، باور به آرمان‌ها و ارزش‌های اصیل انقلاب اسلامی، باور به قدرت و توانایی ملت ایران، تحول‌گرایی، قدرت اجماع‌سازی و مدیریت تعارض‌ها، فساد ستیزی و مسئولیت‌پذیری می‌داند.

آقای کیومرث هاشمی، وزیر ورزش و جوانان به ساده‌زیستی، پابندی به اصول انقلاب اسلامی، تأکید بر شفافیت، مردم‌داری، تعامل با نخبگان، نگاه نظام‌مند، قانون‌مداری، عدالت‌محوری و صادق‌الوعد بودن رئیس‌جمهور شهید تأکید داشت.

با کدگذاری مطالب مشارکت‌کنندگان و در دسته‌بندی شایستگی‌های رئیس‌جمهور با توجه به الگوی تحلیل مضمون استقرایی، جدول نهایی زیر به‌دست آمد.

جدول شماره (۴): مضامین پایه، سازمان‌دهنده و اصلی مستخرج از مطالب مشارکت‌کنندگان

مضمون اصلی (تکرار)	مضمون سازمان‌دهنده (تکرار)	مضمون پایه (تکرار)
ایمان به خدا و توسل به اهل بیت (۲۳)	اهل ذکر و دعا و توسل (۱۸)	اهل ذکر و توسل (۶) خدایاورد (۲) مؤمن و متقی (۳) متوکل (۱) اهل دعا (۱) اهل گریه (۱) ارتباط قلبی با عالم غیب (۱) به دنبال کسب رضایت الهی (۱) مقید به انجام تکالیف مذهبی (۲)
		مخلص (۳)
		کار برای خدا و خدمت به مردم (۲)
ایمان به رهبری و ولایت‌مداری (۱۰)	ولایت‌مداری (۱۰)	ولایت‌مداری (۹) توجه تام به اوامر رهبری (۱)
ایمان به راهبردها و آرمان‌های انقلاب (۴)	اعتقاد به آرمان‌های انقلاب اسلامی (۴)	احیاگر گفتمان انقلاب اسلامی (۱) اعتقاد به راهبردها و آرمان‌های انقلاب اسلامی برای پیشرفت کشور (۳)
ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی (۴۹)	مردمی‌بودن (۳۸)	مردم‌داری (۱۲) غیرت روی مردم (۱) باور به مردم (۴) احترام و فروتنی به مردم (۳) عشق به مردم (۱) اعتنا به مردم (۱) صداقت با مردم (۳) حضور در بین مردم (۲) لمس مشکلات مردم (۱) شنیدن حرف مردم (۲) توجه به حقوق مردم (۱) دلسوز (۱) باور عمیق به ظرفیت‌های داخلی (۲) تمرکز بر حل مشکلات مردم (۲) وطن‌دوست (۲)

	تصمیم‌گیری مردم پایه (۲)	مردم پایه بودن نظام تصمیم‌گیری (۱) قراردادن نیاز مردم به‌عنوان مبنای برنامه‌ریزی (۱)
	روحیه خدمتگزاری (۵)	خدمتگزار بی‌منت و صادق (۵)
	توجه به مستضعفان و محرومان (۴)	توجه به مستضعفان و اقشار ضعیف جامعه (۴)
	متواضع (۸)	تواضع و فروتنی (۸)
برخوردار از اخلاق و منش متعالی (۲۶)	اخلاق مدار (۵)	متانت (۱) اخلاق متعالی و اخلاق‌مداری (۴)
	شجاع (۲)	شجاعت (۲)
	صبور و دارای سعه‌صدر (۱۱)	صبر و بردباری (۲) تحمل سختی‌ها (۱) حلیم و آرام (۲) سعه‌صدر و شنیدن نظر مخالف (۵) اهل گذشت (۱)
	رعایت بیت‌المال (۳)	رعایت حقوق بیت‌المال (۲) احتیاط در استفاده از امکانات برای خود و خانواده (۱)
اهل مواسات و ساده‌زیست (۹)	ساده‌زیست (۶)	ساده‌زیست (۴) تعادل کار و خانواده (۱) عدم تغییر رفتار قبل و بعد مسئولیت (۱)
	حکیم (۱)	حکیم (۱)
برخوردار از دانش کشورداری و حکمت (۴)	دانش فقه و حقوق (۱)	قدرت تفقه و دانش حقوقی (۱)
	کشورشناسی (۱)	تسلط بر امور کشور (۱)
	مدیریت تعارض (۱)	مدیریت عالمانه جلسات چالشی (۱) مدیریت تعارض بین وزرا (۱)
سیادت در سیاست (۱۷)	هیبت و سیادت در سیاست (۲)	پهلوان سیاست (۱) هیبت و سیادت (۱)
	اهل مدارا (۱)	مدارا (۱)
	اهل ایثار (۲)	ایثار و فداکاری (۲)
	مسئولیت‌پذیر (۱)	مسئولیت‌پذیر (۱)
	صمیمی (۱۱)	ارتباط صمیمی (۳) پرنشاط و انگیزه‌بخش (۱) شوخ‌طبع (۱) رفاقت و صمیمیت (۲) مهربان با همکاران (۴)

مدیریت جهادی (۳۸)	امید (۵)	امیدبخش و عدم یاس (۴) مأیوس نشدن از زخم زبان‌ها (۱)
	پرکاری و خستگی‌ناپذیری (۶)	پرکار و پرتلاش (۶)
	عمل جهادی (۱۲)	خستگی‌ناپذیری و عمل جهادی (۱۰) مدیریت جهادی (۲)
	پیگیری (۵)	پیگیری تا حصول نتیجه (۲) روحیه پیگیری بالا (۳)
	مدیریت زمان (۵)	مدیریت زمان و سرعت در انجام کارها (۵)
	حضور در میدان (۵)	حضور در میدان (۴) دردسترس بودن برای مدیران (۱)
تحول‌گرا و دارای قدرت تصمیم‌گیری راهبردی و نظام‌مند (۳۵)	قدرت برنامه‌ریزی نظام مند و راهبردی (۵)	نگاه راهبردی (۱) جامع‌نگری و نگاه کلان و توجه به پیامدهای تصمیمات (۳) نگاه نظام‌مند (۱)
	قانون‌مدار (۸)	قانون‌مدار (۸)
	عدالت‌محور و فساد ستیز (۹)	فساد ستیز (۶) عدالت‌محور (۳)
	برنامه‌محور (۵)	برنامه‌محور (۱) توجه به ظرفیت‌های داخلی (۱) اهتمام به طرح‌های بزرگ (۱) پیگیری امور با تأکید بر ظرفیت‌های داخلی (۲)
	تحول‌گرا (۵)	تحول‌گرا و خطرپذیر (۵)
	قدرت تصمیم‌گیری (۳)	تصمیم‌گیری عقلانی، غیرسیاسی، فراجناحی و فرابخشی (۱) صلابت، قاطعیت و اقتدار در تصمیم‌گیری (۲)
انجام‌بخش و وحدت‌آفرین (۳۲)	انجام‌بخش (۹)	اعتمادساز (۱) انجام‌بخش و وحدت‌آفرین (۲) نگاه فرابخشی و قدرت تعامل (۲) قدرت اجماع‌سازی و مدیریت تعارض (۱) اجماع‌باوری (۱) فراجناحی (۲)
	تعامل و مشورت با نخبگان (۹)	توجه به نخبگان و مشورت و تعامل با ایشان (۳)

	اعتقاد و توجه به نظرات متعدد کارشناسی (۵) قدرت تعامل با همه (۱) تعامل عاطفی با همه اقشار (۱) بهره‌مندی از ظرفیت‌های مختلف (۱) اهل مشورت (۱)	مشورت‌پذیری و توجه به نظرات کارشناسی (۹)
	مشوق کار جمعی و تیمی (۱)	مشوق کار تیمی (۱)
	حاشیه‌گریز (۴)	حاشیه‌گریز (۴)
دیپلمات هوشمند و انقلابی (۱۷)	رعایت اولویت در تعاملات بین‌المللی (۱) قدرت و ابهت در مجامع بین‌المللی (۱) تعامل عزتمندانه بین‌المللی (۲)	تعامل عزتمندانه بین‌المللی (۴)
	صراحت در اعلام مواضع انقلابی و دینی (۳) پرهیز از موضع‌گیری دوپهلوی (۱) اعلام شفاف مواضع در سطح بین‌المللی (۱)	صراحت (۵)
	اهتمام به سیاست خارجی و فهم دیپلماتیک (۴)	اهتمام به سیاست خارجی (۴)
	توجه به استقلال و دارای مرزبندی با دشمنان (۳)	مرزبندی با دشمنان (۳)
	حمایت از مظلومان عالم (۲) ظلم‌ستیزی (۱)	حمایت از مظلومان عالم (۳)
نیروساز و جوان‌گرا (۱۲)	سخت‌گیر نسبت به نزدیکان (۱) توجه و مراقبت از زیردستان (۳) سبک مدیریت حمایتی (۲) مدارا و حمایت منطقی از زیردستان (۱)	مربی و مراقب (۷)
	کادرسازی (۱) اعتماد به جوانان و حمایت از ایشان (۴)	نیروساز و جوان‌گرا (۵)
قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای (۶)	شفافیت و دقت در جریان رسانه‌ای (۳) صادق الوعد (۱) دوری از ریا و کارنمایشی (۲)	شفافیت و دقت رسانه‌ای (۳)
		صداقت و دوری از کار نمایشی (۳)

منبع: یافته‌های پژوهش

۴. یافته‌ها

باتوجه به کدگذاری صورت‌گرفته مشخص شد که در سطح مضامین پایه، مردم‌داری با ۱۲ بار تکرار، خستگی ناپذیری با ۱۰ بار تکرار، ولایت مداری با ۹ بار تکرار، تواضع و قانون‌مداری هریک با ۸ بار تکرار، ذکر و توسل و فسادستیزی و عدالت‌خواهی هریک با

۶ بار تکرار، مضامینی بودند که بیشترین بسامد را در نظر همکاران رئیس‌جمهور شهید داشتند. ۴۹ مورد مضامین سازمان‌دهنده که اتصال‌دهنده مضامین پایه به اصلی هستند، در یک طبقه‌بندی تدریجی به ۱۴ شایستگی (مضمون اصلی) منتج شدند.

بدین ترتیب ۱۴ شایستگی اصلی رئیس‌جمهور تراز، مبتنی بر منش و رفتار شهید آیت‌الله رئیسی شامل ایمان به خدا و توسل به اهل بیت، ایمان به رهبری و ولایت‌مداری، ایمان به راهبردها و آرمان‌های انقلاب، ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی، اخلاق و منش متعالی، مواسات و ساده‌زیستی، دانش‌کشورداری و حکمت، سیادت در سیاست، مدیریت جهادی، تحول‌گرایی و نگاه راهبردی، انسجام بخشی و وحدت‌آفرینی، دیپلماسی هوشمندانه و انقلابی، نیروسازی و جوان‌گرایی و قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای می‌باشند.

در مضامین اصلی که چارچوب شایستگی‌های ۱۴ گانه رئیس‌جمهور تراز را مشخص می‌کنند، رئیس‌جمهور چهار ایمان دارد؛ ایمان به خداوند، ایمان به رهبری، ایمان به راهبردهای و آرمان‌های انقلاب و ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی که در این بین ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی با ۴۹ مضمون پایه، بالاترین تکرار را در همه شایستگی‌ها به خود اختصاص داده است. در ادامه روایتی کوتاه از هر یک از شایستگی‌های رئیس‌جمهور تراز ارائه می‌شود.

ایمان به خدا و توسل به اهل بیت علیهم‌السلام. رئیس‌جمهور به سبب جایگاهی که دارد نیازمند ارتباط بیشتر با خداوند و ایمان و تقوای بالاتری است. رئیس‌جمهور باید اهل ذکر و توسل به اهل بیت، توکل به خداوند و درصدد ایجاد ارتباط قلبی با عالم غیب باشد و بداند که کسب رضایت الهی مبنای همه اقدامات اوست. از این رو ضمن تقید به انجام تکالیف مذهبی و اخلاص در عمل بداند که خدمت به خلق نیز یک مسئولیت و خود عبادت است.

ایمان به رهبری و ولایت‌مداری. طبق قانون اساسی و بر اساس مبانی اندیشه‌ای اسلام، امامت و امتداد آن در زمان غیبت یک اصل از اصول دینی است به علاوه بر اساس نظریه‌های مدیریت، اصل سلسله‌مراتب و زنجیره فرماندهی اقتضا می‌کند که رئیس‌جمهور در هماهنگی کامل با رهبری انقلاب باشد لذا ولایت‌مداری و توجه تام به اوامر

رهبر انقلاب، ضامن حرکت صحیح دولت و حفظ جهت‌گیری کلی نظام به سمت اهداف والای آن خواهد بود.

ایمان به راهبردهای و آرمان‌های انقلاب. دولت‌های می‌آیند و می‌روند اما آرمان‌ها و راهبردهای انقلاب همچنان زنده هستند که تبلور آن در قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام و برنامه‌های توسعه و پیشرفت است. لذا از رئیس جمهور انتظار می‌رود به انقلاب اسلامی و لوازم آن که همانا راهبردهای نیل به اهداف والای انقلاب اسلامی وفادار و مومن باشد و از تغییر جهت یا سستی در پیمودن این مسیر احتراز کند.

ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی. رئیس جمهور هم مسئول اسلامیت و هم مسئول جمهوریت نظام است. او در وهله اول باید به مردم و وطن که پایه اصلی پیروزی انقلاب و استمرار آن هستند ایمان داشته باشد و با تواضع و فروتنی نسبت به مردم به مثابه ولی نعمتان خود و عشق به مردم و حضور در بین مردم و لمس مشکلات ایشان، نظام تصمیم‌گیری خود و دولت را مردم‌پایه، طراحی کند و با حفظ و ارتقای روحیه خدمتگزاری صادقانه و بی‌منت و توجه ویژه به مستضعفان و اقشار ضعیف جامعه موجبات رشد عادلانه کشور را مهیا سازد.

برخوردار از اخلاق و منش متعالی. رئیس جمهور باید برخوردار از اخلاق و منش در عالی‌ترین سطوح نیز باشد. زیرا رفتار و اخلاق او برای همکاران الگو و برای مردم اطمینان بخش است. او باید تراز و نمونه تواضع و فروتنی در مقابل مردم، متانت در مواجهه با همکاران و شجاع در برابر دشمنان است. از او انتظار می‌رود در برابر سختی‌ها صبور و آرام باشد و تحمل شنیدن نظرات مخالف را داشته باشد و اهل گذشت باشد.

اهل مواسات و ساده زیست. رئیس جمهور از آن حیث که نماینده مردم است و مردم به رفتار و منش فردی و خانوادگی آن توجه ویژه‌ای دارند باید اولاً ساده‌زیست باشد. ثانیاً اینکه بین قبل و بعد از مسئولیتش تفاوتی در زندگی و رفتارش رخ ندهد. ضمن توجه به خانواده نسبت به رعایت حقوق بیت‌المال و برخورداری از امکانات و فرصت‌های پیش‌آمده برای خود و خانواده مراقبت بیشتری داشته باشد تا مردم احساس کنند رئیس جمهوری از جنس خودشان بر مصدر حکومت است و دستورات و درخواست‌هایش را با طیب خاطر بپذیرند.

دانش کشورداری و حکمت. رئیس‌جمهور باید شایستگی تخصصی و حرفه‌ای برای کشورداری نیز داشته باشد. شناخت کشور و ظرفیت‌های آن، شناخت دستگاه‌های اجرایی و مأموریت‌های آنها، آگاهی از مباحث فقهی و همچنین دانش حقوق وی را در مدیریت تعارض در سطوح عالی و ایجاد هماهنگی بین بخش‌ها و تصمیم‌گیری حکیمانه یاری می‌رساند.

سیادت و پهلوان سیاست. رئیس‌جمهور در نظر مردم و البته در قانون اساسی دومین شخصیت عالی کشور است. چنین جایگاه رفیعی نیازمند برخورداری از هیبت و بزرگی است. در فرهنگ ایرانی، پهلوانی نشان‌دهنده چنین جایگاهی است و حتی در برخی پژوهش‌های گذشته سبک مدیریتی ایرانی تلقی شده است (کاشانی، ۱۴۰۰). کسی که قدرت دارد ولی گذشت هم دارد. سیادت دارد ولی تواضع هم دارد. با ناملازمات مدارا می‌کند و اهل ایثار و فداکاری است. با زیردستان ارتباط صمیمی دارد، مهربان است و مروت دارد و در اوج ایمان، خودخواه و خودپسند نیست و چتر حمایتش برای همگان و جریان‌های گوناگون درون نظام گشوده است.

مدیریت جهادی. سبک مدیریت مورد انتظار برای مسئولان در نظام جمهوری اسلامی ایران و خصوصاً برای رئیس‌جمهور، سبک مدیریت جهادی است. مدیر جهادی اهل پرکاری و خستگی‌ناپذیری است، او پر امید است و از زخم زبان‌ها مأیوس نمی‌شود و عمل او جهادی و در مقابل دشمنی هاست. وی تا حصول نتیجه از پیگیری فروگذار نمی‌کند و با مدیریت زمان و سرعت در انجام کارها، راه‌های نرفته را با سرعتی بالاتر از حد معمول می‌پیماید و برای فهم بهتر مسائل در میدان حضور مستمر داشته و از نزدیک مسائل مردم را لمس می‌کند و خط ارتباطی مستقیم و سریع برای انتقال پیام و دستور با مدیران دارد.

تحول‌گرایی و قدرت تصمیم‌گیری راهبردی و نظام‌مند. از رئیس‌جمهور انتظار می‌رود دارای بالاترین سطح مهارت ادراکی باشد. او باید جامع‌نگر باشد و با تدبیر به پیامدهای تصمیمات کلان توجه داشته باشد. به علاوه با توجه به درگیری‌های بین بخشی بایستی با نگاهی سیستماتیک و نظام‌مند، همه عناصر ذی‌مدخل در هر تصمیم را لحاظ کند. چنین پیچیدگی، گاه رئیس‌جمهور را به سمت امور روزمره و بی‌تصمیمی سوق

می‌دهد لذا باید رئیس جمهور همزمان تحول‌گرا باشد تا بتواند کشور را به سمت جلو حرکت دهد که چنین روحیه نیازمند برنامه، آگاهی کامل از ظرفیت‌های داخلی، اهتمام به طرح‌های بزرگ، خطرپذیری در چارچوب قانون و برخورداری از روحیه فسادستیزی و عدالت‌محوری از یک سو و صلابت، قاطعیت، و تصمیم‌گیری عاقلانه، غیرسیاسی، فراجناحی و فرابخشی است.

انسجام‌بخشی و وحدت‌آفرینی. شاید رئیس جمهور در مرحله رقابت‌های انتخاباتی نماینده یک جریان فکری یا حزب باشد اما پس از انتخابات، منتخب همه مردم است، او باید به انسجام‌بخشی و وحدت‌آفرینی بین همه نیروها اهتمام ورزد و قدرت اجماع‌سازی بین بردارهای قدرت در کشور را داشته باشد. موضع فراجناحی برای دوره ریاست جمهور، مشورت‌پذیری و توجه به نظرات کارشناسی و تعامل و مشورت با همگان خصوصاً نخبگان کشور در این مرحله یک ضرورت مستمر است. از این رو رئیس جمهور باید بتواند مشوق کار جمعی بین همه عناصر دلسوز نظام بوده و تلاش کند از حاشیه‌هایی که می‌تواند دولت را درگیر موضوعات فرعی نموده و وحدت گروه‌ها، اقوام و طوائف را خدشه‌دار سازد، جلوگیری نماید.

دیپلماسی هوشمندانه و انقلابی. رئیس جمهور سکان‌دار و تصویرپرداز یک ملت در افکار و انظار جهانی است. او باید بتواند محیط پیرامون کشور را هوشمندانه و مبتنی بر آموزه‌های انقلابی مندرج در قانون اساسی و سیاست‌های نظام، مدیریت و راهبری کند. در این زمینه رعایت اولویت در تعامل با کشورهای همسایه و همسوس، رعایت عزت و مصلحت کشور در تعاملات بین‌المللی، اعلام شفاف، شجاعانه و صریح مواضع جمهوری اسلامی در مجامع بین‌المللی، صیانت از استقلال کشور در مذاکرات و تعاملات بین‌المللی و حمایت از مظلومان و ظلم‌ستیزی در سطح بین‌المللی ضمن رعایت آداب و تشریفات دیپلماتیک مورد انتظار است.

نیروسازی و جوان‌گرایی. رئیس جمهور با انبوهی از مدیران به‌طور مستقیم کار می‌کند و باید نقش مربی و مراقب برای خود قائل باشد و به این کار تسلط داشته باشد. توجه و مراقبت از زیردستان، حمایت منطقی از مدیران پاک‌دست در برابر دست‌اندازی‌ها

و فشارهای سیاسی و سخت‌گیری به نزدیکان برای حفظ اصول انقلاب اسلامی و پای‌بندی به قانون از وظایفی است که از رئیس‌جمهور انتظار می‌رود. به علاوه با توجه به لزوم استمرار شایسته‌سالاری و همچنین حمایت از جوانان برای ورود به عرصه‌های مدیریت میانی و عالی لازم است رئیس‌جمهور کادرسازی و اعتماد به جوانان و حمایت از ایشان را در سرلوحه کارهای خود قرار دهد.

قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای. رئیس‌جمهور هم نقش سخنگویی دارد و هم نقش انتشار دهنده. او باید بتواند با مردم به راحتی صحبت کند و افکار عمومی را اقناع کند. بدین منظور باید دارای هوش رسانه‌ای باشد و صادقانه بتواند با مردم صحبت کند تا اعتماد عمومی را کسب کرده و برای اقدامات تحولی سرمایه اجتماعی لازم را کسب نماید. دوری از ریا و کار نمایشی و صدق در وعده‌ها می‌تواند قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای رئیس‌جمهور را افزایش دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

مرور پیشینه پژوهش‌های مرتبط حاکی از آن است که شایستگی‌های مدیران عالی و رؤسای جمهور در الگوهای بین‌المللی عمدتاً در قالب ابعاد شناختی، انگیزشی، اخلاقی، مدیریتی و راهبردی تبیین شده‌اند. در این چارچوب، الگوی شایستگی شرودر (۱۹۸۹) بر شایستگی‌های شناختی، انگیزشی، جهت‌دهنده و عملکردی تأکید می‌کند و مطالعات پراهلاد و هامل (۱۹۸۹) بر شایستگی‌هایی که موجب ایجاد مزیت رقابتی در بخش عمومی می‌شوند، تمرکز دارند. همچنین در تحقیقات روئول و لیندهام (۱۹۹۹)، پوروژنیک و همکاران (۲۰۱۸)، و سازمان‌هایی چون OPM و OECD، بر مؤلفه‌هایی همچون تفکر استراتژیک، رهبری ارزش‌محور، مدیریت تغییر، توانمندی‌های ارتباطی، تعهد به عدالت اجتماعی و نوآوری تأکید شده است. در پژوهش‌های داخلی نیز، از جمله مطالعات دانایی‌فرد (۱۳۹۶) و حیدریان و همکاران (۱۴۰۲)، شایستگی‌هایی چون پایبندی به اصول دینی، اخلاق اسلامی، مسئولیت‌پذیری، مردمی بودن، تحول‌گرایی و ساده‌زیستی به عنوان الزامات مدیران تراز انقلاب اسلامی مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش حاضر که مبتنی بر تحلیل مضمون سخنان مقام معظم رهبری و مکتوبات ۳۰ نفر از اعضای هیئت دولت سیزدهم می‌باشد، چهارده شایستگی محوری رئیس‌جمهور

مطلوب بر اساس الگوی حضرت آیت‌الله رئیسی شناسایی شده‌اند. این شایستگی‌ها عبارتند از: ایمان به خدا و توسل به اهل بیت، ایمان به رهبری و ولایت‌مداری، ایمان به راهبردها و آرمان‌های انقلاب، ایمان به مردم و ظرفیت‌های داخلی، اخلاق و منش متعالی، مواسات و ساده‌زیستی، سیادت در سیاست، دانش کشورداری و حکمت، مدیریت جهادی، تحول‌گرایی و نگاه راهبردی، انسجام‌بخشی و وحدت‌آفرینی، دیپلماسی هوشمندانه و انقلابی، نیروسازی و جوان‌گرایی، و قدرت تبیین و صداقت رسانه‌ای.

تحلیل تطبیقی نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که الگوی استخراج‌شده، ضمن همسویی با ادبیات موجود در توجه به شایستگی‌های مدیریتی و راهبردی، به‌طور برجسته‌تری بر ابعاد دینی، معنوی، انقلابی و مردم‌گرایانه تأکید دارد. این تمایز، ریشه در ویژگی‌های خاص گفتمان انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی دارد که در ادبیات مدیریتی بین‌المللی کمتر به آن پرداخته شده است.

یافته‌های این تحقیق دلالت بر آن دارند که شایستگی رئیس‌جمهور در جمهوری اسلامی ایران، تلفیقی از شایستگی‌های تخصصی و مدیریتی از یک سو، و فضائل دینی، اخلاقی و انقلابی از سوی دیگر است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی الگوهای بومی شایستگی برای مدیران عالی‌رتبه کشور، به ویژه رئیس‌جمهور، مستلزم توجه همزمان به معیارهای کارآمدی مدیریتی و تعهد به مبانی ارزشی انقلاب اسلامی است.

با توجه به پویایی محیط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی میزان تحقق این شایستگی‌ها در عملکرد رؤسای جمهور ارزیابی شده و همچنین سازوکارهای ارتقاء این شایستگی‌ها در فرآیندهای گزینش، تربیت و ارزیابی مدیران ارشد کشور توسعه یابد.

یادداشت‌ها

۱ Competency

۲ McClelland

۳ Boyatzis

۴ Schroder

- ۵Pralhalad & Hamel
۶Rothwell & Lindholm
۷Skorková
۸Porvaznik et al.
۹Nam & Lee
۱۰Gribi
۱۱Kiesling, Martin, Yasar
۱۲Burmicky, McClure & Reeve
۱۳OECD
۱۴Qualification

کتابنامه

- باقری خوزانی، محمدحسن؛ عطریان، فرامرز و مسعود، غلامحسین (۱۴۰۰). حدود صلاحیت مجلس شورای اسلامی در تفصیل و تبیین شرایط رئیس‌جمهور با تأکید بر سیاست‌های کلی انتخابات. دانش حقوق عمومی. ۱۰ (۳۳). ۵۷-۸۲.
- رستمی، ولی و موسی‌پور، میثم (۱۳۹۰). تحلیل حقوقی اصل ۱۱۵ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در خصوص شرایط رئیس‌جمهور. مطالعات حقوق خصوصی. ۴۱ (۱). ۲۲۵-۲۴۰.
- عسکری راد، حسن (۱۳۹۳). رمز جاودانگی. قم: انتشارات بوستان کتاب.
- رنجبر، وحید (۱۳۸۳). مطالعه تطبیقی شرایط داوطلبان ریاست‌جمهوری. مجلس و پژوهش. ۱۱ (۴۶). ۶۳-۷۵.
- دانیایی فرد، حسن (۱۳۹۶). انتخاب رئیس‌جمهور منتخب بر اساس یک مدل؛ نظریه «شایستگی - ظرفیت - عملکرد». روزنامه صبح نو. شماره ۲۳۸ مورخ پنجشنبه ۲۸ اردیبهشت. ۱۴.
- حیدریان، سیدمحمد رضا؛ صالحی، محمد و خطیرپاشا کیومرث (۱۴۰۲). ارائه مدل شایستگی‌های رفتاری مدیران در تراز انقلاب اسلامی مبتنی بر دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله العالی). مطالعات راهبردی بسیج. ۲۶ (۹۸). ۵-۳۲.
- کاشانی، مجتبی (۱۴۰۰). نقش دل در مدیریت. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- گینی، ال و رونالد گرین (۱۳۹۶). ده ویژگی رهبران بزرگ. (مترجمان امید، خیاط و میترا، خطیب). تهران: نشر روزنه.
- مصوبه ابلاغی شورای نگهبان (۱۴۰۰). تعریف، معیارها و شرایط لازم برای تشخیص رجل

سیاسی، مذهبی و مدیر و مدبر بودن نامزدهای ریاست‌جمهوری. ابلاغی ۱۱ اردیبهشت. شورای نگهبان قانون اساسی

<https://www.shora-gc.ir/>

مقام معظم رهبری (۱۴۰۳). بیانات در دیدار پایانی با هیئت دولت سیزدهم. ۱۷ تیر به نقل از پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری،

<https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=۵۶۹۵۱>

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27 (1). 5 – 12.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications> (2024).
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 28 (1). 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Porvaznik, J., Ljudvigova, I., & Čajková, A. (2018). Holistic competence of leadership and managerial subjects. *Politické Vedy*. 21 (2). 56–77.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1989). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3). 79–91
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 3 (2). 90–105. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial competence: The key to excellence*. Kendall Hunt.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230. 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 9 (3). 95–114.
- Gribi, A. M. (2021). *The effect of personality on presidential leadership style: A case study of Donald Trump* [Undergraduate thesis, College of Saint Benedict and Saint John's University].
- Kiesling, T., Martin, T. M., & Yasar, B. (2017). The power of signaling: Presidential leadership and rhetoric across 20 years. *Leadership &*

- Organization Development Journal*. 38 (8). 1182-1196.
- Nam, G., & Lee, S. Y. (2021). The characteristics of presidential leadership and their effect on trust in government. *Journal of Policy Studies*. 36 (2). 99-129.
- Burmicky, J., McClure, K. R., & Reeve, W. (2024, September 16). *Study identifies seven competencies presidents need*. Inside Higher Ed. <https://www.insidehighered.com/news/governance/executive-leadership/16/09/2024/study-seven-competencies-presidents-need>
- OECD. (2019). *Innovation skills and leadership in Brazil's public sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Leadership for a high-performing civil service*. OECD Publishing.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۳۷-۸۸

چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.245334.3522

سید مجتبی شهرآئینی *

مجتبی امیری **

رحمت‌الله قلی‌پور سوته ***

سید محسن میرباقری ****

حسین بابایی مجرد *****

چکیده

هدف این مقاله شناسایی و اولویت‌بندی آسیب‌ها، چالش‌ها و علل ناکارآمدی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران در سه حوزه تدوین، اجرا و ارزیابی و با تمرکز بر اصلاح ساختاری است. جهت اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در دو دور به نظرات خبرگان مراجعه شده است. در دور اول پرسش‌نامه، با مراجعه به خبرگان حوزه نظام اداری، شاخص‌های احصا شده با حد آستانه ۵.۵ تعدیل شده و در دور دوم پرسش‌نامه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تعدیل شده براساس فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و مقایسات زوجی، اولویت‌بندی شده‌اند. یافته‌ها، نخست در ۲ بعد کلی چالش‌های کلان و چالش‌های سطح خرد دسته‌بندی شده‌اند و در ادامه در قالب ۳ دسته از چالش‌های ناظر به تدوین، اجرا و ارزیابی طبقه‌بندی شده‌اند. تحلیل نتایج نشان می‌دهد چالش‌های کلان اهمیت بیشتری نسبت به چالش‌های سطح خرد دارند. همچنین در بعد کلان ترتیب اولویت مؤلفه‌ها به صورت چالش‌های ناظر به اجرا، تدوین و ارزیابی اولویت‌بندی شده است. در بعد سطح خرد نیز اولویت مؤلفه‌ها به ترتیب به صورت چالش‌های ناظر به اجرا، ارزیابی و تدوین محاسبه شده است. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت بیشتر چالش‌های ناظر به اجرا نسبت به چالش‌های ناظر به مراحل تدوین و ارزیابی است.

واژگان کلیدی

نظام اداری؛ اصلاح نظام اداری؛ برنامه توسعه؛ اصلاح ساختاری.

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

mojtabashahraini@ut.ac.ir

0009-0000-1740-822X

** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mamiry@ut.ac.ir

0000-0003-1868-698X

*** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

rgholipor@ut.ac.ir

0000-0001-9081-1576

**** دانش‌آموخته دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

mirbaghyeri@iust.ac.ir

0000-0002-9078-0586

***** استادیار گروه مدیریت اسلامی، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران.

h.babaei@iiict.ac.ir

0000-0002-5832-1355

مقدمه

ایران یکی از قدیمی‌ترین کشورهای است که نظام برنامه‌ریزی را پذیرفته و پس از پیروزی انقلاب اسلامی، که نقطه عطفی در تجربه حکمرانی در نظام سیاسی به‌شمار می‌رود (هادی‌زنور، ۱۳۸۹، ص. ۱)، برنامه‌های اصلاح و توسعه اداری متعددی توسط نهادهای مربوطه تدوین و اجرا شده است. تحقیقات دو دهه اخیر نشان می‌دهد که کارآمدی و کیفیت نظام اداری از مسیرهای متعددی بر عملکرد اقتصاد اثرگذار بوده و موجب ارتقاء عملکرد سایر زیرنظام‌های اداره جامعه می‌شود (خاندورزی و کاویانی، ۱۳۹۵؛ عبدالحسین‌زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷، ص. ۱). این در حالی است که به عقیده برخی از صاحب‌نظران ساختار بوروکراسی ایران وارادتی و تقلیدی بوده و با توجه به تفاوت ماهوی در جامعه میزبان با جوامع غربی، که منشا و خاستگاه اصلی بوروکراسی مدرن بوده‌اند، آثار و فواید مثبت آن به نحو مطلوبی محقق نشده است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، قانون اساسی جمهوری اسلامی، در بند دهم اصل سوم، دولت را مکلف به ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور نموده و بند دهم سیاست‌های کلی نظام اداری نیز بر چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز تأکید کرده است. همچنین در برنامه‌های توسعه کشور نیز همواره محورهای مرتبط با مسائل نظام اداری مشاهده می‌شود. با این حال به نظر می‌رسد نظام اداری کنونی کشور فاقد توانمندی لازم جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده است. از سویی برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نظام اداری در کشور با چالش‌های ساختاری مزمنی همراه است که رهایی از آنها بدون اراده سیاسی و توان کارشناسی کافی امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین شناسایی چالش‌هایی که باعث عدم کارآمدی برنامه‌های اصلاح اداری شده، از اهمیت بالایی برخوردار است. در اثبات این مدعی به‌عنوان نمونه به گزارش سازمان اداری و استخدامی کشور در سال ۱۳۹۶، اشاره می‌شود که در آن نتیجه ارزیابی شش برنامه از برنامه‌های هشت‌گانه نقشه راه اصلاح نظام اداری، ضعیف اعلام شده است. براین اساس و با توجه به محدودیت‌های امکانات؛ منابع و ظرفیت‌های مدیریتی، شناسایی و به‌خصوص اولویت‌بندی چالش‌ها و مسائل این حوزه از اهمیت مضاعفی برخوردار است. بنابراین مسأله مورد توجه در

پژوهش حاضر شناسایی علل عدم موفقیت برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور و تعیین اولویت این چالش‌ها است. این چالش‌ها را می‌توان در دو دسته چالش‌های درون نظام اداری و چالش‌های بیرون از نظام اداری تقسیم‌بندی نمود. براین اساس تحقیق حاضر دربخشی از خود، درصدد پاسخ به این سؤال است که اهمیت و اولویت کدام یک از این دو دسته چالش‌ها بیشتر است؟ از منظری دیگر چالش‌های ذیل هر یک از این دو دسته را می‌توان در قالب سه دسته چالش‌های ناظر به تدوین، ناظر به اجرا و ناظر به ارزیابی تقسیم‌بندی نمود. براین اساس، این تحقیق قصد دارد ضمن شناسایی مصادیق چالش‌های هر یک از این دسته‌ها، به اولویت‌دهی آنها اقدام نماید.

۱. ادبیات نظری

۱-۱. مفهوم‌شناسی نظام اداری، اصلاح اداری و اصلاحات ساختاری

نظام اداری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نظامات جوامع گوناگون نقش مهمی در رشد و توسعه پایدار کشورها برعهده دارد (Im, 2022). همچنین مدیریت دولتی و نظام اداری دلالت‌های بسیاری در تعیین ظرفیت‌های ملی برای مقابله با فشارهای داخلی و خارجی دارند (Wang, 2010). به‌علاوه تأثیر و تأثر بالای نظام اداری بر و از سایر نظامات کشور باعث شده که کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های آن با سرعت بیشتری به سایر نظامات منتقل شود.

نظام اداری به مجموعه اجزایی گفته می‌شود که در اداره یک بنگاه یا مؤسسه کوچک تا اداره نهاد بزرگی به نام دولت نقش ایفا می‌کند (El Balsby & Ismael, 2023). این اجزا براساس رویکرد سیستمی در تعامل با یکدیگر اهدافی را دنبال می‌کنند که درنهایت به بهسازی و توسعه سیستم منجر خواهد شد (قلی‌پور، ۱۳۹۵ الف، ص. ۱). اصلاحات اداری و دولتی با کلیدواژه‌های متعددی نظیر پاک‌سازی دولت، بهبود کارایی و اثربخشی، سازمان‌دهی مجدد دستگاه‌های اجرایی، کاهش موازی کاری و همپوشانی، کاهش سوءاستفاده‌ها، منطقی‌سازی کارکردها و انواع اصطلاحات و عبارات دیگر تصویرپردازی شده است (Kamensky, 2018). از یک منظر اصلاح در بخش عمومی ناظر بر تلاش‌های فعال و هدفمند رهبران سیاسی و اداری برای تغییر ویژگی‌های ساختاری یا فرهنگی سازمان‌ها است (Christensen, 2007, p. 122).

نظام اداری عبارت است از نظامی که عهده‌دار تمثیت عملیاتی امور اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور بوده و دربرگیرنده آن بخش از قوه مجریه است که مسئولیت آن برعهده رئیس‌جمهور می‌باشد (سازمان امور اداری استخدامی کشور، ۱۳۷۸، ص. ۱۶).

نظام اداری را می‌توان به مثابه سازمان تنظیم‌کننده کلیه فعالیت‌ها و متشکل از اجزایی چون منابع انسانی، مقررات، ساختارها و نظام‌ها، فرآیندها، فناوری‌ها و نظایر آن دانست که در یک رابطه متقابل مجموعاً یک کل به هم پیوسته را در عرصه جغرافیایی کشور و در ارتباط با سایر کشورها با نظام‌های پیرامونی تشکیل می‌دهد (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵، ص. ۵). همچنین یکی از جامع‌ترین تعاریف مطرح‌شده از نظام اداری به این شرح است: «نظام اداری مجموعه‌ای از اصول، ارزش‌ها، اهداف، سیاست‌ها، سرمایه‌های انسانی و امکانات مادی برای مدیریت نظام جمهوری اسلامی ایران است که در جهت ایجاد هماهنگی از طریق فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) بین بخش‌های مختلف جامعه و تحقق آرمان‌ها و اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور فعالیت می‌کند» (میرمحمدی، ۱۳۹۳، ص. ۵).

سازمان امور اداری و استخدامی کشور ساختار نظام را به این صورت تعریف می‌کند: اجزا تشکیل‌دهنده یک نظام، سازوکارها، روابط و معیارها و ضوابط حاکم بر رفتار جزءها و ارتباطات میان آنها (سازمان امور اداری استخدامی کشور، ۱۳۷۸، ص. ۱۲). وجود ناکارآمدی در تحقق اهداف اصلاحات نظام اداری می‌تواند از منظر گوناگونی نظیر وجود چالش‌های ساختاری، ضعف قواعد، موانع عملکردی و... مورد توجه قرار گیرد. در این پژوهش چالش‌های پیش‌روی برنامه‌های اصلاح اداری با تمرکز بر اصلاحات ساختاری بررسی می‌شود. در یک تقسیم‌بندی انواع اصلاحات و تحولات اداری در پنج دسته تحول ساختاری، تفویض اختیارات، اصلاح فرآیندها، مقررات‌زدایی و بازاری کردن تقسیم‌بندی می‌شود (عبدالحسین‌زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷؛ به نقل از گای، ۲۰۰۱). عجم‌اغلو و رابینسون (۱۳۹۴)، در کتاب معروف «چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟» علت رایج ناکامی کنونی ملت‌ها را در وجود نهادهای استثمار می‌دانند و راه‌حل این ناکامی را در تغییر نهادهای استثمار به نهادهای فراگیر جستجو می‌کنند (عجم‌اغلو و رابینسون،

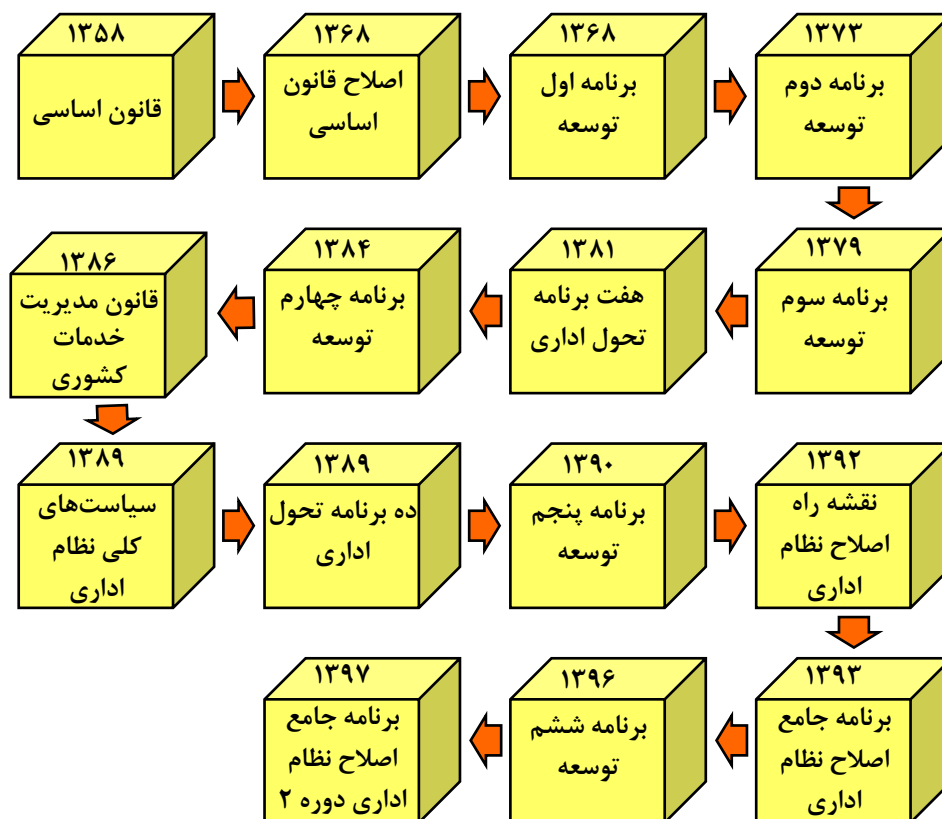
۱۳۹۴، صص. ۴۹۴-۵۳۴). بر این اساس به نظر می‌رسد هر چند تلقی وی از علل شکست ملت‌ها محل بحث است، اما این علل را می‌توان در چارچوب اصلاحات ساختاری در نظام اداری تحلیل نمود.

از ابتدای شکل‌گیری نظام جمهوری اسلامی در ایران تاکنون تحولات زیادی در نظام اداری صورت گرفته که یکی از وجوه مهم این تحولات، تقلیدی بودن بخشی از این برنامه‌ها از خط‌مشی‌های تحول اداری سایر کشورها است (خیرگو، دانایی‌فرد و آذر، ۱۳۹۲). در این امتداد با توجه به تأثیرات متقابل نظام اداری و نظام سیاسی، کارآمدی نظام اداری، مشروعیت نظام سیاسی را می‌افزاید و نظام سیاسی بی‌ثبات، ضعف‌ها و نارسایی‌های نظام اداری را افزایش می‌دهد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۲۸۹). براین اساس به نظر می‌رسد نظریه اداره امور عمومی متناسب با دولت جمهوری اسلامی با چالش‌هایی روبرو است که رفع آنها نیازمند انجام تحقیقات و مطالعات فراوان در این حوزه است (نوری، ۱۳۹۲، ص. ۴۱۲). در این راستا یکی از نظریات تأثیرگذار در تدوین مبانی و اصول نظام اداری در کشور، نظریه مدیریت دولتی نوین بوده که هود آن را متشکل از معیارهای «استفاده از مدیریت حرفه‌ای در بخش عمومی»، «معیارها و اندازه‌گیری‌های صریح و شفاف در عملکرد»، «تأکید مضاعف بر کنترل برون‌داد»، «تأکید بر جداسازی واحدها در بخش دولتی»، «تأکید بر رقابت بیشتر در بخش دولتی»، «تأکید بر سبک‌های مدیریت بخش خصوصی در بخش عمومی» و «تأکید بر انضباط و پرهیز از اسراف در استفاده از منابع» می‌داند (هیوز، ۱۳۹۴، صص. ۸۶-۸۷). این درحالی است که دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۵) معتقدند که کاربست الگوی مدیریت دولتی نوین در برنامه‌های اصلاح اداری، می‌تواند کشور را با آسیب‌هایی نظیر کم‌رنگ شدن مرز عمومی و خصوصی، محدود شدن ترکیب دریافت کنندگان خدمات، تضعیف بخش دولتی، تضعیف پاسخ‌گویی عمومی، تهدید اعتماد عمومی، ایجاد سازمان‌های دولتی مضطرب، تقویت نظام تاراج به شکل خصوصی‌سازی، تهدید جامعه مدنی و استقرار نظریه سیاسی متضاد با حاکمیت دموکراتیک مواجه سازد. همچنین دانایی‌فرد معتقد است که تأکید بر پرهیز دولت از هرگونه تصدی‌گری، که توسط کسانی که خواهان حاکمیت بدون دولت هستند،

مطرح می‌شود، قانونی مطلق نبوده و جوهره و ذات دولت ایجاب می‌کند که اگر منافع عام اقتضا کند، به تصدی امور نیز بپردازد (داناوی فرد، ۱۳۹۴، ص. ۸).

اهم برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مرتبط با اصلاح نظام اداری کشور پس از پیروی انقلاب اسلامی در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۱): اهم برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری کشور در چهل سال نخست پیروزی انقلاب اسلامی



منبع: (عبدالحسین زاده، قریشی و شهرآئینی، ۱۳۹۷) (با تغییر)

۲-۱. دسته‌بندی آسیب‌ها در حوزه برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری

مرور انتقادی ادبیات مهیاکننده بستری برای بنای تحقیق محسوب شده و هدف آن ایجاد شناختی مناسب از تحقیقات پیشین و گرایش‌های پدید آمده نسبت به موضوع است (ساندرز، لویز و ترن‌هیل، ۱۳۹۶، ص. ۵۱). براین اساس در ادامه به مرور دسته‌بندی‌های مطرح شده در ادبیات موضوع پیرامون چالش‌های برنامه‌های اصلاح نظام اداری پرداخته می‌شود.

فقیهی و کاظمی‌بیدگلی (۱۳۹۳) مشکلات و آسیب‌های موجود در حوزه برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری را در سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده‌اند:

- عوامل مربوط به محیط و بستر برنامه‌های اصلاحات اداری
 - عوامل مربوط به فرآیند تدوین برنامه‌های اصلاح اداری
 - عوامل مربوط به کارگزاران و مجریان برنامه‌های اصلاح نظام اداری
- تقسیم‌بندی صورت گرفته در دسته‌بندی فوق هر چند دارای نکات مثبت و ارزشمندی است، اما زاویه نگاه مطرح شده از منظر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی نبوده و همچنین میان چالش‌های سطح خرد و کلان تمایزی قائل نشده است. به علاوه از حیث جامعیت نیز حوزه ارزیابی را مورد تأکید و توجه قرار نداده است.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی از منظری دیگر، آسیب‌های ناظر بر برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران را در چهار دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده است (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷، ص. ۴۶).

- آسیب‌های کلان
 - آسیب‌های ناظر به تدوین
 - آسیب‌های ناظر به اجرا
 - آسیب‌های ناظر به ارزیابی
- پژوهش فوق هر چند از زاویه فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی به آسیب‌ها و چالش‌های این حوزه توجه داشته، اما اقسام چهارگانه مطرح شده، هم عرض یکدیگر نیستند. براین اساس آنچه در مقابل چالش‌های حوزه کلان قرار می‌گیرد، چالش‌های سطح خرد است که در این مورد توجهی به این موضوع صورت نگرفته است. همچنین شناسایی

چالش‌ها صرفاً در یک لایه تقسیم‌بندی کلی صورت پذیرفته است. به‌علاوه در این تحقیق، به اولویت‌بندی آسیب‌های شناسایی شده پرداخته نشده و به شناسایی آسیب‌ها اکتفا شده است.

بارانی، فقیهی و نجف‌بیگی (۱۳۹۶) موانع تحول در نظام اداری را با تمرکز بر فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار داده و یافته‌های خود را در قالب سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نموده‌اند.

- سطح فردی
- سطح سازمانی
- سطح فراسازمانی

محدودیت اصلی تحقیق مذکور برای تحقیق حاضر عدم جامعیت حوزه مطالعه و تمرکز بر فرهنگ سازمانی است.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در پژوهشی دیگر آسیب‌های نظام اداری در برنامه‌های توسعه را در دو دسته مؤلفه‌های درون‌زا و برون‌زا تقسیم‌بندی نموده است و ذیل هر یک از دسته‌ها مؤلفه‌هایی به شرح زیر مطرح نموده است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵).

- مؤلفه‌های درون‌زا نظام اداری کشور شامل: ساختار و تشکیلات دولت، قوانین و مقررات، جذب و استخدام، نظام جبران خدمات، شاخص‌های فرهنگی و رفتاری، نظام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، نقش و اندازه دولت، حقوق مردم، فساد اداری، نظارت، ارزیابی و پاسخ‌گویی، نظام آمار و فناوری اطلاعات.
- مؤلفه‌های برون‌زا نظام اداری کشور: سیاسی، فرهنگی اجتماعی، اقتصادی، قانونی، ساختاری و حاکمیتی.

تحقیق مذکور به بررسی آسیب‌ها از منظر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی پرداخته و تعداد مؤلفه‌های ذیل دسته درون‌زا بسیار گسترده در نظر گرفته شده، در حالی که قابلیت تفکیک این مؤلفه‌ها به چند دسته وجود دارد.

میرمحمدی و حسن‌پور (۱۳۹۰) نیز در تحلیلی بر مشکلات و چالش‌های نظام اداری ایران، دسته‌بندی هفت‌گانه زیر را مطرح می‌کنند.

- مدیریت منابع انسانی
- ساختارها، فرآیندها، رویه‌ها، قوانین و مقررات
- فرهنگ اداری و خدمات رسانی
- الگوها و شیوه‌های مدیریتی
- نوآوری و بهبود مستمر
- فناوری اطلاعات
- ارزیابی و نظارت

این تحقیق هر چند دید کلانی به مسائل نظام اداری دارد، اما برخلاف مقاله حاضر تمرکزی بر بررسی چالش‌ها از زاویه برنامه‌های اصلاح اداری ندارد. همچنین نگاه مبتنی بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی در این تحقیق مدنظر قرار نگرفته است. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی به مهم‌ترین آسیب‌های نظام اداری که بیشترین اختلال را به مقاومت اقتصادی وارد می‌کند به شرح زیر اشاره کرده است (خاندوزی، ۱۳۹۳).

- ضعف حرفه‌ای گرایی و مشارکت طلبی
- تمرکزگرایی و فرصت‌های نابرابر
- فساد در دیوان سالاری
- چالش مدیریت منابع انسانی
- نظام ارزیابی عملکرد

این تحقیق درباره شناسایی آسیب‌هایی است که بیشترین اختلال را به مقاومت اقتصادی وارد می‌کنند، اما در تحقیق حاضر دامنه بررسی چالش‌ها از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح اداری با تمرکز بر اصلاح ساختاری تحلیل و بررسی می‌شوند. براساس توضیحات مطرح شده به نظر می‌رسد یکی از خلاءهای موجود در تحقیقات انجام شده در این حوزه توجه توأمان به سطح تحلیل جامع مسأله از منظر کلان (نظام سیاسی) و خرد (نظام اداری) و همچنین توجه به فرآیند سه‌گانه تدوین، اجرا و ارزیابی در فرآیند برنامه‌های اصلاح نظام اداری است که در پژوهش حاضر به آن پرداخته شده است.

۲. روش تحقیق

جهت‌گیری این پژوهش کاربردی، صبغه‌ی آن کمی و استراتژی پژوهش، پیمایش است. در این مقاله در گام نخست با بررسی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران، مرور ادبیات این حوزه و استفاده از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین برگزاری جلسات گروه کانونی، فهرست اولیه‌ای از چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری شناسایی گردید. سپس با توجه به وجود اختلاف‌نظر در شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های این حوزه، به مجموعه‌ای از نظرات خبرگان حوزه نظام اداری و تحلیل آماری نظرات ایشان مراجعه شد. در این راستا در دو دور و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، نظرات خبرگان این حوزه اخذ شد.

در دور نخست، اعتبار چالش‌های احصا شده مورد ارزیابی قرار گرفت و در صورت لزوم تکمیل و اصلاح شد. در گام بعدی و پس از اصلاح پرسشنامه دوره اول براساس نظرات خبرگان، مجدداً نظرات ایشان براساس روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به منظور اولویت‌بندی چالش‌های مدنظر دریافت گردید. چالش‌های احصا شده با تمرکز بر اصلاح ساختار مدنظر قرار گرفته و در دو بعد کلان چالش‌های درونی و بیرونی و ذیل هر یک در سه بعد ناظر به تدوین، اجرا و ارزیابی مورد توجه قرار گرفت. در هر یک از دوره‌های مراجعه به خبرگان، به بیست خبره در این حوزه مراجعه شد.

جامعه آماری پژوهش، متشکل از همه صاحب‌نظران حوزه نظام اداری در سطوح مختلف مسئولیت و همچنین محافل علمی و دانشگاهی بوده است. براین اساس بخشی از آنها به عنوان نمونه گزینش و بررسی شدند. نمونه پژوهش در مجموع متشکل از ۲۹ نفر از صاحب‌نظران حوزه نظام اداری است که به صورت هدفمند انتخاب شدند. در هر دور از مراجعه خبرگان، به نظر ۲۰ تن از ایشان مراجعه گردید. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه صورت گرفت.

تکنیک مدنظر برای تحلیل داده‌های به دست آمده در پرسش‌نامه، براساس تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یا AHP^۱ بوده است. در این روش ابتدا با روش دلفی فازی اعتبار مؤلفه‌های احصا شده براساس نظرات خبرگان سنجیده شده و در گام بعد، اولویت‌بندی و بررسی سازگاری صورت می‌گیرد. AHP ناسازگاری کلی قضاوت‌ها را به وسیله

نرخ سازگاری محاسبه و مطرح می‌کند (عادل‌آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶). این روش یکی از کارآمدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است که نخستین بار توسط توماس ال‌ساعتی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. در این تکنیک که براساس مقایسه زوجی سامان داده شده، امکان بررسی سناریوهای مختلف به مدیران و کارشناسان داده می‌شود (قدسی‌پور، ۱۳۷۹).

شایان ذکر است، میزان تحصیلات خبرگان در دور اول بدین صورت است که: ۱۰ خبره دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی بوده و ده خبره دیگر نیز دانشجوی دوره دکتری تخصصی می‌باشند. همچنین ۴ تن از خبرگان دور اول از اعضا هیأت علمی دانشگاه، ۹ تن از مدیران و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور و ۸ نفر از مدیران و پژوهشگران اندیشکده‌های معتبر کشور بوده‌اند.^۲ همچنین در دور دوم، ۱۰ خبره دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۱۰ خبره دیگر دانشجوی دوره دکتری بوده‌اند. ۵ تن از خبرگان دور دوم از اعضا هیأت علمی دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها، ۸ تن از مسئولین و کارشناسان سازمان اداری و استخدامی کشور و ۷ نفر از مدیران و پژوهشگران اندیشکده‌های معتبر کشور بوده‌اند.

۳. یافته‌ها

در پژوهش حاضر با استفاده از ابزار مطالعات کتابخانه‌ای و مبتنی بر تحقیقات پیشین، و با توجه به حساسیت نظری پژوهشگران نسبت به موضوع تحقیق، فهرست منتخبی از چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح اداری در دو دسته اصلی و شش دسته فرعی به شرح ذیل شناسایی شد.

۱. چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری

۱-۱. چالش‌های حوزه تدوین

۱-۲. چالش‌های حوزه اجرا

۱-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

۲. چالش‌های ناظر به درون نظام اداری یا سطح خرد

۲-۱. چالش‌های حوزه تدوین

۲-۲. چالش‌های حوزه اجرا

۲-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

براساس این دسته‌بندی، اهم چالش‌های احصا شده در حوزه‌های مذکور به روش مطالعات کتابخانه به شرح زیر است.

۱. چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری

۱-۱. چالش‌های حوزه تدوین

❖ ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی)

بودجه‌ریزی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مؤثر بر رشد و ثبات کشور بوده و از یک منظر اصلاح نظام بودجه‌ریزی، نقطه آغاز اصلاح ساختار اداره کشور ارزیابی می‌شود (پورمحمدی، مدنی‌زاده، دمنه و خان‌میرزایی، ۱۴۰۱، ص. ۲۸). همچنین در بیانیه گام دوم انقلاب بودجه‌بندی معیوب و نامتوازن یکی از مهمترین عیوب کشور در نظر گرفته شده است. در این راستا هر چند درصد وابستگی منابع بودجه عمومی به درآمدهای نفتی از ۷۵ درصد در سال ۵۷ به ۳۲ درصد در سال ۹۷ رسیده است، اما وابستگی موجود نیز تبعات منفی قابل توجهی بر روند رشد کشور به همراه دارد. همچنین در شرایط کنونی نظام بودجه‌ریزی کشور با آسیب‌های متعددی نظیر سهم بالای هزینه‌های اجتناب‌ناپذیر و عدم امکان کاهش هزینه‌های دولت، عدم وجود بودجه‌ریزی عملیاتی، کسری تراز عملیاتی، عدم آشنایی نمایندگان و مسئولین دولتی با مسائل بودجه‌ریزی، سهم‌خواهی گروه‌های ذی‌نفوذ از بودجه و... مواجه است (احمدی‌جشفقانی و نیکنام، ۱۳۹۹).

❖ عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری مبتنی بر نظام سیاسی جمهوری اسلامی فقدان نظریه مبنا در خصوص نقش و اندازه دولت یکی از چالش‌های فراوری اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شود (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). همچنین نظام اداری کارآمد مشروعیت نظام سیاسی را می‌افزاید و نظام سیاسی بی‌ثبات، ضعف‌ها و نارسایی‌های نظام اداری را افزایش می‌دهد (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۲۸۹). نظام اداری شدیداً از نظام سیاسی تأثیر می‌پذیرد و طبعاً بر آن اثرگذار خواهد بود (فقیهی و کاظمی‌بیگدلی، ۱۳۹۳).

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها

در قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد، فساد به‌عنوان هرگونه فعل یا ترک فعلی تعریف شده که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت‌های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص‌های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی. براین اساس وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار خط‌مشی‌گذاری کشور می‌تواند موجب بروز مفاسد در حوزه‌های گوناگون شود.

❖ تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها در ایران مطابق اصل هفتادویکم قانون اساسی صلاحیت وضع قانون به مجلس شورای اسلامی داده شده است. این در حالی است که به‌رغم ضرورت وجود سایر شوراها و نهادهای تنظیم‌گر در امور مختلف، برخی از این نهادها گاهی با خروج از صلاحیت و مداخله در امور نهادهای دیگر موجب نقض سلسله‌مراتبی قوانین و حاکمیت قانون، تورم قوانین، موازی‌کاری و عدم شناسایی حقوق و تکالیف از سوی ذی‌نفعان می‌شوند (مرادخانی و تکلو، ۱۴۰۰). در این امتداد به‌عنوان مثال صدور برخی از آراء دیوان عدالت اداری در مقام تفسیر قوانین اداری و استخدامی و برخی از مصوبات برخی از شوراهای عالی در حوزه اداری و استخدامی مصادیق این مسأله هستند.

❖ فقدان نظام آمار و اطلاعات دقیق به منظور شناخت وضعیت موجود نظام اداری و تصمیم‌گیری براساس آن (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷).

در سال‌های اخیر جمع‌آوری آمار و اطلاعات نظام اداری کشور، به‌واسطه اهتمام مسئولین اجرایی و تصویب احکام ذی‌ربط در قوانین برنامه‌های توسعه و بودجه سنواتی، رشد قابل توجهی داشته است. با این وجود کماکان عدم یکپارچگی اطلاعات در نظام

اداری کشور حتی در سطح درون دستگاهی و سازمان‌های مرتبط (هنرور و قریشی، ۱۳۹۷) یکی از چالش‌های این حوزه محسوب می‌شود.

۱-۲. چالش‌های حوزه اجرا

❖ عدم ثبات ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان متولی اصلاح اداری (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷).

پس از انقلاب اسلامی ساختار متولی اصلی نظام اداری کشور چند بار ادغام و تفکیک شده و این امر موجب بی‌ثباتی ساختار سازمان اداری و استخدامی کشور شده است.

❖ عدم تخصص و تجربه کافی برخی از تدوین‌کنندگان برنامه‌های اصلاح اداری (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۱۲۷).

