

۴۱
اندیشه مدیریت راهبردی
(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هجدهم، شماره سوم (پیاپی ۴۱)، پاییز ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیر مسئول: اسدالله گنجعلی

سر دبیر: علی رضائیان

جانشین سر دبیر: 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 سیدجوادین 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)

* بر اساس 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:

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

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.

۲۴۲ صفحه / ۲۰۰۰۰ 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 «مسأله‌های 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)،
سال هجدهم، شماره سوم (پیاپی ۴۱)، پاییز ۱۴۰۳

فهرست مطالب

- شناسایی و ارزیابی مولفه های کارکردی در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران
۱
میثم شیرخدايي*؛ مریم گودینی؛ محمود یحیی زاده فر؛ حمیدرضا فلاح لاجیمی؛ مرتضی موقر
- طراحی الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و
محور مقاومت ۳۵
محمد رضا مهدوی هزاوه*؛ محمد جوادی؛ نادر جعفری هفتخوانی؛ محمد یوسف حسینی بالام
- شناسایی و اولویت بندی چالش های ارزیابی عملکرد در شبکه های سلسله مراتبی چندگانه: نقش
وزارت کشور در دولت ۸۳
مصطفی حیدری*؛ وحید یاوری؛ محمد واثقی بادی، مهدی حیدری اشکجان پهلوی
- شناسایی موانع مریگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران
۱۰۹
معصومه آینه؛ مهدی حسین پور*؛ محمد جواد جمشیدی
- تجربه آموزش و توانمندسازی دانشجویان رشته مدیریت با رویکرد زیست در صنعت؛ از ایده تا الگو
۱۴۷
محمد نوروزی*؛ سعید حاجی حسینی؛ امیرحسین سده ای
- طراحی الگویی برای توان افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه های اجرایی در عصر تحول
دیجیتال بر اساس تحلیل محتوای اسناد بالادستی ۱۸۷
الهام خسروانی؛ علیرضا مسیبی*؛ امیر محمد نژاد؛ علی بنیادی نائینی

شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

میثم شیرخدایی *

مریم گودینی **

محمود یحیی زاده فرد ***

حمیدرضا فلاح لاجیمی ****

مرتضی موقر *****

چکیده

کمپین‌های برندسازی ملی نقش کلیدی در شکل‌دهی به هویت ملی و افزایش رقابت پذیری جهانی ایفا می‌کنند، اما از منظر اثربخشی نیازمند فرآیندهای مؤثر مدیریت و اجرا برای تبدیل چشم‌انداز به نتایج ملموس هستند. از این رو، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران می‌باشد. در راستای رسیدن به این هدف، در گام اول ابتدا مؤلفه‌های کارکردی در این فرآیند پس از انجام ۲۳ مصاحبه با مسؤولان و متخصصان در حوزه مذکور شناسایی و احصاء شدند و در گام بعد پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان میزان عملکرد-اهمیت مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریتی و اجرایی کمپین ارزیابی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌ها در ۴ گروه «محل تمرکز»، «ادامه راهبرد»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» دسته‌بندی شدند که از بین این مؤلفه‌ها، ۱۱ مؤلفه در ناحیه ادامه راهبرد، ۱۰ مؤلفه در محل تمرکز و ۸ مؤلفه در ناحیه اولویت پایین قرار گرفتند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که پراولویت‌ترین مؤلفه‌هایی که باید در جهت بهبود در دستور کار نهادهای سیاست‌گذار و مسؤولان اجرایی قرار بگیرند عبارتند از: ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تنظیم نقشه راه، تعیین اولویت راهبردی، تدوین آمیخته ترفیع. نتایج این مطالعه با ارائه چارچوبی ساختاریافته و قابل انطباق با زمینه‌های ملی مختلف، می‌تواند شکاف میان بینش‌های نظری و کاربردهای عملی را پر کرده و به افزایش دانش برندسازی ملی کمک نماید.

واژگان کلیدی

کمپین؛ برندسازی ملی؛ برندسازی؛ کارکردها؛ هویت ملی.

مقدمه

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران. (نویسنده مسئول)
meisamsirkhodaei@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
m.goudini02@umail.umz.ac.ir

*** استاد گروه مدیریت مالی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
m.yahyazadeh@umz.ac.ir

**** استادیار گروه مدیریت سیاست‌گذاری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
h.fallah@umz.ac.ir

***** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران.
m.movaghar@umz.ac.ir

مقدمه

در عصر جهانی شدن، کشورها برای جذب سرمایه‌گذاران خارجی، توسعه گردشگری و کسب مزایای رقابتی بیشتر با شرایط پیچیده‌ای مواجه‌اند. در چنین شرایطی، داشتن چهره‌ای مثبت و تأثیرگذار به یک دارایی حیاتی برای کشورها بدل شده است (Li & Feng, 2022, p. 220). یکی از ابزارهایی که در این راستا می‌تواند به کشورها کمک کند تا تصویر قوی و مثبت‌تری از خود عرضه نمایند، کمپین‌های برندسازی ملی است. این کمپین‌ها به‌عنوان یک ابزار کلیدی به کشورها این امکان را می‌دهند تا هویتی قوی و یکپارچه از خود ارائه دهند و از نقاط قوت و منحصر به فرد خود بهره‌برداری نمایند. اهمیت این کمپین‌ها در توانایی ویژه‌ی آنها در ایجاد مزایای گسترده اقتصادی، اجتماعی و دیپلماتیک نهفته است که کشورها را در جهانی به هم پیوسته در موقعیتی مطلوب قرار می‌دهد (Rojas-Mendez & Khoshnevis, 2023, p. 108). با این حال موفقیت این کمپین‌ها به مدیریت و اجرای مؤثر فرآیندهای زیربنایی آنها وابسته است که اغلب به دلیل ناکارآمدی‌های کارکردی و پیچیدگی‌های سیستمی به دلیل تعدد بازیگران با مشکل مواجه می‌شوند (Williams, Davey, Kennedy & Krisjanous, 2024, p. 431). بر این اساس، با توجه به اینکه کمپین‌های برندسازی ملی سیستمی متشکل از چندین نهاد دولتی، انجمن‌های خصوصی و سازمان‌های دیگر هستند که هر کدام منافع، برنامه و اعضای ویژه‌ی خود را دارند و هر یک مجموعه‌ای از کارکردها را به منظور عملکرد بهینه سیستم انجام می‌دهند؛ فقدان چارچوبی سیستماتیک برای سنجش عملکرد آنها در مقایسه با اهمیت ادراک شده آنها به‌طور قابل توجهی مشهود است. نبود ابزار و چارچوب مناسب جهت سنجش اثربخشی کارکردهای عملیاتی این سیستم ممکن است نه تنها مانع دستیابی به اهداف و خط‌مشی‌های برندسازی کلان کشورها شود بلکه می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش عملکرد مطلوب سیستم و تضعیف اعتماد به نهادهای مربوطه را نیز در پی داشته باشد (Potapovs, 2024, p. 1). بنابراین، انجام پژوهشی در این زمینه که بتواند درک عمیقی از نحوه تعاملات کارکردی میان نهادها در فرآیند مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی ارائه دهد و اولویت‌های سیستم کمپین را بر اساس ارزیابی‌های ساختاریافته مشخص نماید، ضروری به‌نظر می‌رسد. این موضوع برای کشورهای در حال

توسعه از اهمیت بیشتری برخوردار است زیرا برندسازی ملی می‌تواند مزیت‌های رقابتی آنها را برجسته‌تر سازد (Yongabo & Goransson, 2022, p. 156). با وجود وابستگی فزاینده این کشورها به کمپین‌های برندسازی ملی به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای توسعه همه‌جانبه (Tijani et al, 2024, p. 2)؛ تاکنون مطالعات محدودی به این موضوع پرداخته‌اند به‌طوری‌که اغلب مطالعات موجود صرفاً به بررسی نتایج برندسازی ملی پرداخته‌اند (Miyamaru et al, 2023, p. 1) و لذا عمدتاً شناسایی و تحلیل کارکردهای حیاتی درون سیستمی و برون سیستمی که عملکرد این کمپین‌ها را شکل می‌دهند، کمتر مورد بررسی قرار گرفته و یا حتی نادیده گرفته شده‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل و ارزیابی مؤلفه‌های کارکردی فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی ایران که کشوری در حال توسعه است، تلاش می‌کند تا شکاف موجود در ادبیات پژوهش را پر کرده و یک تحلیل از نحوه مدیریت و اجرای کمپین برندسازی ملی برای ایران، با رویکرد ماتریس اهمیت-عملکرد ارائه کرده و بر اساس این تحلیل، پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد در وضعیت واقعی مطرح نماید. در این راستا سؤالات پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی کدام اند؟
 ۲. اهمیت و عملکرد هر یک از مؤلفه‌های کارکردی در موفقیت کمپین‌های برندسازی ملی به چه صورت است؟
 ۳. کدام مؤلفه‌ها بر اساس ماتریس اهمیت - عملکرد نیازمند بهبود فوری هستند؟
 ۴. چگونه می‌توان بر اساس نتایج این تحلیل، راهکارهایی برای ارتقای مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی ارائه داد؟
- پاسخ به این سؤالات و درک کارکردهای ذی‌نفعان و بازیگران مؤثر در فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی می‌تواند به ارتقاء عملکرد کشور در این زمینه و در نتیجه به تقویت تصویر استراتژیک کشور و افزایش مزیت‌های رقابتی کمک نماید.

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. کمپین برندسازی ملی

مجموعه‌ای از گفتمان‌ها و اقدامات با هدف بازتعریف هویت ملی از طریق پارادایم‌های بازاریابی و برندسازی می‌باشد که برای متمایز ساختن یک کشور از سایر کشورها در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای رقابتی شده است، اهمیت دارد (Minini, 2024, p. 2). با توجه به تعریف فوق، بسیاری از کشورها تلاش کرده‌اند تا با هدف افزایش حضور در عرصه رقابت جهانی و کسب جذابیت‌های رقابتی برای خود، کمپین‌های برندسازی ملی را به‌ویژه در رویدادهای بین‌المللی مانند بازی‌های المپیک راه‌اندازی نمایند (Dubinsky, 2023, p. 1; Rookwood & Adeosun, 2021, p. 2). برخی از کشورها حتی کمپین‌هایی را برای تغییر تصویر منفی خود در جهان راه‌اندازی کرده‌اند مانند آلمانی‌ها که با گذشته منفی خود از جمله دیکتاتوری هیتلر به یاد آورده می‌شوند. این کمپین‌ها می‌توانند تداعی‌های منفی پیرامون یک کشور را کمرنگ کرده و تصویری مثبت و متناسب با وضعیت حال حاضر کشور ارائه دهند (He, Wang & Wu, 2020, p. 3). در نتیجه یک کشور چه برای رفع تصویری منفی و چه برای ایجاد و بازسازی یک تصویر جدید از خود می‌تواند از کمپین‌های برندسازی ملی بهره‌برداری کند. (Hao et al, 2021, p. 7) کمپین برندسازی ملی را به‌کارگیری تکنیک‌های بازاریابی برای ترویج تصویر مثبت از یک کشور می‌دانند. از نظر آنان، این کمپین به کل تصویر یک کشور مربوط می‌شود و شامل مؤلفه‌ها و جنبه‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و تاریخی است که برای اجرایی شدن نیازمند مشارکت جمعی بسیاری از ذی‌نفعان در سطوح مختلف دولتی، بخش خصوصی و مردمی می‌باشد. (Steenkamp, 2021, p. 7) کمپین برندسازی ملی را شبکه‌ای از معانی می‌داند که بر اساس جلوه‌های بصری، کلامی و رفتاری شکل می‌گیرند. زمانی که این معانی نتیجه مدیریت فعال ادراکات و تلاش‌های استراتژیک سیاست‌گذاران برای ترویج معانی خاص باشند، این فرآیند، فرآیند مدیریتی راهبردی کمپین برندسازی ملی نامیده می‌شود که معماری نهادی جامع و تقسیم روشن وظایف و

مسئولیت‌های نهادها در این فرآیند بسیار اهمیت دارد و امکان اجرای مؤثرتر استراتژی‌های برندسازی ملی را فراهم می‌کند (Potapovs, 2024, p. 476).

۱-۲. رویکردهای به کمپین برندسازی ملی

بسیاری از مطالعات پیشین بر رویکردهای متفاوتی از کاربردهای کمپین برندسازی ملی تأکید کرده‌اند از جمله کاربرد کمپین برندسازی ملی در حوزه اقتصادی که بر کسب مزایای اقتصادی ناشی از یک برند ملی قوی اشاره دارد. این رویکرد بر ارتقای صادرات، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و توسعه صنعت گردشگری از طریق پیامدهای کمپین تأکید دارد و هدف آن خلق تصویری مطلوب از کشور است که اعتبار محصولات و خدمات آن را نیز افزایش دهد (Jimenez & Garai-Artetxe, 2025, p. 80). رویکرد دیگر، سیاسی است که قدرت نرم دیپلماتیک را به‌عنوان اهرمی برای پیشبرد و بهبود روابط بین‌المللی می‌بیند و بر تأثیر کمپین برندسازی ملی بر تقویت سیاست خارجی تمرکز دارد (Alderman & Eggeling, 2023, p. 296). رویکرد سوم، کاربرد آن در حوزه فرهنگی که بر ارتقاء جایگاه هویت ملی-فرهنگی کشور توسط این کمپین‌ها اشاره دارد (Dashti et al, 2024, p. 154). در نهایت، دیدگاه رسانه‌ای-فناورانه بر نقش رسانه‌ها به‌عنوان ابزاری برای انتقال روایت‌های هدفمند و تأثیرگذار از هویت و جایگاه کشور تأکید دارد. این رویکرد از ظرفیت فناوری و رسانه برای شکل‌دهی به ادراکات جهانی در راستای اهداف کمپین بهره می‌گیرد (Bolin & Miazhevich, 2018, p. 529). بر این مبنای، رویکرد این پژوهش به کمپین‌های برندسازی ملی یک رویکرد همه‌جانبه است به نحوی که تعاملات کارکردی نهادها در فرآیند مدیریت راهبردی این کمپین‌ها از همه‌ی جنبه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ... مورد تحلیل و ارزیابی عملکردی - اهمیتی قرار می‌گیرند.

۱-۳. مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی

مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی به‌عنوان اجزای استراتژیک شناخته می‌شوند که برای ایجاد و تقویت تصویر و هویت یک کشور در سطح ملی و بین‌المللی طراحی می‌شوند (Fan, 2010, p. 100)، این مؤلفه‌ها شامل استراتژی بازسازی هویت ملی (تعیین ارزش‌ها، فرهنگ و ویژگی‌های متمایز و برجسته کشور)، تقویت فعالیت‌های متنوع

فرهنگی، سیاسی، تجاری، ورزشی، ترویج ویژگی‌های مثبت از کشور در داخل و خارج (از طریق ایجاد بستر جهت جلب مشارکت ذی‌نفعان داخلی و خارجی مانند شهروندان و اینفلوئنسرهای گردشگر خارجی) (Fan, 2010, p. 100)، تعاملات نهادی (همکاری بین نهادهای متنوع دولتی، خصوصی و مدنی در کمپین به منظور هماهنگی پیام‌ها) (Anholt, 2007, p. 3)، توسعه تاکتیک‌های تبلیغاتی و بازاریابی (استفاده از رسانه‌ها و ابزارهای دیجیتال، روابط عمومی، استراتژی‌های یکپارچه ملی و دیپلماسی عمومی برای انتقال پیام برند) و نظارت و بازبینی پیشرفت برند ملی (Dinnie, 2015, p. 9) و... می‌باشند.

۲. پیشینه پژوهش

اگرچه تحلیل اهمیت-عملکرد برای ارزیابی اثربخشی خدمات (Aicher, Heere, Odio, & Ferguson, 2023, p. ?؛ عالم‌تبریز، اخوان و احمدی، ۱۳۹۹) و گردشگری (Ceylan, Cizel & Karakas, 2021)؛ (Rasovska, Kubickova & Ryglova, 2020)؛ (قادری، کیائی، فقیهی و محمدزاده، ۱۴۰۳) به‌طور گسترده‌ای به‌کار گرفته شده است اما کاربرد آن در برندسازی کشور و توسعه تصویر مثبت از کشورها نوظهور است. از این‌رو، با توجه به نوآورانه بودن موضوع پژوهش، مطالعات صورت گرفته در زمینه‌ی موضوعی بسیار محدود هستند؛ با این وجود، تعدادی از پژوهش‌هایی که به موضوع مطالعه نزدیک‌تر می‌باشند به‌ویژه در سطح مقالات بین‌المللی بررسی می‌شوند. یکی از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها، مطالعه صورت گرفته توسط پنداری^۱ (۲۰۲۴) می‌باشد که مهم‌ترین اهداف توسعه پایدار و همه‌جانبه‌ی کشور ایران را با رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد^۲ ارزیابی کرده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که علیرغم اهمیت بالای شاخص‌هایی همچون توسعه زیرساخت اقتصادی و صنعتی در توسعه پایدار کشور و لزوم سیاست-گذاری کلان در این عرصه، عملکرد کشور ایران در این بخش ضعیف بوده و بنابراین باید در اولویت بهبود قرار گیرد. ژو و همکاران^۳ (۲۰۲۳) نیز سیاست‌گذاری کلان در برندینگ مکانی را با رویکرد تحلیل اهمیت-عملکرد ارزیابی کردند و نشان دادند که سیاست‌های مبتنی بر تقاضا در برندسازی مکانی یعنی سیاست‌هایی که هدفشان گسترش سرمایه‌گذاری خارجی و کاهش ریسک و عدم قطعیت در بعد اقتصادی برندسازی مکان

است مهم‌تر از سیاست‌های عرضه یعنی سیاست‌هایی است که هدفشان تقویت نوآوری فناورانه و تأمین مالی برای پشتیبانی از شکل‌گیری برندسازی مکان می‌باشد. بنابراین، آنها پیشنهاد کردند که باید این‌گونه سیاست‌گذاری‌های کلان در دستور کار نهادهای متولی قرار گیرند تا عملکرد برندسازی مکان در عمل ارتقاء یابد. در پژوهش دیگری که توسط لی و ژو^۴ (۲۰۲۱)، صورت گرفته، زیرساخت‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی در کشور مالزی با کمک رویکرد اهمیت-عملکرد مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه نیز نشانگر آن است که عدم توجه به توسعه زیرساختی به‌ویژه در بخش زیست محیطی می‌تواند کشورها را با چالش‌های بیشتری رو به رو سازد لذا می‌بایست در اولویت بهبود قرار گیرد. در مطالعه دیگری که توسط میپروم و طلاوینچ^۵ (۲۰۲۳)، صورت گرفته، شاخص‌های مهم و اولویت‌دار در بخش زیرساخت فرهنگی که می‌تواند در تقویت تصویر مثبت از کشورها تأثیرگذار باشد، مورد ملاحظه قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه نیز نمایانگر آن است که در توسعه تصویر مثبت از یک کشور می‌بایست سیاست‌گذاری و توسعه زیرساخت‌های فرهنگی به‌عنوان یک ضرورت اصلی در تدوین استراتژی‌های کلان کشور مد نظر قرار گیرد و در این راستا به شاخص‌های اولویت‌دار و مهم در برگزاری رویدادهای فرهنگی همچون منحصر به فرد بودن، اصالت، جذابیت و داشتن تنوع و تناسب توجه بیشتری شود.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که اکثر مطالعات قبلی در ارزیابی وضعیت کارکردی برندسازی ملی به معیارهای اقتصادی گسترده مانند درآمد گردشگری و یا ادراکات کیفی وابسته‌اند و صرفاً به ارزیابی تنها یک یا چند جنبه محدود از کارکردها در فرآیند مدیریتی و اجرایی برندسازی ملی مثل سیاست‌گذاری یا توسعه زیرساخت در بخش‌های گردشگری یا فرهنگی پرداخته‌اند و لذا اغلب آنها ابعاد و مؤلفه‌های کارکردی جزئی در این فرآیند که نتایج کمپین را هدایت می‌کنند، نادیده می‌گیرند. این شکاف به‌ویژه در نبود ابزارهایی مانند تحلیل ماتریس اهمیت-عملکرد برجسته‌تر می‌شود چرا که این ابزار می‌تواند انتظارات ذی‌نفعان را با عملکرد واقعی پیوند دهد و ناسازگاری‌ها را شناسایی کند و تخصیص بهینه منابع را هدایت نماید. بنابراین، پژوهش حاضر می‌تواند با استفاده از رویکرد تحلیل اهمیت - عملکرد این خلأ را پر کرده و چارچوبی برای

ارزیابی سیستماتیک تمامی شاخص‌ها و مؤلفه‌های کارکردی در فرآیند مدیریتی و اجرایی برندسازی ملی فراهم کرده و از این طریق رویکردی نوین برای بهینه‌سازی فرآیند مدیریت و اجرای کمپین برندسازی کشور ارائه دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. همچنین رویکرد پژوهش ترکیبی (کمی و کیفی) است. بخش کیفی برای شناسایی مؤلفه‌های کارکردی مدیریت مطلوب راهبردی کمپین برندسازی ملی و بخش کمی برای تحلیل این کارکردها مبتنی بر ماتریس اهمیت-عملکرد اجرا شده است. بر این مبنای، در بخش کیفی به منظور شناسایی مؤلفه‌های کارکردی مطلوب فرآیند مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی از مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده گردید. مصاحبه‌ها با کمک روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی صورت گرفت و تا حصول اطمینان از صحت یافته‌ها (اشباع نظری) ادامه یافت که در این حالت از مصاحبه ۲۰ ام به بعد اشباع نظری حاصل شد. اما به علت اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها ادامه یافت و در نهایت با تعداد ۲۳ نفر مصاحبه شد. مصاحبه‌ها به صورت دیجیتالی ضبط و سپس رونویسی شدند و بعد از آن تحلیلی استقرایی از متغیرها و روابط مورد بحث در مصاحبه‌ها انجام شد. در فرآیند تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها از رویکرد کینگ و هاروکس^۶ (۲۰۱۰) استفاده گردید. طبق این رویکرد، در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌گردد. پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختار بندی کدهای ابتدایی خارج شوند. سپس، مضامین سازمان‌دهنده با مضامین فراگیر که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان‌دهنده هستند، مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌گردد.

جامعه آماری پژوهش حاضر مجموعه‌ای از نخبگان دانشگاهی و صاحب‌نظران و فعالان حاضر در این عرصه بودند که ضمن داشتن دانش نظری در زمینه موضوعی پژوهش، در این زمینه نیز فعالیت داشتند. با توجه به عدم دسترسی به همه‌ی این افراد، ناگزیر با قرار دادن معیارهایی اقدام به نمونه‌گیری هدفمند شد. این معیارها شامل مواردی

همچون لزوم داشتن دانش و تحصیلات در زمینه علوم سیاسی، جغرافیای سیاسی، سیاست‌گذاری عمومی، مدیریت و به‌طور کلی رشته‌هایی که مرتبط با مدیریت برندسازی ملی در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... هستند، بود. همچنین دارا بودن تجربه نسبتاً زیاد در عرصه مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی (حداقل ۱۰ سال سابقه کار) و داشتن سمت مدیریتی و اجرایی در بخش‌های متنوع کمپین از دیگر معیارها بودند. اطلاعات مرتبط با خبرگان در جدول شماره (۱) ارائه شده است:

جدول (۱): اطلاعات خبرگان

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره	
۱۱ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۱	خبرگان با پیشینه نظری
۱۰ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۲	
۱۶ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	استاد دانشگاه	خبره ۳	
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۴	
۱۳ سال	دکتری مدیریت مالی	استاد دانشگاه	خبره ۵	
۱۱ سال	دکتری حقوق بین‌الملل	استاد دانشگاه	خبره ۶	
۱۵ سال	دکتری علوم سیاسی	استاد دانشگاه	خبره ۷	
۱۲ سال	دکتری سیاست‌گذاری عمومی	مشاور استراتژیک و راهبردی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی	خبره ۸	خبرگان با پیشینه اجرایی
۱۰ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	مدیر ارشد دیپلماسی در یکی از سفارت‌خانه‌های ایران	خبره ۹	

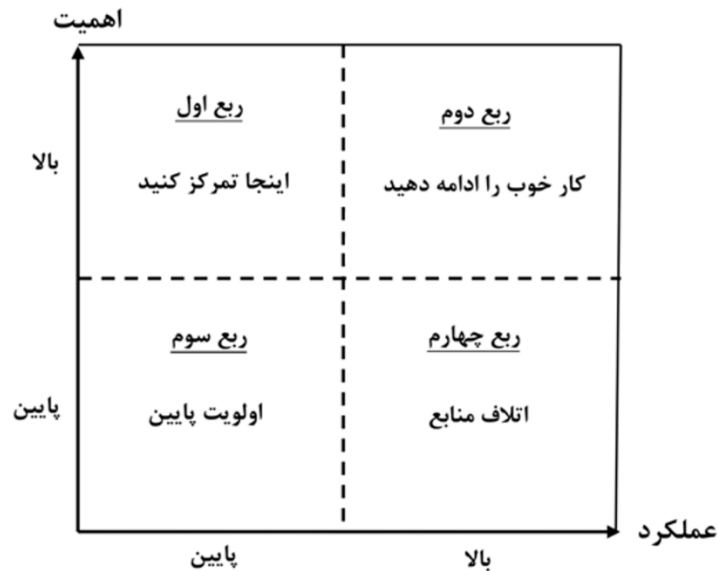
سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	خبره
۱۸ سال	کارشناسی ارشد روابط بین‌الملل	نماینده مجلس در دوره‌های گذشته	خبره ۱۰
۱۱ سال	دکتری مطالعات سیاسی-گرایش آینده پژوهی	عضو سابق اتاق بازرگانی (رایزن بازرگانی)	خبره ۱۱
۱۳ سال	دکتری مدیریت آموزشی	از مدیران میانی آموزش و پرورش	خبره ۱۲
۱۰ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	معاونت توسعه زیرساخت‌ها و طرح‌های فناوری	خبره ۱۳
۱۲ سال	دکتری بهداشت حرفه‌ای	قائم مقام سابق وزیر بهداشت در امور بازرگانی و اقتصادی	خبره ۱۴
۱۰ سال	دکتری مدیریت	دبیر سابق ستاد تسهیل‌گری وزارت صمت	خبره ۱۵
۱۵ سال	دکتری مدیریت رسانه	مدیر روابط عمومی و مشاور تبلیغاتی در صدا و سیما	خبره ۱۶
۲۱ سال	دکتری جغرافیای سیاسی	عضو انجمن مطالعات ژئوپلیتیک و تحلیل‌گر روابط بین‌الملل	خبره ۱۷
۱۱ سال	دکتری مدیریت کسب-وکار در زمینه‌ی برندینگ	عضو هیأت علمی آکادمی برند ایران	خبره ۱۸
۱۲ سال	دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری	مدیر روابط عمومی شهرداری در یکی از کلان‌شهرها	خبره ۱۹
۲۲ سال	کارشناسی ارشد مطالعات دفاعی و استراتژیک	از مدیران ارشد نظامی کشور	خبره ۲۰
۱۱ سال	دکتری زبان و ادبیات فارسی	مدیر ارشد در فرهنگستان زبان و ادب فارسی	خبره ۲۱

سابقه کاری	مدرک تحصیلی	وابستگی سازمانی	تجربه
۱۷ سال	دکتری مدیریت کسب-وکار	مدیر تبلیغات و روابط عمومی در سازمان هنری رسانه‌ای اوج	تجربه ۲۲
۱۴ سال	دکتری مدیریت استراتژیک	مشاور استراتژیک در مرکز بررسی‌های استراتژیک	تجربه ۲۳

منبع: یافته‌های تحقیق

در گام دوم، مبتنی بر روش تحلیل اهمیت - عملکرد، اولویت هر یک از کارکردهایی که در مرحله پیش شناسایی شده بودند، تعیین شد. سپس پیشنهادهای به منظور بهبود عملکرد کمپین بر مبنای تحلیل وضعیت مطلوب صورت پذیرفت. تحلیل اهمیت-عملکرد که با نام نقشه تأثیر-عملکرد و تحلیل نقشه اولویت بندی نیز شناخته می‌شود، اولین بار توسط مارتیلا و جیمز در سال ۱۹۷۷ معرفی شد. این روش، نه تنها عملکرد یک آیتم را بررسی می‌کند بلکه اهمیت آن آیتم را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Khalifa Talib, 2020, p. 8). این تحلیل یک ابزار استاندارد برای تعیین این که تلاش‌های مدیریتی باید بر کدام حوزه متمرکز شوند، است (Hauff, Franziska, Sarstedt & Ringle 2024, p. 2). زیرا عوامل اصلی که نیازمند واکنش فوری هستند را مشخص می‌کند (Garcia-Fernandez et al, 2020, p. 4). این ماتریس از دو بعد اهمیت و عملکرد ساخته شده است که محور X آن عملکرد و محور Y آن اهمیت را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، این ماتریس به ۴ ربع تقسیم می‌شود.

شکل (۱): ماتریس اهمیت-عملکرد



منبع: (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533)

ربع اول (اینجا تمرکز کنید): در این قسمت، اهمیت فرآیندها بسیار زیاد است، اما عملکرد آنها ضعیف است. به همین دلیل، فرآیندهای این بخش آسیب پذیر بوده و باید به طور ویژه مورد توجه و بهبود قرار گیرند. در حقیقت، این بخش از سازمان نشان دهنده نقاط ضعف کلیدی است که بهبود آنها باید در اولویت اول قرار گیرد، چرا که ضعف در این بخش، چالش های اساسی برای سازمان ایجاد می کند (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533).

ربع دوم (کار خوب را انجام دهید): این بخش به عنوان نقطه قوت اصلی سازمان شناخته می شود که باید استمرار یابد. اهمیت فرآیندها در این ربع، بسیار بالاست و عملکرد آنها قوی است، بنابراین فرآیندهای این حوزه به عنوان مزیت های رقابتی تلقی شده و سیاست گذاران باید بر حفظ و تقویت آنها تمرکز نمایند (Matas-Monroy et al, 2025, p. 6).

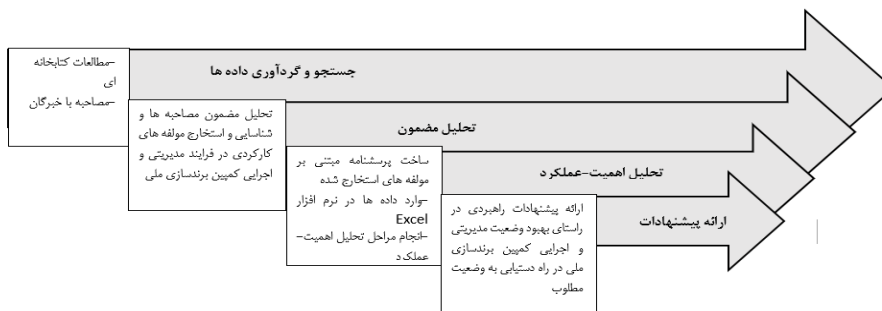
ربع سوم (اولویت پایین): در این بخش، عوامل شناسایی شده از نظر اهمیت، اهمیت کمتری دارند و سازمان نیز در این معیارها ضعف هایی از خود نشان می دهد. از آنجا که

این مسائل اولویت بالایی ندارند، شرکت نباید منابع زیادی را صرف این حوزه کند. تنها منابع محدود باید برای این بخش اختصاص یابد و می‌بایست تمرکز بیشتری بر نقاط حیاتی تر باقی بماند (Sumrit & Sowjit, 2023, p. 533).

ربع چهارم (اتلاف منابع): در این بخش، اگرچه معیارها از نظر اهمیت کم هستند، اما عملکرد شرکت در این حوزه بسیار بالا است. در واقع، این وضعیت منجر به هدررفت منابع می‌شود (Kim, Park, wak & Kang, 2025, p. 8). به عبارت دیگر، منابع اختصاص داده شده به این ویژگی‌ها بیشتر از نیاز واقعی است و باید به گونه‌ای دیگر مورد استفاده قرار گیرند.

با توجه به نوع روش مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل کمی که جزء روش‌های تحقیق در عملیات نرم و خبره محور است، پرسش‌نامه تهیه شده با یک نمونه‌گیری هدفمند در اختیار ۲۳ نفر از خبرگان قرار گرفت. پرسش‌نامه از نوع محقق ساخته بود بدین صورت بود که ابتدا با مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۲۳ تن از خبرگان و سپس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، مؤلفه‌های کارکردی فرآیند مطلوب مدیریت راهبردی و اجرایی کمپین برندسازی ملی شناسایی شد و سپس پرسش‌نامه‌ای شامل ۲۹ گویه (مؤلفه‌های کارکردی) با هدف تحلیل وضعیت فرآیند مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی در کشور طراحی گردید و روایی آن توسط کارشناسان و اساتید مربوطه مورد تأیید قرار گرفت. پرسش‌نامه شامل دو طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود که یک طیف اهمیت و طیف دیگر عملکرد (وضعیت موجود) را بررسی می‌کرد که در نرم افزار Excel مورد تحلیل قرار گرفت. سپس نتایج در قالب یک ماتریس IP تجزیه و تحلیل شد و در نهایت مبتنی بر تحلیل حاصله، راهکارهای اجرایی تحت عنوان پیشنهادات راهبردی ارائه گردید. فرایند اجرای پژوهش در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.

شکل (۲): فرآیند اجرایی پژوهش



منبع: یافته های تحقیق

۴. یافته ها

۴-۱. بخش کیفی (تحلیل مضمون)

همان گونه که پیش تر گفته شد، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده گردید و در فرآیند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) استفاده شد. طبق این رویکرد، ابتدا در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی گردید. در جدول شماره (۲) بخشی از نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای دو مصاحبه ارائه شده است:

جدول (۲): نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
PA1	تحلیل وضعیت موجود	ابتدا متولیان امر باید بررسی کنند که وضعیت کشور در حوزه دیپلماسی بین الملل به چه صورت است؟	۱
PA2	شناسایی نقاط قوت و مزیت های رقابتی کشور	ضروری است که ویژگی های خاص و ظرفیت های کشور شناسایی شوند تا بتوان دید که با تکیه بر این ظرفیت ها در راستای برنڈسازی ملی چگونه می توان مشکلات کشور را حل کرد.	
PA3	طراحی چارچوب و	باید برنامه کاملی طراحی شود که بتواند از پراکندگی و ناهماهنگی در سیاست ها و فعالیت های اجرایی نهادها	

شناسه	مفاهیم پایه	متن (مفهوم اولیه)	مصاحبه شونده
	ساختارهای اجرایی	جلوگیری نماید و در راستای رفع مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌ها عمل کند.	۲
	شناسایی موانع و چالش‌ها در اسناد بالادستی	همچنین می‌بایست اسناد بالادستی در این خصوص به خوبی تحلیل شوند تا مشکلات برندسازی مشخص گردد و چشم‌انداز روشنی از وضعیت تحول ملی حاصل گردد.	
PB1	هم پیوندی استراتژیک	برندسازی ملی یک پروژه چند وجهی است که نیازمند همکاری همه بخش‌ها در سطوح مختلف حاکمیتی، خصوصی و مردمی است.	
PB2	یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات	لازم است تدابیری اندیشیده شود تا از بروز تضاد و ناهماهنگی میان بخش‌های مختلف جلوگیری به عمل آید.	
PB3	تعیین مسیر حرکت نهادها	از آن جا که برندسازی ملی دارای ابعاد متنوع اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و .. است لذا بایستی یک نهاد با وظیفه انسجام بخشی به سایر نهادها وجود داشته باشد. در صورت نبود چنین نهادی، برنامه‌های هر بخش ممکن است به صورت جزیره‌ای اجرا شوند و نتیجه مطلوب حاصل نگردد.	

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از کدگذاری توصیفی، مرحله کدگذاری تفسیری آغاز شد که هدف آن استخراج مضامین اصلی برای فراتر رفتن از دسته‌بندی اولیه کدها بود. در این مرحله با عبور از توصیف ساده، ۸۱ کد شناسایی شد که در ۲۹ مضمون سازمان‌دهنده قرار گرفتند و سپس این مضامین در گروه بالاتری که سطح انتزاعی‌تر این مفاهیم بودند قرار گرفتند تا چارچوب نهایی مضامین شناسایی شود. نتایج این بخش در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): کارکردها و زیر کارکردهای فرآیند مدیریتی و اجرایی کمیون برنندسازی ملی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
دستورگذاری	تعیین اولویت‌های راهبردی	تحلیل وضعیت موجود	
		شناسایی نقاط قوت و مزیت‌های رقابتی کشور	
	تنظیم نقشه راه جامع	تعریف چشم‌انداز برنندسازی ملی	
		شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و نقش آنها در برنندسازی ملی	
		طراحی چارچوب و ساختارهای اجرایی کمیون	
	تنظیم سند تحول ملی	تعیین مؤلفه‌های کلیدی تحولی کشور	
		شناسایی موانع و چالش‌های برنندسازی در اسناد بالادستی	
		شناسایی تغییرات محیطی و ایجاد ساختارهای پویا و سازگار با تغییرات در همه ابعاد برنندسازی ملی	
		سیاست‌گذاری	یکپارچه کردن و همسوسازی اقدامات هم‌پیوندی استراتژیک
			تعیین مسیر حرکت نهادها
تنظیم‌کننده سیاست‌های کلان و راهبردی	ایجاد ساز و کارهای خط‌مشی‌گذاری		
	بیکربندی جهت‌گیری‌های استراتژیک کشور در راستای برنندسازی ملی		
توسعه زیر ساخت فرهنگی-اجتماعی	ترویج هویت فرهنگی	حفظ و معرفی میراث فرهنگی	
		ترویج زبان و ادبیات فارسی	
		ترویج دیپلماسی فرهنگی	
	تولید محتوای فرهنگی	تولید محتوای دیجیتال	
		تولید محتوای نوشتاری	
		تولید محتوای بصری و هنری	
		تولید محتوای تعاملی	
	تقویت همبستگی فرهنگی-اجتماعی	تقویت گفت‌وگوهای فرهنگی در رسانه‌های اجتماعی	
		ارتقاء هویت فرهنگی در بین تمامی اقوام	

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارتقاء آگاهی عمومی درباره نقش مشارکت فعال شهروندی در توسعه کشور		
توسعه امکانات رفاهی و اقامتی	توسعه زیرساخت گردشگری	توسعه زیرساخت فیزیکی
تسهیل راه‌های ارتباطی		
به روزرسانی تجهیزات حمل و نقل	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	
تجهیز آزمایشگاه‌ها		
تجهیز بیمارستان‌ها	توسعه زیرساخت ورزشی	
توسعه پارک‌های ورزشی		
ایجاد زمین‌های ورزشی چند منظوره		
توسعه امکانات استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی		
حمایت از استارت‌آپ‌های فناور محور	توانمندسازی دیجیتال (داخلی)	توسعه زیرساخت ارتباطی و فناورانه
ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی ملی		
حمایت از پروژه‌های نوآورانه فناوری داخلی		
ایجاد پارک‌های فناوری		
فراهم آوردن شرایط جهت حضور شرکت‌های فناورانه داخلی در نمایشگاه‌های بین‌المللی		
مشارکت در سرمایه‌گذاری توسعه زیرساخت‌های رسانه‌ای با سازمان‌های پیشرو خارجی	مشارکت فناورانه (خارجی)	
انتقال دانش و آموزش در حوزه فناوری از کشورهای پیشرفته در این زمینه		
به روزرسانی قوانین و تطابق آن با استانداردهای جهانی	تدوین چارچوب‌های قانونی	توسعه زیرساخت حقوقی-قانونی
تدوین قوانین تسهیل‌کننده تجارت خارجی، فرهنگی و ...		
جلوگیری از جعل نماد ملی	حمایت و حفاظت از حقوق مالکیت فکری	
جلوگیری از سوء استفاده و تضعیف برند ملی		
حفاظت از هویت برند		

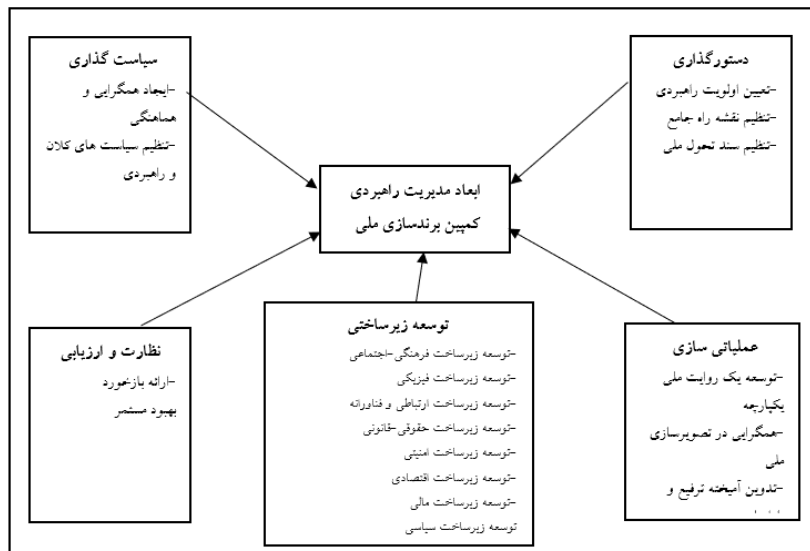
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برقراری سیستم‌های نظارتی شفاف وضوح در قوانین و مقررات ایجاد شبکه‌های قانونی میان بخش خصوصی و دولتی ایجاد شفافیت در همکاری حقوقی با سازمان‌های بین‌المللی	شفافیت در فرآیندهای حقوقی	
تقویت تصویر امنیتی کشور افزایش اعتماد عمومی تقویت ثبات کشور شناسایی خطرات و تهدیدات امنیتی بین‌المللی ایجاد شرایط جهت مقابله با بحران‌های امنیتی	پایدارسازی هویت ملی پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها	توسعه زیرساخت امنیتی
ایجاد بازار برای محصولات برند صادراتی توسعه فرصت همکاری با مناطق آزاد تجاری تسهیل قوانین و مقررات تجارت بین‌الملل تقویت دیپلماسی اقتصادی توسعه زیرساخت صادراتی دریایی توسعه زیرساخت جاده‌ای (گذر ترانزیت) توسعه زیرساخت صادرات هوایی	توسعه شبکه‌های تجاری بین‌المللی بهبود زیرساخت‌های صادراتی	توسعه زیرساخت اقتصادی
اعطای تسهیلات به سرمایه‌گذاران خارجی ایجاد صندوق‌های حمایتی برای پروژه‌های تبلیغاتی، فرهنگی، اقتصادی و .. در راستای برندسازی ملی اعطای تسهیلات ویژه به شرکت‌های برند صادراتی بهبود زیرساخت‌های بانکی لازم برای پشتیبانی از صادرات ایجاد و توسعه فناوری‌های نوین مالی جهت افزایش شفافیت و کار «دی پرداخت‌ها در کل فرآیند برندسازی ملی	تأمین مالی پایدار توسعه زیرساخت‌های بانکی	توسعه زیرساخت مالی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ایجاد شرایط تعامل دیپلماتیک با سازمان‌های بین‌المللی	تقویت همکاری بین-المللی	توسعه زیرساخت سیاسی
جذب حمایت‌های بین‌المللی به منظور کاهش تنش‌های خارجی		
هماهنگی میان سیاست‌های داخلی و خارجی برای ایجاد تصویر مثبت	تقویت سیاست داخلی	
مدیریت بحران‌های سیاسی جهت کاهش اثرات منفی بر برند کشور		
تولید محتوای یکپارچه در همه‌ی ابعاد انتشار پیام منسجم و هماهنگ	توسعه یک روایت ملی یکپارچه	عملیاتی سازی کمپین برندسازی ملی
جریان سازی بین‌المللی و بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های همسو	همگرایی در تصویر سازی ملی	
تقویت آرایش رسانه‌ای	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	
توسعه تبلیغات فرهنگی در رسانه‌های سنتی و دیجیتال		
تقویت تبلیغات دهان‌به‌دهان از طریق برگزاری رویدادهای تعاملی		
توسعه تبلیغات اینفلوئنسری در حوزه گردشگری		
به‌کارگیری ابزار روابط عمومی	ارائه بازخورد	نظارت و ارزیابی
پایش عملکرد دستگاه‌های متولی		
ارائه گزارش به نهادهای مافوق	بهبود مستمر	
برگزاری جلسات نظارتی مستمر بین دو بخش سیاست‌گذاری و اجرایی		
بازنگری سیاست‌ها		
ارائه برنامه‌های اصلاحی		

منبع: یافته‌های تحقیق

مبتنی بر اطلاعات جدول بالا، چارچوب سیستم مدیریت راهبردی کمپین برندسازی ملی به شرح شکل شماره (۳) می‌باشد.

شکل (۳): چارچوب فرایندی سیستم مدیریت راهبردی کمپین برندینگ ملی



منبع: یافته‌های تحقیق

برای تضمین روایی درونی، مضامین اصلی از طریق مرور پیشینه پژوهش و منابع کتابخانه‌ای استخراج شدند تا اطمینان حاصل گردد که این مضامین به خوبی منعکس کننده واقعیات موجود در حوزه برندسازی ملی هستند. همچنین استفاده از چارچوب‌های نظری شناخته شده مثل رویکردهای برندسازی ملی به عنوان پایه تحلیل به انطباق یافته‌ها با مفاهیم علمی موجود کمک نمود. برای تقویت روایی بیرونی، فرآیند تحلیل مضمون با شفافیت کامل مستند شده و مراحل کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین و بازبینی آنها به صورت گام به گام تشریح شد تا قابلیت تأیید توسط پژوهشگران دیگر را فراهم کند. علاوه بر این، نظارت کارشناسان و اساتید در مرحله بازبینی مضامین أخذ شد تا از جامع و متناسب بودن الگو با نیازهای عملی اطمینان حاصل گردد.

به منظور ارزیابی میزان پایایی از روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار استفاده گردید. در این روش، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخصی برای سنجش پایایی تحلیل به کار می‌رود، بر اساس فرمول مشخصی محاسبه شد. بدین منظور، از یکی از همکاران پژوهشی درخواست شد تا مجدداً مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و میزان توافق

یا عدم توافق خود را با کدهای تعیین شده توسط پژوهشگر اول مشخص کند. با توجه به اینکه تعداد کل کدها ۸۱ و تعداد کدهای مورد توافق ۷۷ بود، مقدار پایایی بر اساس فرمول مربوطه محاسبه شد که برابر با ۹۵ درصد به دست آمد. از آنجا که این مقدار بیش از ۶۰ درصد بود، پایایی پژوهش تأیید شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad = \text{درصد توافق درون موضوعی} \times \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

۴-۲. بخش کمی (تحلیل اهمیت-عملکرد)

مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی، در واقع همان گویه‌های پرسش‌نامه‌ای هستند که برای جمع‌آوری داده‌ها در روش IPA مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر این اساس، در پرسش‌نامه، هر گویه در دو بعد عملکرد و اهمیت مورد سنجش قرار گرفتند و میانگین اهمیت و عملکرد هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها محاسبه گردید. ساعتی پیشنهاد می‌کند که استفاده از میانگین هندسی برای بیان نظر جمعی چندین تصمیم‌گیرنده راه‌حل مؤثرتری است. بدین ترتیب b_j (ارزش نهایی اهمیت) و c_j (ارزش نهایی عملکرد) مشخصه z_j شاخص کیفی نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی p کارشناس خبره است. بر این اساس، جهت یکپارچه سازی داده‌ها از میانگین هندسی برای بیان نظرات جمعی استفاده گردید تا در نهایت نمره اهمیت-عملکرد هر یک از مؤلفه‌های زیرکارکردی کمپین برندسازی ملی در فرآیند مدیریتی و اجرایی مطلوب کمپین به دست آید. سپس وزن مؤلفه‌ها و رتبه-بندی آنها مطابق جدول شماره (۴) مشخص شد.

جدول (۴): میزان اهمیت - عملکرد مؤلفه‌های کارکردی (زیرکارکردهای کمپین برندسازی ملی)

اولویت	SW_j	OW_j	اهمیت b_j	عملکرد c_j	کد	زیرکارکردها
۴	۰/۰۵۴	۱۵/۳۴۹	۴/۶۴۲	۱/۳۳۵	A1	تعیین اولویت راهبردی
۳	۰/۰۵۶	۱۵/۸۳۴	۴/۵۹۹	۱/۱۵۵	A2	تنظیم نقشه راه
۷	۰/۰۴۹	۱۳/۸۸۶	۴/۴۳۱	۱/۲۹۷	A3	تنظیم سند تحول ملی
۱	۰/۰۵۸	۱۶/۳۷۷	۴/۶۸۵	۱/۱۸۹	B1	ایجاد همگرایی و هماهنگی

اولویت	SW_j	OW_j	اهمیت b_j	عملکرد c_j	کد	زیرکارکردها
۱۰	۰/۰۴۶	۱۳/۱۳۸	۴/۳۰۹	۱/۲۶۰	B2	تنظیم‌کننده سیاست‌های کلان
۲۹	۰/۰۰۹	۲/۵۶۵	۴/۲۶۹	۳/۶۶۸	C1	ترویج هویت فرهنگی
۲۵	۰/۰۱۴	۴/۰۲۹	۴/۳۴۹	۳/۴۲۳	C2	تولید محتوای فرهنگی
۲۰	۰/۰۳۰	۸/۴۵۱	۴/۲۶۹	۲/۲۸۹	C3	تقویت همبستگی فرهنگی
۲۸	۰/۰۱۲	۳/۳۱۶	۴/۳۹۰	۳/۶۳۴	C4	توسعه زیرساخت گردشگری
۲۶	۰/۰۱۳	۳/۸۱۸	۴/۳۰۹	۳/۴۲۳	C5	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت
۲۳	۰/۰۲۱	۶/۰۸۴	۴/۲۶۹	۲/۸۴۴	C6	توسعه زیرساخت ورزشی
۱۴	۰/۰۳۵	۱۰/۰۲۸	۳/۸۵۹	۱/۲۶۰	C7	توانمندسازی دیجیتال
۱۲	۰/۰۳۶	۱۰/۳۵۲	۴/۰۲۷	۱/۴۵۶	C8	مشارکت فناورانه
۱۵	۰/۰۳۵	۹/۹۳۳	۴/۴۷۲	۲/۲۵۱	C9	تدوین چارچوب‌های قانونی
۱۱	۰/۰۳۷	۱۰/۵۲۴	۴/۳۴۹	۱/۹۲۹	C10	حمایت از حقوق مالکیت فکری
۲۴	۰/۰۲۱	۵/۸۹۱	۴/۳۰۹	۲/۹۴۲	C11	شفافیت در فرآیندهای قانونی
۱۷	۰/۰۳۱	۸/۸۶۷	۴/۱۹۰	۲/۰۷۴	C12	پایدارسازی هویت ملی
۲۱	۰/۰۲۴	۶/۷۵۰	۴/۲۲۹	۲/۶۳۴	C13	پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها
۱۶	۰/۰۳۴	۹/۶۶۸	۴/۰۸۰	۱/۷۱۰	C14	توسعه شبکه‌های تجاری بین-المللی
۲۲	۰/۰۲۳	۶/۶۸۵	۳/۳۴۲	۱/۳۴۱	C15	بهبود زیرساخت‌های صادراتی
۱۳	۰/۰۳۶	۱۰/۱۷۲	۴/۱۰۲	۱/۶۲۲	C16	تأمین مالی پایدار
۲۷	۰/۰۱۳	۳/۷۱۸	۳	۱/۷۶۱	C17	توسعه زیرساخت بانکی
۱۹	۰/۰۳۰	۸/۶۵۷	۳/۸۱۳	۱/۵۴۲	C18	تقویت همکاری‌های بین‌المللی
۱۸	۰/۰۳۱	۸/۷۳۴	۳/۸۰۲	۱/۵۰۶	C19	تقویت سیاست داخلی
۹	۰/۰۴۷	۱۳/۲۹۵	۴/۵۱۴	۱/۵۶۸	D1	همگرایی در تصویرسازی ملی
۵	۰/۰۵۲	۱۴/۶۷۶	۴/۵۵۶	۱/۳۳۵	D2	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی
۲	۰/۰۵۶	۱۶/۰۲۵	۴/۶۴۲	۱/۱۸۹	D3	توسعه یک روایت ملی یکپارچه
۸	۰/۰۴۸	۱۳/۷۰۱	۴/۲۶۹	۱/۰۵۹	E1	ارائه بازخورد
۶	۰/۰۴۹	۱۴/۰۰۱	۴/۳۰۹	۱/۰۵۹	E2	بهبود مستمر

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعد، ارزش آستانه تعیین شد. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده شد. ارزش آستانه عملکرد و اهمیت برای مؤلفه‌ها (زیرکارکردهای کمپین برندسازی ملی) در جدول شماره (۵) نشان داده شده است.

جدول (۵): ارزش آستانه اهمیت و عملکرد شاخص‌ها

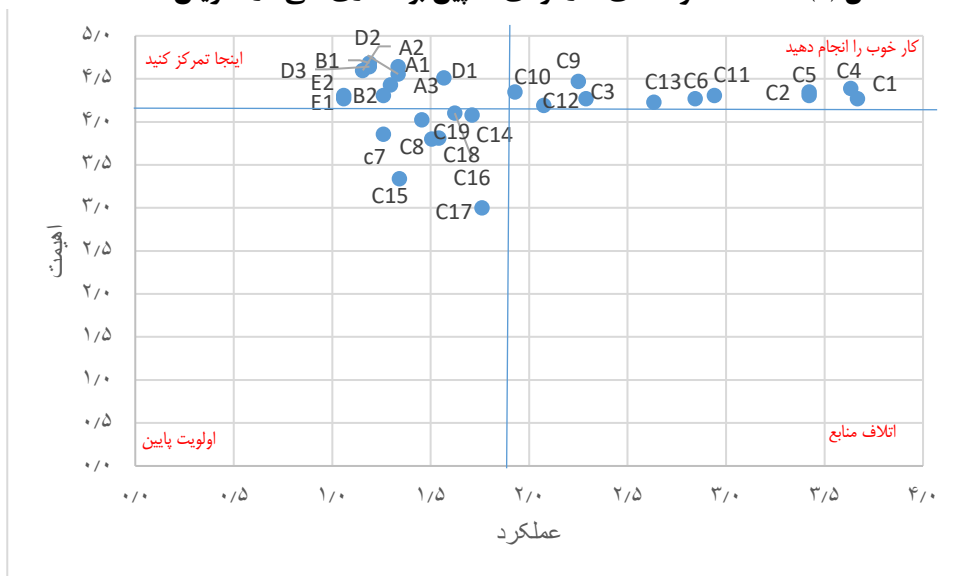
ارزش آستانه اهمیت	ارزش آستانه عملکرد
۴/۲۲۰	۱/۹۲۳

منبع: یافته‌های تحقیق

مطابق یافته‌های جدول شماره (۴)، مؤلفه‌های کارکردی ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تعیین اولویت راهبردی، تنظیم نقشه راه و تدوین آمیخته ترفیع به ترتیب دارای بالاترین میانگین اهمیت از بین ۲۹ مؤلفه هستند. مؤلفه‌های بهبود مستمر و ارائه بازخورد در شاخص نظارت و ارزیابی نیز دارای ضعیف‌ترین عملکرد می‌باشند. همچنین مؤلفه‌های ایجاد همگرایی و هماهنگی، توسعه یک روایت ملی یکپارچه، تنظیم نقشه راه، تعیین اولویت راهبردی و تدوین آمیخته ترفیع به ترتیب دارای بالاترین اولویت در جهت اقدام فوری به منظور بهبود وضعیت فعلی نظام مدیریتی و اجرایی کمپین برندسازی ملی هستند.

نتایج محاسبات فوق اگرچه تا حدودی وضعیت مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی را در فرآیند مدیریتی راهبردی کمپین مشخص می‌سازد لیکن نتایج حاصل از این تحلیل زمانی کامل می‌شود که موقعیت هر مؤلفه (زیرکارکرد) در ماتریس IP مشخص گردد. بنابراین می‌بایست بر اساس میانگین اهمیت - عملکرد و مبتنی بر ارزش آستانه اهمیت-عملکرد، موقعیت هر مؤلفه در ۴ ربع ماتریس مشخص گردد. سپس بر اساس اینکه هر یک از عوامل موردنظر در کدام یک از ربع‌های ماتریس قرار دارند، می‌توان به ارائه راهبردهایی به منظور سامان یافتن وضعیت این فرآیند در کشور پرداخت. نتایج این بخش در شکل شماره (۴) نمایش داده شده است.

شکل (۴): مختصات مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندسازی ملی در ماتریس IP



منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌های شکل شماره (۴) نشان می‌دهد که زیرکارکردهای سیاست‌گذاری مانند ایجاد همگرایی و هماهنگی (B1) و تنظیم سیاست‌های کلان (B2) از اهمیت بالایی برخوردارند که نقش بنیادی آنها را در تعیین جهت کمپین تأیید می‌کند. با این حال، امتیازات عملکرد آنها شکافی را در مقایسه با میانگین اهمیت آنها نشان می‌دهد که این موضوع سیاست-گذاری را در ربع اینجا تمرکز قرار می‌دهد و نیاز به هماهنگی و همکاری را در بین نهادهای مدیریتی و اجرایی کمپین بیش از پیش ضروری می‌سازد. در بعد دستورگذاری، زیرکارکردهای تعیین اولویت راهبردی (A1)، تنظیم نقشه راه (A2) و تنظیم سند تحول ملی (A3) هر سه از اهمیت بالایی برخوردارند با این حال عملکرد در این بخش‌ها ضعیف است که این موضوع آنها را در ناحیه اینجا تمرکز قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که اگرچه کشورها، ارزش استراتژیک تنظیم دستور کار را می‌شناسند اما در اجرا به دلیل نداشتن یک نقشه راه و مسیر مشخص و عدم همراهی با تحولات کشور با مشکل مواجه می‌شوند و از این رو نیازمند اقدام فوری جهت بهبود هستند.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که در بعد توسعه زیرساختی، توسعه زیرساخت‌های فیزیکی، فرهنگی، قانونی و امنیتی کشور در وضعیت خوبی قرار دارند و از این رو زیرکارکردهای این بخش‌ها همگی در ناحیه کار خوب را ادامه دهید قرار می‌گیرند. این زیرکارکردها شامل مواردی همچون توسعه زیرساخت گردشگری، زیرساخت ورزشی، زیرساخت گردشگری سلامت در بخش توسعه زیرساخت فیزیکی و تولید محتوای فرهنگی، تقویت همبستگی فرهنگی، ترویج هویت فرهنگی در بخش توسعه زیرساخت فرهنگی، تدوین چارچوب‌های قانونی و شفافیت در فرآیندهای قانونی در بخش توسعه زیرساخت قانونی و پایدارسازی هویت ملی، پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها در بخش توسعه زیرساخت امنیتی می‌شوند. از سوی دیگر در بعد توسعه زیرساختی، زیرکارکردهای توسعه زیرساخت فناوریانه، اقتصادی، مالی و سیاسی در اولویت پایین‌تری قرار می‌گیرند. دلیل قرارگیری این مؤلفه‌های کارکردی در ناحیه اولویت پایین احتمالاً بدین دلیل است که این زیرساخت‌ها احتمالاً به‌عنوان مراحل پشتیبانی‌کننده در نظر گرفته می‌شوند نه نقاط قانونی که هویت و تصویر برند ملی را به مخاطبان هدف منتقل می‌کنند. در واقع، چون کمپین برندسازی ملی بیشتر بر ایجاد یک روایت جذاب، هویت فرهنگی، ارزش‌های مشترک و جاذبه‌های منحصر به فرد (مانند گردشگری، فرهنگ یا نوآوری) تمرکز دارد، زیرساخت‌های مذکور بیشتر به‌عنوان یک تسهیل‌کننده عمل می‌کنند و به ندرت در محور اصلی کمپین برجسته می‌شوند. از سوی دیگر، دلیل دیگر قرارگیری آنها در این بخش ممکن است به دلیل عملکرد قابل قبول فعلی این زیرکارکردها باشد چرا که تصور ذی‌نفعان و متخصصین ممکن است این باشد که اگر این زیرساخت‌ها در حال حاضر عملکرد قابل قبولی دارند لذا نیازی به تأکید بر آنها در کمپین احساس نمی‌شود و بنابراین، منابع باید به سمت حوزه‌هایی با شکاف عملکردی بیشتر هدایت شوند.

یافته‌ها در بعد عملیاتی‌سازی و اجرای کمپین، زیرکارکردهای همگرایی در تصویرسازی ملی (D2)، تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی (D2)، توسعه یک روایت ملی یکپارچه (D3) را شامل می‌شود که برای اجرای کمپین بسیار مهم هستند اما به‌طور مداوم ضعیف عمل می‌کنند که این موضوع مؤلفه‌ها را در ناحیه اینجا تمرکز کنید قرار می‌دهد. این شکاف بین عملکرد و اهمیت، چالش جهانی تبدیل استراتژی به عمل را برجسته

می‌سازد و نشان می‌دهد که برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان مثل برنامه‌های کمپین برندسازی ملی، کشورها نیازمند ساختارهای سازمانی قوی و پتانسیل بالا جهت عملکرد اثربخش هستند که در صورت نداشتن این مهم قادر به عملکرد اثربخش نخواهند بود.

نهایتاً مطابق با یافته‌های شکل شماره (۴) مشخص است که بعد نظارت و ارزیابی با زیرکارکردهایی مانند ارائه بازخورد (E1) و بهبود مستمر (E2) با وجود اهمیت بالا، عملکرد ضعیفی را دارا می‌باشند و از این رو در ناحیه اینجا تمرکز کنید قرار می‌گیرند. دلیل قرارگیری این مؤلفه‌ها در ناحیه اینجا تمرکز کنید می‌تواند به دلیل عدم وضوح معیارهای کمی برای سنجش عملکرد نهادها در بخش‌های مختلف، عدم وجود نیروی انسانی متخصص و یا فناوری پیشرفته مثل سیستم‌های کنترل عملکرد هوشمند و... باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش کارآیی تحلیل اهمیت - عملکرد را در ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی کمپین‌های برندسازی ملی نشان داد. همچنین بر این نکته تأکید کرد که اگرچه کارکردهای فرآیندی برندسازی ملی برای موفقیت کشورها در تصویرسازی ملی و کسب مزایای رقابتی حیاتی است، اما عملکرد اغلب آنها در واقعیت ناکافی است. مبتنی بر تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد، مؤلفه‌های کارکردی در ۴ ناحیه (ادامه راهبرد، محل تمرکز، اولویت پایین و ائتلاف منابع) دسته‌بندی شدند که مبتنی بر آن هر یک نیازمند رویکرد و استراتژی متفاوتی بودند. به‌عنوان مثال، یکی از مؤلفه‌های کارکردی پژوهش، توسعه زیرساخت اقتصادی بود که مشخص شد که در ایران عملکرد ضعیفی دارد که این یافته با پژوهش صورت گرفته توسط پنداری (۲۰۲۴) سازگار بود. از دیگر مؤلفه‌های کارکردی که در این پژوهش بر لزوم توجه به آن به‌عنوان یک اولویت مهم تأکید شده بود؛ توسعه سیاست‌گذاری در زمینه‌های متنوع کمپین برندینگ ملی بود که علی‌رغم اهمیت بالا، کشور ایران در این زمینه دارای عملکرد ضعیفی بود. این یافته‌ها با یافته‌های مطالعه صورت گرفته توسط ژو و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی داشت. یکی دیگر مؤلفه‌های کارکردی مهم و دارای اهمیت بالا، لزوم توجه به توسعه گردشگری با در نظر داشتن اهمیت موارد زیست محیطی بود که این یافته با یافته‌های پژوهش انجام شده توسط لی

و ژو (۲۰۲۱) همخوانی داشت. از دیگر مؤلفه‌های کارکردی مهم شناسایی شده که دارای اهمیت و عملکرد بالایی در کمپین برندسازی ملی بود می‌توان به توسعه زیرساخت‌های فرهنگی-اجتماعی اشاره کرد که بر اساس تحلیل اهمیت-عملکرد در ناحیه ادامه راهبرد قرار داشت. این یافته‌ها با نتایج مطالعات صورت گرفته توسط میروم و طلاوینچ (۲۰۲۳) سازگاری داشت. به‌طور کلی، این پژوهش برخلاف مطالعات پیشین که عمدتاً بر معیارهای اقتصادی (مانند درآمد گردشگری) یا جنبه‌های محدود برندسازی ملی (مانند تقویت هویت فرهنگی) و یا صرفاً بر سیاست‌گذاری تمرکز داشتند؛ چارچوبی جامع برای ارزیابی تمامی مؤلفه‌های کارکردی ارائه کرد که این چارچوب می‌تواند به‌عنوان یک مدل عملیاتی برای تخصیص بهینه منابع و شناسایی ناسازگاری‌ها در کمپین‌های برندسازی ملی در کشورهای در حال توسعه به ویژه در شرایط پیچیده سیاسی و اقتصادی به‌کار گرفته شود. همچنین توصیه‌های سیاستی در این پژوهش که به شرح جدول شماره (۶) ارائه شده است می‌تواند به بهبود عملکرد کمپین‌های برندسازی ملی و توسعه ادبیات برندسازی ملی در زمینه‌های غیر غربی منجر شده و به فهم بهتری از اینکه چگونه کشورها می‌توانند به‌صورت استراتژیک تصویر و شهرت خود را به جهانیان ارائه دهند، کمک نماید.

جدول (۶): پیشنهادات راهبردی منطبق با جایگاه مؤلفه‌های کارکردی کمپین برندینگ ملی در ماتریس اهمیت - عملکرد

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
تشکیل کارگروه تخصصی برای اولویت‌بندی اهداف با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی	Q1	تعیین اولویت راهبردی	۱
طراحی یک برنامه زمان‌بندی شده مشخص با نقاط عطف قابل اندازه‌گیری و تخصیص منابع مشخص	Q1	تنظیم نقشه راه	۲
برگزاری جلسات مشورتی با نهادهای مرتبط برای تدوین سند جامع برندسازی ملی	Q1	تنظیم سند تحول ملی	۳

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
ایجاد یک پلتفرم مشترک بین سازمانی برای تبادل اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌ها	Q1	ایجاد همگرایی و هماهنگی	۴
تقویت نقش نهادهای مدیریتی کلان برای اطمینان از انسجام سیاست‌ها در سطوح مختلف	Q1	تنظیم‌کننده سیاست‌های کلان	۵
حفظ و توسعه جشنواره‌های فرهنگی و نمایشگاه‌های هنری در خارج از کشور، همکاری با سفارتخانه‌ها برای تقویت حضور فرهنگی در سطح جهانی	Q2	ترویج هویت فرهنگی	۶
تقویت استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای انتشار محتوای چندزبانه که جنبه‌های منحصر به فرد فرهنگی را برجسته می‌سازد، حمایت مالی و آموزشی از هنرمندان و صنایع خلاق برای خلق آثار فرهنگی و هنری مناسب با برند ملی	Q2	تولید محتوای فرهنگی	۷
طراحی کمپین‌های آموزشی برای ترویج ارزش‌های مشترک فرهنگی، برگزاری رویدادهای ملی مانند روز فرهنگی با مشارکت جوامع محلی برای تقویت حس تعلق	Q2	تقویت همبستگی فرهنگی	۸
جذب سرمایه‌گذاران خارجی در پروژه‌های عمرانی شهری و پروژه‌های پایدار مانند اکوتوریسم، ارتقای امکانات موجود در مقاصد گردشگری (مانند حمل و نقل، اقامتگاه‌ها، راه و جاده‌ها)، توسعه اپلیکیشن‌های هوشمند گردشگری به منظور ارتقاء کیفیت خدمات	Q2	توسعه زیرساخت گردشگری	۹
استانداردسازی خدمات پزشکی و اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی پزشکی به منظور افزایش اعتماد جهانی، تبلیغات هدفمند در بازارهای بین‌المللی با تمرکز بر کیفیت و هزینه رقابتی بخش سلامت، ارائه پکیج‌های جامع درمانی-تفریحی از طریق همکاری با بیمارستان‌ها و مراکز پزشکی معتبر	Q2	توسعه زیرساخت گردشگری سلامت	۱۰

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
توسعه امکانات ورزشی به منظور میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی مثل المپیک	Q2	توسعه زیرساخت ورزشی	۱۱
ایجاد یک پلتفرم ملی جهت هماهنگی فعالیت‌ها و پروژه‌های مرتبط با برند ملی	Q3	توانمندسازی دیجیتال	۱۲
همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های استارت‌آپ فناورانه در سطح بین‌الملل به منظور توسعه پیشرفت در راه اندازی و تقویت فناوری‌های نوین در کشور	Q3	مشارکت فناورانه	۱۳
بازنگری و به روز رسانی قوانین مرتبط با برندسازی ملی، ساده‌سازی فرآیندهای قانونی برای سرمایه‌گذاری خارجی و فعالیت‌های مرتبط با توسعه اقتصادی مثل صادرات	Q2	تدوین چارچوب‌های قانونی	۱۴
تهیه راهنمای ساده و قابل فهم برای ثبت مالکیت فکری برند ملی و انتشار آن در وبسایت‌های دولتی	Q2	حمایت و حفاظت از مالکیت فکری	۱۵
انتشار گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد نهادهای قانونی برای جلب، برگزاری دوره‌های توجیهی برای کارمندان دولتی در راستای ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت	Q2	شفافیت در فرآیندهای قانونی	۱۶
ایجاد و تقویت موزه‌ها و مراکز خاص برای مستندسازی و نمایش تاریخ و هویت ملی به نسل‌های آینده	Q2	پایدارسازی هویت ملی	۱۷
تشکیل تیم‌های تحلیل ریسک برای شناسایی تهدیدات بالقوه مثل بحران‌های سیاسی و تبلیغات منفی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه	Q2	پیش‌بینی تهدیدات و آسیب‌ها	۱۸
ایجاد یک پایگاه داده آنلاین از فرصت‌های تجاری بین‌المللی و به روزرسانی دوره‌ای آن، مشارکت در رویدادهای تجاری بین‌المللی موجود به صورت محدود و هدفمند	Q3	توسعه شبکه‌های تجاری بین‌المللی	۱۹

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
ارائه مشوق‌هایی مثل کاهش تعرفه مالیات جهت افزایش صادرات	Q3	بهبود زیرساخت‌های صادراتی	۲۰
تشکیل صندوق ویژه برندسازی ملی با مشارکت دولت و بخش خصوصی با هدف تعیین سهم مشخص از درآمدهای گردشگری یا صادرات	Q3	تأمین مالی پایدار	۲۱
همکاری با بانک‌ها برای ارائه خدمات دیجیتال پایه بدون هزینه اضافی برای سرمایه‌گذاران خارجی، ساده‌سازی فرآیندهای بانکی با هدف حمایت از سرمایه‌گذاران خارجی	Q3	توسعه زیرساخت بانکی	۲۲
شرکت در اجلاس‌های بین‌المللی، ایجاد تفاهم‌نامه‌های ساده و کم هزینه با سازمان‌های بین‌المللی برای همکاری‌های موردی در راستای پروژه‌های برندسازی ملی	Q3	تقویت همکاری‌های بین‌المللی	۲۳
برگزاری جلسات متمرکز با نمایندگان بخش‌های مختلف برای همراستا کردن سیاست‌ها با اهداف برند ملی	Q3	تقویت سیاست داخلی	۲۴
ایجاد یک کارگروه مرکزی با حضور نمایندگان بخش فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و... برای هماهنگی پیام‌ها و تصاویر مرتبط با برند ملی، برگزاری جلسات دوره‌ای با ذی‌نفعان کلیدی به منظور اطمینان از انسجام در ارائه تصویر ملی در رسانه‌ها و رویدادها	Q1	همگرایی در تصویرسازی ملی	۲۵
استفاده از ابزارهای تبلیغات دیجیتال برای ترفیع پیام برند با هزینه بهینه، همکاری با آژانس‌های بازاریابی بین‌المللی برای تدوین استراتژی‌های ترفیع و بازاریابی که با استانداردهای جهانی هم راستا باشد.	Q1	تدوین آمیخته ترفیع و بازاریابی	۲۶

پیشنهاد/پیشنهادات راهبردی	جایگاه در ماتریس IP	زیرکارکردهای کمپین برندینگ ملی	ردیف
همکاری با نویسندگان، فیلم سازان و متخصصان بازاریابی به منظور خلق یک داستان جذاب و مشترک از هویت ملی، ادغام روایت ملی در برنامه‌های آموزشی و فرهنگی به منظور تقویت پذیرش آن در سطح جامعه	Q1	ترسیم یک روایت ملی یکپارچه	۲۷
برگزاری جلسات منظم با نمایندگان برای ارائه گزارش پیشرفت و دریافت پیشنهادات بهبود، استفاده از نظرسنجی‌های کوتاه و هدفمند در رسانه‌های اجتماعی به منظور سنجش واکنش‌ها به فعالیت‌های کمپین برندسازی ملی	Q1	ارائه بازخورد	۲۸
مستندسازی تجربیات موفق یا ناموفق کمپین برای استفاده در مراحل بعدی و جلوگیری از تکرار اشتباهات، تشکیل تیمی اختصاصی برای تحلیل داده‌های عملکرد و ارائه پیشنهادات بهبود در بازه‌های زمانی مشخص	Q1	بهبود مستمر	۲۹

منبع: یافته‌های تحقیق

یادداشت‌ها

1. Pandari
2. Importance-Performance Analysis
3. Zhou et al
4. Lee, Xue
5. Meeprom & Talawinch
6. King & Horrocks

کتابنامه

عالم‌تبریز، اکبر؛ اخوان، مریم؛ احمدی، مریم (۱۳۹۹). تبیین و تحلیل اهمیت-عملکرد راهبردهای کیفیت خدمات. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۰ (۴۰). ۴۵-۶۸.

قادری، اسماعیل؛ کیانی، بتول؛ فقیهی، ابوالحسن و محمدزاده، سیدمجتبی (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مقصد گردشگری با رویکرد کارآفرینانه با ایفاده از

ماتریس اهمیت - عملکرد. فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی. ۱۲ (۱). ۱۶۵-۱۹۳.

- Aicher, T., Heere, B., Odio, M.A., Ferguson, J.M. (2023). Looking beyond performance: understanding service quality through the importance-performance analysis. *Sport Management Review*. 26 (3). 448-470.
- Alderman, P., Eggeling, K.A. (2023). Vision documents. Nation Branding and the Legitimation of non-democratic Regimes. *Geopolitics*. 29 (1). 288-318
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity* (The new Brand Management for Nations, Cities and Regions. Palgrave Macmillan.
- Alam-Tabrizi, Akbar; Akhavan, Maryam; Ahmadi, Maryam (2020). Explaining and Analyzing the Importance-Performance of Service Quality Strategies. *Strategic Management Studies*. 10 (40). 45-68 [In Persian]
- Babalola, T. O. (2023). Adopting Importance-Performance Analysis (IPA) model to assess land governance in the peri-urban areas of Ibadan, Nigeria. *Land Use Policy*. 12 (133).
- Bolin, G., Miazhevich, G. (2018). The soft power of Commercialized nationalist symbols: Using media analysis to understand nation branding campaigns. *European Journal of Cultural Studies*. 21 (5). 527-542
- Ceylan, D., Cizel, B., Karakas, H. (2021). Cross-Nationality importance-performance analysis of Middle East. All-inclusive mass tourism destination image. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Dubinsky, Y. (2023). Nation Branding, Country image and the scope of sport-tech diplomacy: lessons from the case of the Tokyo 2020 Olympic Games. *Journal of Global Sport Management*.
- Dashti, A.A., Al-Kandari, A.A., Almutairi, T.M., Altourah, A.F., Jamal, A. (2024). The Political Branding of a powerless nation: A Historical account of the branding of Kuwait during the reign of Sheikh Abdollah Al-Salem (1950-1965). *Journal of Communication Inquiry*. 48 (1). 150-177.
- Dinnie, K. (2015). *Nations Branding: Concepts, Issues*. Practice (2nd Edition). Routledge.
- Fan, Y. (2010). Branding the Nations: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*. 6 (2). 97-103.
- Garcia-Frnandez, J., Fernandez-Garcia, J., Sanchez-Oliver, A-J., Galvez-Ruiz, P., Grinaldi-Puyana, M., Cepeda-Carrion, G. (2020). Importance-Performance Matrix Analysis (IPMA) to Evaluate Service scape fitness consumer by gender and age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17 (18). 1-19.
- Hao, A.W., Paul, J., Trott, S., Guo, C., Wu, H-H. (2021). Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda. *International Marketing Review*. 38 (1). 46-69.

- He, J., Wang, Ch. L., Wu, Y. (2020). Building the connection between nation and commercial brand: an integrative review and future research directions. *International Marketing Review*. 38 (1). 1-17.
- Hauff, S., Franziska, Richter, N., Sarstedt, M., Ringle, Ch. M. (2024). Importance and Performance in PLS-SEM and NCA: Introduction the combined importance -performance map analysis (CIPMA). *Journal of Retailing and Consumer Service*. 78 (May): 103723. 1-14.
- Jimenez, A., Garai-Artetxe, E. (2025). The Catalan digital Republic: between Nation branding and Nation building. *Ethnopolitics*. 24 (1). 75-93.
- Khalifa Talib, M. M. (2020). Using Importance-Performance Matrix Analysis to Evaluate the Financial Performance of American Banks during the Financial Crisis. *Sage Open*. 10 (1). 1-17.
- Kim, S-A., Park, S., Kwak, M., Kang, Ch. (2025). Examining product quality and competitiveness via online reviews: An integrated approach of importance-performance competitor analysis and Kano model. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 82(January):104135. 1-13.
- King, N, Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: Sage.
- Li, X., Feng, J. (2022). Influenced or to be influenced: engaging social media influencers in nation branding through the lens of authenticity. *Global Media and China*. 7 (2). 219-240.
- Lee, S.W., Xue, k. (2021). An Integrated importance-performance analysis and modified analytic hierarchy process approach to sustainable city assessment. *Environmental Science and Pollution Research*. (28).63346-63358
- Meeprom, S., Talawanich, S. (2023). *Memorable experiences and their influential factors: an Importance-Performance Analysis of a Cultural event*. Leisure Studies.
- Minini, V. (2024). Italy is simply extraordinary: nation branding between tradition and innovation. *Place Branding and Public Diplomacy*. 21 (1). 1-14.
- Matas-Moonroy, J.H., Martin, J.C., Roman, C. (2025). An Importance-Performance analysis of public transport to the university campus based on best-worst scaling. *Research in Transportation Economics*. 109(March):101519. 1-13.
- Miyamaru, L., Lourencao, M., Dallavale de Padua, S I., Giralidi, J M E. (2023). Business Process Management applicability to destination country-brand management. *Benchmarking: An International Journal*. 31 (1). 278-30.
- Potapovs, M. (2024). Place branding: Is it public policy, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*. 20 (3). 1-18.
- Pandari, A.R. (2024). A new framework for sustainable development policymaking based on Importance-Performance Analysis. *Process Integration and Optimization for sustainability*. 8 (5). 1615-1627.
- Ghaderi, Esmaeil; Kiai, Batoul; Faghihi, Abolhassan; Mohammadzadeh, Seyed Mojtaba (2024). Identifying and Analyzing the Dimensions and Components

- of Tourism Destination Governance with an Entrepreneurial Approach Using the Importance-Performance Matrix. *Quarterly Journal of Studies on Islamic Progress Model*. 12 (1). 165-193.[In Persian]
- Rojas-Mendez, J.I., Khoshnevis, M. (2023). Conceptualizing nation branding: the systematic literature review. *Journal of product & Brand Management*. 32 (1). 107-123
- Rasovska, I., Kubickova, M., Ryglova, K. (2021). Importance-Performance Analysis approach to destination management. *Tourism Economics*. 27 (1). 1-8.
- Rookwood, J., Adeosun, K. (2021). Nation Branding and Public diplomacy: examining Japan's 2019 Rugby World Cup and 2020(21) Olympic games in the midst of a global downturn and the Covid-19 Pandemic. *Journal of Global Sport Management*. 8 (1). 1-22.
- Steenkamp, J-B. (2021). Building strong nation brands. *International Marketing Review*. 38 (1). 6-18.
- Sumrit, D., Sowjit, K. (2023). Winning Customer satisfaction toward Omnichannel logistics service quality based on an integrated importance-performance analysis and three-factor theory: Insight from Thailand. *Asia Pacific Management Review*. 28 (4). 531-543.
- Tijani, A., Majeed, M., Ofori, K S., Abubakri, A. (2024). Country branding research: a decade's systematic review. *Cogent Business & Management*. 11 (1). 1-24
- Williams, J., Davey, J., Kennedy, A-M., Krisjanous, J. (2024). Layton's marketing systems at the intersection of provisioning systems: examining failure. *Journal of Macromarketing*. 44 (2). 428-440
- Yongabo, P., Goransson, B. (2022). Constructing the national innovation system in Rwanda: efforts and challenges. *Innovation and Development*. 12 (1). 155-176.
- Zhuo, H., Zhang, Y., Zhou, L. (2023). The impact of government policies on place branding performance: evidence from China. *Total Quality Management & Business Excellence*. 34 (5,6). 712-742.

طراحی الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت

محمد رضامهدوی هزاوه *

محمد جوادی **

نادر جعفری هفتخوانی ***

محمد یوسف حسینی بالام ***

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی راهبردی جهت تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت، مبتنی بر مزیت رقابتی ایدئولوژیک انجام شده است. این پژوهش با تأکید بر نقش کلیدی بازوی اقتصادی در تکمیل و پشتیبانی از ابعاد نظامی، سیاسی و فرهنگی، ایدئولوژی مقاومت را اصلی‌ترین منبع مزیت رقابتی در برابر نظام سلطه معرفی می‌کند و در پی آن است تا با ارائه مدلی مفهومی-کاربردی، زمینه‌ی بهره‌برداری هدفمند از این ظرفیت را در سطح تعاملات اقتصادی محور مقاومت فراهم آورد. این مطالعه با استفاده از راهبرد پژوهش تحلیل محتوای کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایانه صورت گرفته و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از نخبگان علمی و اجرایی در حوزه‌های اقتصاد، علوم سیاسی، سیاست خارجی و محور مقاومت گردآوری شده است. یافته‌های پژوهش در قالب الگویی متشکل از چهار طبقه اصلی و نوزده طبقه فرعی تنظیم شده‌اند؛ پیشایندها شامل الزامات ملی، فراملی و ضمنی، زمینه‌ها در دو دسته‌ی پیشران شامل عوامل ساختاری-ژئوپلیتیکی، سیاسی-ایدئولوژیک، اقتصادی-فناورانه و تحول محور و مانع شامل تهدیدات فراملی، چالش‌های محیطی و ضعف‌های داخلی، محتوا شامل ارزش‌های بنیادین، اصول راهبردی، مقتضیات ایدئولوژیک، قابلیت‌های عملیاتی و گفتمان کلیدی و پسایندها شامل دستاوردهای اقتصادی، ارتقای قدرت سیاسی-امنیتی، توسعه فرهنگی-تمدنی و استقلال راهبردی هستند. این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی مفهومی و سیاست‌پذیر، مبنای بازطراحی راهبرد دیپلماسی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت قرار گیرد.

واژگان کلیدی

الگوی راهبردی؛ مزیت رقابتی اجتماعی؛ ایدئولوژی؛ محور مقاومت؛ روابط بین‌الملل.

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران. ایران. (نویسنده مسئول)

m.mahdavi.h@isu.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران. ایران.

m.javadi@isu.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران. ایران.

jafari@isu.ac.ir

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران. ایران.

mj.hosseini@isu.ac.ir

مقدمه

در شرایط جهان نوین که با تحولات فزاینده در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فناوری همراه است، اهمیت هوشمندی رقابتی به معنای تشخیص روندهای آتی و الگوهای رفتاری، بیش از پیش نمایان می‌شود (آرام‌سرشت، باقرزاده، مهرآرا و طبری، ۱۳۹۹، ص. ۸). یکی از اصلی‌ترین اهداف تشکیل جمهوری اسلامی ایران، حفظ منافع ملی است که از طریق ایدئولوژی به مثابه تعبیری از هویت ملی، دنبال می‌شود. لذا نه تنها تصور تقابل ایدئولوژی انقلاب اسلامی با منافع ملی، ناصواب است (آیت‌الله‌خامنه‌ای، ۱۳۹۷/۴/۳۰)، بلکه شاید بتوان ایدئولوژی را در عصر حاضر، مهم‌ترین مزیت رقابتی یک جامعه در نظر گرفت؛ چرا که توانایی یک ملت برای رقابت مؤثر در اقتصاد جهانی تا حد زیادی به ایدئولوژی غالب آن بستگی دارد (Lodge, 2009, p. 1). جهت همسوسازی مزیت رقابتی با مسائل معاصر، لزوم انجام پژوهش‌های جدید درباره‌ی زمینه‌سازی قابلیت‌های پویا در روابط سیاسی و بین‌المللی در حال ظهور احساس می‌شود (Nayak, Bhattacharyya & Krishnamoorthy, 2022, p. 14). از سوی دیگر بخش مهمی از منافع ملی جمهوری اسلامی ایران در بخش خارجی با ایجاد ائتلاف و اتحاد با جبهه‌ی مقاومت گره خورده و محور مقاومت همواره به عنوان بخشی از واقعیت راهبردی جمهوری اسلامی ایران تلقی می‌شود (متقی، ۱۳۹۷).

ایدئولوژی به‌عنوان یک مفهوم مهم و پیچیده در علوم اجتماعی که به‌طور کلی نشان‌دهنده‌ی ایده‌های سیاسی و اجتماعی است، به‌طور خاص در پژوهش‌های علم مدیریت، برای نشان دادن چگونگی تأثیر ایده‌ها بر سازمان‌ها و کسب‌وکارها استفاده می‌شود (Seeck, Sturdy, Boncori & Fougère, 2020, p. 1). همچنین بالزاک و بارنیر-خاوام^۱ (۲۰۲۱) باور دارند که ایدئولوژی اهداف و مسیر پیش‌روی کلان‌راهبردهای کشورها را تعیین می‌کند. از طرفی پس از گذشت سال‌ها، علاقه‌ی پژوهشگران به مفهوم ایدئولوژی در محافل علمی مجدداً احیا شده و این مفهوم که از سال ۱۷۹۶ تاکنون سفری پرفراز و نشیب را طی کرده، اخیراً به‌عنوان ابزار تحلیلی قدرتمندی که می‌تواند در مطالعات مدیریت و سازمان، مورد بهره‌برداری قرار گیرد، معرفی می‌شود (Kouvaras, 2021, p. 1). با توجه به بُعد ایدئولوژیک محور مقاومت در کنار اصل

یکصد و پنجاه و چهارم «قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران^۲»، مبنی بر اینکه «جمهوری اسلامی ایران سعادت انسان در کل جامعه بشری را آرمان خود می‌داند و استقلال و آزادی و حکومت حق و عدل را حق همه‌ی مردم جهان می‌شناسد. بنابراین، در عین خودداری کامل از هرگونه دخالت در امور داخلی ملت‌های دیگر، از مبارزه‌ی حق‌طلبانه‌ی مستضعفین در برابر مستکبرین در هر نقطه از جهان حمایت می‌کند (فتوحی و کوهی - اصفهانی، ۱۳۹۷، ص. ۵۳)» و در نظر گرفتن این سخن از معمار کبیر انقلاب اسلامی ایران که فرمود: «ما این واقعیت و حقیقت را در سیاست خارجی و بین‌الملل اسلامی مان بارها اعلام نموده‌ایم که در صدد گسترش نفوذ اسلام در جهان و کم کردن سلطه‌ی جهانخواران بوده و هستیم (آیت‌الله خمینی، ۱۳۹۲، ص. ۵۶)»، در پژوهش حاضر محور مقاومت به یک جغرافیای خاص محدود نشده بلکه این محور تمامی جنبش‌ها و نهضت‌های آزادی‌بخش متأثر از ایدئولوژی مقاومت را در سرتاسر گیتی در بر می‌گیرد.

به منظور تقویت نقش الهام‌بخش و گسترش تعاملات بین‌المللی در «سند چشم‌انداز توسعه‌ی بلندمدت جمهوری اسلامی ایران^۳» لازم است جایگاه جمهوری اسلامی ایران در نظم نوین جهانی بازخوانی شود؛ بر اساس منویات رهبر حکیم انقلاب در بیانیه‌ی گام دوم انقلاب اسلامی، جهان امروز تحولات شگرفی را شامل تحرک جدید نهضت‌بیداری اسلامی بر اساس ایدئولوژی مقاومت در برابر سلطه‌ی آمریکا و صهیونیسم، شکست سیاست‌های آمریکا در منطقه‌ی غرب آسیا و زمین‌گیر شدن همکارانش در منطقه، گسترش حضور قدرتمندانه‌ی جمهوری اسلامی در غرب آسیا و بازتاب وسیع آن در سراسر جهان شاهد است (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۷، ص. ۱۲).

در کنار فرصت‌های سیاسی و اجتماعی حاصل از تقابل جمهوری اسلامی ایران با نظام سلطه، نباید از ظرفیت‌های این تقابل در راستای توانمندسازی محور مقاومت، به‌ویژه در بُعد مغفول آن یعنی اقتصاد، غافل شد. امروزه با توجه به معنای ایجابی مقاومت از نگاه نظریه‌پردازان این جریان، اهمیت و ضرورت تقویت بازوهای نظامی، فرهنگی و اجتماعی در متحدان محور مقاومت در برابر رقبا بر کسی پوشیده نیست (افتخاری، ۱۳۹۹، ص. ۸۱). اما در شرایط کنونی، تقویت بازوی اقتصادی محور مقاومت به منزله‌ی قوای محرکه‌ی این حرکت در فضای رقابت جهانی با تکیه بر مزیت‌های رقابتی بالقوه‌ی

بازیگران این جریان، ضرورتی دو چندان دارد. در واقع به تعبیر مقام معظم رهبری، «اقتصاد یک نقطه‌ی کلیدی تعیین‌کننده است» که در صورت قوت، عامل مهم سلطه‌ناپذیری و نفوذناپذیری و در صورت ضعف، زمینه‌ساز نفوذ، سلطه و دخالت دشمنان خواهد بود (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۷، ص. ۱۰). بنابراین، تقویت اقتصاد اعضای مقاومت از طریق گسترش تعاملات اقتصادی درون این محور، جهت حفظ انسجام درونی آن امری ضروری است؛ چراکه با عنایت به فرموده‌ی خداوند متعال در قرآن کریم: «وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ»^۱، باید توجه داشت که «قوت» ابعاد وسیعی را دربر می‌گیرد؛ در وهله‌ی اول قوت نظامی به ذهن خطور می‌کند، اما نمی‌توان از اهمیت حیاتی «قوت اقتصادی» در جنگ نوین حق و باطل غافل شد (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۹۹).

از آنجاکه ایده‌ی محور مقاومت، جنبشی فراملی با زیربنای محکم ایدئولوژیک است، به‌طور طبیعی به گسترش حوزه‌ی سیاسی خود منجر می‌شود (ترابی‌فرد، ۱۳۹۹). در همین راستا، آلسینا و اسپولائوره^۲ (۱۹۹۷) تأکید دارند که گسترش حوزه‌های سیاسی در بلندمدت موجب محو شدن مرزهای اقتصادی و افزایش بهره‌وری تجاری می‌شود. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن این مسأله به‌عنوان پیشرانی برای تقویت تعاملات اقتصادی با کشورها و ملت‌های متحد، با تکیه بر نظریه‌ی «ایدئولوژی و رقابت‌پذیری ملی»^۳ (Lodge, 2009, p. 1) ایدئولوژی جمهوری اسلامی ایران را به‌عنوان مهم‌ترین منبع اجتماعی مزیت رقابتی این کشور در سطح ملی، جهت بهبود و تقویت تعاملات اقتصادی ایران در این بازار و ایفای نقش رهبری اقتصادی به‌عنوان مکملی برای نقش رهبری سیاسی و اجتماعی جمهوری اسلامی در محور مقاومت معرفی می‌نماید که استراتژی ایدئولوژی محور این کشور را شکل می‌دهد.

بر این اساس، سؤال اصلی تحقیق «چیستی الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی ایران در محور مقاومت» است و در پی آن، پرسش‌های فرعی به شناسایی پیشایندها، زمینه‌ها، محتوا و پسایندهای این راهبرد اختصاص دارد. هدف نهایی نیز طراحی این الگو بر مبنای چهار بُعد یادشده است.

۱. ادبیات پژوهش

این مطالعه مبتنی بر چندین نظریه‌ی کلیدی بنا شده است که پایه‌ای برای درک چگونگی بهره‌برداری از ایدئولوژی به‌عنوان یک مزیت رقابتی ملی در اقتصادهای محور مقاومت فراهم می‌کند؛ در زمینه‌ی راهبرد ایدئولوژی محور، بر نظریه‌ی مزیت رقابتی^۷ راهبردی در بُعد کلان آن یعنی مزیت رقابتی ملت‌ها^۸ و توجه به عواملی که به یک کشور اجازه می‌دهند در بازارهای جهانی نسبت به رقبا به جایگاه برتری دست پیدا کند (Porter, 1990, pp. 1-2)، دیدگاه مبتنی بر منابع^۹ و توجه به اهمیت منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تکیه دارد (Barney, 1991, pp. 1-2). همچنین از نقش بسیار مهم عوامل اجتماعی و محیطی در شکل‌گیری مزیت رقابتی در اقتصاد نوین نیز غافل نبوده (Porter & Kramer, 2019, p. 8) و ایدئولوژی جمهوری اسلامی ایران را به‌عنوان یک نیروی وحدت‌بخش که انسجام اجتماعی و اقدام جمعی به سوی اهداف مشترک را ترویج می‌دهد (Umam, 2019, p. 6)، در نظر می‌گیرد؛ زیرا واقعیت آن است که «تأکید بر عدالت و مقاومت در برابر ظلم، به شکل گسترده‌ای با ارزش‌های انسانی همخوانی دارد و آن را به یک انگیزه‌ی قدرتمند برای جذب و بسیج حمایت‌های داخلی و بین‌المللی تبدیل می‌کند» (Glombitza, 2022, pp. 9-10). ساماندهی این حمایت‌ها در قالب تعاملات اقتصادی، تقویت تاب‌آوری اقتصادی^{۱۰} محور مقاومت به معنای افزایش استقامت و بازیابی در برابر تکانه‌های اقتصادی را برای اعضای این محور به ارمغان می‌آورد (Montrimas, Bruneckienė, Navickas & Martinkienė, 2024, p. 2).

۱-۱. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به‌عنوان جوهره‌ی مدیریت راهبردی، بیانگر توانایی سازمان‌ها یا کشورها در دستیابی به عملکردی برتر در یک محیط رقابتی است؛ به‌گونه‌ای که رقبا به‌سادگی قادر به تقلید از آن نباشند (Barney, 1991, p. 3). بدین ترتیب، همواره میان راهبرد و مزیت رقابتی همبستگی متقابلی وجود دارد (Sutrisno, Almaududi Ausat, Suherlan, & Rijal, 2024, p. 3). اندیشمندان از زوایای گوناگونی به تحلیل این مفهوم پرداخته‌اند. چمبرلین^{۱۱} (۱۹۳۵) با معرفی مفهوم رقابت انحصاری، چگونگی ایجاد مزیت رقابتی از طریق تمایز محصولات را مورد بررسی قرار داد. آلدرسون^{۱۲} (۱۹۶۵) با طرح مفهوم

«مزیت تفاضلی»، بر اهمیت تمایز محصولات در کسب مزیت رقابتی تأکید کرد و برای نخستین بار، پورتر^{۱۳} (۱۹۸۵) مزیت رقابتی را به عنوان توانایی یک شرکت در ایجاد ارزش بیشتر برای مشتریان نسبت به هزینه‌های تولید آن تعریف و راهبردهای رقابتی را به عنوان ابزارهایی برای دستیابی به این هدف معرفی نمود.

ورنرفلت^{۱۴} (۱۹۸۴) نیز از دیدگاه منابع به تحلیل سازمان‌ها پرداخت و پایه‌گذار دیدگاه مبتنی بر منابع شد که بر اهمیت مدیریت مؤثر منابع داخلی سازمان‌ها در کسب برتری تأکید دارد. بارنی^{۱۵} (۱۹۹۵) نشان داد که تمرکز بر نقاط قوت داخلی و کاهش ضعف‌ها احتمال دستیابی به مزیت رقابتی را دوچندان می‌کند. همچنین، هانت و مورگان^{۱۶} (۱۹۹۵) نظریه‌های مزیت رقابتی را با نظریه‌ی نئوکلاسیک رقابت مقایسه کردند و به نقش منابع در ایجاد مزیت رقابتی پرداختند. برخی دیگر از صاحب‌نظران نیز تأثیر عواملی فراتر از منابع مشهود سازمانی بر ایجاد جایگاه برتر رقابتی را مورد توجه قرار دادند. بارنی و هسن^{۱۷} (۱۹۹۴) با این رویکرد، به تحلیل نقش اعتماد به عنوان منبع مزیت رقابتی پرداختند و شرایطی که اعتماد می‌تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود را بررسی کردند. همچنین ماتا، فوئرس و بارنی^{۱۸} (۱۹۹۵) به نقش روندهای فناوری اطلاعات در بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی پرداختند. مک‌گراث، تسای، ونکاتارامن و مک‌میلان^{۱۹} (۱۹۹۶) بر اهمیت درک علی و مهارت‌های نوآوری در ایجاد مزیت رقابتی تأکید کردند. رویکردهای نوین‌تر نیز به تأثیر رفتارهای انسانی و روانشناسی بر مزیت رقابتی پرداخته و نشان می‌دهند که اقتصاد رفتاری، تحلیل جدیدی از این مفهوم ارائه می‌کند (Eskandarinia, 2021, p. 1). بر همین اساس، نایاک و همکاران^{۲۰} (۲۰۲۲) سیر تطور مفهومی مزیت رقابتی را در پنج نسل خلاصه نموده‌اند.

شکل (۱): سیر تطور مفهومی مزیت رقابتی در قالب نسل‌های پنج‌گانه



منبع: (Nayak, Bhattacharyya & Krishnamoorthy, 2022, pp. 8-13)

از طرفی در سطح ملی، مزیت رقابتی ملی به عواملی اشاره دارد که یک کشور را قادر می‌سازد تا در بازار جهانی از دیگران پیشی بگیرد. این مزیت‌ها می‌توانند شامل منابع طبیعی، عوامل جغرافیایی، نیروی کار ماهر، نوآوری، زیرساخت‌های پیشرفته و حتی شامل سیاست‌های اقتصادی مطلوب باشند (Albekova, 2023, p. 3). به گفته‌ی پورتر (۱۹۹۰) به‌عنوان بنیان‌گذار این نحله‌ی مطالعاتی، در دنیای رقابت فزاینده‌ی جهانی که کشورها اهمیت بیشتری نسبت به کسب‌وکارها پیدا کرده‌اند، شکوفایی ملی (در عرصه‌ی اقتصاد بین‌المللی) موروثی نیست، بلکه ایجاد شدنی یا به تعبیری اکتسابی است. او موضوعاتی اجتماعی نظیر ارزش‌های ملی، فرهنگ، ساختارهای اقتصادی، نهادها و تاریخچه‌های ملت‌ها را از جمله عوامل ایجاد کننده‌ی مزیت رقابتی در سطح ملی برمی‌شمارد. در چنین شرایطی، ظهور اشکال مختلف اقتصاد سیاسی و تنوع فرهنگی مرتبط نیز شکل جدیدی از مزیت رقابتی را می‌طلبد که مزیت‌های سازمان‌ها را با سیاست‌های کشور خود همگام ساخته و راهبردهای کلان ملی را دنبال کند (Teece, 2020, p. 9). لاج ۲۱ (۲۰۰۹) نیز معتقد است هماهنگی نهادهایی مانند دولت و کسب‌وکارها با ایدئولوژی‌های ملی به دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند.

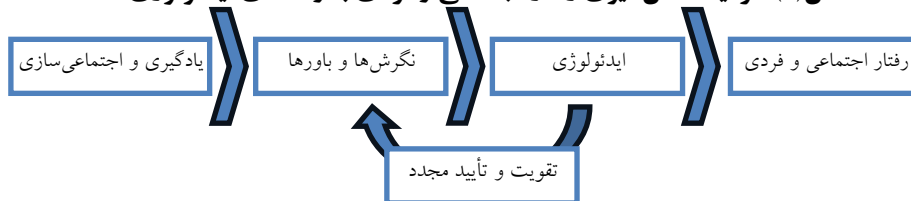
۲-۱. ایدئولوژی

مفهوم ایدئولوژی از دهه‌ی ۱۷۹۰ تاکنون تحولات شگرفی را تجربه کرده است. این روند با نظریه‌ی «پایان ایدئولوژی»^{۲۲} دانیل بل^{۲۳} متأثر از اتمام جنگ جهانی دوم در دهه‌ی ۱۹۶۰ به‌نظر به پایان رسید، اما در سال ۲۰۰۶ با نظریه‌ی «پایانی بر پایان ایدئولوژی»^{۲۴} توسط جان‌تی جاست^{۲۵}، مجدداً مطرح شد. بر اساس این نظریه، ایدئولوژی همچنان به‌عنوان یک عنصر اجتماعی و ضمنی در مناسبات سیاسی و اجتماعی تأثیرگذار است. اگرچه مردم در عصر جدید از نظر تنوری نسبت به ایدئولوژی‌ها آگاهی ندارند، اما رفتارهایشان به‌طور غیرمستقیم تحت تأثیر نگرش‌های ایدئولوژیک قرار دارد. رفته رفته این مفهوم مجدداً به‌عنوان یک ابزار تحلیلی قدرتمند به عرصه‌ی مطالعات علوم اجتماعی راه یافت و مطالعات رشته‌ی مدیریت نیز در این میان از قافله عقب نمانده و به ویژه در سال‌های اخیر مفهوم ایدئولوژی را مورد توجه ویژه‌ای قرار داده‌اند؛ چراکه تمامی نظریه‌های علوم اجتماعی آراسته به ارزش‌ها هستند و امکان ندارد نظریه‌ای در علوم اجتماعی، عاری و

خالی از ارزش باشد (زیباکلام، ۱۳۸۰، صص. ۷-۹). بنابراین، ایدئولوژی به‌عنوان بُعدی کلیدی از پارادایم زیربنایی نظریه‌ها و نتایج تحقیق در نظر گرفته می‌شود (Alvesson, 1991, p. 1).

هر ایدئولوژی برخواسته از زیربنایی فکری تحت عنوان جهان‌بینی است که نگرش انسان به هستی را تعیین می‌کند. نتیجه‌ی ایدئولوژی نیز شکل‌گیری ارزش‌ها و هنجارهای مطابق با آن و جهان‌بینی زیربنایی آن است (مطهری، ۱۳۷۹، ص. ۹۷). بنابراین، ایدئولوژی به‌عنوان مجموعه‌ای منسجم از مفروضات و هنجارها تعریف می‌شود (Alvesson, 1991, p. 3) که از طریق فرآیندهای یادگیری و اجتماعی‌سازی منتقل می‌شود. این فرآیند نه تنها رفتار فردی و اجتماعی را هدایت می‌کند بلکه به تقویت و تأیید نگرش‌ها و باورهای موجود نیز منجر می‌شود (مطهری، ۱۳۷۹، ص. ۹۷؛ Dumoulin, 2021, p. 4). شکل شماره (۲)، این فرآیند را به تصویر می‌کشد.

شکل (۲): فرآیند شکل‌گیری رفتار اجتماعی و فردی به واسطه‌ی ایدئولوژی



منبع: (Dumoulin, 2021, p. 4)

۳-۱. محور مقاومت

عنصر مقاومت از بدو خلقت در وجود نوع بشر نهادینه شده و در تاریخ ملت‌ها به‌عنوان یک ارزش زیربنایی شناخته می‌شود که جایگاه و اعتبار اقوام و تمدن‌ها را ارزش‌گذاری می‌کند (افتخاری، ۱۳۹۹، ص. ۵). محور مقاومت از دو منظر ایدئولوژیک و ژئوپلیتیک قابل تعریف است؛ از نظر ژئوپلیتیک، محور مقاومت به‌عنوان استراتژی تعریف‌شده توسط جمهوری اسلامی ایران، به مجموعه‌ای از کشورها و گروه‌هایی اشاره دارد که با هدف مشترک مقابله با نفوذ غرب، به ویژه ایالات متحده و متحدانش، در منطقه‌ی غرب آسیا همکاری می‌کنند که از طریق حمایت از گروه‌های مسلح غیردولتی، تحکیم روابط سیاسی و ایجاد کریدورهای ژئوپلیتیکی به دنبال تحکیم نفوذ ایران در منطقه است؛ این محور نه تنها به دنبال مقابله با تهدیدات خارجی است بلکه هدف آن تقویت موقعیت راهبردی

ایران و ایجاد یکپارچگی جغرافیایی در غرب آسیا، با دسترسی به دریای مدیترانه و ایجاد نزدیکی به مرزهای رژیم صهیونیستی خواهد بود (Azandehi, Zandi, Yazdanpanah, Dero, 2023, pp. 3-4). از نظر ایدئولوژیک، این محور حول ایدئولوژی مخالفت با سازش و تسلیم شدن مقابل امپریالیسم غربی با سردمداری ایالات متحده و شریک استراتژیک آن در منطقه غرب آسیا یعنی رژیم صهیونیستی، ایجاد شده است (Aoudé, 2022, p. 9). پس به شکل خلاصه، محور مقاومت، ائتلافی متشکل از مجموعه متحدان دولتی و غیردولتی است که منافع مشترک ملی و ایدئولوژیک داشته و تلاش می‌کنند با سیاست‌های مستقلانه و مبتنی بر مقاومت خود، نظام سلطه با محوریت ایالات متحده آمریکا و متحدانش از جمله رژیم صهیونیستی را مورد نقد قرار دهند (محمودی رجا، باقری دولت‌آبادی و راوش، ۱۳۹۷، ص. ۹).

محور مقاومت در تعریف سنتی، عموماً شامل گروه‌هایی همچون حزب‌الله در لبنان، شبه‌نظامیان شیعه در عراق، حوثی‌ها در یمن و سایر جریانات اعتقادی است که با اهداف منطقه‌ای جمهوری اسلامی ایران همسو هستند. اما با گذر زمان و عبور این جریان از رویدادهای ژئوپلیتیکی مهمی همچون حمله‌ی ایالات متحده به عراق در سال ۲۰۰۳ و قیام‌های بیداری اسلامی در سال ۲۰۱۰، تعریف نوین، محور مقاومت را از انحصار موقعیت جغرافیایی خارج نموده و خطوط مرزی این جریان را در دستگاه فکری و ایدئولوژیک افراد، گروه‌ها، جریان‌ها و جنبش‌ها در سرتاسر جهان ترسیم می‌کند؛ تا جایی که به اعتقاد مقام معظم رهبری^{مدظله‌العالی} دانشجویان حامی مردم فلسطین و معترض به نسل‌کشی فلسطینیان توسط رژیم صهیونیستی در دانشگاه‌های ایالات متحده و در قلب آمریکا نیز «بخشی از جبهه‌ی مقاومت» را تشکیل می‌دهند (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۴۰۳). همچنین گسترش ایدئولوژی انقلاب اسلامی و تقویت گفتمان این انقلاب ناظر به مستضعفین، محیط‌های بین‌المللی را تا حد زیادی تحت تأثیر این گفتمان قرار داده و به تبع آن احزاب و گروه‌های بسیاری از دل ملت‌های غرب آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین سربرآوردند؛ این جنبش‌ها جایگاه ممتازی برای جبهه‌ی مقاومت ایجاد کردند (زارعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰۷). با این حال، اعضای محور مقاومت صرف نظر از گرایش‌های مذهبی یا ملی متفاوت، از نظر ایدئولوژیک راهبردهای مشترکی را در پیش گرفته‌اند که آنان را به

یکدیگر پیوند می‌زند؛ از جمله روحیه‌ی استکبارستیزی و مبارزه با ایادی استکبار و در رأس آن، رژیم غاصب صهیونیستی (سلطانی‌گیشینی، ۱۴۰۱، ص. ۳).

این پژوهش در زمینه‌ی تقویت تعاملات اقتصادی محور مقاومت نیز بر پایه‌ی نظریه‌های سیستم‌های جهانی^{۲۶} والرش‌تاین^{۲۷} و الهیات رهایی‌بخش^{۲۸} فریره^{۲۹} استوار است که درک عمیق‌تری از مبانی ایدئولوژیک و اهمیت تاریخی محور مقاومت فراهم می‌کنند. از منظر نظریه‌ی سیستم‌های جهانی که ساختار هسته - پیرامون را در روابط جهانی مطرح می‌کند، هسته شامل کشورهای غالب و توسعه‌یافته است در حالی که پیرامون کشورهای کمتر توسعه‌یافته‌ای که اغلب به سبب منابع‌شان مورد استثمار قرار می‌گیرند را در بر می‌گیرد (Wallerstein, 1974, p. 103). محور مقاومت این پویایی هسته - پیرامون را به چالش کشیده و از یک جهان چندقطبی حمایت می‌کند که در آن کشورهای پیرامونی، حاکمیت خود را اعلام کرده و در برابر سوء استفاده‌های ناخواسته و سلطه‌گرانه مقاومت می‌کنند. در زمینه‌ی ارتباطات توسعه نیز، نظریه‌ی الهیات رهایی‌بخش در آمریکای جنوبی با اصول ایدئولوژیک محور مقاومت همخوانی دارد؛ فریره در این نظریه بر اهمیت حیاتی آگاهی‌بخشی و توانمندسازی جوامع تحت ستم برای مواجهه با چالش نابرابری‌های نظام‌مند و دستیابی به عدالت اجتماعی تأکید کرده است (Freire, 1970, pp. 43-71).

پژوهش حاضر در صدد است با ارائه‌ی الگویی راهبردی، چگونگی بهره‌برداری تجاری از ایدئولوژی مقاومت را به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی جهت تقویت بازوی اقتصادی این محور تبیین نماید. بدین منظور، تعاریف عملیاتی برگزیده‌ی ادبیات پژوهش در جدول شماره (۱) خلاصه شده است.

جدول (۱): تعریف عملیاتی واژگان پژوهش

اصطلاح	تعریف برگزیده در پژوهش
مزیت رقابتی ^{۳۰}	مزیت رقابتی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی و کلیدی در مدیریت استراتژیک، شامل عملکرد برتر، نوآوری و توانایی تطبیق با روندهای اجتماعی و تغییرات بازار شناخته می‌شود که به توانایی یک سازمان یا کشور در ارائه‌ی ارزش بیشتر به مشتریان نسبت به رقبای، باز می‌گردد. این مزیت از طریق کاهش قیمت‌ها یا ارائه‌ی مزایای مشهود یا نامشهود بیشتر حاصل شده و می‌تواند به‌صورت پایدار یا نسبی باشد.

اصطلاح	تعریف برگزیده در پژوهش
مزیت رقابتی اجتماعی ^{۳۱}	این مفهوم نوظهور که مزیت اجتماعی را با مزیت رقابتی ادغام کرده و منجر به ایجاد یک تحول انسانی در مفهوم مزیت رقابتی می‌گردد، به توانایی سازمان‌ها و کشورها برای کسب مزیت رقابتی از طریق عناصر اجتماعی و تعاملات آنها اشاره دارد که در نتیجه‌ی آن کسب مزیت اجتماعی همراه با عملکرد مالی برتر رقم خواهد خورد.
ایدئولوژی ^{۳۲}	مراد از ایدئولوژی، دایره‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای (بایدها و نبایدها) فردی و اجتماعی- سیاسی است که یا خود دارای وجهی اجرایی و عملیاتی هستند یا این‌که مرجع و مسندی برای نظریه‌پردازی اجتهادی و عملیاتی واقع می‌شوند و از طریق هدایت بینش، رفتار و کنشگری‌های جوامع بشری، هویت و منافع آنها را تعریف می‌کنند.
راهبرد ایدئولوژی محور ^{۳۳}	راهبرد ایدئولوژی محور به کلان‌راهبرد برخاسته از باورها و ارزش‌های ملی اشاره دارد که ضمن تحقق اهداف ایدئولوژیک، در اقدامات و برنامه‌های عملیاتی خویش نیز از ارزش‌های ایدئولوژیک تخطی نکرده و سیاست‌های کلان کشور را در راستای منافع ملی سازماندهی می‌کند.
محور مقاومت ^{۳۴}	محور مقاومت ائتلافی فراجغرافیایی و جریانی فکری، متشکل از مجموعه‌ی متحدان دولتی و غیردولتی با محوریت جنبش‌های آزادی‌بخش است که منافع مشترک ملی و ایدئولوژیک داشته، در سرتاسر پهنه‌ی گیتی گسترده شده و تلاش می‌کنند با سیاست‌های مستقلانه و مبتنی بر مقاومت خود، نظام سلطه با محوریت ایالات متحده‌ی آمریکا و رژیم صهیونیستی را مورد نقد قرار دهند.

منبع: محقق ساخته

۲. پیشینه پژوهش

مفاهیم ایدئولوژی و مزیت رقابتی در مطالعات علوم اجتماعی و دانش مدیریت همواره از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند. از سوی دیگر، محور مقاومت و روابط بین‌الملل نیز پیشینه‌ی مطالعاتی عمیقی را در دانش علوم سیاسی به خود اختصاص داده‌اند. گیرتر^{۳۵} (۱۹۶۴) ایدئولوژی را نظامی فرهنگی می‌داند که با ایجاد معنا و هویت، انسجام اجتماعی را ممکن می‌سازد. بورت^{۳۶} (۱۹۹۲) نیز نشان داد که پرکردن حفره‌های ساختاری در ارتباطات اجتماعی و ایجاد انسجام، به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود. این دیدگاه‌ها

به نحوی ظرفیت‌های اجتماعی و ارتباطی ایدئولوژی را در جهت ایجاد مزیت برجسته می‌سازند.

خلیلی (۱۳۸۵) با بررسی نسبت میان ایدئولوژی و راهبرد، بر این باور است که ایدئولوژی در تعیین اهداف و راهبرد در رسیدن به آنها نقش دارد. جاست^{۳۷} (۲۰۰۶) با نقد نظریه‌ی پایان ایدئولوژی دانیل بل، استمرار نقش ایدئولوژی در رفتار سیاسی را با شواهد تجربی تقویت می‌کند. میتزبرگ^{۳۸} (۲۰۰۷) نیز سازمان‌های مأموریت‌محور را دارای ساختاری ایدئولوژیک دانسته و بر جایگاه افرادی با تعهد ارزشی در چنین سازمان‌هایی تأکید دارد.

نیسی (۱۳۸۷) با هدف بررسی تطبیقی تأثیر ایدئولوژی در توسعه‌ی صنعت گردشگری در کیش و دبی، نقش ایدئولوژی در کاهش رقابت‌پذیری گردشگری ایران را برجسته کرده است. همچنین، لاج (۲۰۰۹) توانایی کشورها در رقابت جهانی را به ایدئولوژی‌های ملی مرتبط می‌داند و تأکید دارد که در صورت انعطاف‌پذیری و انطباق با واقعیت‌های جهان، ایدئولوژی به مهم‌ترین مزیت رقابتی یک کشور تبدیل می‌شود.

گیس^{۳۹} (۲۰۰۹) با بررسی همکاری‌های بین‌المللی، تنش‌های فرهنگی را مانع هم‌افزایی می‌داند، اما معتقد است با تقویت فرهنگ مشترک، می‌توان این اختلافات را به فرصت تبدیل کرد. یگانه^{۴۰} (۲۰۱۳) نیز اثر دین‌داری و فرهنگ را بر رقابت‌پذیری ملی در ۴۹ کشور بررسی کرده و نتیجه گرفته است که در موارد بسیاری، دین‌داری می‌تواند مانعی برای توسعه‌ی رقابتی باشد.

شهسواری و شفیع (۱۳۹۴) با تمرکز بر اقتصاد مقاومتی، آن را ابزاری برای مقابله با نفوذ اقتصادی دشمنان معرفی کرده‌اند. آدمی و رضایی (۱۳۹۵) نیز محور مقاومت را ائتلافی غیررسمی برای پیشبرد منافع مشترک جمهوری اسلامی ایران و متحدانش دانسته‌اند.

ساسمن‌شوسن^{۴۱} (۲۰۱۶) سه مرحله‌ی تکامل ایدئولوژی را معرفی کرده است: نخست به‌عنوان فریب؛ سپس به‌عنوان هویت ملی و در نهایت، به‌مثابه نرم‌افزار ذهنی جامعه. جیا (۲۰۱۶)^{۴۲} ضمن نقد اسطوره‌سازی‌های فرهنگی، از تأکید بیش از حد بر ایدئولوژی در

تصویرسازی ملی انتقاد کرده است. این دیدگاه، گرچه انتقادی است، اما نشان از اهمیت تأثیر ایدئولوژی در سیاست‌های ارتباطی دارد.

محمدی‌سیرت (۱۳۹۶) محور مقاومت را متشکل از مجموعه‌ای از کشورها و گروه‌های همسو با ارزش‌های مشترک مانند عدالت و عقلانیت معرفی می‌کند. پژوهش مازار^{۴۳} و همکاران (۲۰۱۸) با تمرکز بر نقش ایران در نظم جهانی، بر اهمیت اقتصاد در رقابت منطقه‌ای و جهانی تأکید دارد.

لیتون (۱۳۹۸) با بررسی شکست کلان‌راهبردهای تاریخی، نسبت به استفاده‌ی نادرست از ایدئولوژی در سیاست‌گذاری هشدار می‌دهد و پیشنهادهای برای بهبود تصمیم‌سازی راهبردی ارائه می‌کند. رئوف^{۴۴} (۲۰۱۹) نیز به لزوم تقویت دیپلماسی فرهنگی و اقتصادی ایران در مسیر دستیابی به هژمونی منطقه‌ای اشاره دارد.

بالزاک و بارنیر - خاوام^{۴۵} (۲۰۲۱) ایدئولوژی را عاملی مؤثر در تدوین کلان‌راهبردهای کشورها دانسته و بر اهمیت تحلیل ارزش‌ها در طراحی سیاست‌ها تأکید کرده‌اند. آلاگوز و توپراک^{۴۶} (۲۰۲۲) نیز با تمرکز بر جایگاه جهانی ایران، محور مقاومت را ترجمان سیاست دفاع از مستضعفان در عرصه بین‌الملل می‌دانند.

گبرلئول^{۴۷} (۲۰۲۳) با بررسی تحولات ژئوپلیتیکی اتیوپی، نقش ایدئولوژی را در شکل‌دهی به موقعیت‌های منطقه‌ای برجسته می‌سازد. در همین راستا، اسفندیاری، عیوضی و ولی‌زاده‌میدانی (۱۴۰۲) نیز تحلیل نقش اقتصادی ایران در محور مقاومت را فراتر از رویکرد صرفاً اقتصادی و ذیل حکمرانی و اقتصاد سیاسی می‌دانند.

زارعی (۱۴۰۲) با واکاوی سیاست خارجی ایران، بر ظرفیت‌های اقتصادی محور مقاومت و چالش‌های پیش‌رو در توسعه‌ی تعاملات اقتصادی تمرکز دارد.

وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات قبلی، تجمیع تمام عوامل گسترده در یک بستر اجتماعی و نظاره‌ی پدیده با عینکی بازرگانانه است. در تحقیق حاضر، اولاً، کنشگری فعال دیپلماسی فرهنگی و اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، با تکیه بر مهم‌ترین مزیت رقابتی اجتماعی این کشور در رقابت جهانی یعنی ایدئولوژی، دیپلماسی ایدئولوژیک ایران را تشکیل می‌دهد که هدف آن کسب مزیت رقابتی اجتماعی، تقویت تعاملات اقتصادی و رونق‌بخشیدن به فعالیت تجاری در بازاری به نام محور مقاومت است؛ ثانیاً،

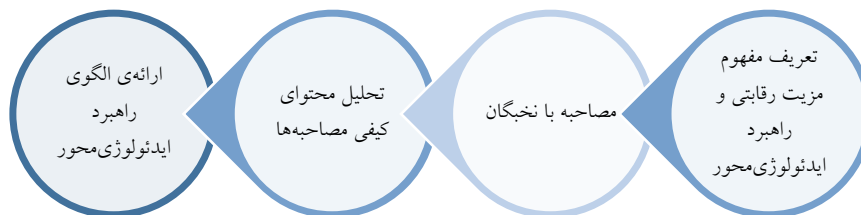
استراتژی ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت، یک کلان راهبرد برخاسته از ایدئولوژی انقلاب اسلامی معرفی می شود که بخش اعظمی از منافع ملی کشور را در عرصه بین المللی، در تقویت جریان اقتصادی محور مقاومت جستجو می کند.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر همچون سایر تحقیقات کیفی از لحاظ مبنای فلسفی در پارادایم تفسیری ریشه دارد. به لحاظ جهت گیری، پژوهشی توسعه ای است که یافته های حاصل از آن با توسعه ی تئوری مزیت رقابتی راهبردی در نهایت به تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در محور مقاومت منجر می شود و هنگامی که دانشی از حوزه ی کاربردی توسعه پیدا کند، آن را در زمره ی پژوهش های توسعه ای قرار می دهند (معاونت پژوهشی، آموزشی و فناوری، ۱۴۰۱، ص. ۶). این پژوهش از استقرا جهت اکتشاف عوامل بهره برده و از نظر منطق، پژوهشی استقرایی است و رویکردی کیفی را دنبال می کند که با کاربست راهبرد پژوهش تحلیل محتوای کیفی و مبتنی بر داده های تجربی خبرگان و به کارگیری ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، اهداف خود را جستجو کرده و پاسخی جامع و مانع به سؤالات پژوهش ارائه می دهد. همچنین پروتکل مصاحبه و ابعاد پژوهش پس از ارائه پیشنهادی پژوهش در پنلی خبرگانی متشکل از دو استاد تمام (در حوزه های منابع انسانی و خط مشی گذاری عمومی)، سه دانشیار (در حوزه های مالی، منابع انسانی و مدیریت راهبردی) و هشت استادیار (در حوزه های مدیریت راهبردی، آینده پژوهی، سیستم ها، خط مشی گذاری عمومی، بازرگانی بین الملل، منابع انسانی و علوم سیاسی) به دست آمد. از آنجا که دانش منسجمی در زمینه ی موضوع پژوهش وجود ندارد، هدف پژوهش نیز اکتشافی خواهد بود. جامعه ی پژوهش حاضر، از ۲۰ تن از خبرگان اجرایی و نخبگان علمی تشکیل شده است که در دو حوزه ی اقتصاد و محور مقاومت به لحاظ تجربی یا نظری ورود تخصصی دارند و افراد نمونه نیز با استفاده از روش گلوله برفی به گونه ای هدفمند شناسایی و انتخاب شدند که بازتاباننده ی پاسخ پرسش های پژوهش باشند. این پژوهش در گام نخست با مرور ادبیات و بازشناسی نقش ایدئولوژی در دیپلماسی و کلان راهبردها و اشاره به مفهوم دیپلماسی ایدئولوژیک و بیان ضرورت

تقویت تعاملات اقتصادی در محور مقاومت به عنوان یک کلان راهبرد برخاسته از ایدئولوژی و منافع ملی، از لحاظ نظری به تبیین مفهوم مزیت رقابتی و راهبرد ایدئولوژی محور جمهوری اسلامی ایران در حوزه‌ی محور مقاومت می‌پردازد. سپس با مراجعه به نخبگان، درباره‌ی راهبرد ایدئولوژی محور و نقش این مقوله در تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در بازار محور مقاومت با ایشان مصاحبه نموده، در گام بعدی مراحل تحلیل محتوای کیفی بر روی این مصاحبه‌ها اجرا شده و در گام نهایی یافته‌ها و نتایج پژوهش در قالب الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت، ارائه می‌شود. فرآیند روش‌شناسی پژوهش در شکل شماره (۳) نمایش داده شده است.

شکل (۳): فرآیند روش‌شناسی پژوهش

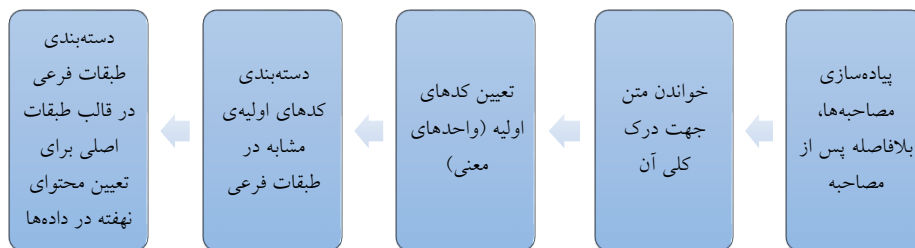


منبع: محقق ساخته

تحلیل محتوای کیفی نوعی روش پژوهش است که به تفسیر محتوایی داده‌ها می‌پردازد (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰، ص. ۱). به اعتقاد فیلیپ استون^{۴۸} (۱۹۶۶) تحلیل محتوا به محققان امکان می‌دهد تا با استفاده از فرایندهای منظم و قاعده‌مند، ویژگی‌های خاصی را از پیام‌های متنی استخراج کنند. بنابراین تحلیل محتوای کیفی روشی برای درک عمیق‌تر مفاهیم و معانی پنهان در متن‌ها از طریق دسته‌بندی دقیق، کدگذاری و تم‌سازی موضوعات یا طراحی الگوهای قابل تشخیص است (Hsieh & Shannon, 2005, p. 3). کدگذاری داده‌های خام به صورت همزمان توسط دو نفر از پژوهشگران (یک استادیار و یک دانشجوی دکتری) انجام شد و سپس کدها همراه با تفاسیر داده‌های خام به پژوهشگر ثالث (دانشیار) ارائه گردید تا مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت کدها به صورت

تصادفی به تأیید نیمی از مصاحبه‌شونده‌ها رسید. با توجه به محدود بودن نظریه‌ها و پیشینه‌ی پژوهش در زمینه‌ی موضوع مورد مطالعه، متناسب‌ترین رهیافت برای شرح پدیده‌ی راهبرد ایدئولوژی‌محور، تحلیل محتوای عرفی است (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰، ص. ۸). این رویکرد از به‌کارگیری مقوله‌های پیش‌پنداشته^۹ اجتناب کرده و به جای آن، مقوله‌ها را به‌صورت استقرایی و مستقیم از داده‌ها استخراج می‌کند؛ مایرینگ^{۱۰} (۲۰۱۴) از این روش تحت عنوان مقوله‌ی استقرایی یاد کرده است. ایمان و نوشادی (۱۳۹۰) به منظور حفظ پایایی نتایج در این روش، بازبینی دو مرحله‌ای را پیشنهاد می‌دهند. در این صورت نتایج یک‌بار در میانه‌ی تحلیل و بار دیگر پس از تکمیل تحلیل مورد بازبینی قرار می‌گیرند. گرانهایم و لاندمن^{۱۱} برای فرآیند تحلیل داده‌ها در این روش پنج مرحله را پیشنهاد می‌کنند (نواب، بارانی، عسکری و بهرام‌نژاد، ۱۴۰۰، ص. ۴) که در شکل شماره (۴) قابل مشاهده است.

شکل (۴): گام‌های گرانهایم و لاندمن برای تحلیل محتوای کیفی با رویکرد عرفی



منبع: (نواب، بارانی، عسکری و بهرام‌نژاد، ۱۴۰۰، ص. ۴)

جامعه‌ی پژوهش حاضر، از خبرگان اجرایی و نخبگان علمی تشکیل شده است که در دو حوزه‌ی اقتصاد و محور مقاومت به لحاظ تجربی یا نظری ورود تخصصی دارند و افراد نمونه نیز با استفاده از روش گلوله برفی به گونه‌ای هدفمند شناسایی و انتخاب می‌شوند که بازتاباننده‌ی پاسخ پرسش‌های پژوهش باشند. اطلاعات تفصیلی اعضای نمونه در جدول شماره (۲) نمایش داده شده است.