یکی از ویژگی‌های نظام‌های اداری در کشورهای در حال توسعه کمبود نیروی انسانی ماهر است. البته این مشکل مربوط به کمبود عمومی نیروهای قابل استخدام نبوده و مربوط به مدیران آموزش دیده با توانایی مدیریتی، مهارت‌های بالنده‌سازی و شایستگی است. هر چند این مسأله بیانگر ضعف نظام آموزشی است، اما لزوماً به معنای کمبود نیروهای دارای مدارج دانشگاهی نیست (فقیهی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰، ص. ۱۲۷).

❖ عدم اراده سیاسی کافی در اجرای برنامه‌های اصلاح اداری به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور

به‌نظر می‌رسد اهمیت و اولویت مسائل حوزه نظام اداری برای بسیاری از مسئولین و خط‌مشی‌گذاران کشور به درستی تبیین نشده است (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). در این راستا عدم وجود اراده سیاسی کافی در پیاده‌سازی قوانین و سیاست‌های این حوزه، یکی از چالش‌های برنامه‌های اصلاح اداری بوده و از جمله علل آن، تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها است. به عبارت دیگر عدم اولویت اصلاح نظام اداری در مقایسه با برخی دیگر از مسائل مهم کشور، باعث شکل‌گیری رویکرد تسامح‌گرایانه در اجرای برخی از برنامه‌های اصلاح اداری شده است.

❖ سیاست‌زدگی و وجود جانبداری‌های سیاسی (فقیهی و کاظمی بیگدلی، ۱۳۹۳، نیلی و کریمی، ۱۳۹۶، ص. ۳۰۱) و (پتفت، ۱۳۹۲).

سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری یکی از اصلی‌ترین موانع استقرار اصل شایسته‌سالاری در بوروکراسی اداری محسوب می‌شود. در دستگاه‌های سیاست‌زده انتصاب مقامات اداری و نیز عزل مدیران حرفه‌ای دولت‌های گذشته، براساس اعمال نفوذ مقامات سیاسی صورت می‌گیرد (پتفت، ۱۳۹۲). از نظر بسیاری از خط‌مشی‌گذاران برنامه به‌مثابه یک سند سیاسی فرض می‌شود که باید در آن قدرت او متبلور باشد. آنچه در زمان حال به‌دست آمده در مقیاس گسترده‌تر به‌دست‌آید و آنچه تاکنون به‌دست‌نیامده باید محقق گردد. این در حالی است که از منظر کارشناسی و واقع‌بینانه امکان تحقق همه چیز با هم بسیار بعید به‌نظر می‌رسد. به‌عنوان مثال رشد اقتصادی سریع و کاهش توامان تورم یا افزایش واردات برای کنترل تورم و کاهش توامان بیکاری معمولاً با هم اتفاق نمی‌افتند. برخی سیاست‌مداران خواهان احداث پل هستند، ولو این که رودخانه‌ای نباشد (نیلی و کریمی، ۱۳۹۶، ص. ۳۰۱).

❖ عدم ثبات مدیریت و عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های اصلاح اداری

بی‌ثباتی مدیریتی از یک سو و علاقه سیاست‌مداران به افزایش سهم خود از موفقیت‌های برنامه‌های اصلاح اداری از سوی دیگر موجب شده در بسیاری از موارد به‌رغم وجود برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری، با بروز تغییر مدیریتی، برنامه‌های جدید با احکام و محورهای مشابه تدوین و به مرحله اجرا گذاشته شود. این مسأله دوره مفید مدیریت آنها را کوتاه کرده و و تحقق این برنامه‌ها را با چالش مواجه می‌سازد.

۱-۳. چالش‌های حوزه ارزیابی

❖ تمرکز ارزیابی بر فرآیندها و نتایج کوتاه‌مدت

تمرکز بر فرآیندها در ارزیابی عملکرد یکی از چالش‌های تحقق اهداف اصلاحات اداری محسوب می‌شود (فقیهی و کاظمی‌بیدگلی، ۱۳۹۳). براین اساس و مبتنی بر آسیب‌شناسی مذکور، در ماده (۱۱۰) قانون برنامه هفتم پیشرفت کشور درخصوص ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، یکی از رویکردهای تحولی نسبت به مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری دراین خصوص، نتیجه‌گرایی و تمرکز بر نتایج به‌جای فرآیندها در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور است.

❖ عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط

عدم شفافیت خط‌مشی‌گذاری دولتی در سطوح مختلف و عدم ارائه شفاف نتایج اجرای برنامه‌های اصلاح اداری (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷) و عملکرد مدیران از جمله چالش‌های مهم برنامه‌های اصلاح اداری محسوب می‌شود.

❖ چالش‌های فرهنگی ارزیابی‌شوندگان (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

بخشی از مسائل برنامه‌های اصلاح اداری ناظر بر مشکلات فرهنگی ارزیابی‌شوندگان است (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵). در این راستا هدف ارزیابی عملکرد باید رشد و توانمندسازی در نظر گرفته شود و ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان به دنبال دست‌گیری و نه میچ‌گیری باشند.

❖ فقدان نظام حزبی در کشور و در نتیجه عدم نظارت بر عملکرد مقامات و مدیران حرفه‌ای از سوی مردم و ارکان حزب (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵).

❖ عدم وجود نهادهای مستقل توانمند به منظور ارزشیابی مناسب برنامه‌ها (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۲، ص. ۷۵۳).

استناد به شاخص‌های بین‌المللی با روش‌های تحقیق دارای سوگیری به منظور پایش وضعیت نظام اداری کشور در برخی از قوانین و مقررات نظیر ماده (۸۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، یکی از چالش‌های فراروی اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شود (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۲، ص. ۷۳۹).

۲. چالش‌های ناظر به درون نظام اداری یا سطح خرد

۲-۱. چالش‌های حوزه تدوین

❖ معیوب بودن آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش.

برخی از آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های تدوین‌شده توسط هیأت‌وزیران و سایر نهادها و دستگاه‌های اجرایی در این حوزه از کارآمدی لازم برای ایجاد تحول در نظام اداری برخوردار نیستند. به عنوان مثال آئین‌نامه موضوع ماده (۶۵) قانون مدیریت خدمات

کشوری درخصوص «حق‌شغل» اساساً ارتباطی با ارزشیابی مشاغل نداشته و مبتنی بر ویژگی‌های شاغل تنظیم شده است (شهرآئینی، ۱۴۰۲).

عدم توجه کافی به شرایط و اقتضائات دستگاه‌های اجرایی در برنامه‌های اصلاح نظام اداری (عبدالحسین زاده و قریشی، ۱۳۹۷) درخصوص چالش عدم توجه کافی به اقتضائات دستگاه‌های اجرایی گوناگون در تدوین برنامه‌های اصلاح اداری می‌توان به محدودیت در نظر گرفته شده برای تعداد معاونت‌های وزارتخانه‌ها در بند (د) ماده (۲۹) قانون مدیریت خدمات کشوری اشاره نمود.

❖ کم‌توجهی به رویکردهای بومی اداره امور عمومی و غلبه دیدگاه‌های مبتنی بر مدیریت دولتی نوین در برنامه‌های اصلاح اداری (هیوز، ۱۳۹۴، صص. ۸۶-۸۷).
غیرواقعی بودن اهداف کمی پیش‌بینی‌شده خصوصاً در زمینه‌های نیروی انسانی و تصدی‌ها (سازمان اداری استخدامی کشور، ۱۳۹۶)

غلبه تأکید بر راهبرد در برابر کاربرد باعث شده که تلاش‌ها در سطح راهبرد باقی بمانند و در صحنه عمل محقق نشوند. توجه به اندرکنش بین راهبردها و کاربردها امری ضروری به منظور کارآیی بیشتر برنامه‌ها است (سازمان امور اداری استخدامی کشور (رضا رضانی)، ۱۳۷۹، ص. ۲۸). در این راستا و مبتنی بر درصد تحقق اهداف کمی مندرج در برنامه‌های توسعه کشور درخصوص اصلاح نظام اداری به نظر می‌رسد اهداف مذکور ایده‌آل‌گرایانه و غیرواقعی تصویب شده است.

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در تدوین برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری یکی از ریشه‌های مهم بروز فساد وجود موقعیت‌های تعارض منافع است. در این راستا به منظور پیشگیری از بروز مفاسد، باید موقعیت‌های تعارض منافع را مدیریت کرد. زیرا نمی‌توان از همه آحاد جامعه که در این موقعیت‌ها قرار گرفته‌اند انتظار داشت که اقدام درست را انجام دهند. هر چند که وجود تعارض منافع همیشه منجر به وقوع فساد نمی‌شود، اما هر فسادی در بستر یک موقعیت تعارض منافع به وقوع می‌پیوندد (پرهیزکاری و رزقی، ۱۳۹۶، ص. ۱). مرکز پژوهش‌های مجلس در گزارشی به ارائه فراتحلیل کیفی مطالعات فساد پرداخته است و در آن بیشترین علل و عوامل ایجاد فساد را در نظام سیاسی، بیشترین پیامدهای فساد را در نظام اقتصادی و بیشترین

راهکارهای پیشگیری و مبارزه با فساد را در حوزه نظام حقوقی ارزیابی نموده است (الماسی و فاطمی، ۱۳۹۷). براساس توضیحات مطرح شده، یکی از چالش‌های فراروی تدوین برنامه‌های اجرایی اصلاح اداری، قرارگیری مدیران و برنامه‌ریزان این حوزه در موقعیت‌های تعارض منافع است. به‌طوری‌که انجام صحیح مسئولیت آنها با منافع اداری یا شخصی ایشان در تعارض قرار می‌گیرد.

۲-۲. چالش‌های حوزه اجرا

❖ عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری (سازمان اداری استخدامی کشور، ۱۳۹۶)

طرز تلقی نامناسب و انگیزه ناکافی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی یکی از چالش‌های مهم تحقق نظام اداری صحیح محسوب می‌شود (فقیهی و کاظمی بیگدلی، ۱۳۹۳).

❖ شاخص‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

همچنان‌که فرهنگ جامعه می‌تواند تسهیل‌گر اداره امور عمومی بوده و رشد و توسعه کشور را بهبود بخشد، فرهنگ سازمانی نامناسب نیز می‌تواند به منزله مانعی برای بهبود و توسعه عملکرد سازمان‌های دولتی و موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری محسوب شود (محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۷ الف). فرهنگ اداری مناسب یکی از الزامات اساسی برای اجرای موفق برنامه‌های تحول اداری است، تا حدی که اغلب رویکردهای مدیریت دولتی دربستر فرهنگ خاصی مطرح شده‌اند، به‌طوری‌که مسیر اجرای برنامه‌های تغییر را هموار سازند (بارانی، فقیهی و نجف بیگی، ۱۳۹۶، ص. ۱۵).

❖ امید داشتن به ایجاد تغییر در بوروکراسی ایران توسط خود بوروکرات‌ها (طهرانی و مالکی، ۱۳۹۵)

یکی از دشواری‌های اصلاح نظام اداری ناظر بر پویایی و زنده بودن دائمی آن است. اصلاح نظام اداری همچون اجرای یک پروژه عمرانی نیست که قابل برنامه‌ریزی خطی باشد، بلکه نظیر تعمیر یک هواپیمای درحال حرکت در آسمان است که تعمیر آن در این شرایط بسیار دشوار است (تحول اداری، ۱۴۰۲، ص. ۷۴). در این راستا یکی از وجوه

پیچیدگی و چالش‌های اصلاح نظام اداری ذی‌نفع بودن بدنه‌ی این نظام از تصمیمات و قواعد وضع‌شده در برنامه‌های اصلاح نظام اداری است.

❖ مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع یکی از مهم‌ترین چالش‌های فرآیند اصلاحات اداری و تغییرات سازمانی عدم همراهی مدیران و بدنه اجرایی ذی‌نفع در فرآیند اصلاح است (عبدالحسین‌زاده، شهرآئینی، قریشی، ۱۳۹۹، ص. ۴۴).

کم‌توجهی به مشارکت مردم و نهادهای مردم‌نهاد به‌عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری (عبدالحسین‌زاده و قریشی، ۱۳۹۷) به‌رغم تأکید بند (۱۹) سیاست‌های کلی نظام اداری بر ضرورت زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری کشور، به‌نظر می‌رسد ابزارسازی مناسب برای تحقق مشارکت‌نخبگانی و مردمی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های جامعه مدنی در نظام اداری کشور صورت نگرفته است (حسین‌پور، عبدالحسین‌زاده، اصلی‌پور و قربانی‌زاده، ۱۴۰۱). در این راستا استفاده از توان نظارتی مردمی برای کشف و کاهش تخلفات (پرنیان، رزقی و پرهیزگاری، ۱۳۹۶، ص. ۶) و استفاده از ظرفیت‌های روش مشارکت عمومی - خصوصی^۳ (PPP) (مرتضوی‌فر، نصیری‌اقدم و ابوحمز، ۱۳۹۴) نمونه‌هایی از استفاده از ظرفیت‌های مردمی برای اصلاح نظام اداری کشور محسوب می‌شوند.

۳-۲. چالش‌های حوزه ارزیابی

❖ عدم تأثیر متناسب نتایج ارزیابی در نظام جبران خدمات و ارتقای مدیران و کارکنان

علی‌رغم پیش‌بینی ظرفیت‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در نظامات جبران خدمات کارکنان دولت، نظیر فوق‌العاده‌های کارایی و عملکرد و فوق‌العاده بهره‌وری در فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری، در مقام اجرا، پیوند مناسبی بین ارزیابی عملکرد و نظامات جبران خدمات برقرار نشده است. این در حالی است که ضرورت این مسأله در بند ششم سیاست‌های کلی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است.

❖ فقدان نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند بومی به منظور ارزشیابی برنامه‌های

اصلاح اداری

❖ عدم استفاده کافی از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی برنامه‌های نظام اداری

یکی از عوارض عدم پیاده‌سازی موفق برنامه‌های موسوم به دولت الکترونیک، عدم یکپارچگی اطلاعات در نظام اداری کشور حتی در سطح درون دستگاهی و سازمان‌های مرتبط به یک مجموعه است (هنرور و قریشی، ۱۳۹۷، ص. ۱). بنابراین یکپارچه‌سازی اطلاعات دولت به‌عنوان یکی از ضرورت‌های مهم برای ارزشیابی موفق برنامه‌های حوزه اصلاح اداری از اهمیت بالایی برخوردار است.

❖ فقدان شاخص‌های مناسب و مورد اجماع برای ارزیابی برنامه‌ها

بسیاری از شاخص‌های مورد استفاده در گزارش ارزیابی راهبردی کشور، موضوع ماده (۸۳) قانون مدیریت خدمات کشوری، که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به‌صورت سالانه منتشر می‌شود، به‌لحاظ اصول و مبانی روش‌شناسی و گردآوری داده محل تأمل جدی هستند. براین اساس طراحی شاخص ترکیبی بومی مبتنی بر عدالت و پیشرفت براساس اسناد بالادستی کشور و مقتضیات بومی ضروری است (عبداللهی، شهرآئینی، نبوی‌فرد و بنافی، ۱۴۰۳، ص. ۷۲۵). در این راستا به‌نظر می‌رسد یکی از چالش‌های برنامه‌های اصلاح اداری عدم وجود شاخص‌های مناسب و مورد اجماع برای ارزیابی برنامه‌ها است.

❖ وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد ناظر و منظور و ارتباطات پساشغلی، ارتباطات خویشاوندی و...

یکی از مصادیق مهم وجود تعارض منافع در فرآیندهای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، موضوع مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری، درخصوص سازمان اداری و استخدامی کشور است که ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده یکی هستند. در ادامه، چالش‌های پیشنهادی در مرحله اول به روش دلفی فازی توسط صاحب‌نظران و خبرگان تحقیق، تکمیل و تعدیل شد و در مرحله دوم نیز به روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی گردید.

۳-۱. تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه

تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه در جدول شماره (۱) مبتنی بر حد آستانه ۵.۵ برای تأیید یا رد شاخص‌ها در نظر گرفته شد. براین اساس تأیید یا رد هر یک از شاخص‌ها در ستون آخر جدول شماره (۱) نشان داده شده است. در این مرحله، اعداد فازی مثلثی^۴ مرتبط با نظر هر یک از خبرگان تشکیل داده می‌شوند و عبارات ak و ck به ترتیب برابر با حداقل حد پایین نظر خبرگان و حداکثر حد بالا نظر خبرگان در نظر گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر ak بیانگر یک درجه پایین‌تر از پایین‌ترین نظر ارائه شده توسط خبرگان در مورد شاخص، ck بیانگر یک درجه بالاتر از بالاترین نظر ارائه شده توسط خبرگان در مورد شاخص و bk بیانگر میانگین نظر خبرگان در ارتباط با شاخص مورد نظر است. ستونی که با عنوان Ave مشخص شده نیز میانگین سه پارامتر ak و bk و ck است.

جدول (۱): تحلیل نتایج دور اول پرسش‌نامه

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	ak	bk	ck	Ave	تأیید یا رد
چالش‌های کلان یا ناظر به نظام سیاسی یا بیرون از نظام اداری	چالش‌های ناظر به تدوین	ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی)	۱	۷	۹	۵.۶۶۶۶۷	تأیید
		عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری مبتنی بر و متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی	۱	۶.۷۸۹	۹	۵.۵۹۶۳۳	تأیید
		وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی	۱	۷.۵۲۶	۹	۵.۸۴۲	تأیید

					و شکل گیری فساد و رانت ناشی از آنها		
تأیید	۵.۶۳۳۳۳	۹	۶.۹	۱	تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط مشی ها		
رد	۵.۳۱۶۶۷	۹	۵.۹۵	۱	نبود نظام آمار و اطلاعات دقیق به منظور شناخت وضعیت موجود نظام اداری و تصمیم گیری براساس آن		
رد	۵.۲۶۶۶۷	۹	۵.۸	۱	عدم ثبات ساختار سازمان اداری و استخدامی به عنوان متولی اصلی اصلاح اداری		
تأیید	۶.۲۶۶۶۷	۹	۶.۸	۳	عدم کفایت، تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط مشی های حوزه نظام اداری	چالش های ناظر به اجرا	
تأیید	۵.۶۱۶۶۷	۹	۶.۸۵	۱	عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد		

					بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها		
رد	۵.۴۶۶۶۷	۹	۶.۴	۱	سیاست‌زدگی و وجود جانبداری‌های سیاسی		
تأیید	۶.۴۶۶۶۷	۹	۷.۴	۳	عدم ثبات مدیریت و عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری		
رد	۵.۴۶۶۶۷	۹	۶.۴	۱	تمرکز بر ارزشیابی نتایج کوتاه مدت و کم‌توجهی به ارزشیابی نتایج میان مدت و بلندمدت برنامه‌ها	چالش‌های ناظر به ارزیابی	
تأیید	۵.۵۳۳۳۳	۹	۶.۶	۱	عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط		
رد	۵.۱	۹	۵.۳	۱	ناشکیبایی در برابر انتقاد و بی‌تفاوتی نسبت به شاخص‌های علمی (معضلات فرهنگی ارزیابی شوندگان)		

رد	۵.۲۱۶۶۷	۹	۵.۶۵	۱	فقدان نظام حزبی در کشور و در نتیجه عدم نظارت بر عملکرد مقامات و مدیران حرفه‌ای از سوی مردم و ارکان حزب		
رد	۴.۶	۹	۳۸	۱	ارزیابی وضعیت نظام اداری کشور به استناد مؤسسات ارزیابی‌کننده خارجی و مراجع بین‌المللی بدون توجه به اقتضائات ایدئولوژیک ارزیابی‌کنندگان		
تأیید	۵.۵	۹	۶.۵	۱	معیوب بودن آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش	چالش‌های ناظر به تدوین	چالش‌های ناظر به درون‌نظام اداری یا سطح خرد
رد	۵.۴۵	۹	۶.۳۵	۱	در نظر نگرفتن تفاوت‌های سازمان‌ها و دستگاه‌ها در برنامه‌های اصلاح نظام اداری		

رد	۵.۲	۹	۵.۶	۱	غلبه نگاه مبتنی بر ارزش‌های مدیریت دولتی نوین در تدوین برنامه‌های اصلاح اداری	
رد	۵.۴۵	۹	۶.۳۵	۱	غیرواقعی بودن اهداف کمی پیش‌بینی شده خصوصاً در زمینه‌های نیروی انسانی و تصدی‌ها	
تأیید	۵.۶۳۳۳۳	۹	۶.۹	۱	وجود موقعیت‌های تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و...	
تأیید	۵.۷۳۳۳۳	۹	۷.۲	۱	عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها	چالش‌های ناظر به اجرا
تأیید	۵.۶	۹	۶.۸	۱	چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی	

رد	۵.۱۷۵۳۳	۹	۵.۵۲۶	۱	امید داشتن به ایجاد تغییر در بوروکراسی ایران توسط خود بوروکرات‌ها	
تأیید	۵.۶۸۳۳۳	۹	۷.۰۵	۱	مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع	
تأیید	۵.۸۸۳۳۳	۹	۷.۶۵	۱	به کار نگرفتن مشارکت مردم و نهادهای مردم نهاد به عنوان خدمت گیرندگان از نظام اداری	
رد	۵.۴۶۶۶۷	۹	۶.۴	۱	عدم تأثیر متناسب نتایج ارزیابی در نظام حقوق و ارتقا مدیران و کارکنان	چالش‌های ناظر به ارزیابی
تأیید	۶.۵۵	۹	۷.۶۵	۳	عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری	
تأیید	۶.۴۵	۹	۷.۳۵	۳	عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری	

رد	۵.۴۳۳۳۳	۹	۶.۳	۱	عدم وجود شاخص‌های مناسب و مورد اجماع ارزیابی برنامه‌ها
تأیید	۵.۷۳۳۳۳	۹	۷.۲	۱	وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و...

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۲. تحلیل نتایج دور دوم پرسش‌نامه

در این مرحله با استفاده از مقایسه زوجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأیید شده در دور اول، اولویت‌بندی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری صورت می‌گیرد. در این راستا شایان ذکر است که اولین اصل تفکر تحلیلی در روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، ایجاد ساختار سلسله مراتبی است. در این گام سطوح موضوع به صورت منطقی و منظم به هم مربوط شده، سیستم‌های پیچیده با تشکیل این سطوح به تجزیه به اجزا تشکیل دهنده آنها به بهترین نحو قابل درک می‌شوند. (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۰۸). بر این اساس پیش از ورود به بخش تحلیل داده‌های دور دوم پرسش‌نامه، ساختار سلسله مراتبی و همچنین راهنمای اعداد نشان داده شده در آن بخش به شرح جدول شماره (۲) ارائه می‌شود.

جدول (۲): ساختار سلسله مراتبی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق پس از تعدیل در دور اول پرسش‌نامه

۱. ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی)	ناظر به تدوین	چالش‌های فراروی	چالش‌های فراروی
۲. عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی		بعد کلان	برنامه‌های اصلاح
۳. وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها		(ناظر به بیرون از نظام اداری)	نظام اداری
۴. تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها			
۱. عدم کفایت، تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های حوزه نظام اداری	ناظر به اجرا		
۲. عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها			
۳. عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری			
۱. عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط	ناظر به ارزیابی		
۲. عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب			
۱. نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش	ناظر به تدوین	چالش‌های بعد خرد	چالش‌های بعد خرد
۲. وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و...		(ناظر به درون نظام اداری)	
۱. عدم اهتمام و باور مدیران (به‌ویژه در سطوح میانی) به- ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها	ناظر به اجرا		
۲. تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی			

۳. مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع	ناظر به ارزیابی	
۴. عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به عنوان خدمت گیرندگان از نظام اداری		
۱. عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری		
۲. عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری		
۳. وجود تعارض منافع در ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و...		

منبع: یافته‌های تحقیق

دومین اصل از اصول مورد توجه در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، اولویت‌گذاری (تنظیم اولویت‌ها) اجراء سلسله مراتب است. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به هر دو رویکرد علی و سیستمی به‌طور همزمان توجه دارد. در نگرش سیستمی، ساختار دادن به ایده‌ها با یک رویکرد سلسله مراتبی و در تفکر علی مقایسه زوجی اجزاء موجود در سلسله مراتب مورد توجه است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۴-۱۲۵). برای انجام مقایسه زوجی استفاده از ماتریس بهترین روش در نظر گرفته می‌شود. ماتریس، ابزار ساده و مفیدی است که چارچوبی برای آزمون سازگاری، اخذ اطلاعات بیشتر از طریق انجام کلیه مقایسات ممکن و تحلیل حساسیت اولویت‌های کلی با اعمال تغییرات در قضاوت‌ها، ارائه می‌دهد. در جدول شماره (۳) مقیاس مقایسات زوجی نشان داده شده است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۵-۱۲۶).

جدول (۳): مقیاس مقایسات زوجی

درجه اهمیت	تعریف	شرح
۱	اهمیت یکسان	یکسان بودن سهم دو عنصر در فعالیت
۳	نسبتاً مرجح	ترجیح نسبی یکی از عناصر نسبت به دیگر در فعالیت
۵	اهمیت بیشتر	اهمیت قابل توجه یک عنصر نسبت به دیگری
۷	اهمیت شدید	یک عنصر نسبت به دیگر کاملاً ترجیح دارد.

درجه اهمیت	تعریف	شرح
۹	اهمیت فوق‌العاده زیاد	یک عنصر نسبت به دیگری بسیار زیاد ترجیح داده می‌شود.

منبع: (آذر و رجبزاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۶) (با تغییر)

در بخش اول میانگین هندسی مقایسه زوجی ۲۰ خبره با وزن برابر محاسبه می‌شود. میانگین هندسی مقایسه زوجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها براساس نظر خبرگان به شرح جدول شماره (۴) است. (عبارت مذکور ذیل مربع‌های مقایسه‌های زوجی جمع مقادیر ستون‌ها هستند).

جدول (۴): میانگین هندسی ۲۰ سری مقایسه زوجی انجام شده توسط خبرگان

شاخص‌های ارزیابی کلان	شاخص‌های اجرا کلان	شاخص‌های تدوین کلان	مؤلفه‌های بعد کلان	ابعاد اصلی
۱ ۲	۱ ۲ ۳	۱ ۲ ۳ ۴	۱ ۲ ۳	۱ ۲
۱ ۱.۴	۱ ۱.۱ ۱.۲	۱ ۱ ۰.۴ ۰.۴ ۰.۴	۱ ۱ ۰.۷ ۱.۳	۱ ۱.۲
۰.۷ ۱	۰.۹ ۱ ۱.۴	۲.۳ ۱ ۱.۴ ۲.۰	۱.۳ ۱ ۱.۹	۰.۹ ۱
۱.۷ ۲.۴	۰.۸ ۰.۷ ۱	۲.۸ ۰.۷ ۱ ۲.۰	۰.۸ ۰.۵ ۱	۱.۹ ۲.۲
	۲.۷ ۲.۸ ۳.۶	۱.۸ ۰.۴ ۰.۴ ۱	۳.۱ ۲.۲ ۴.۲	
		۸ ۲.۵ ۳.۱ ۶.۰		
		۷		

شاخص‌های ارزیابی خرد	شاخص‌های اجرا خرد	شاخص‌های تدوین خرد	مؤلفه‌های بعد خرد
۱ ۲	۱ ۲ ۳ ۴	۱ ۲	۱ ۲ ۳
۱ ۱ ۰.۹ ۰.۷	۱ ۱.۷ ۱.۳ ۱.۵	۱ ۱ ۰.۴	۱ ۱ ۰.۶ ۱
۱.۱ ۱ ۰.۶	۰.۶ ۱ ۰.۵ ۰.۸	۲.۳ ۱	۱.۶ ۱ ۱.۵
۱.۳ ۱.۶ ۱	۰.۸ ۱.۹ ۱ ۱.۵	۳.۳ ۱.۴	۱ ۰.۶ ۱
۳.۴ ۳.۵ ۲.۳	۰.۷ ۱.۳ ۰.۷ ۱		۳.۶ ۲.۳ ۳.۵
	۳ ۶ ۳.۵ ۴.۸		

منبع: یافته‌های تحقیق

در بخش بعد نرمال‌سازی ساعتی میانگین نظر خبرگان محاسبه می‌شود. در این نوع نرمال‌سازی هر عنصر بر جمع عناصر ستون خود تقسیم می‌شود. در جدول شماره (۵) این محاسبات مشاهده می‌شود.

جدول (۵): نرمال‌سازی ساعتی میانگین هندسی ۲۰ سری مقایسه زوجی انجام شده توسط خبرگان

شاخص‌های ارزیابی کلان		شاخص‌های اجرا کلان			شاخص‌های تدوین کلان				مؤلفه‌های بعد کلان			ابعاد اصلی	
۱	۰.۶	۰.۶	۱	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۱	۰.۱	۰.۲	۰.۱	۰.۱	۰.۵	۰.۵
	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
۲	۰.۴	۰.۴	۲	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۲	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
۳	۰.۴	۰.۴	۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۳	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
۴	۰.۴	۰.۴	۴	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۴	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵
	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴		۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۵

شاخص‌های ارزیابی خرد		شاخص‌های اجرا خرد			شاخص‌های تدوین خرد				مؤلفه‌های بعد خرد			ابعاد اصلی	
۱	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۱	۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۳	۱	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳
	۰.۳	۰.۳	۰.۳		۰.۳	۰.۳	۰.۴	۰.۳		۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۲	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۲	۰.۲	۰.۲	۰.۱	۰.۲	۲	۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۴
	۰.۳	۰.۳	۰.۳		۰.۲	۰.۲	۰.۱	۰.۲		۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۴
۳	۰.۴	۰.۵	۰.۴	۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳
	۰.۴	۰.۵	۰.۴		۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳		۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳
۴	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۴	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲	۴	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳
	۰.۲	۰.۲	۰.۲		۰.۲	۰.۲	۰.۲	۰.۲		۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳

منبع: یافته‌های تحقیق

در بخش بعد، وزن یا اولویت نسبی عناصر براساس میانگین سطر مربوط به هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مشخص شده در بخش قبل، محاسبه می‌شود. محاسبات مربوطه در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود.

جدول (۶): وزن یا اولویت نسبی عناصر

شاخص‌های ارزیابی کلان	شاخص‌های اجرا کلان	شاخص‌های تدوین کلان	مولفه‌های بعد کلان	ابعاد اصلی
۰.۶	۰.۴	۰.۱	۰.۳	۰.۵
۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۴	۰.۵
	۰.۳	۰.۳	۰.۲	
		۰.۲		
شاخص‌های ارزیابی خرد	شاخص‌های اجرا خرد	شاخص‌های تدوین خرد	مولفه‌های بعد خرد	
۰.۳	۰.۳	۰.۳	۰.۳	۱
۰.۳	۰.۲	۰.۷	۰.۴	۲
۰.۴	۰.۳		۰.۳	۳
	۰.۲			۴

منبع: یافته‌های تحقیق

در مسائل تصمیم‌گیری به روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی سومین اصل، سازگاری است. (دو اصل دیگر سلسله مراتب و اولویت‌گذاری است). اصل سازگاری به این علت حائز اهمیت است که احساس نشود قضاوت‌ها به صورت تصادفی رخ داده است. از سوی دیگر رسیدن به سازگاری کامل مشکل و اغلب غیرقابل وصول است. به عنوان مثال اگر فردی سیب را به پرتقال و پرتقال را به موز ترجیح دهد، آنگاه در حالت سازگاری کامل سیب باید قطعاً به موز ترجیح داده شود، اما همان فرد ممکن است بسته به اوقات مختلف روز و دیگر شرایط تأثیرگذار موز را بهتر از سیب دوست داشته باشد. در روش AHP میزان ناسازگاری قضاوت‌ها به وسیله نرخ سازگاری محاسبه می‌شود. نرخ سازگاری محاسبه شده باید کوچکتر مساوی ۱۰ درصد باشد. اگر این نرخ از ۱۰ درصد بیشتر باشد، ممکن است قضاوت‌ها به صورت متضاد باشند و باید در آن تجدید نظر شود (آذر و

رجب‌زاده، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۹-۱۳۰). در بخش قبلی اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها انجام شد و در ادامه فرآیند بررسی سازگاری نتایج حاصله صورت می‌پذیرد. در گام نخست محاسبه نسبت سازگاری، بردار مجموع وزنی از ضرب دو ماتریس میانگین مقایسه‌های زوجی جدول شماره (۷) و وزن‌های نسبی جدول شماره (۸) محاسبه می‌شود.

جدول (۷): بردار مجموع وزنی

شاخص‌های ارزیابی کلان	شاخص‌های اجرا کلان	شاخص‌های تدوین کلان	مؤلفه‌های بعد کلان	ابعاد اصلی
۱	۱	۱	۱	۱
۲	۲	۲	۱	۱
۳	۳	۳	۲	۲
۴	۴	۴	۳	۳

شاخص‌های ارزیابی خرد	شاخص‌های اجرا خرد	شاخص‌های تدوین خرد	مؤلفه‌های بعد خرد
۱	۱	۱	۱
۲	۲	۲	۱
۳	۳	۳	۲
۴	۴	۴	۳

منبع: یافته‌های تحقیق

سپس به منظور محاسبه بردار سازگاری عناصر بردار مجموع وزنی بر بردار اولویت نسبی تقسیم می‌شوند.

جدول (۸): بردار سازگاری

شاخص های ارزیابی کلان	شاخص های اجرا کلان	شاخص های تدوین کلان	مولفه های بعد کلان	ابعاد اصلی
۱	۳	۴	۳	۲
۲	۳	۴.۱	۳	۲
	۳	۴.۱	۳	
		۴		

شاخص های ارزیابی خرد	شاخص های اجرا خرد	شاخص های تدوین خرد	مولفه های بعد خرد
۳	۴	۲	۳
۳	۴	۲	۳
۳	۴		۳
	۴		

منبع: (یافته های تحقیق)

در گام بعدی و به منظور محاسبه لاندا ماکزیمم، میانگین عناصر بردار سازگاری را محاسبه می کنیم. (مطابق جدول شماره (۹)).

جدول (۹): لاندا ماکزیمم

شاخص های ارزیابی کلان	شاخص های اجرا کلان	شاخص های تدوین کلان	مولفه های بعد کلان	ابعاد اصلی
۱.۹۹۵	۳.۰۰۳	۴.۰۶۳	۲.۹۹۲	۱.۹۹۶

شاخص های ارزیابی خرد	شاخص های اجرا خرد	شاخص های تدوین خرد	مولفه های بعد خرد
۳.۰۰۱	۴	۱.۹۹۵	۲.۹۹

منبع: (یافته های تحقیق)

اکنون به منظور محاسبه شاخص سازگاری ۵ (C.I) با استفاده از رابطه لاندا منهای تعداد عناصر بردار تقسیم بر تعداد عناصر بردار منهای یک خواهیم داشت. (مطابق جدول شماره (۱۰)).

جدول (۱۰): شاخص سازگاری

شاخص‌های ارزیابی کلان	شاخص‌های اجرا کلان	شاخص‌های تدوین کلان	مولفه‌های بعد کلان	ابعاد اصلی
۰	۰.۰۰۱	۰.۰۲۱	-۰	۰
شاخص‌های ارزیابی خرد	شاخص‌های اجرا خرد	شاخص‌های تدوین خرد	مولفه‌های بعد خرد	
۰	۰	۰	-۰	

منبع: (یافته‌های تحقیق)

در نهایت به منظور یافتن نسبت سازگاری بایستی عناصر شاخص سازگاری بر مقدار ارزش تصادفی تقسیم شوند. براین اساس در جدول شماره (۱۱) به مقادیر ارزش تصادفی اشاره شده است.

جدول (۱۱): مقادیر ارزش تصادفی

اندازه ماتریس	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
سازگار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تصادفی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

منبع: (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶، ص. ۱۳۲)

در این امتداد با استفاده از اطلاعات جدول شماره (۱۱)، در ادامه محاسبه نسبت سازگاری انجام خواهد شد. (مطابق جدول شماره (۱۲)).

جدول (۱۲): نسبت سازگاری

ابعاد اصلی	مؤلفه‌های بعد کلان	شاخص‌های تدوین کلان	شاخص‌های اجرا کلان	شاخص‌های ارزیابی کلان
۰	-۰.۰۱	۰.۰۲۳	۰.۰۰۲	۰
مؤلفه‌های بعد خرد	شاخص‌های تدوین خرد	شاخص‌های اجرا خرد	شاخص‌های ارزیابی خرد	
-۰.۰۱	۰	۰	۰	

منبع: (یافته‌های تحقیق)

همان‌طور که مشاهده می‌شود در همه ماتریس‌های مقایسات زوجی نسبت سازگاری کمتر از ۰.۱ است. نکته قابل توجه اینکه تمامی نسبت‌های سازگاری فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، نه تنها کمتر از ۰.۱ (که آستانه مجاز سازگاری نتایج است)، بلکه کمتر از ۰.۰۳ محاسبه شده است. بنابراین سازگاری پژوهش حاضر بسیار خوب ارزیابی می‌شود. همچنین شایان ذکر است با توجه به این که تعداد مناسبی از شاخص‌های مدنظر در دور اول مورد تأیید خبرگان قرار گرفته است، لذا برای جمع‌بندی درخصوص تحلیل نتایج تحقیق، به دو دور توزیع پرسش‌نامه اکتفا شده است.

بنابر تحلیل‌های صورت گرفته می‌توان گفت: چالش‌های کلان (ناظر به بیرون نظام اداری) با نمره ۰.۵۳۷۲، بر چالش‌های سطح خرد (ناظر به درون نظام اداری) با نمره ۰.۴۶۲۸ اولویت دارند. همچنین در بعد چالش‌های کلان نیز چالش‌های ناظر به اجرا با نمره ۰.۴۴۵۰۲ بر چالش‌های ناظر به تدوین با نمره ۰.۳۱۸۶۵ و چالش‌های ناظر به ارزیابی با نمره ۰.۲۳۶۳۳ ترجیح دارند. این در حالی است که در بعد چالش‌های سطح خرد ترتیب این اولویت‌ها متفاوت بوده و در این حوزه، چالش‌های ناظر بر اجرا با نمره ۰.۴۴۱۷۵ بر چالش‌های حوزه ارزیابی با نمره ۰.۲۸۲۸ و چالش‌های حوزه تدوین با نمره ۰.۲۷۵۴۶ اولویت دارند.

ترتیب اولویت‌های چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در حوزه چالش‌های کلان (ناظر به بیرون از نظام) و ذیل دسته چالش‌های ناظر بر اجرا به ترتیب عدم کفایت تخصص، تجربه و توانمندی مسئولین نظام سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های

حوزه نظام اداری با نمره ۰.۳۶۳۹۴، عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها با نمره ۰.۳۵۶۵۳ و عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری با نمره ۰.۲۷۹۵۳ ارزیابی شده است. همچنین درخصوص چالش‌های ناظر بر تدوین در این حوزه ترتیب اولویت‌ها به این شرح است: عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی با نمره ۰.۳۷۳۸۷۶۳، وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها با نمره ۰.۳۴۰۳۷۱۹، تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها با نمره ۰.۱۶۳۸۸۵۱ و در نهایت ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی) با نمره ۰.۱۲۱۸۶۶۷. به علاوه اولویت‌بندی چالش‌های ناظر بر ارزیابی در این حوزه حاکی از ترجیح اولویت چالش عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط با نمره ۰.۵۷۹۸ بر چالش عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب با نمره ۰.۴۲۰۲ است.

ترتیب اولویت‌های چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در حوزه چالش‌های سطح خرد (ناظر بر درون نظام اداری) و ذیل دسته چالش‌های ناظر بر اجرا به ترتیب عدم اهتمام و باور مدیران (به ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها با نمره ۰.۳۲۸۵۳۹۸، مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع با نمره ۰.۲۹۶۶۷۸۸، عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری با نمره ۰.۲۰۷۶۶۱۹ و تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی با نمره ۰.۱۶۷۱۱۹۵ ارزیابی شده است. همچنین درخصوص چالش‌های ناظر بر ارزیابی در این حوزه ترتیب اولویت‌ها به این شرح است: وجود تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... با نمره ۰.۴۲۵۲۳، عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح

اداری با نمره ۰.۲۸۷۶ و در نهایت عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری با نمره ۰.۲۸۷۱۷. به علاوه اولویت‌بندی چالش‌های ناظر بر تدوین در این حوزه حاکی از ترجیح اولویت چالش وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... با نمره ۰.۶۹۹۵ بر چالش نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش با نمره ۰.۳۰۰۵ است.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری کشور در قالب دو بعد اساسی، تحت عناوین چالش‌های کلان (بیرون از نظام) و چالش‌های سطح خرد (درون نظام اداری) و همچنین سه دسته چالش ذیل هر یک از ابعاد یادشده، با عناوین چالش‌های ناظر بر تدوین، اجرا و ارزیابی پرداخته شد. براساس توضیحات مطرح شده فهرست شناسایی و اولویت‌بندی اهم چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری به‌طور خلاصه در جدول شماره (۱۳) نشان داده شده است.

جدول (۱۳): فهرست اولویت‌بندی اهم چالش‌های فراروی برنامه‌های اصلاح نظام اداری در ایران با تمرکز بر اصلاح ساختاری

چالش‌های بعد کلان (ناظر به بیرون از نظام اداری) با نمره	چالش‌های ناظر به تدوین	چالش‌های ناظر به اجرا	چالش‌های ناظر به ارزیابی
۰.۵۳۷۲	۰.۴۴۵۰۲	۰.۳۶۳۹۴	۰.۳۵۶۵۳
عدم وجود الگوی مناسب کلان نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی با نمره ۰.۳۷۳۸۷۶۳	عدم ثبات مدیریت و هماهنگی میان تیم طراح برنامه‌ها و تیم پیاده‌سازی و اجرا برنامه‌های اصلاح اداری با نمره ۰.۲۷۹۵۳	عدم وجود اراده سیاسی کافی در اجرای مصوبات این حوزه به علت تعدد بحران‌ها و مسائل کشور و ارتباطات میان آنها با نمره ۰.۳۵۶۵۳	سیاسی در اجرای خط‌مشی‌های حوزه نظام اداری با نمره ۰.۳۶۳۹۴

وجود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام سیاسی و شکل‌گیری فساد و رانت ناشی از آنها با نمره ۰.۳۴۰۳۷۱۹	نمره ۰.۳۱۸۶۵	
تورم قوانین و تعدد نهادهای قاعده‌گذار (مجلس، شوراهای عالی، مجمع تشخیص و...) و عدم هماهنگی میان خط‌مشی‌ها با نمره ۰.۱۶۳۸۸۵۱		
ضعف ساختار بودجه‌ریزی کشور (استفاده از بودجه‌ریزی افزایشی به جای بودجه‌ریزی عملیاتی) با نمره ۰.۱۲۱۸۶۶۷		
عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های برنامه‌های اصلاح اداری و عملکرد مدیران مرتبط با نمره ۰.۵۷۹۸	ناظر به ارزیابی با نمره ۰.۲۳۶۳۳	
عدم انجام برنامه‌های ارزیابی منظم و متناوب با نمره ۰.۴۲۰۲		
عدم اهتمام و باور مدیران (به‌ویژه در سطوح میانی) به ضرورت اصلاح نظام اداری و ضعف مهارت‌های آنها با نمره ۰.۳۲۸۵۳۹۸		
مقاومت بدنه اجرائی با اعمال برخی تغییرات به علت وجود تعارض منافع با نمره ۰.۲۹۶۶۷۸۸	ناظر به اجرا با نمره ۰.۴۴۱۷۵	چالش‌های بعد خرد (ناظر به درون نظام اداری) با نمره ۰.۴۶۲۸
عدم جلب مشارکت معنادار مردم و نهادهای مردم نهاد به‌عنوان خدمت‌گیرندگان از نظام اداری با نمره ۰.۲۰۷۶۶۱۹		
تدبیر نشدن چالش‌های فرهنگی و رفتاری کارکنان و فضای حاکم بر دستگاه‌های اجرایی با نمره ۰.۱۶۷۱۱۹۵		
وجود تعارض منافع در ارزیابی طرح‌ها و برنامه‌ها نظیر اتحاد نظارت‌کننده و نظارت‌شونده، ارتباطات پسا شغلی (درب‌های گردان)، ارتباطات خویشاوندی و دریافت هدیه و... با نمره ۰.۴۲۵۲۳	ناظر به ارزیابی با نمره ۰.۲۸۲۸	
عدم وجود نهادها و ساختارهای مستقل و توانمند داخلی به منظور ارزشیابی برنامه‌های اصلاح اداری با نمره ۰.۲۸۷۶		
عدم استفاده از ظرفیت‌های دولت الکترونیک و ظرفیت‌های مردمی برای ارزشیابی در برنامه‌های نظام اداری با نمره ۰.۲۸۷۱۷		

وجود تعارض منافع در تدوین آئین‌نامه‌ها و اتخاذ تصمیمات نظیر اتحاد قاعده‌گذار و مجری، تعارض درآمد و وظایف، ارتباطات سهام‌داری و... با نمره ۰.۶۹۹۵	ناظر به تدوین با نمره ۰.۲۷۵۴۶		
نارسایی آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نظیر جذب، ارزیابی و انگیزش با نمره ۰.۳۰۰۵			

منبع: یافته‌های تحقیق

براساس جدول فوق، با توجه به اینکه عدم تخصص، تجربه و توانمندی کافی مقامات سیاسی و همچنین ضعف مهارت‌های مدیران میانی، ازجمله مهم‌ترین چالش‌های این حوزه ارزیابی شده است، پیشنهاد می‌شود مدل شایستگی مدیران و مقامات سیاسی میانی، به‌خصوص در سطح وزرا، معاونین آنها و مدیران کل، تدوین شده و با استفاده از ابزارهای احراز صلاحیت حرفه‌ای، نظیر کانون ارزیابی، و استقرار بانک اطلاعات مدیران، موضوع ماده (۵۵) قانون مدیریت خدمات کشوری، مشتمل بر اطلاعات عملکردی گذشته آنها، اقدامات لازم درخصوص ارتقای شایسته‌سالاری در نظام‌اداری صورت پذیرد. به‌علاوه چنان‌که در جدول شماره (۱۳) ملاحظه می‌شود، عدم وجود اراده سیاسی کافی به‌علت تعدد مسائل جاری کشور یکی دیگر از چالش‌های مهم برنامه‌های اصلاح و تحول اداری محسوب می‌شود که راهکار متناظر آن، گفتمان‌سازی درخصوص اولویت رسیدگی به وضعیت بحرانی نظام اداری کشور و متقاعدسازی مقامات عالی‌رتبه نظام در این خصوص است.

براساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین چالش ناظر به تدوین درحیطه چالش‌های کلان، عدم وجود الگوی مناسب نظام اداری متناسب با نظام سیاسی جمهوری اسلامی است. بنابراین یکی از راهکارها و ملزومات مهم موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری را می‌توان در نظریه‌پردازی پیرامون نقش و کارکردهای سطوح مختلف حکمرانی در کشور با توجه به شرایط و اقتضائات بومی در نظر گرفت. همچنین مبتنی بر برخی از چالش‌های مهم شناسایی شده، نظیر عدم شفافیت در ارائه نتایج ارزیابی‌های این حوزه، عدم مشارکت‌جویی از مردم و نهادهای مردم‌نهاد و عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های دولت الکترونیک در ارزشیابی، پیشنهاد می‌شود ضمن قرارگیری دولت الکترونیک به‌عنوان

محوریت اقدامات در اصلاحات اداری، سامانه‌های موجود در این حوزه، نظیر سامانه یکپارچه نظام اداری (سینا)، موضوع تبصره (۲۰) قانون بودجه سال ۱۴۰۲، یکپارچه‌شده و نتایج و آمارهای مندرج در آن (به‌استثنای موارد محرمانه)، نظیر ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، به‌طور مستمر و صورت عمومی منتشر شود.

چنان‌که مطرح شد در مجموع چالش‌های ناظر بر اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری، از اهمیت بالاتری نسبت به سایر چالش‌های این حوزه برخوردار بوده‌اند. در این امتداد توجه به اینکه ضروری است که طبقه‌ی بوروکرات و مجری این برنامه‌های نقش بی‌بدیلی در موفقیت یا شکست آنها ایفا می‌نمایند. در این راستا چالش‌هایی نظیر مقاومت بدنه اجرایی در برابر برخی اصلاحات، عدم هماهنگی میان تیم طراح برنامه و مجریان و چالش‌های رفتاری کارکنان شناسایی شد. بر این اساس به‌نظر می‌رسد یکی از ملزومات مهم و راهکارهای ضروری موفقیت برنامه‌های اصلاح اداری، توجه به طراحی مناسب نظامات انگیزشی (با استفاده از ابزارهای تشویقی و تنبیهی سخت و نرم) و همچنین توجه بیشتر به مشارکت‌جویی در این حوزه است.

براساس توضیحات ارائه‌شده، پیشنهاد‌های زیر برای انجام تحقیقات آتی مطرح می‌شوند.

۱. روی یکی از محورهای سه‌گانه‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی تمرکز شده و شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری از آن منظر، مورد تحلیل و بررسی تفصیلی قرار گیرد.

۲. بر یکی از برنامه‌های اصلاح اداری در کشور (خصوصاً پس از انقلاب اسلامی ایران) نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری، نقشه راه اصلاح نظام اداری و یا برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری تمرکز گردد و چالش‌های فراوری آن برنامه مورد تحلیل و بررسی تفصیلی قرار گیرد.

۳. به منظور شناسایی چالش‌های فراوری برنامه‌های اصلاح نظام اداری از روش‌های تحقیق کیفی استفاده گردد.

۴. با توجه به اهمیت موضوع تعارض منافع در چالش‌های شناسایی و اولویت‌بندی شده در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود موقعیت‌های تعارض منافع در ساختار نظام اداری کشور شناسایی شود.

۵. نسبت‌سنجی میان ساحات سیاست‌های کلی، خط‌مشی‌های عمومی، قوانین و برنامه‌های اجرایی در نظام اداری با تکیه بر مفهوم انسجام خط‌مشی انجام شود. با توجه به توضیحات ارائه شده، پیشنهادهای عملی زیر نیز ارائه می‌شود:

۱. توسعه نظام مدیریت عملکرد دولت و حافظه‌دار کردن پرونده شغلی مدیران و مقامات

- اصلاح ماده (۵۵) قانون مدیریت خدمات کشوری درخصوص بانک اطلاعات مدیران و تکمیل دامنه شمول و تقویت ضمانت اجرای تحقق آن.
- درج عملکرد مقامات و مدیران در اجرای برنامه‌های اصلاح و تحول اداری در پرونده شغلی و ارزیابی عملکرد ایشان و دستگاه اجرایی.
- ارتقای کارآمدی نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی از طریق استقرار نظام مدیریت عملکرد سه‌سطحی و ایجاد پیوند بین ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیران و دستگاه‌های اجرایی.

۲. بازمهندسی ساختار و تشکیلات نظام اداری مبتنی بر ارتقای انعطاف‌پذیری و چابک‌سازی

- تمرکززدایی اداری و شفاف‌سازی فرآیندهای اداری: بازطراحی ساختار سازمانی برای واگذاری اختیارات بیشتر به سطوح پایین‌تر و تقویت نظام اداری محلی.
 - واگذاری تصدی‌گری‌های غیرضروری دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی
۳. استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی در ارتقای کارآمدی

نظام اداری

- پیاده‌سازی دولت الکترونیک: کاهش پیچیدگی‌های ساختاری و حذف فرآیندهای زائد با اتوماسیون خدمات اداری.

- استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها: برای شناسایی نقاط ضعف ساختاری و پیش‌بینی نیازهای اصلاحی.

۴. بازنگری و پالایش قوانین و مقررات با تمرکز بر قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌های آن

- حذف قوانین و مقررات متناقض و تسهیل چارچوب‌های قانونی برای تسريع در اصلاحات اداری.

- طراحی مقررات حمایتی برای اجرای تغییرات ساختاری و جلوگیری از مقاومت‌های قانونی.

۵. توسعه نیروی انسانی کارآمد در دستگاه‌های اجرایی

- آموزش مدیران و کارکنان: ارائه دوره‌های آموزشی مرتبط با اصلاحات ساختاری و آماده‌سازی نیروی انسانی برای پذیرش تغییر با راه‌اندازی و تقویت مدارس حکمرانی و سیاست‌گذاری و اصلاح نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت

- استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران: اجرای نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی و ارتقای کارکنان براساس عملکرد از طریق اصلاح مواد (۵۴)، (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین‌نامه‌های مربوطه

۶. تقویت نظارت و پاسخ‌گویی

- تقویت پاسخ‌گویی مدیران و کارکنان اداری نسبت به نتایج برنامه‌های اصلاحی و ایجاد و تقویت نهادهای مستقل نظارتی به منظور پایش پیشرفت اصلاحات ساختاری.

- ارتقای کنترل‌پذیری و نظارت‌پذیری زیرنظامات منابع انسانی دولت از مسیر هوشمندسازی و تکمیل و تقویت سامانه یکپارچه نظام اداری (سینا)

یادداشت‌ها

1. Analytical Hierarchy process

۲. یکی از خبرگان هم در اعضا اندیشکده‌ها و هم در اعضا هیئت علمی دانشگاه شمرده شده، بنابراین جمع موارد مذکور ۲۱ مورد شده است.

3. Public Private Partnership

4. Triangular Fuzzy Number

5. Consistency Index

کتابنامه

- احمدی جشفقانی، حسین علی و نیکنام، مهدی (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی بودجه‌ریزی در جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*. ۱۰ (۴۱). ۸۴-۶۵.
- آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۹۶). *تصمیم‌گیری کاربردی رویکرد چند شاخصه*. تهران: نگاه دانش.
- بارانی، صمد؛ فقیهی، ابوالحسن و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۶). *موانع تحول در نظام اداری ایران: مطالعه‌ای در فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۰ (۳۶). ۳۰-۵.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری. دوره دوم. مصوب شورای عالی اداری. ۱۳۹۷.
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری. مصوب هیئت‌وزیران. ۱۳۹۳.
- پتفت، آرین (۱۳۹۵). *سیاست‌زدگی دستگاه‌های اداری و ارائه راه‌کارها برای جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی پاکستان، چین و انگلیس)*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پرنبان، احسان؛ رزقی، ابوالفضل و پرهیزکاری، سیدعباس (۱۳۹۶). *استفاده از ظرفیت‌های مردمی برای مبارزه و پیشگیری از فساد (بررسی تجربیات کشورهای منتخب)*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پرهیزکاری، سیدعباس و رزقی، ابوالفضل (۱۳۹۶). *تعارض منافع ۱. دسته‌بندی و مفهوم‌شناسی*. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
- پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۰). *اداره سالم به روایت نهج البلاغه طرحی برای مبارزه با فساد اداری*. تهران: بنیاد نهج البلاغه.
- پورمحمدی، سیدحمیدرضا؛ مدنی‌زاده، سیدعلی؛ دمنه، نیلوفر و خان‌میرزایی، فرهاد (۱۴۰۱). *اصلاحات ساختاری بودجه*. تهران: مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری.

حسین پور، داوود؛ عبدالحسین زاده، محمد؛ اصلی پور، حسین و قربانی زاده، وجهاله (۱۴۰۱). تحلیل آسیب شناسانه ابزارهای پیاده سازی سیاست های کلی نظام اداری. پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۵ (۵۸). ۹۱-۱۱۸.

خاندوزی، سیداحسان و کاویانی، زهرا (۱۳۹۵). کانال های تأثیر بوروکراسی بر عملکرد اقتصاد ایران. مجلس و راهبرد. ۲۳ (۸۷). ۵-۴۲.

خاندوزی، سیداحسان (۱۳۹۴). درباره سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی (۱) تحول نظام اجرایی و اداری پیش شرط اثربخشی سیاست های اقتصاد مقاومتی. تهران: مرکز پژوهش های مجلس. خیرگو، منصور؛ دانایی فرد، حسن و آذر، عادل (۱۳۹۲). چگونگی انتقال خط مشی های تحول در نظام اداری به ایران: پژوهشی اکتشافی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی. مدیریت نظامی. ۱۳ (۴۹). ۷۸-۴۳.

دانایی فرد، حسن و الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). استراتژی تحول در بخش دولتی ایران. دانشور رفتار. ۱۳ (۱۷). ۹۷-۱۲۰.

دانایی فرد، حسن (۱۳۹۴). چالش های مدیریت دولتی در ایران. تهران: سمت. دوگراف، خیالت؛ واختر، پیترو و فون مارافیک، پتریک (۱۳۹۴). چشم اندازهای نظری فساد. (ترجمه هژیرالساداتی، هانیه. حسینی هاشم زاده، داود. یاری، جلیل و فاضلی، محمد). تهران: آگاه.

رهبر معظم انقلاب (۱۳۹۷). بیانیه گام دوم انقلاب. سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۳۹۶). گزارش وضعیت راهبردی نظام اداری. تهران: مرکز پژوهش های مجلس.

سازمان امور اداری استخدامی کشور (رضا رضوانی) (۱۳۷۹). مطالعه ای در باب نظریه دولت. تهران: سازمان امور اداری استخدامی کشور.

سازمان امور اداری استخدامی کشور (۱۳۷۸). گزارش بررسی و شناخت نظام اداری کشور (جلد اول). تهران: سازمان امور اداری استخدامی کشور.

ساندرز، مارک؛ لویز، فلیپ و ترن هیل، آدریان (۱۳۹۶). روش های پژوهش در تحقیقات مالی و بازرگانی. تهران: ترمه. (ترجمه: غلامحسین اسدی و بهادر نایی).

سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری. ابلاغی ۱۳۸۹. شهرآئینی، سید مجتبی (۱۴۰۲). پیشنهاد طبقه بندی مشاغل دستگاه های اجرایی کشور در قانون برنامه هفتم توسعه. (شماره مسلسل: ۱۹۰۸۲). تهران: مرکز پژوهش های مجلس.

طهرانی، مریم و مالکی، محمدرضا (۱۳۹۵). نظام اداری برنامه‌های توسعه (با مروری بر آسیب‌های این حوزه و اولویت‌بندی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.
عبدالحسین‌زاده، محمد و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۷). تحلیل پیشنهاد اصلاح نظام اداری در ایران. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

عبدالحسین‌زاده، محمد؛ شهرآئینی، سید مجتبی و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۹). مدیریت تغییر در بخش عمومی. مشهد: پاپلی - کتاب امید. (پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه صنعتی شریف).

عبدالحسین‌زاده، محمد. قریشی، سید محمدحسین و شهرآئینی، سید مجتبی (۱۳۹۷). راهکارهای بهبود برنامه‌های اصلاح نظام اداری مبتنی بر آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته. فصل‌نامه تخصصی سازمان اداری/استخدامی کشور. ۲ (۲). ۱-۱۴.

عبداللهی، نورعلی؛ شهرآئینی، سید مجتبی؛ نبوی‌فرد، سید مجتبی و بنافی، مسعود (۱۴۰۳). ارزشیابی الگوی تحقق سیاست‌های کلی نظام مبتنی بر شاخص‌های بین‌المللی: رهنمودهایی برای ارتقای ماده ۸۳ قانون مدیریت خدمات کشوری. سیاست‌های راهبردی و کلان. ۱۲ (۴). ۷۵۶-۷۲۱.

عجم‌اغلو، دارون و رابینسون، جیمز ای (۱۳۹۴). چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟ ریشه‌های قدرت، ثروت و فقر. (ترجمه: محسن میردامادی و محمدحسین نعیمی‌پور). تهران: روزنه. فروزنده، لطف‌ا... (۱۴۰۲). تحول اداری. فصل‌نامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور. دوره جدید. ۲ (۲). (پیاپی ۶۸). (مصاحبه با دکتر لطف‌ا... فروزنده). ۷۴-۷۹.

فقیهی، ابوالحسن و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). بوروکراسی و توسعه در ایران (نگاهی تاریخی - تطبیقی). تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

فقیهی، ابوالحسن و کاظمی بیگدلی، سید عباس (۱۳۹۳). الگویی برای تدوین و اجرای برنامه‌های اصلاح و بهبود نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران. فصل‌نامه علوم مدیریت، ۹ (۳۴). ۱-۲۴.

قانون ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد. مصوب ۱۳۹۰.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. مصوب ۱۳۶۸.

قانون برنامه هفتم پیشرفت. مصوب ۱۴۰۲.

قانون بودجه سال ۱۴۰۲ کل کشور. مصوب ۱۴۰۱.

قانون مدیریت خدمات کشوری. مصوب ۱۳۸۶.

قدسی‌پور؛ سید حسین (۱۳۷۹). مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP. تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

قلی‌پور، رحمت‌اله (الف ۱۳۹۵). چالش‌های نظام اداری بررسی موردی ایران. تهران: دانشگاه تهران.

قلی‌پور، رحمت‌اله (ب ۱۳۹۵). تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: سمت. مالکی، محمدرضا؛ طهرانی، مریم و شکوهی، اکبر (۱۳۹۵). ضرورت تشکیل کمیسیون تخصصی نظام اداری در مجلس شورای اسلامی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷الف). شناسایی موانع فرهنگی فراوری نظام اداری ایران. مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۶ (۱). ۶۷-۸۷.

محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده‌طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر (۱۳۹۷ب). سنجش وضعیت مؤلفه‌های موثر بر بعد قانونی نظام اداری در ایران. سیاست‌های راهبردی و کلان. ۶ (۲۲). ۱-۲۲.