جدول (۲): اطلاعات تفصیلی نمونه‌ی مصاحبه‌شوندگان

کد	زمان مصاحبه	سمت	سن	مدرک	مصاحبه شونده
A	۰۲:۴۶:۵۶	رئیس اتاق بازرگانی	۷۰	دکتری	اول
B	۰۰:۵۸:۱۲	مشاور وزیر	۶۰	دکتری	دوم
C	۱:۱۷:۱۹	کارشناس	۳۰	دکتری	سوم
D	۱:۴۸:۰۳	مدیرکل	۵۰	دکتری	چهارم
E	۰۰:۲۴:۵۴	کارشناس مسائل منطقه، تاجر اهل عراق	۳۰	دانشجوی دکتری	پنجم
F	۰۱:۴۹:۳۶	کارشناس دیپلماسی اقتصادی	۲۷	دانشجوی دکتری	ششم
G	۰۰:۵۶:۴۹	استاد دانشگاه	۴۰	دکتری	هفتم
H	۱:۰۳:۴۵	استاد دانشگاه، تاجر	۴۶	دکتری	هشتم
I	۰۰:۲۸:۳۳	کارشناس مسئول	۳۸	دکتری	نهم
J	۱:۵۹:۰۱	پژوهشگر اقتصاد محور مقاومت	۲۷	دانشجوی دکتری	دهم
K	۰۰:۳۸:۵۸	کارشناس	۳۰	دکتری	یازدهم
L	۲:۰۹:۰۶	مدیر یک پژوهشگاه راهبردی	۶۵	دکتری	دوازدهم
M	۱:۱۷:۵۱	استاد دانشگاه، کارشناس منطقه و دیپلماسی	۴۰	دکتری	سیزدهم
N	۰۱:۱۹:۲۴	کارشناس دیپلماسی اقتصادی	۳۱	دکتری	چهاردهم
O	۱:۰۱:۱۴	استاد دانشگاه، تاجر	۴۴	دکتری	پانزدهم
P	۰۰:۴۷:۴۸	استاد دانشگاه، مشاور وزیر	۴۰	دکتری	شانزدهم
Q	۲:۱۶:۳۳	کارشناس دیپلماسی اقتصادی، تاجر	۲۹	دکتری	هفدهم
R	۰۰:۵۱:۲۰	کارشناس و پژوهشگر دیپلماسی اقتصادی	۲۷	کارشناسی ارشد	هجدهم
S	۰۰:۲۶:۵۶	کارشناس مسائل منطقه، تاجر اهل سوریه	۳۵	دکتری	نوزدهم
T	۰۰:۳۱:۱۲	کارشناس آمریکای لاتین، تاجر اهل ونزوئلا	۵۵	دکتری	بیستم

منبع: محقق ساخته

چهار مصاحبه‌شونده‌ی آخر (با کدهای Q, R, S, T) در جریان مصاحبه به محتوای جدیدی اشاره نکردند و آنچه از مصاحبه با ایشان به دست آمد، در مصاحبه‌های قبلی احصا شده بود؛ بدین ترتیب کفایت نظری برای انجام مصاحبه‌های بیشتر به حاصل شد.

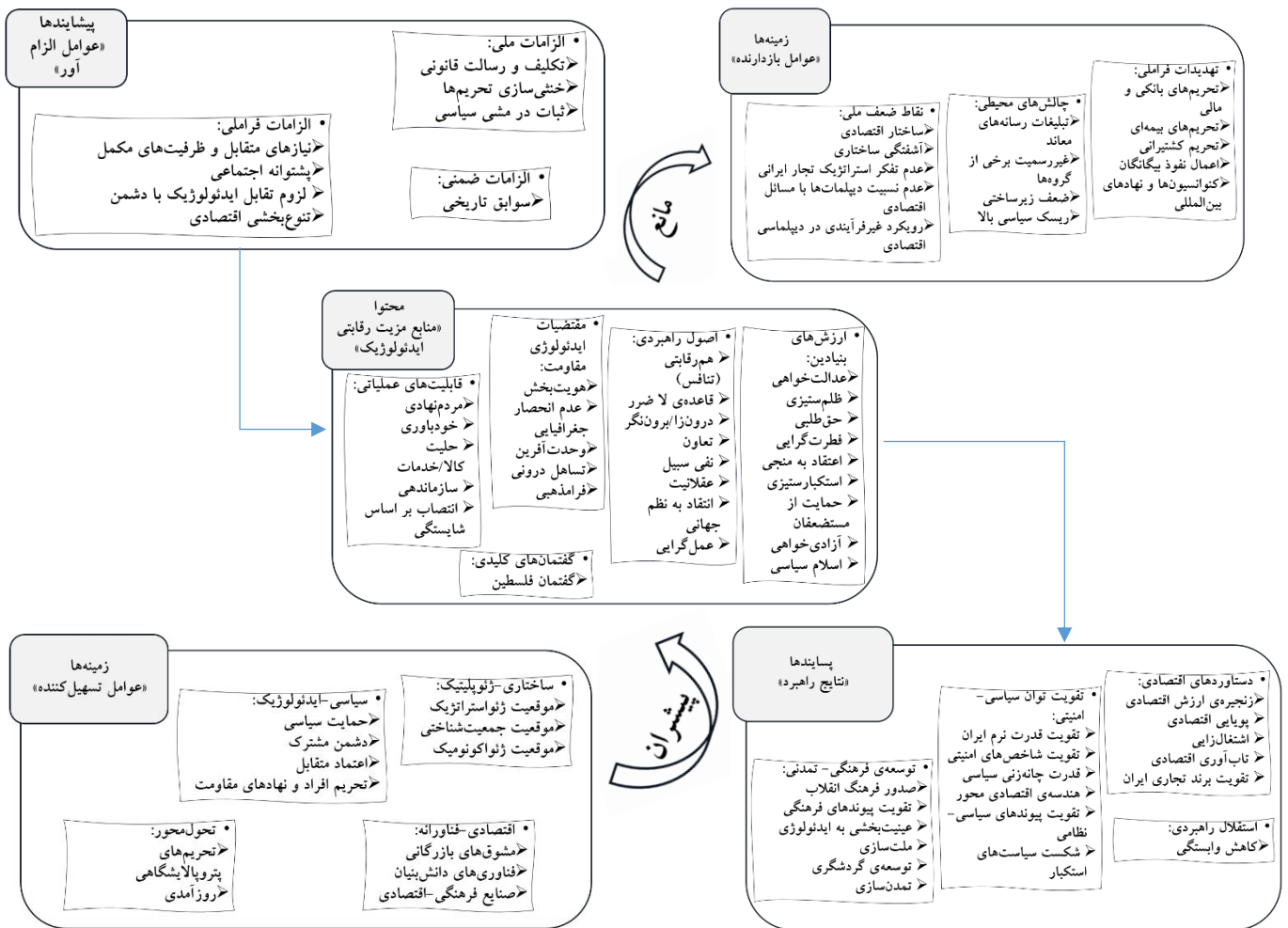
۴. یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر دارای دو مرحله است؛ در مرحله نخست ضمن مرور ادبیات، ضرورت تقویت تعاملات اقتصادی در محور مقاومت با تکیه بر مزیت رقابتی و راهبرد ایدئولوژیک از لحاظ نظری روشن و مفهوم راهبرد ایدئولوژی محور جمهوری اسلامی ایران در سیاست خارجی تبیین شد. در گام بعد، داده‌های کیفی جهت «طراحی الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در محور مقاومت» و اکتشاف ارکان این الگو، گردآوری گشته و با بهره‌گیری از راهبرد تحقیق تحلیل محتوای کیفی، مورد واکاوی قرار گرفته و طبقه‌بندی می‌شوند. در نهایت، تلاش می‌شود با بهره‌برداری از عوامل شناسایی شده ذیل چهار محور عمده‌ی پیشایندها، زمینه‌ها، محتوا و پسایندها، الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت، طراحی شده و طبقه‌های اصلی و طبقه‌های فرعی ذیل هر یک تشریح گردد.

جهت پاسخ به سؤال‌های فرعی پژوهش، برای گردآوری داده از ابزار مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته (با ۲۰ نفر از خبرگان) کمک گرفته شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی مورد واکاوی و تحلیل قرار گرفت. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، تلاش شد تا با ترکیب و ادغام طبقات فرعی و اصلی مذکور، الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت، طراحی گردد. این الگو که به صورت خلاصه به معرفی عوامل کلیدی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت می‌پردازد (شکل شماره ۵)، از ۴ طبقه‌ی اصلی شامل پیشایندها، زمینه‌ها، محتوا و پسایندها تشکیل شده است. پیشایندها در ۳ طبقه‌ی فرعی شامل الزامات ملی، الزامات فراملی و الزامات ضمنی، زمینه‌ها در دو دسته‌ی پیشران و مانع، زمینه‌های پیشران شامل طبقه‌های فرعی ساختاری - ژئوپلیتیک، سیاسی - ایدئولوژیک، اقتصادی - فناورانه و تحول محور، زمینه‌های مانع شامل طبقه‌های فرعی تهدیدات فراملی، چالش‌های محیطی و نقاط ضعف ملی، محتوا در ۵ طبقه‌ی فرعی شامل ارزش‌های بنیادین، اصول راهبردی، مقتضیات ایدئولوژی محور، قابلیت‌های عملیاتی و گفتمان کلیدی و پسایندها در ۴

طبقه‌ی فرعی شامل دستاوردهای اقتصادی، تقویت توان سیاسی- امنیتی، توسعه‌ی فرهنگی- تمدنی و استقلال راهبردی دسته‌بندی شده‌اند که در ادامه به اختصار تشریح می‌گردد.

شکل (۵): نمای کلی الگوی راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت



منبع: محقق ساخته

پیشایندها عوامل علی هستند که ضرورتاً شکل‌گیری استراتژی ایدئولوژی‌محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در محور مقاومت را ایجاب می‌کنند. این عوامل به پرسش فرعی پژوهش مبنی بر «پیشایندهای استراتژی ایدئولوژی‌محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت چیست؟» پاسخ داده و بر «چرایی» تدوین چنین راهبردی تأکید دارند. در پژوهش حاضر هشت مؤلفه که نقش پیشایندها را در استراتژی مزبور ایفا می‌کنند، شناسایی و در قالب سه طبقه‌ی فرعی دسته‌بندی شده‌اند. الزامات ملی بر رسالت‌های بنیادین و قانونی نظام جمهوری اسلامی ایران متمرکز هستند؛ مؤلفه‌های این طبقه‌ی فرعی در بسترهای حقوقی - هویتی این نظام سیاسی ریشه دارند. تکلیف و رسالت قانونی حمایت از مستضعفان در برابر استعمارگران (باتوجه به اسناد بالادستی)، تلاش همه‌جانبه برای بی‌اثر سازی تحریم‌های اقتصادی و ثبات در مشی سیاسی جمهوری اسلامی ایران در قبال مستضعفان و نظام سلطه، هسته‌ی غیرقابل انکاری جهت شکل‌گیری راهبرد ایدئولوژی‌محور را تشکیل می‌دهند. الزامات فراملی بر لزوم پاسخ به فشارها و تهدیدات نظام سلطه از طریق همکاری‌های بین‌المللی درون‌گفتمانی تأکید دارد؛ مؤلفه‌های این طبقه‌ی فرعی، طراحی راهبردی متناسب را در مواجهه‌ی با تهاجم ایدئولوژیک دشمن گوشزد می‌کنند. محور مقاومت برای بقا ناگزیر از تبدیل تهدیدات خارجی به فرصت‌های همگرایی از طریق توجه به نیازهای متقابل و ظرفیت‌های مکمل اعضا، تکیه‌ی بر پشتوانه‌ی اجتماعی در جوامع مقاوم و تلاش برای تنوع‌بخشی اقتصادی جهت کاهش وابستگی به اقتصاد جهانی است. الزامات ضمنی نیز بر یک سرمایه‌ی تاریخی و راهبردی ایران تمرکز دارد؛ سوابق تاریخی همکاری‌های موفق مبتنی بر ایدئولوژی در سایر زمینه‌های سیاسی و نظامی، امتیازات رقابتی متمایزی برای ایران در رهبری اقتصادی محور مقاومت را شکل می‌دهند که بهره‌برداری از آنها اجرای راهبرد ایدئولوژی‌محور را ضروری می‌سازد.

زمینه‌ها عواملی هستند که راهبرد ایدئولوژی‌محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران در محور مقاومت، در بستر آنها شکل گرفته و دو جنبه‌ی پیشران و مانع دارند. این عوامل به پرسش فرعی پژوهش مبنی بر «زمینه‌های استراتژی ایدئولوژی‌محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت چیست؟»

پاسخ داده و بر «بستر» اجرای راهبرد ایدئولوژی محور تأکید دارند. زمینه‌های پیشران به معنای تسهیل‌کننده و تسریع‌بخش اجرای این راهبرد و زمینه‌های مانع به مثابه سرعت‌گیرهایی بر سر مسیر این راهبرد، شناخته می‌شوند. مهم‌ترین اقدام جهت تحقق راهبرد ایدئولوژی محور، تمرکز بر پیشران‌ها و تلاش برای کاهش موانع است. در پژوهش حاضر ۱۳ زمینه‌ی پیشران در قالب ۴ طبقه‌ی فرعی و ۱۵ زمینه‌ی مانع در قالب ۳ طبقه‌ی فرعی شناسایی و دسته‌بندی شده است. عوامل ساختاری - ژئوپلیتیک با تأکید بر امتیازات جغرافیایی و جمعیت‌شناختی اعضای محور مقاومت، همچون موقعیت راهبردی مثل بنادر و تنگه‌ها، منابع طبیعی سرشار همچون معادن، نفت و گاز و پتانسیل‌های جمعیتی مانند بازار مصرف و نیروی کار جوان، پیشران‌های قدرتمندی جهت تقویت تعاملات اقتصادی را فراهم می‌کنند. عوامل اقتصادی - فناوریانه به عنوان ابزارهای کنشگری اقتصادی، همچون مشوق‌های تجاری، فناوری‌های نوین و دانش‌بنیان و صنایع فرهنگی - اقتصادی مثل سینما و فیلم‌سازی، مکانیسم‌های عملیاتی برای جذب فعالان اقتصادی و ایجاد جریان‌های پایدار تجاری محسوب می‌شوند. عوامل سیاسی - ایدئولوژیک به مثابه سرمایه‌های نرم در ایجاد پیوندهای راهبردی عمل می‌کنند. برخورداری از حمایت‌های سیاسی، وجود دشمن مشترک، اعتماد ناشی از ارزش‌های ایدئولوژیک و تجربیات مشابه در تحریم‌های ظالمانه علیه اشخاص و نهادها، پشتوانه‌ای مشروعیت‌بخش به منظور تقویت تعاملات اقتصادی درون محور مقاومت فراهم می‌کنند. عوامل تحول‌محور نیز با تأکید بر تبدیل تهدید به فرصت، تحریم‌ها و روزآمدی در بهره‌برداری از فناوری‌های نوین مثل هوش مصنوعی را به عنوان کاتالیزورهایی در مسیرهای جدید همکاری معرفی می‌کنند.

در بُعد زمینه‌های مانع نیز، تهدیدات فراملی با تمرکز بر فشار سیستماتیک جریان سلطه، تحریم‌های مالی، بیمه‌ای و کشتیرانی همراه با کارشکنی نهادهای بین‌المللی و اعمال نفوذ در جلوگیری از ایجاد پیوندهای اقتصادی را به عنوان حصارهایی جهت انزوای اقتصادی محور مقاومت معرفی می‌کنند. چالش‌های محیطی نیز به عنوان سایر عوامل فراسرزمینی این تهدیدات را تقویت می‌کنند. مؤلفه‌هایی همچون تبلیغات رسانه‌های معاند علیه جریان مقاومت و سردمداران آن و تقلیل این جریان فکری به صرفاً یک حرکت شبه‌نظامی، ایجاد ریسک سیاسی در مسیر همکاری اقتصادی با جریان مقاومت، غیررسمی

بودن (دولت نبودن) برخی از گروه‌های مقاوم و ضعف‌های زیرساختی موجود در برخی از کشورهای عضو محور مقاومت، فضایی نامساعد برای سرمایه‌گذاری پایدار ایجاد می‌کنند. همچنین نقاط ضعف ملی متأثر از چالش‌های نهادی و مدیریتی، همچون ساختار اقتصادی ناکارآمد، آشفتگی بوروکراتیک و ضعف تخصصی دیپلمات‌ها در زمینه‌ی اقتصاد و اتخاذ رویکردهای غیرفرایندی در دیپلماسی اقتصادی در کنار عدم وجود تفکر راهبردی و بلندمدت در تجار ایرانی، به محدودیت‌های اجرای این راهبرد دامن می‌زنند.

محتوا بیانگر عواملی کلیدی است که منبع مزیت رقابتی ایدئولوژی محور در بازار محور مقاومت محسوب می‌شوند. راهبرد ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت بر پایه‌ی همین منابع، به مزیت رقابتی مبتنی بر ایدئولوژی و جایگاه برتر در بازار هدف دست می‌یابد. این عوامل به پرسش فرعی پژوهش مبنی بر «محتوای استراتژی ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت چیست؟» پاسخ داده و بر «چگونگی» تمایزبخشی و کسب مزیت رقابتی در راهبرد ایدئولوژی محور تأکید دارند. در پژوهش حاضر ۲۸ مؤلفه برای محتوای راهبرد ایدئولوژی محور جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت در قالب ۵ طبقه‌ی فرعی شناسایی شده است. ارزش‌های بنیادین ایدئولوژی مقاومت به منزله‌ی هسته‌های سخت‌افزاری هویت مقاومت، از عدالت‌خواهی، ظلم‌ستیزی، حق‌طلبی، فطرت‌گرایی، اعتقاد به منجی، استکبارستیزی، حمایت از مستضعفان، آزادی‌خواهی و اعتقاد به اسلام سیاسی ستون‌هایی مستحکم بنا نهاده که حتی رفتار اقتصادی افراد را نیز جهت می‌دهند. اصول راهبردی به مثابه چارچوب‌های عملیاتی در جریان اقتصادی مقاومت، اصولی همچون «تنافس (هم‌رقابتی)»، «قاعده‌ی «لاضرر»، «قاعده‌ی «نفی سبیل (استقلال اقتصادی)»، «درون‌زا و برون‌نگر بودن جریان اقتصادی مقاومت، اصل «تعاون» و «عقلانیت» در اقتصاد، مورد انتقاد قرار دادن نظم موجود جهان و عملگرایی در جریان مقاومت را به‌عنوان الگوهای رفتار اقتصادی متمایزی در تقابل با نظام سلطه ارائه می‌دهند که با تکیه بر این اصول، مزیت رقابتی ایدئولوژیک جمهوری اسلامی ایران شکل خواهد گرفت. از سوی دیگر یکی از مقتضیات ایدئولوژی مقاومت که تصویری فراگیر و فراملی از این جریان ارائه می‌دهد، هویت‌سازی است که علاوه بر

تأکید بر لزوم حفظ وحدت در برابر رقبا حول محور ایدئولوژی، تساهل درونی و فرامذهبی بودن به معنای پذیرفتن اعضای جدید از ادیان و ملیت‌های مختلف، با خلق هویتی مستقل تحت بیرق ایدئولوژی مقاومت و ترسیم مرزهای ایدئولوژیک به منظور جذب حداکثری ملت‌ها، مرزهای جغرافیایی را درمی‌نوردد. قابلیت‌های عملیاتی نیز از طریق اعتقاد به اصولی همانند مردم‌نهاد بودن فرایند تجاری، خودباوری، حلیت کالا و خدمات در بازار مقاومت، سازماندهی و انتصاب بر مبنای شایستگی، میان ایدئولوژی و رفتار اقتصادی کنشگران ارتباط برقرار می‌کنند. گفتمان ایدئولوژیک فلسطین نیز به‌عنوان یک گفتمان کلیدی و پیام جهانی‌سازی جریان مقاومت، نمادی فراگیر در جهت مبارزه با ظلم محسوب می‌شود که از ظرفیتی بی‌مثال در راستای بسیج افکار عمومی جهان و جهت‌دهی به رفتارهای اقتصادی برخوردار است.

پسایندها نشان‌دهنده‌ی نتایج و ثمرات این راهبرد هستند که به پرسش فرعی پژوهش مبنی بر «پسایندهای استراتژی ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت چیست؟» پاسخ داده و بر «دستاوردهای» راهبرد ایدئولوژی محور تأکید دارند. در پژوهش حاضر ۱۸ مؤلفه برای پسایندها در قالب ۴ طبقه‌ی فرعی شناسایی شده است. دستاوردهای اقتصادی به‌عنوان شاخص‌های عینی قدرت، ملموس‌ترین پسایندها راهبرد ایدئولوژی محور خواهند بود. مؤلفه‌هایی همچون تشکیل زنجیره‌ی ارزش اقتصادی، پویایی اقتصادی، اشتغال‌زایی، تاب‌آوری اقتصادی و تقویت برند تجاری ایران، پایه‌های اقتصادی جهت ایجاد تمدن نوین اسلامی را مستحکم می‌سازند. تقویت توان سیاسی - امنیتی از طریق مؤلفه‌هایی همچون تقویت قدرت نرم ایران، تقویت شاخص‌های امنیتی، قدرت چانه‌زنی سیاسی، ترسیم هندسه‌ی اقتصادی جدید، امنیت پایدار از طریق تقویت پیوندهای سیاسی - نظامی و شکست سیاست‌های جریان استکبار جهانی در سایه‌ی دستاوردهای اقتصادی، به افزایش اثرگذاری محور مقاومت از طریق توسعه‌ی ابزارهای نرم و سخت برای مقابله با نظام سلطه منجر می‌شود. توسعه‌ی فرهنگی - تمدنی که در امتداد دو پسایندها پیشین شکل می‌گیرد از طریق مؤلفه‌هایی همانند صدور فرهنگ انقلاب، تقویت پیوندهای فرهنگی، عینیت‌بخشی به ایدئولوژی، ملت‌سازی، توسعه‌ی گردشگری و تمدن‌سازی، توان جریان‌سازی فراملی را

با استفاده از ابزارهای انتقال ارزش به جوامع هدف شکل می‌دهد. در نهایت، استقلال راهبردی به معنای عبور از وابستگی به نظام اقتصاد جهانی، به‌عنوان پیش‌نیاز تحقق حاکمیت مستقل و رسیدن به هدف غایی مقاومت یعنی بنیان نهادن تمدن نوین مبتنی بر ایدئولوژی و اندیشه‌ی مقاومت، محقق خواهد شد. در جدول زیر، توضیح مختصری از هریک از مؤلفه‌ها به همراه ارجاع به کدهای اولیه‌ی مربوط به آن به نمایش در آمده است.

جدول (۳): طبقات فرعی به همراه ارجاع به کد اولیه‌ی مربوط به آن

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
اعتماد ناشی از همکاری‌های موفق سیاسی - نظامی گذشته با متحدان	سوابق تاریخی	A6, C1, D7, E9, F10, K9, L15, L17, N14, N22, P19
رفع کمبودهای اعضای محور مقاومت از طریق ظرفیت‌های مکمل سایر اعضا	نیازهای متقابل و ظرفیت‌های مکمل	A7, A25, C12, C15, H16, L2, O4, Q4, R10
الزام قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به اولویت‌دهی به مستضعفان در روابط خارجی و تأکید بر لزوم رویکردهای اقتصادی در دیپلماسی در اسناد بالادستی	تکلیف و رسالت قانونی	A28, F18

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
ضرورت مقابله‌ی فعال و مبتنی بر ایدئولوژی با تبلیغات ارزشی دشمن از طریق ابزارهای مختلف	لزوم تقابل ایدئولوژیک با دشمن	A29, J7, J17, K4, R3
کاهش وابستگی به نظام اقتصاد جهانی مبتنی بر ارزش‌های استکباری	تنوع بخشی اقتصادی	B2, C17
بی اثر کردن تحریم‌ها از طریق تقویت مبادلات درونی محور مقاومت	خنثی سازی تحریم‌ها	B3, C2, E16, Q3
ثبات مشی و رویه‌ی راهبردی جمهوری اسلامی ایران در قبال مستضعفان و مستکبران	ثبات در مشی سیاسی	F14, R2
نفوذ مردمی ایدئولوژی مقاومت در ملت‌ها به‌عنوان ظرفیت بی نظیر اقتصادی	پشتوانه و حمایت اجتماعی	B8, C5, D6, D42, F2, F13
تسلط بر شاهراه‌های حمل و نقل جهانی (بنادر و تنگه‌ها) به	موقعیت ژئواستراتژیک	A9, C8, D28, F4, K7, N19, Q5, Q8, S7

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
منظور تجارت بین‌المللی		
تشابهات فرهنگی - زبانی به‌عنوان بستری اعتمادساز در روابط اقتصادی	قرابت فرهنگی	A10, D3, E8, G7, H6, H10, N10, P3, P12, R7
تسهیلات تعرفه‌ای، بانکی و بیمه‌ای برای جذب تجارت	مشوق‌های بازرگانی	A12, F11, G6
پشتیبانی نهادهای سیاسی از فعالان اقتصادی در تعامل با متحدان	حمایت سیاسی از فعالان اقتصادی	A16, F8, G5, Q1
تبدیل تهدید تحریم به فرصت همکاری‌های ضدتحریمی	تحریم افراد و نهادهای مقاومت	B1, E11, F9, M10, N23
ایجاد بازار از طریق دسترسی به محصولات ایران در کشورهای تحریم‌شده	تحریم‌های پتروپالایشگاهی	C14, J11, T1
پتانسیل نیروی کار ارزان و بازار مصرف گسترده در کشورهای عضو	موقعیت جمعیت‌شناختی	B10, C9
دسترسی به منابع طبیعی (نفت، گاز و ...)	موقعیت ژئواکونومیک	B11, C11, N21, O2, Q9

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
معادن) به‌عنوان اهرم پیوند اقتصادی		
ظرفیت ایران برای انتقال فناوری به متحدان کمتر توسعه یافته	فناوری دانش بنیان	C13, E15, R8
هدف‌مندی تعاملات اقتصادی در راستای مقابله با تهدیدات مشترک	دشمن مشترک	D2, E2, F5, H7, R9, S3
اعتماد ناشی از اشتراکات ایدئولوژیک- فرهنگی به‌عنوان بستر تعامل تجاری	اعتماد متقابل	D13, F3, F16, G8, L16, L19, P17
بهره‌برداری از محصولات رسانه‌ای (فیلم و کتاب) برای تسهیل و تقویت تعاملات اقتصادی	ظرفیت صنایع فرهنگی- اقتصادی	P11, T7
به‌کارگیری فناوری‌های نوین (مانند هوش مصنوعی) جهت تقویت رقابت پذیری اقتصادی	روزآمدی	P13
اختلال در نظام پرداخت و ریسک	تحریم‌های شبکه‌ی بانکی و مالی	A11, B4, B16, D25, D35, K11, M9

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
بالای بازگشت سرمایه		
افزایش ریسک فعالیت‌های اقتصادی با تحریم بیمه	تحریم‌های بیمه‌ای	B14, B17, K13
افزایش هزینه‌های حمل و نقل و کاهش رقابت‌پذیری	تحریم‌های کشتیرانی	B15, K12
کارشکنی دشمنان جهت شکستن پیوندهای اقتصادی محور مقاومت	اعمال نفوذ بیگانگان	A15, B12, C16, D26, E5, E12, J14, N17, Q11
ضعف اقتصاد دولتی، نیمه‌دولتی و محدودیت بخش خصوصی در ایران	ساختار اقتصادی	B5, D34, M3, M12, Q7
نبود نهاد مستقل برای مدیریت تعاملات اقتصادی در محور مقاومت و موازی‌کاری نهادها	آشفته‌گی ساختاری	B18, D29, D36, J16, M7, N15, Q10
حاشیه‌رانی اقتصاد در روابط با متحدان	رویکردهای نظامی در دیپلماسی	B19, D44, K10, M5, Q6
رجیح سود کوتاه‌مدت و تخریب اعتماد بلندمدت	عدم وجود تفکر راهبردی در تجار ایرانی	D27, K14

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
تقلیل محور مقاومت به ائتلاف نظامی در گفتمان جهانی	تبلیغات رسانه‌های معاند	D46, E6, E13, H9, H20, L14, L18
چالش دیپلماتیک در تعامل با گروه‌های فاقد وجهه رسمی	غیررسمیت	I4, O3
مبود امکانات و رفاه در کشورهای عضو به دلیل جنگ یا ضعف اقتصادی	ضعف زیرساختی	J4, S3
خطرات غیرمتعارف امنیتی و سیاسی برای فعالان اقتصادی	ریسک سیاسی	J9, K8
تحریم‌زا بودن کنوانسیون‌های جهانی تحت نفوذ جریان سلطه	کنوانسیون‌ها و نهادهای بین‌المللی	L7, M2, N18, O1
تصمیم‌گیری نادرست اقتصادی به دلیل بی‌اطلاعی از بازار	عدم نسبت دیپلمات‌ها با مسائل اقتصادی	M4, N16
تمرکز بر پروژه‌های محدود به جای ایجاد سازوکار پایدار	رویکرد غیرفرآیندی در دیپلماسی اقتصادی	M6

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
پایبندی به عدالت در تجارت به‌عنوان ارزش انسانی برخاسته از اسلام	عدالت‌خواهی	A1, C6, D4, D17, G1, L11, T5
تقابل فعال با هرگونه ظلم اقتصادی (مانند تحریم‌های ظالمانه)	ظلم‌ستیزی	A2, H3
ایستادن در جبهه‌ی حق در مقابل تاریخی با جبهه‌ی باطل	حق‌طلبی	A3, C7
ارزش‌های هم‌سو با فطرت انسان‌ها (مثل حفاظت از مرزها و دفاع از مظلومین)	فطرت‌گرایی	A4, C10, D12, D18, D39, K19, L9, O5, P6
باور مشترک ادیان به حکومت عدل جهانی به‌عنوان ارزش پیونددهنده	اعتقاد به منجی	A5, F7, H5, T4
رشد مشترک اقتصادی در مقابل استثمار نظام سلطه	هم‌رقابتی	A17, E14, H11, J13, P9
ممنوعیت زیان رسانی به رقا در رقابت‌های درون محور مقاومت	قاعده‌ی لاضرر و لاضرار	A18, P15

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
اولویت تقویت درونی و سپس بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی	درون‌زا و برون‌نگر	A22, A26, B9, N1
نفی سلطه‌گری غیرالهی به‌عنوان دال مرکزی ایدئولوژی مقاومت	استکبارستیزی	B6, D1, E1, H4, N8
نقش‌آفرینی بخش خصوصی و بنگاه‌های خرد به-عنوان ریشه‌ی مردمی مقاومت	مردم‌نهاد	B7, D37, H8, N20, P7
راهبرد ایفای نقش در تقابل تاریخی حق و باطل	حمایت از مستضعفان عالم	D5, G2, S2
هدف عملیاتی محور مقاومت در حمایت از مستضعفان	آزادی‌خواهی	D11, D16, D23, H2, H14, L4, N13
ایجاد هویت مستقل فراملی برای اعضاء علی‌رغم تفاوت‌های ملی و مذهبی	هویت‌بخش	D14, D19, D22
تبدیل شدن دفاع از فلسطین به گفت‌وگو جهانی فراسلامی	گفت‌وگو فلسطین	D33, E3, F6, F15, H1, J15
مرزبندی ایدئولوژیک (نه)	عدم انحصار جغرافیایی	D40

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
جغرافیایی) محور مقاومت		
فعال‌سازی ارزش‌های اسلامی در عرصه‌ی سیاست و اقتصاد	اندیشه‌ی اسلام سیاسی	D41, F1, M15
جمع‌کردن ملت‌ها حول محور مقاومت با تأکید بر اشتراکات	وحدت‌آفرین	E7, F22, I3, K1, N6
کنارزدن محدودیت‌ها با تمرکز بر توانمندی‌ها (شعار «ما می‌توانیم»)	خودباوری	E17, H13
تبدیل استانداردهای حلال به مزیت اجتماعی هم‌تراز مسؤولیت‌پذیری	حلیت کالا و خدمات	F17, G3, M13
اقتصاد تعاونی به مثابه نقش‌آفرینی سرمایه‌های خرد در حرکت‌های بزرگ	تعاون	J18, K3, P14
یجاد زنجیره‌ی تولید-توزیع مشترک در میانه‌ی اقتصاد جهانی	تشکیل یک زنجیره‌ی اقتصادی	A8, A19, H12, K17, Q2, R4

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
فزایش نفوذ ایران از طریق اقتصاد در کنشگری بین‌المللی	تقویت قدرت نرم جمهوری اسلامی ایران	A13, E10, F20, R6
انتقال گفتمان مقاومت به جهان از طریق بلندگوی اقتصاد	صدور فرهنگ انقلاب	A14, B13, D21, D43, D47
فزایش بازدارندگی امنیتی محور با تقویت تعاملات اقتصادی و درآمد پایدار	تقویت شاخص‌های امنیتی	A20, C3, D45, F19, I1, J5, K6, K15, N12
افزایش توان مذاکره‌ی سیاسی اعضا در پرتو رشد اقتصادی	قدرت چانه‌زنی سیاسی	A21, C4, I5, K16, K18, P2
تعریف نقش‌های مکمل جغرافیایی برای جلوگیری از استثمار منابع	ترسیم هندسه‌ی اقتصادی محور مقاومت	A23, D30, D31, H17
ارتقای قرابت فرهنگی به همبستگی اجتماعی از طریق اقتصاد	تقویت پیوندهای فرهنگی	A24, E20, F21, G4, I2, P1, P10
خلق ارزش و گردش ثروت به-عنوان پیش شرط رفاه	پویایی اقتصادی	A27, H18, T8

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
تبدیل مفاهیم انتزاعی ایدئولوژیک به نتایج ملموس اقتصادی	عینیت بخشی به ایدئولوژی	D10, D32, E18, H21, J8
نهادینه سازی ارزش های مقاومت در جوامع از طریق ابزار اقتصاد	ملت سازی	D15, D24, D38, J10
دستیابی به استقلال اقتصادی-سیاسی با تکیه بر توان درونی	کاهش وابستگی	E19, F23, H15, T9
استفاده از پتانسیل های زیارتی و سلامت جهت تقویت همبستگی مردمی	توسعه ی گردشگری	F12, M8, P4, T3
خشی سازی تلاش های دشمن برای به حاشیه راندن محور مقاومت	شکست سیاست های استکبار	F24, G10, S5
ایجاد فرصت های شغلی به عنوان سد مقابل ناآرامی های اجتماعی	اشتغال زایی	G9, R5, T10
افزایش مقاومت در برابر تکانه های خارجی (جنگ اقتصادی)	تاب آوری اقتصادی	J12, R11, T2, T11

توضیح	مؤلفه‌ها	کدهای اولیه
تحکیم اتحادهای راهبردی از طریق همکاری اقتصادی	تقویت پیوندهای سیاسی - نظامی	K5, N2, P16, R1, S1
ایجاد تمدن بشری مبتنی بر الگوی حکمرانی اسلامی به عنوان هدف غایی	تمدن‌سازی	L3
ارتقای تصویر ایران به عنوان یک بازیگر اقتصادی قدرتمند	تقویت برند ملی ایران از لحاظ تجاری	P18, S6

منبع: محقق ساخته

محدودیت‌ها

مرحله‌ی دوم این پژوهش که به فرآیند اخذ و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها اختصاص داشت، از نظر زمانی با سانحه‌ی سخت و دردناک سقوط بالگرد رئیس‌جمهور شهید، حضرت آیت‌الله‌رئیزی و همراهان‌شان از جمله شهید امیر عبداللہیان، مقارن شد. تکانه‌های ناشی از این واقعه‌ی تلخ از جمله برگزاری زودهنگام انتخابات ریاست جمهوری و مناسبات تغییر دولت و همچنین سانحه‌ی ناگوار دوم یعنی ترور شهید هنیئه، پژوهش حاضر را با محدودیت دسترس‌پذیری به خبرگان تراز اول اجرایی داخلی و همچنین خبرگان خارجی از جمله نمایندگان کشورها و جنبش‌های جبهه‌ی مقاومت، مواجه ساخت.

همچنین به سبب گستردگی جغرافیایی پهنه‌ی مقاومت با تعریف مختار این پژوهش، امکان دسترسی و مطالعه‌ی عمیق تمام اعضای محور مقاومت در مهلت محدود این پژوهش وجود نداشت و مطالعه‌ی حاضر با تکیه بر تشابهات و فصل‌های مشترک این ملت‌ها به نگارش در آمده است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در وهله‌ی اول، از افق نظریه‌ی مزیت رقابتی استراتژیک، از زاویه‌ی رویکرد منبع محور اجتماعی و با عینک ایدئولوژی به پدیده‌ی بازرگانی بین‌المللی

می‌نگرد و منافع ملی را جستجو می‌کند. در پیشینه‌ی مطالعات دانش مدیریت، واکاوی مفهوم اجتماعی ایدئولوژی و اثرات آن بر ابعاد مختلف انسانی و سازمانی از صبغه‌ی بالایی برخوردار است. از سوی دیگر، نسل اخیر پژوهش‌های دانش مدیریت استراتژیک حول مفهوم مزیت رقابتی، به مطالعه‌ی موضوعات اجتماعی و اثرات آنها بر مزیت رقابتی متمایل شده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر از این حیث، در مرز دانش مدیریت استراتژیک تعریف می‌شود. ادبیات دانش در دو حوزه‌ی مزیت رقابتی و ایدئولوژی، در پژوهش ارزشمند لاج (۲۰۰۹) به تقاطع می‌رسند؛ بنابراین از نظر پیشینه، مطالعه‌ی لاج (۲۰۰۹) تنها پژوهشی است که از ایدئولوژی به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بُعد ملی یاد کرده است. پژوهش‌هایی جسته و گریخته قبل و بعد از مطالعه‌ی مزبور، موضوعاتی نزدیک به ایدئولوژی از قبیل فرهنگ یا نمادهای سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. اما هیچ یک مستقیماً مفهوم ایدئولوژی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی بررسی نمی‌کنند. اما وجه تمایز پژوهش حاضر از پژوهش لاج در آن است که او ضمن مطالعه‌ی موردکاوی ۹ کشور و دسته‌بندی ایدئولوژی به ایدئولوژی‌های فردی و جمعی، به تحلیل موضوع رقابت ملی می‌پردازد. اما پژوهش حاضر با تمرکز بر ایدئولوژی انقلابی برخاسته از جهان‌بینی اسلامی مقاومت به‌عنوان یک مزیت رقابتی ملی و با مسأله‌شناسی عملیاتی در حوزه‌ی محور مقاومت، به دنبال شناسایی استراتژی ایدئولوژی‌محور جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت است. موضوع ایدئولوژی در ادبیات حوزه‌ی کلان‌راهبردها (گرنده استراتژی) به‌عنوان عاملی که در هدایت و جهت‌دهی به کلان‌راهبردها نقشی جدی ایفا می‌کند، مورد توجه پژوهشگران واقع شده است. پژوهش حاضر نیز از این رویکرد تبعیت می‌کند ولی سعی دارد این نقش‌آفرینی و اهمیت ایدئولوژی را به هدایت رفتارهای اقتصادی و در فضای تجارت و بازار نیز تسری دهد.

نتایج پژوهش حاضر در نقطه‌ی مقابل یافته‌های پژوهش‌هایی همچون مطالعه‌ی جیا (۲۰۱۶) قرار می‌گیرد که معتقد است باید از تکیه بر عناصر فرهنگی و تمرکز بر ایدئولوژی در رقابت ملی و ارائه‌ی تصویر ملی پرهیز کرد. مطالعه‌ی حاضر با رد نتیجه‌ی مطالعه‌ی جیا (۲۰۱۶)، ایدئولوژی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی اجتماعی در بازار محور مقاومت شناسایی می‌کند. همچنین این پژوهش در مقابل نگاه نیسی (۱۳۸۷) که به ایدئولوژی

جمهوری اسلامی ایران به مثابه عنصری محدود کننده و یک ضد مزیت در رقابت ملی می‌نگرد، با نگاهی مثبت به ایدئولوژی، ظرفیت‌های رقابتی ایدئولوژی جمهوری اسلامی ایران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی ملی مورد توجه قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش نیز همچون یگانه (۲۰۱۳) بر اهمیت عوامل فرهنگی و دینی در تحلیل رقابت‌پذیری ملی تأکید دارد ولی در تقابل با یافته‌های او، نه تنها عوامل فرهنگی و دینی را مانعی بزرگ برای رقابت‌پذیری ملی قلمداد نمی‌کند، بلکه نشان می‌دهد قرابت فرهنگی، اهداف مشترک و همچنین اصول متناسب با فطرت انسانی انقلاب اسلامی ایران، نقش مزیت رقابتی ایدئولوژی محور جمهوری اسلامی ایران در تقویت تعاملات اقتصادی در محور مقاومت را ایفا می‌کنند. ضمناً نتایج پژوهش حاضر، نتایج مطالعه‌ی بالزاک و بارنیر-خاوام (۲۰۲۱) مبنی بر جایگاه ایدئولوژی در تدوین و طراحی کلان راهبردها را تأیید نموده و بر تأثیرات ایدئولوژی به‌عنوان یک سیستم اعتقادی مشترک و ابزار سیاست‌گذاری، بر تعیین تهدیدات، بسیج منابع و توازن قوا تأکید دارد. همچنین مطالعه‌ی حاضر با تأیید نتایج بورت (۱۹۹۲)، پرکردن حفره‌های ساختاری در تعاملات اقتصادی درون محور مقاومت توسط جمهوری اسلامی ایران را مزیتی رقابتی می‌داند که از طریق استراتژی ایدئولوژی محور به تشکیل یک زنجیره‌ی اقتصادی درون محور مقاومت می‌انجامد.

از نگاهی دیگر، غالب پژوهش‌ها در حوزه‌ی روابط بین‌المللی، ایدئولوژی را صرفاً از منظر ارتباطات و اندیشه‌ی سیاسی مورد مطالعه قرار داده و به نقش و جایگاه این پدیده در عرصه‌ی تعاملات اقتصادی توجهی نداشته‌اند. در ادبیات دانش مربوط به محور مقاومت نیز، از این پدیده به‌عنوان عامل انسجام ملت‌های مقاومت از منظر سیاسی و نظامی یاد می‌شود. همچنین، اخیراً در پژوهش‌های محدودی همچون پژوهش اسفندیاری، عیوضی و ولی‌زاده‌میدانی (۱۴۰۲) و زارعی (۱۴۰۲) با دیدگاه اقتصاد سیاسی نسبت به لزوم تشکیل جبهه‌ی اقتصادی مقاومت و ظرفیت‌های ایجاد و فرصت‌های پیش‌روی این جبهه پرداخته شده است. وجه تمایز پژوهش حاضر با عموم این دست پژوهش‌ها علاوه بر عدم توجه آنها به ظرفیت‌های اقتصادی ایدئولوژی، در محدود ساختن محور مقاومت به جغرافیا و کشورهای خاص یا محدود ساختن این جریان به صرفاً اصول اعتقادی مذهبی توسط این پژوهش‌ها است. ضمن اینکه پژوهش حاضر تنها به

دنبال معرفی فرصت‌ها و ظرفیت‌ها با عینک خوش‌بینی مضاعف نبوده و با رویکردی واقع‌نگر، ضمن شناسایی فرصت‌ها به موانع و تهدیدات موجود بر سر راه این مسیر پر پیچ و خم نیز توجه داشته است.

در نهایت، نتایج پژوهش حاضر با تأیید نتیجه‌ی مطالعه‌ی شهسواری و شفیعی (۱۳۹۴)، توسعه‌ی تعاملات اقتصادی در محور مقاومت را به‌عنوان بخش مهمی از کشورهای همسوی با جمهوری اسلامی ایران، عامل مهمی در کاهش وابستگی و در نتیجه کاهش نفوذ دشمنان و بیگانگان در امور داخلی اعضای محور مقاومت بر می‌شمارد. اما در تعیین اعضای محور مقاومت، بر خلاف محمدی‌سیرت (۱۳۹۶) که محور مقاومت را متشکل از اعضای همچون ایران، دولت و ارتش عراق و جنبش‌های مردم‌نهاد این کشور، حزب الله لبنان، انقلابیون افغانستان و پاکستان و جریان‌های مقاومت مردمی یمن و بحرین می‌داند، برای محور مقاومت انحصار جغرافیایی و برای ایدئولوژی مقاومت انحصار دینی و مذهبی قائل نمی‌شود و با تأیید نتایج مطالعه‌ی گیبس (۲۰۰۹) بر نقش هویت‌سازی ایدئولوژی مقاومت در مدیریت تفاوت‌های فرهنگی و کاهش آن تأکید می‌کند. بنابراین، به‌طور کلی وجه تمایز پژوهش حاضر با کلیه‌ی پژوهش‌های گذشته، در تجمیع تمام عوامل مطالعه در یک بستر عملیاتی اجتماعی بین‌المللی تلخیص می‌شود که با رویکردی میان‌رشته‌ای و با هدف کسب منافع ملی، از زاویه‌ی تجارت و بازار به موضوع مقاومت می‌نگرد، ایدئولوژی را یک مزیت رقابتی قوی با ریشه‌های اجتماعی در اقتصاد محور مقاومت می‌داند و ارکان و ابعاد استراتژی ایدئولوژی محور برای تقویت تعاملات اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و محور مقاومت را در قالب الگویی راهبردی ارائه می‌دهد که با توجه به ضرورت پیشایندها و بهره‌برداری از فرصت زمینه‌های پیشران و توجه به چالش و تلاش برای مهار موانع، به دستیابی به پساایندهای این استراتژی می‌انجامد.

پیشنهادها

در عرصه‌ی پژوهشی پیشنهاد می‌گردد:

- پژوهش‌های آتی با توجه به گستردگی محور مقاومت و همچنین ویژگی‌ها و پتانسیل‌های منحصر به فرد هر یک از این کشورها و ملت‌ها، به تفکیک، به

بررسی عمیق هریک از اعضای مقاومت و زمینه‌های پیشران و مانع در برقراری تعاملات اقتصادی با آنها پیردازند.

- همچنین پژوهش‌های آتی می‌توانند اثرات هریک از اجزای الگوی نهایی پژوهش حاضر را به صورت جزئی در پهنای محور مقاومت یا هریک از اعضای این محور بررسی نموده و در نهایت ماتریس اهمیت و عملکرد هریک از عوامل را استخراج نمایند.

در عرصه‌ی کاربردی و اجرایی پیشنهاد می‌گردد:

- ستادی تحت عنوان «شورای عالی اقتصاد بین‌المللی» با هدف سیاست‌گذاری و مدیریت دیپلماسی اقتصادی تشکیل شود.
- نهادی مستقل جهت پیشبرد اهداف اقتصادی در کشورهای مقاومت با تجهیز به بال‌های امنیتی، فرهنگی و رسانه‌ای، ایجاد شود که قادر باشد در تقابل ایدئولوژیک با دشمنان در جغرافیای مقاومت رقابت کند.
- از آنجا که تعاملات اقتصادی به معنای دادوستد است و نه صرفاً صادرات، می‌توان از ظرفیت خام‌فروشی و بازار مصرف متحدان استفاده نمود و با واردات مواد خام از کشورهای متحد و صادرات محصول فرآوری شده به خودشان به گردش اقتصادی و توسعه‌ی تعاملات کمک کرد.
- یک سازمان توسعه‌ی همکاری‌های مشترک با محوریت تحریم، با هدف کاهش هزینه‌ها و جنبه‌های مخرب تحریم تحت عنوان «باشگاه تحریمی‌ها» ایجاد شود.
- نقش‌آفرینی بخش خصوصی در کنار دولت در انتقال فناوری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک جهت تقویت تعاملات اقتصادی ضروری است.
- جهت تقابل با تحریم‌های خزانه‌داری (تحریم‌های پولی و مالی) می‌توان از راهکارهای جایگزین برای تقویت تعاملات اقتصادی استفاده کرد؛ همچون مبادله با ارزهای ملی، استفاده از ارزهای دیجیتال در نقل و انتقالات اقتصادی، ایجاد سازوکار تسویه حساب مخصوص از جمله تهاتر بدهی، تهاتر دارایی، تهاتر نیروی کار و...

همچنین بایستی بر ظرفیت پیوندهای فرهنگی- اقتصادی همچون گردشگری (سیاحتی، زیارتی و بهداشت و درمان)، همکاری‌های انجمن‌های هنری و رسانه‌ای و باشگاه‌های ورزشی با هدف استعدادیابی و همچنین کسب منافع اقتصادی از طریق افزایش تعاملات فرهنگی و ایدئولوژیک توجهی ویژه داشت.

یادداشت‌ها

1. Balzacq & Barnier-Khawam

۲. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۱ و ۱۲ آذر ۱۳۵۸، مجلس خبرگان قانون اساسی.

۳. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، ابلاغ شده در ۱۳ آبان ۱۳۸۲، مقام معظم رهبری مدظله‌العالی.

۴. سوره‌ی مبارکه‌ی الانفال، آیه‌ی ۶۰.

5. Alesina & Spolaore.
6. Ideology & National Competitiveness.
7. Competitive Advantage
8. Competitive Advantage of Nations.
9. Resource-Based View (RBV).
10. Economic Resilience.
11. Chamberlin.
12. Alderson.
13. Porter.
14. Wernerfelt.
15. Barney.
16. Hunt & Morgan.
17. Barney and Hansen.
18. Mata, Fuerst & Barney.
19. McGrath, Tsai, Venkataraman & MacMillan.
20. Nayak, Bhattacharyya & Krishnamoorthy.
21. Lodge.
22. The End Of Ideology.
23. Daniel Bell.
24. The End of the End of Ideology.
25. John T. Jost.
26. World-Systems Theory.
27. Wallerstein.
28. Liberation Theology.
29. Freire.

30. Competitive Advantage.
31. Social Competitive Advantage.
32. Ideology.
33. Ideology Based Strategy.
34. Axis of Resistance.
35. Geertz.
36. Burt.
37. Jost.
38. Mintzberg.
39. Gibbs.
40. Yeganeh.
41. Sassmannshausen.
42. Jia.
43. Mazarr et al.
44. Raouf.
45. Balzacq & Barnier-Khawam.
46. Alagöz & Toprak.
47. Gebreluel.
48. Philip Stone.
49. Preconceived Categories.
50. Mayring.
51. Graneheim & Lundman .

کتابنامه

قرآن کریم.

اسفندیاری، اسماعیل؛ عبیوضی، رحیم و ولی زاده میدانی، رامین (۱۴۰۲). اقتصاد سیاسی راهبرد مقاومت در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران. *مجله دانش سیاسی*. ۱۹ (۲). ۱-۲۲.

magiran.com/p2618990

دریافت از

افتخاری، اصغر (۱۳۹۹). *مقاومت در اسلام؛ نظریه و الگو*. تهران. مؤسسه مطالعات اندیشه‌سازان نور. شابک. ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۳۸۴۳-۴.

ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). *تحلیل محتوای کیفی*. پژوهش. ۳.

[SID. https://sid.ir/paper/488226/fa](https://sid.ir/paper/488226/fa)

آدمی، علی، و رضایی، نیما (۱۳۹۵). ماهیت و ابعاد رژیم ضمنی غیر رسمی امنیت منطقه‌ای جمهوری اسلامی در منطقه غرب آسیا. *فصلنامه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام*. زمستان

۹۵ (۲۱). ۸۹-۶۱.

آرام‌سرشت، مریم، باقرزاده، محمدرضا، مهرآرا، اسداله و طبری، مجتبی (۱۳۹۹). طراحی الگوی جامع هوش استراتژیک به‌عنوان ابزار برنامه‌ریزی راهبردی مالی (مطالعه موردی شهرداری تهران). *اقتصاد مالی (اقتصاد مالی و توسعه)*. ۱۴ (۵۱). ۲۴۶-۲۲۱.

ترابی فرد، میلاد (۱۳۹۹). *اقتصاد محور مقاومت از ایده تا کنش*. بازیابی شده از

<https://csr.ir/0000Fw>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۷). *بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی*.

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۷). سخنان. بازیابی شده از

<https://farsi.khamenei.ir/newspart-index?tid=1651&p=2#69526>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۹). سخنان. بازیابی شده از

<https://farsi.khamenei.ir/newspart-index?sid=8&npt=7&aya=60>

خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۳). *نامه حضرت آیت‌الله‌خامنه‌ای به دانشجویان حامی مردم فلسطین در دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا*. پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری.

<https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=56567>

خلیلی، رضا (۱۳۸۵). *ایدئولوژی و استراتژی؛ نسبت‌سنجی مفهومی نگرش ایدئولوژیک و تفکر استراتژیک*. فصلنامه مطالعات راهبردی. ۹ (۳۴). ۷۵۹-۷۸۹.

خمینی، سیدروح‌الله (۱۳۹۲). *سیاست خارجی و روابط بین‌الملل از دیدگاه امام خمینی (ره)*. مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).

زارعی، سعدالله (۱۴۰۲). *نهالی که سربرآورد*. پاسخ به شبهات پیرامون سیاست‌های منطقه‌ای ایران. تهران. مؤسسه مطالعات اندیشه‌سازان نور.

زیباکلام، سعید (۱۳۸۰). *مقدمه*. درس. زیباکلام (مقدمه‌نویس، مترجم و تحشیه‌کننده). طرح و نقد نظریه لیبرال دموکراسی اندرو لوین (ص. ۱-۵۰). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت). پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی. شابک. ۹۸۷-۶۰۰-۰۲-۰۴۳۱-۰.

سلطانی‌گیشینی، محمدجواد (۱۴۰۱). *افق همکاری‌های امنیتی، نظامی و سیاسی میان حزب‌الله لبنان و حماس*. فصلنامه پژوهش‌های راهبردی جبهه مقاومت. ۲ (۸). ۷۲-۴۵.

شهسواری، سجاد و شفیعی، رضا (۱۳۹۴). *اقتصاد مقاومتی، ایدئولوژی مقابله با پروژه نفوذ اقتصادی*. کنگره پیشگامان پیشرفت.

<https://sid.ir/paper/860801/fa>

فتحی، محمد و کوهی‌اصفهانی، کاظم (۱۳۹۷). *قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران؛ به همراه نظرات تفسیری شورای نگهبان (۱۳۵۹-۱۳۹۶)*. پژوهشکده شورای نگهبان. شورای نگهبان.

لیتون پیتز (۱۳۹۸). *استراتژی بزرگ*. ترجمه دکتر غلامرضا سلیمی، علی باقری و محمد رضا امانی. دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی.

متقی، امیر (۱۳۹۷). بازیابی از پایگاه اطلاع رسانی دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای: <https://farsi.khamenei.ir/othrrs-note?id=40210>

محمدی سیرت، حسین و ترابی اقدم، محمود (۱۳۹۶). الگوی نمایش نقش امنیت آفرین شهیدان محور مقاومت در رسانه ملی. *مطالعات انقلاب اسلامی و دفاع مقدس*. ۳ (۱). ۶۱-۸۲. دریافت از <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1523224>

محمودی رجا، سعید، باقری دولت‌آبادی، علی و راوش، بابک (۱۳۹۷). بررسی محور مقاومت و آینده نظام سلطه با استفاده از نظریه نظام جهانی. *فصلنامه علمی مطالعات بیداری اسلامی*. ۷ (۱۴). ۷-۲۸.

مطهری، مرتضی (۱۳۷۹). *مقدمه‌ای بر جهان بینی اسلامی: وحی و نبوت* (جلد ۳). تهران: صدرا. معاونت پژوهشی، آموزشی و فناوری. (۱۴۰۱). *پژوهشنامه‌ی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه* (ویرایش ۳). پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

نواب، الهام؛ بارانی، نسیم؛ عسکری، پروانه و بهرام‌نژاد، فاطمه (۱۴۰۰). تبیین موانع و تسهیل‌گرهای ارائه مراقبت به بیماران کووید-۱۹: تحلیل محتوای عرفی. *نشریه پرستاری ایران*. ۳۴ (۱۳۱). ۸۲-۹۷. magiran.com/p2327373

نیسی، نسیم و حافظ‌نیا، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تطبیقی تأثیر ایدئولوژی و سیاست بر توسعه توریسم مطالعه موردی کیش و دبی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه تربیت مدرس.

Alagöz, B., & Toprak, E. G. (2022). *Iran: being a nuclear threshold state within a national resistance context*. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*.

<https://doi.org/10.17218/hititsbd.1184317>

Albekova, S. (2023). *Competitive advantages of countries as a determinant of the structure of the modern world economy*. E3S Web of Conferences. 458. 05028. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345805028>

Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. (p.84). Irwin, Homewood, IL: Richard D

Alesina, A., & Spolaore, E. (1997). On the Number and Size of Nations. *The Quarterly Journal of Economics*. 112 (4). 1027-1056.

<http://www.jstor.org/stable/2951265>

Alvesson, M. (1991). Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*. 28 (3). 299-322.

- Aoudé, I. G. (2022). The Axis Of Resistance And Imperialism In West Asia. *Arab Studies Quarterly*. <https://doi.org/10.13169/arabstudquar.44.3-4.0154>
- Badiee Azandehi, M., Zandi, F., Yazdanpanah Dero, K., (2023). “Explanation of Iran’s Geopolitical Strategy: A Geographical Reading of Gray Zone and Axis of Resistance”. *Political Strategic Studies*. 12 (46). 163-208.
[doi: 10.220/54QPSS.2023.64920.2956](https://doi.org/10.220/54QPSS.2023.64920.2956).
- Balzacq, T., & Barnier-Khawam, P. (2021). *Ideas and Ideology in Grand Strategy*. In T. Balzacq & R. R. Krebs (Eds.). *The Oxford Handbook of Grand Strategy* (pp. 159–C10.P93). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198840299.013.46>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1). 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*. 9 (4). 49–61.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 15 (S1). 175-190.
- Bell, D. (1960). *The end of ideology*. Glencoe. IL: Free Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Chamberlin, E. (1935). *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard Economic Studies. 38.
- Dumoulin, J. (2021). *Ideology: Where does it come from and how is it used?* Academia Letters. Article 391.<https://doi.org/10.20935/AL391>
- Eskandarinia, N. (2021). Recognizing competitive advantage theory: Narrative research of Lionel Messi’s biography. *Journal of Approach in Business Management*. 2 (2). 82-94.<https://doi.org/10.52547/jabm.2.2.82>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Herder and Herder.
- Gebreluel, G. (2023). Ideology, grand strategy and the rise and decline of Ethiopia's regional status. *International Affairs*. 99 (3). 1127-1147.
<https://doi.org/10.1093/ia/iiaad111>
- Geertz, C. (1964). Ideology as a cultural system. In D. E. Apter (Ed.). *Ideology and discontent* (pp. 47-76). New York. NY: *The Free Press of Glencoe*.
- Gibbs, J. L. (2009, February). *Culture as kaleidoscope: Navigating cultural tensions in global collaboration*. In *Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration* (pp. 89-98).
<https://doi.org/10.1145/1499224.1499239>
- Glombitza, O. (2022). Islamic revolutionary ideology and its narratives: the continued relevance of the Islamic Republic’s ideology. *Third World Quarterly*. 43 (5). 1156–1175.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. *Nurse education today*. 24 (2). 105-112.

<https://doi.org/10.1080/01436597.2022.2055540>

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15 (9), 1277–1288.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15.
- Jia, J. N. (2016). *Construction and communication of national image of China in the cross-cultural context*. *Cross-Cultural Communication*, 12 (1), 67-71.
- <https://doi.org/10.3968/8099>.
- Jost, J. T., Glaser, J., Kruglanski, A. W., & Sulloway, F. J. (2006). *The end of the end of ideology*. *American Psychologist*, 61 (7), 651–670.
- <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.7.651>
- Kouvaras, G. (2021). *Ideology as an Analytical Lens in Organization and Management Studies*. *Academy of Management Perspectives*. Advance online publication. doi: 10.5465/AMBPP.2021.11040
- Lodge, G. C. (2009). Ideology and national competitiveness. *Journal of Managerial Issues*, 21 (4), 461–477. <http://www.jstor.org/stable/40604664>
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19 (4), 487–505.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation and Basic Procedures*. Weinheim: Beltz.
- Mazarr, M. J., Blake, J., Casey, A., McDonald, T., Pezard, S., & Spirtas, M. (2018). *Understanding the emerging era of international competition: Theoretical and historical perspectives [Research report]*. RAND Corporation.
- McGrath, R. G., Tsai, M. H., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: A model and test. *Management Science*, 42 (3), 389–403.
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg on Management*. Free Press
- Montrimas, A., Bruneckienė, J., Navickas, V., & Martinkienė, J. (2024). Measuring national economic resilience through industrial portfolios. *Journal of International Studies*. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-1/8>.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage—An integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139, 964-982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.047>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68 (2), 73–91.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2018). *Creating shared value: How to reinvent capitalism- And unleash a wave of innovation and growth*. In *Managing*

- sustainable business: An executive education case and textbook (pp. 323-346). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Raouf, H. (2019). Iranian quest for regional hegemony: motivations, strategies and constraints. *Review of Economics and Political Science*.
<https://doi.org/10.1108/REPS-02-2019-0017>
- Sassmannshausen, F. (2016). Revisiting concepts of ideology. *Pólemos. Materiali di filosofia e critica sociale*. 1 (2016). 187-203.
- Seeck, H., Sturdy, A., Boncori, A.-L., & Fougère, M. (2020). Ideology in management studies. *International Journal of Management Reviews*. 22 (1). 53-74. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12215>
- Stone, P. (1966). The general inquirer: A computer approach to content analysis. MIT Press. strategies. *Business Process Management Journal*. 23 (5). 1018-1042.
- Sutrisno, S., Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., & Rijal, S. (2024). Towards competitive advantage: Employee competency development strategies in promoting business innovation. *Jurnal Penelitian Inovatif*.
<https://doi.org/10.54082/jupin.369>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess?. *Strategic Management Review*. 1 (1). 103-144.
- Umam, F. (2019). Ideological involution of the Islamists. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*. 20 (1). 25. <https://doi.org/10.18860/ua.v20i1.5714>.
- Wallerstein, I. (1974). *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. New York: Academic Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2). 171-180.
- Yeganeh, H. (2013). An investigation into the cultural and religious determinants of national competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 23 (1). 23-40. <https://doi.org/10.1108/10595421311296605>.
- The Holy Quran.
- Esfandiari, Ismail; Eyvazi, Rahim and Valizadeh-Midani, Ramin (1402). Political Economy of Resistance Strategy in the Foreign Policy of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Political Science*. 19 (2). 1-22. Retrieved from: magiran.com/p2618990. [In Persian]
- Eftekhari, Asghar (2019). *Resistance in Islam; Theory and Model*. Tehran. Institute for Thought-Makers of Light Studies. ISBN. 978-600-843843-4. [In Persian]
- Iman, Mohammad Taghi and Noshadi, Mahmoud Reza (2011). *Qualitative Content Analysis. Research*. 3. [In Persian]
SID. <https://sid.ir/paper/488226/faSID>. <https://sid.ir/paper/488226/fa>
- Ademi, Ali, and Rezaei, Nima (2016). *The Nature and Dimensions of the Implicit*

- Informal Regime of the Islamic Republic's Regional Security in the West Asian Region. Quarterly Journal of Political Research in the Islamic World. Winter 95 (21). 61-89. [In Persian]
- Aramseresht, Maryam, Bagherzadeh, Mohammad Reza, Mehrara, Asadollah and Tabari, Mojtaba (2019). Designing a Comprehensive Model of Strategic Intelligence as a Tool for Strategic Financial Planning (Case Study of Tehran Municipality). Financial Economics (Financial Economics and Development). 14 (51). 221-246. [In Persian]
- Torabifard, Milad (2019). The Economy of Resistance from Idea to Action. Retrieved from. <https://csr.ir/0000Fw>. [In Persian]
- Khamenei, Seyed Ali (2018). Statement of the Second Step of the Islamic Revolution. [In Persian]
- Khamenei, Seyed Ali (2018). Speeches. Retrieved from. [In Persian] <https://farsi.khamenei.ir/newspart-index?tid=1651&p=2#69526>
- Khamenei, Seyed Ali (2019). Speeches. Retrieved from. [In Persian] <https://farsi.khamenei.ir/newspart-index?sid=8&npt=7&aya=60>
- Khamenei, Seyed Ali (1403). Letter of Ayatollah Khamenei to Students Supporting the Palestinian People in Universities in the United States of America. Supreme Leader's Information Base. [In Persian] <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=56567>
- Khalili, Reza (2006). Ideology and Strategy; Conceptual Relation of Ideological Attitude and Strategic Thinking. Strategic Studies Quarterly. 9 (34). 759-789. [In Persian]
- Khomeini, Seyyed Ruhollah (2013). Foreign Policy and International Relations from the Perspective of Imam Khomeini (RA). Institute for Compilation and Publication of Imam Khomeini (RA). [In Persian]
- Zarei, Saadallah (1402). The sapling that emerged. Answer to doubts about Iran's regional policies. Tehran. Institute for the Study of Thought-Makers of Noor. [In Persian]
- Zibakalam, Saeed (1380). Introduction. Lesson. Zibakalam (introductory writer, translator and editor). Design and Critique of Andrew Levine's Theory of Liberal Democracy (pp. 1-50). Tehran: Organization for the Study and Compilation of Academic Books in Islamic and Human Sciences (SAMAT). Institute for Research and Development of Humanities. ISBN. 987-600-02-0431-0. [In Persian]
- Soltani-Gishini, Mohammad Javad (1401). The Horizon of Security, Military and Political Cooperation between Hezbollah and Hamas. Journal of Strategic Research of the Resistance Front. 2 (8). 45-72. [In Persian]
- Shahsavari, Sajjad and Shafi'i, Reza. (1394). Resistance Economy, Ideology of Countering the Economic Influence Project. Congress of Pioneers of Progress. [In Persian] <https://sid.ir/paper/860801/fa>
- Fathi, Mohammad and Kohi-Esfahani, Kazem (2018). The Constitution of the

- Islamic Republic of Iran; with interpretative opinions of the Guardian Council (1970-2017). Guardian Council Research Institute. Guardian Council. [In Persian]
- Leighton Peter (2019). Grand Strategy. Translated by Dr. Gholamreza Salimi, Ali Bagheri and Mohammadreza Amani. National Defense and Strategic Research University and Institute. [In Persian]
- Mottaqi, Amir (2018). Retrieved from the database of the Office of Preservation and Publication of the Works of His Eminence Ayatollah Khamenei: <https://farsi.khamenei.ir/othrrs-note?id=40210>[In Persian]
- Mohammadi-Sirat, Hossein and Torabi-Aghdam, Mahmoud (2017). A model for presenting the security-creating role of the martyrs of the resistance axis in the national media. Studies of the Islamic Revolution and Sacred Defense. 3 (1). 61–82. Retrieved from [In Persian] <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1523224/>
- Mahmoudi-Raja, Saeed, Bagheri-Dolta-Abadi, Ali and Rawash, Babak (2018). Investigating the axis of resistance and the future of the system of domination using the theory of the world system. Quarterly Journal of Islamic Awakening Studies. 7 (14). 28-7. [In Persian]
- Motahari, Morteza (1999). An Introduction to the Islamic Worldview: Revelation and Prophecy (Volume 3). Tehran: Sadra. [In Persian]
- Deputy for Research, Education and Technology. (1999). Research Journal of the Institute of Religious Studies and University Studies (Edition 3). Institute of Religious Studies and University Studies. [In Persian]
- Navab, Elham; Barani, Nasibeh; Askari, Parvaneh and Bahramnejad, Fatemeh (1999). Explaining the Barriers and Facilitators of Providing Care to COVID-19 Patients: A Common Content Analysis. Iranian Nursing Journal. 34 (131). 82-97. [In Persian] magiran.com/p2327373
- Nisi, Nasrin and Hafeznia, Mehdi (2008). A Comparative Study of the Effect of Ideology and Politics on Tourism Development: A Case Study of Kish and Dubai. Master's Thesis. Faculty of Literature and Humanities. Tarbiat Modares University. [In Persian]

شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های ارزیابی عملکرد در شبکه‌های سلسله‌مراتبی چندگانه: نقش وزارت کشور در دولت (دستگاه‌های اجرایی)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۸

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

مصطفی حیدری *

وحیدیاوری **

محمدواثقی آبادی ***

مهدی حیدری اشکجان پهلوی ****

چکیده

یکی از اشکال پیچیده حکمرانی در بخش عمومی، ساختار سلسله‌مراتبی چندگانه یا هتراکی است که وزارت کشور به‌عنوان راهبر آن نقش هماهنگ‌کننده میان نهادهای متعدد را ایفا می‌کند. این نقش، در عین عدم مداخله مستقیم در اجرای سیاست‌ها، مسئولیت پاسخ‌گویی نسبت به نتایج را بر دوش وزارتخانه می‌گذارد و ارزیابی عملکرد آن را با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های ارزیابی عملکرد در این ساختار، پس از مرور ادبیات نظری، با استفاده از روش تحلیل مضمون و انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از مدیران ارشد وزارت کشور، ۱۵ مؤلفه اصلی از چالش‌ها را استخراج کرد. در مرحله بعد، با بهره‌گیری از روش دلفی فازی و نظرسنجی از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه حکمرانی، مؤلفه‌های شناسایی شده اولویت‌بندی شدند. نتایج نشان می‌دهد که مهم‌ترین چالش‌های ارزیابی عملکرد وزارت کشور در چهار دسته کلی قرار می‌گیرند: چالش‌های ادراکی، چالش‌های مرتبط با شاخص‌ها، چالش‌های آماری و چالش‌های فرایندی. در این میان، مؤلفه‌هایی مانند عدم تفاهم میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده، ضعف قوانین بالادستی، و درهم‌تنیدگی عملکرد وزارت کشور با نهادهای دیگر، بالاترین اولویت را داشتند. این مطالعه با روشن‌سازی ماهیت چندلایه و پیچیده ارزیابی در ساختارهای هتراکی، بر ضرورت بازنگری در شاخص‌ها، تقویت ظرفیت ارزیابان، و ایجاد درک مشترک میان ذی‌نفعان برای ارتقاء کیفیت نظام ارزیابی تأکید می‌کند.

واژگان کلیدی

حکمرانی؛ وزارت کشور؛ سلسله‌مراتبی چندگانه؛ ارزیابی عملکرد؛ تحلیل مضمون، دلفی فازی.

* دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mheidari1314@isu.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران ایران.
v.yavari@isu.ac.ir

*** دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران. تهران. ایران.

mohmmad.vaseghi@ut.ac.ir

**** دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

mahdiheydari@isu.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر، دولت‌ها با مسائل و مشکلات پیچیده‌ای روبرو شده‌اند که نیازمند راه‌حل‌های متناسب و انعطاف‌پذیر هستند. سازوکار سنتی اداره عمومی که شامل بروکراسی‌های سلسله‌مراتبی است، قادر به مدیریت این پیچیدگی‌ها نیست و بر اساس نظریه پیچیدگی^۱ باید به دنبال راه‌حلهایی هماهنگ و سازگار با ویژگی‌های خاص هر مسأله بود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵، ص. ۹۳). این ضرورت، دولت‌ها را به سمت اداره امور عمومی با رویکرد حکمرانی هدایت کرده‌است. حکمرانی به‌عنوان فرآیند تولید قواعد و تصمیمات مشترک توسط بازیگران عمومی و خصوصی در سطوح مختلف تعریف می‌شود (Ansell & Torfing, 2016, p. 28). انسل^۲ و تروفینگ^۳، حکمرانی را به چهار ساختار اصلی: بازار^۴، سلسله‌مراتبی^۵، سلسله‌مراتبی چندگانه^۶ و شبکه^۷ تقسیم‌بندی می‌کنند که متناسب با نوع مسأله عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

سلسله‌مراتبی چندگانه (هتراکی) به همکاری‌های تکرارشونده و نامتقارن بین چندین سلسله‌مراتب اشاره دارد؛ به این معنا که ساختارهای سلسله‌مراتبی مختلف حکمرانی در قالب یک شبکه به هم متصل شده و هر کدام نقش‌ها و مسئولیت‌های متفاوتی را بر عهده دارند، اما هیچ‌کدام به‌طور کامل بر دیگری تسلط ندارد (Ansell & Torfing, 2016, p. 78). در این میان، وزارت کشور به‌عنوان راهبر و میاندار ساختار سلسله‌مراتبی چندگانه در دولت، نقش کلیدی در هماهنگی و مدیریت روابط میان این نهادها ایفا می‌کند. این وزارتخانه با ایجاد ارتباط مؤثر بین نهادهای دولتی و اجرایی در سطوح مختلف حکمرانی اعم از ملی و محلی در حوزه‌های مختلف عمومی به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند مدیریت بحران، سیاست و امنیت داخلی، مسائل اجتماعی و غیره تلاش می‌کند تا اهداف کلان دولت محقق شود. ساختار سلسله‌مراتبی چندگانه به وزارت کشور امکان می‌دهد تا در عین حفظ استقلال نسبی نهادهای زیرمجموعه، از طریق راهبری و هماهنگی میان آنها، انسجام و کارآمدی نظام حکمرانی کشور را تضمین کند.

اگر چه ارزیابی عملکرد وزارت کشور در راهبری و هماهنگی ساختار سلسله‌مراتبی چندگانه، برای سیاست‌مداران و مقامات ارشد دولت ضرورتی انکارناپذیر است اما پیچیدگی این ساختار که شامل روابط نامتقارن و وظایف درهم‌تنیده است، ارزیابی

عملکرد این بازیگر کلیدی را با چالش‌های جدی و عدیده ای مواجه نموده است. لذا در این ساختار، اگرچه سازمان‌های اجرایی هرکدام وظایف خود را انجام می‌دهند، اما بخشی از مسئولیت نهایی تحقق نتایج بر عهده نهادهای راهبر، مانند وزارت کشور، قرار دارد. وزارت کشور ایران مسئولیت‌های متعددی از جمله حفظ نظم و امنیت، تأمین آزادی‌های سیاسی و اجتماعی، نظارت بر اداره امور مناطق، و مدیریت بحران‌ها را بر عهده دارد. این وزارت‌خانه با نهادها و سازمان‌های متعددی تعامل دارد و نقش کلیدی آن، هماهنگی و راهبری این سازمان‌ها در چارچوب سلسله‌مراتبی چندگانه است. به دلیل این نقش، وزارت کشور وظیفه دارد شبکه پیچیده‌ای از عوامل را برای تحقق اهداف کلان در این ساختار هدایت کند. سازمان‌ها و نهادهای درگیر در تحقق این اهداف، به‌عنوان بازیگران مستقل در سلسله‌مراتبی چندگانه حضور دارند و وزارت کشور نقش کلیدی در هماهنگی و یکپارچه‌سازی آنها ایفا می‌کند. برخی از نهاد وظایف و سازمان‌های درگیر در تحقق اهداف کلان این وزارت‌خانه شامل موارد زیر می‌شود:

جدول (۱): برخی از مهم‌ترین وظایف وزارت کشور و نهادها و سازمان‌های درگیر در مسأله

سازمان متولی (پاسخ‌گو)	مسأله یا وظیفه	نهاد یا سازمان‌های درگیر
وزارت کشور	کاهش آسیب‌های اجتماعی	۱. نهادها در سطح ملی: شورای اجتماعی کشور متشکل از ۳۷ عضو که متولی سازمان‌های خود در این مسأله هستند و شامل رئیس جمهور، وزیر کشور، معاون اجتماعی وزیر کشور و رئیس سازمان امور اجتماعی کشور، دبیر شورای عالی انقلاب فرهنگی، رئیس سازمان برنامه و بودجه کشور، وزیر آموزش و پرورش، وزیر اطلاعات، وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزیر ورزش و جوانان، روسای کمیسیون‌های فرهنگی و اجتماعی مجلس شورای اسلامی، معاون رئیس جمهور در امور زنان و خانواده، رئیس شورای فرهنگی اجتماعی زنان و خانواده شورای عالی انقلاب فرهنگی، رئیس سازمان صدا و سیما، فرمانده کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران، رئیس سازمان بسیج مستضعفین، قائم مقام دبیرکل ستاد مبارزه با مواد مخدر، شهردار تهران،

سازمان متولی (پاسخ‌گو)	مسأله یا وظیفه	نهاد یا سازمان‌های درگیر
		<p>دادستان کل کشور، معاون اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم رئیس قوه قضائیه، رئیس سازمان تبلیغات اسلامی، رئیس کمیته امداد امام خمینی، رئیس سازمان بهزیستی کشور رئیس جمعیت هلال احمر و دو نفر نماینده از تشکل‌های مردمی و خیرین به تأیید وزیر کشور نیز با تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده اند، تشکل‌های مردم نهاد، اندیشکده‌ها و اساتید دانشگاهی در قالب هیأت‌های اندیشه‌ورز ملی.</p> <p>۲. نهادها در سطح استانی: شورای فرهنگ عمومی استان و اعضای آن، ستاد فرهنگی اجتماعی ساماندهی آسیب‌های اجتماعی استان و اعضای آن، شورای بهزیستی استان و اعضای آن.</p>
وزارت کشور	امنیت داخلی و مرزها	<p>۱. در سطح ملی: شورای عالی امنیت ملی، شورای امنیت کشور، نیروی انتظامی، نیروهای مسلح / وزارت دفاع، ستاد ساماندهی اتباع خارجی، شورای هماهنگی اجرایی اتباع بیگانه، شورای مرزهای کشور، سازمان پدافند غیرعامل کشور</p> <p>۲. در سطح استانی: کمیته دائمی پدافند غیرعامل سطح استان و شهرستان، شورای تأمین استانی و شهرستان</p>
وزارت کشور	مدیریت بحران (سیل، زلزله و...)	<p>۱. شورای عالی مدیریت بحران که شامل رئیس‌جمهور، وزیر کشور، وزیر دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، وزیر راه و شهرسازی، وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزیر نیرو، وزیر جهاد کشاورزی، وزیر اطلاعات، رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، رئیس سازمان برنامه‌بودجه کشور، رئیس سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، رئیس جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران، یکی از اعضای کمیسیون شوراها و امور داخلی کشور به انتخاب مجلس شورای اسلامی، یکی از اعضای کمیسیون عمران به انتخاب مجلس شورای</p>

سازمان متولی (پاسخ‌گو)	مسئله یا وظیفه	نهاد یا سازمان‌های درگیر
		اسلامی و دو نفر از متخصصان مدیریت بحران به پیشنهاد رئیس سازمان، تأیید وزیر کشور و با حکم رئیس‌جمهور می‌شد می‌شود.
		۲. ستاد مدیریت بحران
		۳. سازمان پدافند غیرعامل
		۴. نیروهای مسلح
		۵. تشکل‌های مردم‌نهاد

منبع: یافته‌های تحقیق

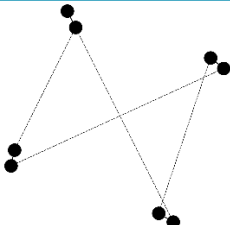
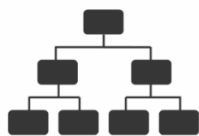
برای نمونه، در موضوع آسیب‌های اجتماعی، وزارت کشور هماهنگ‌کننده و راهبری شبکه حکمرانی اجتماعی کشور با مشارکت بیش از ۲۰ نهاد مختلف از قبیل سازمان بهزیستی کشور، کمیته امداد امام خمینی، ستاد مبارزه با مواد مخدر و معاونت اجتماعی قوه قضائیه است که ذیل شورای اجتماعی کشور به انجام امور سیاست‌گذاری، پایش و اجرا در زمینه اجتماعی می‌پردازند. لذا پیچیدگی این روابط و ساختارهای متعدد باعث شده است که ارزیابی عملکرد وزارت کشور از سوی نهادهای ارزیاب مانند سازمان اداری و استخدامی امری دشوار و غامض قلمداد شود. از سوی دیگر، وزارت کشور نیز معتقد است که ارزیابی سالانه توسط نهادهای ارزیابی به دلایل مختلف که در این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی آن هستیم، تصویری کامل و صحیح از عملکرد این وزارتخانه را ارائه نمی‌دهد. بنابراین، این پژوهش سعی دارد علاوه بر به شناسایی چالش‌های ارزیابی نهادهای راهبر و هماهنگ‌کننده شبکه حکمرانی کشور آنها را مورد تحلیل قرار داده و اولویت چالش‌های ارزیابی عملکرد وزارت کشور به‌عنوان راهبر سلسله‌مراتبی چندگانه را نیز مشخص گرداند.

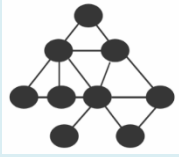
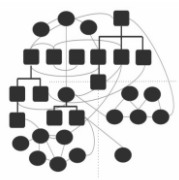
۱. مبانی نظری پژوهش

مفهوم حکمرانی از کلمه یونانی kybernan به معنای هدایت یا کنترل نشئت گرفته است. این واژه در لاتین به gubernare ترجمه شده و مبنای واژه‌های govern و governance در زبان‌های امروزی است. مفاهیم مدرن حکمرانی با این ایده اساسی مرتبط بوده و در

گذر زمان تکامل یافته‌اند (Schneider & Hyner, 2006, p. 24). مفاهیم شکل گرفته حول حکمرانی در گذر زمان تغییرات زیادی داشته است؛ برخی از غالب‌ترین تغییرات در مفهوم حکمرانی عبارت‌اند از تغییر از سیاست به بازار، از جامعه به بازار، از سیاستمداران به متخصصان، از سلسله‌مراتب سیاسی، اقتصادی و اجتماعی به بازارهای غیرمتمرکز، مشارکتی و شبکه‌ها، از بوروکراسی به قانون‌سالاری، از دولت بزرگ به دولت کوچک؛ از قدرت سخت به قدرت نرم و از اقتدار دولتی به اقتدار خصوصی (Levi-Faur, David, 2012, p. 45). مفهوم جدید حکمرانی به‌طور برجسته به یک تغییر نهادی در تمام سطوح حکومت، از منطقه‌ای به بین‌المللی و از بوروکراسی به بازارها و شبکه‌ها اشاره دارد. این تغییر به این معنی است که دولت مرکزی نقش عملی و اجرایی کمتری را بر عهده می‌گیرد. بازیگران دولتی کمتر در بدنه‌های مختلف محلی و منطقه‌ای یافت می‌شوند و معمولاً در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که به هدایت، هماهنگی و تنظیم سازمان‌ها مربوط هستند (Bevier, 2012, p. 62). براین اساس می‌توان حکمرانی را بر اساس ساختار آن به شکل زیر تقسیم کرد:

جدول (۲): انواع ساختارهای حکمرانی

فرم‌سازمانی	نوع تبادل	نوع ساختار	تصویر شماتیک
بازار	تبادلات بدون هماهنگی و غیرتکراری	مجموعه‌ای از زوج‌ها و بدون وجود قدرت مرکزی	
سلسله‌مراتب	تبادلات تکراری و رسمی به خواست یک مقام حاکم	زنجیره‌ای از گره‌ها که قدرت از بالا به پایین در آن تقسیم می‌شود	

فرم‌سازمانی	نوع تبادل	نوع ساختار	تصویر شماتیک
شبکه	تبادلات متقابل با حداقل رسمیت، تکراری و نامتقارن	کوچک‌ترین شبکه سه یا چند گره است که در یک سه‌گانه به هم متصل شده‌اند و قدرت به صورت نامتقارن در آن توزیع می‌شود.	
سلسله‌مراتبی چندگانه	حاکمیت جمعی متقابل که با مبادلات نامتقارن و ناهم‌زمان مشخص می‌شود	کوچک‌ترین سلسله‌مراتبی چندگانه سه یا چند سلسله‌مراتبی است که در یک شبکه سه‌گانه به هم مرتبط شده‌اند	

منبع: (Ansell & Torfing, 2016, p.141-145)

سلسله‌مراتبی چندگانه (Heterarchy) به‌عنوان مدلی از حکمرانی، روابط متقابل و نامتقارن میان چندین سلسله‌مراتب را توصیف می‌کند. این مفهوم از واژه‌های یونانی «heteros» به معنای «دیگر» و «archein» به معنای «حکومت کردن» گرفته شده است و اولین بار توسط وارن مک‌کالوک^۸، روانپزشک و عصب‌شناس آمریکایی، در زمینه شبکه‌های عصبی مطرح شد. مک‌کالوک، ساختاری رفت و برگشتی در شبکه‌های عصبی را به‌عنوان نمونه‌ای از هتراکی در نظر گرفت. در دهه‌های بعد، این مفهوم در علوم اجتماعی برای تحلیل ساختارهایی مانند روابط بین دولت‌های خودمختار و نهادهای بین‌المللی همچون اتحادیه اروپا و سازمان تجارت جهانی (WTO)^۹ به‌کار گرفته شد (Levi-Faur, 2012, p. 83-85).

در هتراکی اختیار میان نهادهای مختلف توزیع می‌شود و ساختاری شبکه‌ای شکل می‌گیرد. این ساختار نه تنها استقلال نسبی نهادها را حفظ می‌کند، بلکه از طریق ارتباطات متقابل و رفت و برگشتی، انسجام و هماهنگی لازم برای دستیابی به اهداف جمعی را نیز فراهم می‌آورد (Miura, 2014). در چنین ساختاری، نقش راهبردی^{۱۰} حیاتی است؛ راهبر وظیفه دارد روابط پیچیده میان نهادها را مدیریت کند، تعارضات را کاهش دهد و منابع

را به‌طور مؤثر تخصیص دهد. این نقش مستلزم توانایی‌هایی در هماهنگی، تسهیل ارتباطات و ارائه راهکارهای جامع است (Provan & Kenis, 2008, p. 103). راهبر در هتراکی، علاوه بر نظارت بر عملکرد نهادها، باید به تعارضات موجود رسیدگی کرده و از بروز پراکندگی در تصمیم‌گیری نهایی جلوگیری کند.

ارزیابی عملکرد در ساختارهای هتراکی با پیچیدگی‌های بسیاری روبه‌روست. ابزارهای سنتی ارزیابی که معمولاً برای سازمان‌های منفرد طراحی شده‌اند، قادر به تحلیل شبکه‌های چندلایه و توزیع نقش‌ها در هتراکی نیستند. مشکلاتی مانند عدم وضوح اهداف، دشواری در تفکیک نقش‌ها و تأثیرات متقابل سیاست‌ها، فرایند ارزیابی را پیچیده‌تر می‌کنند (Torfing, 2007, p. 58; Maestas et al., 2008, p.75). همچنین، ملاحظات سیاسی و تغییرات محیطی می‌توانند بر نتایج ارزیابی تأثیر بگذارند و بی‌طرفی آن را زیر سؤال ببرند. بنابراین، برای تحلیل و ارزیابی این ساختارها، طراحی ابزارهای جدید و بازنگری در روش‌های موجود ضروری است (Kapucu & Demiroz, 2011, p. 18; OECD, 2020, p. 29).

این پژوهش بر ارزیابی عملکرد وزارت کشور به‌عنوان یکی از نمونه‌های برجسته ساختار هتراکی در حکمرانی عمومی کشور تمرکز دارد. وزارت کشور با نقش راهبری و هماهنگی میان نهادهای مختلف، ساختاری پیچیده و چندلایه ایجاد کرده است. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های موجود در ارزیابی عملکرد این وزارتخانه برای ارائه راهکارهایی برای بهبود آن است.

۲. پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش به بررسی و تحلیل مطالعات و پژوهش‌های پیشین در زمینه ارزیابی عملکرد وزارت کشور و چالش‌های مرتبط با آن می‌پردازد. این فصل به‌منظور ارائه دیدگاهی جامع و مبسوط از تحقیقات انجام شده در این حوزه و شناسایی شکاف‌های موجود در دانش کنونی تدوین شده است.

پیشینه داخلی مطالعات و پژوهش‌های صورت‌گرفته به شرح زیر است:

جدول (۳): مطالعات و پژوهش‌های داخلی مرتبط با ارزیابی عملکرد در بخش عمومی

نویسنده و سال	موضوع و جامعه پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
مطهری، سلطانی و دوازده‌مامی (۱۴۰۰)	طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی؛ مصاحبه با ۱۱۶ مدیران ارشد و میانی سازمان‌های دولتی	تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی؛ توزیع پرسش‌نامه	ارائه الگوی مدیریت عملکرد در ۱۰ بعد، ۳۹ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص انجام گرفت، ابزار ناظر بر بهبود کیفیت و پاسخ‌گویی در سازمان‌های دولتی از طریق نظرخواهی از پژوهشگران احصا شد.
قنواتی (۱۴۰۱)	جنبه‌های اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌های دولتی؛ تحلیل گزارش‌ها و مقالات	تحلیل سیستماتیک گزارش‌های علمی	نگرش اقتضایی به ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی لازم و ضروری است.
مقیم، پور عزت، لطیفی و ابراهیمی (۱۴۰۰)	مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی؛ مصاحبه با ۲۱ نفر از ارزیابان و مدیران	روش کیفی؛ تحلیل داده‌ها با نظریه داده‌بنیاد	در این مطالعه، با بررسی عوامل مؤثر، وضعیت کنونی مشارکت کارشناسان و سازمان‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی از دیدگاه سه گروه متخصص و آگاه نسبت به فرآیند مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور مورد تحلیل قرار گرفته و به صورت یک مدل ارائه شده است. پیشنهادهای ارائه‌شده توسط نویسندگان، بر اساس مقوله‌های شناسایی‌شده، می‌تواند زمینه بهبود سطح مشارکت کارشناسان و

نویسنده و سال	موضوع و جامعه پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
			سازمان‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی را فراهم کند.
بیکدلو و رهنورد (۱۳۹۶)	سنجش هماهنگی میان سازمانی در سازمان‌های عمومی؛ نمونه‌گیری از ۵۹ سازمان	تحلیل عاملی اکتشافی	عوامل تأثیرگذار بر هماهنگی میان سازمانی مانند همکاری، تفاهم و منافع متقابل شناسایی گردید.

منبع: یافته‌های تحقیق

پیشینه خارجی مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته به شرح زیر است:

جدول (۴): مطالعات و پژوهش‌های خارجی مرتبط با ارزیابی عملکرد در بخش عمومی

نویسنده و سال	موضوع و جامعه پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها
بامبرا، ساوانت ^{۱۱} (۲۰۲۴)	چارچوب ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی هند؛ بررسی ۵ سازمان و مصاحبه با کارکنان و مدیران ^{۱۲}	پیمایش هدفمند؛ تکنیک (AHP) برای مدل‌سازی شاخص‌ها	ارائه مدلی توسعه یافته برای ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی
دانیلا، شیوما، فرانچسکو ^(۲۰۱۵)	پذیرش و اجرای فرایند سنجش عملکرد در سازمان‌های دولتی ایتالیا؛ مصاحبه با مدیران ۲۱ بخش	تحلیل کیفی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری	عوامل عقلانی و سیاسی بر پذیرش و اجرای ارزیابی تأثیر دارند
جکسون، مولر، اشمیت ^(۲۰۱۵)	سیستم‌های ارزیابی عملکرد در اروپا؛ کارکنان و مدیران دولتی ادارات مختلف	پیمایش و مصاحبه نیمه ساختاریافته؛ تحلیل تماتیک	شفافیت سیستم ارزیابی تأثیر

یافته‌ها	روش پژوهش	موضوع و جامعه پژوهش	نویسنده و سال
مستقیمی بر پاسخ-گویی و کارایی دارد			
اجرای مؤثر CAF می‌تواند کیفیت مدیریت دولتی را بهبود دهد	مطالعه بهترین تجربیات (Best Practices)	اجرای مدل ارزیابی عملکرد (CAF) در یونان؛ سازمان‌های دولتی	واکالوپولو، تسیراتس، گوترامانی (۲۰۱۱)
معیارهای اثربخشی در میان شرکا برخی مشترک، برخی متناقض و برخی مبهم بودند	مطالعه کیفی؛ بررسی سه سطح از معیارهای اثربخشی	معیارهای اثربخشی در روابط چندگانه بین سازمانی کانادا؛ سازمان غیرانتفاعی ورزشی	بابایاک (۲۰۰۹)

منبع: یافته‌های تحقیق

۳. روش پژوهش

در این پژوهش، از مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۱۵) برای تشریح روش تحقیق استفاده شده است (Saunders et al., 2015). این مدل با تمرکز بر شش لایه اصلی شامل پارادایم فلسفی، رویکرد پژوهش، طرح پژوهش، استراتژی پژوهش، افق زمانی و ابزارهای گردآوری داده، چارچوبی جامع برای ساختاردهی به روش‌شناسی پژوهش فراهم می‌کند. این ساختار به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا با انسجام و دقت بیشتری مراحل تحقیق را از سطح نظری تا سطح عملیاتی برنامه‌ریزی و اجرا کند (Saunders et al., 2015, p. 124).

جدول (۵): مراحل روش پژوهش

مرحله	توضیحات در این پژوهش
پارادایم فلسفی	پارادایم پژوهش پراگماتیسم است، چرا که از ترکیب روش‌های کیفی و کمی برای پاسخ‌گویی به مسائل عملی در ارزیابی عملکرد وزارت کشور بهره گرفته شده است.

مرحله	توضیحات در این پژوهش
رویکرد پژوهش	رویکرد پژوهش ترکیبی از استقرایی و قیاسی است. مرحله تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی به استخراج مضامین پرداخته و مرحله دلفی فازی با رویکرد قیاسی به آزمون و اولویت‌بندی مضامین انجام شده است.
طرح پژوهش	این پژوهش در چارچوب طرح ترکیبی متوالی اکتشافی قرار دارد. ابتدا داده‌های کیفی از طریق تحلیل مضمون استخراج شدند و سپس این مضامین با روش دلفی فازی تحلیل و اولویت‌بندی شدند.
استراتژی پژوهش	در این پژوهش، از دو استراتژی اصلی استفاده شده است: تحلیل مضمون برای شناسایی مؤلفه‌ها و روش دلفی فازی برای اولویت‌بندی و تعیین اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده.
افق زمانی	پژوهش دارای افق زمانی مقطعی است و داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند.
ابزارهای گردآوری	در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شده است. در مرحله کمی، از پرسشنامه‌های دلفی فازی استفاده شده است.

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله اول این پژوهش از روش تحلیل مضمون به‌عنوان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی استفاده شده است. این روش، بدون نیاز به اصول پیچیده نظری مانند نظریه داده‌بنیاد یا تحلیل گفتمان، امکان استخراج الگوهای موجود در داده‌های کیفی را فراهم می‌کند (عابدی‌جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). براون و کلارک (۲۰۰۶) معتقدند تحلیل مضمون می‌تواند برای پژوهش‌هایی که قصد رسیدن به یک نظریه جامع ندارند، روش ساده‌تر و کارآمدتری باشد (Braun & Clarke, 2006, p. 80).

در این پژوهش، با بررسی ساختار سازمانی وزارت کشور و شناسایی حوزه‌های عملکردی آن، داده‌های اولیه از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از مقامات عالی‌رتبه جمع‌آوری شدند. این مصاحبه‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری و تحلیل شدند. طی فرآیند تحلیل مضمون، مفاهیم اصلی پیرامون عملکرد وزارت کشور به‌عنوان راهبر ساختار شبه‌سلسله‌مراتبی چندگانه شناسایی و طبقه‌بندی شدند.

جدول (۶): حوزه‌های عملکردی وزارت و نشاتگرهای آن در نرم افزار MAXQDA

حوزه عملکردی	نشاتگر	تعداد افراد مصاحبه شده در حوزه
اجتماعی	SO	۳
سیاسی	PO	۲
امنیت	SE	۲
اقتصاد	EC	۴
مدیریت بحران	CM	۳
عمران	CO	۲

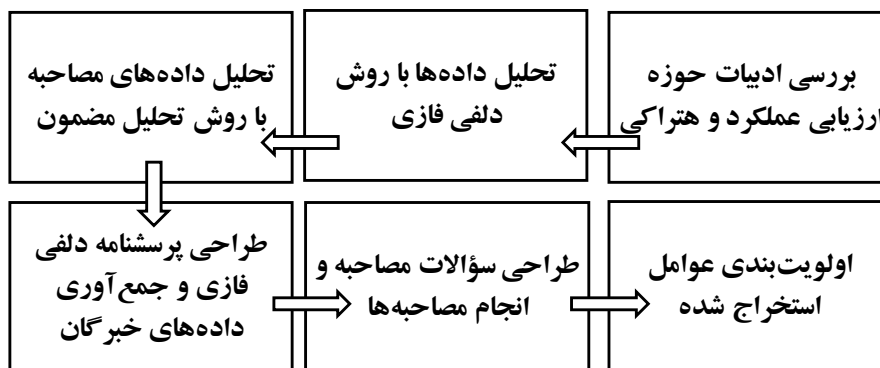
منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله دوم، چالش‌های شناسایی شده در مرحله تحلیل مضمون، از طریق پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش دلفی فازی مورد بررسی و ارزیابی خبرگان قرار گرفتند. دلفی فازی، به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، برای غربال‌گری و اولویت‌بندی معیارهای شناسایی شده به‌کار رفت. این روش، امکان استفاده از نظرات غیرقطعی و فازی شده خبرگان را فراهم کرده و برای شرایطی که عدم قطعیت در پاسخ‌ها وجود دارد، بسیار کاربردی است (Roy & Garai, 2012, p. 37-50).

پرسشنامه‌ها به‌صورت هدفمند به ۱۲ نفر از مدیران ارشد و سیاست‌گذاران مرتبط با ساختارهای سلسله‌مراتبی وزارت کشور ارائه شد. نظرات خبرگان با استفاده از اعداد فازی مثلثی در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت فازی‌سازی شده و سپس با روش میانگین حسابی تجمیع شدند تا دیدگاه کلی گروه مشخص شود. در مرحله بعد، داده‌ها با روش بودج‌دزیف فازی زدایی و معیارها براساس اهمیت رتبه‌بندی شدند. معیارهایی که مقدار قطعی آن‌ها بالاتر از آستانه توافق (۰٫۷) بود، برای مراحل بعدی پژوهش انتخاب شدند و این فرآیند منجر به غربال مؤثر و اولویت‌بندی شاخص‌ها شد.

مسیر پژوهش در شکل زیر ارائه شده است که مراحل انجام پژوهش را به ترتیب نشان می‌دهد. این مراحل شامل بررسی ادبیات، طراحی سؤالات مصاحبه، تحلیل داده‌ها، ارزیابی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و تدوین مدل نهایی است.

شکل (۱): مراحل پژوهش



منبع: یافته‌های تحقیق

۴. یافته‌های پژوهش

بر اساس مصاحبه و مطالعات صورت گرفته‌شده در این گزارش، چالش‌های ارزیابی وزارت کشور شامل چالش‌هایی که پیشروی وزارت کشور درباره ارزیابی نتایج نهایی و سهم هر یک از کنشگران در تحقق اهداف وزارت کشور است، می‌شود؛ برای مثال، ارزیاب قادر به طراحی شاخص‌های درستی برای ارزیابی نیست یا ارزیاب ضعیف بوده و توانایی درک داده‌ها را ندارد و یا در تعامل با وزارت کشور دچار مشکل می‌شود؛ و یا مثلاً وزارت کشور باوری به توانایی‌های ارزیاب نداشته یا امکان ارزیابی را نفی می‌کند. این مسأله در ادامه پژوهش بیشتر مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بر اساس خروجی نرم‌افزار MAXQDA مصاحبه‌ها طبقه‌بندی شد و تعداد بخش‌های کد شده به ۸۳ عدد رسید که تصویر آن در پایین آمده است:

بسیاری از موارد، شاخص‌ها یا فاقد تناسب با مأموریت‌های وزارت کشور هستند، یا فراتر از حیطه اختیارات آن طراحی شده‌اند که باعث تضعیف اعتبار ارزیابی می‌شود. چالش‌های آماری نیز یکی دیگر از موانع اساسی در مسیر ارزیابی عملکرد به‌شمار می‌روند. دسترسی محدود به داده‌های جامع، دقیق و به‌روز، ناهماهنگی در روش‌های گردآوری داده‌ها، و وابستگی بیش‌ازحد به اطلاعات ناقص، منجر به تحلیل‌های ناقص و نتایج غیرقابل اتکاء می‌شود. چنین نواقصی در داده‌ها می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزیابی را با اختلال مواجه کنند.

در نهایت، چالش‌های فرایندی در ارزیابی عملکرد به عواملی اشاره دارند که در جریان اجرای ارزیابی رخ می‌دهند. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به تفاوت افق زمانی تحقق نتایج و زمان ارزیابی اشاره کرد؛ بسیاری از اقدامات وزارت کشور ماهیتی بلندمدت دارند و نتایج آن‌ها در یک سال قابل مشاهده نیست، حال آنکه ارزیابی‌ها غالباً سالانه انجام می‌شوند. همچنین درهم‌تنیدگی عملکرد وزارت کشور با نهادهای دیگر، پیچیدگی فرایند انتساب مسئولیت‌ها، و بروز رخداد‌های مقطعی نظیر بحران‌ها، از دیگر عواملی هستند که ارزیابی را دشوار، کند و گاه غیرواقع‌گرایانه می‌سازند. در ادامه به مؤلفه‌های شناسایی شده پرداخته خواهد شد.

جدول (۷): دستهبندی مقولات به‌دست‌آمده از پژوهش

شماره	مقوله‌های اصلی	زیر مقولات	توضیحات
A1	چالش‌های ادراکی	عدم تفاهم ارزیاب و ارزیابی شونده در خصوص چیستی و پیچیدگی عملکرد و وظایف آن	اختلاف نظر در مورد ماهیت و اهداف عملکرد ارزیابی شونده و ناتوانی ارزیاب در فهم کامل ماهیت پیچیده وظایف آن.
A2		عدم اعتبار خوداظهاری	شک و تردید نسبت به صحت و دقت اطلاعات ارائه شده توسط ارزیابی شونده.
A3		عدم مقبولیت ارزیاب نزد وزارت کشور	نبود اعتماد و پذیرش ارزیاب از سوی وزارت کشور.

شماره	مقوله‌های اصلی	زیر مقولات	توضیحات	
A4	چالش مربوط به شاخص‌ها	طراحی شاخص‌های فراتر از حوزه اختیارات ارزیابی شونده	وجود شاخص‌هایی که خارج از کنترل و حیطه اختیارات وزارت کشور هستند.	
A5		ضعف و تعارض قوانین بالادستی	ناپایدار بودن و تطابق نداشتن شاخص‌ها با قوانین و مقررات.	
A6		دشواری طراحی شاخص متناسب با ماهیت وزارت کشور	دشواری در ایجاد شاخص‌هایی که بازتاب‌دهنده واقعی وظایف و عملکرد وزارت کشور باشند.	
A7		عدم کفایت شاخص‌های کمی در سنجش عملکرد وزارت کشور	عدم توانایی شاخص‌های کمی در ارزیابی کردن جامع عملکرد.	
A8		عدم توانایی ارزیاب در طراحی شاخص	ناتوانی ارزیاب در فهم و استفاده صحیح از شاخص‌های ترکیبی و پیچیده.	
A9		چالش‌های آماری	نارسایی داده‌های آماری در ارزیابی عملکرد وزارت کشور	کمبود و نقص در داده‌های آماری موردنیاز برای ارزیابی.
A10			اتکای ارزیاب به داده‌های ناقص و تعمیم‌های ناروا	استفاده از داده‌های ناکامل و استنتاج‌های نادرست.
A11		چالش‌های فرایندی ارزیابی عملکرد	عدم همکاری ارزیابی شونده با ارزیاب به علت پیچیدگی ماهیت کار	امتناع وزارت کشور از ارزیابی شدن به دلیل باور به پیچیده بودن فعالیت‌هایش
A12	درهم‌تنیدگی عملکرد وزارت کشور و اعضای شبکه		دشواری بودن ارزیابی به دلیل عدم امکان تفکیک قائل شدن بین عملکرد ارزیابی شونده و سایر اعضا	
A13	نیاز به افق زمانی بلندمدت برای ارزیابی		اهمیت زمان بلندمدت برای دستیابی به نتایج ملموس و دقیق در ارزیابی.	

شماره	مقوله‌های اصلی	زیر مقولات	توضیحات
A14		عدم امکان نسبت‌دادن خروجی نهایی شبکه به ارزیابی شونده	دشواری در انتساب نتایج نهایی به وزارت کشور به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی چندگانه
A15		بروز مسائل غیرمترقبه، مقطعی و بحرانی	تأثیر حوادث و شرایط غیرقابل پیش‌بینی بر عملکرد و ارزیابی.

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعد بر اساس نتایج حاصل از مرحله تحلیل مضمون، ۱۵ چالش به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی ارزیابی عملکرد در ساختار سلسله‌مراتبی وزارت کشور استخراج شد. این مؤلفه‌ها با کدهای A1 تا A15 نام‌گذاری و در قالب پرسشنامه‌ای بر مبنای طیف فازی پنج‌درجه‌ای، برای نظرخواهی از خبرگان تهیه شدند. پرسشنامه به‌گونه‌ای طراحی شد که هر خبره میزان اهمیت هر مؤلفه را در فرآیند ارزیابی عملکرد، با استفاده از طیف فازی از خیلی کم اهمیت تا خیلی پراهمیت مشخص نماید. داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۲ نفر از خبرگان حوزه سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد در فایل اکسل ثبت و برای تحلیل فازی آماده شد. برای تبدیل نظرات کیفی خبرگان به داده‌های کمی قابل تحلیل در چارچوب منطق فازی، از طیف لیکرت فازی پنج‌درجه‌ای استفاده شد. هر گزینه با یک عدد فازی مثالی مشخص شد. به‌عنوان نمونه، جدول زیر مقادیر فازی دو نفر از خبرگان (N1 و N2) را برای برخی از مؤلفه‌ها نشان می‌دهد:

جدول (۸): فازی شده برخی از مؤلفه‌ها

کد مؤلفه	عنوان مؤلفه	خبره N1	خبره N2
A1	عدم تفاهم ارزیاب و ارزیابی‌شونده	(۱, ۰,۷۵, ۰,۵)	(۱, ۰,۷۵, ۰,۱)
A2	عدم اعتبار خوداظهاری	(۰,۷۵, ۰,۵, ۰,۲۵)	(۱, ۰,۷۵, ۰,۵)
A3	عدم مقبولیت ارزیاب نزد	(۱, ۰,۷۵, ۰,۵)	(۰,۷۵, ۰,۵, ۰,۲۵)
A4	طراحی شاخص فراتر از اختیارات	(۱, ۰,۷۵, ۰,۱)	(۱, ۰,۷۵, ۰,۱)
A5	ضعف قوانین بالادستی	(۰,۷۵, ۰,۵, ۰,۲۵)	(۰,۷۵, ۰,۵, ۰,۲۵)

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله بعد، برای هر مؤلفه سه‌تایی فازی (l, m, u) از همه خبرگان محاسبه شده و میانگین حسابی آن‌ها به عنوان عدد فازی تجمیع شده در نظر گرفته شد. میانگین فازی هر مؤلفه به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\frac{\sum ui}{n} = \bar{u} \quad ; \quad \frac{\sum mi}{n} = \bar{m} \quad ; \quad \frac{\sum li}{n} = \bar{l}$$

که در آن n تعداد خبرگان و li, mi, ui مقادیر مربوط به هر خبره برای مؤلفه مورد نظر هستند. به عنوان نمونه، میانگین فازی سه مؤلفه به شکل زیر به دست آمده است:

جدول (۹): میانگین فازی شده

کد مؤلفه	عنوان مؤلفه	عدد فازی تجمیع شده (l, m, u)
A1	عدم تفاهم ارزیاب و ارزیابی شونده	(۱, ۰,۸۷۵, ۰,۶۲۵)
A2	عدم اعتبار خوداظهاری	(۰,۸۷۵, ۰,۶۲۵, ۰,۳۷۵)
A3	عدم مقبولیت ارزیاب	(۰,۸۷۵, ۰,۶۲۵, ۰,۳۷۵)

منبع: یافته‌های تحقیق

برای مقایسه و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها، مقادیر فازی تجمیع شده با استفاده از فرمول فازی‌زدایی تبدیل به یک مقدار قطعی شدند که در آن l و u به ترتیب کران پایین، میانی و بالای عدد فازی هستند، و X مقدار قطعی مؤلفه خواهد بود.

$$\frac{l + 4m + u}{6} = x$$

برای تعیین اینکه کدام مؤلفه‌ها (چالش‌ها) در اولویت تحلیل نهایی قرار گیرند، از مقدار قطعی به دست آمده در مرحله قبل استفاده شد. بر اساس ادبیات روش دلفی فازی و عرف پژوهش‌های مشابه، مقدار آستانه تأیید ۰,۷ در نظر گرفته شد. بر این اساس:

- مؤلفه‌هایی با مقدار قطعی بزرگ‌تر یا مساوی ۰,۷، به عنوان چالش‌های تأیید شده و اولویت‌دار شناخته شدند.

- مؤلفه‌هایی با مقدار قطعی کمتر از ۰,۷، به عنوان چالش‌های غیراولویت‌دار تلقی شده و از تحلیل نهایی کنار گذاشته شدند.

در مرحله بعد، مؤلفه‌های تأیید شده به صورت نرمال‌سازی شده رتبه‌بندی شدند تا اهمیت نسبی هر چالش در ارزیابی عملکرد وزارت کشور مشخص گردد (Ishikawa et al., 1993, p. 35-40).

پس از فازی‌زدایی و استخراج مقدار قطعی، مؤلفه‌ها بر اساس میزان اهمیت، اولویت‌بندی شدند. این رتبه‌بندی نمایانگر درک جمعی خبرگان از شدت و اثرگذاری چالش‌های ارزیابی عملکرد در ساختار هتراکی وزارت کشور است.

جدول (۱۰): اولویت‌بندی نهایی

رتبه	کد مؤلفه	عنوان مؤلفه	مقدار قطعی
1	A1	عدم تفاهم ارزیاب و ارزیابی‌شونده	0.838
2	A5	ضعف و تعارض قوانین بالادستی	0.815
3	A8	عدم توانایی ارزیاب در طراحی شاخص	0.778
4	A14	دشواری در نسبت‌دادن خروجی نهایی شبکه	0.764
5	A12	درهم‌تنیدگی عملکرد وزارت کشور و اعضای شبکه	0.736
6	A4	طراحی شاخص فراتر از اختیارات ارزیابی‌شونده	0.708
7	A6	دشواری طراحی شاخص متناسب با ماهیت وزارت کشور	0.694
7	A7	عدم کفایت شاخص‌های کمی در سنجش عملکرد	0.694
7	A15	بروز مسائل غیرمترقبه و بحرانی	0.694
10	A9	نارسایی داده‌های آماری	0.667
11	A10	اتکای ارزیاب به داده‌های ناقص	0.653
11	A11	عدم همکاری ارزیابی‌شونده به‌علت پیچیدگی مأموریت	0.653
11	A13	نیاز به افق زمانی بلندمدت برای ارزیابی	0.653
14	A3	عدم مقبولیت ارزیاب نزد وزارت کشور	0.63
15	A2	عدم اعتبار خوداظهاری	0.449

منبع: یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج، مهم‌ترین چالش شناسایی‌شده، عدم تفاهم میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده (A1) با بالاترین مقدار قطعی ۰,۸۳۸، بود. این چالش بازتاب‌دهنده شکاف مفهومی میان ادراک ارزیابان و واقعیت‌های پیچیده عملکرد وزارت کشور است. در رتبه‌های بعدی، چالش‌هایی نظیر ضعف قوانین بالادستی (A5)، عدم توانایی ارزیاب در طراحی شاخص‌های تخصصی (A8)، و درهم‌تنیدگی عملکرد وزارت کشور با سایر

نهادها (A12 و A14) قرار گرفتند؛ که همگی ماهیت ساختاری و سیستمی دارند و ارزیابی عملکرد را به شدت پیچیده می‌سازند. از سوی دیگر، چالش‌هایی با اولویت پایین‌تر همچون عدم اعتبار خوداظهاری (A2) یا عدم مقبولیت ارزیاب نزد وزارت کشور (A3)، اگرچه قابل توجه‌اند، اما در قیاس با چالش‌های سیستمی، اهمیت کمتری در فرآیند تصمیم‌گیری و اصلاحات دارند.

بنابراین، سیاست‌گذاران باید تمرکز خود را بر چالش‌های ساختاری، فرایندی و ادراکی کلان معطوف کنند تا ابزارهای ارزیابی عملکرد متناسب با ساختارهای سلسله‌مراتبی چندگانه بازطراحی شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

پرداختن به چالش‌های ارزیابی عملکرد در وزارت کشور، مستلزم همکاری و هم‌افزایی میان کلیه ذی‌نفعان از جمله خط‌مشی‌گذاران، مدیران ارشد اجرایی، نهادهای نظارتی و سازمان‌های جامعه مدنی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع در فرآیند ارزیابی عملکرد، نه صرفاً نارسایی‌های فنی، بلکه پیچیدگی‌های مفهومی، ساختاری و ادراکی‌اند که در رأس آن‌ها، عدم تفاهم میان ارزیاب و ارزیابی‌شونده و ضعف در طراحی و تناسب شاخص‌ها با ماهیت عملکرد وزارت کشور قرار دارند.

در چنین شرایطی، صرف تأکید بر شفافیت و مسئولیت‌پذیری کافی نیست؛ بلکه بازنگری اساسی در ابزارهای ارزیابی، آموزش و توانمندسازی ارزیابان، توسعه چارچوب‌های شاخص‌گذاری متناسب با ساختارهای هتراکی، و ایجاد زبان مشترک میان نهادهای ارزیاب و راهبر، گام‌هایی اساسی برای کاهش سوگیری‌های ادراکی و بهبود کیفیت ارزیابی خواهد بود.

همچنین، بهبود زیرساخت‌های آماری و اطلاعاتی، استفاده از داده‌های دقیق و قابل اتکا، و تقویت ظرفیت‌های تحلیل داده در دستگاه‌های ارزیابی‌کننده، می‌تواند به شکل‌گیری نظامی دقیق‌تر، عادلانه‌تر و مؤثرتر در سنجش عملکرد منجر شود.

این پژوهش با تمرکز بر ساختار سلسله‌مراتبی وزارت کشور، با ارائه چارچوبی کاربردی برای طبقه‌بندی و اولویت‌بندی چالش‌ها، گامی عملی در جهت ارتقاء ادبیات

علمی و تسهیل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد برداشته است. یافته‌های حاصل، مکمل پژوهش‌های پیشین بوده و می‌تواند مبنای تدوین راهکارهای اصلاحی، چه در سطح وزارت کشور و چه در سایر نهادهای مشابه، قرار گیرد. در نهایت، شناخت و پرداختن به این چالش‌های کلیدی، زمینه‌ساز تقویت اعتماد عمومی، افزایش پاسخ‌گویی نهادی، و ارتقاء کارآمدی حکمرانی در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیت عمومی خواهد بود.

یادداشت‌ها

1. Complexity Theory
2. Asell
3. Torfing
4. Mket
5. Hierarchy
6. Hierarchy
7. Network
8. Wren S. McCulloch
9. Wild Trade Organization
- 1 . Navigator 0
- 1 . Bamba, Sawant 1
- 1 . Staff and Managers 2
- 1 . Analytical Hierarchy process 3
- 1 . Daniela, Schiuma, Francesco 4
- 1 . Jackson, Müller, Schmidt 5
- 1 . Vkalopoulou, Tsiotras, Gotzamani 6
- 1 . Common Assessment Framework 7
- 1 . Bbiak 8

کتابنامه

بیکدلو، فهیمه و رهنورد، فرج‌اله (۱۳۹۶). سنجش هماهنگی میان سازمانی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های عمومی. *فرایند مدیریت و توسعه*. ۳۰ (۲). ۲۲-۳.

دانائی فرد، حسن (۱۳۹۵). *نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: گذشته، حال و آینده* (جلد اول). تهران: انتشارات سمت.

- رفیع‌زاده، علاءالدین و رونق، یوسف (۱۳۹۲). مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی‌کاربردی (سازمان مدیران کارکنان). تهران: انتشارات فرمنش.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵ (۲). ۱۵۱-۱۹۸.
- غلام‌پور آهنگر، ابراهیم (۱۳۹۵). *مروری بر مفهوم حکمرانی شبکه‌ای* ۳ (۱). شماره مسلسل: ۳۵۶۸۸۷۴۳. مرکز پژوهش‌های مجلس.
- مطهری، مهدی؛ سلطانی، ایرج و دوازده‌امامی، حمید (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت عملکرد سازمان‌های دولتی بر اساس رویکردهای اجتماعی با استفاده از روش آمیخته ترکیبی کمی و کیفی داده‌ها (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهرستان نجف‌آباد - اصفهان). *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*. ۱۲ (۲). ۱۱۳-۱۳۲.
- مقیم، سید محمد؛ پورعزت، علی‌اصغر؛ لطیفی، میثم و ابراهیمی، امید (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع از مشارکت خبرگان و تشکل‌های مردم‌نهاد در مدیریت عملکرد بخش عمومی فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۳ (۲). ۳-۲۸. <https://doi.org/10.22059/jipa.2020.306648.277928>.
- وزارت کشور. (2024, January 30). *اهداف وزارت کشور*. دریافت‌شده از <https://old.moi.ir/fa/page/1280>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2016). *Handbook on Theories of Governance*. northampton: Edward Elgar Publishing.
- Bevier, M. (2012). *Governance: A Very Short Introduction*. Oxford University Press. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=N5q0nQAACAAJ>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Dekker, E., & Kuchar, P. (2021). Heterarchy. In A. Marciano, & G. B. Ramello (Eds.). *Encyclopedia of Law and Economics* Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7883-6_640-2
- Mueller, Elisabeth. (2021). Towards a Theory of Network Facilitation: A Microfoundations Perspective on the Antecedents, Practices and Outcomes of Network Facilitation. *British Journal of Management*. 32. 10.1111/1467-8551.12470.

- Hadorn, S. (2022). *Network management and governance in policy implementation : the case of smoking prevention programs*. Switzerland: Cham.
- Kapucu, N., & Demiroz, F. (2011). Measuring performance for collaborative public management using network analysis methods and tools. *Public Performance & Management Review*. 34 (4). 549-579.
- Koliba, Christopher; Meek, Jack W.; Zia, Asim; Mills, Russell W. (2019). *Governance networks in public administration and public policy*. Second edition. New York: RoutledgeTaylor & Francis Group.
- Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The Max-Min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems*. 55 (3). 241–253.
- Levi-Faur, David (ed.) , *The Oxford Handbook of Governance* (2012). online edn, Oxford Academic, 18 Sept. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.001.0001>, accessed 3 Feb. 2024.
- Maestas, C. D., Atkeson, L. R., Croom, T., & Bryant, L. A. (2008). Shifting the Blame: Federalism, Media, and Public Assignment of Blame following Hurricane Katrina. *Publius*. 38 (4). 609–632.
- Mars, Diane. (2013). Heterarchy: An Interorganizational Approach to Securing the United States Against a Pandemic Threat. *Policy Perspectives*. 20. 10.4079/pp.v20i0.11788.
- Miura, S. (2014). heterarchy. *Encyclopedia Britannica*. 17 (6). 38-51. <https://www.britannica.com/topic/heterarchy>
- OECD (2020), *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris,
- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (2013). Blind Dates and Arranged Marriages: Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies*. 34. 1623-1653. <https://doi.org/10.1177/0170840612470230>
- Provan, Keith & Kenis, Patrick. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18. 10.1093/jopart/mum015.
- Roy, T. K., & Garai, A. (2012). Intuitionistic fuzzy delphi method: more realistic and interactive forecasting tool. *Notes on Intuitionistic fuzzy sets*. 18 (2). 37-50.
- Schneider, V., Hyner, D. (2006). *Security in Cyberspace: Governance by Transnational Policy Networks*. In: Koenig-Archibugi, M., Zürn, M. (eds) *New Modes of Governance in the Global System*. International Political Economy Series. Palgrave Macmillan, London.
- Stephenson, K. (2008), *Rethinking governance: Conceptualizing networks and their implications for new mechanisms of governance based on reciprocity*,

- in T. Williamson (ed.), *The Handbook of Knowledge Based Policing: Current Conceptions and Future Directions*, San Francisco, CA: Wiley. pp. 323–340.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2015). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Singh, N. (2023). *Policy and Program Design and Evaluation in Complex Situations*. In: Chakraborti, A., Haven, E., Patra, S., Singh, N. (eds) *Quantum Decision Theory and Complexity Modelling in Economics and Public Policy*. New Economic Windows. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38833-0_8
- Torring, J. (2007). *Introduction: Democratic Network Governance*. In: Marcussen, M., Torring, J. (eds) *Democratic Network Governance in Europe*. Palgrave Macmillan, London.
- Abedi Afarij H., Taleimij M. S., Farajih A., & Sheikhzadeh M. (2011). Content analysis and theme networks: A simple and efficient method for explaining patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought (Andisheh Modiriyat)* 5 (1) (Iran).
- Bekdelo F., & Rahnavard F. (2017). Measuring inter-organizational coordination and identifying its influencing factors in public organizations. *Process Management and Development* 3 (3) 22. Retrieved from <http://jndp.ir/article/2417-fa.htm> (Iran).
- Danaeefard H. (2016). *Managerial movements in the public sector: Past, present, and future (Vol. 1)*. Tehran: Publications (Iran).
- Gholampou A., Langar A. (2016). A review of the concept of network governance. *[Journal Name Missing]* 3 (1). Article ID: 5688743. (Iran).
- Mohajeri M., Soltani J., & Davzadahamaji H. (2021). Designing a performance management model for public organizations based on social approaches using a mixed method of quantitative and qualitative strategy: Case study of public organizations in Qafabad-Istfahan. *Public Policy in Management Journal* 12 (2). Retrieved from <https://civilica.com/doc/585883/> (Iran).
- Moghimi S. M., Porozaei A. A., Lotfi M., & Ebrahim O. (2021). A comprehensive model for the participation of experts and NGOs in public sector performance management. *Public Management Quarterly* 13 (3) 28. <https://doi.org/10.22059/jmp.2020.306648.2779> (Iran).
- Ministry of Interior (2024, January 10). Objectives of the Ministry of Interior. Retrieved from <https://dd.noi.ir/fa/page/280> (Iran).
- Raezadeh A., & Raghay Y. (2013). *Performance management and evaluation: A scientific-applied approach (Organization of Staff Managers)*. Tehran: Faraman Publications (Iran).
- Yavari V. (2011). Designing a conceptual model of organizational performance management for the movements and charity affairs organization. Doctoral dissertation. Alameh Abataba University Faculty of Management and Accounting. <https://sma.iau.ac.ir/fi> (Iran).

شناسایی موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۸ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

معصومه آینه *

مهدی حسین پور **

محمد جواد جمشیدی ***

چکیده

موانع مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران نه تنها به عنوان چالش‌ها، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و توسعه سازمان‌ها و افراد محسوب می‌شوند. با توجه به شرایط خاص این صنعت، نیاز به مربیگری مؤثر و کارآمد بیش از پیش احساس می‌شود. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه یک مدل برای شناسایی موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران است. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با به کارگیری روش داده بنیاد صورت گرفته است. ابزار گردآوری در بخش کیفی با انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته از نمونه انتخاب شد. سپس در بخش کمی برای رتبه‌بندی عوامل از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، خبرگان حوزه فناوری اطلاعات، کارآفرینی بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و انتخاب نمونه طبق فرایند گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری پیش رفت و ۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. جهت روایی و پایایی سوالات از روش تطبیق توسط اعضاء و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدها گزارش داده شده توسط دو نفر شناسه‌گذار روش تعیین پایایی تحلیل است. میزان درصد توافق درون موضوعی دو شناسه‌گذار ۷۶ درصد باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شرایط علی شامل (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی...)، پدیده محوری شامل (مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران)، شرایط زمینه‌ای شامل (عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، ...)، شرایط مداخله‌گر شامل (عوامل محیطی، عوامل ارزیابی و بازخورد، ...)، راهبردها شامل (عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، ...)، پیامدها شامل (افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، ...) هست. مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران با چالش‌های قابل توجهی روبه‌رو است که بر روند پذیرش و اجرای این خدمات تأثیر می‌گذارد. این چالش‌ها موجب می‌شوند که بسیاری از سازمان‌ها نتوانند از مزایای مربیگری بهره‌مند شوند و در نتیجه، پتانسیل‌های رشد و توسعه آنها محدود باقی بماند. با این حال، افزایش آگاهی و بهبود شرایط اقتصادی می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات مثبت و ارتقاء این حوزه در آینده باشد.

واژگان کلیدی

مربیگری؛ کسب و کار؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ ایران؛ عوامل اقتصادی؛ کارآفرینی.

* دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

m.ayneh@razi.ac.ir

** استادیار گروه علوم میان‌رشته‌ای، دانشکده علوم و فناوری‌های راهبردی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران. (نویسنده

مسئول)

m.hosseinpour@razi.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

mj.jamshidi@razi.ac.ir

مقدمه

در سال‌های اخیر، محیط اطراف ما تغییرات زیادی در زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی داشته است. بیشتر محققان معتقدند که این تغییرات به‌طور کلی به دلیل پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات است. از زمانی که فناوری اطلاعات به وجود آمده، تأثیر زیادی بر کسب‌وکارها گذاشته و نقش مهمی در اقتصاد جهانی ایفا کرده است (قاسم‌زاده و سلاطین، ۱۳۹۸، ص. ۱۰۸). یکی از مهم‌ترین امکاناتی که به وسیله فاوا فراهم می‌شود، اثر آن در فرایند تولید محصول و خدماتی است که یک کسب‌وکار جدید را ارائه می‌دهد. در دسترس بودن و کیفیت زیرساخت‌ها فناوری اطلاعات و ارتباطات کارایی و امکان‌پذیر بودن استفاده از این ابزارها را برای کسب‌وکار تعیین می‌نمایند. فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند ابزاری کارا برای حمایت از فعالیت‌های اقتصادی در سایه مربیگری فعال و مؤثر در حوزه کسب‌وکار باشد (Martinez & Nguyen, 2014, p. 8).

امروزه کسب‌وکارها با مشکلات و مسائل پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو هستند. این شرایط آنها را مجبور می‌کند که با کمترین منابع، بهترین و باکیفیت‌ترین نتایج را ارائه دهند. بنابراین، همه مدیران سازمان‌ها باید این پیچیدگی‌ها را بپذیرند، زیرا این چالش بزرگ و اجتناب‌ناپذیر برای بسیاری از مدیران کسب‌وکارها وجود دارد (عزیزی، حسین‌لو و وکیلی، ۱۳۹۹، ص. ۶۳). به‌طور کلی، فرآیند مربیگری در چند دهه گذشته به‌عنوان یک روش توسعه‌ای پیشرفته شناخته شده و اکنون یکی از پرکاربردترین تکنیک‌های توسعه در محیط کسب‌وکار است. با این حال، با وجود رشد آن به‌عنوان یک عمل توسعه‌ای، بسیاری از سازمان‌ها هنوز از آن بهره‌برداری نکرده‌اند. دلیل اصلی این موضوع، عدم بلوغ و آگاهی سازمان‌ها در استفاده صحیح از ابزارهای مربیگری است (پورجمشیدی، رضایی و نادری، ۱۴۰۲، ص. ۱۹). مربیگری کسب‌وکار یک حرفه جدید است که کمتر از ۲۰ سال قدمت دارد. با این حال، به خاطر تأثیر زیادی که در رشد صنایع، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط دارد، خیلی محبوب شده است. این حرفه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا سریع‌تر رشد کنند و به پیشرفت مالی و حرفه‌ای دست یابند (تقی‌زاده‌هرات و هادیان‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۱). مربیگری کسب‌وکار تلفیقی از دانش، تجربه، حمایت و انگیزه از افراد متخصص در مدیریت است. شواهد نشان می‌دهد که این نوع مربیگری یک روش

تأثیرگذار و کم‌هزینه برای بهبود حرفه‌ای کارمندان است. استفاده از مربیان در محیط کار باعث افزایش توانایی‌های مدیران می‌شود و می‌تواند به بهبود نتایج تجاری کمک کند (تقی‌زاده‌هرات و هادیان‌پور، ۱۳۹۵، ص. ۱). رشد تصاعدی و مسلماً غیرمنتظره حرفه مربیگری در سازمان‌ها منجر به بحث مداوم در خصوص صلاحیت‌ها و مهارت‌های لازم برای مربیگری شده که در صورت عدم توجه به آن، ممکن است بر توسعه و پیشرفت مربیان مجرب، باتجربه، آموزش دیده و ماهرو موفقیت برنامه‌های مربیگری در سازمان تأثیر بگذارد (قارلقی، خراسانی، شمس و قلیچ‌لی، ۱۴۰۰، ص. ۲۷۳). وقتی از مربی‌های کسب‌وکار در جاهای تجاری و غیرتجاری استفاده می‌شود، توانایی‌های مدیران بیشتر می‌شود. این کار می‌تواند به موفقیت بیشتر در کسب‌وکار کمک کند. به عبارت دیگر، مربی‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا بهتر کار کنند و نتایج بهتری بگیرند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۰). پس مربیگری برای بهبود مهارت‌ها، شایستگی‌ها، عملکرد موجود و نیز ارتقای اثربخشی شخصی، توسعه شخصی یا رشد شخصی طراحی شده است (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۱۵۹).

با توجه به مطالب بیان شده بیشتر مطالعات به بررسی مزایای مربیگری پرداخته‌اند و موانع خاص این فرآیند در این صنعت به‌طور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. الگوهای مربیگری موجود ممکن است با شرایط و فرهنگ سازمانی ایران همخوانی نداشته باشند، که نیاز به شناسایی موانع خاص احساس می‌شود. همچنین، کمبود داده‌های تجربی و مستند در این زمینه پژوهشگران را در شناسایی دقیق موانع با چالش مواجه می‌کند. علاوه بر این، توجه ناکافی به عوامل انسانی و روان‌شناختی مربیگری و همچنین عدم وجود مدل‌های بومی متناسب با نیازهای این صنعت از دیگر چالش‌هاست. در نهایت، موانع فرهنگی و سازمانی که ممکن است بر فرآیند مربیگری تأثیر بگذارند، به‌طور کافی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. شناسایی این خلأهای نظری می‌تواند به بهبود فرآیند مربیگری در این صنعت کمک کند. در دنیای معاصر سلطه فناوری اطلاعات باعث وابستگی کسب‌وکار به فناوری اطلاعات بیش از هر زمان دیگری شده است. پیشرفت این صنعت به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا تحولات قابل توجهی داشته باشند. با وجود مربیگری در این حوزه فناوری اطلاعات به شما کمک می‌کند تا بتوانید هزینه‌ها را کاهش

داده و ارتباطات را تقویت کنید و توسعه محصولات جدید و نوآورانه پرداخته شود. با توجه به مطالب بیان شده ما به دنبال شناسایی موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات در ایران هستیم.