مرادخانی، فردین و تکلو، سمیه (۱۴۰۰). تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران. مطالعات حقوق تطبیقی معاصر. ۱۲ (۲۲). ۳۵-۶۷.

مرتضوی‌فر، زینب؛ نصیری‌اقدام، علی و ابوحمزه، داریوش (۱۳۹۴). استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی در تأمین کالاهای عمومی (مشارکت عمومی - خصوصی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

میرمحمدی، سید محمد و حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۲ (۴). ۹-۲۲.

میرمحمدی، سید محمد (۱۳۹۳). مفاهیم کلیدی نظام اداری. تهران: نگاه دانش.

نقشه راه اصلاح نظام اداری. مصوبه شورای عالی اداری، ۱۳۹۲.

نوری، روح‌اله (۱۳۹۲). مبانی مدیریت دولتی (نظریه‌های دولت و اداره امور عمومی در ایران). تهران: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

نیلی، مسعود و کریمی، محسن (۱۳۹۶). برنامه‌ریزی در ایران ۱۳۵۶-۱۳۱۶ تحلیلی تاریخی، با تمرکز بر تحولات نقش و جایگاه سازمان برنامه و بودجه. تهران: نی.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). درآمدی بر نقش و اندازه دولت در ایران. مجلس و پژوهش. ۱۳(۵۳). ۱۱-۳۲.

هادی‌زنور، بهروز (۱۳۸۹). بررسی نظام برنامه‌ریزی اقتصادی در ایران (دوره قبل از انقلاب اسلامی). تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

هنرور، روح‌الله و قریشی، سید محمدحسین (۱۳۹۷). یکپارچگی اطلاعات و اصلاح نظام اداری به سوی الگوی حکمرانی دیجیتال. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس.

هیوز، آون (۱۳۹۴). مدیریت دولتی نوین نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیراندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها. تهران: مروارید. (ترجمه: سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی‌شورینی و غلامرضا معمارزاده‌طهران).

Christensen, T. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture, and myth*. London: Routledge.

Im, T. (2022). *Changes in the Political-Administrative System. In Transformation of Korean Politics and Administration: A 30-Year Retrospective*. Emerald Publishing Limited.

El Balshy, S. A. E. M., & Ismael, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*. 5 (1). 3-19.

Wang, Qun. (2010). Administrative Reform in china: Past, Present, and Future. *Southeast Review of Asian Studies*. 32 (1). 100-119.

Kamensky, John M. (2019). Looking back Over my 45 years of Involvement with Government Reform Efforts. *Public Administration Review*. 78 (2). 305-310

Abdolhosseinzadeh, M., & Ghorayshi, S. M. H. (2018). *An Analysis of the History of Administrative Reform in Iran*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2015). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. (Translated by M. Mirdamadi & M. Naimipour). Tehran: Rozaneh. [in Persian]

Administrative and Employment Affairs Organization. (1999). *Report on the Study and Identification of the Country's Administrative System* (Vol. 1). Tehran: Administrative and Employment Affairs Organization. [in Persian]

Administrative and Employment Affairs Organization (R. Ramezani). (2000). *A Study on the Theory of Government*. Tehran: Administrative and Employment Affairs Organization. [in Persian]

Administrative Reform Roadmap, approved by the Supreme Administrative Council, 2013. [in Persian]

Azar, A., & Rajabzadeh, A. (2017). *Practical Decision-Making: A Multi-Criteria Approach*. Tehran: Negah Danesh. [in Persian]

- Civil Service Management Act*, ratified 2007. [in Persian]
- Comprehensive Administrative Reform Program*, ratified by the Council of Ministers, 2014. [in Persian]
- Comprehensive Administrative Reform Program*, Second Phase, ratified by the Supreme Administrative Council, 2018. [in Persian]
- Constitution of the Islamic Republic of Iran*, ratified 1989. [in Persian]
- Danaeefard, H. (2015). *Challenges of Public Administration in Iran*. Tehran: Samt. [in Persian]
- DuGraaf, G., Wagenaar, P., & von Maravic, P. (2015). *Theoretical Perspectives on Corruption*. (Translated by H. Hajbarsadati, D. Hosseini-Hashemzadeh, J. Yari, & M. Fazeli). Tehran: Agah. [in Persian]
- Faghihi, A., & Danaeefard, H. (2011). *Bureaucracy and Development in Iran: A Historical-Comparative Perspective*. Tehran: Imam Sadiq University. [in Persian]
- General Policies of the Administrative System*, issued by the Supreme Leader, 2010. [in Persian]
- Ghodsipour, S. H. (2000). *Multi-Criteria Decision-Making: Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Tehran: Amirkabir University of Technology. [in Persian]
- Gholipour, R. (2016a). *Challenges of the Administrative System: A Case Study of Iran*. Tehran: University of Tehran. [in Persian]
- Gholipour, R. (2016b). *Organizational Decision-Making and Public Policy-Making*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Hadizanoor, B. (2010). *A Study of the Economic Planning System in Iran: Before the Islamic Revolution*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]
- Hosseinpour, D., Abdolhosseinzadeh, M., Aslipour, H., & Ghorbanzadeh, V. (2022). A pathological analysis of tools for implementing the general policies of the administrative system. *Public Management Research*. 15 (58). 91–118. [in Persian]
- Hughes, O. (2015). *New Public Management: A Strategic Perspective*. (Translated by S. M. Alvani, S. Khalili-Shorini, & G. Memarzadeh-Tehran). Tehran: Morvarid. [in Persian]
- MirMohammadi, S. (2014). *Key Concepts of the Administrative System*. Tehran: Negah Danesh. [in Persian]
- National Budget Act for 2023, ratified 2022. [in Persian]
- Nili, M., & Karimi, M. (2017). *Planning in Iran 1937–1978: A Historical Analysis with Focus on the Role of the Planning and Budget Organization*. Tehran: Ney. [in Persian]
- Nouri, R. (2013). *Fundamentals of Public Administration: Theories of Government and Public Administration in Iran*. Tehran: Research Institute of Seminary and University. [in Persian]

- PourEzzat, A. A. (2011). *Healthy Administration Based on Nahj al-Balagha: A Plan to Combat Administrative Corruption*. Tehran: Nahj al-Balagha Foundation. [in Persian]
- Seventh Development Plan Act, ratified 2023. [in Persian]
- Statement on the Second Phase of the Revolution. (2018). *Supreme Leader*. [in Persian]
- Supreme Leader. (2018). *Statement on the Second Phase of the Revolution*. [in Persian]
- Tehrani, M., & Maleki, M. R. (2016). *The Administrative System and Development Plans: Reviewing Its Challenges and Prioritizing Solutions*. Tehran: Research Center of the Parliament. [in Persian]
- Act on the Promotion of Administrative Health and Combating Corruption, ratified 2011. [in Persian]
- Supreme Leader's General Policies on Administrative Reform (2010). [in Persian]
- Comprehensive Administrative System Reform Plan, Phase II (2014). [in Persian]
- Development Strategy Framework for Iran (2020). Tehran: Research Institute for Strategic Studies. [in Persian]
- The Law on Strengthening Administrative Health (2011). [in Persian]
- Gholipour, R., & Nili, M. (2014). *Iran's Economic Transformation in the 21st Century: Opportunities and Challenges*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Faghihi, A. (2010). *Public Sector Management: Challenges and Solutions in Iran*. Tehran: University of Tehran Press. [in Persian]
- Administrative and Employment Organization Reports (2016). [in Persian]
- Alvani, S. M. (2015). *Principles of Public Administration*. Tehran: Samt. [in Persian]
- Ghorbanzadeh, V., & Aslipour, H. (2021). Administrative Corruption in Iran: Diagnosing Institutional Weaknesses. *Iranian Public Administration Review*. 12 (45). 100–123. [in Persian]
- Danaeefard, H. (2017). The Role of Leadership in Reducing Bureaucratic Corruption. *Public Administration Quarterly*. 16 (3). 45–60. [in Persian]
- Comprehensive System of Administrative Integrity Act (2020). [in Persian]
- Mashreghi, A., & Kaviani, A. (2019). Pathological Analysis of Iran's Bureaucratic Systems. *Journal of Iranian Development Studies*. 11 (34). 67–89. [in Persian]
- Supreme Council for Administrative Transformation (2015). *Evaluation of Administrative Reform Programs in Iran*. Tehran. [in Persian]
- Hasanlou, S. (2020). *Foundations of Bureaucracy and Governance*. Tehran: National Studies Institute. [in Persian]
- National Plan for the Promotion of Administrative Integrity (2013). [in Persian]
- Law on Streamlining Governmental Functions (2022). [in Persian]
- Act on Transparency and Citizen Engagement in Governmental Affairs (2021). [in Persian]

- Hosseinpour, D. (2023). *The Political Economy of Administrative Reform in Iran*. Tehran: Ministry of Economic Affairs. [in Persian]
- Farzin, M. (2019). *The Efficiency of Iran's Bureaucratic Systems: Historical Insights*. Tehran: Iranian Sociological Association. [in Persian]
- Act for Development of National Electronic Governance (2020). [in Persian]
- Transparency and Anti-Corruption Commission Reports (2021). Tehran. [in Persian]
- Safavi, A. R., & Ebrahimi, M. (2018). Barriers to Administrative Reforms in Iran. *Public Policy Review*. 8 (2). 12–35. [in Persian]
- Comprehensive Public Service Improvement Program (2023). [in Persian]
- National Institute for Strategic Studies (2017). *Administrative Reforms and Development Goals: A Comparative Analysis*. Tehran. [in Persian]
- World Bank Report on Public Sector Reforms in the MENA Region (2019). Washington, DC: World Bank.
- United Nations Development Program (UNDP) (2020). *Best Practices in Public Administration Reforms*. New York: UNDP.
- OECD (2022). *Government at a Glance: Global Public Sector Challenges*. Paris: OECD Publishing.
- Transparency International (2022). *Corruption Perceptions Index 2022*. Berlin: Transparency International.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۸۹-۱۱۶

طراحی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز با رویکرد توسعه تجربه محور

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۶۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.245423.3529

محسن نیک فرد *

محمد مهدی علیشیری **

علی رضائیان ***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی چارچوبی جامع برای توسعه مدیران صنعت نفت و گاز بر مبنای تجارب کلیدی و با رویکرد توسعه تجربه محور به انجام رسیده است. توسعه مدیران از طریق ایجاد فرصت های کسب تجربه، یکی از رویکردهای نوین و اثربخش در حوزه آموزش و توسعه به شمار می رود که بر اهمیت یادگیری از طریق عمل و درگیر شدن با چالش های واقعی تأکید دارد. این رویکرد، که ریشه در نظریه های یادگیری تجربی دارد، به عنوان پارادایمی نوین در توسعه رهبری، مورد توجه فزاینده ای قرار گرفته است. در این راستا، با ۱۶ تن از مدیران ارشد و موفق صنعت نفت و گاز که دارای سوابق درخشان و تجارب ارزشمندی در این حوزه بودند، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختاریافته ای به عمل آمد. معیار انتخاب این مدیران، سابقه مدیریتی قابل توجه، شهرت و موفقیت آنها در صنعت نفت و گاز بود. داده های کیفی حاصل از این مصاحبه ها، با استفاده از روش شناسی کیفی و به کارگیری رویکرد نظریه داده بنیاد مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفت. فرایند تحلیل داده ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام پذیرفت. در مرحله کدگذاری باز، ۱۳۰ عبارت کلیدی از مجموع مصاحبه ها استخراج و در قالب ۳۵ کد باز دسته بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، این کدها بر اساس قرابت معنایی و مفهومی، در ۶ مقوله محوری تجمع گردیدند. نهایتاً، در مرحله کدگذاری انتخابی، ۵ مقوله کلیدی به عنوان هسته مرکزی چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز شناسایی و تبیین شدند. این پنج مقوله کلیدی عبارتند از: (۱) توسعه، نوآموزی و استاد محوری (۲) توسعه و همراهی (۳) تحقیق و توسعه (۴) توسعه و محدودیت (۵) توسعه و بسط رویکرد. پژوهش حاضر از نظر پارادایم شناسی، پژوهشی کاربردی است که با هدف ارائه راهکاری عملی برای توسعه مدیران در صنعت نفت و گاز انجام شده است. از حیث روش شناسی نیز، این پژوهش، کیفی و مبتنی بر رویکرد داده بنیاد است که روشی مناسب برای واکاوی پدیده های پیچیده و چندوجهی، همچون فرایند توسعه مدیران، به شمار می رود. نتایج این پژوهش ضمن ارائه چارچوبی بومی و متناسب با صنعت نفت و گاز ایران، می تواند به تعمیق درک پیرامون سازوکارهای توسعه مدیران از طریق تجارب کلیدی یاری رسانده و زمینه ساز انجام پژوهش های آتی در این حوزه و نیز بهبود و ارتقای برنامه های توسعه رهبری در صنعت نفت و گاز و سایر صنایع کشور باشد.

واژگان کلیدی

تجربه؛ تجارب کاری؛ توسعه مدیران؛ یادگیری مبتنی بر تجربه؛ توسعه رهبری تجربه محور.

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی. دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران (نویسنده مسئول).

m.nikfard1376@isu.ac.ir

0000-0002-0739-6381

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.alishiri@isu.ac.ir

0000-0003-1318-5318

*** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

a_rezaeian@sbu.ac.ir

0000-0002-0563-389X

مقدمه

در سپهر مطالعات و تحقیقات مرتبط با آموزش و توسعه، کندوکاو پیرامون ماهیت تجربه و فرایند یادگیری برآمده از آن همواره از زمره پیچیده‌ترین‌ها بوده و بستر مباحثات و تبادل نظرهای متعددی را فراهم آورده است. حال، با عنایت به اهمیت والای تجربه در توسعه منابع انسانی که در متون دینی و یافته‌های علمی مورد تأکید قرار گرفته اما فاقد سازوکارهای مشخص برای به‌کارگیری است، این پژوهش بر آن است تا با تمرکز بر صنعت نفت و گاز به‌عنوان بستر تحقیق، به واکاوی تجارب کلیدی مدیران پردازد. هدف غایی این پژوهش، فراتر از صرف تجربه‌نگاری، شناسایی آن دسته از تجاربی است که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکردی مدیران این صنعت داشته‌اند و به‌طور بالقوه از ظرفیت توسعه‌بخشی بالایی برای عموم مدیران و بزرگسالان برخوردارند.

علی‌رغم وجود مدل‌ها و دسته‌بندی‌هایی از تجارب مؤثر که عمدتاً ریشه در تحقیقات غربی دارند، خلأ وجود چارچوبی مبتنی بر تجارب بومی و متناسب با فضای کسب‌وکار ایران، به‌ویژه در صنایع کلیدی همچون نفت و گاز، به‌وضوح احساس می‌شود. افزون بر این، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر چیستی آموزه‌های حاصل از تجربه و نحوه به‌کارگیری آن در جهت توسعه افراد متمرکز بوده‌اند. حال آنکه، پرسش‌های کلیدی دیگری نیز در این حوزه رخ می‌نماید، از جمله اینکه مدیران برای نیل به موفقیت در سازمان متبوع خود به چه تجاربی نیازمند هستند و چه آموزه‌هایی باید از آن تجارب فراگرفته باشند؟

واکاوی و ارزیابی تجارب مدیران از دو منظر حائز اهمیت است: نخست، این تجارب سنجه‌ای برای سنجش میزان آمادگی فرد جهت پذیرش نقش‌های آتی در سازمان و تناسب او با آن نقش‌ها فراهم می‌آورند و به نوعی صلاحیت شغلی افراد را نشان می‌دهند. دوم، تجربه، ابزاری کلیدی برای شکوفایی ظرفیت افراد، ایجاد آمادگی در آنها برای موقعیت‌های آتی و تسهیل برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه فردی است. بر این اساس، این پژوهش بر آن است تا ضمن شناسایی تجارب کلیدی مدیران موفق در صنعت نفت و گاز که بیشترین تأثیر را بر موفقیت عملکردی آنها داشته‌اند، به تبیین سازوکار اثرگذاری تجربه در توسعه مدیران و کارکنان پردازد و در نهایت، چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران را با تأکید بر نقش تجارب در یادگیری بزرگسالان ارائه نماید.

این پژوهش با تمرکز بر شناسایی تجارب کلیدی (نه تمام تجارب، و یا صرفاً تجربه‌نگاری) مدیران در صنعت نفت و گاز، و با تأکید بر نقش تجارب در یادگیری بزرگسالان، در صدد ارائه چارچوبی نوآورانه در حوزه توسعه منابع انسانی است. همچنین، این تحقیق با هدف‌گذاری برای یافتن تجارب بومی و ارزیابی آن با دسته‌بندی‌های موجود، به دنبال پر کردن خلأ موجود در این زمینه و بومی‌سازی دانش مربوطه است. به منظور نیل به اهداف مذکور، این پژوهش از منظر پارادایم‌شناسی، از نوع کاربردی بوده و از راهبرد پژوهش داده‌بنیاد که از جمله رهیافت‌های متناسب برای تحقیقات کیفی به شمار می‌رود، بهره خواهد برد. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر مدیران ارشد صنعت نفت و گاز بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق گردآوری شده است. امید است این پژوهش، ضمن ارائه چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز، به درک عمیق‌تری از سازوکار اثرگذاری تجربه در توسعه فردی و سازمانی منجر شده و زمینه‌ای برای توسعه فرصت‌های مطالعاتی آتی در حوزه یادگیری تجربی و توسعه منابع انسانی فراهم آورد.

۱. پیشینه پژوهش

حوزه یادگیری و توسعه تجربه‌محور برای مدیران، به‌عنوان یکی از ابزارها و روش‌های نوین یادگیری در دنیا، متأسفانه در کشور ما مغفول مانده و پژوهش‌های مرتبط با این حوزه، به‌ویژه در زمینه تجارب کلیدی مدیران، بسیار اندک است. مروری اجمالی بر پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که تمرکز اصلی بر مقوله «تجربه‌نگاری» بوده است. جستجو در پایگاه ایرانداک با کلیدواژه‌های «تجربه‌نگاری» و «تجربه‌نگاری مدیران» تنها دو پژوهش مرتبط، یعنی «تأملی بر تجربه‌نگاری مدیران در گام دوم انقلاب و نقش فناوری اطلاعات بر موفقیت آن در سازمان‌های دولتی اصفهان» و «ارائه الگوی تجربه‌نگاری و مستندسازی تجارب پروژه‌ها در شرکت ملی صنایع پتروشیمی» را نمایان می‌سازد. این دو پژوهش صرفاً بر موضوع تجربه‌نگاری، که اعم از گردآوری تجارب مثبت و منفی است، متمرکز هستند و به بحث تجارب کلیدی و نقش آنها در توسعه مدیران نمی‌پردازند.

در حوزه آموزش و توسعه مدیران، تحقیقات متعددی در کشور انجام شده که به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوهای توسعه‌ای مدیران در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پرداخته‌اند. با این حال، هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها نقش حیاتی تجربه در یادگیری بزرگسالان و به‌طور خاص مدیران را مورد بررسی قرار نداده‌اند. عناوینی همچون «بررسی و اولویت‌بندی روش‌های توسعه مدیران در سازمان بهزیستی استان قزوین با استفاده از تکنیک FANP»؛ «الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای (با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نوظهور)»؛ «الگوی توسعه شایستگی‌های فرماندهان و مدیران سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران»؛ «ارائه مدل توانمندسازی فرماندهان و مدیران آموزشی نیروی انتظامی»؛ «شناسایی ابزارهای ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی صنعت بانکداری»؛ «آینده‌پژوهی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی»؛ «توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی»؛ «شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود شایستگی مدیران»؛ «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مهارت‌های مدیران با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی فرایند (مورد مطالعه: سازمان منطقه آزاد قشم)»؛ «چارچوب آموزش و توسعه شایستگی مدیران پروژه در یک سازمان دولتی»، نمونه‌هایی از این دست پژوهش‌ها هستند.

همچنین، مقالاتی با عناوینی نظیر «شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران بااستعداد مدارس غیردولتی با رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، ارائه الگو»؛ «تبیین محورهای توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل تم»؛ «شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو)»؛ «توسعه مدیران در بخش دولتی: با تأکید بر آموزش و یادگیری مبتنی بر راهبرد سازمان»؛ «تبیین مدیریت شهری کارآمد با ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران، مورد مطالعه: شهرداری تهران»؛ «شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری»؛ «الگوی توسعه و تعالی مدیران و فرماندهان سپاه از منظر مقام معظم رهبری (حضرت آیت‌الله خامنه‌ای)»؛ «طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ با رویکرد مبتنی بر

نظریه داده‌بنیاد؛ «طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بر اساس رویکرد ناب»؛ «طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش»؛ «تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی»، در حوزه آموزش و توسعه مدیران به نگارش درآمده‌اند که هیچ‌کدام به‌طور خاص به موضوع تجارب کلیدی مدیران نپرداخته‌اند.

کاوش در پایگاه‌های اطلاعاتی و موضوع پایان‌نامه‌ها، حتی در ۵ یا ۶ سال اخیر، نشان می‌دهد که پژوهشی با موضوع استخراج تجارب کلیدی مدیران ارشد در یک صنعت خاص، به‌ویژه صنعت نفت و گاز، انجام نگرفته است. غالب پژوهش‌های این حوزه حول محورهایی متمرکز هستند که ارتباط مستقیمی با موضوع تحقیق حاضر، یعنی شناسایی و تبیین تجارب کلیدی مدیران در راستای توسعه فردی و سازمانی، ندارند.

۲. مبانی و ادبیات نظری

شتاب فزاینده تغییرات و رشد تصاعدی دانش، نیاز به یادگیری مستمر را به یک ضرورت حیاتی برای بقا تبدیل کرده است. در واقع، یادگیری به‌طور فزاینده‌ای به یک مشغله دائمی در تمام مراحل زندگی انسان بدل شده تا همگام با تحولات روزمره، مهارت‌های خود را به‌روز نگه دارد. در همین راستا، سازمان‌ها نیز باید به‌طور جدی به مقوله یادگیری پرداخته و آن را به‌عنوان یک اصل مهم سازمانی در کنار سایر اصول خود مدنظر قرار دهند.

در آینده‌ای نزدیک، و حتی در حال حاضر، چالشی که پیش روی میلیون‌ها بزرگسال در سراسر جهان قرار دارد این است که یادگیری دیگر محدود به دوران کودکی نیست، بلکه به یک وظیفه اصلی مادام‌العمر برای پیشرفت فردی و موفقیت شغلی تبدیل شده است. در این میان، روش یادگیری تجربه‌محور به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد که به اذعان پژوهشگران تمام ابزارهای مورد استفاده در آن مفید ارزیابی شده (Burch et al, 2019) مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه، به بررسی عمیق‌تر این روش خواهیم پرداخت.

اگر از گروهی از بزرگسالان خواسته شود در مورد جالب‌ترین و هیجان‌انگیزترین تجربه‌شان که برای آنها یادگیری به همراه داشته است صحبت کنند، به احتمال زیاد به

جای توصیف روند معمول یک کلاس درس، بسیاری از آنها در مورد یک تجربه یادگیری خودراهر صحبت می‌کنند که آنها را قادر ساخته است تا اطلاعات جدید، یک مهارت، نظریه یا فرآیندی را به تنهایی بیاموزند. تجربیات آنها ممکن است شامل کشف چگونگی عملکرد یک پدیده، نحوه به آب انداختن یک قایق بادبانی که با آزمون و خطا همراه بوده، یا توسعه مهارت‌های رهبری یا جمع‌آوری سرمایه از طریق همکاری با یک شورا باشد. در هر حال، این بزرگسالان با انجام دادن و اقدام کردن یاد گرفتند و احتمالاً نحوه انجام کار را به خوبی به خاطر می‌آورند: آنها مشاهده کردند، سؤال کردند، بازخورد گرفتند، تحقیق کردند، ریسک کردند، اشتباه کردند، به دنبال یک مربی یا یک فرد آگاه به مسأله یا هر کسی که بتواند به آنها کمک کند گشتند، نظراتشان را پیاده و آن را سنجیدند، پیشرفت‌شان را بررسی کردند، دقت عمل به خرج دادند، مهارت کسب کردند و در نهایت وقتی به چالش کشیده شدند، تغییر و رشد کردند (Macala, 1986).

دیویی از تجربه به عنوان دریچه‌ای استفاده کرد که از طریق آن می‌توانست تعاملات افراد و محیط آنها را تجزیه و تحلیل کند و روشن می‌شود که تجربه کردن چیزی، در واقع فرآیندی است که میان تفکر و عمل ارتباط ایجاد می‌کند (Cuffaro, 1995).

برای فهم و درک بیشتر نسبت به کاری که تجربه برای ما رقم می‌زند و نحوه اثرگذاری آن، می‌توان آن را به پلی تشبیه کرد که عمل را به اندیشه متصل می‌کند. به عبارت دیگر، اقدامات ما، کنش و برهم‌کنش‌های ما در طول روز و همزمان اندیشه کردن و تجزیه و تحلیل آنها دو عمل مجزا از یکدیگر نیستند. اما آنچه مهم است آن است که این اقدامات و کنش‌ها در چه بستری به وقوع می‌پیوندند. چنین بستری را تجربه می‌نامیم. اینکه اعمال ما تحت چه شرایطی، با چه محدودیت‌هایی، در چه فضایی، همراه چه کسانی و با چه هدفی انجام می‌گیرد، همگی شکل‌دهنده تجربه ما هستند که همانند پلی اقدام را به شناخت و آگاه شدن وصل می‌کند.

۳. رویکرد یادگیری تجربی

تحقیقات نشان می‌دهد که روش یادگیری تجربی با تمام نظریه‌های یادگیری و توسعه درهم تنیده است و به همین دلیل یک چارچوب تلفیق‌گر ارائه می‌دهد (Beard & Wilson, 2013, p. 255). همچنین، مطالعات انجام شده در مرکز رهبری خلاق و شرکت

هانی ول حاکی از آن است که مدیران از تجربیات کاری ساختاریافته و چالش برانگیز بیشتر از حضور در کلاس‌های درس می‌آموزند (Seibert, 1999). یادگیری تجربه‌محور به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن یادگیرنده به طور مستقیم با واقعیت‌های مورد مطالعه درگیر می‌شود. این نوع یادگیری در تقابل با یادگیری سنتی قرار می‌گیرد که در آن یادگیرنده صرفاً درباره این واقعیت‌ها می‌خواند، می‌شنود، صحبت می‌کند یا می‌نویسد، اما هرگز به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری با آنها تعامل مستقیم ندارد (Keeton & Tate, 1978).

در تعریفی دیگر، یادگیری تجربه‌محور فرایندی است که طی آن دانش از طریق دگرگونی در تجارب برای فرد شکل می‌گیرد. این دانش، حاصل ترکیب دریافت تجارب جدید و دگرگونی تجارب پیشین فرد است (David, 1984). اصطلاح یادگیری تجربه‌محور بیانگر این ایده است که هیچ مرزی بین آنچه شخصاً درک می‌شود و آنچه که شخصاً از طریق زندگی تجربه می‌شود وجود ندارد. ما نمی‌توانیم هیچ جنبه‌ای از جهان را بدون اتخاذ نوع خاصی از موضع‌گیری نسبت به آن بشناسیم (Salmon, 1989). یادگیری تجربه‌محور همچنین به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که طی آن افراد به صورت فردی و در تعامل با دیگران، به طور مستقیم با پدیده‌ها درگیر می‌شوند، سپس به طور هدفمند به آن واکنش نشان می‌دهند، اعتبار می‌بخشند، تغییر می‌دهند، معنای شخصی به آن می‌بخشند و به دنبال ادغام راه‌های مختلف شناخت خود هستند. یادگیری تجربه‌محور به معنای استفاده استراتژیک از تجربیات چالش برانگیز در فضای بیرون برای تحریک بینش و بهبود فرد است و هدف اصلی آن کمک به افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در افزایش موفقیت‌های تجاری است (Rumsey, 1996). آموزش تجربه‌محور به فعالیت‌های یادگیری اطلاق می‌شود که یادگیرنده را مستقیماً با پدیده‌های مورد مطالعه درگیر می‌کند (Cantor, 1997).

۱-۳. گستره یادگیری تجربه‌محور

مفهوم یادگیری تجربه‌محور تمام فعالیت‌ها از جمله امور آموزشی - حرکتی در کلاس، پروژه‌ها و تمرین‌هایی که باید در محل کار با همکاری تسهیلگر یا مربی آموزشی انجام شود، یادگیری‌هایی که در جریان فعالیت‌های اجتماعی برای انسان رقم می‌خورد و

ماجرای مربوط به تیم‌سازی در طبیعت را در بر می‌گیرد (Fenwick, 2000). یادگیری تجربه‌محور با آموزش‌های رسمی تفاوت دارد. این نوع یادگیری عموماً بدون ساختار است و به جای شروع از مفاهیم، اصول و چارچوب‌ها، با تجربه آغاز می‌شود. یادگیری حاصل از آن کاملاً شخصی‌سازی شده است و می‌تواند به صورت ناخودآگاه نیز شکل بگیرد و به عنوان آموزه‌های دائمی برای فرد تلقی شود (Noble, 2002).

یادگیری تجربه‌محور یک فرایند الهام‌بخش شامل تجربیات مهمی است که در سطوح مختلف به عنوان منبع یادگیری عمل می‌کنند. این تجارب به طور فعال دنیای درونی یادگیرنده (شامل جسمی-بدنی، فکری، عاطفی و روحی) را با دنیای بیرونی (مکان‌ها، فضاها، در بافت اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره) برای ایجاد تجربیات به یاد ماندنی، غنی و موثر درگیر می‌کند (Beard, 2010).

بنابراین، برخی یادگیری مبتنی بر تجربه را نوع خاصی از یادگیری می‌دانند که در تقابل با یادگیری‌هایی است که از طریق شرکت در یک جلسه سخنرانی یا کلاس درس اتفاق می‌افتد. با توجه به تعاریف ارائه شده توسط اندیشمندان مختلف، از نظر محققین، یادگیری تجربه‌محور برای مدیران، کارکنان و یا هر فرد دیگری که نیازمند توسعه مهارت‌های نرم است، به معنای خلق موقعیت‌هایی است که سبب توسعه شایستگی‌ها در افراد می‌شود. به عبارت دقیق‌تر، یادگیری تجربه‌محور به معنای قرار دادن افراد در موقعیت‌های توسعه‌ای و به چالش کشیدن دانش، مهارت و توانمندی‌های فعلی آنهاست. لازمه تحقق این نوع یادگیری، شناسایی موقعیت‌های توسعه‌ای برای مدیران در سطوح مختلف است.

۲-۳. ماهیت یادگیری تجربه‌محور

یکی از مدل‌های اولیه در این زمینه، مخروط تجربه ادگار دیل است. مدل مثلثی معروف به مثلث «بگو، نشان بده، انجام بده» (Tell, Show, Do) توسط ادگار دیل در سال ۱۹۶۹ ارائه شد و هدف آن ارائه یک روش آموزشی کارآمد بود. پس از ارائه این مدل، مدل‌های دایره‌ای، چرخه‌های یادگیری و چرخه آموزشی توسط اندیشمندان مختلف ارائه شدند. دیل بر روی تکنیک‌های آموزشی تمرکز کرد و معتقد بود که افراد وقتی کاری را به صورت عملی انجام می‌دهند، بیشتر از زمانی که صرفاً درباره آن می‌شنوند یا می‌بینند، یاد

می‌گیرند. به عقیده او، استفاده از هر سه تجربه شنیدن، دیدن و انجام دادن، احتمال یادگیری را افزایش می‌دهد (Beard, 2010). بر اساس تحقیقات دیل، کم‌اثرترین روش شامل یادگیری از طریق متن یا اطلاعات ارائه شده از طریق نمادهای کلامی، یعنی گوش دادن به کلمات گفتاری است. مؤثرترین روش‌ها نیز شامل تجربیات یادگیری مستقیم و هدفمند، مانند تجربه عملی یا میدانی است. امروزه، تحقیقات دیل که «یادگیری از طریق انجام یک کار» را مطرح کرد، به «یادگیری تجربه‌محور» و «یادگیری در عمل» معروف شده است. تحقیقات دیل نشان داد که تکنیک‌های «آموزش عملی» یا «یادگیری در عمل» تا ۹۰ درصد باعث ماندگاری می‌شوند. سبک‌های یادگیری ادراکی مبتنی بر حس هستند و هرچه کانال‌های حسی بیشتری در تعامل با یک منبع امکان‌پذیر باشد، شانس بیشتری برای دانش‌آموزان وجود دارد که بتوانند از آن بیاموزند (Davis, B., & Summers, 2014). به عقیده کلب، فرایند یادگیری تجربه‌محور می‌تواند در قالب یک چرخه یادگیری چهار مرحله‌ای توضیح داده شود: الف) تجربه عینی ب) مشاهده تأملی ج) مفهوم‌سازی انتزاعی د) آزمایشگری فعال. این نظریه در رابطه با الگو و چرخه تجربی‌اش به صورت زیر توصیف شده است: ابتدا تجربه عینی اساس مشاهده و تفکر را می‌سازد. سپس مشاهده و تأمل به صورت مفاهیم، تعمیم‌ها و نظریه‌های انتزاعی در می‌آید. از این انتزاعات می‌توان رهنمودهایی برای عمل استخراج کرد. این رهنمودها را می‌توان به‌عنوان فرضیه‌هایی تصور کرد که اعمال را هدایت می‌کنند و می‌توان آنها را در موقعیت‌های عینی تازه آزمون کرد و در نتیجه‌ی آن، تجربه‌های عینی جدیدی به‌دست می‌آید. همان‌طور که بیان شد، چرخه یادگیری کلب، دو حالت دیالکتیکی مرتبط به هم را به تصویر می‌کشد. حالت اول شامل درک و پذیرش تجربه است که خود به دو شاخه تقسیم می‌شود: ۱) تجربه عینی و ۲) مفهوم‌سازی انتزاعی؛ و حالت دوم دیالکتیکی شامل تغییر و یا تبدیل تجربه است که آن نیز به دو شاخه مقابل تقسیم می‌شود: ۱) مشاهده تأملی و ۲) آزمایشگری فعال. همان‌طور که مشخص است، در این چرخه، یادگیری از حل خلاقانه تنش میان این چهار حالت نشأت می‌گیرد. به گفته دیوید کلب، این فرایند به‌عنوان یک چرخه یا در عمل به‌عنوان یک مارپیچ یادگیری به صورت ایده‌آل ترسیم شده است که فرد یادگیرنده تمام حالات گفته شده (تجربه کردن، بازتاب، مفهوم‌سازی، آزمایشگری)

را به طور ملموس و در یک فرایند برگشت پذیر حس می کند. اگر دقیق نگاه کنیم، متوجه خواهیم شد که تجارب عینی، پایه و بنیانی برای مشاهده تأملی در فرد، و مشاهدات تأملی نیز مبنایی برای مفهوم سازی های جدید خواهند بود که در نهایت فرد از این مفهوم سازی ها در اقدامات آتی خود بهره می برد و آنها را دوباره در بوته آزمایش قرار می دهد (Kolb, 2015, p. 123). از جمله چارچوب هایی که می توان آن را جامع و نسبتاً کامل دانست و با جزئیات بیشتری آنچه برای انسان در یادگیری تجربه محور رخ می دهد را تشریح کرده است، چارچوب مفهومی برد و ویلسون است. در این مدل توضیح داده شده است که محیط پیرامونی انسان که شامل محیط یادگیری و فعالیت های یادگیری است به وسیله حواس انسان با محیط درونی انسان که شامل احساسات، هوش، منطق و استدلال آدمی است مرتبط می شود و در نهایت رفتار، احساس، نگرش و به طور کلی تغییراتی که از جنس تغییر در ذهن و روح و عمل هستند برای انسان اتفاق می افتد. آنچه در این مدل جالب توجه است، اشاره به احساسات انسان به عنوان یک عضو و یک چرخ دنده مهم در یادگیری تجربه محور است. به این معنا که در این فرایند باید تمام شور و اشتیاق انسان درگیر شود و نسبت به یادگیری و انجام فعالیت ها علاقه و دغدغه وجود داشته باشد تا این فرایند یادگیری به خروجی نهایی آن، که اصلاح و بهبود است، بینجامد. همچنین، به عنوان جزء مهم دیگر این مدل، می توان به فعالیت های یادگیری اشاره کرد. توضیح اینکه سازمانی که به دنبال ایجاد محیط یادگیری بر اساس این رویکرد توسعه ای است باید فعالیت ها و موقعیت های یادگیری را نیز استخراج کرده باشد، چرا که قرار گرفتن در هر موقعیت یا انجام هر اقدام جدیدی لزوماً توسعه و ارتقای فردی را به دنبال نخواهد داشت. از طرف دیگر، منظور از محیط یادگیری که به عنوان جزء اول این مدل به آن اشاره شده است، مقدمات، لوازم و تجهیزاتی است که لازمه ایجاد یک موقعیت توسعه ای برای کارکنان است که در تمرین های توسعه تجربه محوری که امروزه به آن پرداخته می شود، این تجهیزات به صورت دقیق مورد توجه مربیان و آموزگاران این حوزه قرار می گیرد (Beard & Wilson, 2013, p. 7).

مطابق با مباحث پیشین، بر اساس دیدگاه بسیاری از نظریه پردازان از جمله ادگار دیل، یادگیری مبتنی بر تجربه به عنوان یکی از کارآمدترین و پایدارترین روش های یادگیری

شناخته می‌شود. افزون بر این، در مدل‌های یادگیری تجربی کلب و همچنین برد و ویلسون، که به اذعان خود نظریه‌پردازان ملهم از مدل‌های لوین و پیازه است، یادگیری تجربی محصول تعامل فرد با محیط خارجی تلقی می‌گردد. همان‌طور که پیشتر تشریح گردید، برد و ویلسون در مدل خود این فرایند را با تفصیل بیشتری مورد واکاوی قرار داده‌اند و سازوکار این توسعه را با وضوح بیشتری تبیین نموده‌اند.

به‌طور کلی، اگرچه مدل ارائه شده توسط کلب در حوزه یادگیری تجربی از شهرت و رواج قابل توجهی برخوردار است، با این حال به نظر می‌رسد که این مدل با سادگی بیش از حد، ظرایف موجود در این فرایند را نادیده انگاشته است. این نقیصه تا حدودی در مدل برد و ویلسون مرتفع گردیده است. مضافاً می‌توان اذعان داشت که مدل‌های مذکور صرفاً به ارائه چارچوبی نظری و تبیین نحوه یادگیری افراد اکتفا نموده و در خصوص شناسایی موقعیت‌های توسعه‌بخش، رویکردی انفعالی اتخاذ کرده‌اند. شایان ذکر است که با مذاقه در پژوهش‌های معاصر، می‌توان دریافت که تحقیقات در این حوزه تغییر جهت داده و از صرف ارائه مدل‌های نظری به سمت طراحی تمرین‌هایی برای یادگیری تجربی سوق پیدا کرده‌اند.

۴. روش‌شناسی

جامعه آماری این پژوهش را مدیران ارشد صنعت نفت و گاز تشکیل می‌دهند که غالباً سابقه‌ای بیش از ده سال در این صنعت داشته و از مدیران خوشنام و موفق آن به شمار می‌روند. برای درک عمیق‌تر مسأله محوری تحقیق، شانزده مصاحبه با مدیران عامل شاغل در صنعت نفت و گاز انجام پذیرفته است. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از این پژوهش، ساختارمند بوده و مستلزم حضور و مشارکت مستقیم محقق (از طریق مشاهده و مصاحبه) است، مسیر تحقیق بر اساس رویکرد کیفی طی شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به هر مصاحبه، این اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و برخی از آنها در مصاحبه‌های بعدی، توسط سایر مصاحبه‌شوندگان، مورد سنجش و ارزیابی واقع شده‌اند. فهرست افراد مورد مصاحبه در ادامه ارائه خواهد شد.

جدول (۱): لیست مصاحبه شوندگان

مصاحبه شوندگان	مدرک	جنسیت	مدت زمان مصاحبه	کد مصاحبه شونده
مصاحبه شونده اول	کارشناسی ارشد	مرد	۰:۵۸:۵۳	A
مصاحبه شونده دوم	کارشناسی ارشد	مرد	۱:۲۹:۵۷	B
مصاحبه شونده سوم	کارشناسی ارشد	مرد	۰:۵۸:۰۶	C
مصاحبه شونده چهارم	دکتری	مرد	۱:۰۲:۲۱	D
مصاحبه شونده پنجم	کارشناسی ارشد	مرد	۱:۲۲:۱۲	E
مصاحبه شونده ششم	دکتری	مرد	۱:۲۴:۴۰	F
مصاحبه شونده هفتم	دکتری	مرد	۰:۵۴:۱۱	G
مصاحبه شونده هشتم	دکتری	مرد	۰:۲۱:۰۶	H
مصاحبه شونده نهم	کارشناسی	مرد	۱:۲۲:۰۵	I
مصاحبه شونده دهم	کارشناسی ارشد	مرد	۰:۳۱:۳۲	J
مصاحبه شونده یازدهم	کارشناسی ارشد	مرد	۱:۰۹:۰۷	K
مصاحبه شونده دوازدهم	دکتری	مرد	۰:۴۴:۲۲	L
مصاحبه شونده سیزدهم	دکتری	مرد	۰:۳۳:۴۷	M
مصاحبه شونده چهاردهم	دکتری	مرد	۰:۳۷:۵۸	N
مصاحبه شونده پانزدهم	دکتری	مرد	۰:۴۱:۳۷	O
مصاحبه شونده شانزدهم	کارشناسی ارشد	مرد	۰:۵۹:۰۴	P

منبع: نویسندگان

شایان ذکر است که پیش از آغاز فرایند مصاحبه، پرسش‌های مربوطه با توجه به ادبیات پژوهش استخراج گردیده و طی جلساتی، علاوه بر اساتید، با چند تن از متخصصین حوزه نفت و گاز به بحث و بررسی گذاشته شد تا مورد تدقیق بیشتری قرار گیرد. همچنین، در عمل، محقق با ۲۳ نفر از مدیران عامل در صنعت نفت و گاز مصاحبه به عمل آورده است که اگرچه تلاش بر مفید بودن مصاحبه و نیل به اهداف پژوهش

بوده، اما در برخی موارد، مسیر مصاحبه به نحو دیگری پیش رفته است. در ادامه، این مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. روش داده‌بنیاد، یک روش کیفی و مبتنی بر گردآوری اطلاعات با استفاده از ابزارهای گوناگون است که بسیاری از پژوهش‌ها بر مبنای آن انجام می‌پذیرد. واژه «گراندد تئوری» به شکل‌های متفاوتی نظیر نظریه بنیادی، نظریه زمینه‌ای، نظریه مبنایی، نظریه داده‌محور، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نظریه مفهوم‌سازی بنیادی، رویش نظریه و نظریه برخاسته از داده نیز به کار رفته است.

به‌طور کلی، کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد می‌تواند در سه مرحله زیر انجام شود:

۱. کدگذاری باز: فرایند کدگذاری با کدگذاری باز، که شامل بررسی جمله به جمله و کلمه به کلمه داده‌هاست، آغاز می‌شود و هدف از آن شناسایی کدهای اصلی پژوهش است. این نوع کدگذاری به محقق این امکان را می‌دهد تا مقوله‌ها را به‌درستی شناسایی و اشباع نماید. همچنین، این بررسی جزء به جزء تضمین می‌کند که نظریه یا چارچوب نهایی استخراج‌شده، جامع بوده و هیچ داده ارزشمندی از قلم نیفتد.
۲. کدگذاری محوری: این مرحله از کدگذاری، فرایند ایجاد ارتباط میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌هایشان و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری از آن جهت محوری نامیده شده که حول محور یک مقوله انجام می‌پذیرد. در این مرحله، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد حاصل از کدگذاری باز، در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا دانش فزاینده‌ای در مورد روابط میان آنها حاصل شود (Lee, 2001).

۳. کدگذاری انتخابی/گزینشی: در کدگذاری باز، پژوهشگر به ایجاد مقوله‌ها و تعیین ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس تلاش می‌کند تا نحوه تغییر مقوله‌ها در طول ابعاد تعیین‌شده را مشخص نماید. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به‌طور نظام‌مند اصلاح و تکمیل شده و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند؛ با این حال، این‌ها هنوز مقوله‌های اصلی نیستند که در نهایت برای تشکیل یک ساختار نظری جامع‌تر، یکپارچه شوند، به‌گونه‌ای که نتایج پژوهش، شکل نظریه به خود بگیرد. بنابراین، کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها در جهت نیل به نظریه نهایی است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۷).

۵. تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج شده

۵-۱. کدگذاری باز پژوهش

فرایند پژوهش بدین گونه پیش رفت که ابتدا فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به صورت کدهای باز، کدگذاری گردید که در ادامه تشریح خواهد شد. از مجموع محتوای این مصاحبه‌ها، ۱۳۰ جمله در قالب ۳۵ کد باز استخراج گردید.

کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها به صورت خلاصه به شرح زیر است:

جدول (۲): خلاصه‌ای از کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کدباز / مفهوم اولیه	نشانگرها
۱	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت یا مدیریت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2
۲	تجربه سودآور کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود	B4-B5-B6-C1-C2-D1-D2-H2-K1
۳	وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز	O1-M2-L3-L4-H3-G2-G3-G4-C3
۴	تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	O2-M3-J2-E1-D3-D4-B7-
۵	تجربه ایده‌پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان	B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10
۶	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت	O3-J3-G5-F1-F2-A2
۷	تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت (اکتشاف، استخراج، تولید، صادرات و پخش)	O4-B11
۸	تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی در صنعت نفت و گاز	O5-L6-J4-G6-F3-F4
۹	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم	F5-E3-A3-A4
۱۰	تجربه داشتن مربی یا منتور در مسیر شغلی و حرفه‌ای	L7-C4-A5-A6
۱۱	تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت و گاز	L8-F6
۱۲	تجربه تأسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر	D6-C5-B12
۱۳	تجربه شرکت در همایش‌های بین‌المللی	P3-L9-B13-B14-B15

ردیف	کدباز / مفهوم اولیه	نشانه‌ها
۱۴	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت	L10
۱۵	تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در صنعت نفت و گاز	L11
۱۶	تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مخالف	L12-G7
۱۷	تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان	G8-F7
۱۸	تجربه محقق کردن اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده	F8-J5-G9
۱۹	تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست	O6-K2-F9-E4
۲۰	تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده	N3-F10-F11-F12
۲۱	تجربه انجام وظایف مدیر مافوق	F13
۲۲	تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان	H4-I1
۲۳	تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری	G10-B16
۲۴	تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز	B17-F14
۲۵	تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی	B18-M4
۲۶	تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه	M5-C6-A7
۲۷	تجربه مطالعه و چکیده نویسی کتب مدیریت	C7
۲۸	تجربه آشنایی با قوانین و مقررات حاکم بر صنعت نفت و گاز	G11-C8-A8-N4
۲۹	تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	M6-E5-A9
۳۰	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک	K3
۳۱	تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی	O7-N5-C9-A10
۳۲	تجربه شرکت در دوره‌های آموزشی خارج از کشور	L13
۳۳	تجربه مواجهه و رویارویی با بحران	C10
۳۴	تجربه مبارزه با فساد مالی	C11-B19-B20
۳۵	علاقه و دغدغه‌مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L14-H5-G12-F15-B21

منبع: یافته‌های تحقیق

۵-۲. کدگذاری محوری پژوهش

با بررسی و تجزیه و تحلیل کدهای به دست آمده، با در نظر گرفتن قرابت معنایی و محتوایی برخی کدها نسبت به یکدیگر، آنها را در کدهای انتزاعی تری که همان مقوله‌ها می‌باشند، جای داده شد. در این مرحله ۶ مقوله ایجاد شد که عبارتند از:

جدول (۳): کدگذاری محوری مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
توسعه و محدودیت	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم/ تجربه تاسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر/ تجربه سودآور کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود/ تجربه مواجهه و رویارویی با بحران/ تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مختلف/ تجربه مبارزه با فساد مالی در شرکت	F5-E3-A3-A4-B4-B5-B6-C1-C2-D1-D2-H2-D6-C5--K1 B12- C10- L12- G7- C11-B19-B20
توسعه و همراهی	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت و مدیریت/ تجربه داشتن مربی یا منتور در مسیر شغلی-حرفه‌ای/ تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه/ تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست/ تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده/ تجربه انجام وظایف مدیران فوق/ تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2- L7-C4-A5-A6- M5-C6-A7-O6-K2-F9-E4-N3-F10-F11-F12- F13- L8-F6
توسعه مسأله محور	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت و گاز/ تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در حوزه نفت و گاز/ تجربه ایده پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان/ تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز/ تجربه شرکت در دوره‌های خارج از کشور/ تجربه مطالعه و چکیده نویسی کتب مدیریت/ علاقه و دغدغه مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L10- L11- B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10- B17-F14- L13- C7-L14-H5-G12-F15-B21
توسعه از طریق گردش شغلی-وظیفه‌ای	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت/ تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت (اکتشاف، استخراج، تولید)/ تجربه آشنایی با قوانین و مقررات	O3-J3-G5-F1-F2-A2- O4-B11-G11-C8-A8-N4-O1-M2-L3-L4-

مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
	حاکم بر صنعت نفت و گاز/ وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز/ تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان/ تجربه محقق کردن اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده / تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی/ تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری/ تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان	H3-G2-G3-G4- C3- G8-F7- F8- J5-G9- O5-L6- J4-G6-F3-F4- G10-B16- H4-I1
توسعه و انتقال دانش	شرکت در همایش‌های بین‌المللی/ تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی/ تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	P3-L9-B13-B14- B15- B18-M4- O2-M3-J2-E1- D3-D4-B7-
آموزش‌های پایه	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک/ تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی/ تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	K3- O7-N5-C9- A10- M6-E5-A9

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۵. کدگذاری گزینشی

همان‌طور که در فصل سوم توضیح داده شد، بعد از طی کردن کدگذاری باز و کدگذاری محوری، اگرچه مقوله‌ها استخراج شده‌اند و با زیرمقوله‌ها پیوند خورده‌اند؛ اما هنوز مقوله‌های اصلی شکل نگرفته‌اند و در مرحله کدگذاری گزینشی یا انتخابی است که مقوله‌های اصلی که چارچوب نهایی پژوهش را یکپارچه و منسجم می‌کنند، تثبیت می‌شوند.

جدول (۴): کدگذاری گزینشی مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
۱	محدودیت و توسعه	تجربه مدیریت یک پروژه همراه با محدودیت اعم از کمبود زمان، نیرو، پول و تحریم/ تجربه تاسیس یک شرکت، سیستم، واحد یا کارگروه از صفر/ تجربه سودآور	F5-E3-A3-A4- B4-B5-B6-C1- C2-D1-D2-H2- D6-C5--K1 B12- C10- L12-

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانگرها
		کردن یک شرکت یا یک مجموعه در حال رکود/ تجربه مواجهه و رویارویی با بحران/ تجربه سازگاری با گروه‌ها و رویکردهای مختلف/ تجربه مبارزه با فساد مالی در شرکت	G7- C11-B19-B20
۲	همراهی و توسعه	تجربه آشنایی با شرکت‌ها، مدیران یا اساتید متبحر در نفت و مدیریت / تجربه داشتن مربی یا متور در مسیر شغلی-حرفه‌ای/ تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه/ تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست/ تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده/ تجربه انجام وظایف مدیرمافوق/ تجربه همراهی با مدیران ارشد صنعت نفت	A1-B1-B2-B3-G1-H1-J1-L1-L2-M1-N1-P1-P2- L7-C4-A5-A6- M5-C6-A7- O6-K2-F9-E4- N3-F10-F11-F12- F13-L8-F6
۳	تحقیق و توسعه	تجربه کار پژوهشی عمیق بر روی مسأله محوری در صنعت نفت و گاز/ تجربه همکاری و فعالیت با مراکز مطالعاتی در حوزه نفت و گاز/ تجربه ایده‌پردازی و اجرای یک ایده نو در سازمان/ تجربه گردآوری و تحلیل درست اطلاعات در صنعت نفت و گاز/ تجربه شرکت در دوره‌های خارج از کشور/ تجربه مطالعه و چکیده‌نویسی کتب مدیریت/ علاقه و دغدغه‌مندی بر روی صنعت نفت و گاز	L10- L11- B8-N2-L5-E2-D5-B9-B10- B17-F14- L13- C7-L14-H5-G12-F15-B21
۴	بسط رویکردها و توسعه	تجربه گردش شغلی در مشاغل کلیدی وزارت نفت/ تجربه فعالیت در حوزه‌های تخصصی نفت(اکتشاف، استخراج، تولید)/ تجربه آشنایی با قوانین و مقررات حاکم بر صنعت نفت و گاز/ وجود حداقل سابقه و تمرکز ۵ یا ۱۰ ساله در صنعت نفت و گاز/ تجربه تدوین، هدایت یا پیشبرد استراتژی در سطوح بخشی سازمان/ تجربه محقق کردن	O3-J3-G5-F1-F2-A2- O4-B11- G11-C8-A8-N4- O1-M2-L3-L4-H3-G2-G3-G4-C3-G8-F7- F8-J5-G9- O5-L6-J4-G6-F3-F4-G10-B16- H4-I1- P3-L9-B13-

ردیف	مقوله‌ها	ابعاد / اجزای مقوله‌ها	نشانه‌ها
		اهداف محول شده یا اهداف برنامه‌ریزی شده / تجربه فعالیت در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک یا برنامه‌ریزی تلفیقی / تجربه فعالیت و کار در فضای مبادلات ارزی-دلاری / تجربه مذاکره موفق پیرامون مسأله‌ای محوری برای سازمان / شرکت در همایش‌های بین‌المللی / تجربه کار، تعامل و ارتباط با یکی از صنایع چینی / تجربه انتقال دانش، تجهیزات و بستن قراردادهای بین‌المللی	B14-B15- B18- M4- O2-M3-J2- E1-D3-D4-B7-
۵	نوآوری، استاد محوری و توسعه	تجربه حضور در دوره آموزشی مدیریت استراتژیک / تجربه گذراندن دوره آموزش مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی / تجربه حضور در دوره آموزشی آشنایی با صنعت نفت و گاز	K3- O7-N5-C9- A10- M6-E5- A9

منبع: یافته‌های تحقیق

۶. تبیین چارچوب

بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، پنج مقوله اصلی، چارچوب توسعه تجربه محور را برای مدیران تبیین می‌کنند. این پنج مقوله، که در تعامل با یکدیگر عمل می‌کنند، می‌توانند مسیر توسعه‌ای کارآمد و موفق را برای افراد، به‌ویژه در سطوح مدیریتی، رقم زنند. در ادامه، به تفصیل به بررسی و واکاوی هر یک از این مقولات می‌پردازیم و ظرافت‌های موجود در هر کدام را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

۶-۱. محدودیت و توسعه

بر اساس داده‌های گردآوری شده و تبادل نظر با خبرگان پیرامون نحوه توسعه افراد از طریق تجارب، به نظر می‌رسد یکی از مؤثرترین حوزه‌های توسعه‌ای برای افراد، به‌ویژه مدیران، تجاربی است که در آنها فرد ملزم به گذر از یک محدودیت در راستای حل یک مسأله است. آنچه سبب رشد و ارتقای افراد در این حوزه از تجارب می‌شود، مسئولیتی است که بر دوش آنها قرار دارد و انجام این مسئولیت و به سرانجام رساندن آن با موانع

درونی و بیرونی همراه است. موانع درونی می‌تواند شامل کمبود نیروی انسانی یا منابع مالی باشد و موانع بیرونی می‌تواند شامل مواردی نظیر تحریم‌ها باشد.

۲-۶. همراهی و توسعه

می‌توان این حوزه از تجارب توسعه‌ای را دووجهی در نظر گرفت؛ زیرا فرد در این دسته از تجارب، دو نقش را عهده‌دار می‌شود: در برخی از تجارب، فرد نقش مربی را ایفا کرده و به تربیت دیگران می‌پردازد و در برخی دیگر، خود تحت تربیت و آموزش قرار می‌گیرد. برای مثال، در «تجربه ارتکاب خطای مدیریت شده»، فرد از طریق همراهی با رئیس یا مدیر مافوق خود که نقش مربی او را ایفا می‌کند، در مسیر توسعه گام برمی‌دارد و به تدریج پرورش می‌یابد. در «تجربه تربیت، توسعه و پرورش افراد زیردست»، فرد مسئولیت دارد تا با افراد زیرمجموعه خود تعامل مستمر داشته باشد و در نقش مربی ظاهر شده و گام‌به‌گام به آموزش، پیشرفت و ارتقای کارکنان خود اهتمام ورزد. در «تجربه تفویض اختیار به کارمندان و هدایت و نظارت بر پروژه»، شرایطی مهیا می‌شود که فرد هم تربیت می‌شود و هم تربیت می‌کند. به بیان دیگر، فرد از طریق تفویض اختیار به افراد، هم بار وظایف خود را سبک‌تر کرده و می‌تواند به برنامه‌ریزی و سازماندهی اهداف کلان‌تر سازمان بپردازد و هم فرصت شکوفایی را برای افراد زیرمجموعه خود فراهم می‌آورد. علاوه بر این، از مزایای دیگر چنین تفویض اختیاری که به صورت جامع انجام می‌شود، شکل‌گیری هویت فردی در ارتباط با یک کار معین است. به عنوان مثال، در شرایطی که مدیر صرفاً اجازه انجام بخشی از یک وظیفه را به فرد محول می‌کند، با حالتی که تمام فرایند کار به فرد مقابل سپرده می‌شود، تفاوت معناداری وجود دارد. واضح است که در حالت دوم، فرد با انجام تمام مراحل کار، نسبت به آن وظیفه احساس مسئولیت و تعلق خاطر بیشتری پیدا می‌کند و هویت او با آن کار پیوند می‌خورد.

۳-۶. تحقیق و توسعه

این بخش از تجارب توسعه‌ای ناظر به مواجهه فرد با یک مسأله محوری در سازمان است. علاقه و دغدغه‌مندی فرد نسبت به صنعت نفت و گاز، بستر مناسبی را برای یادگیری و حل مسائل این حوزه فراهم می‌آورد. بنابراین، قرار دادن افراد در معرض مسائل اساسی صنعت می‌تواند هم به پیشرفت صنعت یاری رساند و هم افراد را در زمینه‌های مطالعاتی

و پژوهشی برای یافتن راه حل یک مسأله در سازمان توسعه دهد. آشنایی با مراکز مطالعاتی، نوع اطلاعات مورد نیاز و مسیر دستیابی به آنها، ایده پردازی، اجرا و دریافت بازخورد، مطالعه کتاب و غیره، از جمله مسیرهای توسعه ای است که طی آن، فرد از طریق کار با داده های گوناگون و تجزیه و تحلیل آنها، به دنبال راهکاری برای یک مشکل در سطح سازمان یا صنعت می گردد.

۶-۴. بسط رویکردها و توسعه

می توان گفت توسعه ای که در مواجهه با این دسته از تجارب برای فرد حاصل می شود، ناشی از دو رخداد کلیدی است:

الف) گردش شغلی در مشاغل کلیدی و تخصصی وزارت نفت و گاز. ب) تلاش برای انتقال فناوری یا تعامل با شرکت ها یا مدیران در سطح بین الملل.

مدیرعامل سازمان بدون تردید باید شایسته ترین فرد باشد. بنابراین، یک مدیر ارشد علاوه بر اینکه باید نسبت به مشاغل تخصصی در صنعت (شامل اکتشاف، استخراج، تولید، صادرات و توزیع) اشراف کامل داشته باشد، باید در مشاغل کلیدی صنعت نیز تجربه عملی داشته باشد. در گام نخست، لازمه و پیش نیاز این امر آن است که چنین فردی از بدنه صنعت رشد یافته و مدارج را به تدریج طی کرده باشد. به بیان دیگر، طبق نظر خبرگان، لازم است فرد به مدت ۵ تا ۱۰ سال در فضای صنعت نفت و گاز تنفس کرده باشد. اما صرف اینکه فردی سنواتی را در سازمان سپری کرده و سابقه طولانی دارد، الزاماً شایستگی مورد نیاز را برای او به ارمغان نمی آورد. به باور نگارنده، داشتن سابقه و تمرکز ۵ تا ۱۰ ساله برای دستیابی به توانمندی یک مدیر ارشد، شرط لازم است اما کافی نیست.

با گذر از این ملاحظه، در ادامه باید گفت مدیر ارشد سازمان باید با کسب و کار اصلی یا اصطلاحاً Core Business سازمان آشنایی عمیق داشته باشد. اما علی رغم اهمیت این موضوع، یک مهندس متبحر لزوماً نمی تواند یک مدیرعامل موفق نیز در سازمان باشد، زیرا مدیریت ارشد، فراتر از اشراف بر امور مهندسی است و علاوه بر آن، مستلزم درک عمیق از مسائل مالی، منابع انسانی، صادرات و واردات و سایر مشاغل کلیدی در صنعت است.