۱. مبانی نظری

در سال‌های اخیر، جهان تغییرات بزرگی در زمینه اطلاعات و ارتباطات را تجربه کرده است. این تغییرات باعث شده که قرن حاضر به نام فناوری اطلاعات و ارتباطات شناخته شود. در این عصر، مردم آگاهی بیشتری پیدا کرده‌اند و فعالیت‌هایشان تحت کنترل شبکه‌های ارتباطی قرار گرفته است. همچنین، افزایش جمعیت در کشورهای در حال رشد، کاهش منابع و امکانات، و نیازهای جدید اجتماعی و اقتصادی باعث شده که مسئولان این کشورها به این مسائل توجه کنند و به دنبال راه‌حل‌های اساسی یا موقتی باشند. بر اساس آمار، یکی از بزرگ‌ترین مشکلات جوامع در حال توسعه و حتی کشورهای صنعتی، بیکاری است (سرافرازی، اخروی و پیروز، ۱۳۹۹، ص. ۲). فناوری اطلاعات به شیوه چشمگیری انجام کسب‌وکار شرکت‌ها را تغییر داده است. بسیاری از متخصصان فناوری اطلاعات بر این باورند که تنها بخشی از اطلاعات سازمان در فرآیندهای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود و بسیاری از آنها به‌علت فقدان متخصصان فن همچنان بی‌استفاده باقی می‌ماند. از این‌رو هر ابزار فناوری اطلاعات که بتواند به سازمان در جهت ممانعت از به‌هدر رفتن ارزشمندترین منابع آن کمک کند و در عین حال سازمان را در جهت حرکت از حالت تابع‌گرایی سنتی به سمت فرآیندگرایی یاری کند، می‌تواند در بهبود روش‌ها و یا افزایش بهره‌مندی منابع سازمان مؤثر واقع شود (میرفلاح - دمورچالی، ابراهیم‌پورازبری و مرادی، ۱۳۹۸، ص. ۵۰). در واقع استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در کسب‌وکار باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی می‌شود. فروشندگان با هزینه‌های کمتر و سود بیشتری روبه‌رو می‌شوند، و مصرف‌کنندگان با دسترسی به اطلاعات بیشتر می‌توانند انتخاب‌های بهتری داشته باشند و خریدهای ارزان‌تری انجام دهند. یکی از مهم‌ترین کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در اقتصاد است. این فناوری می‌تواند به بهبود فضای کسب‌وکار و تسهیل فعالیت‌های تجاری کمک کند (امجدی و شافعی، ۱۳۹۶، ص. ۲۰۶). مدیران ارشد فناوری اطلاعات در اوایل

به انجام امور روزمره‌هایی همچون بودجه‌بندی، استقرار، حفظ و نگهداری فناوری، ارائه خدمات و همچنین تأمین امنیت سیستم‌های اطلاعاتی در دانشگاه می‌پردازند، اما افزایش تعداد دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان و همچنین پیدایی شیوه‌های نوین آموزش و پژوهش‌های دانشگاهی و نقشی که فناوری اطلاعات را در بهبود فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های رهبران مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند موجب شد تا از یک سو وظایف این مدیران با تغییراتی مواجه شود و اموری چون تدوین سیاست‌های مربوط به حوزه فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع اطلاعاتی و تصمیم‌گیری‌های مهم در زمینه فناوری اطلاعات مراکز آموزش عالی در شمار مهم‌ترین وظایف این مدیران قرار گیرد و از سوی دیگر مدیران فناوری اطلاعات نیز در زمره تیم رهبری مؤسسات آموزش عالی قرار گیرند (خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۲۷). مدیر در رفتار مربی گونه بازخورد و یادگیری را ارتقاء می‌دهند و کارمندان را برای توسعه و مشارکت در سازمان در زمینه کاری آنها تشویق می‌کند. مربیگری یک پیوند قوی برای یادگیری و توسعه افراد جهت دستیابی به استعدادها و توانمندی‌های کامل خودشان می‌باشد (خزائی‌اصل و همکاران، ۱۳۹۸، ص. ۳۹).

اسکاراموتزی (۲۰۰۲) فناوری اطلاعات و ارتباطات را مجموعه فناوری ساخت، ذخیره‌سازی، تبادل و تبادل و به‌کارگیری اطلاعات در شکل‌های گوناگون اطلاعات تجاری، مکالمات صوتی، تصاویر ساکن و متحرک، ارائه چند رسانه‌ای‌ها و سایر اشکالی را که هنوز به وجود نیامده‌اند، معرفی می‌کند. زمانی که فناوری در جامعه توسعه و گسترش می‌یابد، بر متغیرهای خرد و کلان اقتصادی تأثیر می‌گذارد. آنتونیک (۲۰۰۷) نشان داد که برای بروز قابلیت‌های کارآفرینانه کارکنان سازمان و ایجاد محیطی خلاق، ارتباطات از اساسی‌ترین عناصر به شمار می‌آید. آگاه بودن سطوح بالای مدیریت سازمان از وضعیت پایین‌ترین لایه‌های سازمان از یک سو و افزایش قدرت اطلاع‌یابی کارکنان برای تعقیب فرصت‌های نوآورانه از سوی دیگر، دو بعد اساسی منعکس‌کننده منافع ارتباطات و فناوری‌های مرتبط در راستای توسعه کارآفرینی به شمار می‌روند.

بدون شک، مربیگری یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین ابزارها برای توسعه کسب‌وکار است. در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب‌وکار، کارآفرینان به کمک یک راهنما نیاز دارند تا

از مشکلاتی مانند درخواست‌های زیاد، فشار از سوی دیگران، احساس تنهایی و چالش‌های مختلف عبور کنند (Crompton & Smyrniotis, 2012, p. 17). بنیان‌گذاران و کارآفرینان به مربیانی نیاز دارند تا نظراتی درباره روش‌ها و مشکلات مدیریتی خود بگویند. چون کارآفرینی برای رشد اقتصادی خیلی مهم است، برنامه‌های زیادی برای کمک به کارآفرینان وجود دارد. سیاست‌گذاران، دانشگاهیان و اقتصاددانان به این موضوع توجه دارند و آن را یکی از بهترین راه‌ها برای رشد اقتصادی می‌دانند. این برنامه‌ها شامل کاهش مالیات، دادن یارانه، ساخت زیرساخت‌ها و ایجاد قوانین بهتر برای شرایط کاری است (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۱).

مربیگری یک فرایند رسمی و بر اساس یک پروتکل است که به موجب آن یک فرد آگاه و با تجربه با نقش حمایتی خود، توسعه مهارت‌ها و تسهیل یادگیری یک کارمند کم تجربه برعهده می‌گیرد. افرادی که از مشاوره بیشتری بهره‌مند شده‌اند سطح بالاتری از موفقیت شغلی ذهنی گزارش نموده‌اند (Damnjanovic, Proud & Milosavljevic, 2021, p. 155). مربیگری در زمینه‌های مختلف کاربرد دارد. محبوب‌ترین انواع مربیگری شامل مربیگری کسب‌وکار، مربیگری مدیریتی و مربیگری زندگی است. مربیان کسب‌وکار با تجربه‌ای که دارند و اطلاعاتی که درباره محیط کار افراد به دست می‌آورند، می‌توانند به بهبود عملکرد آنها کمک کنند (عزیزی و گودرزی، ۱۳۹۷، ص. ۳۲۰). مربیگری کسب‌وکار با دانش و تجربه‌ای که از موقعیت‌های قبلی دارد، می‌تواند به کارآفرینان در پاسخ به چالش‌ها کمک کند و نقاط کور کسب‌وکار را شناسایی کند. این مربیگری می‌تواند احساس سردرگمی و تنهایی کارآفرینان را کاهش دهد و به آنها حمایت کند. همچنین، مربیگری مهارت‌های جدید، دیدگاه‌های وسیع‌تر و مهارت بهتر در حل مسائل را فراهم می‌کند و در نهایت به بهبود عملکرد و موفقیت کسب‌وکارهای آنها کمک می‌کند (Audet & Couteret, 2012, p. 10). مربیگری به‌عنوان یکی از پنج روش برتر در زمینه پیشرفت نیروی انسانی، برای کمک به سازمان‌ها در پاسخ‌گویی به تغییرات عمده‌ای که در دنیای کار اتفاق می‌افتد، پدیدار شده و در سال‌های اخیر محبوبیت آن در صنایع زیاد شده است، به طوری که حرفه مربیگری در مشاغل و سازمان‌هایی که نیاز به توسعه را برای

مدیران و کارمندان خود تشخیص می‌دهند، بیش از پیش مورد استفاده قرار گرفته است (قارلقی، خراسانی، شمس و قلیچ‌لی، ۱۴۰۰، ص. ۲۷۲).

امروزه مربیگری یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای توسعه در کسب‌وکار است. با اینکه مربیگری به‌عنوان یک روش مؤثر شناخته شده، هنوز بسیاری از سازمان‌ها از آن استفاده نمی‌کنند یا نتایج مطلوبی نمی‌گیرند. دلیل مشکلات در استفاده از مربیگری، عمدتاً به عدم سلامت سازمان‌ها و ناآگاهی از چگونگی استفاده درست از این ابزار برمی‌گردد. عوامل زیادی وجود دارند که می‌توانند موفقیت مربیگری را تعیین کنند. این به این دلیل است که سازمان‌ها به عواملی که تأثیر مربیگری را مشخص می‌کنند، توجه کافی نکرده و نمی‌توانند از نتایج مثبت آن بهره‌برداری کنند. به عبارت دیگر، اگر سازمان‌ها بفهمند که چه چیزهایی بر مربیگری تأثیر دارد و به آنها توجه کنند، می‌توانند بهتر از این ابزار استفاده کنند (Mihiotis & Argirou, 2016, p. 449). با وجود اینکه استفاده از تکنیک‌های مختلف باعث شده مربیگری غنی‌تر و جذاب‌تر شود، هنوز چالش‌هایی وجود دارد. به عبارتی دیگر، تنوع تکنیک‌ها به بهبود مربیگری کمک کرده، اما ممکن است مشکلاتی هم در این زمینه وجود داشته باشد (Reida, Cooka, Viedgeb & Scheepersa, 2020, p. 2)؛ این موضوع باعث ایجاد سردرگمی در مورد ماهیت مربیگری نشده است. اما کم‌توجهی به عواملی که بر موفقیت مربیگری تأثیر دارند و همچنین عدم درک درست این مفهوم توسط کارکنان و مدیران، باعث شده که اجرای مربیگری در سازمان‌های فناوری اطلاعات در ایران با مشکلاتی روبه‌رو شود (MoradiShirazi, Fayyazi, Heidar & BabaeiZakliki, 2019, p. 106). گرنٹ و گرین (۲۰۱۸) در مدل چارچوب مربیگری وضعیتی خود بیان کرده‌اند مؤلفه‌هایی که در انتخاب سبک مربیگری نقش دارند نوع رفتار و نقش مربی است. یکی از جنبه‌های مهم در مربیگری، انتخاب مربی مناسب است. مربی نقش کلیدی در موفقیت این فرایند دارد. حسین‌زاده مقدم (۱۳۹۴) در طول سال‌های اخیر فناوری اطلاعات ابداعات متنوعی را در مدیریت کسب‌وکار و بازاریابی ایجاد کرده است و پیشرفت‌های تکنیکی، پژوهش پیرامون این دو حوزه را تغییر داده‌اند. به تازگی موضوعاتی چون مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی و استفاده عملی از داده‌های بازاریابی و فناوری اطلاعات در حوزه کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفته‌اند. مدیریت ارتباط با مشتری

ترکیبی است از افراد، فرایندها و فناوری که در جستجوی فهم و درک مشتریان شرکت است. این یک رویه منسجم در مدیریت کردن ارتباطات با تمرکز بر حفظ و نگهداری مشتری و گسترش ارتباط است. پیشرفت‌های فناوری اطلاعات، محیط تحقیقی و پژوهشی پیرامون گرایش‌ها زمینه‌های متفاوت بازاریابی و تجارت را تغییر داده‌اند. مریبان کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به کارآفرینان کمک می‌کنند تا خودشان راه‌حل‌های مناسب را پیدا کنند و اعتماد به نفس لازم برای یادگیری را به دست آورند. مریبی باید نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را به خوبی بشناسد و مهارت‌ها و تجربیاتش را به موقع به کارآفرینان منتقل کند. اگر مریبی در این مراحل صلاحیت کافی نداشته باشد، با مشکلات زیادی روبه‌رو خواهد شد. به عبارت ساده‌تر، مریبی باید توانایی و دانش لازم را داشته باشد تا بتواند به کارآفرینان کمک کند. با توجه به مطالب بیان‌شده حال به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

۲. پیشینه پژوهش

صحرائی و مافی‌بالایی (۱۴۰۲) با بررسی نقش به‌کارگیری بازاریابی الکترونیک و فناوری اطلاعات در کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در دوره رکود اقتصادی به این نتیجه رسیدند که دانش فناوری اطلاعات بر کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر منفی دارد. باورهای مدیریتی مقدمات بازاریابی و پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک بر کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در شرایط رکود اقتصادی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرامرزی، محمدی و طالبی (۱۴۰۱) در شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا دریافتند که عوامل مؤثر در انتخاب سبک مربیگری را می‌توان در چهار بعد دسته‌بندی کرد: مریبی، یادگیرنده، رابطه بین مریبی و یادگیرنده، و سازمان. مدیران سبک مربیگری مناسب را براساس مؤلفه‌هایی مانند یادگیری چابک یادگیرنده، سطح اعتماد بین مریبی و یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان و پویایی مدیر انتخاب می‌کنند.

ابراهیمی، عباسیان، آراسته و زین‌آبادی (۱۴۰۰) در طراحی الگوی مربیگری فرایند کارورزی دانشجومعلم‌ان در دانشگاه فرهنگیان دریافتند که موضوعات راهبردی باید با توجه به نیازها و شرایط خاص، به‌طور مؤثر از دانش و مهارت‌های علمی و فنی استفاده

کنند. این افراد باید قادر باشند تا این دانش را با منطق و الزامات مرتبط ترکیب کرده و در راستای دستیابی به اهداف، امور را مدیریت و هدایت کنند.

خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان (۱۳۹۸) در ارائه الگوی مفهومی وظایف مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی به این نتیجه رسیدند که مجموعاً ۱۲ وظیفه کلیدی و ۶۱ خرده وظیفه مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی شناسایی شد که در این زمینه، وظایف کلیدی مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی شامل مذاکره، تأمین زیرساخت‌ها، رهبری، ایجاد ائتلاف، کارآفرینی، تسهیل‌گری، مربیگری و الهام‌بخشی، ایجاد تغییر، مدیریت مالی و تخصیص منابع، نظارت و ارزیابی، تیم‌سازی و ارتباط با دیگران، سیاست‌گذاری است. این وظایف به ترتیب در اولویت‌های اول تا دوازدهم قرار گرفته‌اند. براساس نظر شرکت‌کنندگان در پژوهش، همه وظایف شناسایی‌شده برای مدیران ارشد فناوری اطلاعات در آموزش عالی از اهمیت بالایی برخوردارند. با این حال، مذاکره با ذی‌نفعان، تأمین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و رهبری فناوری اطلاعات در دانشگاه‌ها به‌عنوان سه وظیفه اصلی این مدیران شناخته شده‌اند.

امجدی و شافعی (۱۳۹۶) در تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار کشورها (مکانیزمی جهت ارتقای بهره‌وری) دریافتند که فناوری اطلاعات و ارتباطات تأثیر مثبت و معناداری بر شاخص‌های مربوط به راه‌اندازی کسب‌وکار، ثبت و انتقال مالکیت، دسترسی به برق، سهولت اخذ اعتبار و پرداخت مالیات دارد. با این حال، تأثیر این فناوری بر شاخص‌های اخذ مجوز ساخت، حمایت از سهامداران خرد، تجارت بین‌المللی، الزام‌آور بودن قراردادها و همچنین وضعیت ورشکستگی به تأیید نرسیده است.

آشجعی، غفاریان‌شاگردی و بهبودی (۲۰۲۲) به بررسی همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات، کسب‌وکار و بازاریابی و اثر آن بر عملکرد صادراتی و تجاری در شرایط بحرانی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی بر عملکرد تجاری و صادرات تأثیرگذار است. در نهایت، استراتژی‌های سازمانی نیز بر عملکرد کلی صنایع غذایی رضوی در بحران کووید ۱۹ تأثیر دارند. با این حال،

تأثیر استراتژی‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد صادرات و همچنین تأثیر استراتژی‌های کسب‌وکار بر عملکرد صادرات و تجاری تأیید نشده است.

مک کارتی و میلنر (۲۰۲۰) در توانایی، انگیزه و فرصت: مربیگری مدیریت در عمل دریافتند که مربیگری باعث توسعه مهارت‌ها و ادراک می‌گردد. مربیگری توانایی مقابله با مشکلات و کمک به دیگران را افزایش می‌دهد. مربیگری سطح همکاری مابین کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد. مربیگری سطح دانش مربی و آموزش‌دهنده را افزایش داده و موجب بهبود روابط مابین آنها می‌گردد.

ادوارد و همکاران (۲۰۱۷) در مثالی از مربیگری در بخش عمومی: مطالعه کمی دریافت که کارفرماها به‌طور مثبت از نیاز به وجود فرهنگ مربیگری پویا و قوی صحبت کردند. کارکنانی که در محیط‌های با فرهنگ مربیگری قوی‌تر فعالیت می‌کنند، از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند و مربی‌ها نیز احساس توانمندسازی روان‌شناختی بیشتری دارند. همچنین، رابطه مثبتی بین توانمندسازی شناختی و رضایت شغلی مشاهده می‌شود. برایسون و فورث (۲۰۱۶) در عملکردهای مدیریتی چه نقشی در رشد شرکت‌های کوچک و متوسط پس از رکود ایفا کردند به این نتیجه رسیدند که نکته بسیار مهم این است که کسب‌وکارهای نوپا به دلیل چالش‌های زیادی که در شرایط عدم اطمینان با آن مواجه‌اند، به‌ویژه به کارکنان ماهر وابسته‌اند. به همین دلیل، آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان و ایجاد سیستم‌های پرداخت مناسب، از اهداف کلیدی در مرحله رشد این کسب‌وکارها به شمار می‌رود.

در مطالعات مختلف، تأثیر فناوری اطلاعات و بازاریابی الکترونیک بر کسب‌وکارها، به‌ویژه در صنایع غذایی در دوره‌های رکود اقتصادی، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که دانش فناوری اطلاعات ممکن است تأثیر منفی داشته باشد، در حالی که باورهای مدیریتی و پیاده‌سازی بازاریابی الکترونیک اثرات مثبتی دارند. همچنین، چارچوب‌های انتخاب سبک مربیگری و اهمیت استفاده مؤثر از دانش و مهارت‌ها در این زمینه شناسایی شده است. وظایف کلیدی مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی نیز مشخص گردیده و فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان عاملی مثبت در بهبود فضای کسب‌وکار معرفی شده است. همسویی استراتژی‌های فناوری اطلاعات و بازاریابی

و تأثیر مربیگری بر توسعه مهارت‌ها و همکاری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. نهایتاً، اهمیت آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان در رشد کسب‌وکارهای نوپا به‌عنوان یک عامل کلیدی شناخته شده است. نوآوری این پژوهش در شناسایی موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، به تحلیل جامع و دقیق موانع فرهنگی، سازمانی و فردی می‌پردازد و عوامل مؤثر بر عدم موفقیت مربیگری را در بستر محلی بررسی می‌کند. این پژوهش نه تنها به ارائه راهکارهای عملی برای بهبود فرآیند مربیگری کمک می‌کند، بلکه آگاهی مدیران و کارکنان را درباره اهمیت و چالش‌های مربیگری افزایش می‌دهد. همچنین، نتایج آن می‌تواند به توسعه مدل‌های مربیگری مناسب برای این صنعت پاسخ‌گو باشد و در نهایت به بهبود کیفیت و بهره‌وری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران منجر شود.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی و از نظر ماهیت و روش در بخش کیفی توصیفی و در بخش کمی پیمایشی است. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با استفاده از روش داده بنیاد صورت گرفته است. ابزار گردآوری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است. سپس در بخش کمی برای رتبه‌بندی عوامل از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، خبرگان حوزه فناوری اطلاعات، کارآفرینی بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و انتخاب نمونه طبق فرآیند گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری پیش رفت و ۱۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش استراوس و کوربین (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. جهت روایی و پایایی سؤالات از روش تطبیق توسط اعضاء و روش توافق درون موضوعی استفاده شد. به این صورت که پایایی به سازگاری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. در طول مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدها گزارش داده شده توسط دو نفر شناسه‌گذار روش تعیین پایایی تحلیل است. میزان درصد توافق درون موضوعی دو شناسه‌گذار ۶۰ درصد یا بیشتر باشد (بابایی‌فارسانی، امین‌دوست و علی‌دادی، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۴).

۴. یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر هر مصاحبه به‌طور میانگین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. پس از پایان هر مصاحبه، متن کامل ضبط‌شده آن پیاده‌سازی می‌شد تا زمینه لازم برای کدگذاری فراهم شود. کدگذاری مصاحبه‌ها در سه مرحله انجام شد و در هر مرحله، پژوهشگر به‌طور مداوم به متن مصاحبه‌ها مراجعه می‌کرد و برخی کدها را حذف یا کدهای جدیدی اضافه می‌کرد. این روند رفت و برگشتی ادامه یافت تا پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید. در طی سه مرحله کدگذاری، ۸۱ کد باز، ۲۰ کد محوری (بدون در نظر گرفتن مقوله محوری) و ۶ کد انتخابی استخراج شد. در پایان، برای بررسی اعتبار مدل ارائه‌شده، از دو شاخص تناسب و کاربردی بودن استفاده شد. در بعد کاربردی بودن، یافته‌های پژوهش باید به دانش موجود در حوزه مربوطه افزوده و همچنین برای درک و مدیریت عملی وضعیت‌های آینده قابل استفاده باشند. کاربردی بودن نتایج نیز با نظرات سه نفر از مشارکت‌کنندگان تأیید شد.

۴-۱. محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

برای محاسبه پایایی مصاحبه یا روش تحقیق درون موضوعی، از یکی از اساتید گروه کارآفرینی و فناوری اطلاعات و ارتباطات که با تحلیل مضمون آشنا بود، درخواست شد تا به‌عنوان شناسه‌گذار ثانویه در پژوهش همکاری کند. سپس پژوهشگر به همراه این همکار، سه مصاحبه را شناسه‌گذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی را با استفاده از فرمول زیر محاسبه کرد:

فرمول (۱): محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

$$100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

منبع: (بابایی‌فارسانی، ۱۳۹۷، ص. ۱۲۴)

جدول (۱): محاسبه پایایی بین دو شناسه‌گذار

ردیف	عنوان	تعداد کل شناسه‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون
۱	مصاحبه سوم	۲۴	۹	۷	۷۵٪
۲	مصاحبه ششم	۳۰	۱۱	۶	۷۳٪
۳	مصاحبه نهم	۲۰	۸	۶	۸۰٪
۴	جمع کل	۷۴	۲۸	۱۹	۷۶٪

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌های جدول شماره (۱) نشان‌دهنده این است که کل شناسه‌ها که توسط پژوهشگر و همکار به ثبت رسیده است برابر با ۷۴، تعداد کل توافقات برابر با ۲۸، و تعداد عدم توافقات برابر ۱۹ است. از آنجایی که باید پایایی بالای ۶۰ درصد باشد تا قابل قبول شود پایایی کل این پژوهش برابر ۷۶ درصد می‌باشد که نشان از پایایی قابل قبول است.

۲-۴. شرایط مداخله‌گر

در این مرحله مقوله‌های فرعی مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها مشخص می‌شود.

۳-۴. راهبردها

بیان‌کننده شرایطی است که دلیل و علل وجودی پدیده محوری مورد مطالعه باشد. مهم‌ترین عوامل علی شامل عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، عوامل مربوط به مریبان می‌باشد (جدول شماره (۲)).

جدول (۲): کدهای شرایط علی

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل فرهنگی	باورهای سنتی که مریبگری را صرفاً به‌عنوان یک روش آموزشی می‌نگرند، مقاومت در برابر تغییر، ترس از ناشناخته‌ها و عدم اطمینان نسبت به نتایج مریبگری، عادت به روش‌های قدیمی و ناکارآمد کار، عدم فرهنگ بازخورد، عدم وجود رویه‌های رسمی برای ارائه بازخورد، ترس از انتقاد و قضاوت.
عوامل اقتصادی و سازمانی	نبود بودجه کافی برای سرمایه‌گذاری در برنامه‌های مریبگری، هزینه‌های بالا برای استخدام مریبان حرفه‌ای، رقابت شدید، رقابت بر سر قیمت و خدمات که ممکن است کیفیت مریبگری را کاهش دهد، اولویت دادن به کاهش هزینه‌ها به جای سرمایه‌گذاری در توسعه، وجود سلسله‌مراتب سخت و عدم انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها، نبود واحدهای تخصصی برای مدیریت مریبگری، نبود برنامه‌های توسعه‌ای مشخص برای کارکنان، عدم توجه به نیازهای فردی و حرفه‌ای کارکنان.
عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی	عدم حمایت‌های دولتی، نبود سیاست‌های تشویقی برای ترویج مریبگری، عدم وجود بودجه‌های دولتی برای توسعه مریبگری، قوانین و مقررات محدودکننده، قوانین سخت‌گیرانه که مانع از انعطاف‌پذیری در برنامه‌های مریبگری می‌شود، محدودیت‌های قانونی برای استخدام مریبان خارجی، عدم وجود انجمن‌ها و گروه‌های حرفه‌ای برای تبادل تجربیات، نبود ارتباطات مؤثر بین مریبان و سازمان‌ها.

عوامل	کمبود مربیان با تجربه، عدم وجود یک پایگاه داده از مربیان معتبر، عدم آموزش‌های
مربوط به	مستمر برای مربیان، عدم استانداردسازی، نبود گواهینامه‌ها و تأییدیه‌های رسمی برای
مربیان	مربیان، ناهماهنگی در روش‌های مربیگری و ارزیابی آن.

منبع: یافته‌های تحقیق

۴-۴. مقوله محوری

آن رویداد اصلی است که در تمامی پژوهش تمامی مفاهیم و مقوله‌ها در یک کنش و کنش متقابل نسبت به آن صورت می‌پذیرد و تمامی مقوله‌های اصلی دیگر به آن مربوط می‌شوند. بر این اساس مقوله محوری، موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران انتخاب شد.

۴-۵. شرایط زمینه‌ای

یک سری ویژگی‌های خاص وجود دارد که به یک پدیده اشاره می‌کند. به عبارت دیگر، این ویژگی‌ها نشان‌دهنده جایی هستند که اتفاقات مرتبط با آن پدیده در طول زمان رخ می‌دهند. در اینجا، افراد یا گروه‌ها با هم تعامل می‌کنند تا بتوانند آن پدیده را کنترل کنند، مدیریت کنند و به آن پاسخ دهند. به‌طور ساده، این متن درباره ویژگی‌های خاص یک پدیده و نحوه تعامل افراد برای مدیریت آن صحبت می‌کند. مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای شامل عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، عوامل رسانه‌ای، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی می‌باشد (جدول شماره (۳)).

جدول (۳): کدهای شرایط زمینه‌ای

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل فردی و رفتاری	این عوامل شامل ویژگی‌های فردی نظیر مقاومت در برابر تغییر و عدم آگاهی از فرآیند مربیگری است. همچنین، اضطراب و استرس ناشی از کار می‌تواند توانایی یادگیری را کاهش دهد. عدم اعتماد به نفس در توانایی‌های فردی نیز مانع از پذیرش مربیگری می‌شود.
عوامل ارتباطی و بازار	این عوامل شامل عدم وجود کانال‌های ارتباطی مؤثر برای ارتباط بین مربیان و مربیان و همچنین عدم شفافیت در اهداف مربیگری است. شرایط بازار کار و رقابت شدید می‌تواند تمرکز بیشتر بر روی استخدام و حفظ کارمندان به جای توسعه آنها داشته باشد. تغییرات سریع در تقاضای بازار نیز ممکن است به ناکافی بودن مربیگری‌ها منجر شود.
عوامل رسانه‌ای	این عوامل شامل تبلیغات ناکافی درباره مزایای مربیگری و عدم ترویج آن در رسانه‌ها هستند. عدم آگاهی عمومی از ارزش‌های مربیگری می‌تواند مانع از

<p>پذیرش آن در سازمان‌ها شود. این ادغام عوامل مختلف، تصویر جامع‌تری از موانع مربیگری کسب و کار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران ارائه می‌دهد و می‌تواند به شناسایی راهکارهای مؤثر برای بهبود این فرآیند کمک کند.</p>	
<p>این عوامل شامل دسترسی به فناوری‌های مناسب و ابزارهای مربیگری می‌شوند. عدم دسترسی به پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای مدرن می‌تواند فرآیند مربیگری را به چالش بکشد. همچنین، تحولات سریع فناوری نیازمند به‌روزرسانی مداوم مهارت‌هاست، که اگر منابع آموزشی کافی وجود نداشته باشد، می‌تواند مانع بزرگی در مسیر یادگیری باشد. محدودیت‌های جغرافیایی و دسترسی به مراکز آموزشی معتبر نیز می‌تواند بر کیفیت مربیگری تأثیر بگذارد.</p>	<p>عوامل تکنولوژیکی و دسترسی</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

۶-۴. شرایط مداخله‌گر

شرایط میانجی کلی و وسیع هستند که بر چگونگی رابطه متقابل بین مقوله‌ها و پدیده محوری تأثیر می‌گذارد. مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر شامل عوامل محیطی، عوامل ارزیابی و بازخورد، عوامل بین‌المللی، عوامل جامعه‌شناختی می‌باشد (جدول شماره ۴).

جدول (۴): کدهای شرایط مداخله‌گر

کدهای باز	مقوله‌های محوری
<p>ایجاد محیطی راحت و قابل دسترس برای برگزاری جلسات مربیگری، شامل نور مناسب، تجهیزات کافی و فضای آرام، ارائه تسهیلاتی مانند اتاق‌های استراحت یا فضاهای مشترک برای گفتگو و تبادل نظر بین مربیان و کارمندان، تشویق به برگزاری جلسات مربیگری در فضاهای مشترک که امکان تعامل بیشتر بین تیم‌ها و تبادل ایده‌ها را فراهم می‌کند، استفاده از فضاهای مشترک برای برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی که باعث افزایش تعامل و یادگیری می‌شود.</p>	<p>عوامل محیطی</p>
<p>تعیین معیارهای مشخص برای سنجش اثر بخشی برنامه‌های مربیگری، شامل پیشرفت‌های فردی و گروهی، به‌کارگیری ابزارهای مختلف مانند پرسش‌نامه‌ها و نرم‌افزارهای تحلیلی برای جمع‌آوری داده‌ها و ارزیابی نتایج، ایجاد سیستم‌هایی برای جمع‌آوری بازخورد از شرکت‌کنندگان در جلسات مربیگری به صورت دوره‌ای، تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف برنامه‌های مربیگری و بهبود مستمر فرآیند.</p>	<p>شرایط مداخله‌گر عوامل ارزیابی و بازخورد</p>
<p>ایجاد ارتباط و همکاری با سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی بین‌المللی برای تبادل تجربیات و بهترین شیوه‌ها، شرکت در کنفرانس‌های بین‌المللی و سمینارها به منظور به‌روز رسانی اطلاعات و تکنیک‌های مربیگری، بررسی و مطالعه شیوه‌های مربیگری موفق از کشورهای دیگر و تطبیق آنها با نیازهای</p>	<p>عوامل بین‌المللی</p>

محلی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مربیان بر اساس بهترین شیوه‌های جهانی و تجربیات بین‌المللی.	عوامل جامعه‌شناختی
پیگیری تغییرات فرهنگی و اجتماعی که ممکن است بر نگرش‌ها نسبت به یادگیری و مربیگری تأثیر بگذارد، تطبیق برنامه‌های مربیگری با نیازهای اجتماعی و اقتصادی و در نظر گرفتن تنوع فرهنگی در جامعه، نقش حمایت خانواده و دوستان در تشویق افراد به شرکت در برنامه‌های مربیگری و یادگیری، برقراری ارتباطات اجتماعی که منجر به تبادل تجربیات مثبت در مورد مربیگری و یادگیری می‌شود.	

منبع: یافته‌های تحقیق

۷-۴. راهبردها

راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارائه راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است. مهم‌ترین راهبردها شامل عوامل منابع انسانی، عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، عوامل روان‌شناختی و عاطفی می‌باشد (جدول شماره (۵)).

جدول (۵): کدهای راهبردها

مقوله‌های محوری	کدهای باز
عوامل منابع انسانی	عدم شناسایی دقیق نیازهای آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، نبود سیستم‌های ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌ها، کمبود برنامه‌های آموزشی برای تربیت مربیان داخلی با مهارت‌های لازم، عدم توجه به مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات و رهبری) در تربیت مربیان.
عوامل فناورانه	کمبود پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال برای تسهیل فرآیند مربیگری، عدم آشنایی با تکنولوژی‌های نوین مربیگری، عدم توانایی در تطبیق با تغییرات سریع در فناوری که نیاز به یادگیری مداوم را ایجاد می‌کند، عدم همخوانی بین نیازهای واقعی صنعت و فناوری‌های به کار رفته در مربیگری، استفاده ناکافی از فناوری‌های موجود که می‌تواند بهره‌وری مربیگری را کاهش دهد.
عوامل زیست‌محیطی	تغییرات اقلیمی می‌تواند بر روی فعالیت‌های اقتصادی و نیاز به مهارت‌های جدید تأثیر بگذارد. این تغییرات ممکن است نیاز به توسعه مهارت‌های مربوط به پایداری و مدیریت منابع را افزایش دهد، تغییرات آب و هوایی ممکن است به آسیب به زیرساخت‌ها و منابع طبیعی منجر شود، که این امر می‌تواند به اختلال در برنامه‌های مربیگری و آموزش منجر شود، با تغییر نیازهای بازار به دلیل مسائل زیست‌محیطی، تقاضا برای مهارت‌های مرتبط با فناوری‌های سبز و پایدار ممکن است افزایش یابد. این تغییرات می‌تواند بر برنامه‌های مربیگری تأثیر بگذارد و نیاز به به‌روزرسانی محتوای آموزشی را ایجاد کند، به وجود

آمدن فرصت‌های شغلی جدید در زمینه‌های مرتبط به پایداری و فناوری‌های سبز می‌تواند نیاز به مربیگری خاص برای آماده‌سازی نیروی کار را افزایش دهد.	عوامل روان-شناختی و عاطفی
فشارهای شغلی و استرس ناشی از کار می‌تواند تمرکز و انگیزه افراد برای شرکت در برنامه‌های مربیگری را کاهش دهد، برخی از کارمندان ممکن است احساس کنند که توانایی یا دانش کافی برای شرکت در مربیگری را ندارند، که می‌تواند منجر به عدم مشارکت شود.	

منبع: یافته‌های تحقیق

۸-۴. مقوله‌های پیامدی

مقوله‌های پیامدی، نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با پدیده می‌باشد. مهم‌ترین پیامدها شامل افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، کاهش امنیت سایبری، کاهش انطباق با الزامات قانونی می‌باشد (جدول شماره ۶).

جدول (۶): کدهای مقوله پیامدی

مقوله‌های محوری	کدهای باز
افزایش فرسودگی شغلی	عدم امکان یادگیری و رشد می‌تواند به فرسودگی شغلی و احساس ناکامی در کارکنان منجر شود.
تأثیر منفی بر رشد اقتصادی	عدم مربیگری مؤثر می‌تواند به کاهش رشد اقتصادی در سطح کلان منجر شود، زیرا نیروی کار ماهر و کارآمد نمی‌تواند در فرآیندهای تولید و خدمات به خوبی عمل کند.
کاهش امنیت سایبری	عدم آموزش‌های لازم ممکن است به افزایش آسیب‌پذیری‌های امنیتی در سازمان‌ها منجر شود، زیرا کارکنان به‌درستی با بهترین شیوه‌های امنیت سایبری آشنا نیستند.
کاهش انطباق با الزامات قانونی	عدم آموزش‌های لازم در زمینه‌های قانونی و نظارتی می‌تواند به عدم انطباق سازمان‌ها با الزامات قانونی منجر شود.

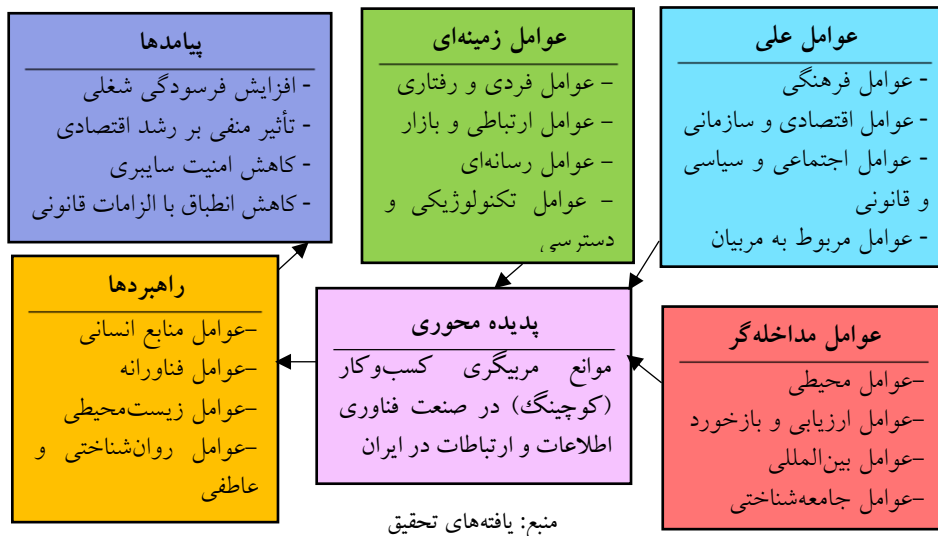
منبع: یافته‌های تحقیق

۹-۴. کدگذاری انتخابی

همان‌طور که مشخص موانع مربیگری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به‌عنوان پدیده محوری در مدل اصلی شناخته شده و در کنار آن نیز شرایط زمینه‌ای، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل نیز با توجه به نتایج کدگذاری در سه مرحله مشخص گردیدند. بنابراین بر اساس نتایج جدول بالا و

مشخص شدن هریک از مقوله‌های فرعی مربوط به مقوله‌های اصلی مدل پارادایمی، مدل اصلی پژوهش را می‌توان به صورت شکل زیر نشان داد.

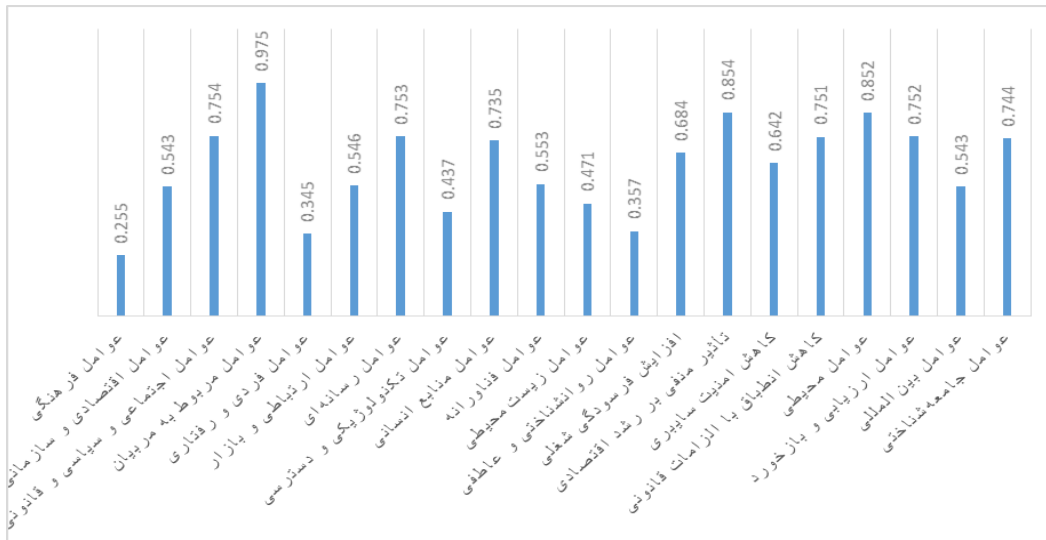
شکل (۱): مدل شناسایی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران



۴-۱۰. رتبه‌بندی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

در این مرحله ۲۰ عامل اصلی مؤثر (بدون در نظر گرفتن پدیده محوری) بر موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران از نظر اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند تا اولویت آنها برای سیاست‌گذاری مشخص شود. طبیعتاً نمی‌توان هم‌زمان روی همه عوامل متمرکز شد و لازم است ضمن اولویت‌بندی این عوامل نسبت به تدوین سیاست مناسب اقدام کرد. در این قسمت با استفاده از روش مقایسات زوجی که معتبرترین روش رتبه‌بندی به شمار می‌رود نسبت به رتبه‌بندی ۲۰ عامل اصلی اقدام می‌شود. براین این منظور پرسش‌نامه شامل جدول دوتایی ۲۰ تایی طراحی و در اختیار کارشناسان مربوطه قرار گرفت و با استفاده از روش AHP و به‌کارگیری نرم‌افزار expert choice 11 این جداول مورد ارزیابی قرار گرفته و نتیجه نهایی رتبه‌بندی به شرح زیر مشخص گردید.

جدول (۷): مقایسات زوجی موانع مریگیری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران



منبع: یافته‌های تحقیق

در جدول شماره (۷) مقایسات زوجی بین ۲۰ عامل مؤثر در موانع مریگیری کسب و کار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران انجام شده است که توسط کارشناسان مربوطه تکمیل و بعد از تعیین نرخ ناسازگاری مورد استفاده قرار گرفته است. اعداد موجود در جدول بین ۹ و ۱.۹ می‌باشند و عدد ۹ یعنی کاملاً مرجح و عدد ۱.۹ کاملاً غیر مرجح می‌باشد. اعداد قرمز نشان‌دهنده میزان غیر مرجح بودن است. بعد از تکمیل جدول نتایج نهایی مرتب‌شده به دست آمده است که در جدول زیر قابل مشاهده است.

با توجه به طولانی بودن مقولات برای درج در جدول رتبه‌بندی عوامل اصلی از کدگذاری هر یک از مقولات استفاده کردیم که جزئیات آن به شرح زیر است: A: عوامل فرهنگی، B: عوامل اقتصادی و سازمانی، C: عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، D: عوامل مربوط به مریبان، E: عوامل فردی و رفتاری، F: عوامل ارتباطی و بازار، G: عوامل رسانه‌ای، H: عوامل تکنولوژیکی و دسترسی، I: عوامل منابع انسانی، J: عوامل فن‌آورانه، K: عوامل زیست محیطی، L: عوامل روان‌شناختی و عاطفی، M: افزایش فرسودگی شغلی،

N: تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، O: کاهش امنیت سایبری، P: کاهش انطباق با الزامات قانونی، Q: عوامل محیطی، R: عوامل ارزیابی و بازخورد، S: عوامل بین‌المللی، T: عوامل جامعه‌شناختی.

جدول (۸): رتبه‌بندی عوامل اصلی موانع مریگیری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T		
A		۰.۷	۰.۶	۰.۲	۰.۵	۰.۵	۰.۳	۰.۷	۰.۶	۰.۳	۰.۳	۰.۵	۰.۸	۰.۴	۰.۵	۰.۴	۰.۵	۰.۶	۰.۶	۰.۸		
B			۰.۶	۰.۴	۰.۹	۰.۷	۰.۲	۰.۲	۰.۷	۰.۳	۰.۴	۰.۴	۰.۶	۰.۵	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۵	۰.۲	۰.۵		
C				۰.۴	۰.۵	۰.۴	۰.۷	۰.۷	۰.۹	۰.۱	۰.۸	۰.۲	۰.۲	۰.۸	۰.۴	۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۵	۰.۳		
D					۰.۷	۰.۵	۰.۵	۰.۳	۰.۷	۰.۷	۰.۶	۰.۷	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۱	۰.۳	۰.۷	۰.۴	۰.۶		
E						۰.۷	۰.۴	۰.۴	۰.۵	۰.۵	۰.۸	۰.۲	۰.۲	۰.۱	۰.۷	۰.۵	۰.۶	۰.۴	۰.۳	۰.۳		
F							۰.۴	۰.۵	۰.۳	۰.۵	۰.۴	۰.۷	۰.۵	۰.۹	۰.۴	۰.۷	۰.۳	۰.۷	۰.۸	۰.۴		
G								۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۴	۰.۶	۰.۴	۰.۱	۰.۸	۰.۷	۰.۶		
H									۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۵	۰.۸	۰.۴	۰.۳	۰.۲	۰.۲	۰.۴	۰.۵	۰.۷		
I										۰.۶	۰.۳	۰.۷	۰.۵	۰.۱	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۷	۰.۲	۰.۵		
J											۰.۵	۰.۷	۰.۳	۰.۲	۰.۵	۰.۷	۰.۵	۰.۵	۰.۴	۰.۴		
K												۰.۲	۰.۳	۰.۵	۰.۷	۰.۶	۰.۲	۰.۴	۰.۳	۰.۳		
L													۰.۵	۰.۴	۰.۲	۰.۲	۰.۳	۰.۴	۰.۸	۰.۳		
M														۰.۵	۰.۴	۰.۳	۰.۴	۰.۷	۰.۴	۰.۸		
N															۰.۸	۰.۷	۰.۹	۰.۷	۰.۵	۰.۴		
O																۰.۱	۰.۶	۰.۹	۰.۵	۰.۷		
P																		۰.۳	۰.۷	۰.۵	۰.۵	
Q																				۰.۴	۰.۲	۰.۳
R																					۰.۴	۰.۸
S																						۰.۵
T																						

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول شماره (۸) قابل مشاهده است عامل عوامل مربوط به مربیان بالاترین اهمیت را در بین عوامل به خود اختصاص داده است بعد از آن تأثیر منفی بر رشد اقتصادی و... در مرتبه‌های بعدی قرار دارند. در نتایج خروجی هرچقدر میزان نرخ ناسازگاری کمتر و به صفر نزدیک‌تر باشد میزان اعتبار و اطمینان به نتایج خروجی بیشتر خواهد بود. در صورتی که نرخ ناسازگاری بیشتر از ده درصد باشد نتایج خروجی قابل اتکا نبوده و باید در محاسبات لحاظ نگردد. میزان نهایی نرخ ناسازگاری در این پژوهش چهار درصد می‌باشد که میزان قابل قبولی است.

در راستای شناسایی و تحلیل موانع مؤثر بر توسعه کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، اولویت‌بندی مقوله‌ها گامی ضروری برای تعیین جهت‌گیری راهبردهای بهبود است. با توجه به تنوع عوامل تأثیرگذار از موانع فناورانه و اقتصادی تا چالش‌های فرهنگی و بین‌المللی تعیین اولویت‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری (جدول شماره (۷))، فوریت حل‌مسأله و امکان‌سنجی اجرایی، به سیاست‌گذاران، سازمان‌ها و کوچ‌ها کمک می‌کند تا منابع را به‌صورت بهینه تخصیص دهند. این اولویت‌بندی نه‌تنها زمینه را برای تدوین برنامه‌های عملیاتی کارآمد فراهم می‌کند، بلکه مسیر تحول اکوسیستم کوچینگ در ایران را نیز روشن می‌سازد. حال به تبیین هر یک از مقوله‌ها بر اساس اولویت‌بندی می‌پردازیم:

۱. عوامل مربوط به مربیان: بسیاری از مربیان موجود یا تسلط کافی بر پیچیدگی‌های حوزه فناوری اطلاعات ندارند یا فاقد مهارت‌های حرفه‌ای کوچینگ کسب‌وکار هستند. نبود نظام استاندارد برای گواهی‌نامه‌های تخصصی و آموزش‌های کاربردی، کیفیت خدمات مربیان را تحت تأثیر قرار داده است. همچنین، محدودیت دسترسی به منابع به‌روز بین‌المللی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، چالش مضاعفی ایجاد کرده که منجر به کمبود مربیان مجرب و بومی متناسب با نیازهای خاص این صنعت شده است.

۲. تأثیر منفی بر رشد اقتصادی: عدم بهره‌گیری از مربیگری حرفه‌ای منجر به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد، کاهش بهره‌وری نیروی انسانی و اتلاف منابع می‌شود که همگی سد راه رشد کسب‌وکارها هستند. از آنجا که کوچینگ می‌تواند به بهبود مدیریت، توسعه مهارت‌های رهبری و افزایش نوآوری کمک کند، کم‌رغبتی به آن در اکوسیستم

فناوری ایران باعث شده بسیاری از شرکت‌ها نتوانند از ظرفیت‌های کامل خود استفاده کنند و در رقابت جهانی عقب بمانند. این مسأله در بلندمدت رشد صنعت را کند کرده و سهم ایران را از اقتصاد دیجیتال جهانی کاهش می‌دهد، چرا که فقدان کوچینگ مؤثر، حل چالش‌های کلیدی مانند جذب سرمایه، توسعه بازار و فناوری‌های پیشرفته را دشوارتر می‌سازد.

۳. عوامل محیطی: شامل چالش‌های اقتصادی کلان مانند تورم و نوسانات ارزی، سیاست‌گذاری‌های ناپایدار دولتی در حوزه فناوری، و فضای رقابتی نامتوازن می‌شود که انگیزه کسب‌وکارها برای سرمایه‌گذاری در خدمات توسعه‌ای مانند کوچینگ را کاهش می‌دهد. همچنین، فقدان اکوسیستم حمایتی (مانند مراکز رشد و شتاب‌دهنده‌های تخصصی) و محدودیت‌های بین‌المللی (تحریم‌ها و عدم دسترسی به منابع جهانی)، زمینه را برای فعالیت مؤثر کوچ‌ها دشوار کرده است. این شرایط محیطی نامساعد، پذیرش کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای در سازمان‌های فناوری اطلاعات ایران با موانع ساختاری روبه‌رو ساخته است.

۴. عوامل اجتماعی، سیاسی و قانونی: از نظر اجتماعی، ناآگاهی عمومی نسبت به مزایای کوچینگ و مقاومت در برابر تغییر روش‌های سنتی مدیریت وجود دارد. در بعد سیاسی، نبود حمایت‌های دولتی و برنامه‌ریزی کلان برای توسعه فرهنگ کوچینگ در کسب‌وکارها مشهود است. از جنبه قانونی، ابهام در مقررات فعالیت حرفه‌ای مربیان و نبود چارچوب‌های حقوقی شفاف برای ارائه خدمات کوچینگ، مانع جدی محسوب می‌شود. همچنین تحریم‌ها و محدودیت‌های بین‌المللی دسترسی به منابع و استانداردهای جهانی را محدود کرده است. این عوامل در کنار هم موجب شده است توسعه کوچینگ در این صنعت با چالش‌های ساختاری مواجه باشد.

۵. عوامل رسانه‌ای: شامل کمبود محتوای آموزشی جذاب و هدفمند درباره کوچینگ، عدم تبلیغات مؤثر برای معرفی مزایای آن، و ضعف در شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های تخصصی برای ترویج فرهنگ کوچینگ می‌شود. همچنین، تمرکز رسانه‌ها بر روش‌های سنتی مشاوره به جای کوچینگ و نبود برنامه‌های رسانه‌ای تأثیرگذار برای معرفی

موفقیت‌های این حوزه، باعث شده آگاهی و پذیرش کوچینگ در بین کسب‌وکارهای فناوری اطلاعات محدود بماند.

۶. عوامل ارزیابی و بازخورد: نبود سازوکارهای استاندارد و سیستماتیک برای سنجش اثربخشی جلسات کوچینگ، ضعف در فرهنگ ارائه بازخوردهای شفاف و سازنده بین کوچ‌ها و مراجعان، و کمبود ابزارهای کمی و کیفی برای پایش پیشرفت، از چالش‌های اصلی این حوزه هستند. علاوه بر این، عدم آگاهی سازمان‌ها از معیارهای ارزیابی موفقیت کوچینگ و تمایل نداشتن به ثبت و تحلیل نتایج بلندمدت، باعث شده اثربخشی این خدمات به درستی سنجیده نشود و انگیزه برای بهره‌گیری از آن کاهش یابد. این ضعف در نظام ارزیابی، بهبود مستمر فرآیندهای کوچینگ و جلب اعتماد ذی‌نفعان را با مشکل مواجه کرده است.

۷. کاهش انطباق با الزامات قانونی: کاهش انطباق با الزامات قانونی به‌عنوان یکی از موانع کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، ناشی از ابهام در قوانین مرتبط با خدمات مربیگری، عدم شفافیت در استانداردهای حرفه‌ای، و نبود چارچوب‌های حقوقی مشخص برای فعالیت کوچ‌ها است. این وضعیت منجر به عدم اطمینان کسب‌وکارها از مشروعیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده شده و ریسک پیامدهای قانونی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، تغییرات مکرر قوانین و مقررات دولتی و هماهنگ نبودن الزامات بخش فناوری اطلاعات با خدمات کوچینگ، فضای نامطمئنی ایجاد کرده که تمایل به سرمایه‌گذاری در این حوزه را کاهش داده و توسعه حرفه‌ای کوچینگ را با چالش مواجه می‌سازد.

۸. عوامل جامعه‌شناختی: عوامل جامعه‌شناختی به‌عنوان مانعی برای توسعه کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، عمدتاً ناشی از فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، و عدم اعتماد کافی به مشاوران خارج از سازمان است. همچنین، فقدان فرهنگ یادگیری مستمر و تمایل به روش‌های سنتی مدیریتی در بین بسیاری از مدیران و کارآفرینان، پذیرش کوچینگ را به‌عنوان یک ابزار توسعه‌ای با چالش مواجه کرده است. این عوامل در کنار کمبود الگوهای موفق بومی که اثربخشی کوچینگ را نشان

دهد، موجب شده است که این صنعت نتواند به‌طور کامل از مزایای مربیگری کسب‌وکار بهره‌مند شود.

۹. عوامل نیروی انسانی: یکی از موانع اصلی در توسعه کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات ایران، کمبود نیروی انسانی متخصص و با تجربه در حوزه مربیگری است. بسیاری از کوچ‌ها فاقد دانش تخصصی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و مهارت‌های عمیق مربیگری هستند. از سوی دیگر، عدم سرمایه‌گذاری کافی در آموزش و توانمندسازی مربیان، فرار مغزهای متخصص به دلیل شرایط اقتصادی، و نبود استانداردهای شفاف گواهینامه‌های معتبر برای سنجش صلاحیت کوچ‌ها، کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار داده است. همچنین، فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر یادگیری مستمر و کم‌انگیزگی برخی مدیران برای بهره‌گیری از کوچینگ، استفاده مؤثر از این ابزار را محدود کرده است.

۱۰. افزایش فرسودگی شغلی: افزایش فرسودگی شغلی در بین فعالان صنعت فناوری اطلاعات ایران به‌عنوان مانعی جدی برای اثربخشی کوچینگ مطرح است، چرا که استرس مزمن، خستگی روانی و کاهش انگیزه ناشی از حجم کاری بالا، عدم امنیت شغلی و فشارهای اقتصادی، توانایی افراد را برای مشارکت مؤثر در فرآیندهای توسعه‌ای کوچینگ محدود می‌کند. از سوی دیگر، فرسودگی شغلی مدیران و کارآفرینان باعث می‌شود آنها اولویت کمتری به بهبود مهارت‌ها و خودآگاهی از طریق کوچینگ دهند و در عوض، صرفاً بر حل مشکلات فوری متمرکز شوند. این وضعیت همچنین بر کیفیت تعاملات کوچ‌ها با مراجعان تأثیر منفی گذاشته و اثربخشی جلسات مربیگری را کاهش می‌دهد. در نتیجه، چرخه معیوبی ایجاد می‌شود که هم بهره‌وری سازمانی را تضعیف می‌کند و هم پذیرش خدمات کوچینگ را با دشواری مواجه می‌سازد.

۱۱. کاهش امنیت سایبری: کاهش امنیت سایبری به‌عنوان یکی از موانع کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران، موجب عدم اعتماد کسب‌وکارها به اشتراک‌گذاری اطلاعات حساس با کوچ‌ها شده است. نبود زیرساخت‌های امنیتی قوی، تهدیدات سایبری فزاینده و عدم آگاهی کافی از پروتکل‌های محرمانگی، شرکت‌ها را از بهره‌گیری از خدمات مربیگری باز می‌دارد. این مسأله به‌ویژه در جلسات کوچینگ آنلاین که نیاز به

انتقال داده‌های حیاتی دارند، چالشی جدی ایجاد می‌کند و اثربخشی فرآیند را کاهش می‌دهد. در نتیجه، ترس از نقض حریم خصوصی و سوءاستفاده از اطلاعات، مانع گسترش فرهنگ کوچینگ در این صنعت شده است.

۱۲. عوامل فناورانه: عوامل فناورانه از جمله موانع مهم توسعه کوچینگ در صنعت فناوری اطلاعات ایران محسوب می‌شوند که شامل کمبود پلتفرم‌های بومی و یکپارچه برای ارائه خدمات کوچینگ، نواقص فنی در ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت جلسات و پیگیری پیشرفت، و ضعف زیرساخت‌های ارتباطی مانند اینترنت پرسرعت و پایدار می‌شود. همچنین، عدم تطابق فناوری‌های موجود با نیازهای خاص کسب‌وکارهای ایرانی، محدودیت دسترسی به ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده برای بهبود فرآیند کوچینگ، و نبود امنیت سایبری کافی در تبادل اطلاعات محرمانه، چالش‌های عمده‌ای ایجاد کرده‌اند که پذیرش و اثربخشی کوچینگ را در این صنعت کاهش داده است.

۱۳. عوامل ارتباطی و بازار: در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، عوامل ارتباطی مانند ضعف در تعاملات مؤثر بین مربیان و مدیران، عدم آگاهی از مزایای کوچینگ و مقاومت در برابر تغییرات فرهنگی، از موانع اصلی مریگیری هستند. از جنبه بازار نیز، نبود تقاضای ساختاریافته، هزینه‌های بالای خدمات کوچینگ، رقابت با مشاوره سنتی، و عدم توسعه‌یافتگی اکوسیستم کارآفرینی، چالش‌های عمده محسوب می‌شوند. این عوامل باعث شده است که استقبال از کوچینگ در این صنعت با محدودیت مواجه شود.

۱۴. عوامل اقتصادی و سازمانی: بسیاری از شرکت‌های فناوری به دلیل هزینه‌های بالای خدمات کوچینگ و عدم تضمین بازگشت سرمایه، تمایلی به اختصاص بودجه ندارند. از سوی دیگر، ساختارهای سازمانی سنتی و عدم وجود واحدهای تخصصی توسعه منابع انسانی، اجرای اثربخش کوچینگ را با چالش مواجه می‌کند. فقدان سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف نیز باعث می‌شود تأثیرات کوچینگ به درستی سنجیده نشود. این عوامل در کنار نبود برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه نیروی انسانی، به‌عنوان موانع اصلی اقتصادی و سازمانی کوچینگ در این صنعت محسوب می‌شوند.

۱۵. عوامل بین‌المللی: شامل تحریم‌های اقتصادی (محدودیت در دسترسی به منابع مالی، فناوری‌ها و آموزش‌های جهانی)، انزوای نسبی اکوسیستم فناوری ایران از روندهای روز دنیا، و مشکلات در همکاری با کوچ‌ها و مؤسسات بین‌المللی به دلیل موانع سیاسی و ارزی می‌شود. همچنین، فقدان ارتباط مؤثر با شبکه‌های جهانی کوچینگ و ناتوانی در بهره‌گیری از استانداردها و بهترین روش‌های جهانی، کیفیت و پذیرش خدمات کوچینگ در ایران را تحت تأثیر قرار داده است. این محدودیت‌ها باعث شده شرکت‌های ایرانی نتوانند از مزایای کوچینگ سطح جهانی بهره ببرند و در رقابت با بازیگران بین‌المللی با چالش مواجه شوند.

۱۶. عوامل زیست‌محیطی: این چالش‌ها شامل محدودیت‌های انرژی (مانند قطعی‌های مکرر برق و اینترنت)، آلودگی هوای کلان‌شهرها که بر بهره‌وری جلسات حضوری تأثیر می‌گذارد، و عدم توسعه پایدار شهری (از جمله ترافیک و مشکلات حمل‌ونقل) می‌شود که دسترسی به جلسات کوچینگ را دشوار می‌سازد. علاوه بر این، فقدان فضاهای کاری مناسب و اکوسیستم‌های حمایتی مانند شتاب‌دهنده‌ها و مراکز نوآوری، محیط مناسبی برای رشد فرهنگ کوچینگ فراهم نکرده است. این عوامل در کنار چالش‌های اقتصادی و سیاسی، فضای کسب‌وکار را برای بهره‌گیری از خدمات مربیگری با دشواری مواجه کرده است.

۱۷. عوامل تکنولوژیکی و دسترسی: در مسیر توسعه کوچینگ کسب‌وکار در صنعت فناوری اطلاعات ایران، می‌توان به ضعف زیرساخت‌های دیجیتال (مانند پلتفرم‌های ناپایدار یا کم‌امکانات)، محدودیت دسترسی به ابزارهای نوین کوچینگ (نرم‌افزارهای مدیریت جلسات، پنل‌های آنالیز داده)، و نبود بسترهای امن و یکپارچه برای ارتباط آنلاین اشاره کرد. همچنین، فقدان آموزش‌های فناورانه به مربیان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال و مشکلات اینترنتی (سرعت پایین، قطعی‌های مکرر) نیز بر کیفیت و گستره خدمات کوچینگ تأثیر منفی گذاشته است. این چالش‌ها، به‌ویژه در مناطق کمتر توسعه‌یافته، دسترسی به کوچینگ حرفه‌ای را محدود می‌کند.

۱۸. عوامل روان‌شناختی و عاطفی: شامل مقاومت ذهنی مدیران و کارآفرینان در پذیرش راهنمایی خارجی، ترس از قضاوت یا شکست، و کم‌بینی ارزش کوچینگ به دلیل

ناآشنایی با مزایای آن می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی و عدم اعتماد کافی به کوچ‌ها به دلیل نبود استانداردهای شفاف، فضای روانی نامناسبی برای پذیرش این خدمات ایجاد کرده است. از سوی دیگر، استرس و فشارهای اقتصادی در محیط کسب‌وکار ایران، انگیزه و ظرفیت روانی لازم برای سرمایه‌گذاری در فرآیندهای توسعه‌ای مانند کوچینگ را کاهش داده است. این عوامل در کنار کمبود مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی در برخی کوچ‌ها، اثربخشی مربیگری را محدود می‌کند.

۱۹. عوامل فردی و رفتاری: بسیاری از متخصصان این حوزه با وجود مهارت‌های فنی قوی، اغلب فاقد انعطاف‌پذیری لازم برای پذیرش بازخوردها و اصلاح رفتارهای حرفه‌ای هستند. ترس از قرار گرفتن در موقعیت‌های یادگیری جدید، کم‌رویی در بیان چالش‌های واقعی، و تمایل به حل مشکلات به صورت انفرادی (به جای استفاده از راهنمایی مربی) از دیگر چالش‌های رفتاری محسوب می‌شوند. همچنین، نگرش منفی برخی افراد نسبت به اثربخشی کوچینگ (با این تصور که صرفاً وقت‌گیر و نظری است) به عنوان مانع روان‌شناختی مهمی بر سر راه اجرای موفق این فرآیند عمل می‌کند. این عوامل در کنار کمبود انگیزه کافی برای توسعه مستمر مهارت‌های نرم، پذیرش کوچینگ را در سطح فردی با دشواری مواجه کرده است.

۲۰. عوامل فرهنگی: بسیاری از سازمان‌ها هنوز به سبک مدیریت دستوری و سلسله‌مراتبی پایبندند، در حالی که کوچینگ بر مشارکت و توانمندسازی تأکید دارد. این تناقض منجر به مقاومت در برابر تغییر و بی‌اعتمادی به فرآیند کوچینگ می‌شود. از سوی دیگر، فرهنگ پرهیز از اشتباه و ترس از قضاوت شدن، فضای لازم برای یادگیری و رشد را محدود می‌کند. همچنین، در برخی موارد کوچینگ صرفاً به عنوان یک فعالیت تشریفاتی و بدون پیگیری نتایج اجرا می‌شود که اثربخشی آن را به شدت کاهش می‌دهد. برای غلبه بر این چالش‌ها، تغییر نگرش مدیران و ایجاد بستر فرهنگی مناسب مبتنی بر اعتماد، شفافیت و یادگیری مستمر ضروری است.

بحث و نتیجه‌گیری

مربیگری کارآمد به عنوان یکی از کلیدی‌ترین کارکردهای مدیریتی شناخته می‌شود. عدم اجرای صحیح فرآیند مربیگری توسط مدیران و عدم دریافت بازخورد از کارکنان می‌تواند

به نارضایتی، کاهش تعهد سازمانی و عملکرد غیراثربخش منجر شود. در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، مربیگری با چالش‌های قابل توجهی مواجه است که بر پذیرش و اجرای این خدمات تأثیر می‌گذارد. این چالش‌ها مانع بهره‌مندی بسیاری از سازمان‌ها از مزایای مربیگری می‌شود و در نتیجه، پتانسیل‌های رشد و توسعه آنها را محدود می‌کند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که مربیگری را ترویج کند، می‌تواند به بهبود تعاملات و همکاری‌ها بین کارکنان کمک کند. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند فرآیند مربیگری را تسهیل کند و به مدیران و کارکنان کمک کند تا به راحتی ارتباط برقرار کنند و بازخوردهای مؤثری ارائه دهند. مدیران باید آموزش‌های لازم را برای بهبود مهارت‌های مربیگری خود دریافت کنند و سازمان‌ها باید معیارهای مشخصی برای اندازه‌گیری تأثیر مربیگری بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی تعیین کنند. با این حال، افزایش آگاهی و بهبود شرایط اقتصادی می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات مثبت و ارتقاء این حوزه در آینده باشد. توجه به مربیگری نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تحقق اهداف سازمانی و رشد پایدار منجر شود.

از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه یک مدل برای شناسایی موانع مربیگری کسب-وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران بود لذا در این پژوهش از روش آمیخته استفاده شد که در مراحل کدگذاری پس از پیاده‌سازی مصاحبه انجام شده در مجموع تعداد ۸۱ کدباز، ۲۰ کد محوری و ۶ کد انتخابی استخراج شد که پس از شناسایی کدهای مشترک و تحلیل آنها در مجموع به ۶ مقوله اصلی (شکل شماره ۱)) دسته‌بندی شدند.

با توجه به نتایج به دست آمده عوامل علی شامل (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و سازمانی، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی، عوامل مربوط به مربیان) می‌باشد که با مطالعات (صحرائی و مافی‌بالایی، ۱۴۰۲، ص. ۸۶)؛ (فرامرزی، محمدی‌الیاسی و طالبی، ۱۴۰۱، ص. ۵۲۰) همخوانی دارد؛ عوامل زمینه‌ای شامل (عوامل فردی و رفتاری، عوامل ارتباطی و بازار، عوامل رسانه‌ای، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی) می‌باشد که با مطالعات (Ashjaee, Ghafourian Shagerdi & Behboodi, 2022, p. 86)؛ (McCarthy & Milner, 2020, p. 149) همخوانی دارد؛ عوامل مداخله‌گر شامل (عوامل محیطی، عوامل

ارزیابی و بازخورد، عوامل بین‌المللی، عوامل جامعه‌شناختی) می‌باشد که با مطالعات (امجدی و شافعی، ۱۳۹۶، ص. ۲۰۳)؛ (McCarthy & Milner, 2020, p. 149) همخوانی دارد؛ پدیده محوری شامل (موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران)؛ راهبردها شامل (عوامل منابع انسانی، عوامل فناورانه، عوامل زیست‌محیطی، عوامل روان‌شناختی و عاطفی) می‌باشد که با مطالعات (فرامرزی، محمدی‌الیاسی و طالبی، ۱۴۰۱، ص. ۵۲۰)؛ (خادمی، عارفی، خراسانی و رضائیان، ۱۳۹۸، ص. ۱۲۵) همخوانی دارد و پیامدها شامل (افزایش فرسودگی شغلی، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی، کاهش امنیت سایبری، کاهش انطباق با الزامات قانونی) می‌باشد که با مطالعات (Edwards, Snowden & Halsall, 2017, p. 89)؛ (Bryson & Forth, 2016, p. 527) همخوانی دارد. با توجه به تعداد زیاد مقوله‌ها هم‌زمان نمی‌توان روی ۲۰ مقوله اصلی تمرکز کرد. بنابراین با استفاده از رتبه‌بندی این مقولات راحت‌تر می‌توان برای رفع موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران اقدامات لازم را انجام داد. در بخش رتبه‌بندی پژوهش از مقیاس زوجی (دوتایی) با تکنیک AHP استفاده شده بود که ترتیب اولویت مقولات ذکر می‌شود: عوامل فردی و رفتاری (۰.۳۴۵)، عوامل ارتباطی و بازار (۰.۵۴۶)، عوامل رسانه‌ای (۰.۷۵۳)، عوامل تکنولوژیکی و دسترسی (۰.۴۳۷)، عوامل فرهنگی (۰.۲۵۵)، عوامل اقتصادی و سازمانی (۰.۵۴۳)، عوامل اجتماعی و سیاسی و قانونی (۰.۷۵۴)، عوامل مربوط به مربیان (۰.۹۷۵)، عوامل منابع انسانی (۰.۷۳۵)، عوامل فناورانه (۰.۵۵۳)، عوامل زیست‌محیطی (۰.۷۴۱)، عوامل روان-شناختی و عاطفی (۰.۳۵۷)، عوامل محیطی (۰.۸۵۲)، عوامل ارزیابی و بازخورد (۰.۷۵۲)، عوامل بین‌المللی (۰.۵۴۳)، عوامل جامعه‌شناختی (۰.۷۴۴)، افزایش فرسودگی شغلی (۰.۶۸۴)، تأثیر منفی بر رشد اقتصادی (۰.۸۵۴)، کاهش امنیت سایبری (۰.۶۴۲)، کاهش انطباق با الزامات قانونی (۰.۷۵۱).

مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای ارتقاء عملکرد سازمان‌ها و بهبود مهارت‌های مدیریتی شناخته می‌شود. با این حال، چالش‌های متعددی مانع از پذیرش و اجرای مؤثر این خدمات می‌شوند. برای رفع این موانع، ارائه راهکارهای کاربردی ضروری است تا سازمان‌ها

بتوانند از پتانسیل‌های مربیگری بهره‌مند شوند. یکی از مهم‌ترین اقدامات، آموزش و توسعه مهارت‌های مربیان است. با برگزاری دوره‌های تخصصی در حوزه‌هایی مانند مدیریت پروژه‌های نرم‌افزاری، تحلیل داده‌ها و امنیت اطلاعات، و همچنین ارائه گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی، می‌توان کیفیت خدمات مربیان را ارتقاء داد. علاوه بر این، ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای مانند انجمن‌های تخصصی و همکاری با دانشگاه‌ها می‌تواند به تبادل تجربیات و دانش بین مربیان و متخصصان کمک کند. از سوی دیگر، توسعه فرهنگ مربیگری در بین شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز ضروری است. افزایش آگاهی عمومی درباره مزایای مربیگری و تشویق شرکت‌ها به استفاده از این خدمات می‌تواند تقاضا برای مربیان حرفه‌ای را افزایش دهد. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین مانند پلتفرم‌های آنلاین و ابزارهای دیجیتال می‌تواند دسترسی به خدمات مربیگری را تسهیل و فرآیندها را بهبود بخشد. حمایت دولت و نهادهای مرتبط نیز نقش کلیدی در رفع موانع دارد. با ایجاد سیاست‌های حمایتی، تأمین مالی و ارائه تسهیلات به شرکت‌ها، می‌توان استفاده از خدمات مربیگری را گسترش داد. علاوه بر این، ارزیابی و بهبود مستمر خدمات مربیان از طریق سیستم‌های بازخورد و بررسی‌های موردی، به ارتقای کیفیت این خدمات کمک می‌کند. در نهایت، بین‌المللی‌سازی مربیگری در ایران، از طریق همکاری با مربیان بین‌المللی و شرکت در کنفرانس‌های جهانی، می‌تواند به انتقال دانش و تجربیات پیشرفته به داخل کشور منجر شود. همچنین، تولید محتوای آموزشی بومی و تطبیق منابع بین‌المللی با شرایط محلی، به افزایش اثربخشی مربیگری در صنعت ICT ایران کمک خواهد کرد. با اجرای این راهکارها، می‌توان موانع موجود را کاهش داد و به توسعه پایدار این حوزه کمک کرد. لذا برای رفع موانع مربیگری کسب‌وکار (کوچینگ) در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ایران، می‌توانید از پیشنهادها زیر ارائه می‌شود. برای بیان ارتباط نتایج پژوهش با پیشنهادها کاربردی، می‌توانیم به تفکیک به موارد زیر پردازیم:

- آموزش و آگاهی‌رسانی: برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی برای افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به مزایای مربیگری. تحقیقات براسون (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی ساختاریافته می‌توانند نگرش مثبتی

نسبت به مربیگری ایجاد کنند. مطالعه هیگنز و کرام (۲۰۰۱) تأکید می‌کند که آگاهی‌رسانی، پذیرش مربیگری را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد.

- توسعه برنامه‌های مالی: تأمین بودجه اختصاصی برای برنامه‌های مربیگری و ارائه مشوق‌های مالی به سازمان‌های مشارکت‌کننده. پژوهش آلن و همکاران (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از مربیگری حمایت مالی می‌کنند، نرخ موفقیت بالاتری در حفظ نیروهای ماهر دارند. گزارش اقتصاد جهانی (۲۰۲۰) اشاره می‌کند که سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌ها از طریق مربیگری، بازده اقتصادی بلندمدت دارد.

- افزایش دسترسی به متخصصین: ایجاد بانک اطلاعاتی از مربیان مجرب در حوزه فناوری اطلاعات و طراحی برنامه‌های تربیت مربی. مطالعه ابی و همکاران (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که مربیان با تجربه، تأثیر بیشتری بر یادگیری و رشد مهارت‌های شغلی دارند. پژوهش گاروی، استوکس و مگینسون (۲۰۱۷) تأکید می‌کند که آموزش مربیان، کیفیت برنامه‌های مربیگری را بهبود می‌بخشد.

- ترویج فرهنگ همکاری و شبکه‌سازی: ایجاد پلتفرم‌های تعاملی برای ارتباط بین سازمان‌ها، مربیان و متخصصان فناوری اطلاعات. تحقیق دوتون و حفی (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که شبکه‌های ارتباطی، تسهیل‌کننده تبادل دانش و تجربه هستند. مطالعه کرووس و پارکر (۲۰۰۴) تأکید می‌کند که همکاری بین‌بخشی، نوآوری را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد.

- تبیین برنامه‌ریزی استراتژیک: تدوین نقشه راه مربیگری متناسب با نیازهای سازمان‌های فناوری‌محور. مدل کلاتریاک (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی استراتژیک، اثربخشی مربیگری را افزایش می‌دهد. پژوهش مگینسون و کلاتریاک (۲۰۰۵) تأکید می‌کند که تطبیق برنامه‌های مربی‌گری با اهداف سازمانی ضروری است.

- استفاده از فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی و تحلیل داده): بهره‌گیری از سیستم‌های هوش مصنوعی برای تطبیق مربیان با نیازهای سازمان‌ها و تحلیل اثربخشی برنامه‌ها. مطالعه دانپورت و کربی (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند مربیگری را شخصی‌سازی کند. پژوهش برینیلفسون و مکافی (۲۰۱۷) تأکید می‌کند که تحلیل داده‌ها، تصمیم‌گیری در برنامه‌های توسعه منابع انسانی را بهبود می‌بخشد.

این پیشنهادها می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا از پتانسیل‌های مربیگری بهره‌مند شوند و در نتیجه، به بهبود عملکرد و رشد پایدار دست‌یابند.

کتابنامه

ابراهیمی، ایوب؛ عباسیان، حسین؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۴۰۰). طراحی الگوی مربیگری فرایند کارورزی دانشجوی معلمان در دانشگاه فرهنگیان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*. ۱۰ (۲۷). ۷-۳۹.

اصلائی، فرشاد؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). ارائه مدل یادگیری تأملی در روابط مربیگری در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. ۵ (۴). ۱۵۷-۱۹۳.

امجدی، کاظم و شافعی، احسان (۱۳۹۶). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر شاخص‌های بهبود فضای کسب‌وکار کشورها (مکانیزمی جهت ارتقای بهره‌وری). *مدیریت بهره‌وری*. ۲ (۱۱). ۲۰۳-۲۲۳.

بابایی‌فارسانی، میثم؛ امین‌دوست، عاطفه و علیدادی، ابودر (۱۳۹۷). طراحی الگوی نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان چهارمحال و بختیاری). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*. ۱ (۲). ۹۵-۱۳۶.

پورجمشیدی، حدیث؛ رضایی، بیژن و نادری، نادر (۱۴۰۲). مؤلفه‌های اثرگذار و میزان اثر آنها در پیشبرد توسعه مربیگری (کوچینگ) کسب‌وکار، پژوهش‌های کارآفرینی و نوآوری. ۲ (۳). ۱۷-۲۸.

تقی‌زاده‌هرات، علی و هادیان‌پور، مهدی (۱۳۹۵). *شایستگی‌های مربیگری کسب‌وکار*. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری، ۴.

حسین‌زاده‌مقدم، محمدرضا (۱۳۹۴). تأثیر فناوری اطلاعات در مدیریت کسب‌وکار با ارائه تدوین طرح کسب‌وکار (Plan Business). *مدیریت کسب‌وکار*. ۲۸ (۷). ۷۹-۸۸.

خادمی‌کله‌لو، محمد؛ عارفی، محبوبه؛ خراسانی، اباضلت و رضائیان، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی مفهومی وظایف مدیران فناوری اطلاعات در مراکز آموزش عالی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*. ۱۲ (۱). ۱۲۵-۱۵۰.

خزائی‌اصل، صادق؛ کرد، باقر؛ کشته‌کر، عبدالعلی؛ روشن، سیدعلیقلی و ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۸). نقش روابط مبتنی بر اعتماد در پیش‌بینی و تبیین فرهنگ مطلوب مربیگری (مورد

مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان). پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۲ (۴۵). ۵۸-۳۱.

سرفرازی، مهرزاد؛ اخروی، حسین و پیروز، پیمان (۱۳۹۹). فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان عاملی کلیدی و اثرگذار بر استقرار کارآفرینی الکترونیک. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. ۴ (۱۴). ۷۰-۹۲.

صحرايي، شقایق؛ و مافی‌بالانی، داود (۱۴۰۲). بررسی نقش به‌کارگیری بازاریابی الکترونیک و فناوری اطلاعات در کسب‌وکار صنایع غذایی مینو در دوره رکود اقتصادی. فصلنامه ارزش-آفرینی در مدیریت کسب‌وکار. ۳ (۱). ۸۲-۱۰۵.

عزیزی، محمد و گودرزی، علی (۱۳۹۷). توسعه سرمایه انسانی با رویکرد مربیگری: شایستگی‌های خاص مربیان کسب‌وکار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۶ (۵). ۹۷-۱۱۶.

عزیزی، محمد؛ حسین‌لو، حمید و وکیلی، یوسف (۱۳۹۹). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری مربیان کارآفرینی. آموزش و توسعه منابع انسانی. ۸ (۲۸). ۶۲-۹۰.

فرامرزی، ملیحه؛ محمدی‌الیاسی، قنبر و طالبی، کامبیز (۱۴۰۱). شناسایی چارچوب انتخاب سبک مربیگری مدیران کسب‌وکارهای با رشد بالا. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۵ (۳). ۵۲۲-۵۳۸.

قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا و قلیچلی، بهروز (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیگری اجرایی برای آموزش و توسعه مدیران و رهبران سازمان‌ها. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی. ۱۵ (۲). ۲۷۱-۳۰۸.

قاسم زاده، مریم و سلاطین، پروانه (۱۳۹۸). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کارآفرینی. نشریه اقتصاد و تجارت نوین. ۱۴ (۱). ۱۰۷-۱۲۸.

میرفلاح‌دموچالی، رضوانه؛ ابراهیم‌پورازبری، مصطفی و مرادی، محمود (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت فناوری اطلاعات بر عملکرد شرکت: نقش میانجی فرآیند کسب‌وکار و قابلیت یکپارچگی زنجیره تأمین. توسعه تکنولوژی صنعتی. ۳۵ (۱۷). ۴۹-۶۲.

Allen, T. D; Eby, L. T; Poteet, M. L; Lentz, E & Lima, L (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 89 (1). 127-136.

Amjadi, K & Shafeei, E (2017). The effect of Information and Communication technology on improving the Business circumstances indicators in countries

- (A mechanism to improve productivity). productivity management (beyond management). 11 (41). 203-223.
<https://sid.ir/paper/182048/en> [In persion]
- Antonic, B. (2007). Intrapreneursip: acomparative structural equation modeling study. *Industrial management & data system*. 107 (3). 309-325.
- Ashjaee, M.; Ghafourian Shagerdi, A & Behboodi, O (2022). Alignment of information technology. business and marketing strategies and its effect on export and trade performance in critical conditions. *Journal of Innovation Ecosystem*. 2 (3). 25-42.
- Aslani, F; Gholipour, A & Nargesian, A (2022). A Reflective Learning Model in Coaching Relationships in the Information and Communication Technology Industry. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(4), 157-193. doi: 10.22034/jipas.2022.325871.1340 [In persion]
- Audet, J & Couteret, P (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (3). 515-531.
- Azizi, M & Goodarzi, A (2018). Human Capital Development with a Coaching Approach: Specific Competencies of Business Coaches. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*. 16 (5). 97-116. [In persion]
- Babae Farsani, M; Amindoust, A & Alidadi, A (2018). Designing an Open Innovation Model in Active Small and Medium Sized Enterprises through Grounded Theory (Case Study: Food Industries in Chaharmahal & Bakhtiari Province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*. 1 (2). 95-136. doi: 10.47176/smok.2018.9513 [In persion]
- Brynjolfsson, E & McAfee, A (2017). Machine. Platform. Crowd: Harnessing Our Digital Future. *New York: W. W. Norton & Company*.
- Bryson, A & Forth, J (2016). What Role Did Management Practices Play in SME Growth Post-Recession? *Scottish Journal of Political Economy*. 2019. 66 (4). 527 – 558.
- Clutterbuck, D (2004). Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organization (4th ed.). London: CIPD.
- Crompton BM, Smyrnios KX, Bi R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*. 19 (1). 16-31.
- Cross, R & Parker, A (2004). The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. *Boston: Harvard Business Review Press*.
- Damnjanovic, V; Proud, W & Milosavljevic, M (2021). Mentoring development at student international business case competitions. *Euro Med Journal of Business*. 16 (2). 154-170.

- Davenport, T. H & Kirby, J (2016). Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: Harper Business.
- Dutton, J. E & Heaphy, E. D (2003). The Power of High-Quality Connections. Positive Organizational Scholarship . 263-278.
- Ebrahimi, A; Abbasian, H; Arasteh, H. R & Zeinabadi, H. R. (2021). Identify Effective Components in Coaching in Process of Student-teachers Internship at the Farhangian University. *Educational and Scholastic studies*. 10 (2). 7-39. [In persian]
- Eby, L. T; Allen, T. D; Evans, S. C; Ng, T & DuBois, D. L (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *Journal of Vocational Behavior*. 72 (2). 254-267.
- Edwards, J; Snowden, M, P & Halsall, J (2017). The example of coaching in the public sector: a quantitative case study. *Int. J. of Society Systems Science*. 9 (2). 89-104.
- Faramarzi, M; Mohammadi Elyasi, G & talebi, K (2022). Identifying the Factors Influencing the Selection of Coaching Style by Managers of Fast-Growing Businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*. 15 (3). 522-538. doi: 10.22059/jed.2022.319765.653616[In persian]
- Garvey, B; Stokes, P & Megginson, D (2017). Coaching and Mentoring: *Theory and Practice* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Gharloghi, S; khorasani, A; shams, G & ghelich lee, B (2021). Designing and explanation of executive coaching competencies model for training and development of managers and leaders of organizations. *Strategic Management Thought*. 15 (2). 271-308. doi: 10.30497/smt.2022.241533.3281[In persian]
- Ghasemzadeh, M & Salatin, P (2019). The impact of Information and Communication Technology on Entrepreneurship in Selected Countries: panel data Approach. *new economy and trad*, 14(1), 107-128. doi: 10.30465/jnet.2019.4282[In persian]
- Grant, A. M & Green, R. M (2018). Developing clarity on the coaching-counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapists. *Counselling and Psychotherapy Research*. 18 (4). 347-355.
- Higgins, M. C & Kram, K. E (2001). Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*. 26 (2). 264-288.
- Hosseinzadeh Moghaddam, M. R (2014). The Impact of Information Technology on Business Management with the Presentation of Business Plan Development. *Business Management*. 28 (7). 79-88. [In persian]
- Jones, G & Gorell, R (2018). 50 top tools for coaching: a complete toolkit for developing and empowering people. *Kogan Page Publishers*.

- Khademi kolahlou, M; Arefi, M; Khorasani, A & Rezaian, A (2019). A Model for Chief Information Officer's Tasks in Higher Education Institutions. *Journal of Management and Planning In Educational System*. 12 (1). 125-150. doi: 10.29252/mpes.12.1.125. [In persian]
- Khazaei Asl, S; Kord, B; Keshtegar, A; Rowshan, S. A & Imani, A (2019). The Role of Trust-Based Relationships Components in Predicting the Coaching Optimal Culture Components (Case Study: Sistan and Baluchestan Province Electric Power Company). *Public Management Researches*. 12 (45). 31-58. doi: 10.22111/jmr.2019.31395.4756. [In persian]
- Kram, K. E (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview. IL: Scott. Foresman.
- Martinez, I & Nguyen, T (2014). Using Information and communication technology to support womens entrepreneurship in central and west asia. Cornell university ILR School.
- McCarthy, G & Milner, J (2020). Ability. motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58 (1). 149-170.
- Megginson, D & Clutterbuck, D (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Elsevier.
- Mihiotis A & Argirou N (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*. 35 (4). 448-463.
- Mirfallah domochali, R; Ebrahimpour, M & Moradi, M (2019). Impact of information technology Capabilities on firm performance: the mediation role of business process management and supply chain integration Capabilities. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*. 17 (35). 49-62. [In persian]
- Moradi Shirazi, S.A; Fayyazi, M; Heidar, A & Babaei Zakliki, MA (2019). An Ethnographic Approach to Antecedents in Coaching Process. *Public Organizations Management*. 7 (2). 106-124 .
- Pourjamshidi, H; rezaee, B & naderi, N (2023). Effective components in promoting the development of business coaching. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*. 2 (3). 17-28. doi: 10.22034/eir.2023.183929[In persian]
- Reida A; Cooka J; Viedgeb C & Scheepersa CB (2020). Developing management effectiveness: The nexus between teaching and coaching. *The International Journal of Management Education*. 18 (1). 1-18 .
- Sahraei, S & mafibalani, D (2023). Examining the role of using electronic marketing and information technology in the business of Minoos food industry in the period of economic recession. *Journal of value creating in Business Management*, 3 (1). 82-105. doi: 10.22034/jvcbm.2023.391718.1079. [In persian]

- Sarfarazi, M; Akharvi, H & Pirooz, P (2020). Information and Communication Technology as a Key and Influential Factor in the Implementation of E-Entrepreneurship. *The Scientific Journal of Novel Research Approaches in Management and Accounting*. 4 (14). 70-92. [In persion]
- Scaramuzzi, E (2002). E-government Lesson and Approaches. Available at: www.newecentury.com/info/lesson.
- TaghizadehHerat, A & Hadipour, M (2016). Business Coaching Competencies. *International Conference on Modern Research in Management. Economics and Accounting*.
SID. <https://sid.ir/paper/867653/en>[In persion]
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: WEF.

تجربه آموزش و توانمندسازی دانشجویان رشته مدیریت با رویکرد زیست در صنعت؛ از ایده تا الگو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۸

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۰۳ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

محمد نوروزی *

سعید حاجی حسینی **

امیر حسین سدهی ***

چکیده

دانشکده‌های مدیریت عهده‌دار آموزش تخصصی مدیریت به دانشجویان هستند؛ اما درک سازمان به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین سطوح سیستم‌ها از دیدگاه بولدینگ، امری بسیار دشوار است. به دلیل همین پیچیدگی شناخت واقعی سازمان‌ها مستلزم طراحی سازوکارهایی خارج از فضای آموزشی متعارف دانشگاه، جهت آموزش تخصصی مدیریت به دانشجویان است. پژوهش حاضر با هدف طراحی یک الگوی ذو ابعاد به منظور آموزش و توانمندسازی دانشجویان رشته مدیریت و با رویکرد زیست در صنعت طراحی و اجرا شده است تا دانشجویان این رشته را هرچه بیشتر در فضای واقعی قرار داده و فرصت کسب تجربه‌های علمی و عملی عمیق‌تری را برایشان فراهم سازد. در فرایند این پژوهش رویدادهای زیست در صنعت که توسط دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) برگزار شده است مورد مطالعه قرار گرفت. پس از بررسی تجربه برگزاری رویدادهای مدیرشو، شهیدحسین‌باقری و صنعتی‌شو در این دانشکده، مراتب مختلف رشد طبق دسته‌بندی کلی اهداف آموزشی شامل مهارت‌های علمی - تخصصی، فکری - تحلیلی، ارتباطی و بین فردی، اجرایی و مدیریتی، فناوری و دیجیتال و توسعه فردی و اخلاقی مورد مقایسه و واکاوی قرار گرفت. نتایج این پژوهش به‌عنوان نمونه‌ای از الگوی عملی از توسعه روش‌های آموزش مدیریت برای عموم دانشکده‌های مدیریت قابل استفاده خواهد بود.

واژگان کلیدی

آموزش مدیریت؛ دانشکده معارف اسلامی و مدیریت؛ زیست در صنعت؛ تجربه زیسته؛ رویداد مدیرشو.

* استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

m.noruzi@isu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

s_hajithasani@sbu.ac.ir

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

a.sedehi@isu.ac.ir

مقدمه

دانش مدیریت به دنبال رفع نیازهای موجود در سازمان است (پاتریک، ۱۳۹۷، ص. ۵)؛ اما برای تبدیل شدن این دانش به مهارت و کاربرد، لازم است در عمل آزمایش و پیاده‌سازی شود (راثول و مارکوارد، ۱۳۸۰، صص. ۴۱-۴۹). آزمایشگاه رشته مدیریت، سازمان‌ها هستند. سازمان‌هایی که با اهداف گوناگونی شکل می‌گیرند، رشد می‌کنند، توسعه می‌یابند و البته برخی از آنها رو به افول گذاشته و از بین می‌روند (بینش، ۱۳۹۱، صص. ۷۱-۷۴).

سازمان‌ها در طبقه‌بندی سلسله مراتب سیستم از منظر بولدینگ^۱ در سطح هشتم قرار دارند که یکی از سطوح پیچیده در نظریه عمومی سیستم‌ها است (Boulding, 1956, pp. 197-208). بنابراین، فهم سازمان برای انسان که در مرتبه پایین‌تری (پیچیدگی کمتر) قرار دارد، به جهاتی بسیار دشوار و در مواردی ناشدنی است. پیچیدگی سازمان لزوماً برآیند پیچیدگی رفتارهای چند فرد نیست (رحمان‌سرشت و نوبری، ۱۳۸۵، صص. ۱-۲۴)؛ بلکه سازمان‌ها در هر منطقه‌ای متفاوتند و ویژگی‌های خاص خود را دارند (وهابی و متوسلی، ۱۳۸۲، صص. ۱۷۷-۱۹۲) که همین موضوع سبب می‌شود دانش آموختگان رشته مدیریت بعد از دانش آموختگی احساس کنند موضوعاتی که در آنها آموزش دیده‌اند در عمل کاربردی نیست (عرب و زنجیرچی، ۱۳۹۳، صص. ۱۷۳-۱۹۸).

از این رو، ابزارها و نظریات گوناگونی برای آموزش و فهم سازمان به کار گرفته می‌شوند. برخی از این واسط‌ها، از نوع دانش نظری‌اند که به‌عنوان نمونه می‌توان به استعاره‌های سازمانی^۲ اشاره کرد (دانایی‌فرد و جوانعلی‌آذر، ۱۴۰۲، صص. ۹۷-۱۱۶). برخی دیگر، روش‌های میدانی و عملی برای کسب دانش و تجربه بیشتر را در دستور کار قرار داده‌اند که می‌توان به مواردی نظیر دوره حضور دانشجویان در صنعت (کارآموزی) و زیست در صنعت اشاره کرد که البته اینها تنها نمونه‌هایی از تلاش‌های گسترده در این زمینه است (علی‌نژاد، دانشمند و پاک، ۱۴۰۲، صص. ۱۸۷-۲۰۶)؛ بنابراین، آموزش رشته مدیریت دو جنبه نظری و مهارتی دارد که برای کسب هر دو وجه آن، دانشجو باید در تعامل با سازمان قرار بگیرد؛ اما از آنجاکه سازمان پیچیدگی‌های زیادی دارد به منظور تحقق هدف آموزشی، این تعامل باید تحت نظر اساتید و در یک فضای

شبیه‌سازی شده صورت بپذیرد. اگر مدیریت را صرفاً از جنبه مهارتی مورد بررسی قرار بدهیم یادگیری آن بدون حضور در سازمان و زیست در صنعت برای دانشجویان غیرقابل تصور است. دانشجویان باید مواردی که آموزش دیده‌اند را با نظارت استاد و متناسب با سازمان پیاده‌سازی و اجرا نمایند تا بتوانند به شناخت کامل‌تری از سازمان برسند (محمدشفیعی، ۱۳۹۵، صص. ۱-۱۲). نوعی از یادگیری که در عمل صورت می‌گیرد، ثبات بیشتری در دانشجو دارد و معمولاً اساتید رشته مدیریت برای پوشش این خلأ در آموزش دست به روش‌هایی از جمله موردکاوی، بازدیدهای علمی از سازمان‌ها و زیست در صنعت می‌زنند (مقیمی، ۱۳۸۶، صص. ۱۷-۱۰۲).

دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) در ایده‌ای متفاوت از سال ۱۳۹۷ به منظور فراهم کردن فرصت شناخت بهتر و فهم بیشتر از سازمان، دوره‌های مختلف آموزشی با محوریت آموزش و زیست در صنعت برای دانشجویان رشته مدیریت، برنامه‌ریزی، ساماندهی و برگزار کرده است. پژوهش حاضر در صدد تجربه‌نگاری بخشی از این رویدادهاست تا از طریق شناسایی نقاط ضعف و قوت هر کدام و پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان با آموزش به صورت زیست در صنعت، فهم و درک بهتر دانشجویان از سازمان را بهبود بخشید؟ به یادگیری هر چه بهتر دانشجویان کمک کند. در ادامه، پس از مرور کوتاه برخی از شیوه‌های آموزش مدیریت در جهان، به بررسی تجربه دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) در برگزاری دوره‌های مدیرشو، شهید حسن باقری و صنعتی‌شو پرداخته شده است. دوره‌های نام‌برده از منظرهای مهارت‌های علمی - تخصصی، فکری - تحلیلی، ارتباطی و بین فردی، اجرایی و مدیریتی، فناوری و دیجیتال و توسعه فردی و اخلاقی بررسی و با کلاس‌های متعارف مقایسه شده‌اند.

۱. مبانی نظری پژوهش

آموزش مدیریت و تربیت مدیران یکی از مسائل مهم در اداره دولت‌ها و کسب‌وکارها بوده است و به تناسب گستردگی این مسأله، پاسخ‌های متعددی به آن داده شده است. در این بخش ضمن مرور سیر تاریخی الگوهای آموزش مدیریت، الگوهای نوین آموزش مدیریت در عمل نیز مورد واکاوی قرار می‌گیرند.

در طول تاریخ، آموزش مدیریت به معنای اداره سازمان و تشکیلات، سیر پرفراز و نشیبی را طی کرده است. کتاب‌هایی که به بررسی سیر تاریخی مدیریت و سازمان پرداخته‌اند و مناسبات مدیریتی و سازمانی را بیان کرده‌اند؛ در میان مباحث خود به راهبردهای آموزش مدیریت و حکمرانی به‌ویژه برای درباریان اشاره کرده‌اند (علوی، تاریخ تحولات سیاسی و اداری در ایران (قبل و بعد از اسلام)، ۱۳۹۰، ص. ۱۱۰). توحیدیان (۱۳۹۵) در کتاب مدیریت در تاریخ، بخش دیگری از چنین مباحثی را دنبال کرده است. (علوی، حکمرانی اخلاقی: اندرزنامه مدیران، میراث قبل از اسلام (جلد ۱)، ۱۴۰۱) در کتاب دیگری به‌عنوان حکمرانی اخلاقی؛ اندرزنامه مدیران، میراث قبل از اسلام به برخی از این ابعاد پرداخته است. حال آنکه هدف پژوهش حاضر پرداختن به امر آموزش مدیریت در دانشگاه‌ها و مراکز رسمی است در جدول شماره (۱) می‌توان سیری کوتاه از این فرآیند را دنبال کرد.

جدول (۱): سیر تاریخی آموزش مدیریت

محدودیت‌ها	مزایا	ویژگی‌ها	دوره تاریخی
محدودیت در تجربه عملی، عدم تطابق با دنیای پویای کسب‌وکار	ایجاد پایه‌های قوی نظری، امکان تعامل مستقیم با استاد	کلاس‌های درس سنتی، تکیه بر انتقال دانش نظری توسط استاد، تعامل محدود دانشجویان، تمرکز بر نظریه‌های کلاسیک مدیریت	دوره اولیه: آموزش حضوری در دانشگاه‌ها (نیمه دوم قرن نوزدهم تا اوایل قرن بیستم)
محدودیت در دسترسی به فرصت‌های کارآموزی، وابستگی به سازمان‌های میزبان	ایجاد ارتباط بین تئوری و عمل، توسعه مهارت‌های حل مسئله	اضافه‌شدن کارآموزی به برنامه آموزشی، استفاده از مطالعات موردی برای تحلیل مسائل واقعی، تأکید بر یادگیری عملی	دوره میانی: گسترش آموزش‌های کارآموزی و مطالعات موردی (اوایل تا اواسط قرن بیستم)

دوره نوین: ظهور روش‌های نوین آموزشی (نیمه دوم قرن بیستم تا کنون)	امکان پذیر شدن آموزش از راه دور از طریق نامه، رادیو و تلویزیون با توسعه فناوری ارتباطات، تأکید بر یادگیری فعال و مشارکت در فرایند یادگیری، استفاده گسترده از فناوری و ایجاد محیط‌های یادگیری تعاملی، امکان آموزش مدیریت به صورت پیوسته خارج از قیود زمان و مکان، شخصی سازی آموزش متناسب با نیازها و سبک یادگیری هر دانشجو	انعطاف پذیری در زمان، تعامل بیشتر بین دانشجویان و استاد، بهبود کیفیت یادگیری، این روش‌ها به توسعه مهارت‌هایی مانند تفکر انتقادی، حل مسأله، کارگروهی و نوآوری کمک می‌کنند، امکان به‌روزرسانی سریع محتوا و تطبیق آن با تغییرات بازار کار	هزینه بالای پیاده‌سازی و نگهداری زیرساخت‌های فناوری لازم برای آموزش آنلاین و تعاملی، ایجاد نابرابری در فرصت‌های یادگیری ناشی از دسترسی نداشتن برابر همه دانشجویان به فناوری، کاهش تعاملات اجتماعی و احساس انزوا در برخی دانشجویان به سبب آموزش آنلاین، نیاز به مهارت‌های دیجیتال
---	--	---	--

منبع: یافته‌های تحقیق

هر چند می‌توان چنین طبقه‌بندی‌هایی را از جهاتی ناکافی دانست؛ ولی هدف آن، بیش از آنکه سیر دقیق باشد نشان‌دهنده نوع ابزارها در طول زمان بوده است. در حال حاضر، دانشگاه‌ها (و حتی در سطح برخی از مدارس) تنوع روشی را برای آموزش مفاهیم به‌کار می‌گیرند. روش‌های متداول آموزش (و به‌طورخاص آموزش مدیریت) در حال حاضر برای دانشجویان را می‌توان به‌صورت زیر دانست:

۱. دسته‌ای از آموزش‌های مدیریت که با غرض یادگیری مهارت‌محور دانشجو انجام می‌پذیرد، تلاش می‌کند مجموعه‌ای از کنش‌های مهارتی را که برگرفته از دنیای واقعی هستند در چارچوب کلاس درس به دانشجویان بیاموزد. برخی از این آموزش‌ها عبارت‌اند از موردکاوی^۳، ایفای نقش^۴، شبیه‌سازی^۵، آموزش برنامه‌ای^۶ و آموزش آزمایشگاهی. در جدول شماره (۲) می‌توان انواعی از آموزش‌های مدیریت در چارچوب کلاس درس را دنبال کرد.

جدول (۲): دسته‌ای از آموزش‌های مدیریت در چارچوب کلاس درس

ردیف	روش تدریس	توضیحات
۱	موردکاوی	یکی از روش‌های تحقیق کیفی در علوم اجتماعی است که بیشتر برای آموزش مهارت‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری بر اساس آن به کار گرفته می‌شود، عبارت است از شرح کاملی از برخی رویدادهایی که واقعاً در سازمان اتفاق افتاده است. شرکت‌کنندگان در کلاس، رویدادها را مطالعه و راه‌حلی برای آن پیشنهاد می‌کنند و پیشنهادها مورد بحث قرار می‌گیرد. بدین ترتیب هر شرکت‌کننده به صورت فعال در موضوع ارائه شده درگیر است.
۲	ایفای نقش	روش ایفای نقش از روش‌های تدریس مبتنی بر تعامل است. در این روش کل رویداد به صورت یک نمایشنامه اجرا می‌گردد و در پایان نوعی جلسه بحث تکمیلی به منظور گفت‌وگو درباره احساسات و بینش‌هایی که توسط شرکت‌کنندگان تجربه شده است، برگزار می‌شود.
۳	شبیه‌سازی	تقلید تقریبی یک عملیات، فرایند، یا یک سیستم که نشان‌دهنده عملکرد آن در طول زمان است. در این روش نه تنها افراد فعالانه عمل می‌کنند، بلکه شرایط محیطی نیز با شرایط محیط کار برابر سازی می‌شود. به شرکت‌کنندگان در کلاس، در خصوص بازار، بودجه، خط‌مشی امور استخدامی و غیره، اطلاعاتی داده می‌شود و آنها بر اساس این اطلاعات تصمیماتی به صورت فردی و یا گروهی می‌گیرند. سپس نتایج و اثرات این تصمیمات در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد. در این روش معمولاً از کامپیوتر بیشتر استفاده می‌شود و برای آموزش مهارت تصمیم‌گیری در تصمیمات استراتژیک این روش به کار گرفته می‌شود.
۴	آموزش برنامه‌ای	روشی آموزشی انفرادی است که مواد آموزشی را به واحدهایی کوچک تقسیم کرده و به صورت تدریجی و در گام‌های تنظیم‌شده‌ای به دانشجویان ارائه می‌شود. دانشجویان با سرعتی که خود انتخاب می‌کنند این مطالب را گام‌به‌گام مطالعه کرده، و پس از تکمیل هر مرحله جهت آزمایش فهم آنها، و قبل از ورود به گام بعد، به یک سؤال امتحانی پاسخ می‌دهند. بلافاصله پس از دادن امتحان پاسخ صحیح سؤالات به دانشجویان نمایش داده می‌شود. به همین ترتیب موارد ارائه شده به شرکت‌کنندگان پیچیده‌تر و هر مورد با اطلاعات قبلی که کسب کرده‌اند ارتباط دارد.

ردیف	روش تدریس	توضیحات
۵	آموزش آزمایشگاهی	روش تدریسی بر پایه رویکرد اکتشافی که یادگیرنده خود با موضوع یادگیری تماس مستقیم داشته و تجربه‌های دست اول کسب می‌کند. این روش در ابتدا بر پایه روش علمی و برای تدریس علوم تجربی ایجاد شد؛ ولی پس از آن برای مواد درسی همچون ریاضیات، علوم اجتماعی، روان‌شناسی و سایر دروس علوم انسانی استفاده شد. باید توجه نمود که این روش تدریس با روش تدریس نمایشی تفاوت‌های بسیاری داشته و تنها انجام آزمایش در طی تدریس نشانه استفاده از این روش نیست. به عبارت دیگر: روش تدریس آزمایشگاهی به آن نوع فرایند آموزشی گفته می‌شود که در آن، علت، معلول، ماهیت و خواص هر پدیده‌ای (اعم از اجتماعی، روانی و یا فیزیکی) تحت شرایط کنترل شده، از طریق آزمایشگاه و یا تجربه مشخص و معلوم شود.

منبع: (مصلح شیرازی و جغتائی، ۱۳۷۷، صص. ۹۶-۱۲۵)

۲. دسته‌ای دیگر از آموزش‌های مدیریت که در عمل اتفاق می‌افتد، از مرزهای دانشگاه خارج شده و در سازمان متجلی می‌شود. این دسته از آموزش‌ها به ترکیب ابعاد نظری و عملی دانش مدیریت در فضای واقعی می‌پردازد و به‌نظر می‌رسد نسبت به دسته پیشین نتیجه‌بخش‌تر باشد. برخی از این آموزش‌ها عبارت‌اند از: یادگیری تجربی^۷، غوطه‌وری در صنعت^۸، یادگیری یکپارچه با کار^۹، استاد - شاگردی^{۱۰}، کارآموزی^{۱۱} و همکاری آموزشی^{۱۲}.

جدول (۱): دسته‌ای از آموزش‌های مدیریت متجلی در سازمان

ردیف	روش/رویکرد آموزشی	توضیحات
۱	یادگیری تجربی (Linda H. Lewis, 1994)	یادگیری تجربی رویکردی پویا و یادگیرنده محور است که بر اهمیت تجربه و انعکاس در فرایند یادگیری تأکید دارد. این روش که ریشه در آثار نظریه‌پردازان تربیتی مانند دیوید کلب ^{۱۳} دارد، و توسعه مهارت را از طریق مشارکت فعال و انعکاس شخصی تسهیل می‌کند. این اصطلاح به رویکردی آموزشی اشاره دارد که بر یادگیری از طریق تجربه تمرکز

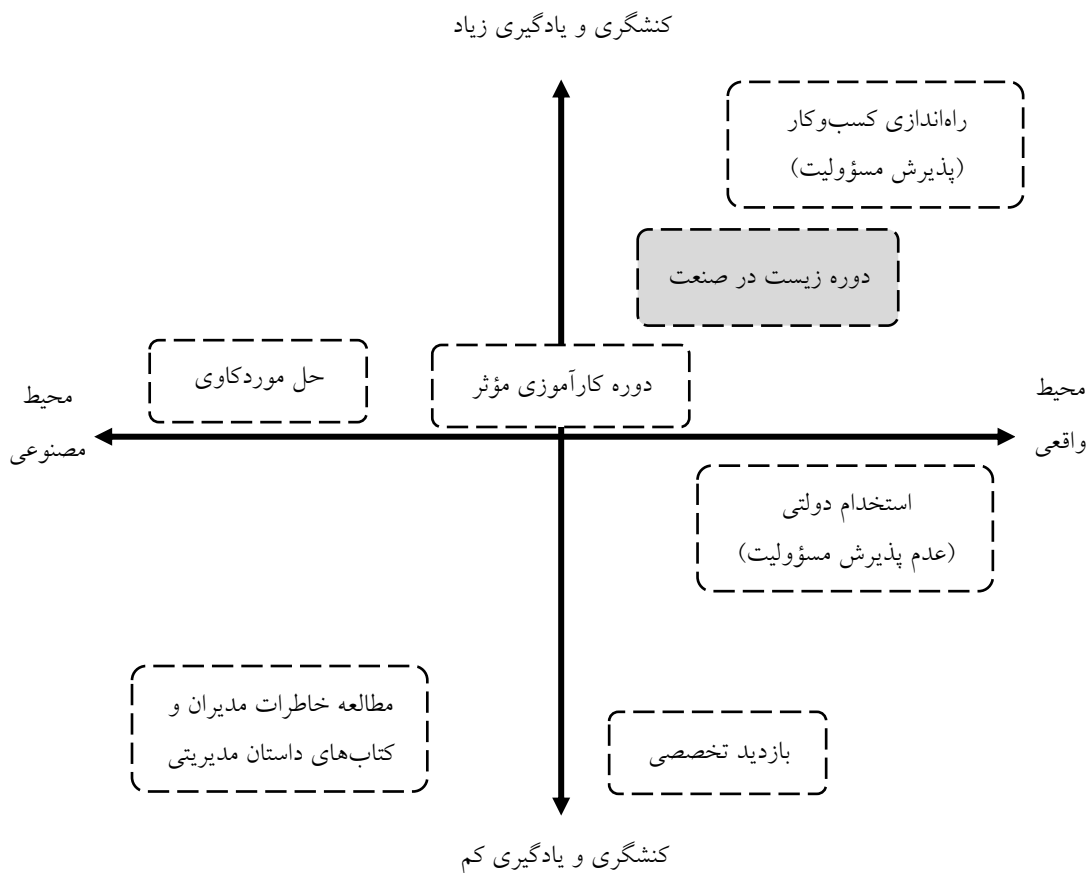
<p>دارد. در زمینه «زیست در صنعت»، یادگیری تجربی می‌تواند شامل فعالیت‌هایی مانند حل مسأله، کار تیمی و ارائه باشد.</p>		
<p>این عبارت به این معناست که فرد به صورت عملی و مستقیم با یک صنعت خاص درگیر می‌شود و تجربه‌های عملی کسب می‌کند. به طور کلی، غوطه‌وری در صنعت شامل کارآموزی، پروژه‌های عملی، شبکه‌سازی و آموزش‌های تخصصی است. فرد برای مدت مشخصی به منظور تقویت و افزایش مهارت‌های عملی خود، آشنایی با فرهنگ سازمانی، شبکه‌سازی و شناخت مسیر شغلی خود در یک شرکت یا سازمان مشغول به کار می‌شود.</p>	<p>غوطه‌وری در صنعت (Carraig, 2018)</p>	<p>۲</p>
<p>این اصطلاح به طیف گسترده‌ای از رویکردهای آموزشی اشاره دارد که یادگیری در کلاس را با تجربیات کاری مرتبط ترکیب می‌کند. یادگیری یکپارچه با کار یک مفهوم گسترده‌تر است و به هر نوع فعالیتی اشاره دارد که دانشجویان را با محیط کار مرتبط می‌سازد. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل کارآموزی، پروژه‌های مشترک با صنایع، کارهای پاره‌وقت مرتبط با رشته تحصیلی و یا حتی کارآفرینی باشد. هدف اصلی یادگیری یکپارچه با کار، توسعه مهارت‌های شغلی، تقویت درک نظری و آماده‌سازی دانشجویان برای ورود به بازار کار است.</p>	<p>یادگیری یکپارچه با کار</p>	<p>۳</p>
<p>این اصطلاح به برنامه‌ای رسمی اشاره دارد که در آن دانشجویان تحت نظارت اساتید باتجربه آموزش می‌بینند و مهارت‌های جدیدی را یاد می‌گیرند. فرایند استاد - شاگردی معمولاً چندین سال طول می‌کشد و منجر به اخذ مدرک یا گواهینامه می‌شوند که برای انتقال مهارت و حفظ استانداردهای کیفیت در سیستم صنفی بسیار مهم است.</p>	<p>استاد - شاگردی (Reyerson, 2023)</p>	<p>۴</p>
<p>این اصطلاح به برنامه‌ای کوتاه‌مدت اشاره دارد که به دانشجویان فرصتی برای کسب تجربه کاری در یک زمینه خاص می‌دهد. دوره‌های کارآموزی تجربیات هدایت شده و پیش‌حرفه‌ای هستند که اجزای آکادمیک و حرفه‌ای را به منظور یک انتقال مدیریت شده به مشاغل حرفه‌ای ترکیب می‌کنند. کارآموزی‌ها معمولاً بدون حقوق هستند و برای اعتبار دوره تحصیلی انجام می‌شوند. کارآموزی که توسط بسیاری</p>	<p>کارآموزی (Sides & Mrvica, 2017)</p>	<p>۵</p>

<p>به‌عنوان یک نوآوری آموزشی برای قرن بیست و یکم تبلیغ می‌شود، برای قرن‌ها جزء اصلی آماده‌سازی حرفه‌ای بوده است</p>		
<p>این اصطلاح به برنامه‌ای اشاره دارد که دانشجویان را به‌طور متناوب بین دوره‌های تحصیلی و دوره‌های کارآموزی در یک شرکت یا سازمان می‌فرستد. همکاری آموزشی یک نوع خاص از یادگیری یکپارچه با کار است که در آن دانشجویان به‌صورت متناوب بین تحصیل در دانشگاه و کار در یک سازمان یا شرکت جابه‌جا می‌شوند. این دوره‌های کار معمولاً به‌صورت تمام‌وقت و برای مدت مشخصی انجام می‌شود و به‌عنوان بخشی از برنامه درسی دانشگاه به‌حساب می‌آید. همکاری آموزشی‌ها معمولاً به دانشجویان کمک می‌کنند تا مهارت‌های عملی و تجربه کاری مرتبط با رشته تحصیلی خود را به دست آورند.</p>	<p>همکاری آموزشی (Dewey,) 1938</p>	<p>۶</p>

منبع: گردآوری شده از سوی محققان

می‌توان عموم فعالیت‌ها و ابزارهایی که به‌عنوان شبیه‌سازهای فضای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند را در قالب یک نمودار جایابی کرد. نمودار شماره شماره (۱) کوشیده است بر اساس دوگان (نوع محیط و درجه کنشگری) به جایابی شماتیک هر یک از انواع روش‌های آموزش مفاهیم مدیریت و سازمان پردازد و از این رهگذر به ارائه خردمایه‌هایی جهت بهره‌گیری هر چه بیشتر دانشجویان و اساتید این حوزه اقدام نماید.

نمودار (۱): ماتریس شبیه‌سازی‌ها برای آموزش مدیریت



منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به آنچه که گفته شد دوره زیست در صنعت از جهت حضور در محیط واقعی و از جهت درجه کنشگری در سطح قابل قبولی قرار دارد. ما در مسیر پژوهش حاضر تلاش کردیم ضمن بهره‌گیری و بیان تاریخچه بحث، پژوهش‌های قبلی این حوزه و روش‌های رایج موجود در زمینه آموزش مدیریت در عمل؛ در برخی از ابعاد به توسعه این الگوها بپردازیم که در بخش بحث و بررسی این نوآوری‌ها، بیشتر مورد بررسی و توضیح قرار می‌گیرند.

۲. پیشینه پژوهش

مرور پیشینه پژوهش از این جهت که یاری‌گر طراحی ادامه مسیر تحقیق می‌باشد و می‌تواند از انجام پژوهش‌های تکراری جلوگیری کند حائز اهمیت است، از این رو در ادامه به برخی از پژوهش‌های مرتبط با این موضوع اشاره شده است:

نیکونژاد و همکاران (۱۳۹۹) در مقاله «واکاوی سیاست‌های ارتباط دانشگاه و صنعت در ایران» به افزایش حمایت از دانشجویان در قالب عدالت و طرح‌های صنعت‌گرا، مهندسی مجدد سیاست‌ها و استراتژی‌ها، تأسیس شرکت‌های ارزیابی عملکرد، ایجاد شرکت‌های حمایتی و استارت‌آپ‌ها^{۱۴}، فراهم کردن یادگیری مادام‌العمر علمی - فنی و ایجاد دانشگاه‌ها و مدارس وابسته به صنعت به‌عنوان راهکارهای بهبود ارتباط دانشگاه و صنعت در ایران اشاره کرده‌اند (نیکونژاد، قادری و عزیزی، ۱۳۹۹، صص. ۱۱۵-۱۵۰).

معمارزاده طهران (۱۴۰۰) در مقاله «آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش مدیران: الزامات برنامه‌های آموزش مدیران» با تقسیم نظام سیاسی کشور به خرده‌نظام سیاسی (مقامات مطابق با ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری) و خرده‌نظام اداری (مدیران حرفه‌ای بر اساس ماده ۵۴ قانون خدمات کشوری)، بر رابطه دیالکتیک و تعامل مستمر این دو بخش تأکید کرده و لزوم تقویت دانش محیطی مقامات سیاسی از طریق مراکز پرورش مدیران سیاسی (خارج از دانشگاه‌ها) و بهره‌گیری از دستاوردهای علمی دانشگاهی برای بهبود عملکرد بدنه اجرایی را برجسته می‌کند؛ نویسنده انتصاب مدیران فاقد تخصص و تجربه لازم در پست‌های کلیدی را مسبب پیامدهای منفی در تحقق اهداف استراتژیک و منافع ملی شناسایی کرده و ترکیب تخصص دانشگاهی با آموزش‌های عملی را راهکاری برای شتاب بخشیدن به «تمامیت سیاسی» نظام مطرح می‌کند، در حالی که تحلیل تعاملات میان خرده‌نظام‌ها و تأثیر محیط بر آنها، الزامات یکپارچه‌سازی دانش نظری و تجربه عملی در آموزش مدیران را به‌خوبی برجسته می‌کند.

اباذری و پرنیان (۱۳۹۴) در مقاله «استقرار آموزشی مکتب نیاوران؛ تاریخچه ایجاد نهادهای دولتی آموزش مدیریت و اقتصاد بازار آزاد» تاریخچه شکل‌گیری مکتب اقتصادی مبتنی بر تعدیل ساختاری و خصوصی‌سازی در دوره‌های بعد از انقلاب را با رویکرد انتقادی مورد بررسی قرار داده‌اند. نویسندگان این مقاله می‌گویند اقتصاددانان معتقد به

این مکتب با تأسیس نهادهای آموزشی دانشگاهی به‌طور مستقیم و غیر مستقیم، نیروهای اجرایی و فکری معتقد به اصول اقتصاد بازار آزاد را در زمینه مدیریت و اقتصاد تربیت نموده‌اند. نویسندگان با بیان این نکته که برای اشاعه تفکر مکتب نیاوران به تأسیس نهادهای دانشگاهی اکتفا نشده است، برخی نهادهای سیاست‌گذاری اقتصادی - اجتماعی را در این امر سهیم می‌دانند. نهادهایی مانند مؤسسه پولی و بانکی بانک مرکزی، اتاق بازرگانی ایران، نمایندگی‌های ایران در سازمان‌های جهانی اقتصاد و هیأت دولت توسط اقتصاددانان این اندیشه جهت‌دهی می‌شوند. بنابراین، امتداد عملی ایده‌ها در قالب نهادهای اجرایی پیاده‌سازی می‌شوند (اباذری و پرنیان، ۱۳۹۴، صص. ۱۵۱-۱۷۶).

امامی، ذوالفقارزاده و خصاف‌مفرد (۱۳۹۱) در مقاله «آموزش میان‌رشته‌ای مدیریت دولتی در ایران: الزامات برنامه‌ریزی درسی»، نویسندگان درباره رشته مدیریت دولتی با مرور تاریخی از سال ۱۳۳۳ (شروع آموزش علوم اداری در دانشکده حقوق دانشگاه تهران) تا کنون، تغییرات محتوایی و ساختاری این رشته را تحلیل کرده و ۷ محور نوآورانه برای برنامه‌ریزی درسی پیشنهاد می‌دهند: (۱) تیم برنامه‌ریزی، (۲) اهداف مبتنی بر نیازهای جامعه، (۳) ترکیب دروس میان‌رشته‌ای، (۴) رویکردهای تلفیقی، (۵) الزامات یاددهی - یادگیری مبتنی بر مشارکت، (۶) روش‌های ارزشیابی پویا، و (۷) ارزشیابی کلی برنامه درسی. این محورها با تأکید بر یکپارچگی دانش نظری و عملی طراحی شده‌اند. به‌عنوان مثال، تجربه نوآورانه دانشگاه امام صادق (ع) با رویکرد ترکیبی در آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان مدلی عملیاتی معرفی شده است. در نهایت، مقاله سطوح بالاتر برنامه‌ریزی درسی را مطرح می‌کند که علاوه بر «برنامه درسی قصدشده»، شامل برنامه‌های مورد انتظار، نهفته، تعاملی، یادگرفته‌شده و نهادینه‌شده می‌شود. این چارچوب هدف اصلی را در نهادینه کردن اهداف غایی مدیریت دولتی در میان یادگیرندگان قرار می‌دهد (امامی، ذوالفقارزاده و خصاف‌مفرد، ۱۳۹۱، صص. ۱۰۷-۱۴۴).

شیبانی‌فر، الوانی، دامغانیان و دانایی‌فرد (۱۳۹۹) در مقاله «سیر تاریخی دانش مدیریت در ایران» دانش مدیریت در ایران را در ۴ دوره طبقه‌بندی نموده‌اند. دوره اول «دوره پیدایی مدیریت» با تأسیس مدرسه علوم سیاسی در سال ۱۲۷۸ آغاز می‌شود. تأسیس مؤسسه علوم اداری در سال ۱۳۳۳ پایان‌دهنده دوره اول و آغازگر ورود به دوره دوم

«دوره شکوفایی مدیریت» است. تحولات اجتماعی سال ۱۳۵۷ آغاز دوره سوم است و با انقلاب فرهنگی « دوره نادیده انگاری» تا سالها بعد ادامه می یابد، و در نهایت دوره چهارم با دوره سازندگی از سال ۱۳۶۸ آغاز و رشد فزاینده مؤسسات آموزش عالی ارائه دهنده گرایش های مختلف رشته مدیریت در «دوره احیاگری مدیریت» ایران را تا دوره معاصر امتداد می دهد.

کمپستر (۲۰۰۶)، در مقاله «یادگیری رهبری از طریق تجربه های زیسته: فرایندی از کارآموزی؟» با مصاحبه های عمیق از شش مدیر ارشد یک شرکت چندملیتی در انگلستان، فرایند یادگیری رهبری را به عنوان روندی پیچیده، بلندمدت و پنهان توصیف می کند که عمدتاً از طریق تجربه های روزمره و تعاملات اجتماعی شکل می گیرد و شباهتی به شاگردی سنتی^{۱۵} دارد، این یادگیری از چهار مسیر اصلی رخ می دهد: (۱) مشاهده رفتار و عملکرد افراد موفق در نقش های رهبری، (۲) مشارکت در فعالیت های روزمره و تعامل با دیگران، (۳) توسعه هویت رهبری شخصی، و (۴) تأثیر ساختارهای سازمانی و فرهنگی بر شکل گیری مهارت های رهبری، اما پژوهش به محدودیت هایی مانند کوچک بودن نمونه و ناتوانی در تعمیم یافته ها به سازمان های دیگر اشاره کرده و نیاز به گسترش مطالعات مشابه در محیط های متنوع تر را برجسته می کند.

پروسو و باکن (۲۰۲۰)، در مقاله «ارزشیابی تجربیات یادگیری مدیریتی: مقایسه ای از مطالعه موردی، کارآموزی و یادگیری مبتنی بر مسأله» با نقد سه روش رایج یادگیری مدیریتی (موردکاوی، کارآموزی و یادگیری مسأله محور)^{۱۶} برجسته می کند که هر یک در بازتاب پیچیدگی های واقعی مدیریت ضعف دارند؛ روش موردکاوی به دلیل تمرکز بر موقعیت های فرضی و عمومی نمی تواند ماهیت غیرساختاریافته مشکلات واقعی را نشان دهد و فاقد بازخورد صنعتی است، کارآموزی اغلب دانشجویان را در نقش کارمندان ارزان قیمت قرار داده و تجربه های آنان را به حوزه های محدود می کشاند، و یادگیری مسأله محور نیز با هدایت اساتید، دانشجویان را از پیاده سازی راه حل ها و دریافت بازخورد واقعی از سازمان ها بازمی دارد، در نتیجه نویسنده ضرورت طراحی رویکردهایی را که یادگیری را به شرایط واقعی، تعامل با پیچیدگی ها و بازخورد متقابل میان آموزش و صنعت متصل کند؛ برجسته می کند.

تمتایم و مرکی (۲۰۱۱)، در مقاله «چالش‌های پیش روی آموزش دوره‌های مدیریت کسب‌وکار در جنوب آفریقا: دیدگاه شرکت‌کنندگان دوره‌های مدیریت کسب‌وکار» به‌وسیله پرسشنامه از ۲۰۷ نفر از شرکت‌کنندگان در دوره‌های مدیریت کسب‌وکار^{۱۷}، هدف دانشجویان این رشته را نیاز به مهارت‌های مدیریتی پایه، توسعه شغلی و گسترش بینش تجاری شناسایی و مطرح می‌کند و دلایل زیر را سبب ناکارآمدی این دوره‌ها برمی‌شمارد: تمرکز نامتناسب بر مهارت‌های فنی به جای نوآوری و کارآفرینی، گسستگی دروس، فاصله آموزش‌ها از واقعیات کسب‌وکار، ماهیت عمومی و غیرتخصصی دوره‌ها، ضعف مهارت‌های نوشتاری و ارائه، و کمبود تجربه صنعتی اساتید، و در پاسخ پیشنهادهایی مانند ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارآموزی اساتید در صنعت، تغییر نقش آنان به مربی و تسهیل‌کننده یادگیری عملی، و تمرکز تحقیقات علمی بر حل مسائل واقعی کسب‌وکار با تعامل مستمر با کارفرمایان را برای بهبود آموزش پیشنهاد می‌کند و اهمیت هماهنگی گسترده‌تر برنامه‌های تحصیلی با نیازهای کاربردی صنعت را برجسته می‌سازد (تمتایم و مرکی، ۲۰۱۱، صص. ۱۱۰-۱۲۸).

مارتین (۱۹۸۶)، در مقاله «تجربه مدیریتی و آموزش مدیریت: بررسی نظری و عملی»، نویسنده دیدگاه‌های موجود درباره اولویت آموزش تجربی مدیریت نسبت به رویکردهای نظری را نقد کرده و چهار دلیل اصلی برای تأکید بر تجربه (متمایزی فرهنگ سازمانی، نیاز به نظریه‌های عملی، شکاف دانشگاه - صنعت، و عدم اعتبار اساتید بدون تجربه) برجسته می‌کند، اما در پاسخ به هر یک استدلال می‌کند که دانش نظری پایه‌ای ضروری برای تولید نظریه‌های عملی است و بدون آن، تجربه نمی‌تواند به شناخت درست از مسائل منجر شود (Gibson, 1986, pp. 9-19). همچنین، اعتماد کامل به تجربه باعث اغراق در انتخاب روش‌های مدیریتی می‌شود، چرا که تجربیات فردی متفاوت‌اند و نمی‌توان بهترین راهکار را شناسایی کرد. روش‌هایی مانند موردکاوی به‌عنوان ابزاری برای آموزش تجربی معرفی شده‌اند، اما به تنهایی کافی نیستند. نویسنده در نهایت بر لزوم ترکیب دانش نظری و تجربه عملی تأکید کرده و برجسته می‌کند که رابطه سازنده میان تئوری و تجربه کلید یادگیری مؤثر مدیریت است، چرا که دانش نظری کیفیت تجربی را بهبود می‌بخشد و از آموزش نادرست ناشی از تجربیات غلط جلوگیری می‌کند.

رونالد باکلی، رن و مایکلسن (۱۹۹۲)، در مقاله «نقش تجربه مدیریتی در فرایند آموزش مدیریت: وضعیت کنونی، چالش‌ها و چشم‌انداز آینده» به کاهش تجربه مدیریتی اساتید مدیریت از سال ۱۹۷۷ تا ۱۹۹۲ و گسترش تعداد آنها اشاره می‌کند. این مقاله تأکید می‌کند که تجربه مدیریتی کیفیت تدریس و پژوهش را بهبود می‌بخشد، اما دانشکده‌های مدیریت به دلیل نگرانی از انحراف از پژوهش و سابقه قوی در انتشار علمی، بیشتر بر تحقیق تمرکز می‌کنند. برای گنجاندن تجربه مدیریتی در برنامه درسی، پیشنهادهایمانند تلفیق آن در آموزش دکتری، گسترش همکاری دانشگاه - صنعت، فعالیت اساتید در صنعت با دستمزد، مشارکت کسب‌وکارها در آموزش و انتخاب اساتید با اعتبار علمی مناسب ارائه شده است. همچنین، غلبه بر کمبود تجربه اساتید از طریق استفاده از تجربه دانشجویان، تعامل با صنعت، دعوت از متخصصان و به‌کارگیری فیلم‌ها و شبیه‌سازی‌ها پیشنهاد می‌شود.