موضوع دیگری که به عقیده نگارنده از جمله تجارب کلیدی یک مدیر ارشد تلقی می‌شود، داشتن تجربه در حوزه بین‌الملل است که می‌تواند در قالب‌هایی چون انتقال فناوری، شرکت در همایش‌های بین‌المللی و تعامل با شرکت‌های خارجی محقق شود. هسته و رویداد محوری که در اثر مواجهه با این دسته از تجارب حاصل می‌شود، شکستن پوسته رویکردهای سنتی و روش‌های منسوخ انجام کار است. به عبارت دیگر، فرد در اثر پشت سر گذاشتن این تجارب، با رویکردهای گوناگون و متنوعی در صنعت مواجه می‌شود که می‌تواند ناظر به نحوه انجام کار، نوع نگاه به مسأله، عملیاتی‌سازی فرایندهای کاری و مسائلی از این دست باشد. این مواجهه، سبب بسط و توسعه ذهن، رویکردها و نگرش‌های فرد نسبت به مسائل و حوزه‌های گوناگون در صنعت خواهد شد. مشاهده ایده‌های متنوع در ارتباط با مسائل روزمره، نوع برداشت و تحلیل ما از وضعیت حال و آینده را شکل خواهد داد.

۵-۶. نوآموزی، استادمحوری و توسعه

تجارب توسعه‌ای مطرح‌شده در این بخش از این حیث حیاتی و ضروری تلقی شده‌اند که مدیر ارشد سازمان باید نسبت به مطالب کاربردی در این حوزه‌ها اشراف نسبی داشته باشد. اما اثر و توسعه‌ای ناشی از این تجارب، صرفاً محدود به یادگیری این مطالب که شاید برای مدیران تازه‌کار و کم‌تجربه، بدیع باشد، نمی‌شود. آنچه خبرگان و مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند، نه فقط معطوف به مطالب آموزشی ارائه‌شده در این دوره‌ها، بلکه مهم‌تر از آن، ناظر به اساتیدی بود که در این دوره‌ها با آنها آشنا می‌شدند. به عقیده نگارنده، اتفاق و رویداد کلیدی که سبب توسعه مدیران می‌شد، مواجهه با افراد برجسته و کارآزموده در کسوت استادی طی یک دوره آموزشی بود. بنابراین، آنچه سبب جلب توجه نگارنده به این دسته از تجارب شده، صرفاً انتقال دانش نیست، بلکه فردی است که در جایگاه استادی قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، مهم‌تر از محتوای آموزشی، تجربه آشنایی و تعامل با شخصی است که در جایگاه استاد و به‌عنوان مدرس ذیل یک عنوان آموزشی به تدریس می‌پردازد. در تجارب مطرح‌شده توسط مدیران در طول گردآوری اطلاعات، غالباً اساتید این دوره‌ها، اشخاص ماهر و کارآزموده‌ای بودند که هم با حوزه نظری مسائل آشنایی داشتند و هم خود در میدان عمل حاضر بوده و با ظرایف و

پیشگیری‌های مسائل صنعت دست‌وپنجه نرم کرده بودند. از این روی، توسعه، نوآموزی و استادمحوری بر دانش ضمنی تأکید دارد که در اثر گذراندن چنین دوره‌هایی برای افراد حاصل می‌شود.

نتیجه‌گیری

هدف بنیادین این پژوهش، پاسخ به این پرسش اساسی بود که پرورش یک مدیرعامل یا مدیر ارشد کارآمد و موفق در صنعت نفت و گاز، مستلزم چه ویژگی‌هایی از جمله دانش، شایستگی‌ها و به‌ویژه، تجارب است. کانون توجه این تحقیق بر **تجارب** معطوف بود و پرسش‌های مطروحه در مصاحبه‌ها با مدیران ارشد صنعت نفت و گاز نیز ناظر بر تجاربی بود که از منظر خبرگان، وجود آنها در کارنامه شغلی مدیران برای توسعه و رشد فرد تا نیل به سطح توانمندی یک مدیر ارشد، ضروری و حیاتی تلقی می‌شد.

به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی منابع انسانی و ترسیم کارراه برای مدیران صنعت نفت و گاز، که صنعتی پیشرو، اثرگذار و راهبردی محسوب می‌شود، از اهمیت بسزایی برخوردار است. تبیین مسیر توسعه‌ای و کارراه شغلی یک فرد برای دستیابی به جایگاه مدیریت ارشد سازمان، تعیین ایستگاه‌های حرفه‌ای برای یک مدیرعامل، مدت زمان توقف در هر ایستگاه، شایستگی‌های مورد انتظار در هر مرحله و مسائلی از این دست در حوزه جانشین‌پروری، دغدغه اصلی این پژوهش را تشکیل می‌داد. با توجه به جامعه آماری و نمونه‌گیری تحقیق حاضر، یافته‌های پژوهش عمدتاً به مدیران مرد شاغل در این صنعت مرتبط است، اگرچه می‌توان با تقریب قابل قبولی، این یافته‌ها را به تمامی مدیران در صنعت نفت، صرف‌نظر از جنسیت آنها، نیز تعمیم داد.

همان‌طور که پیش‌تر تشریح شد، از دیدگاه کلب، یادگیری فرایندی است که از طریق دگرگونی و بازتاب ذهنی تجارب در ذهن، به خلق دانش جدید و توسعه فرد منتهی می‌شود. در تشریح مفهوم محدوده آغازین توسعه (Zone of Proximal Development) نیز بیان گردید که این محدوده، بازه یا نقطه‌ای است که فرد باید در آن رشد و ارتقا یابد و بیاموزد که چگونه در مواجهه با مسائل جدید، به‌طور مستقل و بدون نیاز به یاری دیگران، به حل مسأله بپردازد. این یادگیری از طریق تعامل درونی فرد با محیط پیرامون، شامل افراد، اشیاء، نمادها و غیره، حاصل می‌شود. همچنین به سفرهای ماجراجویانه

(Expeditions) اشاره شد که موقعیت‌هایی نو برای افراد خلق می‌کنند و آنها را در معرض تجارب جدید قرار می‌دهند. حضور در این موقعیت‌ها و انجام کنشی هرچند کوچک، فرد را وارد چرخه یادگیری تجربه‌محور می‌کند؛ چرخه‌ای که به واسطه یک رخداد جدید و چالش‌برانگیز، به خلق دانش نوین در فرد می‌انجامد. به بیان دیگر، حضور در موقعیت‌هایی نظیر کوهنوردی، ماجراجویی در دل طبیعت که با فراز و نشیب‌های متعددی همراه است و مستلزم هم‌زیستی برای حفظ سلامت و رسیدن به مقصد است، به ارتقا و توسعه نگرشی و مهارتی افراد می‌انجامد، همان‌طور که آلیسون در سال ۲۰۰۰ به توسعه حاصل از این سفرها اشاره کرده بود.

حال با در نظر گرفتن مفاهیم و نظریات فوق، فرض کنید که در مسیر تحقیقات به محتوایی دست یافته‌ایم که موقعیت‌های توسعه‌ای را به ما معرفی می‌کند؛ موقعیت‌هایی که فرد با قرارگیری در آنها، در شایستگی‌های سازمانی موردنظر ما پرورش می‌یابد. در این صورت، می‌توان با بهره‌گیری از چرخه یادگیری تجربه‌محور و از طریق این موقعیت‌ها و قرار دادن افراد مستعد در معرض آنها، به توسعه این افراد در سازمان یا صنعت یاری رساند. این همان محتوایی است که پژوهش حاضر در پی دستیابی به آن بود و نهایتاً در قالب چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز ارائه گردید.

این چارچوب که بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها تدوین شده، در شکل شماره (۱)، مؤلفه‌های اصلی محیط یادگیرنده، یعنی سازمان، را به تصویر می‌کشد. سپس، به منظور عملیاتی و کاربردی‌سازی مؤلفه‌های توسعه تجربه‌محور، ابعاد هر یک از مؤلفه‌ها به اختصار و با استفاده از نماد، مشخص شده است. این چارچوب که در بخش «بحث» به تفصیل مورد واکاوی قرار گرفت، شامل پنج مقوله محوری است:

۱. توسعه، نوآموزی و استادمحوری

۲. توسعه و همراهی

۳. تحقیق و توسعه

۴. توسعه و محدودیت

۵. توسعه و بسط رویکرد

این چارچوب می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی و توسعه فردی مدیران در صنعت نفت و گاز مورد استفاده قرار گیرد و به پرورش مدیرانی توانمند و کارآمد برای آینده این صنعت کلیدی یاری رساند.



شکل (۱): چارچوب تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز

منبع: یافته‌های پژوهش

جمع‌بندی

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین تجارب کلیدی در توسعه مدیران صنعت نفت و گاز انجام پذیرفت. برای نیل به این مقصود، ضمن بررسی دقیق ادبیات نظری مرتبط با یادگیری تجربی و توسعه رهبری، مصاحبه‌های عمیقی با ۱۶ تن از مدیران ارشد و موفق این صنعت صورت گرفت. تحلیل داده‌های کیفی حاصل از این مصاحبه‌ها، با استفاده از

روش نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به شناسایی ۳۵ کد باز، ۶ مقوله محوری و در نهایت ۵ مقوله کلیدی انجامید.

پنج مقوله کلیدی استخراج شده، دربردارنده تجاربی هستند که نقشی اساسی در توسعه و ارتقای مدیران در صنعت نفت و گاز ایفا می‌کنند. این مقولات عبارتند از:

۱. توسعه، نوآموزی و استادمحوری: این مقوله بر اهمیت یادگیری مستمر، به‌روزرسانی دانش نظری و بهره‌مندی از تجارب اساتید مبرز و کارآزموده در صنعت تأکید دارد.

۲. توسعه و همراهی: این مقوله نقش دوسویه مربی‌گری و شاگردی را در فرایند توسعه مدیران برجسته می‌سازد و بر اهمیت هدایت و راهنمایی نیروهای زیردست از یک سو و الگوبرداری از مدیران ارشد و باتجربه از سوی دیگر تأکید می‌نماید.

۳. تحقیق و توسعه: این مقوله بر ضرورت درگیر شدن فعالانه مدیران با مسائل و چالش‌های بنیادین صنعت تأکید داشته و نقش کنجکاوی، دغدغه‌مندی و به‌کارگیری مهارت‌های حل مسأله را در توسعه مدیران برجسته می‌سازد.

۴. توسعه و محدودیت: این مقوله به نقش سازنده محدودیت‌ها و چالش‌ها در واداشتن مدیران به خلاقیت، نوآوری و یافتن راهکارهای بدیع برای برون‌رفت از تنگناها اشاره دارد.

۵. توسعه و بسط رویکرد: این مقوله بر اهمیت گردش شغلی در مشاغل کلیدی و تخصصی، تعامل با شرکت‌ها و مدیران بین‌المللی و وسعت بخشیدن به دیدگاه‌ها و نگرش‌های مدیران تأکید می‌نماید.

بر اساس این پنج مقوله کلیدی، چارچوبی از تجارب کلیدی مدیران در صنعت نفت و گاز ارائه گردید. این چارچوب، ضمن ارائه تصویری روشن از مسیر توسعه‌ای مدیران در این صنعت، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای برنامه‌ریزی‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی، جانشین‌پروری و ارتقای سطح شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

کتابنامه

- دانایی‌فرد، حسن و سیدمجتبی، امامی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۱ (۲). ۶۹-۹۷.
- صفایی موحد، سعید. (۱۴۰۰). گراند تئوری: مبانی نظری. رویکردها و رویه‌های جاری. چاپ اول. انتشارات دوران.
- Adamson, John William (ed) (1911) *The Educational Writings of John Locke*. Edwin Arnold. London
- Beard, C and Wilson, J (2002) *Experiential Learning*. Kogan Page. London.
- Beard, C and Wilson, J (2006) *Experiential Learning*. Kogan Page. London.
- Beard, C (2010) *The Experiential Learning Toolkit: Blending practice with concepts*. Kogan Page. London
- Beard, Colin M. Wilson, John P. (2013). *Experiential Learning: A Handbook for Education. Training and Coaching*. Kogan Page Publishers.
- Burch, G. F., Giambatista, R., Batchelor, J. H., Burch, J. J., Hoover, J. D., & Heller, N. A. (2019). A meta-analysis of the relationship between experiential learning and learning outcomes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*. 17 (3). 239-273.
- Cantor, J A (1997) *Experiential Learning in Higher Education: Linking classroom and community*. The George Washington University. Graduate School of Education and Human Development. Washington DC.
- Chan, C. K. Y. (2023). *Assessment for experiential learning* (p. 379). Taylor & Francis.
- Coker, J. S., Heiser, E., Taylor, L., & Book, C. (2017). Impacts of experiential learning depth and breadth on student outcomes. *Journal of Experiential Education*. 40 (1). 5-23.
- Cuffaro, Harriet K (1995) *Experimenting with the World: John Dewey and the early childhood classroom*, Teachers College Press, New York
- David, K. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Engle Wood Cliffs and NJ: Prentice Hal.
- Davis, B., & Summers, M. (2014). Applying Dale's Cone of Experience to increase learning and retention: A study of student learning in a foundational leadership course. *Qscience proceedings*. 2015 (4). 6.
- Fenwick, T. J. (2000). Expanding conceptions of experiential learning: A review of the five contemporary perspectives on cognition. *Adult education quarterly*. 50 (4). 243-272.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. University of California.,
- Griffin, C. (1992) 'Absorbing experiential learning', in J. Mulligan, and C. Griffin (eds) *Empowerment through Experiential Learning*, London: Kogan Page. 31-36

- Hutton, M (1989) Learning from action: A conceptual framework. in Making Sense of Experiential Learning: *Diversity in theory and practice* . eds S Weil and I McGill. Society for Research into Higher. Education & Open University Press. Milton Keynes.UK.
- Joy, S., & Kolb, D. A. (2009). Are there cultural differences in learning style?. *International Journal of intercultural relations*. 33 (1). 69-85.
- Keeton, M and Tate, P (1978) (eds) *Learning by Experience – what, why and how*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kolb, A. Y., and Kolb, D. A., *The Kolb Learning Style Inventory 4.0: A Comprehensive Guide to the Theory*. Psychometrics, Research on Validity and Educational Applications. Boston. MA: Hay Resources Direct, www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand. (2013a).
- Kolb, David A (2015) *Experiential Learning : Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- lee, J. (2001). A grounded theory: *integration and internalization in ERP adoption and use*. s.n.
- Macala, Joan C (1986) Sponsored experiential programs: learning by doing in the workplace. in *Experiential and Simulation Techniques for Teaching Adults* . ed Linda H Lewis. pp 57–70. Jossey-Bass. San Francisco.
- McCauley, C. D., DeRue, D. S., Yost, P. R., & Taylor, S. (2014). Experience-driven leader development: *Models, tools, best practices, and advice for on-the-job development*. (Vol. 170). John Wiley & Sons.
- McGill, I., & Weil, S. W. (1989). Continuing the dialogue: New possibilities for experiential learning. *Making sense of experiential learning*. 249.
- Moon, J. A. (2004). A handbook of reflective and experiential learning: *Theory and practice*. Routledge.
- Noble, M. (2002). *Accrediting experience*, paper given at NUCCAT Annual Conference, November.
- Rogers, A (1996) *Teaching Adults* . Open University Press. Buckingham.
- Rumsey, T. (1996). Not Just Games: *Strategic use of Experiential Learning to Drive Business Results*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Salmon, P. (1989). *Personal stances in learning*. in s. Warner Weil and M. McGill (eds) *Making sense of experiential learning*, Milton Keynes: SRHE/Open University press. pp.230-44
- Saddington, (1992) *Learner Experience: A rich resource for learning* pp 37–39 in Mulligan, J & Griffin, C (Eds) *Empowerment Through Experiential Learning: Explorations of Good Practice*. Kogan Page. London
- Seibert, Kent W (1999) Reflection in action: tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*. Winter. pp 54–65
- Strauss, A. I. (1987). *Qualitative analysis in social research: grounded theory methodology*. Fernuniv.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص ۱۱۷-۱۶۸

طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی: مورد مطالعه برندهای روانکارهای ایرانی

حسین‌گودرزی *

داود فیض **

عظیم‌زاعی ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.247107.3607

چکیده

در دنیای پویا و پیچیده‌ی امروز، کسب‌وکارها به دنبال پیدا کردن راهی برای بالا بردن امنیت کسب‌وکار خود در برابر تهدیدهای محیطی، کاهش دادن هزینه‌های بازاریابی، کسب موفقیت در کسب‌وکار خود و ... هستند. رقابت در بازارهای بین‌المللی روانکارها شدید است و شرکت‌ها باید به بهترین وجه توانایی خود را در این محیط پویا هدایت کنند. ممکن است شرکت‌های تولیدکننده روانکار، تا ۱۰ سال آینده در کشور خودی جایگاهی نداشته باشند. یکی از تصمیمات مهم در فرایند بین‌المللی شدن، انتخاب یک راهبرد ورود است. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هریک از آنها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند. یکی از به روزترین روش‌های دستیابی به اهداف ذکر شده، استفاده از راهبرد مبتنی بر همکاری فرانچایز است. بنابراین، مسأله اصلی این پژوهش عدم وجود الگویی برای طراحی و اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی است. با این وجود هدف اصلی، طراحی الگویی است تا مؤلفه‌های اجزاء اصلی فرانچایز بین‌المللی و روابط بین آنها را در برگرفته و منطق کار کردن برندهای روانکارهای ایرانی را به‌عنوان یک کل نشان دهد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش که متشکل از اجزاء، رابط بین آنها و محتوای آنها است، به‌دست آمد. سپس بر اساس پروتکل مصاحبه، با بیست و دو نفر از خبرگان بخش روانکار، فرانچایز و بازاریابی بین‌الملل مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و رویکرد استراید-استرلینگ استفاده شد که داده‌ها با نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند و نتایج حاصل ۸۹۹ مضمون پایه، ۱۵۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر به‌دست آمد. در نتیجه الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی طراحی شد.

واژگان کلیدی

توسعه بازار بین‌الملل؛ راهبردهای ورود به بازار بین‌الملل؛ برندسازی بین‌المللی؛ برندهای روانکارهای ایرانی؛ فرانچایز بین‌الملل.

* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

ho.goudarzi@semnan.ac.ir

0009-0001-7250-9944

** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول).

mailto:feiz1353@semnan.ac.ir

0000-0002-5535-4370

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

A_zarei@semnan.ac.ir

0000-0002-8719-6338

مقدمه

در دنیای معاصر، کسب‌وکارها به‌طور متعدد در معرض تحولات اقتصادی گسترده قرار دارند که این امر در کشورهایی مانند ایران با چالش‌های بزرگ‌تری همراه است. تغییرات ناگهانی در متغیرهای کلان اقتصادی و سیاسی می‌تواند بر سرنوشت و مسیر توسعه اقتصادی تأثیر بگذارد و کسب‌وکارها را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهد. در این میان، صنعت فرانچایز به دلیل ساختار ویژه و انعطاف‌پذیری‌اش، توانسته است در برابر بحران‌های اقتصادی مانند بحران مالی ۲۰۰۸ و همه‌گیری کووید-۱۹ مقاومت نشان دهد و کمترین آسیب را ببیند. این مسأله نشان‌دهنده اهمیت بررسی و توسعه فرانچایز به‌عنوان یک رویکرد بالقوه برای افزایش پایداری کسب‌وکارها در شرایط بحرانی و دشوار است.

استفاده از فرانچایز بین‌المللی می‌تواند ریسک‌ها و هزینه‌های مرتبط با ورود مستقیم به بازارهای خارجی را کاهش دهد. فرانچایزهای محلی اغلب با شرایط بازار آشنا هستند و می‌توانند ریسک‌های ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، قانونی، و اقتصادی را بهتر مدیریت کنند. بر اساس داده‌های شورای جهانی فرانچایز^۱ در سال ۲۰۲۱ استفاده از فرانچایز بین‌المللی می‌تواند هزینه‌های ورود به بازارهای جدید را تا ۴۰٪ کاهش دهد.

فرانچایز بین‌المللی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با سرعت بیشتری وارد بازارهای جهانی شوند و به تغییرات محیطی و اقتصادی سریع‌تر واکنش نشان دهند. این مدل انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به روش‌های سنتی ورود به بازار دارد. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از مدل فرانچایز بین‌المللی استفاده می‌کنند، به‌طور متوسط ۳۰٪ سریع‌تر از شرکت‌هایی که از روش‌های مستقیم استفاده می‌کنند، وارد بازارهای جدید می‌شوند (گزارش فرانچایز جهانی، ۲۰۲۰، ص. ۱۴).

یکی از مهم‌ترین نتایج استفاده از فرانچایز بین‌المللی، افزایش درآمد و سودآوری است. این مدل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با هزینه‌های کمتر به درآمدهای بالاتر دست یابند. مطالعه دل‌وایت^۲ در سال ۲۰۲۱ نشان داد که شرکت‌های فعال در بخش فرانچایز بین‌المللی به‌طور متوسط ۳۵٪ از درآمد خود را از بازارهای خارجی کسب می‌کنند که این میزان در شرکت‌هایی که فقط به بازارهای داخلی متکی هستند، کمتر است.

جهانی شدن هم به حوزه مصرف و هم به حوزه تولید مربوط است و جهانی سازی مبادله دانش را تسهیل می‌کند. بازارهای بین‌المللی و عوامل چندملیتی و فناوری‌ها به مرزهای ملی محدود نیستند (Loos, Negro & Hekkert, 2020, p. 122).

رقابت در بازارهای بین‌المللی شدید است و شرکت‌ها باید به بهترین وجه توانایی خود را در این محیط پویا هدایت کنند (Monteiro, Soares & Rua, 2019, p. 218). ممکن است صنایعی که در تأمین انرژی، تولید یا مواد و محصولات مصرفی نقش دارند، تا ۲۰ سال آینده در کشور خودی جایگاهی نداشته باشند.

یکی از تصمیم‌های مهم در فرایند بین‌المللی شدن انتخاب یک راهبرد ورود است. انتخاب مناسب‌ترین روش ورود به بازارهای جهانی، شکل‌دهنده راهبردهای ورود یک بنگاه به این بازارها تلقی می‌شود. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هریک از آنها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند. (فلاحی و همکاران، ۱۳۹۵، ص. ۲۶).

دسته‌بندی‌های مختلفی از راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی از سوی پژوهشگران و محققان این حوزه انجام شده است. این دسته‌بندی‌ها مبانی مختلفی از جمله میزان مالکیت، محل تولید، میزان صرف منابع و... را شامل می‌شوند. انواع راهبردهای ورود به بازار بین‌الملل عبارت‌اند از: صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم، صدور جواز تولید و عرضه، سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری مستقیم (کاتلر و کلر، ۲۰۱۲، ص. ۶۵۲).

همان‌طور که در بالا ذکر گردید در دنیای پویا و پیچیده‌ی امروز، کسب‌وکارها به دنبال پیدا کردن راهی برای بالابردن امنیت کسب‌وکار خود در برابر تهدیدهای محیطی، کاهش هزینه‌های بازاریابی، کسب موفقیت در کسب‌وکار خود و... هستند. از طرفی شرکت‌های بزرگ نیز به دنبال گسترش قلمروی ارائه کالاها و خدمات خود به صورت اثربخش و کارا، افزایش سرعت رشد شرکت و... هستند. یکی از به‌روزترین روش‌های دستیابی به اهداف ذکر شده، استفاده از فرانچایز است (Dikova & Brouthers, 2016, p. 34).

گرچه محققین بیش از دو دهه است که در حال تحقیق به روی فرانچایز بین‌المللی هستند. درک ما از سوابق و پیامدهای این نوع خاص (بین‌المللی کردن) محدود است (Madanoglu et al, 2017, p. 678).

انجمن فرانچایز بین‌المللی (IFA)^۳ بیان می‌کند که: فرانچایز، روش آسانی در جهت گسترش تجارت و توزیع کالا و خدمات، از طریق یک مجوز است. (Baresa, Ivanovic & Bogdan, 2017, p. 107)

فرانچایز حق انجام تجارت در یک چهارچوب مقرر شده است. شرکت‌های بازرگانی کوچک و متوسط بیشتر از صدسال است از این روش برای توسعه دادن تجارت خود استفاده کرده‌اند (Czinkota, Ronkainen & Donath, 2004, p. 392).

اغلب شرکت‌های بین‌المللی در ابتدای ورود به بازار یک کشور خارجی ترجیح می‌دهند که با شرکت‌های توزیع محلی که با بازارهای آن کشور به‌خوبی آشنا هستند، همکاری کنند. ولی به‌مرورزمان، اختلاف بین شرکت‌های خارجی و توزیع‌کنندگان محلی بالا می‌گیرد. در بیشتر موارد، شرکت‌های بین‌المللی شکایت‌های مشابهی را مطرح می‌کنند: شرکت توزیع‌کننده برای رشد کسب‌وکار و فروش محصول، سرمایه‌گذاری چندانی را انجام نمی‌دهند؛ از سیاست‌های شرکت پیروی نمی‌کنند؛ و اطلاعات کافی را در اختیار شرکت قرار نمی‌دهد. از سوی دیگر، شرکت‌های توزیع محلی نیز نارضایتی‌های مشابهی دارند: حمایت ناکافی شرکت‌های بین‌المللی، تعیین اهداف ناممکن و طراحی سیاست‌ها و راهبردهای گنگ و نامفهوم از این موارد هستند. از این رو، بازاریاب‌ها به شرکت‌های بین‌المللی توصیه می‌کنند که: بهترین شرکت توزیع را انتخاب کنید؛ سرمایه لازم برای رشد آن شرکت را در نظر بگیرید و با کمک یکدیگر، اهداف و راهبردهای عملیاتی و قابل دسترسی را طراحی کنید (کاتلر و کِلر، ۲۰۱۲، ص. ۶۵۴)؛ بنابراین یک از مؤثرترین روش‌هایی که معضلات گفته شده را بهبود می‌بخشد استفاده از فرانچایز بین‌المللی است (Coo, 2018, p. 685).

امروزه دیگر استفاده از راهبرد همکاری فرانچایز صرفاً محدود به رستوران‌ها و نمونه مشهور آن همچون مک‌دونالد نمی‌شود؛ بلکه بر اساس مطالعه سید^۴ بیش از ۱۲۰ صنعت مختلف همچون خودرو، خدمات کسب‌وکار، خدمات تجاری و مسکونی، اسکان و کرایه

مسکن، خدمات شخصی، رستوران‌های سرویس سریع، مشاور املاک، خرده فروشی غذا، خدمات و محصولات خرده فروشی، رستوران‌های سرویس کامل از فرانچایز استفاده می‌کنند (Seid & Mazero, 2017, p. 12). علاوه بر موارد ذکر شده این روش در رویکرد B2B نیز بسیار مورد توجه و استفاده بوده و موجب دستیابی به اهدافی که کسب‌وکار در توسعه خود مد نظر داشته، شده است (Panda, 2019, p. 1529). در این رویکرد صنایع مختلفی بررسی شده‌اند. علی‌رغم مفید بودن این روش در جهت توسعه بازارهای بین‌المللی، در صنعت فرآورده‌ها و مشتقات نفتی به بررسی این مهم پرداخته نشده است (Adrian, 2021, p. 150).

باتوجه به بررسی‌های صورت‌گرفته علی‌رغم استفاده از فرانچایز به‌عنوان یکی از بهترین روش‌های ورود و توسعه بازارهای بین‌المللی در کشورهای مختلف جهان؛ شرکت‌های ایرانی رغبتی به انتخاب و استفاده از آن نشان نداده‌اند. صنعت روانکار از جمله حلقه‌های تکمیلی زنجیره ارزش نفت محسوب می‌شود که با تولید و تأمین روانکارهای موردنیاز صنایع مختلف از جمله صنعت حمل‌ونقل، نقشی مهم و کلیدی را بازی می‌کند. باتوجه به صادرات محور بودن تقریباً ۵۰٪ از روغن پایه کشور، می‌بایست برنامه‌ریزی جامع و بلندمدتی در این خصوص صورت پذیرد. به عقیده خبرگان و پژوهشگران، یکی از بهترین ابزارها برای مسائل بیان شده، استفاده از مفهوم الگوی فرانچایز بین‌المللی است. در نتیجه هدف پژوهش، طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی است. همچنین در این فرایند باید به یک سؤال اصلی؛ الگوی فرانچایز بین‌الملل در برندهای روانکارهای ایرانی چگونه است؟ و دو سؤال فرعی مؤلفه‌های الگوی فرانچایز بین‌الملل برندهای روانکارهای ایرانی کدام‌اند؟ و رابطه بین مؤلفه‌های آن چگونه است؟ پاسخ داد.

۱. مرور پیشینه‌ها

۱-۱. پیشینه نظری

۱-۱-۱. توسعه بازار بین‌المللی

تحقیقات گذشته درمورد توسعه بازار بین‌الملل نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. مونیترو، گنزالس، والنزوللا^۵ (۲۰۱۹) با استفاده از رویکرد کمی و مدل تحلیلی ریاضی نشان دادند که منابع نامشهود شامل منابع مالی، اطلاعاتی و ارتباطی، از طریق رشد قابلیت‌های پویای رقابتی، تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی دارند. همچنین، آکوستا، کرسپو، آگودو^۶ (۲۰۱۸) با استفاده از معادلات ساختاری دریافته‌اند که قابلیت شبکه‌سازی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد، اما بازارگرایی تأثیر معناداری نشان نداد. کلکا و مورگان^۷ (۲۰۱۹) نیز با رویکرد کمی و معادلات ساختاری، عواملی نظیر نوع گرایش مدیریتی، شناخت محیطی، راهبرد قیمت‌گذاری و کانال‌های توزیع را به‌عنوان عوامل مهم مؤثر بر صادرات محصولات پتروشیمی شناسایی کردند.

در تحقیقات کیفی، گرونیز و ما^۸ (۲۰۱۷) با تحلیل مضمون نشان دادند که اتخاذ راهبرد صحیح قیمت‌گذاری و تناسب محصولات با نیازهای روز بازارهای جهانی، از عوامل کلیدی در توسعه صادرات محصولات پتروشیمی در آمریکا هستند. ماساو^۹ و همکاران (۲۰۱۶) با استفاده از روش نتنوگرافی و مطالعه موردی در عربستان سعودی، به اهمیت راهبرد قیمت‌گذاری، شناسایی صحیح بازار، مدیریت ارتباط با مشتریان و توانمندی‌های صادراتی پی بردند. همچنین، فاریابی و همکاران (۱۳۹۸) و محترم و موثق (۱۳۹۷) با معادلات ساختاری نشان دادند که بازارگرایی و تجربه بین‌المللی با نقش میانجی راهبرد بازاریابی بین‌المللی، تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی دارند. مهرگان، صفری و اصغری‌زاده (۱۳۸۷) نیز با مدل‌سازی معادلات ساختار یافته تأکید کردند که ائتلاف‌های راهبردی می‌توانند با کاهش سرعت پیشرفت رقبا و ایجاد فرصت برای کشورهای در حال توسعه، به بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌ها کمک کنند.

۱-۲. راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی

در زمینه راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی، تحقیقات متعددی انجام شده است که بر نقش اتحادهای راهبردی و همکاری‌های بین‌سازمانی تأکید دارند. هافمن و اسلزر^{۱۰} (۲۰۰۱) با رویکرد پدیدارشناسی، مراحل شکل‌گیری اتحادهای راهبردی در شرکت‌های

کوچک و متوسط را بررسی کرده‌اند و عواملی مانند تحلیل محیطی، انتخاب شریک بر اساس توانمندی‌های مکمل و اعتماد، توافق در اهداف و ارزش‌ها، طراحی اتحاد با اهداف روشن و ساختار منعطف، و اجرای مدیریت با سیستم اطلاعاتی مشترک را به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت معرفی کرده‌اند. کانترکتور، کوندو^{۱۱} (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که بازاریابی مبتنی بر همکاری به‌عنوان یکی از شکل‌های اتحادهای راهبردی افقی، تحت تأثیر ویژگی‌های دانش و گزینه‌های حاکمیتی پیمان‌ها قرار می‌گیرد. همچنین، هووارد یانگ و سیونگ کیوم^{۱۲} (۲۰۰۲) مدل کایرتسو در ژاپن را به‌عنوان چارچوبی برای اتحاد گروه‌های صنعتی جهت افزایش توان رقابتی در بازارهای جهانی معرفی کرده‌اند.

دکیمسان و واماسنون^{۱۳} (۲۰۰۳) یازده راهبرد بازاریابی مبتنی بر همکاری را شناسایی کرده‌اند و نتیجه‌گیری کرده‌اند که برندسازی مشترک یکی از راهبردهای مؤثر است. این راهبردها شامل توسعه محصول مشترک، بسته‌بندی مشترک، آگهی مشترک، حمل‌ونقل مشترک، قیمت‌گذاری مشترک، توزیع مشترک و ترفیع مشترک هستند. لانک^{۱۴} (۲۰۰۶) گام‌های اساسی شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی را ارائه داده است که شامل سنجش آمادگی، انتخاب ساختار مناسب، تدوین و طراحی فرایند اتحاد، تأمین منابع، تعیین مهارت‌ها و نقش‌ها، و توسعه ظرفیت همکاری در سازمان‌ها می‌شود. بیگز^{۱۵} (۲۰۰۶) به تفاوت‌های فرهنگ مدیریتی در پیمان‌ها پرداخته و الزامات کلیدی موفقیت اتحادهای راهبردی مانند چشم‌انداز واضح و مشترک، تناسب راهبردی، نیازهای متقابل، اهداف مشترک، منافع مشترک، تصمیم‌گیری مشترک و اعتماد متقابل را شناسایی کرده است.

ال آی ایکسلینگ^{۱۶} (۲۰۰۸) مدل‌های بازاریابی مبتنی بر همکاری را برای شرکت‌های کوچک و متوسط چین ارائه کرده است که شامل تولید محصولات و خدمات، فروش متقابل و شراکت فعال در خوشه‌های صنعتی می‌شود. شیهی چن^{۱۷} (۲۰۱۴) نشان داده است که برندسازی مشترک می‌تواند کیفیت ادراک‌شده برندهای خصوصی را بهبود بخشد و تمایل به خرید را افزایش دهد. حاجی‌پور (۱۳۹۱) مدل‌های چابول کره و گوانکسی چین را در ترکیب کسب‌وکارها برای افزایش توان رقابتی و حضور موفق در بازارهای بین‌المللی معرفی کرده است.

در تحقیقات اخیر، لو و بو^{۱۸} (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که شرکت‌های بازارهای نوظهور با ترکیب منابع داخلی و بین‌المللی می‌توانند به بازارهای جهانی وارد شوند و انعطاف‌پذیری و استفاده از شبکه‌های محلی و جهانی نقش کلیدی در موفقیت آنها دارد. مایر و پنگ^{۱۹} (۲۰۱۹) تأکید کرده‌اند که تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و اقتصادی باید در تدوین راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی مدنظر قرار گیرند. براوترز و هنارت^{۲۰} (۲۰۱۸) روش‌های مختلف ورود به بازار بین‌المللی مانند سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، مشارکت‌های راهبردی و صادرات را بررسی کرده و نشان داده‌اند که انتخاب روش ورود به عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های صنعت، ریسک بازار و منابع شرکت بستگی دارد. کوئرو-کازورا و رامامورتی^{۲۱} (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که شرکت‌های کشورهای در حال توسعه برای غلبه بر محدودیت‌های بازار داخلی و دسترسی به منابع و فناوری‌های پیشرفته، راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی را اتخاذ می‌کنند. پل و روزادو-سرانو^{۲۲} (۲۰۱۹) به مقایسه شرکت‌هایی که به تدریج وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند با شرکت‌های نوظهور جهانی پرداخته و نشان داده‌اند که عواملی مانند نوآوری، شبکه‌های ارتباطی و منابع سازمانی بر انتخاب راهبرد ورود تأثیرگذار هستند.

۱-۳. فرانچایز بین‌المللی

فرانچایز (حق امتیاز) نوعی از کسب‌وکار است که طی عقد قرارداد تحت مالکیت و اداره‌ی فرانچایزگیرنده^{۲۳} (دریافت‌کننده‌ی حق امتیاز) درمی‌آید، اما از سوی فرانچایزدهنده^{۲۴} (اعطاکننده‌ی حق امتیاز) که معمولاً یک شرکت کلان در سطح ملی یا بین‌المللی است، برندسازی و نظارت می‌شود (Dant, 2011, p. 3). فرانچایز یک روش کارآمد در افزایش توزیع محصولات و خدمات شرکت‌ها به شمار می‌رود. شاخص‌ترین مزیت فرانچایز این است که شرکت‌ها از سرمایه‌ی سایر افراد در توسعه‌ی کسب‌وکار خود بهره‌مند می‌شوند و دیگر مجبور نیستند تمامی سرمایه‌ی خود را هزینه کنند (Jeon, 2016, p. 31).

به‌طور کلی فرانچایز به اعتبار نوع هدف به دو دسته «فرانچایز تجاری^{۲۵}» و «فرانچایز اجتماعی^{۲۶}» تقسیم می‌شود که فرانچایز تجاری، خود شامل فرانچایز توزیع محصول و

فرانچایز چارچوب کسب‌وکار است (Davies et al, 2011, p. 322). در فروش کل اندازه‌گیری شده، فرانچایز توزیع نسبت به فرانچایز چارچوب کسب‌وکار بزرگ‌تر است (Seid & Mazero, 2017, p. 45). در فرانچایز توزیع محصول، فرانچایزگیرنده معمولاً محصولات تولید شده از سوی فرانچایزدهنده را به فروش می‌رساند. به عبارت دیگر، نقش فرانچایزگیرنده، به مثابه یک شبکه یا کانال توزیع محصولات برای فرانچایزدهنده است. (Herndon, 2014, p. 769)^{۲۷}

مقاله‌های فرانچایز داخلی و بین‌الملل به بررسی دو سؤال اساسی تمرکز کرده است: عوامل تعیین‌کننده فرانچایز چیست؟ (به‌عنوان مثال: سودجویی اشباع بازار رقابت قوی و....) (Alon & McKee, 1999, p. 71)؛ (Elango, 2007, p. 219) (Elango, 2007, p. 219)؛ (Shoham, 2017, p. 678) یا توضیح اینکه: چرا شرکت‌های بازرگانی داخلی در فرانچایز بین‌الملل شرکت نمی‌کنند (به‌عنوان مثال: محدودیت منابع، عدم وجود دانش خارجی، چشم‌انداز رشد محدود و...) (Alon, 2012, p. 145)؛ (Baena, 2012, p. 112)؛ (Hofman, 2016, p. 78)؛ (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009, p. 201)؛ نی و آلن (۲۰۱۰) دریافتند که عواملی مانند فاصله جغرافیایی، اجتناب از عدم قطعیت، فردگرایی، ثبات سیاسی، فساد، تولید ناخالص داخلی، تقویت و کارایی اجرای قرارداد و کارآفرینی نوپا می‌تواند گسترش فرانچایز در کشورهای در حال توسعه را محدود کند (ص. ۱۵۶).

محققان فرانچایز بین‌الملل سازه‌ها و متغیرهای متنوعی را از طریق پنج جریان مختلف ادبی کشف کردند: ۱. دیدگاه کلان ۲. دیدگاه خرد ۳. مدل حاکمیت ۴. رابطه فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده و ۵. نیروهای محرکه. با وجود شباهت‌هایی که بین مقاله‌های فرانچایز بین‌المللی و داخلی هست نویسنده سه تفاوت قابل توجه بین آنها شناسایی کرده است.

اولین تفاوت در زمینه حقوقی است که در فرانچایز داخلی اتفاق می‌افتد؛ به‌عنوان مثال، در ایالت متحده و استرالیا مؤسساتی مثل (اتحادیه بین‌المللی فرانچایز و شورای فرانچایز استرالیا) وجود دارند که در راستای قانون اساسی خود لابی می‌کنند. (Atwell &

Buchan, 2014, p. 300) به‌طور مشابه مستندات قانونی و عمومی زیادی راجع به قراردادهای حل اختلاف‌های فرانچایز وجود دارد. این شرایط کشورها را برای فرانچایز، قابل اعتماد تر و پایدارتر ساخته زیرا آنها چارچوب قانونی فوری را برای حل کردن درگیری‌های احتمالی بین یک فرانچایزدهنده و یک فرانچایزگیرنده ارائه دادند.

این سناریو وقتی متفاوت می‌شود که شرکت‌های بازرگانی به فرانچایز بین‌المللی بپیوندند. سنت‌های قانونی متنوع و شیوه‌های اجرای قانون در سراسر کشورها خطر مالکیت معنوی و از دست دادن نشان تجاری، سطح شک و تردید را در فرانچایز افزایش می‌دهد (Kedia et al, 1995, p. 502).

دومین تفاوت قابل توجه مربوط به سطح کنترل در سیستم است؛ فرانچایزدهنده‌های داخلی معمولاً بیشتر از فرانچایزدهنده‌های بین‌المللی بر روی کنترل فرانچایزگیرنده‌هایشان تمرکز می‌کنند که معمولاً تکیه بر رابطه مشارکتی بیشتر با فرانچایزگیرنده‌هایشان دارد و اجازه استقلال و آزادی بیشتری به آنها می‌دهد (Paik & Choi, 2007, p. 526).

این رابطه مبتنی بر اعتماد نویسندگان را به سومین تفاوت بین فرانچایز داخلی و بین‌الملل راهنمایی می‌کند. این رابطه نسبتاً متداول و مبتنی بر همکاری بین فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده بین‌المللی پیشنهاد می‌کند که دانش و یادگیری به اجزا مهم این گونه تجارت بدل شود. به‌عنوان مثال، یک قرارداد رایج‌تر، فرانچایز کلان است که در آن یک شخص ثالث جواز توسعه و نظارت بر یک بازار جغرافیایی خاص را داراست (Alon, 2006, p. 89).

در طول دو دهه اخیر چند مقاله از مبحث فرانچایز بین‌الملل وجود داشته است؛ به‌عنوان مثال، نظریه نمایندگی متضاد و نظریه کمبود منابع در برابر سه سازه: شروع فرانچایز، گرایش متعاقب به فرانچایز و عملکرد فرانچایز. که در مقالات روی فرانچایز خرد در بازارهای نوظهور تمرکز کرده‌اند. (Combs, Ketchen, Shook & Short, 2011, p. 101)؛ (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004, p. 912)؛ (Doherty & Quinn, 1999, p. 228)؛ (Merrilees, 2014, p. 45)؛ (Welsh, Alon, & Falbe, 2006, p. 135).

۱-۴. الگوی فرانچایز

باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته از سوی پژوهشگر چارچوب‌های نظری برجسته‌ای در تحقیقات مربوط به فرانچایز بین‌المللی و مشارکت‌های فرانچایز وجود دارد. محقق این چارچوب‌ها را در این بخش برجسته و مقایسه می‌نماید.

جدول (۱): انواع مدل‌های مختلف فرانچایز بین‌المللی

عنوان مقاله	مؤلفه‌های اصلی مدل	توضیحات
۱. یک مدل مفهومی برای بین‌المللی‌سازی سیستم‌های فرانچایز (Eroglu, 1992)	عوامل محیطی خارجی: موقعیت بازار بین‌المللی، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی و مقرراتی، فاکتورهای فرهنگی. عوامل سازمانی داخلی: اندازه و منابع شرکت، تجربه بین‌المللی، میزان کنترل. قابلیت‌های بین‌المللی‌سازی: راهبردهای بین‌المللی، سازگاری با محیط جدید.	تصمیم به بین‌المللی‌سازی سیستم‌های فرانچایز تحت تأثیر ترکیبی از عوامل خارجی و داخلی است که بر ریسک‌ها و منافع درک‌شده تأثیر می‌گذارد. شرکت‌ها باید با ارزیابی دقیق این عوامل، قصد مدیریت برای بین‌المللی شدن را تقویت کرده و راهبردهای مناسبی را برای ورود به بازارهای جدید اتخاذ کنند.
۲. مفهوم‌سازی فرانچایز بین‌المللی (alon, 2006)	- فرانچایزدهنده - بازارهای بین‌المللی - راهبرد ورود به بازار - فرانچایز مستقیم یا غیرمستقیم - مدیریت فرانچایزگیرنده‌ها - چالش‌ها (عوامل خارجی): موانع قانونی، تفاوت‌های فرهنگی، عوامل اقتصادی.	این مدل نشان می‌دهد که منابع و قابلیت‌های نظارتی شرکت، همراه با عوامل محیطی، بر تصمیم به بین‌المللی‌سازی تأثیر می‌گذارند. انتخاب بین فرانچایز مستقیم یا غیرمستقیم و مدیریت مؤثر فرانچایزگیرنده‌ها برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی حیاتی است. همچنین، درک و مقابله با چالش‌های خارجی مانند موانع قانونی و تفاوت‌های فرهنگی اهمیت دارد.

این مدل بر اهمیت تحلیل جامع عوامل کشور میزبان در انتخاب بازار تأکید دارد. با ارزیابی ابعاد اقتصادی، فرهنگی، قانونی، رقابتی و عملیاتی، شرکت‌ها می‌توانند بازارهایی را شناسایی کنند که بیشترین پتانسیل را برای موفقیت دارند. این رویکرد به تصمیم‌گیری راهبردی و کاهش ریسک‌های مرتبط با ورود به بازارهای جدید کمک می‌کند.	- ابعاد اقتصادی: اندازه بازار، رشد اقتصادی، درآمد سرانه. - ابعاد اجتماعی - فرهنگی: نزدیکی فرهنگی، ترجیحات مصرف‌کننده، پذیرش فرانچایز. - ابعاد قانونی و سیاسی: ثبات سیاسی، چارچوب قانونی، حمایت دولت. - ابعاد رقابتی: سطح رقابت، موانع ورود. - ابعاد عملیاتی: هزینه‌های عملیاتی، زیرساخت‌ها.	۳. ابعاد انتخاب بازار فرانچایز بین‌المللی (Alon & Mackey, 2006)
این مدل تأکید دارد که برای موفقیت در گسترش بین‌المللی، شرکت‌ها باید به دقت مؤلفه‌هایی مانند شرایط بازار، ویژگی‌های فرانچایز و مدیریت رابطه با فرانچایزگیرنده‌ها را تحلیل کرده و بر اساس آنها راهبردهای خود را تدوین کنند. روابط قوی و همکاری مؤثر بین فرانچایزدهنده و گیرنده برای موفقیت ضروری است.	- شرایط بازار: تحلیل نیازها، رقابت و مقررات محلی. - ویژگی‌های فرانچایز: ساختار قرارداد، تعهدات مالی و سطح کنترل. - ویژگی‌های فرانچایزدهنده: توانایی‌ها و منابع، مدیریت برند، تجربه بین‌المللی. - ویژگی‌های فرانچایزگیرنده‌ها: انتخاب مناسب، استقلال و انعطاف‌پذیری. - مدیریت رابطه: کیفیت روابط، اعتماد، ارتباطات و همکاری‌ها.	۴. چارچوب گسترش فرانچایز بین‌المللی (Grewal, Iyer, Javalgi & Radulovich, 2011)
این مدل بر اهمیت راهبردهای گسترش بین‌المللی تأکید دارد که شامل تحلیل دقیق بازارهای جهانی، انتخاب راهبرد ورودی مناسب، مدیریت عملیات بین‌المللی و تطبیق برند با نیازهای محلی است. همچنین، پشتیبانی و آموزش	- تحلیل بازار جهانی: ارزیابی فرصت‌ها و چالش‌های بازارهای هدف. - راهبرد ورودی: انتخاب روش‌های ورود مانند فرانچایز مستقیم یا همکاری با شرکای محلی. - مدیریت عملیات بین‌المللی: نظارت و هماهنگی عملیات در بازارهای مختلف. - پشتیبانی و آموزش فرانچایزگیرنده‌ها:	به سوی یک مدل راهبردی گسترش فرانچایز جهانی (Aliouche & Schlentrich, 2011)

فرانچایزگیرنده‌ها برای موفقیت در بازارهای جدید حیاتی است.	آموزش در زمینه‌های بازاریابی و مدیریت. - مدیریت برند و تطابق محلی: تطابق برند با ویژگی‌های فرهنگی محلی.	
این مدل بر اهمیت اعتماد و انطباق در روابط فرانچایزدهنده و گیرنده تأکید دارد. اعتماد متقابل و توانایی انطباق با تغییرات محیطی و نیازهای جدید، به بهبود روابط و موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کند. تعاملات منظم و پاسخ‌گویی به نیازها و بازخوردها، از عناصر کلیدی این مدل هستند.	- اعتماد: اعتماد به نیت‌ها و عملکرد طرفین. - انطباق: توانایی تطبیق با تغییرات و نیازهای جدید. - تعاملات دوطرفه: کیفیت و میزان تعاملات بین فرانچایزدهنده و گیرنده. - پاسخ‌گویی و بازخورد: تمایل به پاسخ به نیازها و بازخوردهای یکدیگر.	مدلی از اعتماد و انطباق در روابط فرانچایز (Davies et al, 2011)
این مدل به یکپارچه‌سازی مفاهیم فرانچایزینگ، برند سازی و قابلیت‌های سازمانی می‌پردازد. با استفاده از تئوری‌های پشتیبان، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات راهبردی در مورد حاکمیت، توسعه قابلیت‌ها، مدیریت برند و انتخاب شرکای مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی اتخاذ کنند.	- تئوری‌های پشتیبان: تئوری قابلیت‌ها، تئوری روابط، تئوری ذینفعان، تئوری حاکمیت. - تصمیمات مرتبط با شیوه حاکمیت: انتخاب ساختارهای حاکمیت مناسب. - قابلیت‌های فرانچایزینگ بین‌المللی: توانایی‌ها در بازاریابی، عملیات و مدیریت روابط. - برندینگ فرانچایز بین‌المللی: راهبردهای ساخت و نگهداری برند در بازارهای جدید. - انتخاب شریک بین‌المللی: معیارها و فرایند انتخاب شرکای مناسب.	مدل یکپارچه‌سازی فرانچایز، برند سازی و قابلیت‌ها (Merrilees,) (2014, p. 45)
این مدل با استفاده از نظریه‌هایی مانند دیدگاه مبتنی بر منبع، قابلیت‌های سازمانی، هزینه تراکنش و نظریه نمایندگی، بر	- ویژگی‌های فرانچایزدهنده: قابلیت‌ها و منابع سازمانی، تجربه، سابقه عملکرد. - ویژگی‌های فرانچایزگیرنده: توانایی‌های مالی، تجربه در بازار محلی، سازگاری با	عوامل تعیین‌کننده برتری فرانچایز بین‌المللی (جل -

اجبر و آلون، ۲۰۱۷، ص. ۴۹	مدل فرانچایز. - ویژگی‌های بازار محلی: عوامل اقتصادی، قانونی، فرهنگی و رقابتی در بازار هدف. - راهبردهای بازاریابی و توزیع: راهبردهای قیمت‌گذاری، تبلیغات، توزیع محصولات. - پشتیبانی و آموزش: کیفیت و گستردگی برنامه‌های آموزشی و پشتیبانی فنی.	تأثیر عوامل راهبردی، دارایی‌های خاص، محیطی و رفتاری از منظر فرانچایزدهنده تمرکز می‌کند. مدل به بررسی جامع عوامل تعیین‌کننده کنترل و انتخاب حالت ورود فرانچایزدهنده می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه این عوامل بر برتری فرانچایز بین‌المللی تأثیر می‌گذارند.
عوامل فشار و کشش در گسترش فرانچایز بین‌المللی (اوغلو و همکاران، ۲۰۱۷، ص. ۶۸۵)	- عوامل فشار: اشباع بازار داخلی، رقابت شدید داخلی، محدودیت‌های قانونی و نظارتی. - عوامل کشش: فرصت‌های رشد در بازارهای جدید، مزایای رقابتی، همگنی فرهنگی و اقتصادی.	این مدل توضیح می‌دهد که تصمیم شرکت‌ها برای ورود به بازارهای خارجی از طریق فرانچایز تحت تأثیر ترکیبی از عوامل فشار (دلایلی که شرکت‌ها را مجبور به گسترش می‌کنند) و عوامل کشش (جذابیت‌های بازارهای خارجی) است. با شناسایی و تحلیل این عوامل، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات بهتری در مورد گسترش بین‌المللی اتخاذ کنند و راهبردهای مناسبی را برای ورود به بازارهای جدید توسعه دهند.
مدل دیدگاه فرانچایزدهنده/فرا نچایزگیرنده (Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018)	دیدگاه فرانچایزدهنده : - پیشینه‌ها: سطح خرد (مشخصات فردی و شرکتی)، سطح کلان (عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی). - گرایش کارآفرینانه - بافت نهادی	این مدل به بررسی عوامل مختلفی که بر موفقیت فرانچایزینگ بین‌المللی تأثیر می‌گذارند، از هر دو دیدگاه فرانچایزدهنده و گیرنده می‌پردازد. تأکید بر اهمیت

- رقابت جهانی - تمایل به فرانچایزینگ بین‌المللی - شیوه حاکمیت: کنترل بالا یا پایین - اندازه/پیچیدگی شبکه دیدگاه فرانچایز دهنده/گیرنده: - حساسیت فرهنگی - انتخاب شریک، اعتمادسازی، تبادل اجتماعی، توسعه مشترک، توانمندسازی، رضایت - یادگیری/تجربه - پویایی شبکه فرانچایز جهانی - ایجاد ارزش/عملکرد	حساسیت فرهنگی، انتخاب شریک مناسب، اعتمادسازی و یادگیری مشترک است. مدل نشان می‌دهد که چگونه تعامل این عوامل می‌تواند به ایجاد ارزش و بهبود عملکرد در شبکه فرانچایز بین‌المللی منجر شود.
- همکاری‌های فردی در فرانچایز: داخلی یا بین‌المللی . - قراردادهای رابطه‌ای: نیازمند اعتماد و تعهد پویا . - اعتماد و تعهد: ارزیابی تطابق و ساختن اعتماد و تعهد بین طرفین . - تعاملات رو در رو: افزایش ارتباطات برای تقویت رابطه . - گسترش سیستم فرانچایز: توسعه با حفظ عملکرد بهینه . - ارزیابی عملکرد: استفاده از معیارهای مالی مانند ROA و ROE، کاهش ناهماهنگی‌ها با قراردادهای رابطه‌ای . - تعاملات چندبعدی	این مدل یک فرایند پویا را در همکاری‌های فرانچایز بین‌المللی ترسیم می‌کند که در آن اعتماد و تعهد بین فرانچایز دهنده و گیرنده به گسترش سیستم و بهبود عملکرد منجر می‌شود. تأکید بر اهمیت قراردادهای رابطه‌ای، تعاملات رو در رو و ارزیابی مستمر عملکرد است. مدل نشان می‌دهد که چگونه این عوامل به حفظ اثربخشی و موفقیت در گسترش بین‌المللی فرانچایز کمک می‌کنند.
مدل اعتماد، تعهد و ارزیابی عملکرد در همکاری‌های فرانچایز (Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018)	این مدل به شرکت‌های فرانچایز کمک می‌کند تا از مزایای فرانچایزینگ برای گسترش سریع و از مالکیت شرکتی برای
ترکیب راهبردها: ترکیبی از فرانچایز کامل و مالکیت شرکتی. - مدیریت چندگانه: نیاز به مدیریت همزمان فرانچایزها و واحدهای مالکیتی.	مدل فرانچایز ترکیبی (Sullivan & Johnson, 2019)

حفظ کنترل و هماهنگی، به‌ویژه در بازارهای با ریسک بالا، بهره‌برداری کنند. ترکیب این دو راهبرد نیازمند مدیریت پیچیده و هماهنگی دقیق است، اما می‌تواند به سازگاری بهتر با پیچیدگی‌های فرهنگی و قانونی در بازارهای بین‌المللی منجر شود.	- انعطاف‌پذیری و کنترل: استفاده از مزایای هر دو سیستم برای کنترل بهتر و افزایش انعطاف‌پذیری.	
این مدل به شرکت‌های فرانچایز امکان می‌دهد تا با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌های فرانچایز خود را در سطح جهانی گسترش و مدیریت کنند. استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، بهبود ارتباطات و افزایش دسترسی به بازارهای بین‌المللی کمک کند. با این حال، نیاز به سرمایه‌گذاری در فناوری و مدیریت امنیت داده‌ها از چالش‌های این مدل است.	- فناوری‌های نوین: استفاده از ابزارها و فناوری‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد. - مدیریت داده‌ها: تحلیل و استفاده از داده‌های بزرگ و اطلاعات دیجیتال. - رسانه‌های اجتماعی: استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای تبلیغات و ارتباط با مشتریان.	مدل فرانچایز دیجیتال (Ritala & Hämmäinen, 2019, p. 495)
این مدل به شرکت‌ها امکان می‌دهد با تغییرات سریع در بازارهای بین‌المللی سازگار شوند. با بهبود تدریجی راهبردهای فرانچایز بر اساس تجربیات و بازخوردهای محلی، شرکت‌ها می‌توانند به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشند. این رویکرد نیازمند منابع و زمان	- تطبیق مداوم: انطباق و بهبود تدریجی مدل فرانچایز بر اساس بازخورد و تغییرات بازار. - تحلیل بازخورد: جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازخوردها برای بهبود مستمر. - تغییرات تدریجی: تغییرات و بهبودهای پیوسته به جای تغییرات عمده.	مدل فرانچایز بر اساس تکامل (Kogut & Zander, 2020)

است و ممکن است در مواجهه با عدم اطمینان‌های بازارهای جهانی با ریسک‌هایی همراه باشد.		
این مدل به‌طور جامع به بررسی پیچیدگی‌ها و ملاحظات خاص در فرایند فرانچایزینگ در بازارهای نوظهور و در حال توسعه می‌پردازد. با تمرکز بر انتخاب بازار، راهبردهای ورود، شراکت‌ها و تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، شرکت‌ها می‌توانند راهبردهای مناسبی را برای ورود به این بازارها تدوین کنند. همچنین، فرانچایزینگ اجتماعی به‌عنوان رویکردی برای تحقق اهداف توسعه‌ای مطرح می‌شود.	فرانچایزینگ بین‌المللی: - انتخاب بازار - ورود و شیوه‌های حکمرانی - شراکت‌های فرانچایز بین‌المللی بازارهای نوظهور و در حال توسعه: - توصیف بازار - اثرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی - دینامیک‌های داخلی و مقایسه‌های بین‌فرهنگی فرانچایزینگ اجتماعی: - انگیزه‌ها و عملکرد: برنامه‌های بهداشت و برنامه‌ریزی خانواده، فناوری و توسعه. - شیوه‌های عملیاتی: بخش خصوصی بین‌المللی/دولت/مشارکت‌های عمومی-خصوصی، مستقل/کسری.	مدل فرانچایز در بازارهای نوظهور و در حال توسعه (Vanessa Pilla, 2021)
این مدل به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با استفاده از نمایندگان محلی، به سرعت و به‌طور مؤثر به بازارهای بین‌المللی وارد شوند. نمایندگان محلی با درک بهتر از فرهنگ و نیازهای بازار می‌توانند به موفقیت برند کمک کنند. با این حال، مدیریت کیفیت و هماهنگی با نمایندگان محلی و حفظ یکپارچگی برند	- نمایندگان محلی: استخدام یا انتخاب شریک‌های محلی برای هر منطقه. - مدیریت منطقه‌ای: تخصیص مسئولیت‌های مدیریتی و عملیاتی به نمایندگان محلی. - پذیرش محلی: سازگاری با نیازها و ترجیحات محلی.	مدل فرانچایز منطقه‌ای (Ghauri & Hadjikhani, 2021)

در سطح جهانی از چالش‌های مهم این مدل است.		
این مدل به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا از شبکه‌های تجاری و همکاری‌های راهبردی برای گسترش برند در سطح جهانی استفاده کنند. این رویکرد می‌تواند به تسهیل تبادل منابع، بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک کند. اما مدیریت روابط پیچیده و هماهنگی بین اعضای شبکه از چالش‌های اصلی این مدل است و موفقیت آن بستگی به توانایی در مدیریت و بهره‌برداری از شبکه‌های تجاری دارد.	- شبکه‌های تجاری: ایجاد و مدیریت شبکه‌ای از فرانچایزها. - همکاری‌های راهبردی: استفاده از همکاری‌های تجاری و تبادل منابع بین اعضای شبکه. - مدیریت ارتباطات: نظارت و مدیریت روابط پیچیده میان اعضای شبکه.	مدل فرانچایز مبتنی بر شبکه (Birkinshaw & Lingblad, 2022)

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۱. نوع‌شناسی و تعاریف مفهومی فرانچایز بین‌المللی

جدول (۲): نوع‌شناسی و تعاریف

تعریف	نویسنده و سال	نوع فرانچایز
فرانچایزدهنده مدل کسب‌وکار خود شامل برند و سیستم‌های عملیاتی را در ازای پرداخت هزینه به فرانچایزگیرنده اعطا می‌کند.	Walker & Etzel (1973)	فرانچایز چارچوب کسب‌وکار
توزیع محصولات فرانچایزدهنده توسط فرانچایزگیرنده که تحت برند آن محصولات را به فروش می‌رساند.	Hackett (1976), Contractor & Kundu (1998)	فرانچایز توزیع محصول
فرانچایزگیرنده حق باز کردن و مدیریت فرانچایزها را در یک قلمرو مشخص دارد و می‌تواند زیرفرانچایزها اعطا کند.	Fladmoe-Lindquist & Jacque (1995)	فرانچایز مستر

نوع فرانچایز	نویسنده و سال	تعریف
فرانچایز توسعه منطقه‌ای	Sashi, & Prasad Karuppur (2002)	فرانچایزگیرنده حق افتتاح چندین شعبه در یک منطقه مشخص بدون توانایی اعطای زیرفرانچایز را دارد.
فرانچایز سرمایه‌گذاری مشترک	Altinay (2004), Chen & Dimou (2005)	فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده همکاری می‌کنند و مالکیت و کنترل مشترک دارند.
فرانچایز تبدیل	Fu-Sheng Tsai, et al (2020)	کسب‌وکارهای مستقل به فرانچایز تبدیل می‌شوند و برند و شیوه‌های کسب‌وکار فرانچایزدهنده را می‌پذیرند.
فرانچایز هیبریدی (ترکیبی)	Stanworth & Curran (1999), Prahalad & Ramaswamy (2004)	ترکیبی از فرانچایز فرمت کسب‌وکار و فرانچایز توزیع محصول که انعطاف‌پذیری در عملیات و برند را فراهم می‌کند.
فرانچایز اجتماعی	Tracey & Jarvis (2007)	فرانچایزهایی که به هدف‌های اجتماعی نظیر توسعه و بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی جامعه هدف تمرکز دارند، به جای تمرکز صرف بر سودآوری.
فرانچایز تولید	Pinho (2008)	فرانچایزی که در آن فرانچایزگیرنده محصولات مورد نیاز فرانچایزدهنده را تولید می‌کند و استانداردهای تولید و توزیع را رعایت می‌کند.