۳. روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش حاضر که ارائه‌ای از ایده تا الگوی اجرایی پیاده‌سازی یک چارچوب عملی برای آموزش دانشجویان رشته مدیریت در زمینه مفاهیم مدیریت و سازمان است، از حیث روش‌شناسی نیز می‌توان گام‌های اجرایی آن را بررسی کرد. لازم به ذکر است که تیم پژوهشی حاضر از برنامه‌ریزان و مجریان طرح‌های اجرا شده بود و خود در آن حضور داشته‌اند؛ لذا روایت بیان شده نه از نوع یک دانش درجه دوم؛ بلکه از نوع بیان یک تجربه زیسته و مشاهده میدانی است. علاوه بر این به منظور اعتبار بیشتر تحقیق، پس از مستندسازی تجربیات زیسته پرسشنامه‌ای با موضوع کارکردها و ارجحیت‌های دوره‌های زیست در صنعت و کلاس متعارف طراحی شد و در اختیار اساتید و مربیان^{۱۸} این دوره‌ها قرار گرفت. نتایج اولیه این پرسشنامه در قسمت انتهایی همین بخش منعکس شده است.

پس از بحث و بررسی در نهایت، روش روایت‌پژوهی به‌عنوان شیوه‌ای مناسب‌تر برای پژوهش حاضر انتخاب گردید، البته شاید نتوان تطبیق دقیقی بین روایت‌پژوهی متعارف با مراحل پیاده‌شده در پژوهش حاضر یافت ولی می‌تواند نزدیک به واقع باشد. به‌طور کلی می‌توان گفت که تحلیل روایت به‌عنوان یک روش‌شناسی کیفی برای پیشبرد تحقیقات

اجتماعی، بیش از پیش مورد استفاده پژوهشگران علوم اجتماعی و سایر حوزه‌ها قرار گرفته است. تحلیل روایت تلاش می‌کند که علاوه بر کشف فرایند؛ به تجربه افراد از وقایع رخ داده تأکید ورزد (ورناصری و الهائی، ۱۴۰۱، صص. ۱۷۶-۲۰۰). در بسیاری از موارد، روایت‌پژوهی بر روی زندگی یک فرد یا یک واقعه متمرکز می‌شود ولی در پژوهش حاضر، بیش از آنکه خود روش اصالت داشته باشد، هدف آنکه در واقع نوعی از تجربه-نگاری مدل‌سازانه جهت بهره‌گیری دیگران از یک تجربه عملی و زیسته بود در اولویت قرار گرفته است.

بیان می‌شود که یکی از ویژگی‌های ممتاز روایت که آن را از روشهای اثباتی و تلقی بیرونی از نظم و سوژه مطالعه جدا می‌سازد، طبقه‌بندی و تحلیل از درون واقعیت است. وجه مشخص روایت‌ها سازماندهی خطی رویدادهاست. مبنای روایت‌ها اتصال پی‌درپی و ظاهر شدن داستان در آنهاست. به بیان دیگر روایت‌ها دارای یک آغاز، مجموعه‌ای از کنش‌های مداخله‌کننده و به دنبال آن پایانی هستند که منوط به کنش‌های قبلی حادث شده است. با این توضیحات، می‌توان بر این نکته تأکید کرد که پژوهشگران در مقاله حاضر، مشاهده‌ها، تجارب و فعالیت‌های خود را به صورت نظام‌مند و در قالبی گام‌به‌گام تدوین نموده و به صورت‌بندی روایی و مصداقی عناصر، مؤلفه‌ها و ملاحظات اجرایی زیست در صنعت به‌عنوان یکی از الگوهای آموزش و توسعه دانشجویان رشته مدیریت پرداخته‌اند.

نکته جالب این است که در تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌ها می‌توان به صورت تفسیری و با استفاده از روش‌های تحلیل محتوا استفاده کرد. این تحلیل‌ها به شناسایی الگوها، موضوعات و معانی پنهان در تجربیات افراد کمک می‌کنند (VanManen, 1990, p. 118) هر چند که پیاده‌سازی چنین رویکردی زمان‌بر بوده و با دشواری‌هایی همراه است. از سوی دیگر، وجود چارچوب‌ها و دستورالعمل‌های مشخص می‌تواند به افزایش کیفیت مستندسازی تجربه زیسته کمک کند. این دستورالعمل‌ها شامل فرایندهای استاندارد برای انجام مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها و گزارش‌دهی نتایج هستند. استفاده از این چارچوب‌ها تضمین می‌کند که داده‌های جمع‌آوری‌شده به صورت منسجم و قابل اعتماد تحلیل شوند (Flowers, Alan Smith & Larkin, 2009, p. 69).

همان‌گونه که اشاره شد، در پژوهش حاضر به‌مرور تجربه زیسته از برنامه‌هایی که با رویکرد آموزش مدیریت با محوریت اساتید و دانشجویان رشته معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) برگزار شده است پرداخته می‌شود؛ از این‌رو در ادامه جزئیاتی از سه مورد از این رویدادها در قالب جدول شماره (۶) آورده شده است. پیش از آن، در قالب جدول شماره (۴)، معرفی کوتاهی از برخی دیگر از این دوره‌ها ارائه می‌شود.

جدول (۴): مروری بر برخی رویدادهای برگزار شده جهت آموزش مدیریت با محوریت دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

ردیف	نام رویداد / دوره	هدف رویداد	زمان
۱	پیوند	ترویج رویکرد مسأله‌محوری در رشته مدیریت	مرداد ۹۷
۲	پیش رویداد کندو	آموزش چگونگی حل مسأله در حوزه تولید ملی	دی ۹۷
۳	کندو	رویداد جایگاه علوم انسانی در مسائل تولید ملی با رویکرد تولید محصول	بهمن ۹۷
۴	مدیرشو ۱	آموزش مسائل تصمیم‌گیری و تبعات تصمیم	نوروز ۹۸
۵	مدیرشو ۲	آموزش فهم مسائل سازمان از طریق اسناد و مدارک	خرداد ۹۸
۶	مدیرشو ۳	آموزش فهم مسائل سازمان از طریق تجربه زیسته	مرداد ۹۸
۷	مدیرشو ۴	آموزش کاربری نظریات رفتاری در تصمیم‌گیری مدیریتی	بهمن ۹۸
۸	مدیرشو ۵	آموزش مسائل تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی (تجربه کرونا)	نوروز ۹۹
۹	مدیرشو ۶	آموزش کار در خانه و کار در کارخانه (دوره مشق کار)	تابستان ۹۹
۱۰	کاردان	آموزش مسائل مدیریتی جهت حل مسأله در شرکت	بهار ۱۴۰۰
۱۱	مدرسه تولید ملی	آموزش مسائل مدیریت تولید ملی در قالب مدرسه علمی و عملی	تابستان ۱۴۰۰
۱۲	کیان	تمرین فعالیت کارآفرینانه مدیریتی	نوروز ۱۴۰۱

ردیف	نام رویداد / دوره	هدف رویداد	زمان
۱۳	شهیدباقری	تمرین عارضه‌یابی در عمل	تابستان ۱۴۰۱
۱۴	صنعتی‌شو	تمرین حل مسأله در شرکت‌های قانئات	تابستان ۱۴۰۲
۱۵	مدیرشو ۷	تمرین عارضه‌یابی عملیاتی در شرکت جمکو سبزوار	زمستان ۱۴۰۳

منبع: یافته‌های تحقیق

گرچه تمامی این رویدادهای آموزشی از نظر تعداد و محتوا با یکدیگر متفاوت هستند، اما روند تغییر و تکامل آنها را می‌توان در قالب سه دوره مدیرشو، شهیدباقری و صنعتی‌شو مورد تحلیل قرار داد.

نتایج برجسته می‌کنند که این دوره‌ها نسبت به آموزش آکادمیک کلاسیک مؤثرتر هستند. در جدول شماره (۵) برخی از ویژگی‌های متمایزکننده این دوره‌ها و سیر تکامل آنها، بیان شده است.

جدول (۵): روندهای اصلی طی شده در سه دوره از رویدادها

ابعاد	مدیرشو	دوره شهید باقری	صنعتی‌شو
هدف	<ul style="list-style-type: none"> یادگیری در عمل مهارت افزایی کسب تجربه 	<ul style="list-style-type: none"> یادگیری در عمل مهارت افزایی کسب تجربه حل مسأله 	<ul style="list-style-type: none"> یادگیری در عمل مهارت افزایی کسب تجربه حل مسأله درآمدزایی
دانش	<ul style="list-style-type: none"> تعمیق آموخته‌های پیشینی رشته مدیریت در دانشگاه از طریق کاربردی‌سازی آنها در عمل 	<ul style="list-style-type: none"> تعمیق آموخته‌های پیشینی رشته مدیریت در دانشگاه از طریق کاربردی‌سازی آنها آموزش و تمرین مدل عارضه‌یابی (RJC) 	<ul style="list-style-type: none"> تعمیق آموخته‌های پیشینی مدیریتی در دانشگاه از طریق کاربردی‌سازی آنها آموزش و تمرین مدل عارضه‌یابی (RJC)

✓ به کارگیری عملی و تجاری (RJC)			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نگاه خرد و درک ▪ مسأله از منظر بنگاه ▪ نگاه خرد و درک ▪ مسأله از منظر بنگاه 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نگاه خرد و درک ▪ مسأله از منظر بنگاه ▪ نگاه کلان و بررسی مسأله از ابعاد مختلف صنعت 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نگاه خرد و درک ▪ مسأله از منظر بنگاه 	مسأله شناسی
<ul style="list-style-type: none"> ❖ درک فضای واقعی صنعت (تربیت مطلع) ❖ شناسایی روابط گستره صنعت (تربیت تحلیل گر) ❖ ارائه راه حل های عملیاتی حل مسأله (تجویزگر) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ درک فضای واقعی صنعت (تربیت مطلع) ❖ شناسایی روابط گستره صنعت (تربیت تحلیل گر) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ درک فضای واقعی صنعت (تربیت مطلع) 	قوه تحلیل گری
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تکمیل فرم ارائه گزارش روزانه توسط فردی به صورت روش مند ▪ تدوین گزارش های نهایی توسط تیم ها ▪ ارائه پیشنهاد انجام پروژه ارتقاء 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تکمیل فرم ارائه گزارش روزانه توسط فردی و تیمی به صورت روش مند ▪ تدوین گزارش نهایی عارضه یابی توسط تیم ها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تکمیل فرم ارائه گزارش روزانه فردی و تیمی به صورت روش مند 	مهارت مشاهده و ثبت داده (مستندسازی)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ فعالیت شرکت کنندگان به صورت کارشناسی در صنایع منتخب شهر قائن 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فعالیت شرکت کنندگان به صورت کارشناسی در صنایع منتخب مشهد 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ فعالیت شرکت کنندگان به صورت میدانی در صنعت کاشی و سرامیک میبد 	توسعه فردی

<ul style="list-style-type: none"> ▪ همکاری تیمی به منظور اشتراک آموخته‌ها و کسب جامعیت نگرش به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از اساتید به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از صنعت گران در حین رویداد ▪ تشکیل تیم کاری اجرای پروژه پس از رویداد 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ همکاری تیمی به منظور اشتراک آموخته‌ها و کسب جامعیت نگرش به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از اساتید به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از صنعت گران در پایان رویداد 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ همکاری تیمی به منظور اشتراک آموخته‌ها و کسب جامعیت نگرش به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از اساتید به صورت روزانه ▪ دریافت بازخورد از صنعت گران در پایان رویداد 	<p>مهارت کار تیمی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ارائه راه‌حل‌های عملیاتی به کارخانه ▪ عقد قرارداد با کارخانه به منظور حل مشکل ▪ اشتغال پروژه‌ای دانشجویان در کارخانه 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ جزء اهداف رویداد نبود 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ جزء اهداف رویداد نبود 	<p>تجاری‌سازی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ دانشجویان رشته مدیریت ▪ دانشجویان مهندسی و نخبگان شهرستانی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دانشجویان رشته مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دانشجویان رشته مدیریت 	<p>جامعه مخاطب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ کارخانه پلاستیک‌سازی و صنایع غذایی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شرکت‌های داروسازی ثامن، صنایع جهان‌افروز، 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ شرکت‌های کاشی و سرامیک شهرستان میبد یزد 	<p>تمرکز صنعت</p>

شهرهای قاین و مشهد	دامپروری و لبنیات رضوی، نان رضوی		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ حضور اساتید دانشگاه و راهبری دانشجویان در طول فرایند رویداد ▪ حضور افرادی که در رویدادهای قبلی تربیت شده بودند به عنوان مربی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حضور اساتید دانشگاه و راهبری دانشجویان در طول فرایند رویداد 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ حضور اساتید دانشگاه و راهبری دانشجویان در طول فرایند رویداد 	مفهوم استاد - شاگردی
<ul style="list-style-type: none"> ▪ بررسی جلسات معنوی با محوریت رشد فردی و تشکیلاتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بررسی جلسات معنوی با محوریت رشد فردی و تشکیلاتی 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ بررسی جلسات معنوی با محوریت رشد فردی و تشکیلاتی 	اخلاق و معنویت

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از مستندسازی تجربیات زیسته به منظور تقویت دانش ایجاد شده توسط تیم پژوهش، با مراجعه به نه نفر از اساتید و مربیان این دوره‌ها برخی از اهداف کلی آموزشی در دو بعد کلاس متعارف و دوره‌های زیست در صنعت مورد مقایسه قرار گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی افرادی که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند در جدول شماره (۶) نمایش داده شده است.

جدول (۶): اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

جنسیت	سابقه فعالیت در آموزش مدیریت	مدرک تحصیلی	تعداد	
مرد	۵ الی ۲۰ سال	دکتری تخصصی و عضو هیأت علمی دانشگاه	۶	استاد
مرد	۲ الی ۳ سال	دانشجوی کارشناسی ارشد	۴	مربی

منبع: یافته‌های تحقیق

اهداف شش‌گانه آموزشی مورد پرسش و زیر مؤلفه اهداف آموزشی به همراه توضیح کوتاه پیرامون هر یک که پس از انتظام بخشی و ایجاد انسجام در مستندات تجربه زیسته ایجاد شده، در جدول شماره (۷) نمایش داده شده است. همچنین نتایج اولیه نظرات خبرگان نیز بر اساس نظرات خبرگان مذکور به صورت درصدی مشخص گردید. همان‌گونه که در جدول شماره (۷) قابل مشاهده است، نمی‌توان گفت که دوره‌های زیست در صنعت، تمامی اهداف آموزشی را به صورت کامل پوشش می‌دهند بلکه در برخی از موارد، فاصله معناداری از نظر عمق آموزشی و فهم و یادگیری در مخاطب ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر در موضوعاتی که جنبه نظری می‌یابند و یا به نوعی نیازمند آشنایی با مفاهیم، نظریات و اصول علمی مرتبط با رشته هستند، استفاده از ظرفیت کلاس‌های آموزشی متعارف توصیه شده است. نتایج جدول شماره (۷) از جهات گوناگونی قابلیت بهره‌برداری دارد.

جدول (۷): دسته‌بندی کلی مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های اهداف آموزشی، به همراه نتایج اولیه پرسشنامه

کاملاً (یا) مساوی (نسبتاً) مرجح		کاملاً (یا) مساوی (نسبتاً) مرجح		توضیح زیرمؤلفه	زیرمؤلفه اهداف آموزشی	توضیح کوتاه	دسته‌بندی کلی اهداف آموزشی
دوره‌های زیست در صنعت	کلاس متعارف	۹۰ درصد	۱۰ درصد				
		۹۰ درصد	۱۰ درصد	مفاهیم، نظریه‌ها و اصول علمی مرتبط با رشته تحصیلی	دانش فنی و تخصصی	این بخش به دانشجویان کمک می‌کند تا دانش علمی و تخصصی لازم در رشته	توانمندسازی علمی و تخصصی

۶۰ درصد	۲۰ درصد	۲۰ درصد	توانایی تحلیل داده‌ها و ارزیابی نتایج پژوهش‌ها و مطالعات	تحلیل و ارزیابی	تحصیلی خود را کسب کنند.	
۴۰ درصد	۳۰ درصد	۳۰ درصد	توانایی ارزیابی، تحلیل و نقد استدلال‌ها و مفاهیم	تفکر انتقادی	این دسته از مهارت‌ها به دانشجویان کمک می‌کند تا به صورت منطقی و انتقادی فکر کنند و مسائل پیچیده را حل کنند.	مهارت‌های فکری - تحلیلی
۹۰ درصد	۱۰ درصد	۰	توانایی شناسایی و حل مسائل پیچیده با استفاده از روش‌های مختلف	حل مسأله	این دسته از توانمندی‌ها مربوط به آن است که دانشجوی به صورت مؤثر با دیگران ارتباط برقرار کرده و در محیط‌های	توانمندی ارتباطی و میان‌فردی
۷۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	توانایی ارائه مطالب به صورت شفاهی و کتبی به صورت واضح و مؤثر	ارتباط کلامی و نوشتاری	برقرار کرده و در محیط‌های	
۹۰ درصد	۰	۱۰ درصد	توانایی همکاری و	کار تیمی و تشکیلاتی		

			تعامل با دیگران در تیم‌ها و گروه‌های مختلف		کاری و اجتماعی موفق عمل کنند.	
۱۰۰ درصد	۰	۰	توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی زمان برای انجام وظایف و پروژه‌ها	مدیریت پروژه و زمان	این دسته از قابلیت‌ها به دانشجویان کمک می‌کند تا در محیط‌های مختلف توانایی کار اجرایی و مدیریتی را کسب نمایند.	قابلیت‌های اجرایی و مدیریتی
۹۰ درصد	۰	۱۰ درصد	توانایی هدایت و انگیزش دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک	رهبری و توان اجرا		
۹۰ درصد	۰	۱۰ درصد	ارتقای توانمندی تحلیل فرصت‌های شغلی، ایده‌های مالی و...	هوش اقتصادی و مالی		

۴۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	توانایی استفاده از کامپیوترها، نرم افزارها و ابزارهای دیجیتال برای انجام وظایف مختلف	فناوری اطلاعات و ارتباطات	این دسته از مهارت‌ها به دانشجویان کمک می‌کند تا با فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال آشنا شوند و از آنها در کار و زندگی روزمره استفاده کنند.	مهارت‌های فناوری و دیجیتال
۴۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	توانایی جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر داده‌های دیجیتال	تحلیل داده		
۷۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	توانایی شناسایی و توسعه نقاط قوت و ضعف شخصی	توسعه فردی	در حوزه توسعه فردی می‌توان به مواردی اشاره کرد که به فرد کمک می‌کند به‌عنوان افرادی مسئولیت‌پذیر و با اخلاق در جامعه عمل کنند.	توسعه فردی و اخلاقی
۸۰ درصد	۲۰ درصد	۰	توانایی انجام کارها با توجه به اصول اخلاقی و حرفه‌ای	اخلاق حرفه‌ای		

منبع: (یافته‌های تحقیق)

۴. بحث و بررسی

برای تشریح نتایج و با توجه به هدف‌گذاری مقاله که پرداخت به سه مورد از رویدادهای اشاره شده در جدول شماره (۷) بود، در ادامه توضیح دقیق‌تری از جزئیات این سه رویداد ارائه می‌شود.

۴-۱. رویداد مدیرشو ۳

مجموعه رویدادهای مدیرشو (که تا زمان نگارش این مقاله از ۱ تا ۷ برگزار شده است) به دنبال یادگیری در عمل و تعمیق آموخته‌های پیشین مدیریتی برای دانشجویان رشته مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) بود. از آنجا که حضور دانشجویان در فضای کار واقعی سبب یادگیری و فهم بیشتر مهارت‌های مدیریتی می‌شود، مدیرشو ۳ با رویکرد فهم مسائل سازمان از طریق تجربه زیسته در بازه ۲۷ تیر تا ۴ مرداد ۹۸ در شهرستان میبد و در شرکت‌های کاشی این شهرستان برگزار شد. در این دوره چهار نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت به همراه ۲۴ نفر از دانشجویان در قالب ۴ گروه ۶ نفره حضور داشتند. طبق برنامه مقرر شده بود که شرکت‌کنندگان در یک شیفت کاری در شرکت حاضر شده و در پایان هر روز، جلسه جمع‌بندی محتوایی آن روز توسط تمامی شرکت‌کنندگان و در قالب تیم‌های کاری و با حضور اساتید و متخصصان برگزار شود. خروجی‌های دوره شامل گزارش تفصیلی عارضه‌یابی شرکت‌ها و ارائه تحلیل‌های کارشناسی پیرامون توسعه صنعت کاشی است، ضمن اینکه جلسات تخصصی در حاشیه اجرای طرح با صنعتگران و دانشگاهیان شهرستان میبد پیرامون مباحث رونق تولید و توسعه صنعت کاشی بخش دیگری از برنامه‌های طرح بود. یکی از مهم‌ترین نکات در رویدادهای مدیرشو توجه به مفهوم و جایگاه استاد و شاگردی و مفهوم مربی‌گری است؛ لذا اساتید در جایگاه راهنما، گام‌به‌گام با دانشجویان را پیش رفته و رفتار دانشجویان را در کل دوره حضور و زیست در صنعت بررسی و ارزیابی می‌کردند. دانشجویان از ابتدای روز مانند کارکنان واقعی در کارخانه حضور می‌یافتند و مشغول فعالیت در بخش مشخصی از کارخانه بودند. این موضوع سبب می‌شد که دانشجو ضمن تطبیق آموخته‌های کلاس با تجارب عینی؛ به تحلیل و ارائه اطلاعات عمیق و دقیق مبتنی بر شواهد پردازد. در پایان هر روز اشتراک تجارب آموخته در کارخانه صورت می‌گرفت و فرم گزارشی

که تهیه شده بود تکمیل می‌گردید. جلسات تخصصی خود تیم‌ها و جلسه جمعی ارائه هر تیم برگزار می‌شد. استقبال شرکت‌ها و مجموعه‌ها برای ادامه فعالیت و حتی دعوت از تیم‌ها برای ادامه همکاری بخشی از تبعات مثبت این کار بود. مدیرشو ۳ مصداقی برای بازسازی روابط دانشگاه و صنعت و کسب اعتماد نیز بود. استقبال مجموعه‌ها و شرکت‌ها برای ادامه فعالیت و حتی دعوت از تیم‌ها برای دوام همکاری، بخشی از تبعات مثبت این کار بود.

۲-۴. دوره عارضه‌یابی شهید حسن باقری

دوره شهید حسن باقری با هدف توسعه توانمندی اعضاء در زمینه عارضه‌یابی سازمانی برگزار شد. شرکت‌کنندگان در بازه ۴ شهریور الی جمعه ۱۱ شهریور ۱۴۰۱ در چهار مورد از شرکت‌های فعال در شهر مشهد مقدس حضور یافتند. در این دوره از اساتید و خبرگان عارضه‌یابی سازمانی دعوت به عمل آمد تا ضمن به‌کار بستن توان علمی و اجرایی خود، سازوکار عارضه‌یابی منحصر به فرد را طراحی کنند که با توجه به اقتضات بومی، کارایی بیشتری داشته باشد. در پیش از شروع دوره به منظور نیل به مدل اولیه عارضه‌یابی که متناسب با اقتضات دوره باشد سلسله جلساتی با حضور اعضای کمیته علمی برگزار گردید. خروجی این نشست‌ها طراحی مدل مفهومی و سپس مدل عملیاتی عارضه‌یابی سازمانی توسط کمیته علمی بود. در این دوره علاوه بر اساتید، تعداد ۱۷ نفر از دانشجویان به‌عنوان عارضه‌یاب و در ذیل چهار گروه تقسیم‌بندی شده و در بازه‌ای پنج روزه در شرکت‌های هدف حاضر شدند و در پایان هر روز، جلسه جمع‌بندی محتوایی آن روز توسط تمامی شرکت‌کنندگان و در قالب تیم‌های کاری و با حضور اساتید و متخصصان صورت گرفت. خروجی‌های این دوره شامل گزارش تفصیلی عارضه‌یابی شرکت‌ها و ارائه تحلیل‌های کارشناسی پیرامون توسعه شرکت‌ها بود.

در دوره شهید حسن باقری علاوه بر پیگیری یادگیری در عمل و تعمیق آموخته‌های پیشین مدیریتی برای دانشجویان رشته مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، مفاهیمی مانند آشنایی با مدل‌های عارضه‌یابی، شیوه پرسشگری و حضور در کارخانه هم در دستور کار قرار داشت. در این میان حضور دانشجویان در فضای کار واقعی سبب یادگیری و فهم بیشتر مهارت‌های مدیریتی شده بود. چندین تفاوت در این رویداد با مدیرشو ۳ وجود

داشت از جمله اینکه تمرکز به یک صنعت و یا یک حوزه خاص صنعتی نبود و در طیفی از صنایع خانگی، لبنی، کشاورزی و تجهیزات پزشکی قرار می‌گرفت که امکان بررسی و شناخت مسائل حوزه‌های گوناگون را به دانشجویان می‌داد.

از آنجا که تقویت برخی از مهارت‌های مدیریتی مستلزم حضور در میدان و عرصه تجربه است، چنین فرصتی در این رویداد فراهم شده بود و حتی کسب دانش نظری مرتبط می‌تواند تسهیل‌گر خوبی در این زمینه باشد به همین منظور در این دوره کارگاه‌های علمی مختلفی از این مباحث برگزار شد و از دانشجویان خواسته شد در هنگام ورود به کارخانه به تطبیق دانش نظری با مسائل موجود بپردازند و از این مناظر به مسأله ورود پیدا کنند. در این دوره نیز مفهوم مربی‌گری و پیاده‌سازی نظام استاد - شاگردی با رویکرد حلقه‌های واسط (منتورینگ تخصصی) در دستور کار قرار داشت و اتفاقاً فرایند مربی‌گری در دو سطح سازماندهی شده بود که در سطح اول دانشجویان کارشناسی ارشد و در سطح دوم اعضای هیأت علمی و اساتید وارد شدند.

همان‌گونه که اشاره شد کمیته علمی پیش از برگزاری دوره به منظور عارضه‌یابی دقیق‌تر سازمان و پرداختن به مسائل از جنبه‌های گوناگون، اقدام به طراحی مدل عارضه‌یابی برای سازمان‌های ایرانی برای دانشجویان نمودند که در این دوره مورد استفاده قرار گرفت. این مدل تحت عنوان «RJC» در پژوهش دیگری ارائه خواهد شد.

انجام فعالیت‌های تیمی، رویکرد شواهد محوری و مصداق‌یابی، برگزاری کارگاه‌های تجربه حضور متخصص در دوره و... بخشی از برنامه‌های دفتر بود. یکی دیگر از ویژگی‌های این دوره در مقایسه با دوره قبلی تمرکز بر فهم همه ابهامات سازمان بود؛ لذا دانشجویان در این رویداد برای شناسایی و آشنایی با مسائل سازمان با افراد مختلفی مصاحبه نموده و از ابزارهای مشاهده و مطالعه اسنادی هم استفاده نمودند که به دانشجویان دید و شناخت جامع از موضوع ارائه می‌کرد.

به‌مانند دوره‌های گذشته در پایان هر روز تیم‌ها جلسه‌ای را تشکیل می‌دادند و به اشتراک تجارب آموخته در کارخانه می‌پرداختند و فرم گزارشی که تهیه شده بود را تکمیل می‌کردند. استفاده از چهارچوب «RJC» فرصتی برای سازماندهی یافته‌ها و ارائه آنها در قالب دقیق و کارآمد بود که به نظم ذهنی دانشجویان و مربی کمک می‌کرد.

۳-۴. رویداد صنعتی شو

شرکت کنندگان در رویداد صنعتی شو از روز شنبه ۲۴ تیر الی دوشنبه ۲۶ تیر ۱۴۰۲ در شهرستان قائنات و دو شرکت با موضوع فعالیت پلاستیک سازی و صنایع غذایی این شهرستان حضور یافتند. این دوره با حضور اساتید دانشگاه و مربیان حرفه‌ای به همراه ۳۵ نفر از دانشجویان از دانشجویان بومی شهرستان برگزار شد. طبق برنامه مقرر شده بود که شرکت کنندگان برای مسائل شناسایی شده از کارخانه ها ایده پردازی کنند و با تعامل با کارخانه و بازدیدها به بررسی راه حل و ابعاد آن بپردازند و در پایان هر روز، جلسه جمع بندی محتوایی آن روز توسط سرگروه‌ها و با حضور اساتید و متخصصان صورت گرفت. خروجی این دوره شامل ارائه راه حل های نوآورانه و کارشناسی برای عارضه های شناسایی شده و توسعه صنعت شهرستان بود. ضمن اینکه در حاشیه اجرای طرح با صنعتگران و دانشگاهیان شهرستان قائنات به چالش ها و راه حل های ارتباط مؤثر و مستمر دانشگاه و صنعت پرداخته شد.

دوره صنعتی شو، با استفاده از دانش عارضه یابی تکمیل شده در رویدادهای قبلی برگزار شد؛ لذا باهدف ارتباط حوزه های مختلف دانشی میان دانشجویان رشته های فنی و علوم انسانی تعریف شد و از ظرفیت هر دو حوزه استفاده شد و برای مشکلات راه حل ارائه گردید. در این میان حضور دانشجویان در فضای کار واقعی سبب یادگیری و فهم بیشتر مهارت های مدیریتی شده بود. از آنجا که کسب دانش نظری برای ورود به این عرصه ضروری است؛ لذا در این دوره کارگاه علمی و مهارت افزایی از این مباحث برگزار شده و از دانشجویان خواسته شد در هنگام ورود به کارخانه به تطبیق این موارد با مسائل موجود بپردازند و از این مناظر به مسأله ورود پیدا کنند. ضمن اینکه در این دوره نیز، مربی گری جز ارکان بود و فرایند استادشاگردی با دقت اجرا گردید.

یکی از تفاوت های این رویداد با رویدادهای قبلی حضور طیف گسترده تری از دانشجویان مدیریت و مهندسی بود که این زمینه ارتباط و همکاری بین رشته ای دانشجویان را فراهم می ساخت که یکی از لوازم حل مسأله است.

دانشجویان در این رویداد برای شناسایی و آشنایی با مسائل سازمان با افراد مختلفی مصاحبه نموده و ضمن مشاهده و مطالعه اسناد مدارک به کسب دید و شناخت جامعی

از موضوع می‌پرداختند که به ارائه راه‌حلی کامل‌تر و جامع‌تر کمک می‌کرد. نکته دیگر این بود که در پایان رویداد تیم‌ها به منظور عقد قرارداد طرح‌نامه‌ای تهیه و به مدیرعامل ارائه نمودند که نتیجه آن شکل‌گیری قراردادهای صنعتی با تیم‌های منتخب بود. همان‌طور که از بررسی اولیه نتایج اولیه که در جدول شماره (۷) نمایش داده شده است مشخص می‌شود که در اکثر مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها دوره‌های زیست در صنعت در تحقق اهداف آموزشی نسبت به کلاس‌های درس ارجحیت دارند. به عبارت دیگر می‌توان گفت این دوره‌ها نسبت به کلاس‌های متعارف موفق‌ترند. با بررسی دقیق‌تر نتایج می‌توان به این نتیجه رسید که:

۱. در هدف توانمندسازی علمی و تخصصی، الف) زیر بعد دانش فنی و تخصصی در کلاس دارای ارجحیت است. بعد نظری و مفاهیم تدریس شده در کلاس نسبت به دوره‌های زیست در صنعت فرصت و تمرکز بیشتری روی مبانی علمی رشته تحصیلی صرف می‌کنند و نتایج قوی‌تری از این منظر ایجاد می‌کنند. ب) اما از آنجا که در دوره‌های زیست در صنعت مواجهه دانشجویان با مسائل واقعی و میدانی است توانایی تحلیل داده‌ها و ارزیابی نتایج پژوهش نسبتاً بیشتر تقویت می‌شود؛ اما با توجه به نیازمندی‌های نظری همچنان برخی از خبرگان به ارجحیت نسبی کلاس در این زیر بعد معتقدند.

۲. در هدف مهارت‌های فکری و تحلیلی، الف) نظرات در زیر بعد تفکر انتقادی با توزیع تقریباً یکنواختی بین گزینه‌ها پراکنده شده است. این موضوع نشان‌دهنده آن است که میان خبرگان در مورد ارجحیت هیچ‌کدام از طرفین اتفاق نظر وجود ندارد. با بررسی تک‌تک پاسخ‌ها می‌توان گفت خبرگان دارای صبغه نظری به سمت ارجحیت کلاس و خبرگان دارای صبغه عملیاتی بیشتر به سمت ارجحیت دوره‌های زیست در صنعت متمایل بوده‌اند. ب) در زیر بعد حل مسأله، توانایی شناسایی و حل مسائل پیچیده با استفاده از روش‌های مختلف از طریق دوره‌های زیست در صنعت دارای ارجحیت است. این بدان معناست که این مهارت صرفاً با حضور در صنعت و درک واقعی از فضای صنعت تقویت می‌شود و کلاس درس به‌هیچ‌وجه برای تقویت این مهارت کافی نیست.

۳. در هدف توانمندی ارتباطی و میان‌فردی، الف) در زیر بعد ارتباط کلامی و نوشتاری به جز دو خبره به ارجحیت نسبی و مطلق دوره‌های زیست در صنعت نظر

داده‌اند. این بدان معناست که توانایی ارائه مطالب به صورت مؤثر هنگامی تقویت می‌شود که مسأله صورت واقعی پیدا می‌کند. یعنی ایجاد درک درست در مخاطبان و اقناع ایشان از این مسیر سنجیده می‌شود و بهبود می‌یابد. (ب) در زیر بعد کار تیمی و تشکیلاتی نیز ارجحیت مطلق با دوره‌های زیست در صنعت است. انجام کار گروهی، تقسیم کار منطقی میان اعضاء و... در قالب دوره‌های زیست در صنعت امکان‌پذیر است.

۴. در بعد قابلیت‌های اجرایی و مدیریتی، الف) زیر بعد مدیریت پروژه و زمان، در دوره‌های زیست در صنعت از حالت نظری به حالت عملیاتی تبدیل می‌شود. دانشجویان با کسب درک عینی و بدون واسطه از اهمیت مدیریت پروژه و زمان در صنایع مطلع می‌شوند. همچنین ارائه به موقع گزارش‌های نهایی دوره در زمان محدود موجب تقویت این مهارت می‌شود؛ بنابراین یادگیری این مهارت در دوره‌های زیست در صنعت دارای ارجحیت است. (ب) در زیر بعد رهبری و توان اجرا، ارجحیت با دوره‌های زیست در صنعت است. با توجه به آنکه در این دوره‌ها افراد به گروه‌هایی تقسیم‌بندی می‌شوند، به صورت عملی مهارت هدایت و انگیزش اعضای گروه را در خود تقویت می‌کنند. علاوه بر این از طریق مشاهده نمونه موفق و ناموفق صنایع در تقویت این مهارت تأثیرگذار است. (ج) در زیر بعد خوش اقتصادی و مالی، دوره‌های زیست در صنعت دارای ارجحیت هستند. مواجهه با ایده‌ها و چالش‌های کسب‌وکارهای مختلف در عمل منجر می‌شود این دوره‌ها در تقویت این مهارت نسبت به کلاس درس موفق‌تر باشند.

۵. در بعد مهارت‌های فناوری و دیجیتال، الف) از نظر خبرگان تقویت مهارت زیر بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات نسبتاً در دوره‌های زیست در صنعت موفق‌تر بوده است. البته همچنان نگاه دو خبره بر ارجحیت نسبی این مهارت در کلاس‌های درس بوده است. این موضوع نشان‌دهنده عدم اتفاق نظر در این موضوع است. (ب) در زیر بعد تحلیل داده نیز به مانند زیر بعد قبلی نوعی پراکندگی دیده می‌شود؛ اما همچنان خبرگان دوره‌های زیست در صنعت را موفق‌تر می‌دانند.

در بعد توسعه فردی و اخلاقی، الف) زیر بعد توسعه فردی از طریق تعامل با دیگران سنجیده می‌شود. هنگامی که فرد با اعضای هم تیمی، اساتید و کارکنان در صنعت ارتباط برقرار می‌کند متوجه نقاط قوت و ضعف خود در ارتباطات می‌شود. اکثریت نسبی

خبرگان دوره‌های زیست در صنعت را موفق‌تر از کلاس درس در این زمینه دانسته‌اند. ب) زیر بعد اخلاق حرفه‌ای نیز همان‌طور که از نام آن پیدا است حاصل تجربیات کسب شده در اجرای کارهای مختلف است. همه خبرگان دوره‌های زیست در صنعت را در کسب و تقویت اخلاق حرفه‌ای موفق‌تر دانسته‌اند.

جمع‌بندی

از آنجاکه هر نوع تغییر در «سازمان» به‌عنوان موضوع اصلی رشته مدیریت، مستلزم ارتقای فهم و شناخت از این سیستم اجتماعی است، مطالعات، نظریات و روش‌های گوناگونی جهت افزایش سطح شناخت و آشنایی با مناسبات سازمان انجام گرفته است، ضمن اینکه با تأسیس دانشکده‌های مدیریت و توسعه مباحث نظری این رشته از کاردانی تا فوق دکتری، روزبه‌روز بر حجم نظری (و گاه ابزارهای تولیدی) آن افزوده شده است؛ ولی همچنان خروجی‌های رشته مدیریت از جهت اثرگذاری دقیق‌تر و عمیق‌تر بر سازمان‌ها نیازمند تقویت و توانمندسازی هستند. این مهم مستلزم تربیت دانش‌آموختگانی است که از جهت فهم، تحلیل، تجویز و اجرا به درجه قابل قبولی دست یافته باشند؛ ولی همان‌گونه که در اثنای این پژوهش اشاره شد دانش‌آموزش‌های متعارف و دانشگاهی نیازمند تقویت و در مواردی شکل‌گیری ساختاری جدید و قالب‌های مکمل دیگری هستند.

پژوهش حاضر به تشریح ایده تا تجربه اجرایی، مجموعه‌ای از برنامه‌ها و رویدادهای اجرا شده توسط دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) که با رویکرد زیست در صنعت برگزار شده است پرداخته و از این رهگذر کوشیده است که ارتقای دانش مدیریت به منظور افزایش توانمندی‌های آنان را از این طریق واکاوی نماید. در این راستا، سه رویداد مدیرشو، شهیدباقری و صنعتی‌شو را به تفصیل تشریح کرده و مبانی نظری و عملیاتی آن را ارائه نموده است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد دانشجویان رشته مدیریت پس از زیست در صنعت می‌توانند توانمندی‌های متعددی کسب کنند که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توسعه مهارت‌های مدیریتی: با استفاده از تجربیات واقعی مدیران موفق، دانشجویان می‌توانند مهارت‌های مدیریتی خود را توسعه دهند. این روش می‌تواند به انتقال دانش عملی و تجربی کمک کند که در کتب درسی متعارف و کلاسیک قابل دسترسی نیست.

به‌عنوان مثال، یافتن درک میدانی تجربه زیسته مدیران در مدیریت تیم‌های چندفرهنگی می‌تواند به فهم بهتر چالش‌ها و راه‌حل‌ها کمک کند.

• بهبود فرهنگ سازمانی: بررسی تجربیات کارکنان می‌تواند به شناسایی نقاط قوت و ضعف فرهنگ سازمانی کمک کند. این اطلاعات می‌تواند برای بهبود فرهنگ سازمانی و افزایش انگیزه و رضایت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. به‌عنوان مثال، بررسی تجربیات کارکنان در یک شرکت نوآور می‌تواند نشان دهد که چگونه محیط کاری خلاقانه می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد (Abushaikha & Abu Romman, 2009, p. 88).

• مدیریت تغییرات سازمانی: استفاده از روش زیسته می‌تواند به درک بهتر چگونگی مدیریت تغییرات در سازمان‌ها کمک کند. تجربیات افرادی که تغییرات را تجربه کرده‌اند، می‌تواند به‌عنوان منبعی ارزشمند برای آموزش و برنامه‌ریزی تغییرات در آینده استفاده شود. به‌عنوان مثال، تحلیل تجربیات کارکنان در یک بیمارستان در زمان اجرای یک سیستم اطلاعاتی جدید می‌تواند به شناسایی راهکارهای بهینه برای مدیریت تغییرات مشابه در آینده کمک کند.

• توسعه مهارت‌های ارتباطی: دانشجویان با شنیدن و تحلیل تجربیات واقعی می‌توانند مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشند. این مهارت‌ها شامل توانایی شنیدن فعال، تفسیر و تحلیل دقیق اطلاعات و ارائه بازخورد سازنده است.

• افزایش توانایی حل مسأله: تجربه زیسته می‌تواند به دانشجویان کمک کند تا توانایی‌های خود در حل مسأله و تصمیم‌گیری را افزایش دهند. با بررسی تجربیات مختلف، آنها می‌توانند راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکلات پیچیده پیدا کنند.

• درک بهتر از رفتار سازمانی: تجربه زیسته به دانشجویان کمک می‌کند تا رفتارهای سازمانی را بهتر درک کنند و بتوانند تعاملات میان افراد و گروه‌ها را تحلیل کنند.

در یک جمع‌بندی از این پژوهش می‌توان بر این نکته تأکید کرد که تنوع روش‌ها و ابزارها برای انتقال دانش نظری و توانمندسازی عملی دانشجویان رشته‌های مدیریت می‌تواند ضمن ارتقای سطح دانشکده‌های مدیریت از نظر تحقق نقش مأموریتی بر ارتباط مؤثر دانشگاه، صنعت و جامعه نیز مؤثر باشد و این جریان را به مراحل پیشرفته‌تری رهنمون شود.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران بر خود فرض می‌دانند که از زحمات و تلاش‌های بی‌دریغ مجموعه‌ها و افرادی که با حضور، حمایت و راهبری فعالیت‌های ارائه شده در این پژوهش، در شکل‌گیری اصل فعالیت‌ها و غنای آن مؤثر بودند تشکر نموده و توفیق روزافزون این عزیزان را از بارگاه حضرت حق مسئلت می‌داریم. بی‌شک بدون همکاری مجموعه دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دفتر مطالعات صنعت، مرکز نوآوری دانشگاه امام صادق (ع) و همچنین مجموعه‌های فعال در ذیل بنیاد بهره‌وری موقوفات آستان قدس رضوی و شرکت‌های زیرمجموعه آن، مجموعه‌های فعال در شهرستان قائنات به ویژه دانشگاه بزرگ مهر، شهرک صنعتی، شرکت‌های ذی‌ربط و... این کار به ثمر نمی‌نشست. همچنین به‌صورت خاص از زحمات آقایان دکتر روح‌الله رازینی، دکتر علیرضا چیت‌سازیان، دکتر محمدجوادی، دکتر حسین حسن‌زاده‌سروستانی، دکتر پیرملکی، دکتر سیداحسان-شکیب، حسین حسینی، محمدباقر ملاصادقی، جعفر جعفری‌تویه و آقایان ابراهیم پردل و سهیل وثوقی کمال تشکر را داریم.

یادداشت‌ها

1. Kenneth Ewart Boulding
2. Organizational Metaphors
3. Case study
4. Roleplay
5. Simulation
6. Programmed Instruction
7. Experiential Learning
8. Industry Immersion
9. Work-Integrated Learning (WIL)
10. Apprenticeship
11. Internship/ Externship
12. Co-op
13. David A. Kolb
14. Start-up
15. Apprenticeship
16. Problem-Based Learning
17. MBA
18. Mentor

کتابنامه

- اباذری، یوسف علی و پرنیان (۲۰۱۶). استقرار آموزشی مکتب نیاوران؛ تاریخچه ایجاد نهادهای دولتی آموزش مدیریت و اقتصاد بازار آزاد. *مطالعات جامعه‌شناختی (نامه علوم اجتماعی سابق)*. ۲۲ (۲). ۱۷۶-۱۵۱.
- امامی، سیدمجتبی؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و خصاف‌مفرد، حسین (۲۰۱۲). آموزش میان‌رشته‌ای مدیریت دولتی در ایران: الزامات برنامه‌ریزی درسی. *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*. ۴ (۴). ۱۰۷-۱۴۴.
- آیزان، قادری، و شیربگی (۲۰۲۰). تحلیل روایت نگارانه‌ی ادراک و تجربه زیسته راهبران آموزشی از اجرای الگوهای نظارت آموزشی معلم - محور در مدارس ابتدایی: تدوین و اعتباریابی الگوی بومی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ۴۴ (۱۱). ۲۱۱-۲۳۶.
- بینش (۲۰۱۲). چگونه پیش‌تاز بمانیم: نقش استعاره‌ها در تکامل تئوری سازمان. *ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر*. ۲۳ (۲۴۳). ۷۱-۷۴.
- پاتریک، مانتانا (۱۹۹۱). *فرهنگ فراگیری دانش مدیریت (انگلیسی-فارسی)*. خلیلی شورینی. (ص. ۵). انتشارات یادواره کتاب.
- توحیدیان، محسن (۱۳۹۵). *مدیریت در تاریخ: ایران قبل از اسلام، حکومت پیامبر اسلام (ص) و امام علی (ع)*. نوید شیراز.
- دانایی‌فرد، حسن، و جوانعلی‌آذر، مرتضی (۱۴۰۲). روش‌شناسی استعاره‌پژوهی در مطالعات سازمان و مدیریت: رویکردی توصیفی. *دو فصلنامه توسعه علوم انسانی*. ۴ (۷). ۹۷-۱۱۶.
- راثول، ویلیام جی و مارکوارد، میشل جی (۱۹۹۶). *یادگیری در عمل*. (مترجم. لطف‌الله‌همدانی). ۹ صفحه از ۴۱ تا ۴۹.
- رحمان‌سرشت، حسین، و نوبری، نازک (۱۳۸۵). پیچیدگی در سازمان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. ۱۳ (۴۹). ۱-۲۴.
- زادفلاح‌بیجارسری (۲۰۲۴). تجربه زیسته بررسی آموزگار دانش آموزان سندرم داون. *کنفرانس پژوهش‌های مدیریت. تعلیم و تربیت در آموزش و پرورش*. ۲ (۲). ۱۵۷۵-۱۵۸۱.
- شیبانی فر، محمدشهاب؛ الوانی، رستگار؛ دامغانیان و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۹). *سیر تاریخی دانش مدیریت در ایران. پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۱۳ (۴۸). ۵-۲۵.

- عرب، سیدمحمد، و زنجیرچی، سید محمود (۱۳۹۳). شناسایی اثرات نامطلوب و ریشه‌های اساسی کاربردی نبودن پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد با رویکرد تئوری محدودیت (مورد مطالعه: دانشگاه یزد). *مدیریت در دانشگاه اسلامی*. ۳ (۸). ۱۷۳-۱۹۸.
- علوی، سیدعلی (۱۳۹۰). *تاریخ تحولات سیاسی و اداری در ایران (قبل و بعد از اسلام)*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- علوی، سیدعلی (۱۴۰۱). *حکمرانی اخلاقی: اندرزنامه مدیران، میراث قبل از اسلام* (جلد ۱). انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- علی‌نژاد، مهرانگیز، دانشمند، بدرالسادات، و پاک‌مهر، حمیده (۲۰۲۳). طراحی الگوی کارآموزی و کارورزی اثربخش در برنامه درسی دانشگاه‌ها از منظر اعضای هیأت علمی. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*. ۲۹ (۱). ۱۸۷-۲۰۶.
- محمدشفیعی، محمدرضا (۱۳۹۵). *مدیریت علم/است یا هنر*. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱.
- مصلح شیرازی، علی نقی و جغتائی، ناهید (۱۹۹۸). انگیزش مدیریتی و آموزش مدیریت: یک شکاف. *فصلنامه دانش مدیریت (منتشر نمی‌شود)*. ۳۹. ۹۶-۱۲۵.
- معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۴۰۰). *آسیب‌شناسی برنامه‌های آموزش مدیران: الزامات برنامه‌های آموزش مدیران*. ۱۲.
- مقیم (۲۰۰۷). روش موردکاوی و کاربردهای آن در علوم انسانی. *روش‌شناسی علوم انسانی*. ۱۳ (۵۰). ۱۰۲-۷۱.
- غریب‌پور، گلبرگ؛ مهرمحمدی، محمود؛ رضازاده، حمیدرضا؛ عصاره، علیرضا و احمدی، فاطمه‌زهرا (۱۴۰۳). *کاربست برنامه گفت‌و شنودی ویژه پرورش ادراک زیباشناختی دانشجو-معلم‌ان دانشگاه فرهنگیان. نوآوری‌های آموزشی*. ۲۳ (۱). ۱۴۵-۱۶۲.
- نیکونژاد، سپیده؛ قادری، مصطفی؛ عزیزی، نعمت‌اله؛ Thang, Per-Olof و نیستانی، محمدرضا (۱۳۹۹). *واکاوی سیاست‌های ارتباط دانشگاه و صنعت در ایران: ارائه مدلی نو. مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*. ۹ (۱۸). ۱۱۵-۱۵۰.
- ورناصری، احمدرضا و الهائی، هادی (۱۴۰۱). *روش تحلیل روایت یا روایت پژوهی. ترویج علم*. ۱۳ (۲). ۱۷۶-۲۰۰.

وهایی، بهرام و متوسلی، محمود (۱۳۸۲). الگوسازی تفاوت‌های منطقه‌ای روش‌شناسی و کاربردها. فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی. دانشگاه الزهرا.

Dewey, J. (1938). *Experience and education. For the 60th anniversary edition: KAPPA DELTA PI.*

Temtime, Z. T., & Mmereki, R. N. (2011). Challenges faced by graduate business education in Southern Africa: Perceptions of MBA participants. *Quality Assurance in Education*. 19 (2). 110-129.

Ali, F. S. A., & Abushaikha, L. (2019). Hermeneutics in nursing studies: an integrative review. *Open Journal of Nursing*. 9 (02). 137.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*. 2 (3). 197-208.

Salembier, P., & Pavard, B (2004). Analyse et modélisation des activités coopératives situées. *Évolutions d'un questionnement et apports à la conception. Activités*. 1 (1).

Caraig, G. A. (2018). Internship performance and level of satisfaction of student-trainees on industry immersion program. *Int. J. Rec. Innov. Acad. Res*. 2 (5). 165-175.

Flowers, P., Alan Smith, J., & Larkin, M (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. SAGE.

Gentry, J. W. (Ed.). (1990). *Guide to business gaming and experiential learning*. Nichols/GP Pub..

Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: A process of apprenticeship?. *Journal of Management & Organization*. 12 (1). 4-22.

Lewis, L. H., & Williams, C. J. (1994). Experiential learning: Past and present. *New directions for adult and continuing education*. 1994 (62). 5-16.

Gibson, M. D. (1986). Managerial Experience and Management Teaching: some Theoretical and Practical Considerations. *Journal of Further and Higher Education*. 10 (1). 9-19.

Perusso, A., & Baaken, T. (2020). Assessing the authenticity of cases, internships and problem-based learning as managerial learning experiences: Concepts, methods and lessons for practice: Article 100425. *The International Journal of Management Education*. 18 (3). 1-12.

Reyerson, K (2023). *Apprentices*. Routledge.

Buckley, M. R., Wren, D. A., & Michaelsen, L. K. (1992). The Role of Managerial Experience in the Management Education Process: Status, Problems, and Prospects. *Journal of Management Education*. 16 (3). 303-313.

Sides, C., & Mrvica, A (2017). *Internships: Theory and practice*. Routledge.

Van Manen, M (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. State University of New York Press.

Abazari, Y. and Parnian, H. (2016). Educational Establishment of Niavaran School Formation history of governmental educational institutions in free market economy and management. *Sociological Review*. 22 (2). 151-176. doi: 10.22059/jsr.2016.57039. (In Persian).

Emami, S. M. , Zolfagharzade, M. M. and Khassaf mofrad, H. (2012). *Interdisciplinary Education of Public Administration in Iran: Curriculum*

- Planning Requirements. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*. 4 (4). 107-144.
doi: 10.7508/isih.2012.16.005. (In Persian).
- izan, M. , Ghaderi, M. and Shirbagi, N. (2019). Provide a native model of teacher-centered educational supervision in elementary schools. *The Journal of New Thoughts on Education*. 15 (3). 113-140.
doi: 10.22051/jontoe.2019.25184.2578. (In Persian).
- Binesh (2012). How to stay ahead: The role of metaphors in the evolution of organization theory. *Scientific-Educational Monthly Journal of Strategic Management*. 23 (243). 71-74. (In Persian).
- Patrick, Montana (1991). *The Culture of Learning Management Knowledge (English-Persian)*. Khalili Shorini. (p. 5). Yadvareh Book Publishing. (In Persian).
- Tohidian, Mohsen (2016). *Management in History: Iran before Islam, the rule of the Prophet of Islam (PBUH) and Imam Ali (AS)*. Navid Shiraz. (In Persian).
- Danaeefard, H. and Jevanali Azar, M. (2023). Metaphorizing methodology in organization and management studies: a descriptive approach. *Development of humanities*. 4 (7). 97-116.
doi: 10.22047/hsd.2023.182089. (In Persian).
- Rothwell, William J. and Marquardt, Michelle J. (1996). *Learning in Action*. 9 pages from 41 to 49. (M. Lotfollah Hamedani, translator). (In Persian).
- Rahman-Sarasht, Hossein, and Nobari, Nazq (2006). Complexity in Organization. *Studies in Management of Improvement and Transformation*. 13 (49). 1-24. (In Persian).
- Zadfallah Bijarsari (2024). Lived experience of studying teachers of students with Down syndrome. Conference on Management. *Education and Training Research in Education*. 2 (2). 1575-1581. (In Persian).
- Sheybani Far, M. S. , Rastegar, A. A. , Alvani, S. M. , Damghanian, H. and Danai Fard, H. D. F. (2021). The evolution of human resource management knowledge in Iran. *Management Research in Iran*. 24 (4). 156-175. (In Persian).
- Arab, S. M. and Zanjirchi, S. M. (2021). *Finding bottlenecks and improve service quality higher education with the approach of the Theory of Constraints (Case Study: Yazd University)*. *Management Research in Iran*. 20 (3). 127-151. (In Persian).
- Alavi, Seyyed Ali (2011). *History of Political and Administrative Developments in Iran (Before and After Islam)*. Tehran: Imam Sadeq University. (In Persian).
- Alavi, Seyyed Ali (1401). *Ethical Governance: Advice for Managers, Pre-Islamic Heritage (Volume 1)*. Imam Sadiq (AS) University Press. (In Persian).
- Alinejad, M. , Daneshmand, B. and Pakmehr, H. (2023). Designing an Effective Training and Internship Model in the University Curriculum from the Perspective of Faculty Members. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 29 (1). 187-206.
doi: 10.61838/irphe.29.1.8. (In Persian).

- Mohammad Shafiee, Mohammad Reza (2016). *Is Management a Science or an Art? The Third International Conference on Management in the 21st Century*. (In Persian).
- Shirazi, D. A. N. M., Dr. Ali Naghi Mosleh, & Joghatai. (1998). Managerial motivation and management education: A gap. *Quarterly Journal of Management Knowledge (unpublished)*. 39. 125-96. (In Persian).
- Memarzadeh Tehran, Gholamreza. (1400). *Pathology of Managerial Training Programs: Requirements of Managerial Training Programs*. 12. (In Persian).
- Moghimi, M. (2007). Case Study Methodology and its Applications in Social Sciences. *Methodology of Social Sciences and Humanities*. 13 (50). 71-102. (In Persian).
- Gharibpour, G. , Mahmoud, M. , Rezāzādeh bahādorān, H. , Assāreh, A. and Ahmadi, F. (2024). Implementation of special dialogue educational program to develop the aesthetic perception of Farhangian University students-teachers. *Journal of Educational Innovations*. 23 (1). 145-162. doi: 10.22034/jei.2024.375179.2508. (In Persian).
- Nikounejad, S. , Ghaderi, M. , Azizi, N. , Thang, P. , & neyestani, M. R. (2021). Analysing the Policies of the Industry and University Relations in Iran: : Developing a New Model. *Journal of Educational Planning Studies*. 9 (18). 115-150. doi: 10.22080/eps.2021.19597.1958. (In Persian).
- varnaseri, A. and alhaei, H. (2022). Method of narrative analysis or narrative research. *Popularization of Science*. 13 (2). 176-200. doi: 10.22034/popsci.2022.322593.1151. (In Persian).
- Wahabi, Bahram and Motavasali, Mahmoud (2003). *Modeling regional differences: methodology and applications*. Al-Zahra University Humanities Research Quarterly. (In Persian).

طراحی الگویی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال بر اساس تحلیل محتوای اسناد بالادستی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۴۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

الهام خسروانی *

علیرضا مسیبی **

امیرمحمدنژاد **

علی بنیادی نائینی ****

چکیده

امروزه توان‌افزایی زنان نه فقط به‌خاطر مباحث عدالت جنسیتی و بشردوستانه، بلکه به دلیل نقشی که زنان در افزایش رشد اقتصادی جوامع و بهره‌وری ایفا می‌کنند مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش حاضر به این مفهوم مهم در دستگاه‌های اجرایی کشور می‌پردازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه مطالعه عمیق اسناد بالادستی استخراج الگوی توان‌افزایی مدیریتی زنان در عصر تحول دیجیتال، عوامل و شرایط مؤثر بر آن است. به‌منظور تحقق این هدف از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد قیاسی و بررسی منابع و اسناد بالادستی استفاده شده است. پس از بررسی، سازماندهی و کدگذاری مناسب، نتایج یافته‌های پژوهش در پنج طبقه کلی «شرایط علی»، «شرایط زمینه‌ای»، «شرایط مداخله‌گر»، «راهبردها» و «پیامدها» تقسیم‌بندی شدند که در نهایت، چارچوبی ترسیمی از مقوله محوری توان‌افزایی مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال ارائه شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، اصولاً رسیدن به معیار توان‌افزایی زنان در چارچوب تحلیل اسناد بالادستی نیاز به یک حرکت همه‌جانبه دارد که شامل ارکانی مانند بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد تحول دیجیتال، دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تحول دیجیتال، بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان و مدیریت شایسته‌محور و عدالت‌محور مسیر شغلی آنها، همچنین بانک جامع اطلاعاتی حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل به‌عنوان یک زیرساخت حیاتی در دستگاه‌های اجرایی دارد.

واژگان کلیدی

توان‌افزایی مدیریتی؛ تحول دیجیتال؛ اسناد بالادستی؛ تحلیل محتوای کیفی.

مقدمه

* دانشجوی دکتری سیاستگذاری علم و فناوری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

khosravani.elham2012@umz.ac.ir

** استادیار سیاستگذاری علم، فناوری و نوآوری، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده مسئول)

a.mosayebi@umz.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

a.mohammadnejad@iust.ac.ir

**** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

bonyadi@iust.ac.ir

در دنیای امروز که تغییرات فناورانه با سرعتی بی‌سابقه رخ می‌دهد، تحول دیجیتال نه تنها شیوه‌های زندگی افراد را دگرگون ساخته، بلکه ساختارها و کارکردهای سازمانی را نیز به شدت تحت تأثیر قرار داده است. ظهور سامانه‌ها و الگوریتم‌های هوشمند تصمیم‌یار، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی، و ابزارهای علم داده، الگوهای سنتی مدیریت را به چالش کشیده و مدیران را با الزامات جدیدی مواجه ساخته است. مشارکت مؤثر و نظام‌مند زنان به‌عنوان نیمی از سرمایه انسانی کشورها، در ساختارهای تصمیم‌گیری نه تنها یک مطالبه عدالت‌محور است، بلکه عاملی راهبردی برای ارتقای کیفیت مدیریت، کارایی سازمانی و انعطاف‌پذیری نهادهای عمومی در مواجهه با تغییرات محیطی محسوب می‌شود از این منظر، توانمندسازی زنان در سطح مدیریتی از جایگاه مهمی در ادبیات حکمرانی و سیاست‌گذاری منابع انسانی برخوردار است (Harris & van der Windt, 2023, p. 114).

سرمایه انسانی، به‌ویژه در سطوح حکمرانی و مدیریت، مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی سازمان‌های امروز به‌شمار می‌آید. شواهد نظری و تجربی نشان می‌دهند که سازمان‌های برخوردار از تنوع جنسیتی در سطوح تصمیم‌گیری، عملکرد بهتری در شاخص‌هایی چون نوآوری، پاسخ‌گویی و رضایت ذی‌نفعان دارند (خسروانی، جعفری و قاسم‌زاده، ۱۴۰۳، ص. ۶۱؛ Buisson, Clement & Leder, 2022, p. 136).

همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که حضور زنان در سطوح بالای مدیریتی نه تنها به توسعه انسانی و بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند، بلکه در سیاست‌گذاری‌های نوآورانه و اتخاذ رویکردهای انسانی‌تر و فسادگریزتر در مدیریت منابع انسانی مؤثر است (Sultana et al, 2023, p. 477)، اما در ایران، به‌خصوص از بعد اجرایی، همچنان نبود مسیر شغلی شفاف، فرهنگ سازمانی مردسالار، و کم‌توجهی به فناوری‌های توانمندساز دیجیتال، موانعی جدی در برابر ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی ایجاد کرده‌اند (کاظمی‌پور، ۱۳۹۴، ص. ۱۲؛ احمدی، عزیزی و زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۲۵).

تاکنون پژوهش‌های مختلفی در خصوص توان‌افزایی و توانمندسازی زنان انجام شده است. اما عمده‌ی آنها به مقوله توان‌افزایی از بعد کارآفرینی و توانایی کارآفرینی و توسعه کسب‌وکارهای خانگی و عمدتاً در سطح زنان روستایی و عشایری مانند (Palash,

2024, p. 46؛ پژوهش عظیمی، پاپ زن و علی‌بیگی، ۱۴۰۱، ص. ۶۴) و نیز بدسرپرست و بی‌سرپرست (McCarthy & Krause, 2024, p. 38؛ کیمیایی، ۱۳۹۰، ص. ۶۰) و یا توسعه فردی زنان از بعد روان‌شناختی و جسمی در خانواده و جامعه (Ghimire et al, 2024, p. 125؛ اکبری و علیزاده، ۱۴۰۰، ص. ۳۰۸؛ مهدی‌زاده و عابدی، ۱۴۰۱، ص. ۷۷) و یا نقش زنان در مسائل آسیب‌های اجتماعی مانند (Zavaleta & Corbett, 2024, p. 116؛ باقری، حسینی و خوشکلام، ۱۴۰۱، ص. ۱۷۶؛ جهان‌بین و بابایی‌اقدام، روستایی و اصغری‌زمانی، ۱۴۰۰، ص. ۵۶) پرداخته‌اند.

همچنین در بستر سازمانی با توان‌افزایی زنان شاغل پژوهش‌های اندکی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و آن هم صرفاً از بعد توانایی‌های جسمی و حرفه‌ای به این امر پرداخته‌اند. پژوهش‌های سازمانی نیز صرفاً در سطح سازمان‌های غیردولتی مانند (Hibbs, 2022, p.128؛ حسین‌پوربرنج‌آباد، ۱۴۰۰، ص. ۹۱) و یا (دهکردیان‌نژاد، نوبخت‌رضانی و محمدیان، ۱۴۰۰، ص. ۲۹۷) در سطح مدیران زن ورزشی و با تأکید بر توان‌افزایی جسمی علی‌رغم درنظر گرفتن جامعه آماری مدیران پرداخته شده است. لذا کمتر پژوهشی توان‌افزایی و یا توانمندسازی زنان را در دستگاه‌های اجرایی و آن هم از زاویه دید اسناد بالادستی مورد بررسی قرار داده است.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که با وجود تأکید نقش و جایگاه زنان در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران، همچنان شکاف قابل توجهی میان اهداف مورد انتظار و وضعیت فعلی توان‌افزایی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی وجود دارد (غنی‌پور، اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۴۹۱). به‌رغم تدوین سیاست‌هایی در راستای ارتقاء جایگاه زنان، ازجمله آیین‌نامه‌های مربوط به انتخاب مدیران حرفه‌ای و دستورالعمل‌های اجرایی ناظر بر عدالت جنسیتی، عدم انسجام در اجرای این سیاست‌ها و نبود یک الگوی بومی منسجم که عوامل ساختاری، فرهنگی، نهادی و فناورانه را در کنار یکدیگر در نظر گیرد، موجب شده است که زنان شاغل در دستگاه‌های دولتی نتوانند به جایگاه مدیریتی متناسب با ظرفیت‌های خود دست‌یابند (حسین‌پور، ۱۴۰۰، ص. ۹۱). از سوی دیگر، ورود به عصر تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌هایی همچون هوش-مصنوعی و داده‌محوری، ضرورت توان‌افزایی مدیریتی زنان را بیش از گذشته آشکار

ساخته است. این تحولات نیازمند مهارت‌های جدید، نگرش فناورانه و قابلیت‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است که بدون برنامه‌ریزی هدفمند و طراحی الگویی بومی، دستیابی به عدالت جنسیتی و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های نیروی انسانی زن در نظام اداری کشور را دشوار می‌سازد (غنی‌پور، اسدی داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۵۰۵). پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی بومی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال انجام شده است. این پژوهش با تحلیل اسناد بالادستی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، به دنبال استخراج مضامین کلیدی تحلیل کاستی‌های موجود در سیاست‌گذاری‌های کلان کشور در این حوزه است.