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱. برندهای روانکارهای ایرانی

امروزه، صنعت روانکار تبدیل به یک بخش مهم از توسعه‌ی صنایع ماشینی و صنایع مربوط به آن شده است. علاوه بر این، با مطرح شدن بحث‌های جدیدی چون بهینه‌سازی مصرف و حفظ منابع تجدید ناپذیر و همچنین رعایت الزامات زیست محیطی، مطالعه بر روی روانکارها جایگاه خاصی در بین علوم پیدا کرده است.

روانکارها نقش کلیدی در عملکرد موتورهای احتراق داخلی، خودروها، چرخ‌دنده‌های صنعتی، کمپرسورها، توربین‌ها، و سیستم‌های هیدرولیک دارند. ۹۰ درصد از روانکارهای مصرفی را روغن‌های روانکار تشکیل می‌دهند که روغن‌های خودرو

بیشترین سهم را در این میان به خود اختصاص داده‌اند (IntechOpen, 2023, p. 15). این روغن‌ها به‌طور عمده برای کاهش اصطکاک و سایش، بهبود کارایی حرارتی، و جلوگیری از خرابی زودرس دستگاه‌ها استفاده می‌شوند. افزودنی‌هایی مانند ضد اکسیداسیون و ضد سایش به بهبود عملکرد روغن‌ها کمک می‌کنند و طول عمر دستگاه‌ها را افزایش می‌دهند (ماشین MFG, 2023, p. 8).

علاوه بر این، بیش از ۱۷۰۰ تولیدکننده روانکار در سراسر جهان وجود دارند که ۶۰ درصد از مصرف جهانی روانکارها توسط کمتر از ۲۰ درصد این شرکت‌ها تأمین می‌شود. حدود ۱۵۰۰ شرکت به‌طور اختصاصی به تولید روانکارها مشغول هستند، در حالی که ۲۰۰ شرکت دیگر به تولید روانکار به همراه سایر محصولات می‌پردازند (گزارش Lubricants and Greases, 2024, p. 22).

صنعت روانکارهای ایران به دلیل دسترسی به منابع عظیم نفتی و تولیدات متنوع، یکی از بخش‌های کلیدی اقتصاد این کشور محسوب می‌شود. تولیدکنندگان روانکار در ایران نه تنها نیازهای داخلی را پوشش می‌دهند، بلکه در بازارهای بین‌المللی نیز حضور پررنگی دارند. شرکت‌های عمده‌ای مانند بهران، ایرانول، سپاهان و پارس، در حال حاضر بازیگران اصلی این صنعت هستند و بیش از ۶۰ درصد از کل تولیدات را به بازارهای خارجی صادر می‌کنند. این محصولات شامل روغن‌های موتور، روانکارهای صنعتی و محصولات تخصصی است که در بخش‌های مختلف از جمله خودروسازی، صنایع دریایی و صنایع تولیدی استفاده می‌شوند.

صادرات روانکارهای ایران به کشورهای آسیایی، اروپایی و آفریقایی انجام می‌شود و به دلیل کیفیت بالا و قیمت رقابتی، محصولات ایرانی تقاضای بالایی در این بازارها دارند. به‌عنوان مثال، کشورهای هند، چین، ترکیه، و امارات از واردکنندگان اصلی روغن‌های پایه و روانکارهای ایرانی هستند. در سال‌های اخیر، تولیدکنندگان ایرانی تلاش‌های چشمگیری برای ارتقاء کیفیت محصولات و هماهنگی با استانداردهای بین‌المللی داشته‌اند. همچنین، با بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل و لجستیک، صادرات این محصولات تسهیل شده است و دسترسی به بازارهای جدید را ممکن ساخته است. (گزارش Mordor Intelligence, 2024, p. 46؛ گزارش Behran Oil Co, 2024, p. 13)

یکی از چالش‌های اصلی صنعت روانکار ایران، محدودیت‌های اقتصادی و تحریم‌ها است که بر دسترسی به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای بین‌المللی تأثیر گذاشته است. با این حال، شرکت‌های ایرانی با استفاده از ظرفیت‌های داخلی و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، توانسته‌اند برخی از این چالش‌ها را پشت سر بگذارند. علاوه بر این، تمرکز بر تولید روانکارهای سازگار با محیط زیست و توسعه محصولات نوآورانه مانند روانکارهای با کارایی بالا، موجب افزایش رقابت‌پذیری این صنعت در سطح جهانی شده است (گزارش Lube Markets, 2024, p. 20).

بازار روانکارهای ایران همچنین به دلیل تنوع محصولات و تقاضای بالای داخلی و بین‌المللی، فرصت‌های رشد بسیاری را ارائه می‌دهد. پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۲۶، حجم صادرات روانکارهای ایران به بیش از ۵۸۷ میلیون لیتر برسد که نشان‌دهنده رشد پایدار این صنعت است. همچنین، بخش روانکارهای موتورسیکلت به‌عنوان یکی از سریع‌ترین بخش‌های رشد در این بازار شناسایی شده و تقاضا برای این محصولات با افزایش فروش موتورسیکلت‌ها در بازارهای داخلی و بین‌المللی رو به افزایش است (گزارش لوب مارکت، ۲۰۲۴، ص. ۲۴).

با توجه به موقعیت راهبردی ایران و دسترسی به منابع نفتی، این کشور توانسته است در تولید روانکارهای صنعتی و خودرو به یکی از بزرگ‌ترین بازیگران منطقه تبدیل شود. این امر نه تنها از لحاظ اقتصادی اهمیت دارد، بلکه از نظر تقویت جایگاه ایران در بازارهای جهانی نیز حائز اهمیت است. آینده این صنعت با توجه به تقاضای جهانی برای محصولات با کیفیت بالا و کم‌هزینه، بسیار روشن به نظر می‌رسد و شرکت‌های ایرانی همچنان در تلاش برای توسعه بازارهای جدید و بهبود جایگاه خود در سطح بین‌المللی هستند..

استفاده از فرانچایز بین‌المللی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای برندهای روانکار ایرانی می‌تواند مسیری مؤثر برای ورود به بازارهای بین‌المللی و گسترش فعالیت‌ها در سطح جهانی باشد. این برندها با استفاده از مدل‌های فرانچایزی، می‌توانند از شبکه‌های توزیع، تجربه‌های مدیریتی و استانداردهای جهانی برندهای معتبر بهره‌برداری کنند و به سرعت

وارد بازارهای هدف شوند. همچنین، از طریق فرانچایز، برندهای روانکار ایرانی می‌توانند محصولات خود را با تطبیق با نیازهای محلی و استانداردهای بین‌المللی عرضه کرده و از اعتبار و اعتماد برندهای بزرگ برای ایجاد سهم بازار بیشتر در کشورهای هدف استفاده کنند. این رویکرد به کاهش ریسک‌های ورود به بازار جدید و افزایش سرعت رشد در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند.

۴-۱. جمع‌بندی پیشنهادی پژوهش

بر اساس بررسی و جمع‌بندی ادبیات پژوهش، خروجی نظام یافته‌ای از مطالعه منابع تخصصی فرانچایز بین‌المللی بر اساس پروتکل مصاحبه زیر به‌دست آمده است.

جدول (۳): جمع‌بندی پیشنهادی پژوهش

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
آینده نگاری	آیا برندهای روانکارهای ایرانی (نفت بهران، نفت ایرانول، نفت سپاهان، نفت پارس و برخی شرکت‌های خصوصی)، می‌توانند از طریق فرانچایز بین‌المللی، بازارهای خارجی خود را گسترش دهند؟ خیر: برندهای روانکار ایرانی باید چه شاخصه‌هایی کسب کنند تا بتوانند از طریق فرانچایز بین‌المللی به بازارهای جدید ورود پیدا کنند؟ بله: چه سناریوهای اثرگذار محتمل برای فرانچایز بین‌المللی روانکارهای ایرانی پیش بینی می‌نمایید؟ (از نظر ابعاد مختلف از جمله رشد فناوری‌ها، تولید خودروهایی الکتریکی و خودران، از نظر زیست محیطی (روانکارهای سبز) و ...)	۵ و ۱۴
برندسازی بین‌المللی	برند فرانچایزدهنده باید دارای چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باشد تا بتواند فرانچایزگیرنده‌ها را ترغیب به خرید فرانچایز گرداند؟	۷ و ۴
مشتری	فرانچایزگیرنده باید دارای چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باشد تا شبکه فرانچایز موفق گردد؟	۵ و ۸ و ۱۰

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
قلمرو بازار	ویژگی‌های بازار (مانند STP، جذابیت بازار و ...) به چه گونه‌ای باشد که منافع فرانچایزدهنده و گیرنده تامین گردد؟	۳ و ۴ و ۵ و ۸
تحلیل محیط و رقابت	عوامل اقتصادی اثرگذار بر فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی چه چیزهایی هستند؟ این عوامل چه تهدیدها و چه فرصت‌هایی برای ما دارند و درجه اهمیت هر مورد به چه نحو هست؟ این سؤال برای دیگر عوامل از جمله (سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی، قانونی، زیست محیطی و رقابتی) پرسیده می‌شود.	۱ و ۳ و ۴ و ۵
تحلیل منابع و قابلیت‌ها	به نظر شما صنعت روانکار ایران، منابع مشهود و نامشهود برای راه اندازی و توسعه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی را دارا است؟ بله: این منابع کدام‌اند؟ به چه روشی می‌توانیم این منابع را ترکیب کنیم (قابلیت‌ها) تا فرانچایزدهنده موفق در سطح بین‌الملل باشیم؟ خیر: چه منابعی باید کسب گردد؟ و چگونه؟ سپس این منابع را چگونه با یکدیگر ترکیب نماییم تا بتوانیم فرانچایزدهنده موفق شویم؟	۴ و ۷ و ۸
راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی	چه راهبرد و شیوه‌هایی از فرانچایز بین‌المللی را انتخاب نماییم تا بتوانیم یک فرانچایزدهنده موفق و شبکه فرانچایز خود را روز به روز گسترش دهیم؟	۱ و ۲ و ۵
پیاده سازی و اجرا	چه اقداماتی برای اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی باید صورت پذیرد؟ لطفاً به صورت کاملاً عملیاتی، گام‌ها را توضیح دهید.	۵ و ۱۲ و ۱۳

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
نظارت و کنترل	نظارت و کنترل باید در تمامی مراحل قبلی وارد گردیده و سؤالات به شرح ذیل می‌باشد: از زاویه آینده نگاری و هدف گذاری باید چه کنترل و ارزیابی وجود داشته باشد؟ (کنترل ورودی) میزان انحراف اجرا از اهداف چه میزان است؟ کنترل میزان دستیابی به اهداف؟ از زاویه تحلیل محیط چگونه باید شکار فرصت‌ها (نظارت راهبردی) و شناسایی تهدیدها (سیستم آگاهی ویژه) برای فرانچایز بین‌المللی روانکارهای ایرانی صورت پذیرد؟ چگونگی شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها؟ چه کنترلی روی منابع و قابلیت‌های صنعت روانکار ایرانی باید اعمال کنیم که این شبکه بهینه فعالیت کند؟ (برنامه ریزی تولید و انبارداری و ...) کنترل راهبرد و شیوه فرانچایز بین‌المللی چگونه باید باشد که این شبکه توسعه پایدار و بهینه کسب‌وکار داشته باشد؟ کنترل عملیاتی (نظارت بر اقدامات اجرایی) به چه نحو انجام شود تا اثربخشی و کارآمدی ایجاد گردد؟	۵ و ۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

۲. روش‌شناسی پژوهش

۲-۱. نظام پژوهش

وضعیت نظام این پژوهش به صورت اجمالی به شرح جدول شماره (۴) است:

جدول (۴): وضعیت نظام پژوهش

وضعیت مقاله حاضر	مراحل
تفسیرگرایی	فلسفه پژوهش
کاربردی	کارویژه (هدف کلان) پژوهش
استقرایی	منطق
کیفی	رویکرد

مراحل	وضعیت مقاله حاضر
مقطع	مقطعی
هدف	اکتشافی
ابزار پژوهش	مصاحبه
نوع داده	اولیه
بستر پژوهش	آفلاین (کلاسیک)
شیوه تحلیل داده	تحلیل مضمون

منبع: (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰۶)

در این پژوهش بر مبنای مضمون استقرایی مؤلفه‌های الگوی پژوهش شناسایی شد. سپس با مطالعه کتابخانه‌ای به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی پرداخته شد. در این بررسی سعی شده تا به کمک اسناد، به سؤالات پژوهش پاسخ داده شود. در انتها، اجزاء الگوی فرانچایز بین‌المللی، ارتباط آنها با یکدیگر و محتوای اجزاء در قالب یک الگوی اولیه به دست آمد. همچنین سؤالات مورد نیاز برای مصاحبه با خبرگان بر اساس ادبیات تخصصی طراحی شد. در ادامه با بیست و دو نفر از خبرگان مصاحبه عمیق و تحلیل مضمون صحبت‌های ایشان، ۸۹۹ پایه، ۱۵۴ مضمون سازمان دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر ایجاد و الگوی اولیه بازطراحی و الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی طراحی شد.

جدول (۵): تعداد مضامین پژوهش

ردیف	مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه
۱	آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی	۱۰	۶۸
۲	الزامات فرانچایز بین‌المللی	۱۱	۲۵
۳	برندسازی بین‌المللی	۱۷	۱۲۸
۴	ویژگی‌های فرانچایزگیرنده (مشتري)	۱۵	۱۰۹
۵	قلمرو بازار	۱۱	۶۳
۶	تحلیل محیط و رقابت	۱۴	۵۴
۷	تحلیل منابع و قابلیت	۲۳	۱۳۵
۸	راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی	۱۴	۷۰

ردیف	مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه
۹	پیاده سازی و اجرا	۲۰	۱۲۷
۱۰	نظارت و کنترل	۱۹	۱۲۰

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۲. ابعاد و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

در پژوهش حاضر بعد از انجام ۲۲ مصاحبه، مضامین به اشباع نظری رسیده و تکرار مصاحبه‌ها متوقف گردید.

با توجه به فراوانی مشاهده‌شده در بین مشارکت‌کنندگان، ۱۰ درصد مشارکت‌کنندگان را خانم‌ها و ۹۰ درصد را آقایان تشکیل می‌دادند. نتایج سنی مصاحبه‌شوندگان نشان داد که ۹ درصد از آنها بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۶۳.۶ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۲۷.۲ درصد بین ۵۰ تا ۵۹ سال سن داشتند. از لحاظ تحصیلی، ۹ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی، ۳۶.۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۴.۵ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، از نظر سابقه کاری، ۱۸.۱ درصد از مصاحبه‌شوندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۵.۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۶.۳ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری دنبال شد و پس از مصاحبه‌های پایانی، تکرار در پاسخ‌ها مشاهده گردید.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

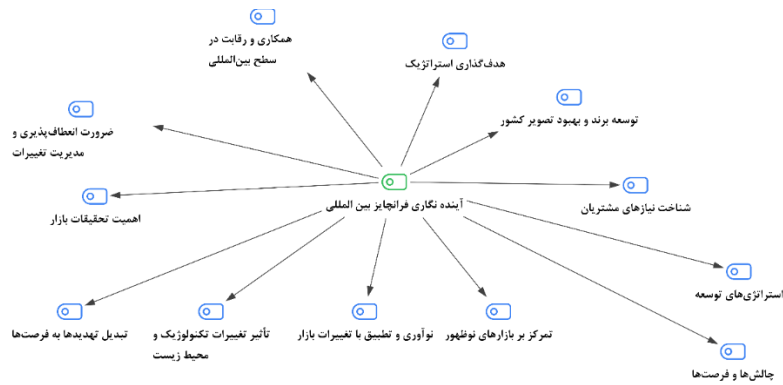
رویکرد این مدل سؤال محوری است که ابتدا سؤال‌های پژوهش مطرح شده و سپس نتایج حاصل از ابزار مصاحبه قرار داده می‌شود.

۳-۱. مؤلفه‌های فرانچایز بین‌المللی

نمودارهای زیر خروجی نرم افزار MAXQDA است که اجزاء و جایگاه آنها در الگوی فرانچایز بین‌المللی را نشان می‌دهد.

۳-۱-۱. آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی

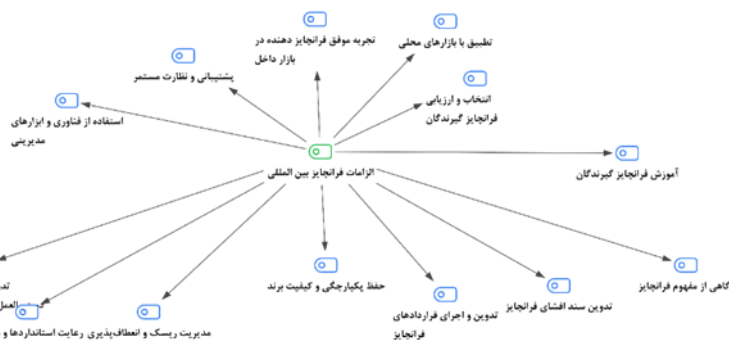
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل آینده‌نگاری به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۲. الزامات فرانچایز بین‌المللی

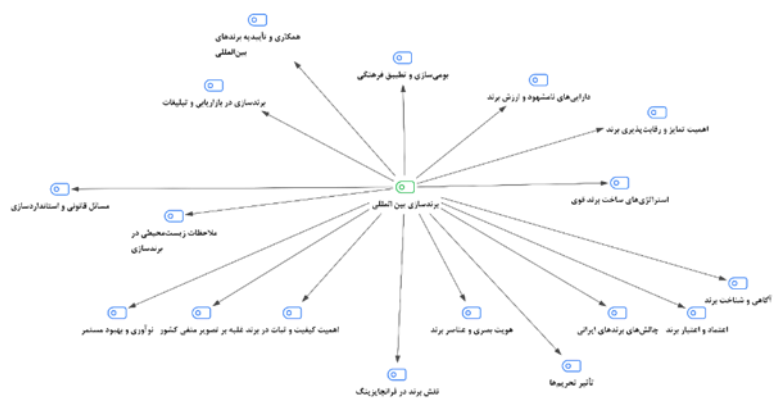
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل الزامات فرانچایز بین‌المللی به‌صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۳. برند سازی بین‌المللی

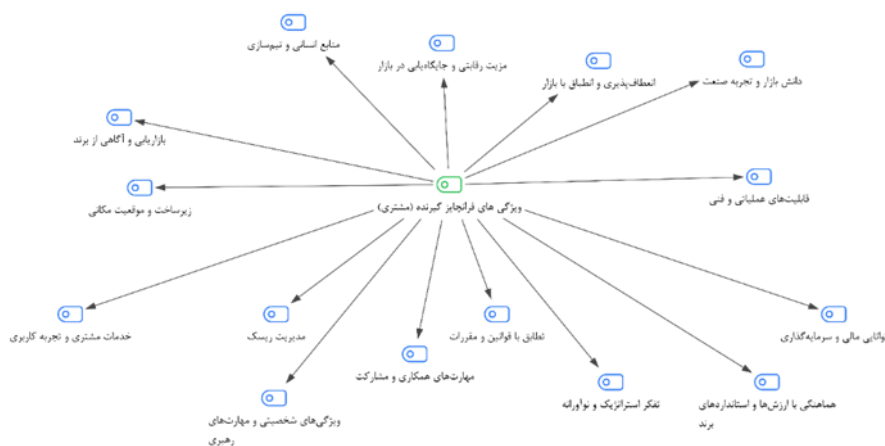
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل برند سازی بین‌المللی به‌صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۴. ویژگی‌های فرانچایز گیرنده (مشتري)

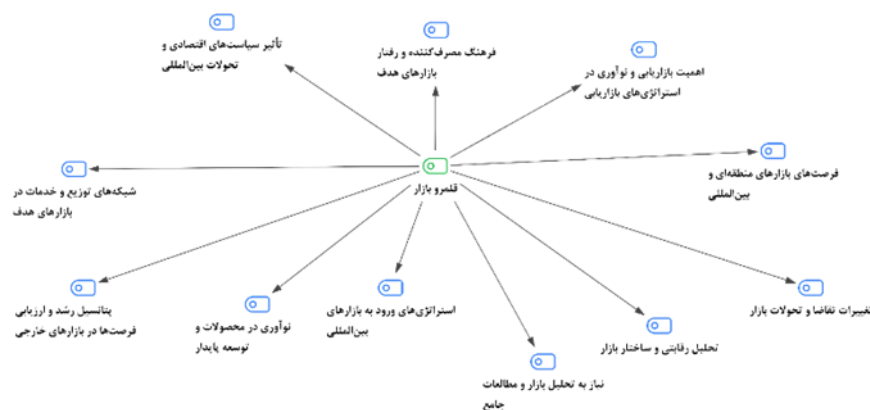
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان دهنده ذیل ویژگی‌های فرانچایز گیرنده به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۵. قلمرو بازار

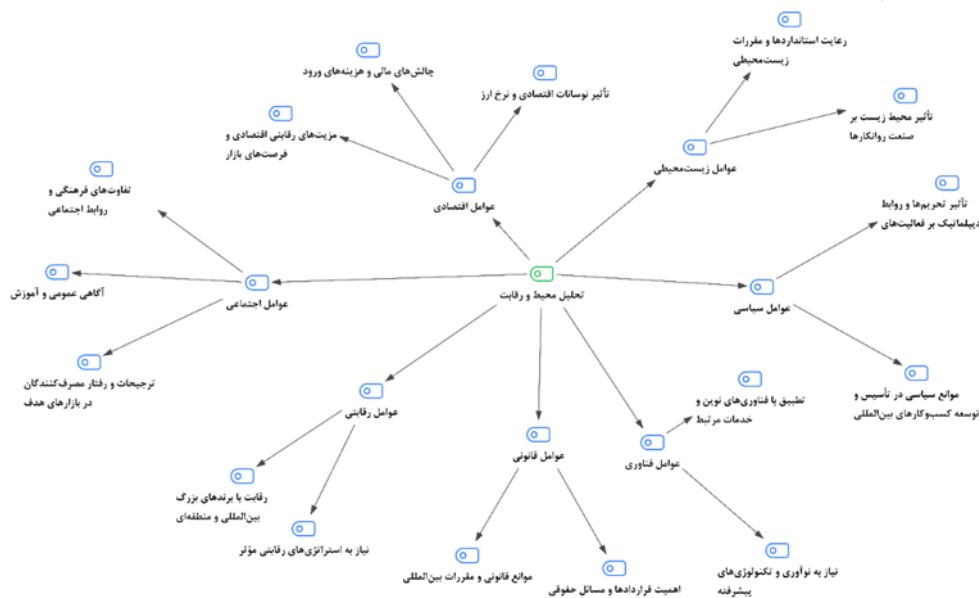
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان دهنده ذیل قلمرو بازار به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۶. تحلیل محیط و رقابت

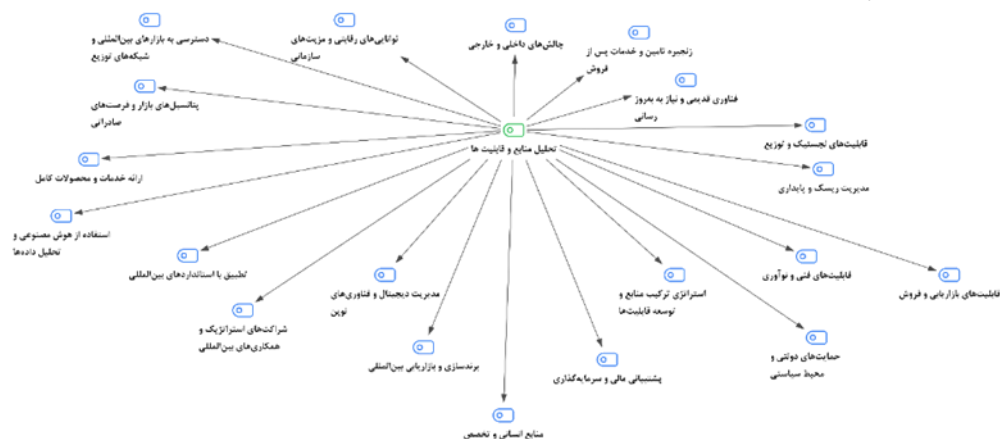
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل تحلیل محیط و رقابت به‌صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۷. تحلیل منابع و قابلیت‌ها

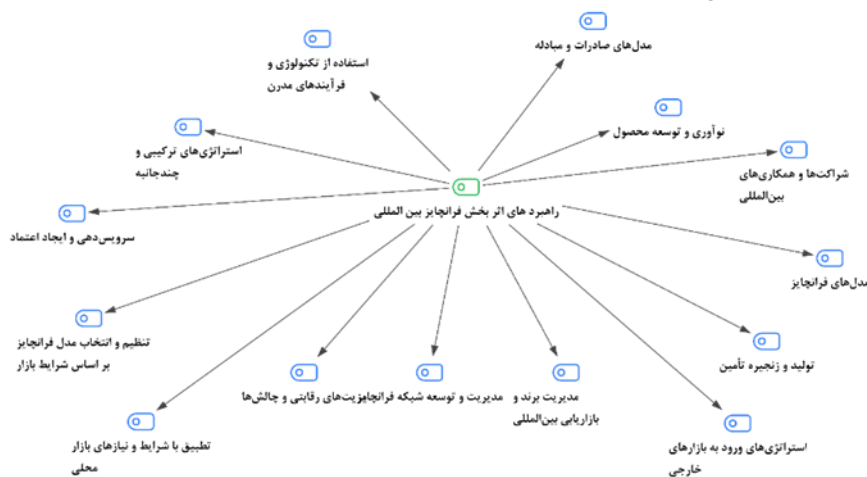
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل تحلیل منابع و قابلیت‌ها به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۸-۱-۳. راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی

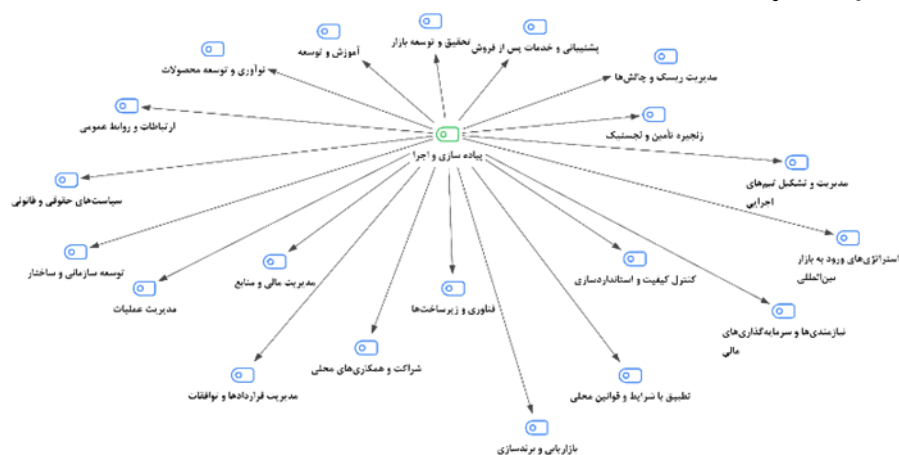
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۹. پیاده سازی و اجرا

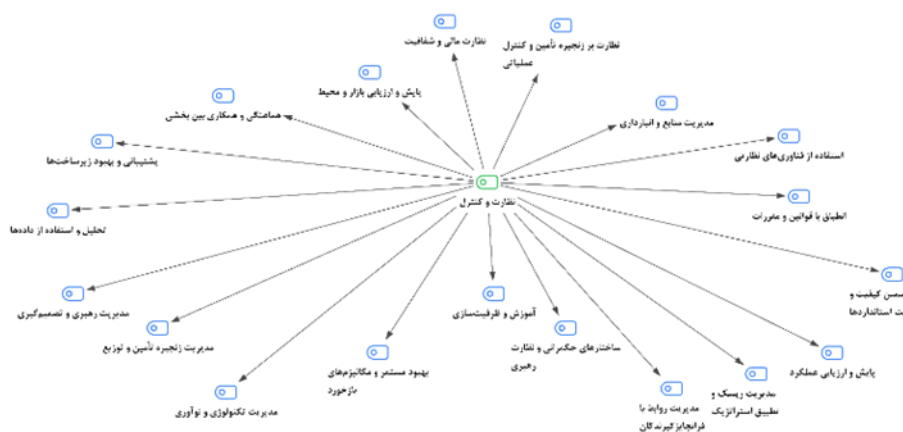
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل پیاده سازی و اجرا به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۱۰. نظارت و کنترل

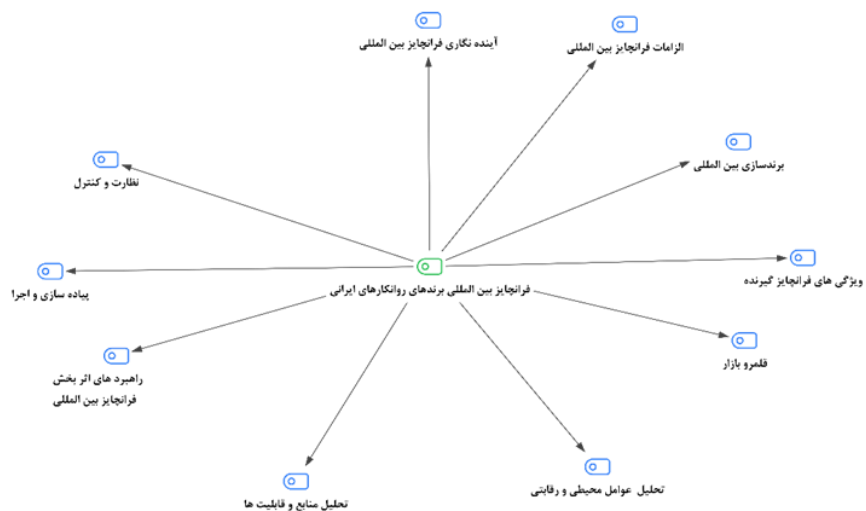
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل نظارت و کنترل به صورت زیر است.



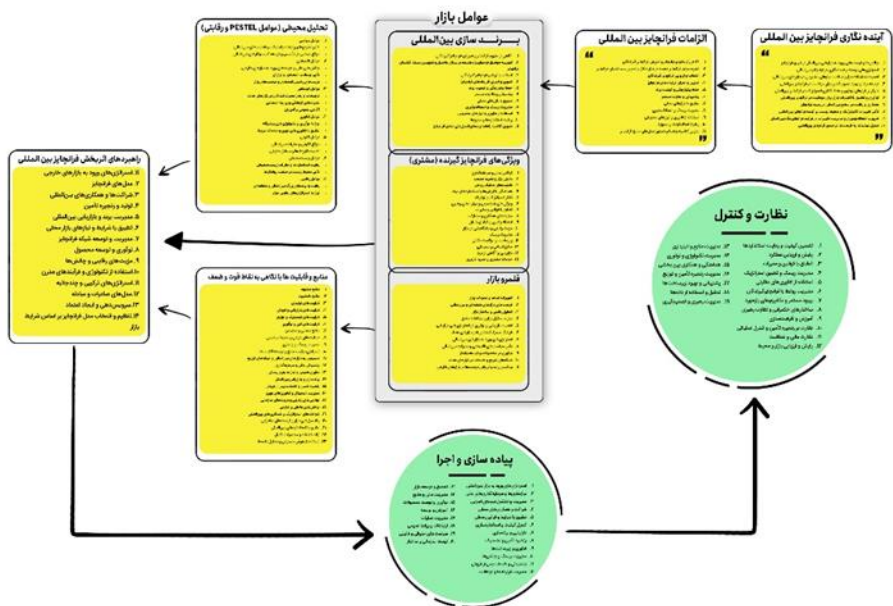
منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۳. طراحی الگوی فرانچایز

الگوی نهایی فرانچایز بین المللی برندهای روانکارهای ایرانی



منبع: یافته های پژوهش



منبع: نویسندگان

۴. تحلیل و تفسیر الگو

۴-۱. آینده نگاری فرانچایز بین‌المللی

آینده‌نگاری مستلزم تحلیل جامع چالش‌ها و فرصت‌های ورود به بازارهای جهانی از طریق فرانچایز است؛ به‌گونه‌ای که با تدوین راهبردهای توسعه و آینده‌نگاری مناسب، همراه با تحقیقات بازار دقیق و شناخت عمیق نیازهای مشتریان بین‌المللی، بتوان به رقابت‌پذیری مطلوب دست یافت. توسعه برند و بهبود تصویر کشور در این مسیر نقش حیاتی ایفا می‌کند، به‌ویژه هنگامی که تمرکز بر بازارهای نوظهور و هدف‌گذاری راهبردی در این بازارها باشد. نوآوری و تطبیق با تغییرات پویای بازار، همراه با همکاری و مدیریت هوشمندانه رقابت در سطح بین‌المللی، از عوامل کلیدی موفقیت به‌شمار می‌روند. تأثیر تغییرات تکنولوژیک و محیط‌زیستی بر آینده فرانچایز بین‌المللی نباید نادیده گرفته شود؛ لذا انعطاف‌پذیری و مدیریت مؤثر تغییرات در فرایند فرانچایزینگ بین‌المللی ضروری است. در نهایت، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها از طریق رویکردهای راهبردی می‌تواند مسیر موفقیت و پایداری در فرانچایز بین‌المللی را هموار سازد.

۴-۲. الزامات فرانچایز بین‌المللی

الزامات فرانچایز بین‌المللی مستلزم درک عمیق از مفهوم فرانچایز و ارائه آموزش‌های جامع به فرانچایزگیرندگان است، به‌طوری‌که تجربه موفق فرانچایزدهنده در بازار داخلی و تدوین سند افشای فرانچایز، پایه‌های مستحکمی برای ورود به بازارهای جهانی فراهم می‌کند. انتخاب و ارزیابی دقیق فرانچایزگیرندگان، همراه با تدوین و اجرای قراردادهای منسجم فرانچایز، تضمین‌کننده حفظ یکپارچگی و کیفیت برند در سطح بین‌المللی است. پشتیبانی و نظارت مستمر، به‌همراه تطبیق راهبردی با بازارهای محلی، امکان مواجهه مؤثر با تنوع فرهنگی و اقتصادی را فراهم می‌سازد. مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی، استفاده بهینه از فناوری و ابزارهای مدیریتی مدرن، و رعایت استانداردها و مجوزهای ضروری، از دیگر الزامات حیاتی در این مسیر محسوب می‌شوند. در نهایت، تدوین کتابچه راهنما و دستورالعمل‌های جامع فرانچایز، چارچوبی ساختاریافته برای انتقال دانش و حفظ هماهنگی در اجرای عملیات بین‌المللی

ارائه می‌دهد که به تحقق اهداف راهبردی و موفقیت پایدار در بازارهای جهانی منجر می‌گردد.

۳-۴. برندسازی بین‌المللی

برندسازی بین‌المللی برای فرانچایز برندهای روانکار ایرانی نیازمند ایجاد آگاهی و شناخت عمیق از برند در سطح جهانی است تا اعتماد و اعتبار برند در میان مشتریان بین‌المللی تقویت شود. با توجه به چالش‌هایی که برندهای ایرانی در بازارهای بین‌المللی با آن مواجه هستند، از جمله تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، اهمیت تمایز و رقابت‌پذیری برند بیش از پیش آشکار می‌شود. راهبردهای ساخت برند قوی بین‌المللی، مانند بومی‌سازی و تطبیق فرهنگی، می‌تواند به غلبه بر این موانع کمک کند. هویت بصری و عناصر برند، همراه با همکاری و تأییدیه برندهای معتبر بین‌المللی، نقش بسزایی در افزایش اعتبار و پذیرش برند ایفا می‌کنند. نقش برند در فرایند فرانچایزینگ حیاتی است، زیرا به عنوان دارایی نامشهود و ارزشمند، کیفیت و ثبات آن باید حفظ شود. ملاحظات زیست‌محیطی، نوآوری و بهبود مستمر در برندسازی، و نیز مسائل قانونی و استانداردسازی، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت برند در بازارهای جهانی هستند. استفاده مؤثر از بازاریابی و تبلیغات، همراه با غلبه بر چالش‌های مرتبط با تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، می‌تواند به افزایش ارزش و اعتماد به برند کمک کند و در نهایت، با ایجاد تمایز و رقابت‌پذیری، مسیر موفقیت در برندسازی بین‌المللی را هموار سازد.

۴-۴. ویژگی‌های فرانچایز گیرنده (مشتري)

ویژگی‌های فرانچایز گیرنده در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی شامل مجموعه‌ای از عوامل حیاتی است که موفقیت در این عرصه را تضمین می‌کند. توانایی مالی و ظرفیت سرمایه‌گذاری، زیربنای اجرای عملیات اولیه و پایدارسازی کسب‌وکار را فراهم می‌آورد. دانش عمیق از بازار و تجربه صنعت، همراه با قابلیت‌های عملیاتی و فنی، به فرانچایز گیرنده امکان می‌دهد تا با کارایی و اثربخشی بالا فعالیت کند. هماهنگی با ارزش‌ها و استانداردهای برند برای حفظ یکپارچگی و انسجام برند در بازارهای مختلف ضروری است. تفکر راهبردی و نوآورانه، همراه با ویژگی‌های شخصیتی مطلوب و

مهارت‌های رهبری، به تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و هدایت مؤثر کسب‌وکار منجر می‌شود. تطابق با قوانین و مقررات محلی و بین‌المللی، ریسک‌های قانونی را کاهش داده و اعتماد ذی‌نفعان را جلب می‌کند. مهارت‌های همکاری و مشارکت، به ایجاد روابط مستحکم با شرکا و تأمین‌کنندگان کمک می‌کند. انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات بازار، مزیت رقابتی و جایگاه‌یابی راهبردی را تقویت می‌نماید. مدیریت ریسک، زیرساخت‌های مناسب و انتخاب موقعیت مکانی بهینه، بهره‌وری و دسترسی به بازار را افزایش می‌دهد. توانمندی در منابع انسانی و تیم‌سازی، نیروی کاری متخصص و متعهد را ایجاد می‌کند. آگاهی از برند و مهارت‌های بازاریابی، حضور مؤثر در بازار را تضمین می‌کند، در حالی که تمرکز بر خدمات مشتری و تجربه کاربری، رضایت و وفاداری مشتریان را ارتقا می‌بخشد. تمامی این عوامل، در کنار هم، چارچوبی جامع برای انتخاب و توسعه فرانچایز گیرندگان موفق در عرصه بین‌المللی ارائه می‌دهند.

۴-۵. قلمرو بازار

قلمرو بازار در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم درک عمیق از تغییرات تقاضا و تحولات بازار در سطح جهانی است؛ به‌طوری‌که فرصت‌های موجود در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق تحلیل رقابتی دقیق و شناخت ساختار بازار شناسایی شوند. این امر نیازمند انجام مطالعات جامع و تحلیل بازار است تا راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی با در نظر گرفتن فرهنگ مصرف‌کننده و رفتار بازارهای هدف تدوین گردد. اهمیت بازاریابی و نوآوری در راهبردهای بازاریابی نمی‌تواند نادیده گرفته شود، به‌ویژه با توجه به تأثیر سیاست‌های اقتصادی و تحولات بین‌المللی. نوآوری در محصولات و تمرکز بر توسعه پایدار می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و شبکه‌های توزیع مؤثر و خدمات مناسب در بازارهای هدف را تقویت کند. در نهایت، ارزیابی دقیق پتانسیل رشد و فرصت‌ها در بازارهای خارجی، همراه با مدیریت هوشمندانه منابع، مسیر موفقیت در قلمرو بازار بین‌المللی را هموار می‌سازد.

۴-۶. تحلیل محیطی (عوامل پستل^{۲۸} و رقابتی) با نگاهی به فرصت‌ها و تهدیدها

تحلیل عوامل محیطی در زمینه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم بررسی دقیق و جامع عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، زیست‌محیطی و رقابتی است. عوامل سیاسی، مانند تأثیر تحریم‌ها و روابط دیپلماتیک بر فعالیت‌های بین‌المللی و موانع سیاسی در تأسیس و توسعه کسب‌وکارهای بین‌المللی، می‌تواند به‌طور مستقیم بر قابلیت ورود به بازارهای خارجی تأثیر بگذارند. در حوزه اقتصادی، چالش‌های مالی و هزینه‌های ورود به بازارهای خارجی، تأثیر نوسانات اقتصادی و نرخ ارز، و بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی اقتصادی و فرصت‌های بازار، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت راهبردی ایفا می‌کنند. عوامل اجتماعی، شامل ترجیحات و رفتار مصرف‌کنندگان در بازارهای هدف، تفاوت‌های فرهنگی و روابط اجتماعی، و سطح آگاهی عمومی و آموزش، می‌تواند بر پذیرش و عملکرد برند تأثیرگذار باشند. در زمینه فناوری، نیاز به نوآوری و استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته، و تطبیق با فناوری‌های نوین و خدمات مرتبط، برای حفظ رقابت‌پذیری ضروری است. عوامل قانونی، مانند موانع قانونی و مقررات بین‌المللی و اهمیت قراردادهای و مسائل حقوقی، باید به‌دقت مدیریت شوند تا ریسک‌های حقوقی کاهش یابد. در بعد زیست‌محیطی، رعایت استانداردها و مقررات زیست‌محیطی و تأثیر محیط زیست بر صنعت روانکارها از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل رقابتی، از جمله رقابت با برندهای بزرگ بین‌المللی و منطقه‌ای و نیاز به راهبردهای رقابتی مؤثر، اهمیت تحلیل رقابتی و تدوین راهبردهای مناسب را دوچندان می‌کند. بنابراین، تحلیل محیطی جامع با در نظر گرفتن تمامی این عوامل، برای تدوین و اجرای راهبردهای موفق در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی ضروری است.

۴-۷. منابع و قابلیت‌ها با نگاهی به نقاط قوت و ضعف

تحلیل منابع و قابلیت‌ها در زمینه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی، مستلزم ارزیابی جامع منابع مشهود و نامشهود سازمان است. منابع مشهود شامل زیرساخت‌های فیزیکی، تجهیزات تولیدی و سرمایه مالی می‌شوند که پایه‌ای برای قابلیت‌های تولیدی کارآمد و پاسخ‌گو به نیازهای بازار بین‌المللی فراهم می‌کنند. منابع نامشهود مانند اعتبار برند، دانش فنی و مالکیت فکری، ارزش افزوده‌ای به سازمان می‌بخشند که در برندسازی

و بازاریابی بین‌المللی نقش حیاتی دارد. قابلیت‌های بازاریابی و فروش، همراه با راهبردهای نوین و تطبیق با فرهنگ مصرف‌کننده در بازارهای هدف، امکان نفوذ مؤثر در بازارهای خارجی را فراهم می‌سازند. قابلیت‌های لجستیک و توزیع، از طریق شبکه‌های توزیع گسترده و خدمات پس از فروش، به بهبود تجربه مشتری و حفظ وفاداری آنان کمک می‌کنند. سرمایه انسانی متخصص و نوآور، با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مدیریت دیجیتال، توانایی توسعه محصولات جدید و ارتقاء فناوری قدیمی را داراست. حمایت‌های دولتی و محیط سیاستی مطلوب، از طریق تسهیل دسترسی به بازارهای بین‌المللی و ارائه پشتیبانی مالی و سرمایه‌گذاری، به کاهش ریسک‌ها و افزایش پایداری کمک می‌کنند. مدیریت ریسک و پایداری، با توجه به چالش‌های داخلی و خارجی، از طریق راهبرد ترکیب منابع و توسعه قابلیت‌ها، مزیت‌های رقابتی و توانایی‌های سازمانی را تقویت می‌کند. شراکت‌های راهبردی و همکاری‌های بین‌المللی، دسترسی به زنجیره تأمین جهانی و استانداردهای بین‌المللی را تسهیل می‌نمایند. استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها، امکان بهینه‌سازی فرایندها و ارائه خدمات و محصولات کامل را فراهم می‌کند. در مجموع، تحلیل دقیق منابع و قابلیت‌ها، با تمرکز بر نقاط قوت و ضعف، زمینه‌ساز بهره‌برداری از پتانسیل‌های بازار و فرصت‌های صادراتی در عرصه فرانچایز بین‌المللی است.

۴-۸. راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی

راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم تدوین و اجرای راهبردهای ورود به بازارهای خارجی است که با در نظر گرفتن مدل‌های مختلف فرانچایز، از جمله فرانچایز مستقیم، مستر فرانچایز و فرانچایز منطقه‌ای، و تطبیق آنها با شرایط و نیازهای بازارهای هدف صورت می‌گیرد. شراکت‌ها و همکاری‌های بین‌المللی، از طریق ایجاد اتحادهای راهبردی و جوینت ونچرها، می‌توانند فرایند ورود به بازارهای جدید را تسهیل و ریسک‌های مرتبط را کاهش دهند. مدیریت کارآمد تولید و زنجیره تأمین، با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن و فرایندهای نوین، به بهبود کیفیت محصولات و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود. مدیریت برند و بازاریابی بین‌المللی، همراه با تطبیق

راهبردها با شرایط محلی و فرهنگی، نقش مهمی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می‌کند. توسعه و مدیریت شبکه فرانچایز، با تمرکز بر نوآوری و توسعه محصول، و ارائه خدمات با کیفیت و ایجاد اعتماد میان مشتریان و شرکا، به تقویت مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. استفاده از راهبردهای ترکیبی و چندجانبه، از جمله ترکیب مدل‌های صادراتی و فرانچایز، امکان بهره‌برداری از فرصت‌های مختلف بازار را فراهم می‌سازد. تنظیم و انتخاب مدل فرانچایز بر اساس شرایط بازار، همراه با سرویس‌دهی مؤثر و ایجاد اعتماد، از عوامل کلیدی در موفقیت فرانچایز بین‌المللی محسوب می‌شوند که با توجه به مزیت‌های رقابتی و چالش‌های موجود، به توسعه پایدار برندهای روانکار ایرانی در عرصه جهانی منجر خواهند شد.

۹-۴. پیاده‌سازی و اجرا

پیاده‌سازی و اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم تدوین راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی است که با در نظر گرفتن نیازمندی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مالی مناسب امکان‌پذیر می‌شود. مدیریت و تشکیل تیم‌های اجرایی کارآمد، همراه با شراکت و همکاری‌های محلی، تطبیق با شرایط و قوانین محلی را تسهیل می‌کند. کنترل کیفیت و استانداردسازی، از طریق نظارت دقیق بر فرایندها، تضمین‌کننده ارائه محصولات با کیفیت در بازارهای هدف است. بازاریابی و برندسازی راهبردی، در کنار زنجیره تأمین و لجستیک کارآمد، به تقویت حضور برند در سطح بین‌المللی کمک می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و زیرساخت‌های مناسب، به بهبود فرایندها و افزایش کارایی منجر می‌شود. مدیریت ریسک و مواجهه با چالش‌ها، از طریق برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی مسائل، اهمیت بسزایی دارد. پشتیبانی و خدمات پس از فروش، نقش کلیدی در حفظ رضایت مشتریان و وفاداری آنان ایفا می‌کند. مدیریت قراردادهای و توافقات با رعایت سیاست‌های حقوقی و قانونی، به ایجاد روابط مستحکم و پایدار با شرکا منجر می‌شود. تحقیق و توسعه بازار، همراه با نوآوری و توسعه محصولات، برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر بازار ضروری است. مدیریت مالی و منابع، آموزش و توسعه نیروی انسانی، و مدیریت عملیات، از عوامل حیاتی در اجرای موفقیت‌آمیز فرانچایز

بین‌المللی محسوب می‌شوند. ارتباطات و روابط عمومی مؤثر، توسعه سازمانی و ساختار مناسب، و تطبیق با سیاست‌های حقوقی و قانونی، به تثبیت جایگاه برند در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند.

۴-۱۰. نظارت و کنترل

نظارت و کنترل در فرایند فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی نقشی اساسی در تضمین کیفیت و رعایت استانداردها ایفا می‌کند، به گونه‌ای که از طریق پایش و ارزیابی مستمر عملکرد، انطباق با قوانین و مقررات بین‌المللی و محلی تضمین می‌شود. مدیریت ریسک و تطبیق راهبردی با تغییرات محیطی، همراه با استفاده از فناوری‌های نظارتی پیشرفته، امکان واکنش سریع و مؤثر به چالش‌ها را فراهم می‌سازد. مدیریت روابط با فرانچایزگیرندگان، از طریق ارتباطات مؤثر و بهبود مستمر با بهره‌گیری از مکانیزم‌های بازخورد، به حفظ هماهنگی و انسجام شبکه فرانچایز کمک می‌کند. ساختارهای حکمرانی قوی و نظارت رهبری، همراه با آموزش و ظرفیت‌سازی، نیروی انسانی کارآمد و متعهد را در سطح بین‌المللی پرورش می‌دهد. نظارت بر زنجیره تأمین و کنترل عملیاتی، با تمرکز بر مدیریت منابع و انبارداری، بهره‌وری و کارایی عملیات را تضمین می‌کند. نظارت مالی و شفافیت، با تحلیل و استفاده از داده‌ها، به تصمیم‌گیری‌های مالی دقیق و مدیریت بهینه منابع منجر می‌شود. پایش و ارزیابی بازار و محیط، مدیریت تکنولوژی و نوآوری، و هماهنگی و همکاری بین‌بخشی، زمینه‌ساز تطبیق با تغییرات بازار و توسعه پایدار هستند. مدیریت زنجیره تأمین و توزیع، همراه با پشتیبانی و بهبود زیرساخت‌ها، سطح خدمات و رضایت مشتریان را ارتقا می‌بخشد. در نهایت، مدیریت رهبری و تصمیم‌گیری مؤثر، با بهره‌گیری از تمامی این عوامل، موفقیت و پایداری فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی را تضمین می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پاسخ به مسأله اصلی پژوهش، یعنی تدوین الگوی فرانچایز بین‌المللی برای برندهای روانکار ایرانی، این مطالعه با رویکردی جامع و نظام‌مند به تحلیل و ترکیب مفاهیم کلیدی در حوزه فرانچایز بین‌المللی پرداخته است. ابتدا با آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی،

روندها، فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی صنعت روانکار در بازارهای جهانی شناسایی شدند. علاوه بر این، چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های راهبردی برندهای روانکار ایرانی در عرصه بین‌المللی مشخص گردید، که مسیر حرکت و جهت‌گیری راهبردی سازمان را تعیین می‌کند.

بر اساس این آینده‌نگاری و تعیین اهداف، الزامات فرانچایز بین‌المللی تبیین شد که شامل درک عمیق از مفهوم فرانچایز، آموزش جامع فرانچایزگیرندگان، تدوین قراردادهای منسجم و حفظ یکپارچگی و کیفیت برند است. سپس با تمرکز بر عوامل بازار که شامل برندسازی بین‌المللی، ویژگی‌های فرانچایزگیرنده و قلمرو بازار می‌باشد، راهبردهای مناسبی برای ایجاد آگاهی، اعتماد و اعتبار برند در سطح بین‌المللی تدوین گردید. برندسازی بین‌المللی با غلبه بر چالش‌های مرتبط با تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، نقش حیاتی در موفقیت فرانچایز ایفا می‌کند.

به‌صورت همزمان، تحلیل عوامل محیطی و رقابتی با استفاده از مدل پستل و تحلیل منابع و قابلیت‌ها انجام شد تا فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی شوند. این تحلیل‌ها امکان تدوین راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی را فراهم ساخت، که با در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی، منابع موجود و شرایط محیطی، بهترین مسیر را برای ورود و تثبیت در بازارهای بین‌المللی مشخص می‌کند.

با انتخاب و تدوین راهبردهای مناسب، فرایند پیاده‌سازی و اجرا آغاز شد که شامل برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت منابع مالی، تشکیل تیم‌های اجرایی متخصص، تطبیق با قوانین و مقررات محلی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. در نهایت، با نظارت و کنترل مستمر، عملکرد فرانچایز ارزیابی شد تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف، بهبود و اصلاح فرایندها بر اساس نتایج عملکرد صورت گیرد. این رویکرد جامع تضمین می‌کند که برندهای روانکار ایرانی بتوانند به‌صورت پایدار و موفق در بازارهای بین‌المللی حضور یابند. در بخش عملیاتی، برندهای روانکار ایرانی باید با تدوین چشم‌انداز و اهداف راهبردی شفاف، راهبردهای آینده‌نگرانه‌ای را توسعه دهند که توانایی تطبیق با تغییرات و تحولات بازارهای بین‌المللی را داشته باشند. تمرکز بر الزامات فرانچایز بین‌المللی، از جمله آموزش جامع فرانچایزگیرندگان، تدوین قراردادهای منسجم و حفظ یکپارچگی و

کیفیت برند، ضروری است. تقویت برندسازی بین‌المللی از طریق سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های بازاریابی هدفمند و حضور فعال در بازارهای جهانی، به افزایش اعتماد و اعتبار برند کمک می‌کند. انتخاب فرانچایزگیرندگان مناسب با ارزیابی دقیق توانایی‌های مالی، دانش بازار و هماهنگی با ارزش‌های برند، و انجام تحلیل‌های مستمر محیطی و رقابتی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای جدید، از دیگر اقدامات کلیدی است. در بخش پژوهشی، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در زمینه تأثیر تعیین چشم‌انداز و اهداف بر موفقیت فرانچایز، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر برندسازی بین‌المللی، تحلیل توسعه منابع و قابلیت‌ها، ارزیابی مدل‌های مختلف فرانچایز، و بررسی نقش فناوری‌های نوین در نظارت و کنترل انجام شود تا به بهبود راهبردها و عملکرد برندهای روانکار ایرانی در عرصه بین‌المللی کمک کند.

یادداشت‌ها

- 1 . World Franchise Council (WFC)
- 2 . Deloitte
- 3 . International Franchise Association
- 4 . Seid
- 5 . Montero
- 6 . Acosta
- 7 . Kelka, J., & Morgan, R
- 8 . Gruniz, J., & Ma, Z
- 9 . Masaou
- 10 . Hoffman, W., & Schlosser, R
- 11 . Contractor
- 12 . Howard Young, S., & Seung Kyeom, K
- 13 . Dekimpe, M. G., & Vamseshran, V
- 14 . Lank, E
- 15 . Biggs, R
- 16 . Li, X., & Xueling, L. A
- 17 . Shi-Hui Chen, S
- 18 . Luo, Y., & Bu, J
- 19 . Meyer, K. E., & Peng, M. W
- 20 . Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F
- 21 . Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R
- 22 . Paul, J., & Rosado-Serrano, A
- 23 . Franchisee

- 24 . Franchisor
- 25 . Commercial Franchising
- 26 . Social Franchising
- 27 . Herndon
- 28 . PESTEL

کتابنامه

- احمد زاده، مصطفی؛ نعیمی، عبدالله، هاشمی و محمود، سید (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه بازارهای بین‌المللی. مدیریت بازرگانی. ۱۳ (۲). ۳۸۴-۴۱۱.
- بختیاری، لطفعلی؛ وزیرزنجانی، حمیدرضا و بکر، سمیرا (۱۳۹۲). پویایی‌شناسی استراتژیک صنعت روانکارها. مطالعات مدیریت راهبردی. (۱۵). ۱۵۷-۱۷۶.
- حاجی پور، بهمن (۱۳۹۱). چیستی راهبرد. چاپ اول. سمت.
- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی: کاربرد/استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل. تهران. چاپ اول: دانشگاه امام صادق.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). راهبردهای پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت راهبردی. ۱ (۲). ۶۹-۹۷.
- دانایی فرد، حسن و کاظمی، سیدحسن (۱۳۸۹). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. جلد اول. تهران: مهربان نشر.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر عملکرد صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. فصلنامه مدیریت. (۵۳). ۴۵-۶۸.
- ذوالفقاریان، محمدرضا و لطیفی، میثم (۱۳۹۰). نظریه پردازی داده بنیاد با Nvivo 8. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- حنفی‌زاده، پیام؛ سلامی، رضا و روحانی طباطبایی، مینا (۱۳۸۵). تعیین عوامل مؤثر در انتخاب روش همکاری میان بنگاه‌ها: مطالعه موردی در بنگاه‌های فناوری اطلاعات ایران. دانش مدیریت، (۷۴)، ۴۱-۶۲.
- حسینی، سید حامد (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر انتخاب بازارهای هدف صادراتی محصولات پتروشیمی (مطالعه موردی محصول قیر). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.

- خورشیدی، غلامحسین و جوان‌دوست، کاظم (۱۳۹۹). توسعه مدل بازاریابی مبتنی بر همکاری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی استان آذربایجان غربی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، (۴۲)، ۱۵۳-۱۷۲.
- رنجبر، امید؛ ثاقب، حسن و ضیائی بیگدلی، صادق (۱۳۹۸). تحلیل پویای صادرات غیرنفتی ایران: نتایج جدید با کمک نظریه پیچیدگی اقتصادی. *تحقیقات اقتصادی*. ۵۴ (۱). ۷۳-۴۷.
- رابرت، ک.ین (۱۳۸۷). کاربرد تحقیق موردی. (مترجم سید محمد اعرابی، محمد رحمانی و روح الله سهرابی). دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ اول.
- رامین‌مهر، حمید و چارستان، پروانه (۱۳۹۴). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم/فزار لیزرل)، تهران: انتشارات ترمه.
- فارسیجانی، حسین؛ قره‌چه، منیژه؛ امین بیدختی، علی‌اکبر و فرامرز نیک‌سرشت (۱۳۹۱). تبیین مدل توانمندسازی راهبردی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۱)، ۴۷-۶۸.
- فاریابی، محمد؛ رحیمی اقدم، صمد؛ کوششی، محمدرضا و پورآقا بالایی، علیرضا (۱۳۹۸). تأثیر بازارگرایی و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. ۲ (۱). ۲۳-۴۴.
- فتحی، یحیی (۱۳۸۱). شناسایی مزیت‌های نسبی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی سنگ‌های تزئینی ایران. *پژوهشنامه بازرگانی*. (۲۲). ۲۰-۱.
- کاتلر، فیلیپ و کِلر، کوین (۱۳۹۸). *مدیریت بازاریابی*. (مترجم مهدی امیرجعفری). چاپ ششم. انتشارات نص. (اثر اصلی ۲۰۱۲).
- محمودیان، امید و هاشمی، مهدی (۱۳۹۶). ارزیابی و توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی. *مدیریت بازرگانی*. ۹ (۱). ۱۷-۱۵۵.
- مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی‌زاده، منیجه و کریمی قهفرخی، سمیرا (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی استان بوشهر. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۶ (۴). ۱۲۵-۱۴۰.
- مهرگان، محمدرضا؛ اصغریزاده، عزت‌الله و صفری، حسین (۱۳۸۷). طراحی مدلی برای بررسی رقابت‌پذیری در سطح بنگاه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته: مطالعه موردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *پژوهشنامه بازرگانی*. (۴۶). ۳۰-۱.

محترم، رحیم و موثق، مهرداد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازارگرایی صادرات و انطباق آمیخته‌ی بازاریابی بر عملکرد صادراتی (مطالعه‌ی موردی: شرکت‌های صادرکننده‌ی محصولات غیرنفتی). مدیریت بازرگانی. ۱۰ (۱). ۱۶۵-۱۸۶

مرکز مطالعات زنجیره ارزش (۱۳۹۹). بررسی و تحلیل صنعت روانکار در ایران و جهان. نوروزی، حسین؛ عبدالله‌پور، سجاد؛ گنجعلی‌وند، سمیه و معصومی، غزل (۱۳۹۷). تأثیر بازارگرایی صادرات بر افزایش صادرات با نقش میانجی اثربخشی بازاریابی: مطالعه موردی شرکت‌های صادراتی خشکبار. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. ۱ (۳). ۱۰-۱۲۳.

نوری، ایرج و نعمتی، وحید (۱۳۹۲). «بررسی اثر صادرات بر تولید و توسعه اقتصادی (مطالعه موردی: استان کرمانشاه)». کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در شرایط تحریم.

- Achaw, O. W., & Danso-Boateng, E. (2021). Crude oil refinery and refinery products. In *Chemical and process industries* (pp. 175-196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79139-1_9
- Acosta, A., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). The impact of market orientation, networking capability, and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises. *Journal of Business Research*. 88. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Acosta, A. S., Crespo, A. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability, and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. 27 (6). 1128-1140.
- Adrian, P. U. J. I. A. N. T. O. (2021). *Independent final report: A study of British Petroleum's resilience—How the oil giant adapted to shocks from Deepwater Horizon to COVID-19*.
- Aliouche, E. H., & Schlentrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*. 87. 345-365.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*. 39 (2). 111-122.
- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*. 14. 67-82.
- Alon, I., & Elango, B. (2018). *Franchising and internationalization*. In *Franchising globally* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67583-8_1
- Alon, I., & McKee, D. (2006). Towards a macro-environmental model of international franchising. *Journal of International Marketing*. 14 (2). 65-82. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.2.65>.
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*. 7. 76-82.

- Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: The role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*. 15 (5). 426-443.
- Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in countries. *International Journal of Emerging Markets*. 7. 49-71.
- Altinay, L., & Wang, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*. 17. 430-443.
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2018). Internationalization of franchising operations: The role of corporate social responsibility. *Journal of Business Research*. 88. 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.034>
- Atwell, C., & Buchan, J. (2014). The franchise fulcrum: The legal system's contributions to research about power and control in business format franchising. *Journal of Marketing Channels*. 21. 180-195.
- Aydin, N., & Kacker, M. (1990). International outlook for U.S.-based franchisors. *International Marketing Review*. 7. 43-53.
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*. 7 (1). 49-71.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2012). International franchise expansion of service chains: Insights from the Spanish market. *The Services Industries Journal*. 32. 1-16.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*. 15 (1). 13-43. <https://doi.org/10.1080/10978526.2014.871214>
- Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S. (2017). Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal of Economics*. 8 (3). 281-293.
- Becker, J. U., & Jaakkola, E. (2020). The role of geographic location in franchise performance. *Journal of Retailing*. 96 (1). 29-42. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.005>.
- Behran Oil Company. (2024). *Annual report 2023: Exports and market expansion*. <https://www.behranoil.co/en/reports/annual-2023> (pp. 12–15).
- Biggs, R. (2006). Managerial culture differences in strategic alliances: Key success factors. *Management International Review*. 46 (4). 635-657.
- Binh, P. V., & Phong, N. D. (2019). The impact of local partner selection on the performance of international joint ventures: Evidence from Vietnam. *International Business Review*, 28(6), 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101614>.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2022). Network-based franchising: A new model for global expansion. *Journal of Business Research*, 140, 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045> (pp. 116–119).

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Melo, P. L. de R. (2020). Governance modes in international franchise networks: Partner selection and relationships. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1). <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2018). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 44(7), 1734-1764.
- Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Huerta-Zavala, P. (2017). Economic sustainability in franchising: A model to predict franchisor success or failure. *Sustainability*, 9(8), 1419. <https://doi.org/10.3390/su9081419>
- Chen, H. (2003). Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 203-219.
- Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58(12), 1730-1740.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28-53.
- Coo, J. (2018). International franchising: Overcoming distribution challenges in emerging markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7/8), 678-695. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0034>.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (۲۰۱۱). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, ۳۷(۱), ۹۹-۱۲۶. <https://doi.org/10.۱۰۴۹۲۰.۶۳۱۰.۳۸۰.۵۳۸/۱۱۷۷>.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2004). *International marketing* (7th ed.). Thomson/South-Western.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2018). Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 409-430.
- Culpan, R. (1993). *Multinational competition and cooperation: Theory and practice*. Multinational Strategic Alliance. International Business Press.
- Dant, R. P. (2011). Franchising as a nexus of entrepreneurial and corporate strategies. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26, 321-340.
- Dekimpe, M. G., & Vamseshran, V. (2003). Does co-marketing reduce performance in SMEs? *Marketing Science*, 22(4), 531-544.

- Deloitte. (2021). The economic impact of franchising: A global perspective. Deloitte Insights.
- Dikova, D., & Brouthers, K. (2016). International establishment mode choice: Past, present, and future. *Management International Review*, 56, 489-530.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38, 1215-1235.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27, 224-237.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., & Hughes, D. L. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45, 179-193.
- Elango, B. (2019). A bibliometric analysis of franchising research (1988-2017). *The Journal of Entrepreneurship*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/0971355719851897>.
- Eroglu, D. (1992). The internationalization process of franchise systems: A conceptual framework. *Journal of Marketing Channels*, 1(3-4), 119-132. https://doi.org/10.1300/J049v01n03_07.
- Euromonitor International. (2020). Franchise in emerging markets: Opportunities and challenges. Euromonitor.
- Farjabi, M., Rahimi Eghdam, M., Koosheshi, M., & Pouraghaei, R. (2019). The impact of market orientation and international experience on export performance: The mediating role of international marketing strategies. *Journal of International Business and Economics*, 7(4), 45-63.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11, 419-438.
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- FASA. (2020). Franchising's massive contribution to global economic output. FASA Franchise Association of South Africa. <https://www.fasa.co.za/franchisings-massive-contribution-to-global-economic-output/>

- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: An investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23, 1037-1054.
- Fu-Sheng Tsai, et al. (2020). Conversion franchising: Independent businesses becoming franchisees by adopting franchisor's brand and business practices.
- Ghuri, P. N., & Hadjikhani, A. (2021). Regional franchise networks: Strategies and outcomes. *International Business Review*, 30(5), 1012-1027. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101679>
- Grewal, R., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., & Radulovich, L. P. (2011). Franchise expansion into international markets: A conceptual model. *Journal of Business Research*, 64(10), 1081-1090. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.007>
- Gruniz, J., & Ma, Z. (2017). Strategies for developing petrochemical exports in the U.S.: A qualitative approach. *Global Business Review*, 18(1), 57-76. <https://doi.org/10.1177/0972150916666336>
- Hackett, D. W. (1976). The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hofman, A. (2016). Franchising in emerging markets: Barriers and opportunities. *International Journal of Emerging Markets*, 11(1), 76-92. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2015-0132>.
- Howard Young, S., & Seung Kyeom, K. (2002). Global strategies lessons from Korean and Japanese business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(1), 45-67.
- IntechOpen. (2023). Lubrication and lubricants. IntechOpen. <https://www.intechopen.com>
- Jeon, H. J., Meiseberg, B., Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2016). Cultural convergence in emerging markets: The case of McDonald's in China and India. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 732-749. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12168>.
- Jell-Ojbar, M., & Alon, I. (2017). Determinants of international franchise performance: A multi-level analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.012> (pp. 47-50).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2020). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-1>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Justis, D. E., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to international franchising: The role of legal and cultural factors.

- Journal of International Business Studies, 26(3), 497–513. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490185>.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson.
- Kelka, J., & Morgan, R. (2019). A model of factors influencing the export of petrochemical products. International Journal of Export Marketing, 3(2), 175-194. <https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2019.100258>
- Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). Location and international expansion of franchise firms: A sustainability perspective. Journal of Retailing and Consumer Services, 51, 221-227. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.013>.
- Kogut, B., & Zander, U. (2020). Knowledge, adaptation, and evolution in franchising systems: A dynamic capabilities perspective. Strategic Management Journal, 41(8), 1456–1475. <https://doi.org/10.1002/smj.3162> (pp. 1460–1463).
- Lank, E. (2006). Collaborative advantage: How organizations win by working together. Palgrave Macmillan.
- Li, X., & Xueling, L. A. (2008). A study on co-marketing models for Chinese SMEs. Chinese Business Review, 7(6), 24-35.
- Lube Markets. (2024). Lube markets brace for Iran's comeback. Lubricants and Greases. <https://www.lubesngreases.com>.
- Lube Markets. (2024). Iran lubricants industry: Opportunities and challenges in a sanctioned market. <https://www.lubemarkets.com/reports/iran-lubricants-2024> (pp. 25–28).
- Luo, Y., & Bu, J. (2018). Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. Journal of World Business, 53(3), 337-355.
- Madanoglu, M., Castrogiovanni, G. J., & Alon, I. (2017). Franchising and international expansion: A review and future directions. International Business Review, 26(4), 677–689. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.005>.
- Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. (2017). The role of franchisor and franchisee in international franchising: A review and future directions. International Business Review, 26(4), 677–689. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.005>.
- MachineMFG. (2023). Industrial lubricants: Properties and applications. MachineMFG. <https://www.machinemfg.com/industrial-lubricants-properties-applications/> (p. 8).
- Masaou, M., Zilber, E., & Lopez, C. (2016). Identifying key factors for petrochemical export development in Saudi Arabia: A case study. Arabian Journal of Business and Management Review, 6(8), 33-49. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000253>.

- Merrilees, B. (2014). International franchising: A new research agenda. *Journal of Marketing Management*, 30(1-2), 31-47. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.839593> (pp. 35-39).
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2019). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 50(1), 3-22.
- Montero, A., González, M. Á., & Valenzuela, L. (2019). The link between intangible resources and entrepreneurial orientation for export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 95, 328-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.031>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 218-226. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mordor Intelligence. (2024). Iran automotive lubricants market overview. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com>
- Mordor Intelligence. (2024). Iran automotive lubricants market - growth, trends, COVID-19 impact, and forecasts (2025 - 2030). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/iran-automotive-lubricants-market> (pp. 45-48).
- Ni, D., & Alon, I. (2010). U.S.-based franchisors' expansion to China: Motivations, strategies, and barriers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(2), 153-170. <https://doi.org/10.1080/10599231.2010.505977>
- Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2019). Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 492-512. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12215>
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajaguru, R. (2018). The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective. *Journal of Business Research*, 86, 435-445.
- Oğlu, H., Hoffmann, R. C., & Alon, I. (2017). Push and pull factors in international franchising: A comparative study of emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 678-695. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0075-2> (pp. 682-686).
- Paik, Y., & Choi, D. Y. (2007). Control, autonomy, and collaboration in the international franchising relationship. *Management International Review*, 47(4), 521-540. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0029-0>.
- Panda, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2019). Importance-performance analysis of franchisee selection criteria in Indian quick service restaurant industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1528-1542. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0195>.

- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Peng, M. W., & Meyer, K. E. (2019). *International business*. Cengage Learning.
- Pinho, J. C. (2008). Production franchising: Franchisees producing under franchisor's standards.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Hybrid franchising for flexible operations. *Harvard Business Review*.
- Ritala, P., & Hämmäinen, H. (2019). Digital franchising: Leveraging technology for competitive advantage. *European Management Journal*, 37(4), 489–498. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.004> (pp. 492–495).
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Sashi, C., & Prasad Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: Towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Seid, M. H., & Mazero, J. (2017). *Franchising for dummies* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Shi-Hui Chen, S. (2014). Enhancing perceived quality of private label brands through co-branding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 301-312.
- Solberg, C. A., & Olsson, U. H. (2010). Management orientation and export performance: The case of Norwegian ICT companies. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 28-50.
- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). Hybrid franchising: Flexible operations combining business format and product distribution franchising.
- Sullivan, P., & Johnson, M. (2019). Hybrid franchising models: A strategic approach for franchise expansion.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Social franchising for community development and social goals. *Journal of Business Ethics*.
- van der Loos, H. Z. A., Negro, S. O., & Hekkert, M. P. (2020). International markets and technological innovation systems: The case of offshore wind. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 121–138. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.006>.
- Vanessa Pilla, W. (2021). Franchising in emerging and developing markets: Opportunities and challenges.
- Walker, B. J., & Etzel, M. J. (1973). The internationalization of US franchise systems: Progress and procedures. *Journal of Marketing*, 37(2), 38-46.
- Welsh, D. H. B., Alon, I., & Falbe, C. M. (۲۰۰۶). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, ۴۴(۲), ۱۳۰–۱۴۹. <https://doi.org/10.۱۱۱/j.۱۵۴۰-۶۲۷X.۲۰۰۶.۰۰۱۵۸.x>.

- White, R. (2021). Scaling international operations through franchising. *Global Strategy Journal*, 11(1), 45-58. <https://doi.org/10.1002/gsj.1334>
- Wilson, K. (2020). Franchise support systems and operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 67(6), 112-126. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2020.08.003>
- Yeung, R. M., Brookes, M., & Altinay, L. (2016). The hospitality franchise purchase decision making process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (5). 1009-1025.
- Young, J. A., McIntyre, F. S., & Green, R. D. (2000). The international society of franchising proceedings: A thirteen-year review. *Proceedings of the International Society of Franchising*.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*. 18 (3). 429-472.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۱۶۹-۱۹۲

تأثیر مکانیزم‌های کنترل پلتفرم بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان تک‌میزبانه و چندمیزبانه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۱ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.247073.3604

آمنه عبادی*

معصومه حسین‌زاده شهری**

زینب هاشمی باغی***

چکیده

حاکمیت پلتفرم نقش مهمی در مدیریت تعاملات و روابط بازیگران در پلتفرم ایفا می‌کند. حاکمیت پلتفرم اثربخش، شامل تنظیم قوانین و دستورالعمل‌های واضح برای نحوه تعامل خدمت‌دهندگان با پلتفرم، تضمین رقابت منصفانه و جلوگیری از تضاد منافع است. با مدیریت مؤثر خدمت‌دهندگان، پلتفرم‌ها می‌توانند نوآوری را تقویت کنند، تعامل کاربر را افزایش دهند و اکوسیستمی پویا ایجاد کنند که به نفع همه طرف‌های درگیر است. برای مدیران پلتفرم ضروری است به‌طور مستمر بر عملکرد بازیگران نظارت کنند تا از همسویی با استراتژی کلی پلتفرم مطمئن شوند. از این‌رو مکانیزم‌های کنترل که از طراحی حکمرانی پلتفرم ناشی می‌شود می‌تواند خدمت‌دهندگان را از لحاظ انگیزشی تحت تأثیر قرار دهد. از طرفی، طراحی مکانیزم‌ها می‌تواند بر ترجیحات خدمت‌دهنده در مورد انتخاب دو یا چند پلتفرم که به آن چندمیزبانی می‌گویند مؤثر واقع شود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و داده‌ها با توزیع پرسشنامه از ۳۹۱ فروشنده در یک بازارگاه ایرانی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Amos انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که کنترل رسمی مانند کنترل رفتاری تأثیری بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهنده و انگیزه درونی وی ندارد، در حالی که کنترلی غیررسمی مانند کنترل قبیله‌ای بر هر دو متغیر یاد شده مؤثر است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تک‌میزبانی به‌عنوان یک عامل تعدیل‌گر تأثیر کنترل قبیله‌ای بر انگیزه درونی و عملکرد درک‌شده است و اگر مالک پلتفرم ترجیح می‌دهد تا خدمت‌دهنده تک‌میزبان و وفادار باقی بماند و عملکرد آنها باعث ارزش‌افزایی و درآمد در پلتفرم شود باید به ایجاد بستر مناسب با اعمال کنترل قبیله‌ای در پلتفرم مبادرت ورزد.

واژگان کلیدی

پلتفرم؛ مکانیزم‌های کنترل؛ چند میزبانی؛ عملکرد درک‌شده؛ خدمت‌دهنده؛ بازارگاه.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

a.ebadi@student.alzahra.ac.ir

0009-0007-4990-5440

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

mhshahri@alzahra.ac.ir

0000-0003-0945-6664

*** دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

z.hashemibaghi@alzahra.ac.ir

0000-0003-3591-0664

مقدمه

پلتفرم بستری است که به عنوان واسطه بین دو یا چند شرکت فعال در بازار عمل می کند و فعالیت های مبادله را از طریق یک فناوری واسطه ای مثل اینترنت تسهیل می کند؛ تعاملات پلتفرم می تواند از فروش محصولات (مانند پلتفرم های خرده فروشی و فروشگاه های) و خدمات (مانند تاکسی های اینترنتی یا پلتفرم های پرداختی) تا مشارکت در شبکه های اجتماعی و تولید محتوا در آن را شامل شود (Rangaswamy, Moch, 2020, p. 73-74).

بازیگران پلتفرم با توجه به ماهیت آن به دو طرف عرضه و تقاضا تقسیم می شوند: (۱) بازیگران پلتفرم سمت تقاضا، که معمولاً «کاربران نهایی» نامیده می شوند، (۲) بازیگران پلتفرم سمت عرضه، که محصولات و خدمات ارائه می دهند که نقش استراتژیکی در موفقیت یا شکست یک پلتفرم ایفا می کنند و موجب افزایش ارزش پلتفرم و همین طور جذابیت آن می شوند (Croitor, Werner, Adam & Benlian, 2022, p. 203). با افزایش تعداد بازیگران سمت عرضه در پلتفرم (که در این تحقیق، آنها را خدمت دهنده می نامیم)، کاربران نهایی زیادی برای استفاده از پلتفرم به آن می پیوندند و مالک پلتفرم به ناچار محدودیت ها و قوانینی را برای کنترل خدمت دهندگان اعمال می کند و به دنبال تأثیرگذاری بر رفتار و نتایج عملکردی خدمت دهندگان است (Halckenhäuser, Mann, Foerderer & Hoffmann, 2020, p. 4). خدمت دهندگان با انگیزه های مختلف وارد پلتفرم می شوند و دادن آزادی عمل بیش از حد به آنان بدون تدابیر نظارتی اشتباه است و منجر به اثرات خارجی منفی خواهد شد (Chen, Tong, Tang & Han, 2022, p. 168). قوانین و محدودیت های اعمال شده و همچنین کنترل ها، تعاملاتی بین مالک و خدمت دهنده شکل می دهد و همانند شمشیر دولبه مالک را به دلیل ارزش درآمدی که خدمت دهنده برای پلتفرم ایجاد می کند مجبور می کند تا با انحصار از چندمیزبانی خدمت دهنده جلوگیری کند و او را به وفاداری فقط در یک پلتفرم وادار کند. (Chen, Yi, Li & Tong, 2022, p. 632). خدمت دهندگان تک میزبانه منحصراً با یک پلتفرم خاص تعامل دارند و از طریق محصولات یا خدمات خود متناسب با اکوسیستم پلتفرم، ارزش افزوده می کنند، خدمت دهنده چندمیزبانه به طور همزمان با چندین پلتفرم درگیر

می‌شود و سازگاری و قابلیت همکاری را در بین اکوسیستم‌های مختلف ارائه می‌دهد. (Cennamo, Ozalp & Kretschmer, 2018, p. 464) لذا درک مدیریت پویایی بین خدمت‌دهنده تک‌میزبانه و چندمیزبانه برای پلتفرم‌هایی که به دنبال رشد و مزیت رقابتی هستند ضروری است. برخلاف سازمان‌های سلسله‌مراتبی، پلتفرم‌ها فاقد کنترل مستقیم بر مکرمل‌ها یا خدمت‌دهندگان هستند و نمی‌توانند از اهرم‌هایی مانند قراردادهای کاری یا اختیارات سلسله‌مراتبی برای دیکته‌کردن فعالیت‌های خدمت‌دهندگان استفاده کنند. (Hagiu & Wright, 2019, p. 100) در عوض، پلتفرم‌ها به مجموعه‌ای از اهرم‌ها مانند استانداردها، گواهی‌نامه‌ها، سیستم‌های شهرت و کنترل اطلاعات متکی هستند. (Miller & Toh, 2022, p. 630)

یکی از ابزارهای برجسته حاکمیتی اجرای مکانیزم‌های مختلف کنترلی است (Mahony & Karp, 2022, p. 534; Tiwana, 2013, p. 120)، وقتی خدمت‌دهندگان منابع را در بین پلتفرم‌ها به اشتراک می‌گذارند، محدود کردن دسترسی به یک پلتفرم، اندازه بازار خدمت‌دهنده را کاهش می‌دهد و آنها را از سودآوری بالقوه محروم می‌کند. از دست دادن چنین فرصت‌های اقتصادی ممکن است آنها را مجبور به حضور آنها در پلتفرم رقیب کند (Chung, Zhou & Ethiraj, 2024, p. 800). کنترل به‌صورت رسمی و غیررسمی برای تدبیر و نظارت اعمال می‌شود، این کنترل‌ها تأثیراتی را بر حالات روانشناختی و انگیزشی خدمت‌دهندگان و مقاصد و نیت رفتاری و همچنین عملکرد و سودآوری آنان پدید می‌آورند، برای مثال تراکنش‌های بیشتر و دانلود بیشتر توسط مصرف‌کننده نهایی برای یک فروشنده یا برنامه‌نویس ارائه‌دهنده اپلیکیشن عملکرد خوب به شمار آید این عملکرد از هر نوعی اعم از کمی یا کیفی، خوب یا بد باشد عموماً تحت تأثیر مالک پلتفرم یا اکوسیستم یا بخاطر مصرف‌کنندگان نهایی است (Rietveld, Ploog & Nieborg, 2020, p. 490) و خدمت‌دهنده برای کسب نتایج عملکردی بهتر از پلتفرم، قبل از پیوستن به چند پلتفرم، به حاکمیتی بهتر اهمیت خواهد داد (Kang, Aaltonen & Henfridsson, 2019, p. 114). بنابراین بررسی مسائل چالشی اکوسیستم پلتفرم‌های دیجیتال در این تقابل اهمیت می‌یابد. این تحقیق، ابتدا مدل مفهومی (Croitor & Werner, 2021, p. 3) را با اضافه کردن یک کنترل رسمی

(رفتاری) و کنترل غیررسمی (قبیله‌ای) به‌طور همزمان، توسعه می‌دهد و سپس با بررسی اثر تعدیل‌گری تک‌میزبانی و چندمیزبانی اثرات کنترل‌های اعمال شده بر روی انگیزه درونی و حالات روانشناختی و به تبع آن عملکرد درک‌شده در هر دو گروه را مورد مقایسه قرار می‌دهد تا بررسی کند، مالک در اعمال این نوع کنترل‌ها (بسته به اینکه از ابتدا استراتژی این است که خدمت‌دهنده چندمیزبان نباشد)، بهتر است چه نوع کنترل را انتخاب کند؟

۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱-۱. مبانی نظری

۱-۱-۱. چندمیزبانی در اکوسیستم پلتفرم

چندمیزبانی، به انتخاب یک عامل در یک شبکه کاربر برای استفاده از بیش از یک پلتفرم اشاره دارد (Landsman & Stremersch, 2011, p. 41) و زمانی اتفاق می‌افتد که یک خدمت‌دهنده در بیش از یک پلتفرم حضور می‌یابد. مثلاً توسعه‌دهنده برنامه موبایلی در دو بستر IOS و Android برنامه را منتشر می‌کند. با این حال، در حالی که باید با قوانین اکوسیستم پلتفرم همسو شوند، هر عضو باید تصمیم بگیرد که آیا در یک اکوسیستم پلتفرم معین یا در اکوسیستم‌های پلتفرم‌های متعدد تخصص داشته باشد تا از این مزایا بهره‌مند شود (Tavalaei & Cennamo, 2021, p. 3-4). پیامدهای پیچیدگی اکوسیستم ناشی از طراحی حاکمیت پلتفرم بر چندمیزبانی بررسی شده است. یکی از پیامدهای پیچیدگی، شامل هزینه سفرهای سازی بیشتر برای چند میزبانی خدمت‌دهندگان به یک اکوسیستم پیچیده‌تر است و این یک هزینه تراکشی سنتی نیست بلکه هزینه اصطکاک جابجایی از یک اکوسیستم به اکوسیستمی دیگر معنی شده است (Chen, Yi, Li & Tong, 2022, p. 634). ممکن است مالک پلتفرم خدمت‌دهندگان را ملزم کند، که فقط با آنها قرارداد ببندد برای مثال برخی توسعه‌دهندگان برنامه، فقط برای سیستم عامل شرکت اپل طراحی می‌کنند، که منحصراً در آن نسخه در دسترس است یا علی‌بابا، خدمت‌دهندگان را از فعالیت در پلتفرم JD منع کرده است. مالکان پلتفرم با طراحی مکانیزم‌های حاکمیتی (کنترل روابط خارجی) سعی در منع خدمت‌دهندگان در چندمیزبانی هستند؛ در حالی که این تصمیم، تصمیم

استراتژیکی است که توسط خدمت‌دهنده گرفته می‌شود زیرا با چندمیزبانی می‌تواند به مشتریان بیشتری دست یابد. به هر ترتیب، مطلوب است تنازع موجود بین خدمت‌دهنده در پذیرش قوانین و مالک پلتفرم در وضع قوانین و ایجاد مکانیزم‌های کنترل و محدودیت‌های اعمال شده، برای دستیابی به سود و ارزش در هر دو طرف، معامله‌ای برد - برد باشد.

۲-۱-۱. کنترل در پلتفرم

حاکمیت پلتفرم شامل سه بُعد حقوق تصمیم‌گیری، مکانیزم‌های کنترل و مشوق‌ها است (Tiwana, 2013, p. 122). کنترل در زمینه اکوسیستم‌های پلتفرم، مکانیزمی است که توسط رهبران اکوسیستم پلتفرم برای ایجاد شرایطی استفاده می‌شود که سایر سازمان‌های مشارکت‌کننده را برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب تحت تأثیر قرار دهد (Mukhopadhyay & Bouwman, 2019, p. 335). حالت‌های کنترل (جدول شماره ۱ صفحه ۱ بعد) رسمی و غیررسمی در پلتفرم وجود دارند، کنترل رسمی کنترل‌های نوشته‌شده توسط مدیریت هستند که بر رفتار پرسنل اثر می‌گذارد و از اهداف بازاریابی پشتیبانی می‌کند و می‌خواهد نتایج و توانایی‌های به‌دست آمده را با آن چیزی که باید باشد مقایسه کند؛ در تعاریف دیگر (Malek, Sarin & Jaworski, 2018, p. 32) مالکان پلتفرم‌های نرم‌افزاری از مکانیزم‌های کنترلی استفاده می‌کنند که می‌تواند معیارها، روش‌ها و رویه‌هایی را از پیش تعیین کند که توسط آن برنامه‌های افزودنی مکمل‌ها ارزیابی، پاداش و جریمه شوند (برای مثال، اپل) پلتفرم را توسط یک رابط مدیریت می‌کند و فرآیند بررسی برنامه را برای اطمینان از کیفیت برنامه اجرا می‌کند و با آن خدمت‌دهنده را نیز می‌سنجد (Weiss, Schreieck, Wiesche & Krcmar, 2023, p. 1283).

جدول (۱): طبقه‌بندی حالت‌های کنترل در پلتفرم

تعاریف	نوع کنترل
کنترل رفتار مربوط به انواع تعاملاتی است که در پلتفرم مجاز یا مناسب تشخیص داده می‌شود و در نتیجه خدمت‌دهندگان را از رفتارهای نادرست باز می‌دارد (Chen, Tong, Tang & Han, 2022, p. 167).	کنترل رفتاری - رسمی

تعاریف	نوع کنترل
درجه‌ای که ارائه‌دهنده پلتفرم رفتارهای خدمت‌دهندگان را در یک پلتفرم نظارت و راهنمایی می‌کند (Goldbach & Benlian, 2015, p. 3).	
درجه‌ای که ارائه‌دهنده پلتفرم از رویه‌های دروازه‌بان و غربالگری استفاده می‌کند تا به خدمت‌دهندگان و محصولات آنها اجازه ورود به یک پلتفرم را بدهد (Croitor & Benlian, 2019, p. 26).	کنترل ورودی - رسمی
درجه‌ای که ارائه‌دهنده پلتفرم نتایج خدمت‌دهندگان را در یک پلتفرم ارزیابی، تنبیه و پاداش می‌دهد (Goldbach & Benlian & Buxmann, 2018, p. 276).	کنترل خروجی - رسمی
کنترلی که منجر به احساس انسجام در بین اعضای قبیله می‌شود که به نوبه خود مکانیسم‌های خودتنظیمی را در سطح گروه (به‌عنوان مثال ارزیابی و اصلاح یکدیگر) مطابق با ارزش‌ها و باورهای مشترک تسهیل می‌کند (Goldbach & Benlian, 2015, p. 3).	کنترل قبیله‌ای - غیررسمی
درجه‌ای که خدمت‌دهندگان، اهداف خود را تعیین می‌کنند و خود را به‌طور خودجوش کنترل می‌کنند (Goldbach & Benlian, 2015, p. 3).	خود کنترلی - غیررسمی

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۱-۱. انگیزه درونی

انگیزه، یک نیروی خودبخودی درونی است که از استقلال، شایستگی و ارتباط ناشی می‌شود و به انجام کاری با رضایت ذاتی بدون در نظر گرفتن نتیجه‌ی آن اشاره دارد، یعنی داوطلبانه در غیاب عوامل خارجی (Ryan & Deci, 2000, p. 69) انگیزه درونی به طرق مختلف در سطوح فیزیولوژیکی، روانی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته است. کسانی که بر سطح روان‌شناختی تمرکز کرده‌اند، عموماً با یکی از دو رویکرد کلی هدایت می‌شوند: نظریه‌های ناسازگاری و نظریه‌های شایستگی یا خودتعیین‌گری در واقع مطرح کردن این موضوع در حیطه رفتار روان‌شناختی خدمت‌دهندگان نشان می‌دهد که حاکمیت و اعمال مکانیزم‌های کنترلی در پلتفرم توسط مالک پلتفرم، چگونه استقلال و انگیزه درونی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در نظریات شایستگی و یا خودتعیین‌گری افراد میل دارند، خود را مبدع رفتار بدانند نه چیزی تحت تأثیر نیروی

خارجی، لذا این دو حس شایستگی و خودتعیین‌گری دو جزء جدانشدنی در انگیزه درونی هستند کنترل رسمی بیشتر تمایل دارد که منظم، قابل پیش‌بینی و منتقل‌کننده‌ی اطلاعات صریح باشد و دستورالعمل‌های فرآیندی مانند قوانین بازرسی یا سیاست‌های گزارش را تعریف کند (Lee et al, 2017, p. 130; Lu, Yuan & Wu, 2017, p. 1629). علاوه بر آن، بر طبق تئوری ارزیابی شناختی، هر گونه عوامل خارجی مانند پاداش‌های ملموس، ضرب‌الاجل‌ها نظارت و ارزیابی‌ها تمایل به کاهش احساس خودمختاری و استقلال دارند. کنترل رفتاری به‌عنوان یک کنترل رسمی در پلتفرم، خدمت‌دهندگان را هدایت و با ارائه دستورالعمل و سیستم‌های بازخور از رفتار نامناسب آنها جلوگیری می‌کند. مالک پلتفرم با اعمال محدودیت‌هایی در ارائه اطلاعات سعی در جلوگیری از خرابکاری خدمت‌دهنده در پلتفرم دارد (Siering, Koch & Deokar, 2016, p. 433) اما ممکن است با اعمال این کنترل خدمت‌دهندگان خود را محدود شده ببینند و انگیزه درونی آنها برای حضور در پلتفرم کاهش یابد پس فرض می‌شود که:

فرضیه اول (H1): کنترل رفتاری بر انگیزه درونی خدمت‌دهندگان پلتفرم تأثیر دارد. در حاکمیت صرفاً کنترل رسمی اعمال نمی‌شود بلکه با اعمال کنترل‌های رابطه‌ای غیررسمی، مالک پلتفرم، سعی در مدیریت روابط بین خدمت‌دهندگان و تعامل آنها با سایر پلتفرم‌ها دارد. کنترل قبیله‌ای یکی از مکانیزم‌های کنترل غیررسمی، مبتنی بر تعاملات منظم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین اعضای یک جمع است تا این ارزش‌ها، هنجارها و اهداف مشترک را گسترش دهد. کنترل قبیله زمانی محقق می‌شود که افراد اهداف و استراتژی‌های مشترک را از طریق هنجارها و ارزش‌های مشترک درونی کرده و در نتیجه بخشی از قبیله شده باشند اعضای یک قبیله معمولاً درباره مسائل و سؤالات به‌طور آشکار بحث می‌کنند و اطلاعات و دانش را بین اعضا به اشتراک می‌گذارند (Gopal & Gosain, 2010, p. 964).

فرضیه دوم (H2): کنترل قبیله‌ای بر انگیزه درونی خدمت‌دهندگان پلتفرم تأثیر دارد.

۴-۱-۱. عملکرد درک شده

عملکرد با توجه به تعاریف آن می‌تواند به عملکرد یک شخص، سازمان، محصول، فعالیت مالی و بازرگانی و فروش، سیستم و موارد دیگر مربوط شود. عملکرد در طبقه‌بندی‌های مختلف به وسیله دو تمرکز اصلی کمیت و کیفیت بررسی شده است (Gilliland & Rich, 2006, p. 975) عملکرد می‌تواند نتیجه‌ی کار تحت تأثیر کیفیت یعنی شخصی‌سازی، و غرورآفرینی یا انجام وظایف از طریق درگیری شخصی شدید، لذت‌بردن از کار، و معنی‌دار بودن کار پرورش یابد. عملکرد درک‌شده در پلتفرم، به‌عنوان ارزیابی خدمت‌دهندگان از عملیات مالی و کلی خود در یک پلتفرم دیجیتال اشاره دارد (Wade & Nevo, 2005, p. 127-128). در میان تحقیقات پیرامون نتایج عملکرد خدمت‌دهندگان در پلتفرم‌های دیجیتال، سه عامل در مورد نتایج عملکرد خدمت‌دهندگان شناسایی شده است: عوامل مرتبط با کاربر نهایی، عوامل مرتبط با خدمت‌دهنده، و عوامل مرتبط با پلتفرم (Rietveld, Ploog & Nieborg, 2020, p. 502-503). اول، در سمت تقاضا با توجه به این که کاربران نهایی و مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات وجود دارند یک پلتفرم با کاربران نهایی بیشتر مشتریان بالقوه‌ی بیشتری را برای خدمت‌دهندگان فراهم می‌کند که می‌تواند فروش بیشتری برای آنها ایجاد کند و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار دهند. سیستمی که پلتفرم برای رتبه‌بندی، نظرسنجی و یا امتیازدهی در اختیار کاربر نهایی قرار می‌دهد و ارائه بازخورد می‌تواند عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار دهد. دوم، در سمت عرضه، ورود خدمت‌دهندگان به یک پلتفرم، رقابت را بین آنها تشدید می‌کند. ارائه محصولات و خدمات از دسته مشابه با ازدحام تعداد زیادی از خدمت‌دهندگان می‌تواند عملکرد منفی را به همراه داشته باشد مخصوصاً اگر مشتری نهایی آنان نیز مشابه باشد؛ علاوه بر آن انگیزه خدمت‌دهندگان از پیوستن به پلتفرم یکسان نیست و ناهمگنی موجود بین آنان موضوع مورد توجهی است که مکانیزم‌های حاکمیتی پلتفرم را نیز برای کنترل آنها تحت شعاع قرار می‌دهد. سوم، خود پلتفرم به‌عنوان هسته‌ی اصلی عملکرد خدمت‌دهنده شناسایی می‌شود، این ویژگی خاص اکوسیستم می‌تواند به پیچیدگی، فناوری (Kapoor & Agarwal, 2017, p. 536) یا طراحی و قوانین آن برگردد برای مثال هنگامی که خدمت‌دهنده با قوانین جدید و

ویژگی‌های طراحی یک پلتفرم هماهنگ نباشد، فعالیت‌های او، توسط پلتفرم پاداشی دریافت نمی‌کند. برای مثال، رانندگان Uber که به تغییر قیمت‌های افزایشی توجه نمی‌کنند، احتمالاً فرصت افزایش درآمد خود را از دست خواهند داد. در موارد دیگر، فروشندگان ممکن است با طراحی جدید مجازات شوند. به عنوان مثال، پس از تغییر طراحی برای تشویق ارسال عکس‌های اتاق، میزبان‌های Airbnb که عکس‌ها را پست نمی‌کنند به پایین رتبه‌بندی جستجو می‌روند. از این رو، میزبانان احتمالاً نرخ تطابق کمتر و کاهش درآمد را تجربه خواهند کرد. در هر دو مورد، خدمت‌دهندگان در مقایسه با رقبای که به طراحی جدید پایبند هستند، کاهش عملکرد را مشاهده می‌کنند. استخراج عملکرد بالاتر با توجه به رابطه بین انگیزه درونی و عملکرد شغلی در تحقیقات علوم سازمانی به وفور یافت می‌شود و مستخرج از تأثیر تئوری خود تعیین‌گری بر عملکرد است (Ranjit, 2022, p. 488-489) در نتیجه خدمت‌دهندگانی که با انگیزه‌ی درونی در پلتفرم حضور می‌یابند احتمالاً عملکرد بالاتری دارند این عملکرد می‌تواند به عنوان یک عملکرد کلی و ارزیابی کلی از پلتفرم باشد.

فرضیه سوم (H3): انگیزه درونی بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان پلتفرم تأثیر دارد.

بدین ترتیب، با توجه به فرضیات مطرح شده، فرض می‌شود انگیزه درونی نقش میانجی در اعمال حاکمیت بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان دارد. یعنی تحت تأثیر کنترل رفتاری و کنترل قبیله‌ای، خدمت‌دهندگان با کاهش (افزایش) انگیزه درونی و درگیر شدن استقلال در پلتفرم، عملکرد درک‌شده پایین‌تر (بالاتری) از پلتفرم خواهند داشت.

فرضیه چهارم (H4): انگیزه درونی نقش میانجی در تأثیر کنترل رفتاری بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان پلتفرم دارد.

فرضیه پنجم (H5): انگیزه درونی نقش میانجی در تأثیر کنترل قبیله‌ای بر عملکرد درک‌شده خدمت‌دهندگان پلتفرم دارد.

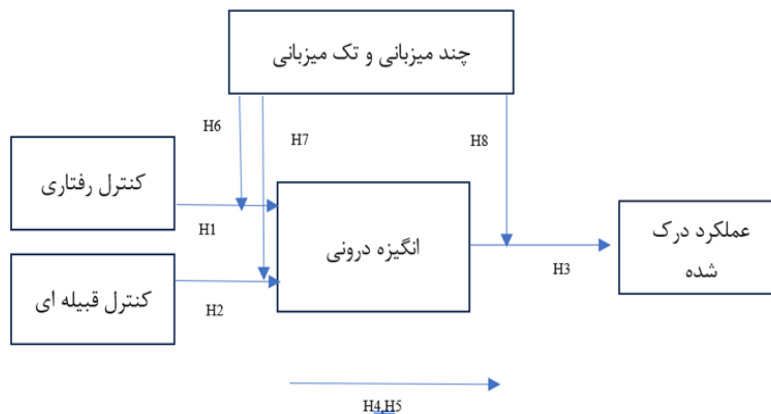
این پژوهش تعدیل‌گری چندمیزبانی و تک‌میزبانی و مقایسه اثر کنترل در این دو گروه را نیز مورد بررسی قرار داده است، بنابراین فرضیه‌های زیر نیز مدنظر است.

فرضیه ششم (H6): تک‌میزبانی و چندمیزبانی بودن خدمت‌دهنده، تعدیل‌گر تأثیر کنترل رفتاری بر انگیزه درونی است.

فرضیه هفتم (H7): تک‌میزبانی و چندمیزبانی بودن خدمت‌دهنده، تعدیل‌گر تأثیر کنترل قبیله‌ای بر انگیزه درونی است.

فرضیه هشتم (H8): تک‌میزبانی و چندمیزبانی بودن خدمت‌دهنده، تعدیل‌گر تأثیر انگیزه درونی بر عملکرد درک‌شده است.

پژوهش‌های اخیر اثر مکانیزم کنترل ورودی بر عملکرد درک‌شده را بررسی کرده‌اند اما هنوز تأثیر همزمان کنترل‌های رسمی و غیررسمی مختلف بر عملکرد درک‌شده‌ی خدمت‌دهندگان مورد بررسی قرار نگرفته است. به این علت دو مکانیزم رسمی و غیررسمی در نظر گرفته می‌شود که ترکیب از کنترل رسمی و غیررسمی ارائه شده و هم‌چنین اثر تعدیل‌گری چندمیزبانی و تک‌میزبانی بررسی شود، بنابراین در شکل شماره (۱) مدل مفهومی با توسعه‌ی مدل مذکور شکل می‌گیرد:



شکل (۱): مدل تحقیق

منبع: یافته‌های تحقیق

۲-۱. پیشینه تحقیق

در پژوهش (Croitor, Werner, Adam & Benlian, 2022, p. 214) در پلتفرم‌های تجارت الکترونیک یا به عبارتی بازارگاه Amazon و Etsy در مجموع با نظرسنجی از

۴۷۰ خدمت‌دهنده، نشان دادند که کنترل ورودی درک‌شده تأثیر منفی بر سودمندی، رضایت، و نیت تداوم درک‌شده فروشندگان دارد، در حالی که اثرات مثبت با کنترل قبیلای درک‌شده وجود دارد. علاوه‌براین، انگیزه درونی تأثیرات مستقیم مشاهده شده را واسطه می‌کند. علاوه‌براین، پیامدهای عملی مهمی برای ارائه‌دهندگان پلتفرم در نحوه اعمال مکانیسم‌های کنترلی مختلف و افزایش تمایل خدمت‌دهندگان برای ادامه مشارکت در پلتفرم‌های بازارهای الکترونیک دارد و در نتیجه سلامت و پایداری پلتفرم را پرورش می‌دهد. (Adam, Croitor, Werner, Benlian & Wiener, 2023, p. 440)

در پژوهش خود، کنترل ورودی را به‌عنوان یک سیگنال برجسته مطرح کردند که مزایا و هزینه‌های مورد انتظار خدمت‌دهندگان آینده‌نگر (یعنی عملکرد و امید به تلاش آنها) و در نهایت تصمیم آنها برای پیوستن به یک پلتفرم دیجیتال را شکل می‌دهد. (Croitor & Werner, 2021, p. 4)

در پژوهش خود، با تکیه بر ادبیات حاکمیت پلتفرم، یک نظرسنجی آنلاین با ۲۸۶ فروشنده در Amazon، انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کنترل ورودی درک‌شده عملکرد خدمت‌دهندگان را کاهش می‌دهد و این اثر از طریق انگیزه درونی توضیح داده می‌شود. علاوه‌براین، عادلانه بودن کنترل ورودی، تأثیر کنترل ورودی درک‌شده را بر انگیزه درونی خدمت‌دهندگان تعدیل می‌کند. به‌طور متضاد، کنترل ورودی درک‌شده هیچ تأثیر مستقیمی بر عملکرد خدمت‌دهندگان در هنگام محاسبه انگیزه درونی ندارد. (Croitor & Benlian, 2019, p. 29)

خود بر روی توسعه‌دهندگان شخص ثالث پلتفرم، با توجه به اهمیت رویه‌های مورد استفاده در پلتفرم‌ها برای غربال و مرتب‌سازی توسعه‌دهندگان و برنامه‌های کاربردی آنها در تنظیم باز بودن پلتفرم، کنترل ورودی درک‌شده را به‌عنوان یک ساختار مرتبه دوم مفهوم‌سازی کردند و به‌طور تجربی آن را طی چندین دور اعتبارسنجی که با یک نظرسنجی مبتنی بر وب از ۱۰۰ توسعه‌دهنده نشان دادند که کنترل ورودی در توسعه‌دهندگان قدرت پیش‌بینی بالایی را در نیت تداوم آنان در استفاده از پلتفرم ایجاد می‌کند. (Goldbach & Benlian & Buxmann, 2018, p. 272)

در پژوهش خود تأثیرات متفاوت کنترل رسمی و خودکنترلی را بر اهداف مستمر توسعه‌دهندگان شخص ثالث و کیفیت برنامه در پلتفرم‌های نرم‌افزار تلفن همراه بررسی کردند و نشان دادند که

خودکنترلی نسبت به کنترل رسمی برتر است، زیرا امکان درک استقلال بیشتری را فراهم می‌کند که به نوبه خود باعث افزایش نیت مستمر می‌شود.

۲. روش تحقیق

این تحقیق، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. به منظور آزمون فرضیه‌های مطرح شده جامعه آماری، خدمت‌دهندگان چندمیزبان و تک‌میزبان یک بازارگاه ایرانی در تابستان و پاییز ۱۴۰۲ انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری به صورت غیر احتمالی در دسترس بوده و حجم نمونه طبق روش کوکران ۴۰۰ نفر بود که از میان داده‌های سالم و غیر پرت در این دو گروه ۱۹۱ چندمیزبان و ۲۰۰ تک‌میزبان در نظر گرفته شد. جمع‌آوری داده به وسیله یک پرسشنامه استاندارد از تحقیقات اخیر در حیطه کنترل پلتفرم، انجام شد. و جهت تعیین ثبات درونی ابزار از آزمون KMO و کرویت بارتلت برای مناسب بودن حجم نمونه و درست بودن تفکیک عامل‌ها و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. کلیه محاسبات آماری این تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Spss27 انجام شد و تحلیل‌های مربوط به مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Amos23 انجام گرفت که سطح معناداری (p-value) برای آنها کوچک‌تر از ۰.۰۵ و ضریب مسیر کم Estimate کمتر از یک باشد. در ادامه شاخص‌های اندازه‌گیری مدل بیان می‌گردد.

۳. یافته‌های تحقیق

به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Amos و Spss استفاده شد. بدین منظور ابتدا، از شاخص KMO و آزمون بارتلت جهت تحلیل عاملی استفاده شد. هر چه مقدار شاخص KMO به یک نزدیک‌تر باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب‌تر هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) داده‌ها مناسب نمی‌باشند. همچنین در صورتی که مقدار sig آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۰/۵ باشد، نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. نتایج در جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که مقادیر قابل قبولی به‌دست آمده است.

جدول (۲): تحلیل عاملی و اعتبار گویه‌های مربوط به متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرهای اصلی تحقیق	آزمون کفایت نمونه‌برداری کیزر - مایر - الکین	آزمون کرویت بارتلت		
		مقدار تقریبی مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
کنترل رفتاری	۰/۸۰۶	۴۵۲/۸۸۳	۱۵	۰/۰۰۱
کنترل قبیله‌ای	۰/۷۷۷	۴۶۸/۴۲۲	۱۵	۰/۰۰۱
انگیزه درونی	۰/۶۴۵	۴۵۱/۲۲۹	۳	۰/۰۰۱
عملکرد درک‌شده	۰/۶۶۹	۲۴۶/۳۳۱	۳	۰/۰۰۱
کل پرسشنامه	۰/۸۴۴	۲۰۸۶/۱۳۹	۱۵۳	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۱. پایایی روایی

برای سنجش روایی، از اعتبار همگرا با روش میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ به وسیله نرم افزار Spss و پایایی سازه استفاده شد. اگر سازه‌ها میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ و بالاتر داشته باشند اعتبار همگرا است. و اگر پایایی آلفای کرونباخ همه سازه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ باشد پایایی برقرار است. برای رسیدن به پایایی سازه نیز، حداقل ارزش CR باید از ۰/۶۰ بیشتر باشد (Shek & L Yu, 2014, p. 191).

جدول شماره (۳) شاخص‌های مورد نیاز جهت اعتبار و پایایی سازه‌ها را نمایش داده است. برای شاخص‌های برازندگی مدل نیز از شاخص‌های برازش مطلق و برازش افزایشی استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۴) قابل مشاهده است.

جدول (۳): تحلیل عاملی تأییدی: شاخص‌های اعتبار و پایایی

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰	اعتبار سازه (CR) بالای ۰/۶۰	میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالای ۰/۵
کنترل رفتاری	BC1	۰/۳۶۹	۰/۷۴۴	۰/۷۵۴	۰/۵۸۴
	BC2	۰/۵۴۱			
	BC3	۰/۵۸۲			
	BC4	۰/۶۹۳			

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰	اعتبار سازه (CR) بالای ۰/۶۰	میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالای ۰/۵
	BC5	۰/۶۸۵			
	BC6	۰/۵۶۸			
کنترل قبیله‌ای	CC1	۰/۳۵۵	۰/۷۳۲	۰/۷۴۶	۰/۵۷۲
	CC2	۰/۵۵۱			
	CC3	۰/۵۵۸			
	CC4	۰/۶۸۱			
	CC5	۰/۵۹۴			
	CC6	۰/۶۶۴			
انگیزه درونی	IM1	۰/۸۲۳	۰/۷۸۹	۰/۸۱۸	۰/۶۰۹
	IM2	۰/۹۱۸			
	IM3	۰/۵۵۵			
عملکرد درک‌شده	PP1	۰/۶۴۱	۰/۷۳۰	۰/۷۴۵	۰/۵۲۸
	PP2	۰/۶۹۴			
	PP3	۰/۷۶۹			

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۴): شاخص‌های برازندگی مدل

مقادیر نهایی	مقدار مجاز	نام شاخص	گروه شاخص برازش
۱/۸۸۷	کمتر از ۳	CMIN/DF (کای اسکوتر بهنجار شده)	برازش مطلق
۰/۰۴۸	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)	
۰/۹۴۶	بالاتر از ۰/۹	GFI (نیکویی برازش)	
۰/۹۲۵	بالاتر از ۰/۹	AGFI (شاخص برازندگی تعدیل یافته)	برازش افزایشی
۰/۹۵۳	بالاتر از ۰/۹	CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)	
۰/۹۰۶	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم‌شده)	
۰/۹۴۲	بالاتر از ۰/۹	TLI (برازندگی نرم‌نشده)	

منبع: یافته‌های تحقیق

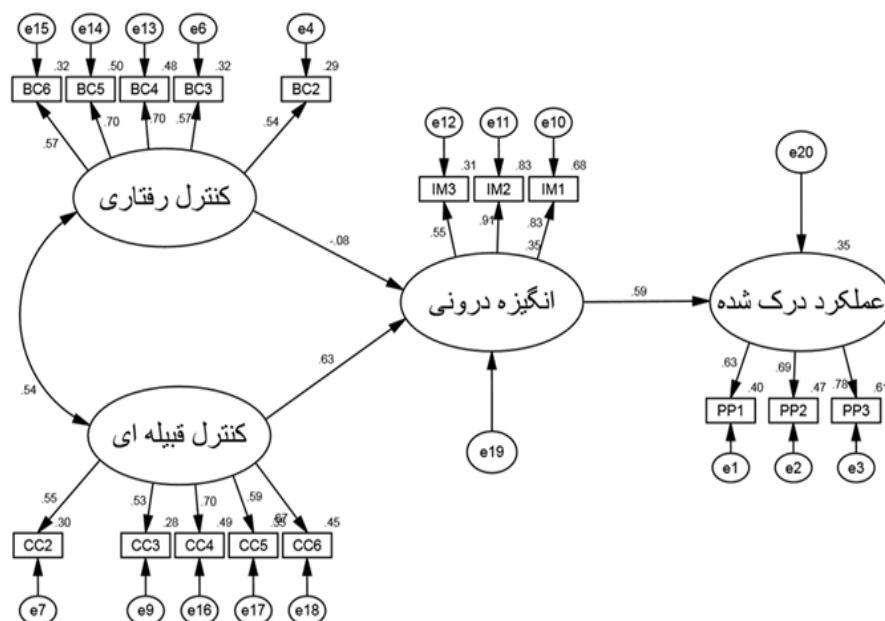
۳-۲. آزمون تحلیل مسیر

در ادامه برای آزمون فرضیه‌ها، بررسی فرضیه‌ها از روش بوت استراپ انجام شد. مزیت این روش در این است که هم برای داده‌های نرمال و هم غیرنرمال کاربرد دارد. مبنای تأیید فرضیه‌ها این است که سطح معناداری (p-value) برای آنها کوچک‌تر از ۰.۰۵ و ضریب مسیر کم Estimate کمتر از یک باشد. از مجموع ۳۹۱ نمونه آماری، تعداد ۲۰۱ نفر از پلتفرم مدنظر و تعداد ۱۹۰ نفر از چند پلتفرم دیگر استفاده می‌کردند که در این تحقیق پلتفرم متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. در جدول شماره (۵) و شکل شماره (۲) بررسی فرضیه‌های تحقیق و در جدول شماره (۶) و شکل‌های شماره‌ی (۳) و (۴) بررسی متغیر تعدیل‌گر انجام شده است.

جدول (۵): بررسی فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ها	مسیر	برآورد مسیر	نتیجه
		Estimate (p-value)	
فرضیه ۱	کنترل رفتاری ← انگیزه درونی	۰/۰۹۸ (۰/۲۶۳)	رد فرضیه
فرضیه ۲	کنترل قبیله‌ای ← انگیزه درونی	۰/۷۳۶ (۰/۰۰۱)	تأیید فرضیه
فرضیه ۳	انگیزه درونی ← عملکرد درک‌شده	۰/۵۱۳ (۰/۰۰۱)	تأیید فرضیه
فرضیه ۴	انگیزه درونی اثر کنترل رفتاری بر عملکرد درک‌شده را واسطه می‌کند.	۰/۰۵۰ (۰/۲۶۳)	رد فرضیه
فرضیه ۵	انگیزه درونی اثر کنترل قبیله‌ای بر عملکرد درک‌شده را واسطه می‌کند.	۰/۳۷۷ (۰/۰۰۱)	تأیید فرضیه

منبع: یافته‌های تحقیق



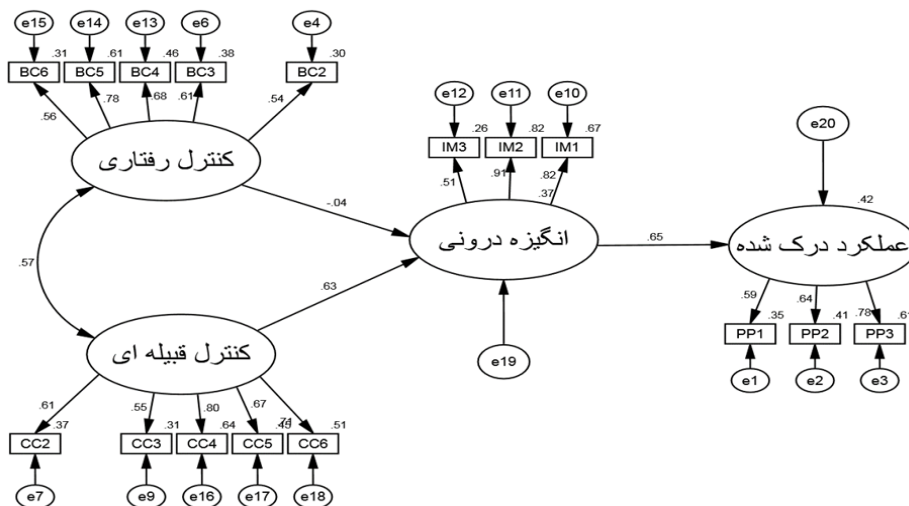
شکل (۲): برآورد مسیر فرضیه‌های تحقیق

منبع: یافته‌های تحقیق

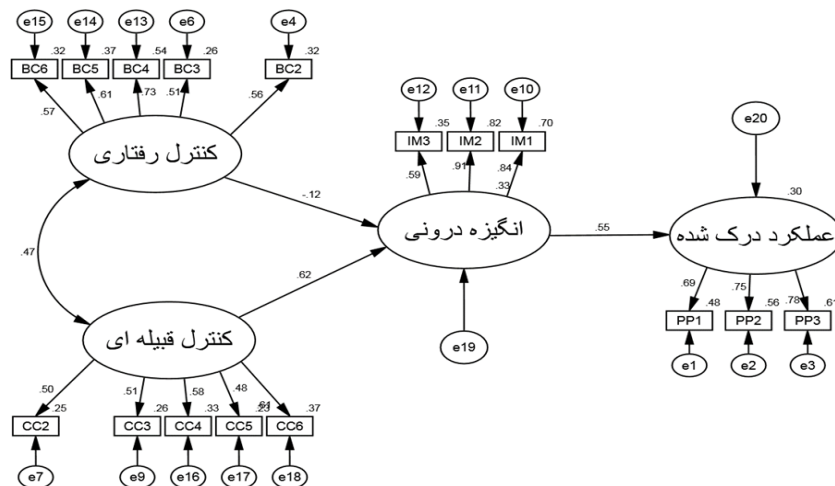
جدول (۶): برآورد مسیر تک‌میزبان و چندمیزبان

نتیجه	برآورد مسیر چندمیزبان	برآورد مسیر تک‌میزبان	مسیر	فرضیه‌ها
	Estimate (p-value)	Estimate (p-value)		
رد فرضیه	۰/۱۱۶ (۰/۲۶۷)	۰/۰۳۸ (۰/۶۹۹)	کنترل رفتاری ← انگیزه درونی	فرضیه ۷
تأیید فرضیه	۰/۶۲۱ (۰/۰۰۱)	۰/۶۲۶ (۰/۰۰۱)	کنترل قبیله‌ای ← انگیزه درونی	فرضیه ۸
تأیید فرضیه	۰/۵۴۷ (۰/۰۰۱)	۰/۶۵۱ (۰/۰۰۱)	انگیزه درونی ← عملکرد درک‌شده	فرضیه ۹

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۳): برآورد مسیر تک‌میزبان
 منبع: یافته‌های تحقیق



شکل (۴): برآورد مسیر چند میزبان‌ها
 منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه گیری

این تحقیق به افزایش دانش پیرامون مفاهیم موجود در اکوسیستم پلتفرم و ارتباط حالت‌های کنترل به عملکرد درک‌شده در پلتفرم‌های بازارگاهی کمک می‌کند و اثر تعدیل‌گری چندمیزبانی و تک‌میزبانی را به مدل مفهومی می‌سنجد. حالت‌های کنترل رسمی و غیررسمی که در اکو سیستم پلتفرم توسط مالک اعمال می‌شوند انگیزه درونی و سپس عملکرد درک‌شده‌ی یک خدمت‌دهنده شخص ثالث را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در ادامه با توجه به نتایج فرضیه‌ها تحلیل‌هایی ارائه می‌گردد: عدم تأثیر کنترل رفتاری بر انگیزه درونی نشان می‌دهد که خدمت‌دهندگان ممکن است به صورت خودجوش به قوانین پایبند باشند و اعمال ضوابط یا قوانین حین فعالیت (مانند اعمال قدرت Uber حین رانندگی) (Cram, Wiener, Tarafdar & Benlian, 2020, p. 3) در پلتفرم انگیزه درونی، عملکرد درک‌شده‌ی آنها و خروجی آنها در پلتفرم نیز را تحت تأثیر قرار ندهد. به‌طور کلی کنترل رفتاری کنترلی گران است. بر خلاف فرضیه‌ی این تحقیق به‌طور شگفت‌انگیز هیچ ارتباطی بین این دو متغیر وجود ندارد. اما کنترل رسمی برای پلتفرم لازم است چرا که خدمت‌دهندگان را هماهنگ می‌کند (Mukhopadhyay & Bouwman, 2019, p. 335) بنابراین پیشنهاد این است که جهت نظم‌دهی به اکوسیستم، اعمال این کنترل تا حد لازم صورت گیرد.

در مورد کنترل قبیله‌ای و تأثیر آن بر انگیزه و به مراتب عملکرد درک‌شده که با نتایج تحقیقات (Goldbach & Benlian, 2015, p. 1) و (Croitor, Werner & Benlian, 2021, p. 21) همسو می‌باشد، باید گفت، کنترل قبیله به انگیزه درونی بالاتر منجر می‌شود، زیرا فروشندگان از فرصت تعامل با سایر فروشندگان و عضویت در جامعه لذت می‌برند. در زمینه پلتفرم‌های بازارگاهی، ادراک کنترل قبیله بر اساس باورها، هنجارهای مشترک اعمال می‌شود. و ارزش‌های بین فروشندگان، احساس ارتباط و تعلق به جامعه فروشنده را تسهیل می‌کند. بر این اساس برای عملکرد درک‌شده‌ی بالاتر و بهتر رفتارهایی مدنظر است که مستقیماً انگیزه را تحت تأثیر قرار دهد. این نتیجه با نتایج تحقیق در زمینه عملکرد کارمند یا عملکرد نیروی فروش (Dysvik & Kuvaas, 2011, p. 381-383) نیز همسو است اگر خدمت‌دهندگان با انگیزه و شور بیشتر و رضایت وافر در پلتفرم حضور یابند عملکرد بهتری خواهند داشت. ایجاد بسترهای ارتباطی مناسب‌تر و باشگاه‌های مشارکت و گفتگو

داخل وب‌سایتی که اختصاصاً برای تعامل فروشندگان طراحی شده باشد، با تجربه کاربری بهتر، می‌تواند نقش کنترل قبیله‌ای و درون پلتفرمی را بهبود بخشیده و عملکرد بالاتری را از خدمت‌دهنده نشان دهد. هم‌اکنون این بستر در بازارگاه ایرانی مورد مطالعه شکل گرفته است اما الگوبرداری از بازارگاه‌های خارجی مانند Etsy که فروشندگان خود را به بازخورد دادن درباره یکدیگر و مشارکت بیشتر سوق می‌دهد می‌تواند پر رنگ‌تر و بهتر باشد.

نتایج تحقیق در مورد اثر تعدیل‌گری تک‌میزبانی و چندمیزبانی بودن خدمت‌دهنده، نشان داد که تک‌میزبانی یک عامل تعدیل‌گر در تأثیر کنترل قبیله‌ای بر انگیزه درونی و به مراتب آن تأثیر انگیزه درونی بر عملکرد درک‌شده است، در واقع اثر کنترل قبیله‌ای بر انگیزه درونی در خدمت‌دهندگانی که در یک پلتفرم هستند بیشتر از آنهایی است که در چندین پلتفرم کار می‌کنند. خدمت‌دهندگان در یک پلتفرم تأثیر بیشتری از مشارکت و گفتگو یا کنترل قبیله‌ای اعمال شده می‌پذیرند و در نتیجه انگیزه بالاتر (پایین‌تر) و عملکرد بهتر (بدتر) خواهند داشت. همچنین نتایج عدد پایینی را برای ارتباط بین تعدیل‌گری تک‌میزبانی و چندمیزبانی و کنترل رفتاری نشان داد. در واقع این نشان می‌دهد اگر مالک وفاداری خدمت‌دهندگان را می‌خواهد باید بر ایجاد بستری با تعاملات بیشتر، مبادرت ورزد که به تبع آن ارزشمندی و عملکرد بالاتری از آنها در پلتفرم دریافت کند.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

در مورد پیشنهاد پیرامون محل اجرای این تحقیق، در حوزه اکوسیستم پلتفرم‌های دیجیتال و بازارگاه انجام شد بنابراین این تحقیق و مدل توسعه‌ای آن می‌تواند در پلتفرم‌های تامین مالی، پلتفرم‌های تاکسی‌رانی (مانند اسنپ در ایران)، پلتفرم‌های مربوط به اجاره هتل و خوابگاه (مانند جاباما در ایران) و سایر پلتفرم‌های دیجیتال که طرف عرضه و تقاضا و همچنین کارمزدهای تراکنشی یا کارمزدهای پیوستن علی‌الخصوص برای خدمت‌دهندگان سمت عرضه، دارند انجام شود و نتایج آن با این تحقیق مقایسه شود.

این تحقیق مقایسه‌ای بین دو گروه تک‌میزبان و چندمیزبان در میان خدمت‌دهندگان انجام داد می‌توان دقیق‌تر به این مسئله وارد شده و این مسئله را از دیدگاه خدمت‌دهنده به‌طور جداگانه بررسی کرد. چندمیزبانی جذابیت پلتفرم را کم می‌کند چرا که وجود کالاهای و خدمات مشابه در پلتفرم دیگر به این موضوع دامن می‌زند. از طرف دیگر تقابل دوطرفه

این تصمیم استراتژیک را به سمت خدمت‌دهنده سوق دهد که وی می‌خواهد از حمایت مالی چند پلتفرم و سهم بازار بیشتر منتفع شود بنابراین موضوع رفتار چندمیزبانی و دلایل آن به عنوان موضوع تحقیقاتی دیگر باید در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد که آیا خدمت‌دهنده واقعاً می‌خواهد چندمیزبان باشد یا خیر؟

پیشنهاد بعدی می‌تواند بررسی اثرات مثبت و منفی حالت‌های دیگری از کنترل مانند خودکنترلی و عوامل میانجی دیگری مانند استقلال درک‌شده، سودمندی درک‌شده و انصاف درک‌شده از پلتفرم باشد بنابراین محققان می‌توانند این موارد را در این مدل بگنجانند و آن را آزمون کنند.

و در آخر، این مدل عملکرد با توجه به عملکرد درک‌شده خدمت‌دهنده از پلتفرم سنجیده است. می‌توان حالت‌های واقعی‌تری از عملکرد مانند درآمد ماهیانه فروش نرخ تقاضای مصرف‌کننده تعداد تراکنش‌ها داندلورها را معیاری برای درک عملکرد واقعی‌تر در نظر گرفت و مدل را با عوامل کنترلی دیگری سنجید.

یادداشت‌ها

1. Complementor
2. Single home
3. Multihome
4. Multihomig
5. Average Variance Exeracted
6. Composite Reliability

کتابنامه

- Adam, M., Croitor, E., Werner, D., Benlian, A., & Wiener, M. (2023). Input control and its signalling effects for complementors' intention to join digital platforms. *Information Systems Journal*. 33 (3). 437-466.
- Broekhuizen, T. L., Emrich, O., Gijzenberg, M. J., Broekhuis, M., Donkers, B., & Sloot, L. M. (2021). Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*. 122. 902-914.
- Cennamo, C., Ozalp, H., & Kretschmer, T. (2018). Platform architecture and quality trade-offs of multihoming complements. *Information Systems Research*. 29 (2). 461-478.
- Chen, L., Tong, T. W., Tang, S., & Han, N. (2022). Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*. 48 (1). 147-184.

- Chen, L., Yi, J., Li, S., & Tong, T. W. (2022). Platform governance design in platform ecosystems: Implications for complementors' multihoming decision. *Journal of Management*. 48 (3). 630-656.
- Chung, H. D., Zhou, Y. M., & Ethiraj, S. (2024). Platform governance in the presence of within complementor interdependencies: Evidence from the rideshare industry. *Management Science*. 70 (2). 799-814.
- Cram, W. A., Wiener, M., Tarafdar, M., & Benlian, A. (2020). Algorithmic Controls and their Implications for Gig Worker Well-being and Behavior. In ICIS, *International Conference on Information Systems*. 70. 1-17.
- Croitor, E., & Benlian, A. (2019). Perceived input control on online platforms from the application developer perspective: Conceptualization and scale development. *Journal of Decision Systems*. 28 (1). 19-40.
- Croitor, E., Werner, D., & Benlian, A. (2021). The effects of control mechanisms on Complementors' behavioral intentions: An empirical study of reward-based Crowdfunding platforms. *Hawaii international conference on computer systems (HICSS)*. A Digital Conference, 1-20 <https://hdl.handle.net/10125/71365> 978-0-9981331-4-0 (CC BY-NC-ND 4.0)
- Croitor, E., Werner, D., Adam, M., & Benlian, A. (2022). Opposing effects of input control and clan control for sellers on e-marketplace platforms. *Electronic Market*. 32 (1). 201-216.
- Croitor, E., & D. Werner (2021). "Exploring the Relationship between Perceived Input Control and Complementors' Perceived Performance: An Empirical Study on Amazon. *Proceedings from the 29th European Conference on Information Systems*, Virtual Conference, pp 1-18. https://aisel.aisnet.org/ecis2021_rp/13
- Deilen, M., & Wiesche, M. (2021). The role of complementors in platform ecosystems. In *Innovation Through Information Systems: A Collection of Latest Research on Management Issues*. 18 (3). 473-488.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20 (3). 367-387.
- Gilliland, S. W., & Landis, R. S. (1992). Quality and quantity goals in a complex decision task: Strategies and outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 77. 672-681.
- Goldbach, T., & Benlian, A. (2015). Understanding informal control modes on software platforms: The mediating role of third-party developers' intrinsic motivation. *Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems*. 1-20.
- Goldbach, T., Benlian, A., & Buxmann, P. (2018). Differential effects of formal and self-control in mobile platform ecosystems: Multi-method findings on

- third-party developers' continuance intentions and application quality. *Information Management*. 271–284.
- Gopal, A., & Gosain, S. (2010). Research note—The role of organizational controls and boundary spanning in software development outsourcing: Implications for project performance. *Information systems research*. 21 (4). 960-982.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2019). The status of workers and platforms in the sharing economy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 28(1), 97-108.
- Halckenhäuser, A., Mann, F., Foerderer, J., & Hoffmann, P. (2022). Comparing platform core features with third-party complements: Machine-learning evidence from Apple iOS. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. 03-07.
- Kang, C., Aaltonen, A., & Henfridsson, O. (2019). The impact of platform entry strategies on the quality of complements in multihoming. *Association for Information Systems*. 3.110-120
- Kapoor, R., & Agarwal, S. (2017). Sustaining superior performance in business ecosystems: Evidence from application software developers in the iOS and Android smartphone ecosystems. *Organization Science*. 28 (3). 531-551.
- Landsman, V., & Stremersch, S. (2011). Multihoming in two-sided markets: An empirical inquiry in the video game console industry. *Journal of Marketing*. 75 (6). 39-54.
- Lee, G., Shin, G. C., Haney, M. H., Kang, M., Li, S., & Ko, C. (2017). The impact of formal control and guanxi on task conflict in outsourcing relationships in China. *Industrial Marketing Management*. 62 (1). 128-136.
- Lu, P., Yuan, S., & Wu, J. (2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal of Project Management*. 35 (8). 1627-1638.
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 38 (1). 30-55.
- Mahony, S., & Karp, R. (2022). From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve? *Strategic Management Journal*. 43 (3). 530–562.
- Miller, C. D., & Toh, P. K. (2022). Complementary components and returns from coordination within ecosystems via a standard setting. *Strategic Management Journal*. 43 (3). 627–662.
- Mukhopadhyay, S., & Bouwman, H. (2019). Orchestration and governance in digital platform ecosystems: A literature review and trends. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 21(4). 329-351.

- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., & van, G. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 72-90.
- Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: Employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*. 15 (4). 647-664.
- Rietveld, J., Ploog, J. N., & Nieborg, D. B. (2020). Coevolution of platform dominance and governance strategies: Effects on complementor performance outcomes. *Academy of Management Discoveries*. 6 (3). 488-513.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1). 68-78
- Shek, D. T., & Yu, L. (2014). Confirmatory factor analysis using AMOS: A demonstration. *International Journal on Disability and Human Development*. 13 (2). 191-204.
- Siering, M., Koch, J.-A., & Deokar, A. V. (2016). Detecting fraudulent behavior on crowdfunding platforms: The role of linguistic and content-based cues in static and dynamic contexts. *Journal of Management Information Systems*. 33 (2). 421-455.
- Tavalaei, M. M., & Cennamo, C. (2021). In search of complementarities within and across platform ecosystems: Complementors' relative standing and performance in mobile apps ecosystems. *Long Range Planning*. 54 (5). 1-22.
- Tiwana, A. (2013). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Newnes.
- Wade, M. R., & Nevo, S. (2005). Development and validation of a perceptual instrument to measure e-commerce performance. *International Journal of Electronic Commerce*. 10 (2). 123-14
- Weiss, N., Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2023). Lead complementor involvement in the design of platform boundary resources: A case study of BMW's onboard apps. *Information Systems Journal*. 33 (6). 1279-1311.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص. ۱۹۳-۲۳۲

تحلیل مفهومی «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی»: به‌سوی چارچوبی برای اداره امور عمومی اسلامی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۲۰ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2025.246691.3588

احمد مخدومی*
مرتضی جوانعلی‌آذر**
سیدمجتبی امامی***

چکیده

حکمرانی در مطالعات مغرب زمین و نظام‌سازی فقهی در مطالعات اسلامی، در زمره‌ی آخرین تلاش‌های علمی برای پاسخ‌گویی به دغدغه‌های حوزه اداره امور عمومی به شمار می‌روند؛ اما علی‌رغم توجه روزافزون به این دو مفهوم، عارضه‌ی ابهام در معنا، توأمان گریبان‌گیر آنان شده است. در بخش اول این پژوهش در تلاشی برای رفع این ابهام، با بهره‌گیری از روش تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا به واکاوی معانی این واژگان می‌پردازیم؛ با این تفاوت که در حکمرانی، با ادبیاتی متکثر مواجهیم که به‌سختی می‌توان، خاستگاه نظری و سیر تطور واحدی برای تأسیس و توسعه این مفهوم جستجو نمود؛ اما در «نظام‌سازی فقهی» می‌توان تکیه‌ی بخش قابل توجه‌ای از رویکردهای موجود را به «نظریه شهیدصدر» معطوف دانست؛ به همین اعتبار در مراحل اجرای پژوهش، برای فهم معنای حکمرانی به راهبرد گونه‌شناسی و در نظام‌سازی فقهی (به دلیل مرکزیت نظریه شهید صدر)، به راهبرد مرکز-پیرامون تأکید می‌کنیم. در بخش دوم، با مقایسه تطبیقی این دو رویکرد، دلالت‌های نظری هر یک برای ترسیم چارچوب کلی اداره امور عمومی اسلامی استخراج می‌شود. تأکید حکمرانی بر «پدیده اقتدار منتشر»، «مقوله تحقق»، «حلّ مسأله»، «وسایل متنوع متناسب با هدف»، «رویکرد تدریجی» و «روش تجربی» در کنار دلالت‌های نظام‌سازی فقهی بر «کشف محوری»، «قواعد کلان هنجاری»، «قواعد بنیادین»، «محوریت ولی جامعه»، «نیازهای حقیقی انسان» و «حقایق ثابت در کنار امور متغیر» می‌تواند زمینه‌ساز چارچوبی تلفیقی، کارآمد و در عین حال مشروع برای اداره امور عمومی اسلامی باشد.

واژگان کلیدی

نظام‌سازی فقهی؛ حکمرانی؛ اداره امور عمومی؛ اداره امور عمومی اسلامی؛ شهید سیدمحمدباقر صدر؛ تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا؛ دلالت پژوهی.

* دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ah.makhdoumi@isu.ac.ir

0009-0008-3999-4192

** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

javanali@isu.ac.ir

0000-0003-1120-3017

*** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

emami@isu.ac.ir

0000-0001-6762-4932

مقدمه

اداره امور عمومی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تاریخی جوامع بشری بوده است. در ادوار مختلف، اندیشمندان حوزه اجتماعی و سیاسی همواره در پی یافتن مسیرهایی برای تأثیرگذاری بیشتر بر بهبود فرآیندهای اداره و مدیریت دولت‌ها و جوامع آن بوده‌اند. در این میان، در چند دهه اخیر، مفهوم «حکمرانی»^۱ به‌عنوان یکی از پارادایم‌های متأخر در حوزه مطالعات اداره امور عمومی^۲، با ارائه دیدگاهی متمایز در اداره جوامع و تغییر تمرکز از دولت به شبکه‌ای از بازیگران اجتماعی، جایگاه ویژه‌ای یافته است. از سوی دیگر، در شش دهه اخیر در مطالعات اسلامی، رویکرد «نظام‌سازی فقهی» در تلاش است از چارچوب‌های مرسوم فقهی در پاسخ‌گویی به احکام فردی فراتر رفته و چارچوبی برای تنظیم روابط اجتماعی و اداره جامعه ارائه دهد. با وجود اهمیت بررسی این دو مفهوم به‌عنوان آخرین مطالعات، یکی از چالش‌های اساسی در این بررسی، ابهامی است که در معانی این واژگان وجود دارد. در نتیجه، این پژوهش تلاش دارد ابتدا به واکاوی معانی این واژگان بپردازد و در بخش دوم پژوهش، با مقایسه این مفاهیم و بصیرت‌های هر مفهوم، دلالت‌های آن را برای ترسیم چارچوبی کلی برای اداره امور عمومی اسلامی احصاء نماید.

۱. حوزه اداره امور عمومی غایت مشترک مطالعات حکمرانی و نظام‌سازی فقهی

اداره‌ی حکومت و جوامع آن دغدغه‌ای است که از دیرباز اندیشه متوکلان سیاسی و اجتماعی را به خود معطوف داشته است؛ امروزه از این دغدغه عمدتاً با اصطلاح «اداره امور عمومی» یاد می‌شود و به‌عنوان مجموعه فعالیت‌هایی که با هدف تحقق «منافع عمومی» انجام می‌گیرد، شناخته می‌شود. این مجموعه فعالیت‌ها غیرفردی بوده (نوری، ۱۳۹۲، ص. ۱۲) و از این رو دولت‌ها وجهه‌ی همّت خود را معطوف به این امور اجتماعی همگانی می‌کنند؛ (دانگ، ۱۳۹۷، ص. ۴۴) فعالیت‌هایی نظیر حراست از مرزها، ایجاد امنیت در شهرها، رفع فقر، تأمین معاش، برقراری عدالت و... از این جمله‌اند. اما پیشینه‌ی دانش اداره امور عمومی به‌عنوان یک حوزه‌ی مشخص علمی، به چیزی کمتر از ۲ قرن پیش باز می‌گردد؛ هنگامی که وودرو ویلسن^۳ در سال ۱۸۸۷، با انتشار یادداشتی با عنوان «مطالعه‌ی اداره»، طلیعه دانشی تازه در بستر علم مدرن را رقم زد (دانگ، ۱۳۹۷، ص. ۴۴)

و پس از آن با شکل‌گیری محافل دانشگاهی در دنیا، اداره‌ی امور عمومی به‌مثابه‌ی علم حیاتی مقوم کشورداری طرح گردید (دانگ، ۱۳۹۷، ص. ۹)، این سنت علمی متولد شد و تا امروز تداوم داشته و تطورات گوناگونی را به خود دیده است. اداره امور عمومی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی را می‌توان غایت مشترک مطالعات حکمرانی و نظام‌سازی فقهی دانست.

۱-۱. حکمرانی و نظام‌سازی فقهی: تفاوت‌ها و تشابه‌ها

حکمرانی در مطالعات مغرب زمین و نظام‌سازی فقهی در مطالعات اسلامی به‌عنوان آخرین تلاش‌ها برای پاسخ‌گویی به دغدغه‌ی اداره امور عمومی نگریسته می‌شوند؛ با این تفاوت که این دو خاستگاهی متفاوت دارند؛ حکمرانی از دهه ۸۰ میلادی، به‌مثابه آخرین پارادایم رشته‌ی اداره امور عمومی، در بستر دانش غربی ظهور یافته (Henry, 2007, p. 26-49) و «نظام‌سازی فقهی» در حدود ۶ دهه پیش، در اثر مواجهه‌ی جریان دینی با مکاتب غربی مدرن در بستر دانش فقه اسلامی طرح شده است. اما با وجود این تفاوت، وجود برخی تشابهات در هر دو جریان، امکان مقایسه بین این مفاهیم را ممکن می‌سازد. برخی از این نقاط مشترک عبارت‌اند از:

۱. این دو مفهوم از دو خاستگاه متفاوت هستند اما در غایت خود که پاسخ‌گویی به دغدغه‌های نظری حوزه اداره امور عمومی است اشتراک نظر دارند (Pierre & Peters, 2022, p. 1؛ میرباقری، عبدالحی و نوروزی، ۱۳۹۵، ص. ۶۲).
۲. هر دو رویکرد به‌عنوان آخرین نسل یا جزو آخرین نسل از مطالعات سنت فکری خود به حساب می‌آیند (Henry, 2007, p. 26-49؛ فیاضی و محمدی، ۱۴۰۱، ص. ۱۶۸).
۳. هر دو مفهوم ادعا می‌کنند که وجه جمعی از مطالعات در سنت فکری پیش از خود هستند^۴ (Meuleman, 2010, p. 19؛ میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۵۶).

۱-۲. ابهام در معنا: عارضه مشترک هر دو مفهوم

در کنار شباهت‌های مذکور، وجه اشتراک دیگر این مفاهیم آن است که هر دو به عارضه «ابهام در معنا» گرفتارند. (Meuleman, 2010, p. 9؛ حکیم، ۱۳۹۸) از یک طرف این روزها دانشجویان اداره امور عمومی و مجریان دولتی در سراسر دنیا، با معانی مختلف و

اغلب گیج‌کننده‌ای از حکمرانی مواجه‌اند که همه‌روزه از آن استفاده می‌شود.^۵ (Lynn, 2010, p. 2) متخصصان حکمرانی می‌گویند حکمرانی اصطلاحی رایج اما به‌طور فاحشی لغزان و مبهم شده است. (ansell & torfing, 2022, p. 2) به نحوی که با وجود استعمال فراوان، کمتر کسی از معنای دقیق آن اطلاع دارد (Meuleman, 2010, p. 19) و وقتی واژه‌ای این چنین پرطمطراق^۶ شد، به واژه‌ای کلی و از معناتهی^۷ تبدیل می‌شود (Meuleman, 2010, p. 19). گای پیترز (۲۰۰۰) که از پیشکسوتان این حوزه مطالعاتی است در این باره هشدار می‌دهد که (Peters, 2000, p. 35):

«حکمرانی یک همان‌گویی^۸ است؛ یعنی چیزی اتفاق می‌افتد و گویی حکمرانی اتفاق افتاده است!»

با همین تأکید جسوپ (Jessop, 2003, p. 4) نیز می‌گوید:

«حکمرانی^۹ به یک اصطلاح فازی تبدیل شده است. بدین معنا که تقریباً در مورد هر چیزی کاربرد دارد و از همین رو هیچ‌چیز خاصی را توضیح نمی‌دهد»
در مفهوم «نظام‌سازی» همین نقیصه به چشم می‌خورد. برخی معتقدند به رغم آن که اصطلاح نظام‌سازی در سال‌های اخیر در مطالعات اسلامی بر سر زبان‌ها افتاده، اما همچنان شفاف نشده است (حکیم، ۱۳۹۸). از نگاه سیدمنذر حکیم (۱۳۹۸) «بیشتر اشکالات و نزاع‌ها در گفتمان نظام‌شناسی، معلول شفاف نکردن اصطلاح نظام است» (حکیم، ۱۳۹۸). این ابهامات فراوان در مفهوم‌پردازی باعث شده، برخی از اندیشمندان هویت این حوزه مطالعاتی را به چالش کشیده و آن را از اساس «چیزی بیش از مطالعات پیشین» ندانند.^۹ (فاضل لنکرانی، ۱۳۹۷)

باید توجه نمود ابهام معنایی در این مفاهیم از یک سنخ نیست. اگر چه در مطالعات حکمرانی، ابهام پدیده آمده به دلیل خاستگاه‌های متفاوت شکل‌گیری این دانش و تکرر در تعاریف پدید آمده است؛ اما در مطالعات نظام‌سازی فقهی می‌توان اندیشه شهید سیدمحمدباقر صدر را در مرکز و نظریات سایر اندیشمندان را در پیرامون آن قلمداد نمود؛ چرا که اغلب این مطالعات خود را وامدار تفکر شهیدصدر می‌دانند (ملک‌زاده، ۱۳۹۸)؛ به نحوی که نظریات «فقه نظام» (اراکی، ۱۳۹۳) و «اندیشه مدون» (هادوی تهرانی، ۱۳۹۴، ص. ۱۲۶) به‌نحو مستقیم و نظریاتی چون «فقه سرپرستی» (میرباقری، ۱۳۹۶، ص.

۵۳) و «رویکرد سیستمی به دین» (واسطی، ۱۳۹۱، ص. ۶۸) به نحو ابتدایی، خود را متصل و متکی به نظریه شهید صدر می‌دانند. مجموعه‌ی این نظریات که با هدف تشریح و یا تکامل نظریه‌ی شهید صدر ارائه شده‌اند، همچنان که گاه موجب ایضاح آن شده، گاه نیز بر ابهام آن افزوده و حتی موجب انحراف از غرض اصلی پدیدآور شده‌اند؛ از این رو علت اصلی ابهام، تفاوت برداشت‌ها از متنی واحد است.

۲. اهداف و پرسش‌های پژوهش

اهداف پژوهش:

۱. واکاوی معنایی مفاهیم حکمرانی و نظام‌سازی فقهی
۲. احصاء دلالت‌های حکمرانی و نظام‌سازی فقهی برای ترسیم چارچوب کلی اداره امور عمومی اسلامی

پرسش‌های پژوهش:

۱. مفهوم حکمرانی در مطالعات مغرب زمین و «نظام‌سازی فقهی» در مطالعات اسلامی چه معنایی دارند؟
۲. دلالت‌های «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی» برای ترسیم چارچوب کلی مطالعات «اداره امور عمومی اسلامی» چیست؟

۳. روش پژوهش

در بخش اول این پژوهش با هدف ابهام زدایی از مفاهیم حکمرانی و نظام‌سازی فقهی از روش «تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا»^۱ استفاده شده است. تحلیل مفهومی روشی است که برای تحلیل و بررسی مفاهیم مورد استفاده قرار می‌گیرد و هدف اصلی آن، تشخیص ساختارهای پنهانی، ساده‌سازی مفاهیم پیچیده و یا ایجاد مفاهیم جدید است (Kosterec, 2016, p. 220; Laurence & Margolis, 2003, pp. 253-282). تحلیل مفهومی در سه گونه روشی انجام می‌پذیرد (Kosterec, 2016, p. 20):

۱. روش تشخیصی^۱: این روش به دنبال آشکار کردن یا تشخیص مفاهیمی است که قبلاً وجود داشته‌اند اما ممکن است برای تحلیل‌گر نامرئی یا ناپیدا باشند.

۲. روش تقلیل‌گرا^{۱۲}: این روش مفاهیم بزرگتر و پیچیده‌تر را به عناصر پایه‌ای و ساده‌تر تقسیم می‌کند تا بهتر درک شوند. این روش به‌ویژه زمانی کاربرد دارد که تلاش می‌شود مفهومی را از منظر فلسفی یا نظری در سطحی بنیادی‌تر توضیح داد.

۳. روش ساختاری^{۱۳}: این روش به دنبال آن است که مفهومی جدید را براساس برخی ویژگی‌ها یا ساختارهای قبلی ایجاد کند.

در پژوهش حاضر، با توجه به این که هدف، واکاوی مفاهیم پیچیده (حکمرانی و نظام‌سازی فقهی) از «منظر نظری در سطحی بنیادی‌تر» است؛ از تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا استفاده می‌کنیم؛ بدین ترتیب که تلاش می‌شود با تقلیل این مفاهیم به عناصر پایه‌ای و هسته اولیه مفهومی آن، درک بهتری از این مفاهیم پیدا شود. به همین منظور دستورالعمل گام‌های پیاده‌سازی تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا (Kosterec, 2016, p. 20) به شرح جدول شماره (۱) ارائه می‌گردد:

جدول (۱): روش تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا

گام‌های پژوهش	هدف از گام	توضیحات
گام اول	شناسایی مفهوم پیچیده	ابتدا یک مفهوم پیچیده و گسترده برای تجزیه و تحلیل انتخاب می‌شود. این مفاهیم معمولاً چندبعدی و دارای سطوح مختلف معنا هستند.
گام دوم	تقلیل مفهوم	مفهوم پیچیده به اجزاء و عناصر ساده‌تر تجزیه می‌شود. این فرآیند تقلیل کمک می‌کند تا مفهوم در سطحی بنیادی‌تر و ابتدایی‌تر توضیح داده شود.
گام سوم	تحلیل مفهوم تقلیل‌یافته	پس از تقلیل مفهوم، تحلیل‌گر تلاش می‌کند تا مفهوم تقلیل‌یافته را توضیح دهد. این توضیح باید به‌گونه‌ای باشد که بتوان از عناصر مفهومی تقلیل‌یافته برای بازسازی مفهوم اصلی استفاده کرد.
گام چهارم	کاربرد در مسائل پیچیده	تحلیل نهایی می‌تواند برای حل مسائل پیچیده‌تر یا ارائه دیدگاه‌های جدید در مورد یک مفهوم فلسفی یا علمی به کار گرفته شود.

منبع: برگرفته از (Kosterec, 2016, p. 20)

بنابر این دستورالعمل، روش تحلیل مفهومی در پژوهش حاضر به شرح جدول شماره (۲) گام‌های ذیل را طی می‌کند:

جدول (۲): روش تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا در مفاهیم حکمرانی و سازی فقهی

گام‌های پژوهش	هدف از گام	حکمرانی	نظام‌سازی فقهی
گام اول	شناسایی مفهوم پیچیده	انتخاب مفهوم «حکمرانی»	انتخاب مفهوم «نظام‌سازی فقهی»
گام دوم	تقلیل مفهوم	به دلیل تکرر مفهومی و وجود خاستگاه متعدد شکل‌گیری، از راهبرد گونه‌شناسی ^{۱۴} برای تقلیل بهره گرفته می‌شود؛ گونه‌شناسی یکی از شیوه‌های متداول برای دسته‌بندی مفاهیم و مطالعات پیچیده است تا بتوان از طریق آن شقوق کلی مفهوم یا حوزه مطالعاتی را دریافت کرد. (collier & Laporte, 2008, p. 152-173) پس از گونه‌شناسی معانی، وجه مشترک گونه‌های حکمرانی احصاء می‌شود	به دلیل مرکزی بودن نظریه شهید صدر و پیرامونی بودن سایر نظریات به‌عنوان شروح دیدگاه ایشان، از راهبرد «مرکز-پیرامون» به معنای قراردادن اندیشه صدر در مرکز و سایر نظریات در پیرامون آن و ارجاع و تطبیق تکررات نظریات پیرامونی بر نظریه مرکزی برای تقلیل مفهومی بهره گرفته شده است. ^{۱۵}
گام سوم	تحلیل مفهوم تقلیل‌یافته	وجه مشترک معنایی حکمرانی مورد واکاوی فلسفی قرار می‌گیرد.	مفهوم نظام‌سازی فقهی در اندیشه شهید صدر مورد بازاندیشی قرار می‌گیرد.
گام چهارم	کاربرد در مسائل پیچیده	با هدف امکان استخراج دلالت‌ها برای بخش دوم پژوهش مفاهیم حکمرانی و نظام‌سازی فقهی با یکدیگر مقایسه می‌شوند.	

منبع: پژوهش حاضر

در بخش دوم پژوهش، با استفاده از روش دلالت‌پژوهی تلاش می‌شود دلالت‌های «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی» در اندیشه شهید صدر برای ترسیم چارچوب «اداره امور عمومی اسلامی» احصاء شود. این روش با پژوهش‌هایی تناسب دارد که در آنها

پژوهش‌گر قصد دارد از سهم‌یاری‌های یک رشته، یک مکتب، یک فلسفه، یک نحله مطالعاتی، یک چارچوب، یک نظریه، یک مدل، یا یک ایده عام و بعضاً خاص رهنمودهای اولیه‌ای برای رشته یا حوزه مطالعاتی یا موضوع مطالعاتی خود احصا کند (دانایی فرد، ۱۳۹۵، ص. ۴۲) به واسطه‌ی صبغی اجتهادی - استنباطی دلالت پژوهی و ماهیت خلاقانه‌ی آن، نمی‌توان روشی متعینی برای این گونه پژوهش‌ها ارائه کرد؛ اما فرایند کلی این پژوهش‌ها قابل تصور است (دانایی فرد، ۱۳۹۵، ص. ۵۱). در روش‌شناسی دلالت پژوهی معمولاً یک مأخذ صادرکننده ایده و یک مأخذ واردکننده ایده وجود دارد. در بخش دوم پژوهش حاضر، مفهوم حکمرانی و نظام‌سازی به‌عنوان مأخذ صادر کننده ایده و اداره امور عمومی اسلامی به‌عنوان مأخذ واردکننده ایده در نظر گرفته شده است.

۴. واکاوی معنای حکمرانی

۴-۱. معنای لفظی

واژه حکمرانی/governance ریشه در کلمه یونانی Kybernan^{۱۶} دارد (Merriam-Webster, n.d.) که به معنای ناوبری کشتی است (Lynn, 2010, p. 1). این واژه از فعل «Govern» گرفته شده که به معنای «حکومت کردن» است و شبیه به اصطلاحاتی چون هدایت کردن^{۱۷}، راهنمایی کردن^{۱۸}، اعمال حاکمیت^{۱۹} و سکان‌داری^{۲۰} است (Princeton University, 2006). در تعریف واژگان انگلیسی این واژه به معنای «فعالیت یا فرایند سرپرستی یا حکومت کردن به منظور هدایت و نظارت بر یک چیز است» (Merriam-Webster, n.d.).

۴-۲. گونه‌شناسی معنای حکمرانی

یکی از راه کارها برای فائق آمدن بر تکرر تعاریف، ارائه گونه‌شناسی از معانی مختلف آن است که تاکنون اندیشمندان مختلفی دست به ارائه این گونه‌شناسی‌ها زده‌اند (Rhodes, 1997, P. 47-53; Meuleman, 2010, P. 24; Lynn, 2010, p. 1). منظور طی گام دوم پژوهش (تقلیل معنایی حکمرانی)، با تمرکز بر گونه‌شناسی لین (۲۰۱۰) از حکمرانی، تلاش می‌شود وجه معنایی مشترک گونه‌های حکمرانی استخراج شده تا در گام‌های بعد تبیینی عمیق‌تر از حکمرانی ارائه شود. لین (۲۰۱۰) با مروری

نظام‌مند مقالات تولید شده در ادبیات حکمرانی از سال ۱۹۷۰ در نشریه پرنفوذ PAR^{۲۱} به معناشناسی و گونه‌شناسی معانی حکمرانی پرداخته است؛ این احصاء در پنج معنا تشریح شده است (Lynn, 2010, p. 1).

۴-۲-۱. حکمرانی به مثابه حاکمیت نظم‌یافته^{۲۲}

در این معنا حاکمیت نظم یافته به این معنا اشاره دارد که «بازیگران چگونه سازمان‌دهی و مدیریت می‌شوند تا اهداف مورد توافق یا اهداف مشترک تحقق پیدا کنند». حکمرانی در این معنا به مثابه «هر نوع اعمال کلی اقتدار»^{۲۳} است که می‌تواند از طریق نهادها و یا سازوکارها اعمال شود و منجر به «نظم‌یافتگی» گردد.

۴-۲-۲. حکمرانی به مثابه حکومت

در آخرین دهه قرن پانزدهم، در یادداشتی با عنوان «اولین رساله‌ی قانون اساسی مکتوب به زبان انگلیسی» که در توصیف «حکمرانی انگلستان»^{۲۴} به نگارش درآمده؛ واژه حکمرانی توسط سر جان فورتسکیو مترادف لغت «حکومت» قلمداد شده است (Thompson, 1886, p. 568; as Cited in Lynn, 2010, p. 2). در این معنا، حکمرانی به معنای «هدایت و جهت‌دهی جوامع، کشورها و ملل توسط موجودیت‌هایی است که حسب وظیفه برای دولت شکل یافته‌اند.» (Stoker, 1998, pp. 17-28).

۴-۲-۳. حکمرانی به مثابه حکمرانی خوب^{۲۵}

در دهه‌های اخیر، بخصوص پس از پایان جنگ سرد، برخی از سازمان‌های چندملیتی و بین‌المللی، به خصوص صندوق بین‌المللی پول (IMF) و بانک جهانی (WBG) به علاوه کشورهای هبه‌کننده به شکل مستقل^{۲۶}، تأکیدشان را از سرمایه‌گذاری در پروژه‌های زیرساختی^{۲۷} به ارتقای اصلاحات خط‌مشی عمومی^{۲۸} و تعدیلات ساختاری^{۲۹} به خصوص در نسبت با مدیریت اقتصادی تغییر دادند (Dollar and Svensson, 2000, pp. 894-). از این رو، معنی حکمرانی در جامعه‌ی توسعه‌ی بین‌المللی، مفهوم حکومت خوب (یا مثبت)^{۳۰} و حکمرانی مؤثر^{۳۱} را گرفت که این حکومت خوب توسط اقتدار نهادهای بخش عمومی تحقق می‌پذیرد.

۴-۲-۴. حکمرانی به مثابه فرای حکومت^{۳۲}

در این نگاه، حکمرانی تکمیل کننده حکومت محسوب می شود. این معنا با نگاهی ابزاری^{۳۳} به حکمرانی می نگرد و از منظر آن دولت با استفاده از ابزارهای جدید حکمرانی، قادر به اعمال حاکمیت بهتری برای هدایت جامعه خواهد بود.

۴-۲-۵. حکمرانی به مثابه نفی حکومت^{۳۴}

این رویکرد حامل نگاهی نهادی^{۳۵} به حکمرانی است. حکمرانی در جامعه تقیدی به وجود حکومت ندارد، به طوری که می توان بدون وجود آن به حکمرانی جامعه اندیشید. در برداشت هایی افراطی تر، حکمرانی در مقابل حکومت قرار دارد و حکومت شرّ مطلق تلقی می شود. حکمرانی بدون حکومت، به معنای زمینه هایی است که حکومت با شبکه های غیرمتمرکز، مشارکت ها و بازارها جایگزین شده است. دو معنای آخر امروزه به عنوان «حکمرانی نوین» شناخته می شوند.

۴-۲-۶. تقلیل مفهوم حکمرانی بایره گیری از وجه مشترک گونه های معنایی

بر اساس گام دوم پژوهش گونه شناسی مفاهیم حکمرانی، به منظور تکمیل این گام به دنبال وجه مشترک این تعاریف هستیم. بدون شک این معنای مشترک مفهوم حکومت و نهادهای آن نیست، چرا که برخی از معنای خصوصاً معنای متأخر حکمرانی از آن فاصله دارند؛ از این نظر می توان وجه مشترک پنج گونه معنایی حکمرانی را توجه به مقوله «ساختار و فرایند حکومت کردن با یا بدون توجه به حکومت» دانست، این وجه معنایی به خصوص در معنای متأخر حکمرانی، با گذر از مفهوم حکومت به حکمرانی برجستگی روزافزونی یافته است؛ این امر حاکی از این است که تا پیش از این متعاقب تعیین «حکومت» به عنوان قدرتی بلامنازع در جامعه، شکل رابطه ی «بالا به پایین» اعمال اقتدار حکومت بر مردم، تنها کلیشه ذهنی جوامع به شمار می رفت؛ اما حکمرانی این فرصت را فراهم آورد تا با در هم شکستن این کلیشه، درباره ی اشکال دیگر حکومت کردن تأمل صورت پذیرد. بنابراین همچنانکه شوفرت (Schuppert, 2007, p. 8; Cited in meulman, 2010, p. 10) معتقد است «با یک تعریف محدود از حکمرانی، غیرممکن است، موفق ترین اشکالی که به طور تاریخی از حکمرانی به وجود آمده را به حساب آورد»؛ و تنها با یک مفهوم گسترده (ansell & torfing, 2022, p. 3)، تحلیل چالش های

حکمرانی ممکن می‌شود؛ بدین منظور باید به هسته‌ی بنیادی تعریف حکمرانی دست یابیم که هم امکان انطباق بر الگوهای سنتی حکمرانی نظیر سلسله مراتب را داشته باشد و هم بر الگوهای نوین حکومت کردن فارغ از وجود حکومت منطبق شود. از این جهت همان طور که بویر اشاره می‌کند «فعالیت یا فرایند حکومت کردن»^{۳۶} (bevir, 2012, p. 20) به جای تمرکز بر حکومت و نهادهای آن وجه مشترک مفهوم حکمرانی است. با همین تأکید میولمن (Meuleman, 2010, p. 11) حکمرانی را به عنوان کلیه تعاملاتی که حکومت، دیگر تشکیلات عمومی، بخش خصوصی و جامعه مدنی طی این تعاملات با یکدیگر مشارکت می‌کنند» تعریف می‌کند. این تعاملات اجتماعی، روابط سلسله مراتبی بالا به پایین، نظیر قاعده اجبار و زور تا سازوکارهایی چون مشارکت، نظرخواهی^{۳۷}، همفکری^{۳۸}، اجماع و رفع تعارض را در بردارد. (bevir, 2012, p. 19).

۳-۴. تحلیل مفهومی حکمرانی

در گام سوم پژوهش ما به دنبال تحلیل معنای تقلیل یافته هستیم. معنای تقلیل یافته از حکمرانی به عنوان «فرایند حکومت کردن» یا «کلیه تعاملات اجتماعی» توصیف شد که شقوق مختلفی از تعاملات اعم از تعاملات بالا به پایین تحت عنوان سلسله مراتب تا تعاملات مبتنی بر سازوکارهای بازار و تا فرایندهای مشارکتی تر اعم از شبکه‌ها و مشورت‌ها را در بردارد. آن چیزی که در این فرایند حکومت کردن یا تعاملات اجتماعی با تمام تفاوت‌های آن مورد توجه مطالعات حکمرانی است، نه مشخصه‌های فرد حاکم^{۳۹} است و نه مشخصه‌های حکومت شونده^{۴۰} است؛ بلکه چگونگی تحقق فعل حکومت و پذیرش آن توسط حکومت شونده است؛ صرف نظر از این که چه کسی حاکم و محکوم باشد. به تعبیر دیگر در هر نوع از این تعاملات اجتماعی / فرایند حکومت کردن با یک نوع از «اعمال اقتدار و تبعیت»^{۴۱} مواجهیم که در این روابط گنجانده شده است. بنابراین می‌توان حکمرانی را این گونه تعریف نمود:

«حکمرانی، کلیه فرایندهای حکومت کردن بین کنشگران اجتماعی است که از طریق انواع سازوکارهای اعمال اقتدار و تبعیت برای نیل به اهداف قصد شده رقم می‌خورد.»



شکل ۱: حکمرانی به مثابه فرایند حکومت کردن/ کلیه تعاملات اجتماعی. منبع: پژوهش حاضر

۴-۳-۱. ویژگی‌های حکمرانی

بدین ترتیب، براساس آنچه از گونه‌های حکمرانی و تعریف حکمرانی ارائه شد می‌توان چهار ویژگی ذیل را برای حکمرانی برشمرد:

۱. تمرکز بر رویه‌های متکثر حکومت کردن به جای تمرکز بر فعل حکومت؛
۲. تمرکز بر همه بازیگران اجتماعی به جای تمرکز صرف بر فاعل حکومت؛
۳. تمرکز بر انواع الگوهای تعامل اجتماعی به جای تمرکز بر یک گونه خاص نظیر سلسله‌مراتب؛
۴. تمرکز بر اهداف قصد شده جمعی به جای تمرکز بر اهداف از پیش تعیین شده ابلاغی.

۵. واکاوی معنای نظام‌سازی فقهی

۵-۱. معنای لفظی

واژه نظام‌سازی از دو رکن «نظام» به‌علاوه «سازی» تشکیل شده است. در یکی از تعاریف در زبان عربی نظام، نخ تسبیحی است که دانه‌های با ارزشی همچون دانه‌های مروارید و غیر آن را کنار هم نشانده است^{۴۲} (منظور، ۱۴۱۴، ج. ۱۲، ص. ۵۷۸). مشابه با این معنا، در فارسی نظام به معنی نظم‌دادن و آراستن آمده است (عمید، ۱۳۸۷). در تعریفی دوم نظام به راهنما و روش^{۴۳} تعریف شده است (الفراهیدی، ۱۴۲۴، ج. ۴، ص. ۲۳۸). در زبان عربی عبارت «برای کار آنها نظام نیست»^{۴۴} به معنای آن است که «برای کار آنها هدایت و متعلق نیست»^{۴۵}. می‌توان وجه جمع دو تعریف را به این صورت تبیین کرد: «نظام در یک مجموعه، آن عنصری است که اجزاء یک مجموعه را به هم مرتبط ساخته و در جهت اهداف مطلوب هدایت می‌کند.» لغتنامه دهخدا در مورد «سازی» نوشته است: «جزو دوم کلمات، مرکب از «ساز» (نعت فاعلی مرخم) و «ی» (حاصل مصدر) است. این کلمه اکثر به اسم ذات پیوندد و حاصل مصدر سازد بمعنی سازندگی، بناکردن یا بعمل آوردن

و استحصال و درست کردن چیزی» که نشان‌دهنده عمل ایجاد، ساخت یا پیاده‌کردن چیزی است مانند «مدل‌سازی»، «سامان‌دهی».

۵-۲. بررسی نظام‌سازی فقهی با راهبرد مرکز- پیرامون

۵-۲-۱. نظریه شهید صدر در مرکز رویکردهای نظام‌سازی فقهی

با ابتدا بر گام دوم روش پژوهش با محور قرار دادن اندیشه صدر در مرکز و تفاسیر شارحان در پیرامون آن، تلاش می‌کنیم با تطبیق تکثرات نظریات پیرامونی بر نظریه مرکزی، به تقلیل تعاریف و برداشت‌های متفاوت بپردازیم.

از زمان وضع تا رونق ادبیات نظام‌سازی چیزی قریب به شش دهه می‌گذرد؛ با وجود طرح نام شهید صدر به عنوان مبدع رویکرد نظام‌سازی، اغلب افراد برای ارجاع این عنوان به مباحث شهید صدر با مشکل مواجه می‌شوند، چراکه بیشترین اثری که در این خصوص به آن استناد شده کتاب «اقتصادنا» و طرح ایشان پیرامون «مذهب اقتصادی» است که در این محتوا اشاره‌ای به مفهوم «نظام» نشده است. در این میان اغلب شارحان تلاش نموده‌اند، با استفاده از تعاریفی که صدر برای واژه مذهب بیان نموده، با برقراری نسبتی بین نظام و مذهب، به مفهوم‌پردازی نظام و نظام‌سازی در اندیشه ایشان بپردازند و همین امر موجب بروز اختلافات و حتی سوءبرداشت‌ها در تعریف نظام‌سازی شده است. پیش از ورود نقادانه به تلقی شارحان، با مراجعه مستقیم به آثار شهید صدر ابتدا به تعریف مذهب و سپس مفهوم نظام و نظام‌سازی می‌پردازیم.

از نظر صدر «مذهب اجتماعی هر جامعه عبارت است از روشی که جامعه ترجیح می‌دهد در زندگی و حل مسائل عملی خویش به کار گیرد»^{۶۴} (صدر، ۱۳۹۳، ب، ج. ۲، ص. ۱۵). از این عبارت چنین استفاده می‌شود که مذهب در اندیشه صدر با تعبیر رایج آن در ادبیات فارسی و حتی ترجمه غلط آن به "مکتب فکری" متفاوت بوده و به معنای «روش» است که «توسط جامعه» ترجیح داده می‌شود و کارکرد آن سامان‌بخشی به «حیات اجتماعی و حل مسائل عملی» است. در عبارتی دیگر ایشان مذهب اجتماعی را شامل «هر قاعده بنیادین در حیات اجتماعی» می‌دانند که با «اندیشه عدالت اجتماعی» سر و کار دارد و از این طریق مبتنی بر یک نظام ارزشی و هنجاری امکان راهبری بر سر دوراهی‌ها

در زندگی اجتماعی را ارائه می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، وقتی پیرامون مذهب اقتصادی سخن می‌گوییم، مقصود ما چیزی غیر از «علم» اقتصاد است؛ چرا که «علم در بردارنده هر نظریه است که واقعیتی از زندگی اجتماعی را به‌گونه‌ای جدا از هر اندیشه پیشین یا آرمان عدالت، تفسیر می‌نماید.» (صدر، ۱۳۹۳ ب، ج. ۲، ص. ۱۹) پس «اندیشه عدالت» که مواضع مطلوب برای هر چیز را در زندگی اجتماعی مشخص می‌سازد، «مرز میان مذهب و علم و نشانه تمایزگذار برای تشخیص اندیشه‌های مذهب از نظریه‌های علمی است.» آثاری که به شرح دیدگاه‌های صدر پرداخته‌اند، غالباً سه برداشت از مفهوم نظام و نظام سازی را به آثار ایشان مستند نموده‌اند:

۱-۲-۵. برداشت اول: نظام‌سازی به مثابه کشف «مجموعه ساختمان منسجم نظری یا نظام فکری» اسلام

در برداشت اول نظام به‌مثابه «مجموعه ساختمان نظری» یا «نظام فکری» است و نظام‌سازی فرایند کشف این ساختمان نظری است. اگرچه صراحتاً واژه نظام در این تعبیر به کار نرفته اما تعبیر شهید صدر پیرامون تشبیه دین اسلام به «ساختمانی نظری» که از «زیربنا» تا «روبنا» اجزای آن بر یکدیگر استوار شده است با معنای عرفی «نظام فکری» همخوان است (صدر، ۱۳۹۳ ب، ج. ۲، ص. ۳۰). علاوه بر این ترجمه غلط واژه مذهب به مکتب به این تلقی کمک کرده است. این برداشت یکی از رایج‌ترین تلقی‌های رایج از مفهوم «نظام‌سازی» بوده و بسیاری از شارحان هنگام استناد بحث نظام‌سازی به شهید صدر از این عبارات یاد می‌کنند. با این حال نمی‌توان مقصود اصلی شهید صدر از نظام و نظام‌سازی را به این تعبیر معطوف دانست. شهید صدر دین اسلام را به مجموعه ساختمان منسجم نظری تعبیر می‌کند در مبنا «المدرسه» به‌عنوان مکتب فکری^{۴۷} قرار دارد و مبتنی بر آن «المذهب» به‌عنوان قاعده القواعد حاکم بر احکام و قوانین قرار دارد و در روبنای آن «علم» و «قانون». در این میان وظیفه مجتهد دینی کشف این ساختمان منسجم نظری از منابع وحیانی و دینی است (صدر، ۱۳۹۳ ب، ج. ۲، ص. ۳۰).

مذهب اقتصادی با نظریه‌ها و قواعد خود، زیربنایی برای روبنای قانون تشکیل می‌دهد و عاملی تعیین‌کننده در ترسیم جهت‌گیری کلی آن محسوب می‌شود. اینکه مذهب به-عنوان زیربنای قانون در نظر گرفته می‌شود، به هیچ‌وجه از نقش آن به‌عنوان روبنا که بر

یک قاعده استوار است، نمی‌کاهد. چرا که ساختمان نظری کامل جامعه بر اساس یک نظریه کلی استوار است و شامل سطوح متعددی می‌شود که هر یک بر دیگری تکیه دارد، به‌طوری‌که هر سطح پایین‌تر، زیربنا و شالوده سطح بالاتر محسوب می‌شود. در این میان، مذهب و قانون دو سطح از این ساختمان نظری هستند که در آن، قانون به‌عنوان روبنا، خود را با مذهب تطبیق می‌دهد و در چارچوب نظریه‌ها و مفاهیم بنیادینی که آن مذهب بیان می‌کند، تعیین می‌شود (الصدر، ۱۴۱۷، ص. ۳۲۵).

۲-۱-۵. برداشت دوم: نظام‌سازی مترادف با کشف «مذهب اجتماعی»

در برداشت دوم نظام مترادف با خود واژه مذهب و نظام‌سازی مترادف با فرایند «کشف مذهب» است. بدین معنا که نظام همان معنای مذهب به‌عنوان «روش مرجع جامعه در زندگی برای حل مسائل عملی» را دارد. اگرچه این واژگان در کتاب اقتصادنا بدیل یا مترادف هم به کار نرفته‌اند؛ اما در مقدمه کتاب فلسفتنا، شهید صدر نظام و مذهب را به‌عنوان بدیل یکدیگر به کار می‌برد:

مهم‌ترین مکاتب [مذاهب] اجتماعی که امروزه بر ذهنیت عمومی انسان چیره‌اند و به تناسب حضور اجتماعی‌شان در زندگی انسانی و در رقابت فکری یا سیاسی با یکدیگر می‌باشند، عبارتند از: ۱. نظام دموکراسی سرمایه‌داری ۲. نظام سوسیالیسم ۳. نظام کمونیسم ۴. نظام اسلامی (صدر، ۱۳۹۳ الف، ص. ۲۰).

۳-۱-۵. برداشت سوم: نظام‌سازی به مثابه کشف «الگوی روابط اجتماعی»

در برداشت سوم نظام به معنای الگوی روابط اجتماعی و نظام‌سازی به معنای کشف «الگوی روابط اجتماعی» است. در کتاب اقتصادنا بیان می‌شود:

«مردم در زندگی اقتصادی خود، با دو فرایند متفاوت سر و کار دارند: یکی تولید و دیگری توزیع. تولید در ازای رابطه انسان با طبیعت تعریف می‌شود. از سوی دیگر مردم پیوندهای خاصی را در میان خود برقرار می‌سازند که تعیین‌کننده روابط افراد با یکدیگر در شئون مختلف زندگی است. این پیوندها همان چیزی است که به آن «نظام اجتماعی» می‌گوییم. روابط توزیع در جامعه نیز از جمله نظام اجتماعی به حساب می‌آید. کارکرد نظام اجتماعی از طرفی ایجاد ارتباط بین افراد در یک اجتماع و از طرفی دیگر

محدودسازی آن در چارچوبی معین است. در این چارچوب حقوق و جایگاه افراد مشخص می‌شود.» (الصدر، ۱۴۱۷، ص. ۳۲۱).

منظور از نظام به معنای الگوی روابط اجتماعی، پیوندهایی است که تعیین کننده روابط افراد با یکدیگر در شئون مختلف زندگی است که ایجاد و محدود نمودن روابط افراد اجتماع در چارچوبی معین به نحوی که حقوق و جایگاه افراد مشخص شود. را بر عهده دارد. شهید صدر (۱۳۹۳) به بررسی سه مرحله تاریخی شکل‌گیری جامعه، بروز اختلاف و تشکیل نظام می‌پردازد. در مرحله اول، گزینه خودخواهی انسان موجب همکاری و تشکیل جامعه شد، اما تفاوت منافع افراد، پایه‌های جامعه را شکل داد. در مرحله دوم، با پیشرفت انسان‌ها و افزایش آمالشان، اختلافات و تضادهای اجتماعی ظهور کرد و وحدت جامعه را تهدید نمود. در نهایت، مرحله سوم ضرورت تشکیل یک نظام اجتماعی را مطرح می‌کند که با تعیین حقوق و تکالیف، تضادها را مدیریت و ثبات جامعه را تضمین کند. بر این اساس، نظام اجتماعی به عنوان شرط ضروری ادامه حیات جمعی بشر، به عنوان یک نیاز حقیقی شناخته می‌شود و جامعه‌ای بدون آن قابل تصور نیست. (صدر، ۱۳۹۳ ج، ص. ۱۰۴-۱۰۶).

۲-۲-۵. تلاش شارحان در تبیین معنای نظام‌سازی

۲-۲-۵-۱. دیدگاه آقانظری

در مقاله‌ی «معناشناسی مکتب، نظام و علم در ادبیات اقتصادی اسلامی»، آقانظری و همکاران (۱۳۹۷) با اتکا به اندیشه‌های شهید صدر به تبیین این مفاهیم کلیدی پرداخته‌اند. از منظر ایشان، اگرچه «مکتب» و «نظام» وجوه اشتراکی دارند، اما در چند محور اساسی از یکدیگر متمایز می‌شوند. (آقانظری، توکلی، بیدار، ۱۳۹۷، صص. ۲۵-۴۶) نظام از گستره‌ی مفهومی وسیع‌تری برخوردار است و مکتب را در بر می‌گیرد (رابطه‌ی عموم و خصوص مطلق). «مکتب» صرفاً به حوزه‌ی نظام معرفتی (مجموعه‌ی گزاره‌ها) محدود می‌شود؛ حال آنکه «نظام» سه ساحت گزاره‌های نظری، رفتارهای عینی و مصادیق خارجی را شامل می‌گردد. حتی در محدوده‌ی نظام‌های معرفتی نیز دایره‌ی شمول نظام گسترده‌تر از مکتب است؛ «مکتب» صرفاً بخشی خاص از نظام معرفتی را تشکیل می‌دهد؛ غایت

مکتب، ترسیم چارچوب‌های کلان برای تحقق حیات سعادت‌مندان‌هی انسانی است؛ از این رو، بسیاری از گزاره‌ها (از جمله گزاره‌های علمی) در قلمرو مباحث مکتبی جای نمی‌گیرند.

۲-۲-۵. مقایسه دیدگاه آقانظری با نظریه شهید صدر

این مقاله با انتخاب نادرست واژه‌ی «مکتب» به‌عنوان معادل «مذهب» و سپس با تفسیری عرفی از این مفهوم - که آن را صرفاً به مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری محدود به ترسیم چارچوب‌های کلان تقلیل می‌دهد - برداشتی نارسا از معنای «مذهب» ارائه نموده است. این نارسایی از دو جهت آشکار است:

- نخست آنکه شهید صدر (۱۳۸۴) در آثار خویش برای اشاره به «مکتب» به معنای یک نحله‌ی فکری، از اصطلاح «مدرسه» (و نه «مذهب») استفاده کرده‌اند (الصدر، ۱۴۳۴، ج. ۱، صص. ۸۴، ۱۱۲، ۱۲۸، ۱۶۰؛ صدر، بی‌تا، صص. ۳، ۴، ۵، ۷۰؛ صدر، ۱۳۸۴، ج. ۲، ص. ۳).

- این تعریف با ماهیت عملی مذهب - که در واقع روش و سلوک جمعی برای حل مسائل عملی است - در تعارض قرار می‌گیرد. این خلط مفهومی موجب شده است نویسندگان به اشتباه، نظام را اعم از مذهب تصور کنند.

۳-۲-۵. دیدگاه میرباقری

میرباقری (۱۳۹۶)، نظریه «نظامات اجتماعی» را به شهید صدر منتسب می‌دارد. تلقی او از نظام در اندیشه صدر به طور خلاصه به این صورت است: نظام همان مذهب و به معنای «روش تنظیم حیات اجتماعی در عرصه عملی» است. (میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۶۵) از نگاه این نظریه نمی‌توان احکام را مستقل از یکدیگر در نظر گرفت، چرا که ترابط بین احکام به نحوی است که حکمت نهفته در پس احکام تنها زمانی تحقق می‌یابد که اسلام به‌عنوان یک مجموعه‌ی غیرقابل تجزیه پیاده شود، به‌گونه‌ای که یک کل در عرصه سیاست، فرهنگ یا اقتصاد را شکل دهد و با سایر نظامات اجتماعی اسلام هم ارتباط برقرار کند. (میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۶۷) این مجموعه نظری دارای دو بعد «ثابت» و «متغیر» است و علاوه بر وجود عناصر ثابت در اندیشه اسلامی، بخشی از این مکتب را حوزه عناصر

متغیر تشکیل می‌دهد که همان «منطقه الفراغ» در اندیشه شهید صدر است. هر نظام اجتماعی مبتنی بر مفاهیم و ارزش‌های مخصوص خود، کارایی خاصی را دنبال می‌کند و عرصه را بر دیگر روابط و مناسبات تنگ می‌سازد (میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۶۳).

۴-۲-۵. مقایسه دیدگاه میرباقری با نظریه شهید صدر

مهم‌ترین نقد به این نگاه این است که در تلاش میرباقری بین سه برداشت رایج از ادبیات نظام‌سازی تفکیک صورت نگرفته است. یعنی نظام و نظام‌سازی هم به معنای «مجموعه نظری»، هم «روش تنظیم حیات اجتماعی» و هم به معنای «الگوی روابط اجتماعی» به کار رفته که این عدم تفکیک به خلط مفاهیم و خدشه‌دار شدن وحدت مفهومی انجامیده است. به نظر می‌رسد عامل اصلی این خلط مفهومی، هم معنا گرفتن واژه مذهب با مکتب در ترجمه فارسی است که باعث شده مفهوم مذهب حلقه وصل مفاهیم نظام به معنای «مجموعه نظری» و دو معنای دیگر باشد و این سه برداشت همسان انگاشته شود.

مضاف بر نقد قبلی، خود تلقی «نظام» به عنوان مجموعه منسجم نظری (مجموعه غیرقابل تجزیه) و مستند نمودن آن به عباراتی که شهید صدر تلقی‌اش را از ساختمان منسجم نظری اسلام بیان نموده و به جایگاه مذهب به عنوان یکی از ارکان این ساختمان می‌پردازد، بدون آن که ذکر یا عنوانی از «نظام» بیاورد؛ از حیث روش شناختی محل اشکال است.

۵-۲-۵. دیدگاه میرمعزی

میرمعزی (۱۳۷۹) می‌نویسد: «با بررسی آثار شهید صدر، ابتدا به نظر می‌رسد که وی فرقی بین «مذهب» و «نظام» اقتصادی نمی‌گذارد، اما روشن می‌گردد که وی نظام اجتماعی را مقوله‌ای مشتمل بر «تحدید روابط مردم» (الگوی رفتاری) تعریف می‌کند که در تاریخ انسانی شکلی «ثابت» نداشته، بلکه به اختلاف شرایط و همراه با مقتضیات زمان، رنگ‌های گوناگون به خود گرفته است.» میرمعزی با استناد به بخشی از عبارت شهید صدر معتقد است از نظر وی اسلام الگوی رفتاری ثابت (نظام) ندارد:

«بدیهی است که عمل تولید، در حال تطور و تحول اساسی و دائم است... همچنانکه نظام اجتماعی که روابط افراد را با یکدیگر تحدید می‌نماید... شکل ثابتی را در تاریخ

انسانی به خود نگرفته است بلکه به اختلاف ظروف و تغییر آنها، رنگ‌های مختلف به خود گرفته است.»

باتوجه به این عبارت، میرمعزی معتقد است از نظر صدر «در نگاه اسلام الگوی رفتاری که روابط بین مردم را تحدید کند، در طول تاریخ شکل ثابت و جهان شمولی ندارد. از همین رو او فقط قائل به «مذهب اقتصادی» است و از این رو در کتاب خود، هیچ بابی را برای بحث از نظام اقتصادی اسلام نگشوده است.» (ص. ۱۱-۱۲)

بدین ترتیب، میرمعزی در تقابل با دیدگاه میرباقری بر این باور است که نه تنها «نظام» معنایی متفاوت از «مذهب» دارد، بلکه شهید صدر اساساً به وجود «نظام اسلامی» به آن معنا قائل نیست. وی در ادامه مقاله خود، با استناد به قوانین ثابت اسلامی می‌کوشد تا نشان دهد اسلام حاوی الگوهای رفتاری ثابتی است که میتوان آنها را به مثابه «نظام اجتماعی» در نظر گرفت و بدین طریق ادعای منتسب به شهید صدر را به چالش می‌کشد.

۶-۲-۵. مقایسه دیدگاه میرمعزی با نظریه شهید صدر

میرمعزی از سویی «نظام» را به‌عنوان الگوی رفتاری ثابت تعبیر می‌کند و از سوی دیگر معتقد است شهید صدر (۱۳۹۳) «نظام اجتماعی» را منحصر به الگوهای رفتاری متغیر می‌پندارد. این در حالی است که نقل قول مقاله در این باره ناقص است و عبارت مهمی از ایشان - که دلالت بر امکان ثبات نظام دارد - نادیده انگاشته شده است:

یک نظام اجتماعی می‌تواند وجود و شایستگی خود را در گذر زمان حفظ نماید، هرچند شکل تولید دچار تغییرات فراوانی گردد (صدر، ۱۳۹۳ ب، ص. ۳۸۷).

این سخن آشکار می‌سازد که شهید صدر آنگاه که از تغییرپذیری دائمی نظام‌ها سخن می‌راند، در مقام بیان و نقد نظریه مارکسیستی است که تحول نظام‌های اجتماعی را در گرو دگرگونی ابزار تولید می‌داند، نه آنکه بخواهد دیدگاه خود را درباره ماهیت نظام اجتماعی بیان کند.

سرانجام، اگر با نگاه میرمعزی (تباین مفهومی «نظام» و «مذهب») پیش رویم، بسیاری از تعابیر شهید صدر که این دو واژه را به جای یکدیگر به کار برده‌اند، از امکان تفسیر معقول بازمی‌ماند.

۷-۲-۵. دیدگاه ملک زاده

ملک‌زاده (۱۳۹۸) بر این باور است که مفهوم «نظام» در اندیشه‌ی نظری شهید صدر جایگاهی محوری دارد و تمایز میان «مذهب» و «نظام» را می‌توان این‌گونه تبیین کرد (ملک‌زاده، ۱۳۹۸)

مذهب به‌مثابه‌ی روشی جامع و مجموعه‌ای از اندیشه‌های بنیادین و مبانی کلان گفتمانی است که نظام آنها را در قالب قوانین و مقررات عملیاتی می‌سازد. در این چارچوب، اگرچه برخی صاحب‌نظران «مکتب» (یا مذهب) و «نظام» را دو مفهوم مستقل از یکدیگر می‌دانند، این دو اصطلاح در واقع دو روی یک سکه‌اند: مذهب وجه اجمالی و کلی‌تر را نمایندگی می‌کند، حال آن‌که نظام وجه تفصیلی و کاربردی آن را به نمایش می‌گذارد. بر این اساس، نظام اجتماعی مسئولیت سامان‌دهی و نظم‌بخشی به حیات جمعی را بر عهده دارد.

۸-۲-۵. مقایسه دیدگاه ملک زاده با نظریه شهید صدر

۱. برداشت از «نظام» به مثابه موجودیتی که مسئولیت سامان‌بخشی به حیات اجتماعی را بر عهده دارد، مستقیماً به آرای شهید صدر استناد دارد. این نگاه در آثار ایشان به وضوح قابل ردیابی است.

۲. شهید صدر در تعریف «مذهب اجتماعی» بر جنبه کاربردی آن تأکید دارد و آن را به‌عنوان «روش ترجیحی جامعه در مواجهه با مسائل عملی» معرفی می‌کند. بر این اساس تقلیل مذهب به صرف گزاره‌های نظری بنیادین و مبانی کلان گفتمانی و محدود کردن نظام به جنبه عملی آموزه‌های اقتصادی اسلام با تعریف ایشان از مذهب اجتماعی ناهمخوانی آشکار دارد.

۳. در تحلیل متون شهید صدر باید توجه داشت که تفکیک مذهب و نظام بر اساس معیار «اجمال و تفصیل» فاقد مستندات متنی در آثار ایشان است. همچنین تفاوت بنیادین وجود دارد بین تلقی مذهب به‌عنوان گزاره‌های بنیادین و نظام به‌عنوان وجه عملی آنها با تفکیک بر مبنای اجمال و تفصیل.

۵-۳. تحلیل مفهومی نظام‌سازی و ارائه دیدگاه منتخب از نظریه شهید صدر

براساس گام سوم روش تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا، در این بخش به واکاوی سه برداشت از مفهوم نظام‌سازی در میان شارحان اندیشه شهید صدر پرداخته و در نهایت دیدگاه منتخب از نظریه ایشان را ارائه خواهیم داد. برداشت‌های موجود از مفهوم نظام و نظام‌سازی عبارت بودند از:

۱. نظام به مثابه مجموعه نظری اسلام

۲. نظام به مثابه مذهب اجتماعی

۳. نظام به مثابه الگوی روابط اجتماعی

با استناد به متون اصلی شهید صدر، استدلال می‌کنیم که برداشت سوم (الگوی روابط اجتماعی) با دیدگاه ایشان انطباق کامل دارد.

۵-۳-۱. نقد برداشت نخست (مجموعه نظری)

اگرچه شهید صدر در تحلیل‌های خود به تبیین روابط طولی و عرضی گزاره‌های معرفتی در قالب یک مجموعه ساختمان منسجم نظری پرداخته است، اما هرگز این ساختمان نظری را تحت عنوان «نظام» معرفی نکرده‌اند. به تعبیر دقیق‌تر، ایشان این بحث را صرفاً به‌عنوان پیش‌درآمدی برای ورود به مباحث مذهب و نظام اجتماعی و بیان جایگاه این مفاهیم در ساختمان مطرح کرده‌اند.

۵-۳-۲. نقد برداشت دوم (مذهب اجتماعی)

همچنان که در ادامه به تفصیل خواهیم دید، نظام اجتماعی را نمی‌توان مترادف مذهب اجتماعی دانست، بلکه نسبت میان آنها عموم و خصوص مطلق است. مواردی که شهید صدر این دو مفهوم را به جای یکدیگر به کار برده‌اند، ناظر به موارد انطباق مصداقی بوده است، نه وحدت مفهومی.

۵-۳-۳. تبیین برداشت سوم (الگوی روابط اجتماعی)

شهید صدر حیات اجتماعی انسان را در دو ساحت متمایز تحلیل می‌کند:

۱. رابطه انسان با طبیعت و اشیاء

۲. رابطه انسان با هم‌نوعان

از نظر شهید صدر (۱۴۱۷) رابطه انسان با هم نوعان، همان مفهوم نظام اجتماعی است. دو ساحت مذکور در حوزه اقتصاد به ترتیب در قالب فرآیندهای تولید و توزیع عنوان‌گذاری شده‌اند. به نحوی که شیوه‌های تولید، دستاورد حوزه کار انسان با طبیعت و شیوه‌های توزیع دستاورد حوزه رابطه انسان با هم نوعان خود است. شهید صدر معتقد است برخلاف نگاه مارکسیستی، اسلام دو حوزه مستقل برای این دو فعالیت انسان قائل است و نظام‌های اجتماعی مقوله‌ای مستقل از شیوه‌های تولید است؛ بر این اساس، یک نظام اجتماعی می‌تواند با حفظ کارآمدی، در طول زمان تداوم یابد، حتی اگر شیوه‌های تولید دچار تحولات اساسی شوند. (الصدر، ۱۴۱۷، ص. ۳۲۵) چراکه نیازهای خود انسان منشأ پیدایش شکل‌های مختلف زندگی اجتماعی آن است؛ زیرا انسان نیروی محرک تاریخ است، نه ابزار تولید.

۱-۳-۵. تمایز مفهومی مذهب و نظام

فهم تمایز مذهب و نظام در توجه به این عبارت شهید صدر نهفته است: «پس مذهب و علم هر دو در تمامی زمینه‌ها وارد می‌شوند و هم تولید و هم توزیع را مطالعه می‌کنند. ولی این بستگی، نباید موجب شود که آن دو را از یکدیگر نتوانیم متمایز کنیم و جنبه‌های علمی و مذهبی در مطالعه اقتصادی را بهم در آمیزیم.» (الصدر، ۱۴۱۷، ص. ۳۶۲)

اگرچه شهید صدر در این عبارت در پی تبیین رابطه مذهب و علم است، اما با توجه به این که نسبت مذهب با دو مقوله تولید و توزیع را مشخص نموده برای ما حائز اهمیت است. با توجه به این عبارت:

- مذهب به هر دو ساحت تولید و توزیع می‌پردازد؛ یعنی مذهب ناظر به روابط انسان با طبیعت و سایر هم نوعان است.
- ولی نظام منحصرأ ناظر به امر توزیع است؛ یعنی روابط انسان با دیگر هم نوعان.

۴-۳-۵. تعریف منتخب نظام‌سازی فقهی

با این تفسیر، مجموعه تعاریفی که از مذهب داشتیم از جمله این که مذهب «هر قاعده یا روش بنیادین حاکم بر حیات اجتماعی است که جامعه برای سامان‌بخشی به زندگی و

حل مسائل عملی خویش ترجیح می‌دهد.» قابل تعمیم به مفهوم نظام نیز هست، با این تمایز اساسی که قلمرو نظام اخص از مذهب است. بر این اساس، می‌توان نظام‌سازی را اینگونه تعریف کرد:

«نظام‌سازی فرایند کشف قواعد و روش‌های بنیادین حاکم بر حیات اجتماعی است که جامعه آنها را برای سامان‌بخشی به روابط جمعی و حل مسائل عملی خویش مرجع می‌داند. این قواعد با تعیین مناسبات و تحدید روابط حقوق و جایگاه افراد را مشخص می‌سازد.»

۵-۳-۵. ویژگی‌های نظام‌سازی

ویژگی‌های نظام‌سازی شامل موارد ذیل است:

۱. تأکید بر روش کشف از منبع دین به جای ابداع شخصی (صدر، ۱۳۹۳، ب، ج، ۲، ص. ۳۰)
۲. توجه به حیات اجتماعی انسان و قواعد ناظر به عمل (الصدر، ۱۴۱۷، ص. ۳۶۹)
۳. توجه به نظام اجتماعی به‌عنوان نیاز حقیقی انسان (صدر، ۱۳۹۳، ص. ۱۰۶)
۴. تأکید بر عدالت اجتماعی به‌عنوان اصل هنجاری در تعیین قواعد بنیادین (صدر، ۱۳۹۳، ب، ۲، ص. ۱۹)
۵. تمرکز بر ارائه قواعد بنیادین در زندگی اجتماعی به جای احکام جزئی (صدر، ۱۳۹۳، ب، ج، ۲، ص. ۱۹)
۶. توجه به وجوه ثابت و متغیر در کشف قواعد بنیادین (صدر، ۱۳۹۳، ب، ۳۸۷)

۶. مقایسه تطبیقی مفاهیم حکمرانی و نظام‌سازی

با وجود خاستگاه‌های نظری و تاریخی متفاوت، مفاهیم «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی» هر دو پاسخی نوین به دغدغه دیرینه «اداره امور عمومی» هستند. در دهه‌های اخیر، حکمرانی به‌مثابه آخرین پارادایم مطالعات غربی، تمرکز خود را از حکومت به فرایندهای متکثر حکومت کردن منتقل کرده است. پرسش حکمرانی، این فرصت را فراهم آورد تا در کنار شکلی ثابت از رابطه اجتماعی (سلسله مراتب)، درباره‌ی انواع تعاملات اجتماعی تأمل صورت پذیرد و اعمال اقتدار و تبعیت در انواع این تعاملات مورد مطالعه قرار گیرد.

در مقابل، نظام‌سازی فقهی نیز در بستر دانش اسلامی، با بهره‌گیری از اندیشه شهید صدر، در پی کشف قواعد بنیادینی است که حیات اجتماعی انسان را سامان می‌بخشند. تفاوت اساسی این دو رویکرد، در موضوع مورد توجه آنها نهفته است: حکمرانی بر سازوکارهای اعمال اقتدار و تبعیت در بستر تعاملات اجتماعی تأکید دارد، در حالی که نظام‌سازی فقهی در پی کشف قواعد بنیادینی است که روابط اجتماعی را تنظیم و تحدید می‌کنند.

جدول (۳): مقایسه تطبیقی مفاهیم حکمرانی و نظام‌سازی.

نظام‌سازی فقهی	حکمرانی	
نظام‌سازی فرایند کشف قواعد و روش‌های بنیادین حاکم بر حیات اجتماعی است که جامعه آنها را برای سامان‌بخشی به روابط جمعی و حل مسائل عملی خویش مرجع می‌داند. این قواعد با تعیین مناسبات و تحدید روابط حقوق و جایگاه افراد را مشخص می‌سازد.	حکمرانی، کلیه فرایندهای حکومت‌کردن بین کنشگران اجتماعی است که از طریق انواع سازوکارهای اعمال اقتدار و تبعیت برای نیل به اهداف قصد شده رقم می‌خورد	تعریف منتخب
حیات اجتماعی و رابطه انسان با هم نوعانش	فرایند حکومت کردن یا کلیه تعاملات اجتماعی	عرصه موضوعی
کشف قواعد بنیادین حاکم بر الگوی روابط اجتماعی مبتنی بر دین و عدالت	تبیین چگونگی تحقق سازوکارهای اعمال اقتدار و تبعیت بین کنشگران اجتماعی	مفهوم مقوم
تعیین مناسبات و تحدید روابط	حل مسائل اجتماعی و خلق فرصت‌های اجتماعی	کارکرد
سامان‌دهی روابط اجتماعی بر پایه اصول عدالت و هدایت دینی.	محقق نمودن اهداف قصدشده اجتماعی از طریق فرایندهای متنوع اعمال اقتدار.	غایت
استنباط فقهی و کشف قواعد هنجاری کلان	تحلیل تجربی و رویکرد مسأله‌محور	روش شناسی غالب
(۱) تأکید بر روش کشف از منبع دین به جای ابداع شخصی	(۱) تمرکز بر رویه‌های متکثر حکومت کردن به جای تمرکز بر فعل حکومت؛	ویژگی ها

حکمرانی	نظام‌سازی فقهی
(۲) تمرکز بر همه بازیگران اجتماعی به جای تمرکز صرف بر فاعل حکومت؛	(۲) توجه به حیات اجتماعی انسان و قواعد ناظر به عمل
(۳) تمرکز بر انواع الگوهای تعامل اجتماعی به جای تمرکز بر یک گونه خاص نظیر سلسله‌مراتب؛	(۳) توجه به نظام اجتماعی به‌عنوان نیاز حقیقی انسان
(۴) تمرکز بر اهداف قصد شده جمعی به جای تمرکز بر اهداف از پیش تعیین شده ابلاغی	(۴) تأکید بر عدالت اجتماعی به‌عنوان اصل هنجاری در تعیین قواعد بنیادین
	(۵) تمرکز بر ارائه قواعد بنیادین در زندگی اجتماعی به جای احکام جزئی
	(۶) توجه به وجوه ثابت و متغیر در کشف قواعد بنیادین

منبع: پژوهش حاضر

۷. دلالت‌های «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی» برای ترسیم چارچوب «اداره امور عمومی اسلامی»

با تأمل در جدول شماره (۳)، روشن می‌شود که مفاهیم «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی» علی‌رغم تفاوت‌های معرفتی، روش‌شناختی و تاریخی، می‌توانند به‌صورت مکمل در طراحی چارچوبی جامع برای اداره امور عمومی اسلامی ایفای نقش کنند. حکمرانی با تأکید بر چگونگی تحقق سازوکارهای اعمال اقتدار و تبعیت در میان بازیگران اجتماعی، و نظام‌سازی فقهی با تمرکز بر کشف هنجارهای بنیادین دینی و تنظیم روابط اجتماعی بر پایه عدالت، ظرفیت آن را دارند که در یک چارچوب تلفیقی، هم‌افزا عمل کنند. در این بخش، بر پایه تحلیل‌های مفهومی ارائه‌شده در بخش‌های پیشین، دلالت‌های هر یک از این دو رویکرد برای ترسیم چارچوبی اولیه از «اداره امور عمومی اسلامی» استخراج می‌شود. این چارچوب، می‌تواند نقطه آغازینی برای بازاندیشی در مبانی نظری و جهت‌گیری‌های آینده پژوهش در حوزه اداره عمومی اسلامی باشد.

۷-۱. دلالت‌های حکمرانی برای اداره امور عمومی اسلامی

۷-۱-۱. توجه به پدیده اقتدار منتشر

یکی از مهم‌ترین دلالت‌های مفهوم حکمرانی نوین، توجه به پدیده «اقتدار منتشر» است. این مفهوم در واکنش به فروکاهیدن اقتدار سنتی دولت‌ها شکل گرفت؛ اقتداری که در گذشته عمدتاً در چارچوب دولت‌ملت‌های متمرکز تعریف می‌شد. در چند دهه اخیر، با پیچیده‌تر شدن ساختار جوامع و افزایش قدرت نهادهای غیردولتی، شاهد انتقال ظرفیت‌های تصمیم‌گیری و اجرایی دولت‌ها به سایر بازیگران اجتماعی بوده‌ایم؛ این انتقال در سه سطح رخ داده است:

- رو به پایین: واگذاری اختیارات به نهادهای محلی و بخش خصوصی؛
- رو به بیرون: مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد و نهادهای مدنی در فرآیندهای عمومی؛
- رو به بالا: ارتقاء نقش ساختارهای فراملی در خط‌مشی‌گذاری (Rhodes, 1997, p. 47).

در نتیجه این تحولات، سازوکارهای اعمال اقتدار دچار دگردیسی شده و مفهوم حکومت به‌عنوان کانون انحصاری قدرت، جای خود را به شبکه‌ای از بازیگران متکثر داده است. با این حال، رویکرد متداول نظام‌سازی فقهی، عمدتاً با تکیه بر انگاره‌های سنتی از «حاکمیت متمرکز»، همچنان حکومت را به‌مثابه ساختاری مقتدر و یگانه تلقی می‌کند؛ اگرچه بصیرت‌هایی اولیه‌ای در آثار شهید صدر ناظر به اجتماعی دیدن امر قدرت دیده می‌شود. دلالت مهم حکمرانی در این زمینه، دعوت به بازاندیشی در هستی‌شناسی قدرت و بازتعریف جایگاه حکومت در میان سایر کنشگران اجتماعی است. این نگاه، می‌تواند چشم‌اندازی تازه برای تحلیل ساختار قدرت در جامعه اسلامی فراهم آورد و امکان طراحی نظاماتی را فراهم سازد که به‌جای تمرکزگرایی، بر همکاری، هم‌افزایی و توزیع اقتدار استوار باشند.

۷-۱-۲. توجه به مقوله تحقق در برابر مقوله باید

در منظومه فقه سنتی، فقه به‌عنوان «علم احکام الهی مربوط به افعال مکلفین از طریق ادله تفصیلی» تعریف می‌شود و غایت آن، استنباط «بایدها و نبایدها» برای کنش‌های انسانی

است. بر این اساس، رویکرد نظام‌سازی فقهی نیز مکلف را در دو سطح تحلیل می‌کند: ۱. مکلف خُرد: فرد انسان؛ ۲. مکلف کلان: جامعه یا حکومت به مثابه یک کل اجتماعی. در چارچوب فقه اجتماعی (یا فقه کلان)، استنباط احکام رفتاری حکومت‌ها، در قالب قواعد الزام‌آور و بایدهای شرعی انجام می‌گیرد. به تعبیر دیگر، دانش نظام‌سازی فقهی، واجد رویکردی استنباطی و هنجاری است که بر «چه باید کرد؟» تمرکز دارد و سازوکارهای هدایت اجتماعی را در قالب احکام تکلیفی سامان می‌دهد (اراکي، ۱۳۹۷، ص. ۱۱). البته این نقد به رویکردهای متداول نظام‌سازی فقهی وارد است و رویکرد اولیه شهید صدر ناظر به کشف الگوی روابط اجتماعی بوده است.

در نقطه مقابل، یکی از دلالت‌های بنیادین حکمرانی، توجه به امر تحقق است. در این رویکرد، صرف صدور احکام و طراحی گزاره‌های هنجاری، تضمینی برای تحقق آنها در ساحت اجتماعی نیست. از منظر حکمرانی، دانش اداره امور عمومی باید به پرسش «چگونه تحقق می‌یابد؟» نیز پاسخ دهد؛ پرسشی که در دل آن، پیچیدگی‌های محیط اجتماعی، تکرر بازیگران و پویایی کنش‌های متقابل نهفته است. بر این اساس، دلالت حکمرانی برای رویکرد نظام‌سازی فقهی، لزوم تکمیل رویکرد «بایده‌محور» با توجه به «ساحت تحقق» است. تنها در چنین صورتی می‌توان از گزاره‌های دینی، سازوکارهایی برای هدایت اجتماعی مؤثر و قابل اجرا استخراج کرد.

۳-۱-۷. توجه به حلّ مسأله در برابر صدور حکم

در رویکرد حکمرانی، تمرکز اصلی بر چگونگی تحقق فرایند اعمال اقتدار در جامعه است. این رویکرد به جای صرف قضاوت درباره امور و صدور حکم، بر حل مسأله و تغییر موقعیت‌های اجتماعی تأکید دارد (Bevir, 2012, p. 28). در نقطه مقابل، نظام‌سازی فقهی به‌طور سنتی بر محور استنباط حکم شرعی و صدور قضاوت درباره افعال مکلف اجتماعی (اعم از فرد یا دولت) استوار است. هرچند صدور حکم در بسیاری از موارد ضروری و اجتناب‌ناپذیر است، اما این پرسش مطرح است که آیا رویکرد محوری در حکومت‌داری باید قضاوت باشد یا هدایت تحولات اجتماعی و حل مسائل پیچیده؟

۴-۱-۷. توجه به وسایل در کنار اهداف

از دیگر دلالت‌های کلیدی حکمرانی، تأکید بر تناسب میان وسایل و اهداف است. برخلاف برخی رویکردهای سنتی که تحقق اهداف را صرفاً از یک مسیر خاص (نظیر دستور و قانون‌گذاری) دنبال می‌کنند، حکمرانی تأکید دارد که برای دستیابی به هر هدف، سازوکارهای متنوع و متناسبی وجود دارد و باید بسته به موقعیت، ابزار مناسب را انتخاب کرد. برای نمونه، در برخی موارد مانند اجرای قوانین امنیتی یا حفظ نظم عمومی، سازوکارهای سلسله‌مراتبی و دستوری مؤثرترند؛ اما در موارد دیگر، به‌ویژه آنجا که ارزش‌های اجتماعی در درون بافت‌های فرهنگی و خودتنظیم‌گر جامعه شکل گرفته‌اند، استفاده از همان سازوکارها ممکن است مقاومت اجتماعی ایجاد کند و حتی نتیجه معکوس دهد. بر این اساس، یکی از دلالت‌های مهم حکمرانی برای اداره امور عمومی اسلامی آن است که صرف تعیین اهداف و ارزش‌ها کافی نیست؛ بلکه واکاوی دقیق و انتخاب هوشمندانه ابزارها و سازوکارهای متناسب با آن اهداف نیز ضرورتی انکارناپذیر است.

۴-۱-۷. توجه به رویکرد تدریجی در برابر رویکرد دفعی

یکی از دلالت‌های مهم حکمرانی برای اداره امور عمومی اسلامی، تأکید بر فرایند تدریجی در تحقق اهداف اجتماعی است. از آنجا که حکمرانی مبتنی بر تحلیل تعاملات واقعی میان کنشگران متکثر اجتماعی است، دستیابی به اهداف مطلوب، نه از مسیر اعمال اراده‌ی آنی، بلکه از طریق فرآیندهای تدریجی، مشارکتی و زمان‌بر حاصل می‌شود. در این رویکرد، مشارکت نهادها، جامعه مدنی و حتی کنشگران فردی، برای تحقق تغییرات اجتماعی ضروری دانسته می‌شود.

در نقطه مقابل، رویکرد نظام‌سازی فقهی به دلیل تمرکز بر استنباط حکم شرعی، عمدتاً به صورت گزاره‌محور به مسائل می‌نگرد و تطورات پدیده را موردنظر قرار نمی‌دهد. دلالت حکمرانی در اینجا، دعوت به بازنگری در نحوه مواجهه با اهداف اجتماعی از منظر فقهی است؛ به این معنا که دستیابی به مقاصد، مستلزم رویکردی تدریجی، پویا و مشارکتی است که بتواند واقعیت‌های میدانی و پیچیدگی‌های تحقق را در نظر بگیرد. این نگاه می‌تواند حتی در شیوه‌های استنباط فقهی نیز مؤثر باشد.

۶-۱-۷. توجه به روش تجربی تعاملی در کنار روش استنباطی

از دیگر دلالت‌های مهم حکمرانی، تأکید بر روش‌شناسی تجربی و تعاملی در تحلیل و طراحی الگوهای اداره عمومی است. تعاملات اجتماعی در میدان واقع، حاصل کنش و واکنش میان بازیگرانی با منافع، منابع و قدرت‌های گوناگون است. در چنین بستری، شناخت تجربی از روابط و ساختارهای واقعی ضروری است تا بتوان سازوکارهای اعمال اقتدار را به‌درستی طراحی و ارزیابی کرد. عدم توجه به این رویکرد ممکن است به نادیده‌گرفتن پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های واقعی در روابط اجتماعی بینجامد. بنابراین، یکی از دلالت‌های روش‌شناختی حکمرانی برای نظام‌سازی، ترکیب روش تجربی با روش استنباطی است؛ رویکردی که شناخت واقعیات عینی جامعه را با تحلیل گزاره‌های دینی در هم می‌آمیزد و به طراحی چارچوب‌هایی واقع‌گرا، قابل تحقق و مؤثر در هدایت اجتماعی منجر می‌شود.

۷-۲. دلالت‌های نظام‌سازی برای اداره امور عمومی اسلامی

۷-۲-۱. کشف محوری به جای ابداع محوری در نظام‌سازی

یکی از دلالت‌های اساسی نظام‌سازی فقهی، تأکید بر کشف قواعد حاکم بر روابط اجتماعی از منابع دینی است، نه ابداع یا طراحی نظریه‌های خودبنیاد بشری. این نگاه، ریشه در جهان‌بینی توحیدی دارد و معتقد است اصولی چون عدالت، توحید و کرامت انسان قواعدی ثابت و کشفی‌اند که سامان‌دهی اجتماعی باید بر آنها استوار باشد. چنین رویکردی، زمینه‌ساز اداره‌ای معناگرا و متصل به حقیقت هستی خواهد بود، نه صرفاً تکنیکی و نسبی‌گرا.

۷-۲-۲. قواعد کلان هنجاری به‌عنوان راهنمای حرکت در تنظیم اجتماعی

در نظام‌سازی فقهی، عدالت اجتماعی نه تنها یک ارزش اخلاقی، بلکه معیار بنیادین برای تنظیم روابط اجتماعی است. این اصل، مبنای شکل‌گیری ساختارهای حقوقی، اقتصادی و سیاسی در جامعه اسلامی قرار می‌گیرد. در مقابل، در ادبیات حکمرانی، مفاهیمی همچون اثربخشی سیاسی، شفافیت، پاسخ‌گویی و ارزش‌های دموکراتیک محور سامان‌دهی تعاملات اجتماعی قرار دارند (Bevir, 2012, p. 12). گرچه این مفاهیم کارکردگرا هستند، اما نمی‌توانند به‌تنهایی جایگزین معیارهای ارزشی و هنجاری در جامعه

اسلامی شوند. بنابراین، دلالت ارزشی نظام‌سازی فقهی آن است که عدالت، به‌عنوان غایت و معیار اصلی، باید راهنمای طراحی و اجرای سیاست‌ها در اداره امور عمومی باشد. چنین نگاهی، اداره جامعه را از سطح «کارآمدی صرف» به سطحی معناگرا، جهت‌مند و مسئول در برابر انسان و خدا ارتقاء می‌دهد.

۷-۲-۳. استنباط قواعد بنیادین در روش‌شناسی تولید دانش اجتماعی

یکی از ویژگی‌های متمایز نظام‌سازی فقهی، رویکرد خاص آن در تولید دانش اجتماعی است. در این روش، به‌جای تکیه بر تحلیل‌های صرفاً تجربی یا روش‌های اثبات‌گرایانه، استنباط قواعد بنیادین از منابع دینی مبنای طراحی الگوهای رفتاری و نهادی قرار می‌گیرد. این قواعد، برخاسته از اصول شریعت و برآمده از درک جامع از نیازهای انسان در چارچوب الهی هستند و می‌توانند مبنا در اداره امور عمومی اسلامی باشند.

۷-۲-۴. محوریت ولی جامعه در هدایت قدرت و حفظ انسجام اجتماعی

در شرایطی که حکمرانی نوین با تکرر بازیگران و توزیع قدرت مواجه است، خطر واگرایی و تضعیف انسجام سیاسی افزایش می‌یابد. نظام‌سازی فقهی با معرفی ولی جامعه به‌عنوان هادی و محور قدرت مشروع، الگویی ارائه می‌دهد که هم تکرر را به رسمیت می‌شناسد و هم هدایت‌پذیری جامعه را حفظ می‌کند. این تمرکز هستی‌شناختی بر یک نهاد هادی، پاسخی مؤثر به بحران هویت و پراکندگی در ساخت قدرت مدرن محسوب می‌شود.

۷-۲-۵. نظام اجتماعی به‌مثابه پاسخ به نیاز فطری انسان

در اندیشه نظام‌سازی فقهی، به‌ویژه با الهام از نظریات شهید صدر، نظام اجتماعی صرفاً یک ساختار قراردادی نیست، بلکه پاسخی ضروری به نیاز فطری انسان برای هدایت، نظم و عدالت در زندگی جمعی است. این رویکرد بر این باور است که نیاز به نظام، ریشه در ساختار وجودی و اجتماعی انسان دارد. بر این اساس، سامان‌دهی حیات اجتماعی در چارچوب نظام‌سازی دینی ضرورتی وجودی برای تحقق رشد فردی، عدالت اجتماعی و هدایت الهی است. این دلالت، می‌تواند در بازتعریف هدف و غایت نهادهای

اجتماعی در اداره امور عمومی اسلامی نقشی بنیادین ایفا کند؛ چراکه نظام در این تلقی، فقط وسیله نیست، بلکه بخشی از پاسخ الهی به نیازهای فطری بشر است.

۶-۲-۷. توجه به حقایق ثابت در کنار امور متغیر

نظام‌سازی فقهی بر ترکیب اصول ثابت و متغیر در سامان‌دهی جامعه تأکید دارد؛ به گونه‌ای که ثبات هویتی و پویایی در پاسخ به تحولات را هم‌زمان حفظ می‌کند. پای‌بندی حکمرانی به اصول ثابت (همچون عدالت، توحید یا خانواده) می‌تواند راهی برای رهایی از نسبی‌گرایی و تکثرگرایی بی‌ضابطه باشد. برای نمونه، در طراحی روابط اجتماعی، نهاد خانواده همواره اصل و محور تلقی می‌شود و سایر نهادها باید در هماهنگی با آن تعریف شوند.

جدول (۴): دلالت‌های مکمل حکمرانی و نظام‌سازی فقهی برای طراحی چارچوب اداره امور

عمومی اسلامی

محور تحلیلی	دلالت‌های برگرفته از نظام‌سازی فقهی	دلالت‌های برگرفته از حکمرانی
۱. هستی‌شناسی قدرت	محوریت ولی جامعه در هدایت اجتماعی	توجه به اقتدار منتشر میان بازیگران اجتماعی
۲. نسبت امر ذهنی و واقعی	کشف محوری به جای ابداع نظریه‌های خودبنیاد	توجه به امر تحقق در برابر صرف «باید»
۳. ابزارهای تحقق اهداف	حقایق ثابت در کنار متغیرات برای حفظ ثبات و پویایی	توجه به وسایل متنوع متناسب با هدف
۴. کارکرد اجتماعی	نظام اجتماعی به مثابه پاسخ به نیاز فطری انسان	حل مسأله در برابر صرف صدور حکم
۵. فرآیند تحول اجتماعی	قواعد کلان هنجاری به عنوان راهنمای حرکت در تنظیم اجتماعی	رویکرد تدریجی در تحقق اهداف
۶. روش‌شناسی تولید دانش	استنباط قواعد بنیادین از منابع دینی	روش تجربی-تعاملی

منبع: پژوهش حاضر

نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف تحلیل مفهومی مفاهیم «حکمرانی» و «نظام‌سازی فقهی»، تلاش کرد زمینه‌های هم‌افزایی این دو رویکرد را در طراحی چارچوب اداره امور عمومی اسلامی نشان دهد. تحلیل تطبیقی مفاهیم و دلالت‌های آنها نشان داد که با وجود تفاوت‌های بنیادین در مبانی معرفتی، روش‌شناسی و رویکرد به قدرت، هر یک از این دو رویکرد، ظرفیت‌هایی دارند که می‌تواند کاستی‌های دیگری را جبران کند. دلالت‌های حکمرانی بر مؤلفه‌هایی همچون تحقق، روش تجربی، اقتدار منتشر، و تدریج در تحول اجتماعی تأکید دارند، در حالی که دلالت‌های نظام‌سازی بر اصولی مانند کشف‌محوری، محوریت ولی، عدالت، قواعد کلان تحول و روش استنباطی از منابع دینی استوارند. جمع این دلالت‌ها، چارچوبی را ترسیم می‌کند که می‌تواند هم به واقعیت اجتماعی پاسخ دهد و هم بر پایه‌های هویتی و الهی استوار باشد. این چارچوب تلفیقی، می‌تواند مبنای تولید چارچوب کلی اداره امور عمومی اسلامی باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با تمرکز بر اعتبارسنجی دلالت‌های هر یک از این مطالعات از منظر دیگری برای اداره امور عمومی اسلامی ظرفیت‌های چارچوب طراحی شده برای اداره امور عموم اسلامی را ارتقاء دهند.

یادداشت‌ها

1. Governance
2. Public administration
3. Woodrow Wilson

۴. **مطالعات حکمرانی** با طرح سه گونه ایده‌آل حکمرانی سلسله مراتب، بازار و شبکه و گونه‌های ترکیبی آن، ادعا می‌کند که بازیگران حکمرانی (دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی/مردم) و انواع شیوه‌های حکمرانی را که در پارادیم‌های پیشین (نظیر اداره سنتی، مدیریت دولتی نوین و ...) مورد تأکید قرار می‌گرفت، در نظریه خود تعبیه نموده است. (Meuleman, 2010, p. 19)

همچنین مطالعات **نظام‌سازی** مدعی است آنچه در «فقه فردی» به عنوان «علم به احکام الهی متعلق به افعال مکلفین فردی» مورد مطالعه قرار می‌گیرد (اراکي، ۱۳۹۳، ص. ۱۳) و یا آنچه در «فقه موضوعات» حتی در عرصه حکومتی و اجتماعی پرداخته می‌شود فاقد نگاه سیستمی هستند؛ در حالی که در رویکرد نظام‌سازی آنچه پیش روی ماست یک سیستم و مجموعه

به هم پیوسته است؛ به نحوی که علاوه بر رویکرد فقه فردی برای کشف احکام متعلق موضوعات جزئی، نیازمند فقه نظام نیز هستیم. (میرباقری، ۱۳۹۶، ص. ۵۶) پس رویکرد نظام‌سازی فقهی چیزی فرای رویکرد فقه فردی و فقه موضوعات است. ۵. باید اذعان نمود، این تشتت و سردرگمی در مطالعات حکمرانی در دنیا، به نحو مضاعفی در کشور ما رو به تضاد داشته است.

6. buzzword

7. Meaningless

8. Tautology

۹. جواد فاضل لنکرانی: «ما این مقدار که در فقه کار کردیم چیزی به نام نظام نداریم، نظام اقتصادی، نظام سیاسی، نظام قضایی، نباید این عنوان چشم و گوش ما را پر کند که بگوئیم اسلام نظام دارد، نه، اسلام در هر زمینه‌ای احکام جزئی دارد، قواعد دارد، اما بگوئیم حالا نظام آقایانی که قائل هستند که ما نظام اقتصادی داریم، می‌گوییم هر موضوعی در نظام اقتصادی با هم ارتباط تنگاتنگ دارد، در نظام اقتصادی موضوعات را منفرداً و مستقلاً نمی‌شود دید، در فقه فردی هر موضوع مستقلاً را فقیه استنباط می‌کند ولی در اقتصاد باید همه موضوعات را با هم و در کنار هم، و چیزهای عجیبی آدم در این مقالات می‌بیند. من نمی‌خواهم از زحماتی که یک فقیهی مثل شهید صدر رضوان الله علیه کشیده نادیده بگیرم ولی اینکه ما بیائیم امروز بگوئیم برای پاسخ به نیازهای روز کنار فقه موجود که آقایان اسمش را فقه موضوعی می‌گذارند، فقه فردی، فقه فردنگر، یک عناوین این چنینی را بار فقه بیچاره ما می‌کنند بعد می‌گویند یک فقهی داریم به نام فقه نظامات، بعد می‌آیند کنار این می‌گویند اگر بخواهیم امروز بر همه شئون بشر تسلط پیدا کنیم تا این فقه نظام را استخراج نکنیم نمی‌توانیم. ما اگر بخواهیم شئون فرهنگی، شئون اقتصادی، شئون سیاسی، تمام را، اسلام و به قول خودشان لون دینی بخواهیم به آن بدهیم، باید نظام را استخراج کنیم.»

10. Conceptual analysis

11. Detection Method

12. Reductive Conceptual Analysis

13. Constructive Method

14. Typology

۱۵. بهره‌مندی از راهبرد پژوهشی گونه‌شناسی و مرکز-پیرامونی در ذیل روش تحلیل مفهومی تقلیل‌گرا از ابداعات روشی این پژوهش است.

16. To steer or pilot a ship, direct as a pilot

17. Direct

18. Guide

19. Rule

20. Steer

۲۱. نشریه Public Administration Review (PAR) یکی از معتبرترین و پرنفوذترین نشریات

علمی در حوزه مدیریت عمومی و سیاست‌گذاری عمومی در سطح جهان است. این نشریه در سال ۱۹۴۰ تأسیس شد.

22. Ordered rule

23. The general exercise of authority

24. the governance of England

به زعم برخی، این رساله به عنوان بیان تفاوت سلطنت مطلقه و محدود شناخته می‌شود.

25. Good government

۲۶. مانند آمریکا

27. Infrastructure projects

28. Public policy reform

29. Structural adjustment

30. Good (or positive) government

31. Effective governing

32. Beyond government

33. Instrumental view

34. Not government

35. Institutional view

36. The activity of governing

37. consultation

38. deliberation

۳۹. اعم از این که مشروعیت حاکم چیست؟

۴۰. تکالیف و حقوق فرد حکومت شونده چیست؟

۴۱. صرف نظر از کیفیت آن اعم از این که این کیفیت بالا به پایین (سلسله مراتبی) باشد یا مبتنی بر سازوکار بازار یا شبکه

۴۲. کل خیط ی‌نظم به لؤلؤ او غیره فهو نظام

۴۳. الهدیه و السیره

۴۴. و لیس لأمرهم نظام

۴۵. ای لیس له هدی و لا متعلق یتعلق به

۴۶. شهید صدر این عبارت را در خصوص مذهب اقتصادی به کار برده‌اند؛ اما قابلیت تعمیم این مفهوم به مذهب اجتماعی نیز وجود دارد.

۴۷. واژه المدرسه و المذهب هر دو در ادبیات فارسی به مکتب ترجمه شده در حالی که این ترجمه تنها برای المدرسه صدق می‌کند. (صدر، ۱۳۹۳، ج. ۲، ص. ۹؛ صدر، ۱۳۹۳، الف، ص. ۲۷۳)

کتابنامه

آقائظری، حسن؛ توکلی، محمدجواد و بیدار، محمد (۱۳۹۷). معناشناسی مکتب، نظام و علم در ادبیات اقتصاد اسلامی. معرفت/اقتصاد اسلامی. ۱۹ (۱۰). ۲۵-۴۶.

اراکي، محسن (۱۳۹۳). فقه نظام سیاسی اسلام: جهان بینی سیاسی. تهران: دفتر نشر معارف.
اراکي، محسن (۱۳۹۵). شهید صدر بحث فقه نظام را برای اولین بار مطرح کرد. خبرگزاری مهر، برگرفته از: <https://www.mehrnews.com/news/3597528>

اراکي، محسن (۱۳۹۷). درس خارج فقه نظام خانواده: جلسه اول.
هادوی تهرانی، مهدی (۱۳۹۴). رویکرد نظام‌مند به مدیریت اسلامی. به نقل از نقطه‌های آغاز در مدیریت اسلامی. به اهتمام علیرضا چیت‌سازیان و مرتضی جوانعلی آذر. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.

حکیم، سیدمنذر (۱۳۹۸). پایگاه خبری تحلیلی مفتاح. برگرفته از <https://ihkn.ir/>
دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). روش شناسی مطالعات دلالت پژوهی در علوم اجتماعی و انسانی: بنیان‌ها، تعاریف، اهمیت، رویکردها و مراحل اجرا. روش شناسی علوم اجتماعی. ۲۲ (۸۶). ۳۹-۷۱.

دانگ، لی‌شنگ (۱۳۹۷). نظریه‌های اداره امور عمومی: عقلانیت ابزاری و ارزشی. (مترجم حسن دانایی‌فرد). تهران: کتاب مهربان نشر.
صدر، محمدباقر (۱۳۹۳ الف). اسلام راهبر زندگی مکتب اسلام رسالت ما. (مترجم مهدی زندیه، قم: دارالصدر.

صدر، محمدباقر (۱۳۹۳ ب). اقتصاد ما (۲ ج). ترجمه‌ی سیدابولقاسم ژرفا و مهدی برهانی، قم: دارالصدر

صدر، محمدباقر (۱۳۹۳ ج). بارقه‌ها. (مترجم امید مودنی). قم: دارالصدر.

عمید، حسن (۱۳۸۷). فرهنگ فارسی عمید. تهران: امیرکبیر.

فاضل لنکرانی، محمدجواد (۱۳۹۷). آیت‌الله فاضل لنکرانی: متون قضایی موجود در فقه در باب قضاوت کافی نیست. پایگاه اطلاع رسانی حوزه برگرفته از

<https://hawzah.net/fa/News/View/107997>

فیاضی، مسعود و محمدی، روح‌الله (۱۴۰۱). فقه نظام از رهگذر بررسی نظرات گوناگون و تبیین رابطه آن با علوم انسانی اسلامی. پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی: حقوق اسلامی. ۱۹ (۷۴).

ملک زاده، محمدحسین (۱۳۹۸). جلسات تدریس نظام‌سازی اسلامی. تهران: دانشگاه امام صادق علیه السلام.

میرباقری، سید محمد مهدی (۱۳۹۶). درآمدی بر رویکردهای فقه حکومتی. قم: تمدن نوین اسلامی.

میرمعزی، سیدحسین (۱۳۷۹). روش کشف نظام اقتصادی اسلامی (رابطه فقه و نظام). فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق. ۱۱-۱۲ (۶). ۸۷-۱۱۲.

نوری، روح‌الله (۱۳۹۲). مبانی مدیریت دولتی (نظریه‌های دولت و اداره امور عمومی در ایران). قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

واسطی، عبدالحمید (۱۳۹۱). نگرش سیستمی به دین. مشهد: مؤسسه مطالعات راهبردی علوم و معارف اسلام.

میرباقری، محمد مهدی؛ عبدالحی، یحیی و نوروزی، حسن (۱۳۹۵). شورای عالی انقلاب فرهنگی: راهبرد فرهنگ. شماره سی و ششم.

الصدر، محمدباقر (۱۴۱۷). اقتصادنا (مکتب الإعلام الإسلامی - فرع خراسان). قم: مکتب الإعلام الإسلامی. مرکز النشر.

الصدر، محمدباقر (بی‌تا). المدرسه الاسلامیه (۱) الإنسان المعاصر و مشکله الاجتماعیه (طبع قدیم).

الصدر، محمدباقر (۱۳۸۴). المدرسه الاسلامیه (۲) ماذا تعرف عن الاقتصاد الإسلامی؟ (طبع قدیم). نجف اشرف - عراق: مطبعة النعمان.

الصدر، محمدباقر (۱۴۳۴). موسوعة الإمام الشهيد السيد محمد باقر الصدر قدس سره. ۲۱ ج. قم - ایران: پژوهشگاه علمی تخصصی شهید صدر. دار الصدر.

الفراهیدی، الخلیل بن احمد (۱۴۲۴). کتاب العین مرتباً علی حروف المعجم. بیروت - لبنان: دارالکتب العلمیه.

منظور، محمد بن مکرم (۱۴۱۴). لسان العرب. دارصادر: دار بیروت.

Ansell, C., & Torfing, J. (2022). *Handbook on Theories of Governance* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing

- Bevir, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Collier, D., Laporte, J., & Seawright, J. (2009). *Typologies: Forming concepts and creating categorical variables*. In J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The Oxford handbook of political methodology* (online edn.). Oxford Academic.
- Dollar, D., & Svensson, J. (2000). What explains the success or failure of structural adjustment programmes? *Economic Journal*. 110 (October), 894-917.
- Henry, N. (2007). *Public administration and public affairs*. Pearson/Prentice Hall.
- Jessop, B. (2003). *Governance, governance failure and metagovernance*. Università della Calabria, Arcavacata di Rende: International Seminar.
- Kosterec, M. (2016). Methods of conceptual analysis. *Filozofia*. 71 (3). 220-230.
- Laurence, S., & Margolis, E. (2003). *Concepts and conceptual analysis*. Philosophy and Phenomenological Research. 67. 253-282.
- Lynn, L. E., Jr. (2010). *Governance*. Foundations of Public Administration. American Society for Public Administration (ASPA).
- Merriam-Webster. (n.d.). Governance. In Merriam-Webster.com dictionary. Retrieved September 18, 2024. from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/governance>
- Meuleman, L. (2010). *Public management and the metagovernance of hierarchies, networks and markets: The feasibility of designing and managing governance style combinations*. Heidelberg: Physica-Verl.
- Peters, G. (2000). *Globalization, institutions, and governance*. In G. Peters & D. Savoie (Eds.). *Governance in the twenty-first century: Revitalizing the public service* (pp. 29-57). McGill-Queen's University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2022). *Advanced introduction to governance*. Edward Elgar Publishing.
- Princeton University. (2006). *Concise English dictionary*. Princeton University.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: *Five propositions*. 50 (155). 17-28.
- Thompson, E. M. (1886). Untitled review. *The English Historical Review*. 1 (3). 568-574.
- USAID. (2008). *User's guide to DG programming PNADL-400*. Washington. DC: USAID.
- Aghanazari, H., Tavakoli, M. J., & Bidar, M. (2018). The semantics of school, system, and science in Islamic economics literature. *Ma'rifat-e Eghtesad-e Eslami. Islamic Economics Cognition*. 19 (10). 25-46. (In Persian)
- Araki, M. (2014). *Fiqh of the Islamic political system: Political worldview*. Tehran: Daftar Nashr-e Ma'aref. (In Persian)

- Araki, M. (2016). *Martyr Sadr was the first to introduce the discussion of system-based fiqh*. Mehr News Agency. Retrieved from (In Persian) <https://www.mehrnews.com/news/3597528>
- Araki, M. (2018). *Advanced jurisprudence of the family system*: First session. [Unpublished lecture]. (In Persian)
- Hadavi Tehrani, M. (2015). *A systematic approach to Islamic management*. In A. Chitsazian & M. Javanali Azar (Eds.), *Starting points in Islamic management*. Tehran: Imam Sadiq University. (In Persian)
- Hakim, S. M. (2019). *Meftah analytical news portal*. Retrieved from <https://ihkn.ir/> (In Persian)
- Danaeefard, H. (2016). Methodology of semantic studies in social sciences and humanities: Foundations, definitions, importance, approaches, and stages. *Research Methodology in Social Sciences*. 22 (86). 39–71. (In Persian)
- Dang, L. (2018). *Public administration theories: Instrumental and value rationality* (H. Danaeefard, Trans.). Tehran: Mehraban Nashr. (In Persian)
- Sadr, M. B. (2014a). *Islam as a way of life: The school of Islam, our mission* (M. Zandieh, Trans.). Qom: Dar al-Sadr. (In Persian)
- Sadr, M. B. (2014b). *Our economy* (Vols. 1–2) (S. A. Zharfa & M. Borhani, Trans.). Qom: Dar al-Sadr. (In Persian)
- Sadr, M. B. (2014c). *Glimmers* (O. Mozani, Trans.). Qom: Dar al-Sadr. (In Persian)
- Amid, H. (2008). *Amid Persian dictionary*. Tehran: Amir Kabir. (In Persian)
- Fazel Lankarani, M. J. (2018). Ayatollah Fazel Lankarani: *The existing judicial texts in fiqh are not sufficient in the field of judgment*. Hawzah Information Center. Retrieved from <https://hawzah.net/fa/News/View/107997/> (In Persian)
- Fayyazi, M., & Mohammadi, R. (2022). Systemic fiqh through the study of various opinions and its relation to Islamic humanities. *Islamic Law. Institute for Culture and Islamic Thought*. 19 (74). (In Persian)
- Malekzadeh, M. H. (2019). *Lectures on Islamic system-building*. Tehran: Imam Sadiq University. (In Persian)
- Mirbagheri, S. M. (2017). *An introduction to approaches of governmental fiqh*. Qom: Islamic New Civilization. (In Persian)
- Mirmazi, S. H. (2000). The method of discovering the Islamic economic system (relationship between fiqh and system). *Imam Sadiq University Research Journal*. 6 (11–12), 87–112. (In Persian)
- Nouri, R. (2013). *Foundations of public administration (theories of state and public administration in Iran)*. Qom: Research Institute of Hawzah and University. (In Persian)
- Vaseti, A. (2012). *A systemic view of religion*. Mashhad: Institute for Strategic Studies of Islamic Sciences and Teachings. (In Persian)

-
- Mirbagheri, M., Abdollahi, Y., & Norouzi, H. (2016). Supreme Council of the Cultural Revolution: *Strategy of culture*. Journal No. 36. (In Persian)
- Al-Sadr, M. B. (1996/1417 AH). *Iqtisaduna* [Our economy]. Qom, Iran: Islamic Information Office, Khorasan Branch.
- Al-Sadr, M. B. (n.d.). *Al-Madrasah al-Islamiyyah (1): The contemporary human and the social problem* (Old edition).
- Al-Sadr, M. B. (2005/1384 AH). *Al-Madrasah al-Islamiyyah (2): What do you know about Islamic economics?* Najaf, Iraq: Al-Nu'man Press.
- Al-Sadr, M. B. (2013/1434 AH). *Encyclopedia of the martyred Imam Muhammad Baqir al-Sadr* (21 vols.). Qom, Iran: Research Center of Martyr Sadr, Dar al-Sadr.
- Al-Farahidi, K. b. A. (2003/1424 AH). *Kitab al-'Ayn, arranged by alphabet*. Beirut, Lebanon: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Ibn Manzur, M. b. M. (1993/1414 AH). *Lisan al-'Arab*. Beirut, Lebanon: Dar Sadir.



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

A Conceptual Analysis of Governance and Fiqh-Based System Building: Toward a Framework for Islamic Public Administration

Ahmad Makhdoumi *

Morteza Javanali **

Seyyed Mojtaba Emami ***

Received: 19/07/2024

Accepted: 13/06/2025

Abstract

Governance in Western scholarship and fiqh-based system building in Islamic thought represent two contemporary efforts to address challenges in public administration. Despite increasing attention to both, each suffers from conceptual ambiguity. This study, in its first part, adopts a reductive conceptual analysis to clarify the meanings of these terms. While the literature on governance is marked by conceptual plurality, fiqh-based system building largely relies on the intellectual framework of Martyr Muhammad Baqir al-Sadr. Accordingly, the research employs a typological strategy for understanding governance and a center-periphery approach for analyzing fiqh-based system building. In the second part, through a comparative analysis of both paradigms, the study identifies their key theoretical implications for constructing a framework of Islamic public administration. Governance offers insights such as dispersed authority, realization-oriented thinking, problem-solving, gradualism, and experiential methodology. In parallel, fiqh-based system building emphasizes rule-discovery, normative macro-rules, foundational jurisprudential principles, the role of the religious authority (wali), attention to essential human needs, and the balance of fixed and variable truths. Combined, these complementary insights can shape a coherent, practical, and value-oriented framework for Islamic public administration.

Keywords

Fiqh-Based System Building; Governance; Public Administration; Islamic Public Administration; Martyr Muhammad Baqir al-Sadr; Reductive Conceptual Analysis; Implication-Based Approach.

* Ph.D. student of management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding author).

ah.makhdoumi@gmail.com

 0009-0008-3999-4192

** Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. javanali@isu.ac.ir

 0000-0003-1120-3017

*** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. emami@isu.ac.ir

 0000-0001-6762-4932



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

The Effect of Platform Control Mechanisms on Perceived Performance of Single- Home and Multi- Home Complementors

Ameneh Ebadi *

Received: 02/10/2024

Masoumeh Hosseinzadeh Shahri **

Accepted: 12/01/2025

Zeinab Hashemi Baghi ***

Abstract

Platform governance plays a crucial role in managing interactions among actors on the platform. Effective governance involves establishing clear rules for complementors, ensuring fair competition, and preventing conflicts of interest. By managing complementors effectively, platforms can foster innovation, enhance user engagement, and create a dynamic ecosystem that benefits all parties involved. Continuous monitoring of actor performance is essential for platform managers to ensure alignment with overall strategy. Consequently, control mechanisms derived from governance design can influence complementors' motivations. Moreover, these mechanisms can affect complementors' preferences between single-homing and multi-homing. This research collected data through a questionnaire distributed to 391 vendors in an Iranian marketplace, with the analysis conducted using Amos software. The results reveal that formal controls like behavioral control have no impact on complementors' perceived performance or intrinsic motivation. Conversely, informal controls, such as clan control, significantly influence both variables. Additionally, single -homing acts as a moderating factor in the relationship between clan control and both intrinsic motivation and perceived performance. Platform owners wishing to maintain loyal single-homing complementors must foster an environment that supports clan control.

Keywords

Platform; Control Mechanisms; Multi-Homing; Perceived Performance; Complementors; Marketplace.

* Master of Science in Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran. (Corresponding author).

a.ebadi@student.alzahra.ac.ir

 0009-0007-4990-5440

** Associate Professor, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

mhshahri@alzahra.ac.ir

 0000-0003-0945-6664

*** PhD student in Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

z.hashemibaghi@alzahra.ac.ir

 0000-0003-3591-0664



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

International Franchise Model Design: A Case Study of Iranian Lubricant Brands

Hossein Goudarzi *

Davood Feyz **

Azim Zarei ***

Received: 04/10/2024

Accepted: 03/12/2024

Abstract

In today's dynamic world, businesses strive to strengthen resilience against environmental threats, reduce marketing costs, and achieve success. The competition in international lubricant markets is fierce, and companies must effectively utilize their capabilities. In the next decade, domestic lubricant manufacturers may lose their foothold if they do not adapt. A key decision in internationalization is selecting the right market entry strategy, and franchising is one of the most relevant approaches today. This research addresses the lack of a model for implementing international franchising for Iranian lubricant brands. The main goal is to design a framework that includes essential components and relationships, providing a comprehensive understanding of how these brands can operate internationally. The study began by reviewing relevant literature to create a conceptual framework and then conducted semi-structured interviews with twenty-two experts in the lubricant, franchising, and international marketing sectors. Using thematic analysis with the Stride-Sterling approach, the findings produced 899 basic themes, 154 organizing themes, and 10 global themes, resulting in a proposed international franchising model for Iranian lubricant brands.

Keywords

International Market Development; International Market Entry Strategies; Iranian Lubricant Brands; International Franchising; International Branding.

* PhD student in Marketing Management, Semnan University, Semnan, Iran. m.nikfard1376@gmail.com

 0009-0001-7250-9944

** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran (Corresponding author). feiz1353@semnan.ac.ir

 0000-0002-5535-4370

*** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. A_zarei@semnan.ac.ir

 0000-0002-8719-6338



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

Development of Core Managerial Experiences Framework in Iranian Oil and Gas Industry with Experience- Based Development Approach

Mohsen Nikfard *

Mohammadmahdi Alishiri **

Ali Rezaeian ***

Received: 16/11/2023

Accepted: 15/09/2025

Abstract

The present research was conducted in the field of training and development of managers with a focus on the oil and gas industry and based on one of the latest development approaches. The experience-driven development approach is a deep-rooted and valid subject in advanced societies and has been studied since the middle of the 20th century. The aim of the present research is to find a framework about developmental experiences or events in the career path of successful managers in a selected industry. The statistical population of the research includes the senior managers of the oil and gas industry. Therefore, one of the criteria for conducting interviews was the selection of managers at this level of the organization. The findings from the interview process include 130 statements in the form of 35 open coding and summarized in 5 key areas of experience. These five key areas of experience are: 1- development, innovation, and teacher-centeredness, 2- development and accompaniment, 3- research and development, 4- development and limitation, 5- development and expansion of the approach, all presented in the framework of the key experiences of managers.

Keywords

Experience; Work Experience; Experiential Learning; Experience-Driven Development; Experience-Based Learning.

* PhD student in Human Resources Management. Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding author).

m.nikfard1376@gmail.com

0000-0002-0739-6381

** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

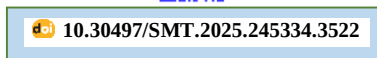
m.alishiri@isu.ac.ir

0000-0003-1318-5318

*** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

a_rezaeian@sbu.ac.ir

0000-0002-0563-389X



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

Challenges Facing Administrative System Reform Plans in Iran by Focusing on Structural Reform

Seyyed Mojtaba Shahraeini *

Received: 26/10/2023

Mojtaba Amiry **

Accepted: 09/01/2025

Rahmatollah Souteh ***

Seyyedmohsen Mirbagheri ****

Hosein Babaei Mojarad *****

Abstract

The purpose of this article is to identify and prioritize the challenges facing administrative system reform programs in Iran, focusing on structural reform. The initial list of these challenges has been obtained using library studies. In the first round of the questionnaire, the calculated indicators, and in the second round, the adjusted dimensions, components and indicators were prioritized based on the process of hierarchical analysis and pairwise comparisons. In order to validate the components and indicators, expert opinions have been consulted with the questionnaire tool in two periods. The challenges facing the reform programs of the administrative system in Iran have been categorized into 2 general dimensions: macro-national challenges and micro-level challenges. The aforementioned indicators are classified in the form of 3 categories of challenges related to formulation, implementation and evaluation. The analysis of the research findings shows that the challenges related to the implementation are more important than the challenges related to the compilation and evaluation stages.

Keywords

Administrative System; Administrative System Reform; Development Plan; Structural Reform.

* PhD student in Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding author).

mojtashahraeini@ut.ac.ir

0009-0000-1740-822X

** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

mamiry@ut.ac.ir

0000-0003-1868-698X

*** Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

rgholipor@ut.ac.ir

0000-0001-9081-1576

**** PhD in Technology Management, Faculty of Advanced Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran. mirbaghyeri@iust.ac.ir

0000-0002-9078-0586

***** Assistant Professor, Islamic Management Department, Research Institute for Islamic Culture and Thought, Qom, Iran. h.babaei@iict.ac.ir

0000-0002-5832-1355



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 2 (Serial 40) Summer 2024

Exemplary President's Competencies; Case Study: Martyr Ayatollah Raisi

Meysam Latifi *

Received: 02/03/2025

Accepted: 07/05/2025

Abstract

This research investigates an exemplary president's competencies through a qualitative case study, drawing upon the character and conduct of the late Iranian president's administration, recognized by the Supreme Leader of the Islamic Revolution as a model of presidential leadership. The data were collected from written remarks of 30 cabinet members of Martyr Raisi's administration and the Supreme Leader's statements, and were subjected to thematic analysis. The study identified 119 initial codes, 49 organizing themes, and 14 overarching competencies, including theological commitment, loyalty to leadership, adherence to revolutionary ideals, public trust and domestic empowerment, ethical and virtuous conduct, altruism and simplicity, political leadership, governance expertise, jihadi management, transformational leadership and strategic insight, unity-building, revolutionary diplomacy, youth empowerment, and transparent media engagement. The findings suggest that the presidential competency model within the Islamic Republic of Iran represents an integration of technical and managerial proficiency with deep-rooted public engagement and a firm commitment to religious and ethical principles. In comparison to international models, this framework emphasizes value-driven and aspirational dimensions.

Keywords

Political Management; President's Competencies; Human Resources Management; Shahid Raisi; Managers' competencies.

* Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
latifi@isu.ac.ir

Contents

- **Exemplary President's Competencies; Case Study: Martyr Ayatollah Raisi** 1
*Latifi, Meysam **
- **Challenges Facing Administrative System Reform Plans in Iran by Focusing on Structural Reform** 37
Shahraeini, Seyyed Mojtaba; Amiry, Mojtaba; Souteh, Rahmatollah; Mirbagheri, Seyyedmohsen; Babaee Mojarad, Hosein*
- **Development of Core Managerial Experiences Framework in Iranian Oil and Gas Industry with Experience- Based Development Approach** 89
Nikfard, Mohsen; Alishiri, Mohammadmahdi; Rezaeian, Ali*
- **International Franchise Model Design: A Case Study of Iranian Lubricant Brands** 117
Goudarzi, Hossein; Feyz, Davood; Zarei, Azim*
- **The Effect of Platform Control Mechanisms on Perceived Performance of Single-Home and Multi- Home Complementors** 169
Ebadi, Ameneh; Hosseinzadeh Shahri, Masoumeh; Hashemi Baghi, Zeinab*
- **A Conceptual Analysis of Governance and Fiqh-Based System Building: Toward a Framework for Islamic Public Administration** 193
Makhdoumi, Ahmad; Javanali, Morteza; Emami, Seyyed Mojtaba*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought

(Management Thought)

40

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 18, No. 2 (Serial 40), Summer 2024

Publisher: Imam Sadiq University

Managing Director: Asad Allah Ganjali

Editor in Chief: Ali Rezaeian

Deputy Editor in Chief: Mohammad Javadi

Manager Editorial: Ali Akbar Goshayesh

Editorial Board (In Alphabetical & Academic Rank Order):

Hassan Bashir

Professor (Expertise: International Communications) Imam Sadiq University

Ali Divandari

Professor (Expertise: Strategic Management) Tehran University

Ali Rezaeian

Professor (Expertise: Organizational Behavior Management) Shahid Beheshti University

Seyyed Reza Seydjavadeyn

Professor (Expertise: Human Resource Management) Tehran University

Asadollah Kordnaej

Professor (Expertise: Public Sector Policy Management) Tarbiyat Modares University

Gholam Reza Goodarzi

Professor (Expertise: Operations Research Management) Imam Sadiq University

Vahid Khashei

Professor (Expertise: Business Management) Allameh Tabataba'i University

Asad Allah Ganjali

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Meysam Latifi

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Mostafa Hadavinejhad

Associate Professor (Expertise: Behavioral Management) ValieAsr University

Review and Correction of English Abstracts: Alireza Roshanzamir

Preparation management (Cover Design Redesign, Editor and Voting Page): Ali Akbar Goshayesh

& With the cooperation of Mohammad Sadeq Elahi

The Articles in this Publication do not Necessarily the Views of the University the Quotes Are Only Full
References

Address: Imam Sadiq University, Modiriat Bridge, Shahid Chamran Highway, Tehran, Iran

P.O. Box: 14655-159

Management of Technical & Printing: Deputy of Research & Technology, Telfax: +9821-88094915

Management of Scientific & Editorial Affairs: Islamic Studies & Management Faculty,
Telfax: +9821-88080733

Address of the Dedicated Journal System: <https://www.smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com