۱. مرور پیشینه‌ها

حضور زنان در پست‌های مدیریتی نه تنها در بهبود فرایندهای حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی مؤثر است، بلکه به اتخاذ تصمیمات انسانی‌تر، شفاف‌تر و بلندمدت‌تر منجر می‌شود. (Sultana et al, 2023, p. 477) با این وجود، در بسیاری از نظام‌های اداری، ساختارهای سنتی و مردسالارانه، نبود مسیر شغلی شفاف و ضعف در طراحی سازوکارهای آموزشی و توسعه‌ای برای زنان، مانع اصلی در مسیر رشد آنان است (کاظمی‌پور، ۱۳۹۴، ص. ۱۳؛ احمدی، عزیزی و زبردست، ۱۳۸۹، ص. ۲۵).

با توجه به شرایط خاص ایران و فرصت‌های ناشی از تحول دیجیتال و هوش-مصنوعی، تدوین یک الگوی بومی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان امری ضروری است. چنین الگویی باید بتواند تعامل بین سه سطح فردی، سازمانی و فناورانه را در نظر گرفته و بر اساس اسناد بالادستی، چارچوبی عملیاتی، سنجش‌پذیر و قابل اجرا ارائه دهد. هدف پژوهش حاضر نیز پاسخ به این نیاز و ارائه مدلی بومی، علمی و متناسب با مقتضیات جمهوری اسلامی ایران در عصر تحول دیجیتال است؛ مدلی که بتواند شکاف بین سیاست‌گذاری و عمل را کاهش داده و بستر مشارکت مؤثر زنان در مدیریت سازمان‌های دولتی را فراهم آورد.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی درباره توان‌افزایی زنان در عصر تحول دیجیتال انجام شده‌اند که هرکدام از منظر خاصی به این پدیده نگرسته‌اند. پژوهش

(Dahlum, Knutsen, 2022, p. 123) نشان داد که توان‌افزایی دیجیتال زنان در سازمان‌های دولتی وابسته به دسترسی عادلانه به زیرساخت‌های فناوری و برنامه‌های آموزشی هدفمند در زمینه سواد دیجیتال است. در مطالعه‌ای دیگر، (Buisson, Clement & Leder, 2022, p. 106) با تمرکز بر شرکت‌های فناوری در ایالات متحده، دریافتند که توسعه مهارت‌های هوش مصنوعی و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای زنان، منجر به افزایش مشارکت آنان در سطوح تصمیم‌گیری سازمانی شده است. آنها تأکید کردند که محیط‌های کاری منعطف مبتنی بر فناوری نقش کلیدی در نگهداشت نیروی کار زن دارند.

تحقیقات تانینا و همکاران (۲۰۲۳) در کشور چین نشان داد که سیاست‌های دولت در راستای گسترش شهرهای هوشمند توانسته‌اند به ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی منجر شوند. آنها نتیجه گرفتند که سطح دسترسی زنان به ابزارهای دیجیتال همبستگی مستقیمی با خودکارآمدی مدیریتی آنان دارد. همچنین، در پژوهشی از (Leahy-Warren & Nieuwenhuijze, 2023, p. 162)، که در کشورهای آمریکای لاتین انجام شد، توانمندسازی زنان شاغل در بخش‌های عمومی و غیردولتی مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که برنامه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی در ارزیابی عملکرد شغلی، در صورتی که بدون سوگیری طراحی شوند، می‌توانند به بهبود وضعیت شغلی زنان کمک کنند.

مطالعه‌ای از (آزادی، باقریان و حسابداری، ۱۴۰۱، ص. ۲۳۵)، به بررسی نقش آموزش‌های فناورمحور در توان‌افزایی زنان در سطوح کارشناسی و مدیریتی دستگاه‌های اجرایی پرداخت. یافته‌های آنها حاکی از آن است که ارائه دوره‌های مرتبط با تحول دیجیتال، علی‌رغم محدودیت‌های زیرساختی، توانسته است اعتماد به نفس و مهارت‌های مدیریتی زنان را بهبود بخشد. در مطالعه‌ای دیگر از (غنی‌پور، اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی، ۱۴۰۱، ص. ۴۹۱)، با تحلیل تجربه زنان مدیر در سازمان‌های دولتی ایران، مشخص شد که زنان با دسترسی بیشتر به ابزارهای فناوری اطلاعات، تمایل بیشتری به نوآوری در مدیریت و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی دارند.

همچنین (خسروانی، جعفری و قاسم‌زاده، ۱۴۰۳، ص. ۵۹) در تحقیقی کیفی، چالش‌ها و فرصت‌های استفاده از فناوری‌های نوظهور برای زنان در ادارات دولتی را بررسی

کرده‌اند. آنها به این نتیجه رسیدند که حضور زنان در فضای تحول دیجیتال نیازمند بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های آموزش ضمن خدمت، و همچنین فرهنگ‌سازی در خصوص برابری فرصت‌هاست. در نهایت، پژوهش دهکردیان‌نژاد، نوبخت‌رمضانی و محمدیان (۱۴۰۰) نشان داد که میزان دسترسی به هوش مصنوعی و داده‌های کلان برای زنان مدیر، نقش مهمی در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش کارایی سازمان دارد. یافته‌های آنان تأکید دارد که رویکردهای مبتنی بر داده‌محوری در نظام‌های اداری، می‌تواند به بستری عادلانه‌تر برای رشد زنان بینجامد.

نور و مدنور (۲۰۲۱) مشخص نمودند که توان‌افزایی زنان با قدرت تصمیم‌گیری زنان، دسترسی آسان به اطلاعات و کنترل منابع مرتبط است (Noor & Mohd Nor, 2021, p. 45). در پژوهشی که آزادی، باقریان و حسابداری (۱۴۰۱)، با تمرکز بر نقش و جایگاه زنان در توسعه پایدار، ضمن بررسی برنامه‌های توسعه پنج ساله اول تا ششم جمهوری اسلامی ایران) بیان نمودند که توجه به جایگاه زنان در برنامه‌های پنج‌گانه توسعه بر روی محور حداقل‌ها و حداکثرها در نوسان بوده و یک روند تکاملی را نشان می‌دهد. در مقیاس داخلی توجه به جایگاه زن در فرایند توسعه کشور در برنامه‌های سوم، چهارم و پنجم، دارای روندی رو به بهبود و پیشرفت بوده است.

عباسی و عزیزی (۱۴۰۱) افزایش شاخص‌های بهداشتی و سلامتی در طول اجرای برنامه‌های اول تا چهارم توسعه، تأکید بر اشتغال زنان خانه‌دار و حمایت اقتصادی از زنان سرپرست خانوار توسط معاونت امور زنان و خانواده در دولت نهم، دهم، یازدهم و دوازدهم، استفاده از الگوهای دینی برای ارتقاء شأنیت و مسئولیت‌پذیری زنان در طول اجرای برنامه پنجم و استفاده از ظرفیت‌های کارآفرینی فضای مجازی در طول اجرای برنامه ششم را، عواملی تأثیرگذار بر افزایش توانمندی‌های اجتماعی و اقتصادی زنان ایرانی ارزیابی کردند و همچنین نشان دادند نهادسازی در ساختارهای سیاسی برای مشارکت زنان در عرصه سیاست رسمی کشور در طول اجرای برنامه دوم توسعه، افزایش انجمن‌های مردم‌نهاد زنانه و افزایش مطالعات آکادمیک در حوزه زنان در طول برنامه سوم توسعه، افزایش زنان در مناصب سیاسی طی اجرای برنامه‌های پنجم و ششم توسعه

راه، نیز می‌تواند از مهم‌ترین تأثیرات برنامه‌های توسعه و معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری بر توانمندسازی سیاسی زنان ایرانی باشد.

در پژوهشی دیگر توسط پورخندابی اسدی‌داوودآبادی، احمدی و روشنایی (۱۴۰۱) این نتیجه به‌دست‌آمد که در طول سال‌های مختلف در پیش از انقلاب و حتی پس از انقلاب تغییرات اشتغال زنان روند صعودی یا نزولی منظمی را تجربه نکرده است. در مقایسه اشتغال زنان و مردان نیز نشان‌دهنده برتری همیشگی مردان در بازار کار در طول بررسی آماری از سال (۱۴۰۰-۱۳۳۵) بوده است. همچنین روند بی‌ثبات توسعه در اشتغال زنان و مردان، به‌ویژه زنان نشان‌دهنده آن است که با کوچکترین تغییرات در شرایط اقتصادی، بخش عمده‌ای از نیروی کار زن از بازار خارج شده و این مسأله نه تنها از نظر اقتصادی، بلکه از نظر اجتماعی نیز پیامدهای نامطلوبی را برای جامعه در بر دارد. علی‌پور، زاهدی، ملکی و جوادی‌یگانه (۱۳۹۶) مدعی هستند که برنامه‌های توسعه، از کشمکش‌های گفتمانی در عرصه‌ی سیاست متأثر بوده و بر همین اساس در برنامه‌های اول و دوم عدالت‌آموزشی و بهداشتی مورد توجه قرار گرفته و عدالت‌جنسیتی، در برنامه‌های سوم، چهارم و ششم، بازتاب یافته است (صص. ۲۰۳-۲۲۹).

۲. ادبیات پژوهش

در پژوهش حاضر از «تحلیل محتوای کیفی» به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در این روش برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های متنی از راه فرایندهای طبقه‌بندی نظام-مند، کدبندی و تیم‌سازی یا طراحی الگوی شناخته شده است. باقری‌مقدم، حیرانی و مسیبی (۱۴۰۰) تقسیم‌بندی‌های مختلفی برای مراحل وجود دارد. که در پژوهش حاضر از روش سه مرحله‌ای آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش استفاده شده است. البته لازم به توضیح است که همه رویکردهای تحلیل محتوای کیفی از فرایندی مشابه پیروی می‌کنند که هفت مرحله دارد:

۱. تنظیم پرسشی که پژوهش به دنبال پاسخ آن است. پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر به این صورت است که مهم‌ترین مؤلفه‌های مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ و به دنبال این پرسش، پرسش‌های فرعی شامل مهم‌ترین

مؤلفه‌های زمینه‌ای مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ مهم‌ترین مؤلفه‌های کلی مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است و نیز مهم‌ترین مؤلفه‌های مداخله‌گر مورد تأکید در اسناد بالادستی کشور در خصوص توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ مهم‌ترین راهبردهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه بوده است؟ و در نهایت، به‌عنوان پرسش فرعی آخر، توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال چه پیامدهایی می‌تواند برای کشور به همراه داشته باشد؟

۲. انتخاب نمونه‌هایی که پژوهش به دنبال تحلیل آنها است؛ به منظور پاسخ به پرسش پژوهش، کلیه اسناد بالادستی پیرامون موضوع «توان‌افزایی مدیریتی زنان با تأکید بر عصر تحول دیجیتال» انتخاب شده است که عبارت‌اند از:

- سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)
- سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)
- سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)
- سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)
- سیاست‌های کلی برنامه پنج ساله هفتم (۱۴۰۱)
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
- قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)
- قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)
- قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)
- نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۰)
- نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)
- دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)

۳. رویکرد تحلیل محتوایی که در پژوهش اجرا شده است مشخص می‌گردد؛ در این پژوهش از رویکرد سه مرحله‌ای آماده‌سازی، سازماندهی و گزارش استفاده شده است.

۴. مرحله طرح‌ریزی کردن فرایند کدگذاری؛ در این پژوهش از طرح کدگذاری به صورت قیاسی استفاده شده است.

۵. اجرا کردن فرایند کدگذاری؛ تحلیل محتوای کیفی به خصوص با رویکرد قیاسی شباهت بسیاری به روش نظریه داده‌بنیاد دارد.

به همین منظور در پژوهش حاضر با بررسی به عمل آمده از اسناد بالادستی و انجام کدگذاری مناسب مفاهیم و مقوله‌ها در قالب کدگذاری محوری و در نهایت ترسیم آن در قالب کدگذاری انتخابی انجام شده است. به منظور استخراج شواهد، محتوای اسناد به دقت مطالعه و تحلیل شدند. این مرحله اغلب به عنوان تحلیل مضمون شناخته می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مبنای روش کدگذاری شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در این پژوهش کدگذاری باز طی مرور داده‌های جمع‌آوری شده و بر روی اسناد بالادستی بررسی شده و خلاصه‌نویسی‌های صورت گرفته از اسناد و مدارک از طریق صورت‌بندی آنها در جداول متناسب انجام شد. زمانی که سند بالادستی اول مطالعه شد، تمامی متون آن خط‌به‌خط بررسی و به جمله‌ها و عبارتهایی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های اولیه (کدگذاری باز) تلقی شدند. سپس همه کدها در قالب عبارت‌ها استخراج شد.

۶. تعیین اعتبار و پایایی؛ لینگن و گوبا (۲۰۰۵) چهار معیار برای ارزیابی نتایج پژوهش‌های کیفی ارائه دادند. باورپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و اعتمادپذیری (ص. ۲۸۱).

باورپذیری (قابلیت اعتبار) به بازنمایی کافی سازه اجتماعی اشاره دارد که محقق به دنبال بررسی آن است. در تحقیق حاضر برای باورپذیری تحقیق از بررسی و تعامل بلند مدت با داده‌ها به دلیل تجربه زیسته هر چهار پژوهشگر مقاله به عنوان شاغلین دستگاه‌های اجرایی کشور و با توجه به حضور مستمر در جلسات مدیریتی و کارشناسی در همین مدت به عنوان کارشناسان و مجریان پروژه، سه‌سوسازی (جمع‌آوری داده‌ها از منابع و روش‌های مختلف) به دلیل استفاده از اسناد استفاده شده است.

انتقال‌پذیری به معنی قابلیت تعمیم پژوهش به سایر حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه است. در این زمینه ضمن جامعیت بخشیدن به داده‌ها از طریق بررسی تمام کارکردهای توان-افزایی زنان و تلاش برای کفایت داده‌ها، افزایش انتقال‌پذیری صورت گرفت. اطمینان‌پذیری درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران اطلاق می‌شود. پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای کدگذاری، ثبت دقیق مراحل و شیوه ترکیب، تلفیق و تلخیص داده‌ها می‌تواند به دیگر پژوهشگران در تکرار پژوهش و البته نه لزوماً رسیدن به نتایج مشابه کمک کند. تأییدپذیر بودن به معنای پرهیز از سوگیری و بیانگر تلاش پژوهشگر در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است. انسجام درونی شامل داده‌های خام، کدها، و فرآیند کدگذاری به تأیید ۷ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و ۳ نفر از خبرگان حوزه روش‌شناسی پژوهش کیفی رسیده است. ۷. تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری؛ در این مرحله یافته‌های پژوهش در قالب مقوله و مفهوم کدگذاری می‌شود. در نهایت الگویی ترسیمی از توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال ارائه شده است.

۳. یافته‌های پژوهش

در این بخش ضمن بررسی کامل ۱۳ سند مطرح شده در قسمت قبل، کدهای استخراج شده بر اساس آن اسناد در قالب جدول‌های مناسب در ادامه ارائه می‌شود. لازم به ذکر است کدگذاری محوری پژوهش حاضر با الهام از نظریه داده بنیاد در قالب شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توجه و اهمیت به توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال است که در نهایت الگویی ترسیمی از افزایش زنان ارائه می‌شود.

۳-۱. شرایط علی

شرایط علی بیانگر مقوله‌هایی است که به‌صورت مستقیم بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند و به نحوی سبب تمرکز پژوهش بر پدیده اصلی می‌شوند. در این پژوهش دلایل توجه و اهمیت به مبحث توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال مدنظر بوده است که مقوله‌های مناسب آن در قالب شرایط علی بیان شده

است. پس از بررسی و کدگذاری صورت گرفته، دلایل اهمیت و توجه به توان‌افزایی زنان در قالب پنج دسته کلی شناسایی شدند.

۱. سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات

۲. سطح آموزش مدیریتی و عمومی

۳. سطح آموزش دانشگاهی

۴. سطح آموزش در مدرسه

۵. میل به مشارکت اجتماعی بانوان

شرح کامل کدگذاری و خروجی آن در قالب جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول (۱): مقوله‌های علی توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مؤلفه‌ها	ردیف
ماده ۲	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	آشنایی با تصمیم‌گیری داده محور در راستای رفع چالش‌های نظام حکمرانی	سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات	۱
ماده ۲۸		آموزش فناوری اطلاعات کارکنان دولت		
بند ۲	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	آموزش نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد متناسب با نیازهای دستگاه- های اجرایی		
بند ۵	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان.	سطح آموزش مدیریتی و عمومی	۲
ماده ۲		طی دوره‌های آموزشی سطح مدیریتی مربوط؛		
ماده ۹۳	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت	آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها	سطح آموزش دانشگاهی	۳

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مؤلفه‌ها	ردیف
جدول شماره (۲۱)	جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)			
ماده ۹۵- تبصره ۲		دروس عملی و مهارتی به- صورت همزمان در دانشگاه- ها		
ماده ۲	دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)	دارا بودن مدرک تحصیلی (حداقل لیسانس) در یکی از مقاطع و رشته‌های تحصیلی مندرج در شرایط احراز		
ماده ۱۲۰	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی	برخوردار از دانش پیشرفته		
راهبرد کلان ۶- اقدام ملی ۴۲	نقشه جامع علمی کشور (۱۳۹۰)	تقویت نظام استعدادیابی، مشاوره و هدایت تحصیلی در آموزش عمومی	سطح آموزش در مدرسه	۴
ماده ۸۱- بند ث	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	حضور اجتماعی بانوان	میل به مشارکت اجتماعی بانوان	۵

منبع: نگارندگان

۳-۲. شرایط زمینه‌ای

ویژگی‌های زمینه‌ای عواملی را شامل می‌شوند که بدون آنها فرایند تدوین و پیاده‌سازی تقویت جایگاه سازمانی زنان امکان‌پذیر نخواهد بود. زمینه یا بستر حاکم شرایط خاصی است که برای کنترل و هدایت پدیده استفاده می‌شود و دربرگیرنده مقوله‌های زمینه‌ای

است. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و انجام کدگذاری در مرحله اول و دوم، هفت مقوله اصلی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند که عوامل اصلی در پیاده‌سازی تقویت جایگاه سازمانی زنان‌اند. این مقوله‌ها عبارت‌اند از:

۱. زیرساخت سازمانی
۲. زیرساخت فیزیکی
۳. زیرساخت نوآوری
۴. زیرساخت قانونی
۵. زیرساخت فناوری
۶. فرصت‌های شغلی پایدار
۷. آگاهی اجتماعی

در ادامه در قالب جدول شماره (۲) شرح کامل کدگذاری این بخش ارائه می‌شود.
جدول (۲): مقوله‌های زمینه‌ای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		ایجاد معاونت یا مرکز یا سازمان «نوآوری، هوشمندسازی و امنیت» متناسب با مأموریت هر یک از دستگاه‌های اجرایی کشور	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۱۰۷- بند ب
۱	زیرساخت سازمانی	بازآرایی و ارتقای ساختار و تشکیلات حوزه زنان و خانواده مشتمل بر ساختار معاونت امور زنان و خانواده ریاست و ساختار مشاوران امور زنان و خانواده دستگاه‌های اجرایی، جهت بهبود و تقویت راهبری اجرایی سیاست‌ها و قوانین حوزه زنان و خانواده، نظارت بر دستگاه‌ها و قوانین	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۸۱- بند الف

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		حوزه زنان و خانواده و ایجاد انسجام بین معاونت امور زنان و خانواده ریاست جمهوری و مشاوران امور زنان و خانواده دستگاه‌های اجرائی		
۲	زیرساخت فیزیکی	ساختمان‌ها، فضاهای اداری و تجهیزات	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری» - بند د
		توسعه مراکز خلاق و نوآور مادر و کودک و افزایش سهم زیرساخت - های شتاب‌دهی نوآوری	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۸۱ - بند ث
۳	زیرساخت نوآوری	زیرساخت‌های شتاب‌دهی نوآوری	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۷۹
		حمایت از روحیه نوآوری	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۲۶
۴	زیرساخت قانونی	قانون مدیریت داده‌ها و اطلاعات ملی	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی	ماده ۱۰۷ - بند ب

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
			ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	
		توسعه نظام اداری الکترونیک	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۱۵
		برنامه عملیاتی استقرار و پیاده سازی چرخه هوشمندسازی، اصلاح فرایندها و استقرار نظام حکمرانی داده مبنا	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۱۰۷- بند پ
		پنجره ملی خدمات دولت هوشمند	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۱۰۷- بند ج
		به‌کارگیری هوش مصنوعی در سازمان‌ها	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۲۰
		دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۱۶
		ایجاد نظام مدیریت یکپارچه فناوری و نوآوری در دستگاه‌های اجرایی	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)	ماده ۵۱- بند ۳
۵	زیرساخت فناوری			

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۶	فرصت- های شغلی پایدار	فرصت‌های شغلی پایدار	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	بند ۳
۷	آگاهی اجتماعی	بسترسازی و آگاهی‌رسانی نقش فعال بانوان در ایران (فرصت‌ها و چالش‌ها)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	ماده ۸۰- بند ب- تبصره ۲

منبع: نگارندگان

۳-۳. شرایط مداخله‌گر

این شرایط یا مقوله‌ها به حذف و اصلاح شرایط علی می‌پردازند و بر کنش‌های متقابل تأثیر دارند. این بخش دربرگیرنده مؤلفه‌هایی است که روی پدیده اصلی یعنی توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال تأثیر می‌گذارد و می‌تواند پیامدهای خاصی داشته باشد. مقوله‌های توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال در شرایط مداخله‌گر به ۶ طبقه کلی تقسیم‌بندی شده است که عبارت‌اند از:

۱. تعادل کار و خانواده
 ۲. اخلاق حرفه ای
 ۳. قوانین و مقررات استخدامی
 ۴. مسیر شغلی بهینه بانوان
 ۵. نظام جبران خدمات
 ۶. شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری
- در ادامه خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۳) ارائه می‌شود.

جدول (۳): مقوله‌های مداخله‌گر توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۱	تبادل کار و خانواده	کاهش ساعات کاری بانوان با شرایط خاص	قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)	ماده واحده
		فراموش نشدن وظایف خانوادگی توسط بانوان	سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)	بند ۵
		توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری.	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۹
۲	اخلاق حرفه‌ای	ارتقای استانداردهای اخلاق حرفه‌ای و فرهنگ کاری با هدف بهبود عملکرد	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی» - بند ج
۳	قوانین و مقررات استخدامی	همراهی دولت در سن بازنشستگی خانم‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۲۹-تبصره ۱
		ارتقای همدمی کارمندان با برنامه‌های دولت	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بنده
۴	مسیر شغلی بهینه بانوان	بهینه‌سازی مسیر شغلی	ماده ۸	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)
		استقرار نظام جانشین‌پروری و مدیریت مسیر شغلی کارمندان	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بند ب

ماده ۹	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ارتقاء خدمات رفاهی	نظام جبران خدمات	۵
ماده ۱۰	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	استقرار نظام شایسته- سالاری	شایسته- سالاری و عدالت- محوری	۶
ماده ۱۲۱	سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی	فرصت‌های برابر زنان و مردان		
بند ۲	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	عدالت‌محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی		
بند ۶	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات		
بند ۱۳	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	عدالت‌محوری، شفافیت و روزآمدی		
بند ۴	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	دانش‌گرایی و شایسته- سالاری		

منبع: نگارندگان

۳-۴. راهبردها

در صورتی که پدیده‌محوری با موفقیت هدایت شود، تأمین‌کننده شرایط علی خواهد شد. در واقع راهبردها برای هدایت پدیده‌محوری پیامدهایی دارند که سبب حل مسأله علی می‌شوند. در این پژوهش پیامدها که با تأمین آنها پیاده‌سازی، اهمیت و توجه به تقویت جایگاه توان‌افزایی مدیریتی زنان را بیان می‌دارد شامل ۴ پیامد است که اهمیت تقویت جایگاه سازمانی زنان را برجسته می‌سازد که این پیامدها عبارت‌اند از:

۱. بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد

تحول دیجیتال

۲. طرح جامع توانمندسازی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی با رویکرد تحول

دیجیتال

۳. بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان

۴. پروفایل حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل در دستگاه‌های اجرایی

خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۴) در ادامه ارائه شده است.

جدول (۴): راهبردهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور

در عصر تحول دیجیتال

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
۱	بازنگری نظام آموزش رسمی در مقاطع آموزش عمومی و آموزش عالی با رویکرد تحول دیجیتال	ارتقاء نظام توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۸
		کلاس‌های هوشمند و فناوری پایه (با اولویت مناطق محروم)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۸۷- جدول شماره (۲۰)
		آموزش‌های مهارتی و حرفه‌ای در دانشگاه‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۹۳- جدول شماره (۲۱)
		دروس عملی و مهارتی را نیز در دانشگاه‌ها	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	ماده ۹۵- تبصره ۲
۲		تدوین سند برنامه‌ریزی نیروی انسانی جهت تمهید و پیش‌بینی نیروی انسانی آشنا با ارتباطات و فناوری اطلاعات	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۲۶

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
ماده ۲۸	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	پیوست آموزش‌ها و مهارت‌های مورد نیاز فناوری اطلاعات در دستگاه‌های اجرایی		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	برنامه‌ریزی و ساماندهی نیروی کار بخش دولتی (مدیریت عرضه و تقاضا)	طرح جامع توانمندسازی بانوان شاغل در دستگاه- های اجرایی با رویکرد تحول دیجیتال	
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	اجرای برنامه‌های آموزش شغلی متناسب با نیازهای عمومی و تخصصی هر دستگاه اجرایی		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ب	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹- ۱۳۹۷)	اجرای برنامه ارزیابی و تربیت مدیران (بر اساس مدل‌های شایستگی)		
ماده ۵۱- بند ۴	قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور (۱۳۹۵)	ارتقای یادگیری فناوری در سطح ملی		
ماده ۶۶- بند ت	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳- ۱۴۰۷)	برنامه ملی رشد مهارت- های رقومی کشور		
ماده ۱۱۹	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت	تدوین سند جامع پیشرفت و تحول		

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		آموزش‌های غیررسمی و مهارتی فنی و حرفه‌ای بر مبنای آمایش سرزمین، تقاضای بازار کار، تغییرات فناوری‌های نوین و مشاغل آینده	جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	
		توأم کردن آموزش و مهارت و جلب همکاری بنگاه‌های اقتصادی جهت استفاده از ظرفیت آنها	سیاست‌های کلی اشتغال (۱۳۹۰)	بند ۲
		بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹)	بند ۳
		تربیت مدیران کارآ و توانمند برای آینده و توسعه مشارکت زنان و جوانان در مدیریت	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹) - (۱۳۹۷)
		برنامه اشتغال بانوان با رعایت نقش زن در خانواده	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	ماده ۸۰ - بند ث
		افزایش مهارت‌های شغلی زنان (در قالب برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی)	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳) - (۱۴۰۷)	ماده ۷۹

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی	دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۵)	ماده ۲
		به‌کارگیری نیروی انسانی با مدارک تحصیلی لیسانس و بالاتر	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	
۳	بازنگری قوانین و مقررات استخدامی در جهت کاهش دغدغه‌های خانوادگی بانوان	کاهش ساعات کار هفتگی بانوان با شرایط خاص	قانون کاهش ساعات کار بانوان شاغل دارای شرایط خاص (۱۳۹۵)	ماده واحده
۴	پرو فایل حرفه‌ای شایستگی بانوان شاغل در دستگاه - های اجرایی	راه‌اندازی «شناسنامه فعالیت کارکنان نظام اداری»	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ماده ۸
		الزام دستگاه‌ها به انتخاب، انتصاب و ارتقاء جدید در رابطه با تمام پست‌های مدیریتی بر اساس این برنامه و تشکیل بانک اطلاعات مدیران	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی» - بند ب

منبع: نگارندگان

بر اساس تحلیل اسناد بالادستی پژوهش حاضر، آموزش‌های حرفه‌ای تخصصی به صورت رسمی و غیررسمی، تشویق به مشارکت زنان در تصمیم‌گیری‌های کلان و برابری فرصت‌های سازمانی، بهره‌گیری از سرمایه انسانی زنان به ترتیب بیشترین تعداد کد را در میان سایر عوامل به خود اختصاص دادند که نشان‌دهنده درجه اهمیت این عوامل در میان سایر عوامل استخراج شده است.

۳-۵. پیامدها

در صورتی که پدیده‌محوری با موفقیت هدایت شود، تأمین‌کننده شرایط علی خواهد شد. در واقع راهبردها برای هدایت پدیده‌محوری پیامدهایی دارند که سبب حل مسأله علی می‌شوند. در این پژوهش پیامدها که با تأمین آنها پیاده‌سازی، اهمیت و توجه به تقویت جایگاه سازمانی زنان را بیان می‌دارد شامل ۳ پیامد است که اهمیت تقویت جایگاه توان‌افزایی زنان در مدیریت و حکمرانی سازمان و جامعه را برجسته می‌سازد که این پیامدها عبارت‌اند از:

۱. بهره‌وری سازمانی
۲. کاهش فساد اداری
۳. تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌ها دولتی در سطوح مدیریتی
۴. رضایت شغلی بانوان
۵. ارتقاء فرهنگ سازمانی
۶. ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی
۷. بهبود اقتصاد خانواده
۸. تحکیم نهاد خانواده
۹. نگهداشت نیروی انسانی متخصص

خروجی این بخش در قالب جدول شماره (۵) در ادامه ارائه شده است.

جدول (۵): پیامدهای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
ماده ۲۰	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	ارتقاء بهره‌وری سازمان	بهره‌وری سازمانی	۱
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت» - بند ه	برنامه جامع اصلاح نظام اداری - دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	کاهش هزینه‌های دولت و ارتقای کیفیت خدمات		

ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	کاهش هزینه‌های جاری		
بند ۳	سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی (۱۳۹۲)	رشد بهره‌وری مالی		
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	تسریع در انجام خدمات و تسهیل دسترسی مردم به خدمات		
ب برنامه اول: «مهندسی نقش و ساختار دولت»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	تسریع و تسهیل در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	ارتقای کیفیت مدیریت دستگاه‌های اجرایی		
برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	ارتقای کیفیت در ارائه خدمات		
برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	افزایش سرعت و تسهیل در دسترسی به خدمات		
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	بهبود کیفیت عملکرد و ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی		

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم	سند	ماده مربوطه
		ارتقای کارایی کارکنان و اثربخشی سازمان- های دولتی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۲	کاهش فساد اداری	کاهش فساد اداری، ارتقای شفافیت و اعتماد عمومی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	برنامه دوم: «توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری»- بنده
۳	تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌های دولتی در سطوح مدیریتی	متناسب سازی حجم نیروی انسانی دولت و افزایش چابکی دستگاه‌های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بنده
۴	رضایت شغلی بانوان	ایجاد رضایت شغلی و ارتقای سطح فرهنگ سازمانی در دستگاه- های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۵	ارتقاء فرهنگ سازمانی	هویت بخشی به کارمندان بخش دولتی متناسب با فرهنگ سازمانی این بخش ارتقای وجدان کاری مدیران و کارکنان و بهبود نظم و انضباط اداری و مالی در دستگاه‌های اجرایی	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۷-۱۳۹۹)	برنامه ششم: «توسعه فرهنگ سازمانی»- بنده
۶	ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی	بهبود جایگاه ایران در شاخص بین‌المللی	قانون برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت	ماده ۱۰۷- بند ث

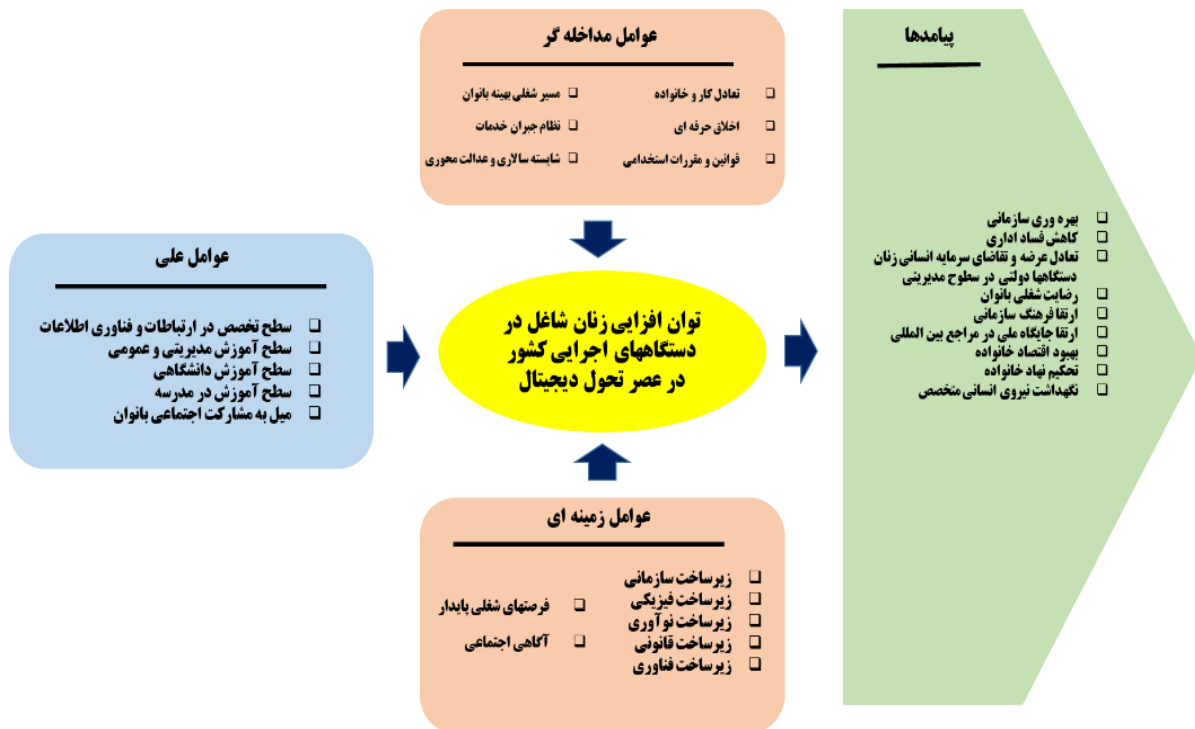
ماده مربوطه	سند	مفاهیم	مقوله‌ها	ردیف
	جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)	توسعه دولت الکترونیک		
بند ۹	سیاست‌های کلی خانواده (۱۳۹۵)	ارتقاء معیشت و اقتصاد خانواده‌ها	بهبود اقتصاد خانواده	۷
بند ۱۵	سیاست‌های کلی برنامه هفتم	تحکیم نهاد خانواده و رفع موانع رشد و شکوفایی بانوان.	تحکیم نهاد خانواده	۸
ماده ۲۷	نقشه راه دولت هوشمند (۱۴۰۴)	جذب نخبگان و حفظ و نگهداری نیروهای متخصص فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	نگهداشت نیروی انسانی متخصص	۹
برنامه چهارم: «مدیریت سرمایه انسانی»- بند ه	برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷)	تسهیل جذب و نگهداشت نیروهای متخصص در ستاد دولت		

منبع: نگارندگان

بر اساس تحلیل اسناد بالادستی پژوهش حاضر، آموزش حرفه‌ای و مهارتی رسمی (در مدرسه و دانشگاه) و غیررسمی (عمومی و دستگاه‌های اجرایی)، حل دغدغه‌های خانوادگی زنان مدیر و همچنین شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری در بهینه‌سازی مسیر شغلی، بیشترین تم‌های استخراج شده می‌باشند.

همان‌گونه که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، عوامل مؤثر بر توان‌افزایی زنان در سه بعد عوامل علی، شرایط زمینه‌ای و همچنین شرایط مداخله‌گر ارائه شده‌اند.

شکل (۱): الگوی ترسیمی عوامل و شرایط مؤثر بر توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی کشور در عصر تحول دیجیتال



منبع: نگارندگان

عوامل علی شامل سطح تخصص در ارتباطات و فناوری اطلاعات، سطح آموزش مدیریتی و عمومی، سطح آموزش دانشگاهی، سطح آموزش در مدرسه و میل به مشارکت اجتماعی بانوان می‌باشد. شرایط زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های سازمانی، فیزیکی، نوآوری، قانونی و فناوری و همچنین فرصت‌های شغلی پایدار و آگاهی اجتماعی می‌باشد. همچنین شرایط مداخله‌گر شامل تعادل کار و خانواده، اخلاق حرفه‌ای، قوانین و مقررات استخدامی، مسیر شغلی بانوان، نظام جبران خدمات و شایسته‌سالاری و عدالت-معنوی می‌باشد. پیامدها نیز به‌صورت بهره‌وری سازمانی، کاهش فساد اداری، تعادل عرضه و تقاضای سرمایه انسانی زنان دستگاه‌ها دولتی در سطوح مدیریتی، رضایت شغلی

بانوان، ارتقاء فرهنگ سازمانی، ارتقاء جایگاه ملی در مراجع بین‌المللی، بهبود اقتصاد خانواده، تحکیم نهاد خانواده و نگهداشت نیروی انسانی متخصص مطرح گردیده‌اند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای توان‌افزایی مدیریتی زنان شاغل در دستگاه‌های اجرایی در عصر تحول دیجیتال، نشان داد که مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران به‌وضوح به موضوع توان‌افزایی مدیریتی زنان پرداخته‌اند. مهم‌ترین عوامل علی شامل سطح آموزش در حوزه‌های مختلف (از مدرسه، دانشگاه تا آموزش‌های حرفه‌ای مدیریتی) و میل به مشارکت اجتماعی است که با یافته‌های (اکبری و علیزاده، ۱۴۰۰، ص. ۳۰۸) همخوانی دارد. آنها نیز بر نقش کلیدی آموزش و ارتقای دانش دیجیتال در ارتقای جایگاه مدیریتی زنان تأکید کرده‌اند. همچنین، سطح تخصص در حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از عوامل علی، با یافته‌های (Mukendi & Manda, 2022, p. 51) هم‌راستاست که بر مهارت‌های فناورانه به‌عنوان پیش‌نیاز مشارکت مؤثر زنان در رهبری دیجیتال تأکید دارند.

عوامل زمینه‌ای نظیر زیرساخت‌های قانونی، نوآوری و فناوری در طراحی مسیر توسعه توان‌افزایی زنان بسیار تعیین‌کننده‌اند. پژوهش (Moscoso, 2022, p. 78) نیز نشان داده که نبود زیرساخت‌های فناورانه و قانونی مناسب، یکی از موانع اصلی حضور مؤثر زنان در سطوح مدیریتی در بدنه دولتی کشورهای آسیایی است. همچنین وجود فرصت‌های شغلی پایدار و آگاهی اجتماعی با پژوهش (حسین‌پوربرنج‌آباد، ۱۴۰۰، ص. ۷۹) مطابقت دارد که بر اهمیت زمینه‌های اجتماعی و پایداری اشتغال برای توسعه توانمندی‌های زنان تأکید می‌کنند.

در زمینه عوامل مداخله‌گر، تعادل کار و خانواده، نظام جبران خدمات و مسیر شغلی بهینه بانوان به‌عنوان عوامل کلیدی استخراج شدند. این موارد با نتایج پژوهش‌های (Bryan & Mekonnen, 2023, p. 481) و (کوچی و داوودی، ۱۳۹۶، ص. ۱۲۷) که به تأثیر ساختارهای سازمانی و سیاست‌های منابع انسانی در توان‌افزایی زنان پرداخته‌اند، تطابق دارند.

راهبردهای ارائه‌شده در این پژوهش همچون «طرح جامع توانمندسازی بانوان با رویکرد تحول دیجیتال» و «پروفایل حرفه‌ای شایستگی» نیز نوآورانه بوده و با پیشنهاد (Sheldon & Shwachman Kaminaga, 2023, p. 105) برای بازطراحی شایستگی‌های دیجیتال زنان مدیر در سازمان‌های دولتی مطابقت دارد.

در نهایت، پیامدهای مهمی مانند رضایت شغلی، بهبود فرهنگ سازمانی، بهره‌وری و تحکیم نهاد خانواده به‌عنوان نتایج اجرای الگوی پیشنهادی شناسایی شدند. این پیامدها با یافته‌های (Abdu et al., 2022, p. 121) که به رابطه میان توانمندسازی زنان و اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند، همسوست.

بر اساس یافته‌های پژوهش به مسئولین امر، قانون‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان قوه قضاییه و قوه مجریه پیشنهاد می‌گردد بازنگری در محتوای برنامه‌های درسی در سطوح عمومی و دانشگاهی را در اولویت نخست قرار دهند. مهارت‌های مدیریتی و شایستگی‌های دیجیتال، امروزه به‌عنوان مهارت‌های کلیدی برای ایفای نقش در نظام اداری مدرن شناخته می‌شوند. از این رو، گنجاندن آموزش‌هایی با رویکرد تقویت توانمندی‌های فناورانه، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و مهارت‌های بین‌فردی، به‌ویژه برای دختران و دانش‌آموزان زن، در مسیر پرورش نسل آینده مدیران زن بسیار حائز اهمیت است.

نتایج تحلیل اسناد نشان می‌دهد که راهبردهایی چون توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه فناوری‌های دیجیتال برای زنان مدیر، ایجاد شبکه‌های ارتباطی حرفه‌ای دیجیتال برای تبادل دانش، ارتقای دسترسی به فرصت‌های یادگیری مبتنی بر هوش-مصنوعی و تحلیل داده، و همچنین توانمندسازی زنان در مهارت‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، به‌عنوان محورهای اصلی طراحی الگو برای توان‌افزایی مدیریتی زنان قابل استناد است. بر این اساس، یکی از اقدامات مؤثر، طراحی برنامه‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال ویژه زنان شاغل در مدیریت‌های میانی و ارشد است که ضمن افزایش آمادگی آنان برای پذیرش نقش‌های راهبردی، شکاف مهارتی موجود در محیط‌های دیجیتال را نیز کاهش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های تخصصی در حوزه استفاده از

هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری سازمانی برای مدیران زن برگزار شود تا آنان بتوانند داده‌های تحلیلی را به نحو مؤثرتری در برنامه‌ریزی‌های اجرایی به‌کارگیرند.

پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی و نهادهای سیاست‌گذار، با همکاری سازمان امور استخدامی و وزارت ارتباطات، نسبت به تدوین یک برنامه جامع شایستگی دیجیتال برای زنان شاغل در حوزه‌های مختلف اقدام کنند. این برنامه می‌تواند با تعیین شاخص‌های مشخص از سطح دانش فناورانه، تسلط بر نرم‌افزارهای تخصصی، سواد داده و تحلیل اطلاعات آغاز شده و با دوره‌های آموزشی هدفمند برای ارتقای قابلیت‌های فناورانه تکمیل شود. چنین برنامه‌ای موجب افزایش تاب‌آوری زنان در برابر تحولات سریع فناوری و تقویت حضور آنان در سطوح تصمیم‌سازی خواهد شد.

در حوزه سیاست‌گذاری‌های سرمایه انسانی کشور، بازنگری در قوانین و ضوابط استخدامی، ارتقاء و جبران خدمات با تمرکز بر ملاحظات خانواده‌محور امری ضروری به‌نظر می‌رسد. بسیاری از زنان به دلیل تعارض نقش‌های خانوادگی و شغلی، فرصت‌های رشد شغلی را از دست می‌دهند. بنابراین، تنظیم سیاست‌هایی نظیر انعطاف در ساعات کاری، امکان دورکاری، مرخصی‌های حمایتی، تسهیلات آموزشی حین خدمت و توازن میان کار و زندگی، از جمله راهکارهایی است که می‌تواند حضور زنان را در عرصه مدیریت پایدارتر و اثربخش‌تر کند.

طراحی و استقرار نظام رتبه‌بندی برای بانوان مدیر و ایجاد پروفایل شغلی شفاف برای مسیر ارتقاء شغلی آنان است. چنین نظامی، بر مبنای شایستگی، عملکرد، مهارت‌های نرم و سوابق حرفه‌ای، امکان ارزیابی عادلانه و ارتقای شغلی منسجم را فراهم می‌آورد. همچنین پروفایل‌های شغلی مبتنی بر داده می‌توانند مبنای مناسبی برای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارتقای سازمان‌ها قرار گیرند.

دولت باید با بهره‌گیری از ابزارهای نوین حکمرانی داده‌محور، اطلاعات مربوط به جنسیت، موقعیت شغلی، شکاف‌های عملکردی و فرصت‌های ارتقای زنان را پایش کرده و بستر مناسب برای حضور برابر فراهم آورد. این مهم، علاوه بر بهبود کارایی سازمانی، به تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی نسبت به نظام اداری نیز کمک خواهد کرد. ایجاد سیستم‌های مشاوره‌ای مبتنی بر فناوری برای پشتیبانی از زنان مدیر در فرآیند

تصمیم‌گیری، تشکیل گروه‌های همیاری دیجیتال در دستگاه‌های اجرایی برای تبادل تجربیات مدیریتی و فناورانه، و تدوین دستورالعمل‌های حمایتی از کاربست فناوری‌های نوظهور توسط زنان، از دیگر راهکارهایی است که می‌تواند توسعه توان مدیریتی آنان را شتاب بخشد. ارتقای سهم زنان در فرآیندهای حکمرانی داده‌محور و ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت در پروژه‌های ملی هوشمندسازی دولت نیز در زمره پیشنهاد‌های کلیدی است که باید به آن توجه شود.

با نگاهی به اسناد بالادستی کشور، به‌ویژه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام اداری و برنامه‌های توسعه‌ای، ضرورت برنامه‌ریزی نظام‌مند برای بهره‌گیری بهینه از ظرفیت مدیریتی زنان کاملاً مشهود است. این برنامه‌ریزی باید ضمن توجه به مقتضیات فرهنگی و اجتماعی کشور، با رویکرد آینده‌نگر و فناورانه صورت گیرد. در این راستا، ارتقای فرهنگ سازمانی در پذیرش فناوری‌های نوین توسط مدیران زن، بهبود زیرساخت‌های دیجیتال در دستگاه‌های اجرایی، و حمایت فعالانه از سیاست‌های ترویجی حضور زنان در عرصه‌های مدیریتی فناورانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد از چالش‌های کلیدی در زمینه تحقق توان‌افزایی مدیریتی زنان در دستگاه‌های اجرایی، ضعف موجود در سبک سندنویسی اسناد بالادستی مرتبط با این حوزه است. تحلیل محتوای اسناد نشان می‌دهد که بسیاری از این متون فاقد انسجام مفهومی، پیوستگی ساختاری و رویکرد عملیاتی هستند؛ به عبارتی، استفاده محدود از اصول فنی سندنویسی نظیر تعیین دقیق مسأله، هدف‌گذاری‌های قابل اندازه‌گیری، تعریف شاخص‌های ارزیابی و به‌خصوص پیش‌بینی الزامات و ضمانت اجرایی، موجب شده است این اسناد بیشتر جنبه بیانیه‌ای و آرمانی پیدا کنند تا راهبردی و اجرایی.

علاوه بر این، نبود اسناد مکمل ازجمله نقشه راه، برنامه اقدام، و دستورالعمل‌های اجرایی باعث شده است تا سیاست‌های مطرح‌شده در سطح اجرا دچار وقفه یا انحراف شوند. لذا پیشنهاد می‌شود در تدوین یا بازنگری اسناد این حوزه به‌موازات اسناد اصلی، ابتدا آسیب‌شناسی کارکردی و ساختاری از اسناد قبلی صورت گیرد و سپس سند یا قانون

و مقررات جدید تدوین گردد. همچنین از شاخص‌های مناسب جهت رصد و کنترل اقدامات عملیاتی استفاده شود.

این پژوهش گامی در جهت استفاده از ظرفیت‌های اسناد بالادستی در تدوین سیاست‌های توان‌افزایی مدیریتی زنان در عصر دیجیتال به‌شمار می‌رود و می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای سیاست‌گذاری آینده‌نگر در این حوزه به‌کار رود. همچنین چنین رویکردی می‌تواند به توسعه پایدار، افزایش بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و تحقق عدالت اجتماعی کمک شایانی نماید و زنان را به‌عنوان نیروی راهبردی در عرصه حکمرانی دیجیتال آینده کشور معرفی کند. به‌عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد ضمن مصاحبه‌های عمیق و نشست‌های تخصصی، چالش‌ها و راهکارهای اجرایی توان‌افزایی زنان در هر یک از صنایع و یا بخش‌ها به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گیرد و بر آن اساس، به پیشنهادهای بهتر و عمیق‌تری به اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه ملی یا بخشی ختم گردد.

کتابنامه

احمدی، قادر؛ عزیزی، محمدمهدی و زبردست، اسفندیار (۱۳۸۹). بررسی تطبیقی پراکنده‌رویی در سه شهر میانی ایران. *نشریه نامه معماری و شهرسازی*. ۳ (۵). ۲۵.

<https://www.magiran.com/paper/1161679>

اکبری، انصار و علیزاده، هوشمند (۱۴۰۰). *مقایسه‌ی شاخص‌های توانمندی روان‌شناختی زنان در مقایسه با مردان شهر سنندج*. همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. مجموعه مقالات دهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. ۳۰۲-۳۰۱.

آزادی، بهنام؛ باقریان، سعیده؛ باقریان، سمیه و حسابداری، کارشناس (۱۴۰۱). نقش و جایگاه زنان در توسعه پایدار (مطالعه موردی: برنامه‌های توسعه پنج ساله اول تا ششم جمهوری اسلامی ایران). *رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت*. ۳۵ (۵). ۲۲۱-۲۳۷.

باقری‌مقدم، ناصر؛ حیرانی، حسین و مسیبی، علیرضا (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی جهت افزایش سهم داخل در اجرای پروژه‌های فناورانه صنعت نفت و گاز بر اساس تحلیل محتوای اسناد بالادستی کشور. *رهیافت*. ۳۱ (۴). ۶۱-۷۴.

doi:10.22034/rahyaft.2022.11024.1299

باقری، معصومه؛ حسینی، محمدرضا و خوشکلام، نرگس (۱۴۰۱). واکاوی کیفی توانمندسازی زنان در کنترل آسیب‌های اجتماعی. *مطالعات راهبردی زنان*. ۲۴ (۹۶). ۱۴۷-۱۷۸.

doi: 10.22095/jwss.2022.300160.2767

ابراهیم پورشاگردی، لیلا و سواد، عصمت (۲۰۱۸). نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در حمایت و پیگیری از مطالبات زنان در نظام فقهی و حقوقی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه فقه و تاریخ تمدن*. ۱۴ (۵۵). ۱۵۵-۱۷۴.

Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/۱۹۶۲۶۴۸>

جهان‌بین، رضا؛ بابایی‌اقدام، فریدون؛ روستایی، شهریور؛ و اصغری زمانی، اکبر (۱۴۰۰). تحلیل و سنجش رابطه کلیشه‌های جنسیتی و توانمندسازی زنان در نواحی فقیرنشین شهری (مطالعه موردی: سکونتگاه‌های غیررسمی شهر ایلام). *نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی*. ۲۵ (۷۷). ۴۷-۵۹.

[magiran.com/p2340426](https://www.magiran.com/p2340426)

حسین‌پوربرنج‌آباد، لیلا (۱۴۰۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی زنان (مطالعه موردی: سازمان مدیریت صنعتی). *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*. ۵ (۶۸). ۸۰-۹۴.

[magiran.com/p2308009](https://www.magiran.com/p2308009)

خسروانی، الهام؛ جعفری، مصطفی؛ و قاسم‌زاده، فاطمه (۱۴۰۳). طراحی الگویی برای توان‌افزایی زنان در قوه قضاییه. *فصلنامه زن و جامعه*. ۱۵ (۵۸). ۴۹-۶۴.

دهکردیان‌نژاد، معصومه؛ نویخت‌رمضانی، زهرا و محمدیان، فریبا (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی زن. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳ (۶۸). ۲۶۴-۳۰۰.

doi: 10.22089/smrj.2020.8689.2963

عباسی، ابراهیم و عزیزی، نوش آفرین (۱۴۰۱). برنامه‌های توسعه و توانمندسازی زنان پس از انقلاب. *فصلنامه علمی رهیافتهای سیاسی و بین‌المللی*. ۱۴ (۲). ۱۸۵-۲۱۰.

عظیمی، نرگس؛ علی‌بیگی، امیرحسین و پاپ‌زن، عبدالحمید (۱۴۰۱). الگویی برای توانمندسازی زنان روستایی شهرستان کرمانشاه. *روستا و توسعه*. ۲۵ (۴). ۶۷-۸۶.

doi: 10.30490/rvt.2021.354399.1354

علی‌پور، پروین؛ زاهدی، محمدجواد؛ ملکی، امیر و جوادی‌یگانه، محمدرضا (۱۳۹۶). تحلیل گفتمان عدالت‌جنسیتی در برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی

جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*. ۶ (۲). ۲۰۳-۲۲۹.

doi: ۱۰.۲۲۰۵۹/jisr.۲۰۱۷.۲۳۳۸۴۲.۵۲۷

غنی پورخندابی، فاطمه؛ اسدی داوودآبادی، محمدحسین؛ احمدی، امیدعلی و روشنائی، علی (۱۴۰۱). مطالعه تطبیقی برنامه‌های اشتغال زنان و مردان در برنامه‌های توسعه‌ای ایران. علوم پزشکی رازی. ۲۹ (۱۲). ۴۹۷-۵۰۹.

<https://sid.ir/paper/1127742/fa>

کاظمی پور، شهلا (۱۳۹۴). زنان و مدیریت در آموزش عالی (موانع و راهکارها). همایش زن و مدیریت در آموزش عالی. ۱-۱۵.

<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=۲۲۸۱۳>

کوچی، سعید؛ و داوودی، ابراهیم (۱۳۹۶). نقش مهارت‌افزایی کارکنان ناجا برای پیشگیری از جرائم فضای مجازی. فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی. ۱۱ (۴). ۱۰۷-۱۳۲.

<https://www.magiran.com/paper/۱۹۷۱۱۲۷>

کیمیایی، سیدعلی (۱۳۹۰). شیوه‌های توانمندسازی زنان سرپرست خانوار. رفاه اجتماعی. ۱۱ (۴۰). ۶۳-۹۲.

SID. <https://sid.ir/paper/56832/fa>

محمدی، یاسر؛ اکمل، فرشته و آراسته، مینا (۲۰۱۹). اثرات تأمین مالی خرد و توانمندسازی زنان روستایی در استان‌های کرمانشاه و همدان. فصلنامه اقتصاد فضا و توسعه روستایی. ۷ (۴). ۱۶۹-۱۸۷.

Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/>

مهدی‌زاده، شراره و عابدی، ملیحه (۱۴۰۱). رابطه توانمندی زنان و مدارای زناشویی زنان متأهل شهر تهران. فصلنامه مطالعات اجتماعی - روان‌شناختی زنان. ۱۹ (۴). ۶۶-۸۰.

[magiran.com/p2429414](https://www.magiran.com/p2429414)

نیایی، امید (۲۰۱۹). نقش زنان و توانمندسازی آنان در توسعه پایدار زیست محیطی. نشریه مطالعات علوم محیط زیست. ۴ (۲). ۱۳۲۸-۱۳۳۹.

<https://www.magiran.com/paper/۲۰۷۳۴۵۶>

Abdu, A., Marquis, G. S., Colecraft, E. K., Dodoo, N. D., & Grimard, F (2022). The Association of Women's Participation in Farmer-Based Organizations with Female and Male Empowerment and its Implication for Nutrition-Sensitive Agriculture Interventions in Rural Ghana. *Current Developments in Nutrition*. 6 (9). 121.

doi:<https://doi.org/10.1093/cdn/nzac121>

Abou-Shouk, M. A., Mannaa, M. T., & Elbaz, A. M (2021). Women's empowerment and tourism development: A cross-country study. *Tourism Management Perspectives*. 37 (4). 101-118.

- doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100782>
- Aziz, N., He, J., Raza, A., & Sui, H (2022). A systematic review of review studies on women's empowerment and food security literature. *Global Food Security*. 34 (2). 217-246.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100647>
- Bedigen, W (2022). Indigenous South Sudanese understanding of women empowerment. *World Development Perspectives*. 25.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100389>
- Bonis-Profumo, G., Stacey, N., & Brimblecombe, J (2021). Measuring women's empowerment in agriculture, food production, and child and maternal dietary diversity in Timor-Leste. *Food Policy*. 18 (3) 102-126.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102102>
- Braverman-Bronstein, A., Ortigoza, A. F., Vidaña-Pérez, D., Barrientos-Gutiérrez, T., Baldovino-Chiquillo, L., Bilal, U., Diez Roux, A. V (2023). Gender inequality, women's empowerment, and adolescent birth rates in 363 Latin American cities. *Social Science & Medicine*. 54. 317-346. 115-131.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115566>
- Bryan, E., & Mekonnen, D (2023). Does small-scale irrigation provide a pathway to women's empowerment? Lessons from Northern Ghana. *Journal of Rural Studies*. 97 (2). 474-484.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.12.035>
- Buisson, M.-C., Clement, F., & Leder, S (2022). Women's empowerment and the will to change: Evidence from Nepal. *Journal of Rural Studies*. 94 (4). 128-139.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.06.005>
- Dahlum, S., Knutsen, C. H., & Mechkova, V (2022). Women's political empowerment and economic growth. *World Development*. 16 (2). 112-126.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105822>
- Doss, C. R., Meinzen-Dick, R., Pereira, A., & Pradhan, R (2022). Women's empowerment, extended families and male migration in Nepal: Insights from mixed methods analysis. *Journal of Rural Studies*. 21 (1).13-25.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.003>
- Dulhunty, A (2022). Disciplinary mobility and women's empowerment: a complicated connection. *Mobilities*.
doi:<https://doi.org/10.1080/17450101.2022.2088298>
- Ghimire, P. R., Devkota, N., Maraseni, T., Khanal, G., Deuja, J., & Khadka, U (2024). Does joint land ownership empower rural women socio-economically? Evidence from Eastern Nepal. *Land Use Policy*. 8 (4). 107-128.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107052>
- Ghosh, Saibal (2022) Political empowerment of women and financial inclusion: *Is there a link?. Social Sciences & Humanities Open*. Volume. 5. Issue 1.

- Harris, J. A., & van der Windt, P (2023). Empowering women or increasing response bias? Experimental evidence from Congo. *Journal of Development Economics*. 14 (2). 16-33.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103097>
- Hibbs, L (2022). "I could do that!"– The role of a women's non-governmental organisation in increasing women's psychological empowerment and civic participation in Wales. *Women's Studies International Forum*. 17 (3). 102-131.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102557>
- Leahy-Warren, P., & Nieuwenhuijze, M (2023). Measuring women's empowerment during the perinatal period in high income countries: A scoping review of instruments used. *Heliyon*. 9 (4). 45-62.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14591>
- Lecoutere, E., van den Berg, M., & de Brauw, A (2023). Changes in women's empowerment in the household, women's diet diversity, and their relationship against the background of COVID-19 in southern Bangladesh. *Journal of Asian Economics*. 11 (3). 23-41.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.asieco.2022.101559>
- Leight, J., Pedehombga, A., Ganaba, R., & Gelli, A (2022). Women's empowerment, maternal depression, and stress: Evidence from rural Burkina Faso. *SSM - Mental Health*. 2 (4). 54-68.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100160>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G (2005). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage Publications. Inc.
- McCarthy, A. S., & Krause, B (2024). Age and Agency: Evidence from a Women's Empowerment Program in Tanzania. *World Development*. 17 (8). 26-41.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106591>
- Moscato, B (2022). Female homicides, laws, and women's empowerment: An early warning of retaliation effect. *Women's Studies International Forum*. 9 (5). 69-84.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102650>
- Mukendi, S., & Manda, S (2022). Micro-financial institutions and processes of women empowerment in Zambia. *World Development Perspectives*. 28 (3). 46-67.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100466>
- Mwambi, M., Bijman, J., & Galie, A (2021). The effect of membership in producer organizations on women's empowerment: Evidence from Kenya. *Women's Studies International Forum*. 10 (1). 12-30.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102492>
- Noor, S., Md Isa, E. Mohd Nor, L (2021), Women Empowerment Through Women Entrepreneurship: A Comparison Between Women Entrepreneurs and Fulltime Housewife in Pakistan. 11 (3). 32-48.

- Njuki, J., Eissler, S., Malapit, H., Meinzen-Dick, R., Bryan, E., & Quisumbing, A (2022). A review of evidence on gender equality, women's empowerment. and food systems. *Global Food Security*. 13 (2).114-127.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100622>
- Palash, M. S., Haque, A. B. M. M., Rahman, M. W., Nahiduzzaman, M., & Hossain, A (2024). Economic well-being induced Women's empowerment: Evidence from coastal fishing communities of Bangladesh. *Heliyon*. 10 (7). 28-49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28743>
- Quisumbing, A. R., Sproule, K., Martinez, E. M., & Malapit, H (2021). Do tradeoffs among dimensions of women's empowerment and nutrition outcomes exist? Evidence from six countries in Africa and Asia. *Food Policy*. 10 (4). 36-52.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.102001>
- Ramlatma, R., Agustang, A., Oruh, S., & Kamaruddin, S. A (2024, February). Gender Equality in Development: Towards Women's Empowerment in Sumbawa Regency. In *Proceedings of the 4th International Indonesia Conference on Interdisciplinary Studies, IICIS 2023, 2 November 2023, Bandar Lampung, Lampung, Indonesia*. Rodriguez, Z (2022). The power of employment: Effects of India's employment guarantee on women empowerment. *World Development*.15 (2). 217-231.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105803>
- Sheldon, H., & Shwachman Kaminaga, A (2023). What's in a name? Property titling and women's empowerment in Benin. *Land Use Policy*.12 (9). 96-108.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.106608>
- Sinharoy, S. S., McManus, S., Conrad, A., Patrick, M., & Caruso, B. A (2023). The Agency, Resources, and Institutional Structures for Sanitation-related Empowerment (ARISE) Scales: Development and validation of measures of women's empowerment in urban sanitation for low- and middle-income countries. *World Development*. 16 (4). 77-95.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106183>
- Sultana, F., Wahab, M. A., Nahiduzzaman, M., Mohiuddin, M., Iqbal, M. Z., Shakil, A., . Asaduzzaman, M (2023). *Aquaculture and Fisheries*. 8 (5). 463-480
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aaf.2022.09.001>
- Tanima, F. A., Brown, J., Wright, J., & Mackie, V (2023). Taking critical dialogic accountability into the field: Engaging contestation around microfinance and women's empowerment. *Critical Perspectives on Accounting*. 37 (1). 141-157.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102383>.

- Zavaleta Cheek, J., & Corbett, P. E (2024). Public decision making by women's self-help groups and its contributions to women's empowerment: Evidence from West Bengal, India. *World Development Perspectives*. 33 (C). 101-119. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2023.100549>
- Ahmadi, Qader; Azizi, Mohammad Mehdi and Zavarat, Esfandiar (2010). A comparative study of dispersion-orientation in three middle cities of Iran. *Journal of Architecture and Urban Planning*. 3 (5). 25. (In Persain) <https://www.magiran.com/paper/1161679>
- Akbari, Ansar and Alizadeh, Houshmand (2011). *Comparison of psychological empowerment indicators of women compared to men in Sanandaj*. Conference on Management and Humanities Research in Iran» Proceedings of the 10th National Conference on Management and Humanities Research in Iran. 302-301. (In Persain)
- Azadi, Behnam; Bagherian, Saeideh; Bagherian, Somayeh and Khattab, Barshenas (2011). The role and status of women in sustainable development (case study: the first to sixth five-year development plans of the Islamic Republic of Iran). *New research approaches in management sciences*. 35 (5). 221-237. (In Persain)
- Bagheri-Moghaddam, Naser; Heyrani, Hossein and Mosaibi, Alireza (2018). Providing a framework for increasing domestic participation in the implementation of technological projects in the oil and gas industry based on content analysis of upstream documents. *Rahyaft*. 31 (4). 61-74. (In Persain) doi:10.22034/rahyaft.2022.11024.1299
- Bagheri, Masoumeh; Hosseini, Mohammadreza and Khoshkalam, Narges (2018). Qualitative analysis of women's empowerment in controlling social harms. *Women's Strategic Studies*. 24 (96). 147-178. (In Persain) doi: 10.22095/jwss.2022.300160.2767
- Ebrahim Pourshakerkhodaei, Leila. and Savadi, Esmat (2018). The role of non-governmental organizations in supporting and pursuing women's demands in the jurisprudential and legal system of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Jurisprudence and History of Civilization*. 14 (55). 155-174. <https://www.magiran.com/paper/1962648>. (In Persain)
- Jahanbin, Reza; Babaei-Aghdam, Fereydoun; Roustaei, Shahrivar; and Asghari-Zamani, Akbar (2011). Analysis and Measurement of the Relationship between Gender Stereotypes and Women's Empowerment in Urban Poor Areas (Case Study: Informal Settlements of Ilam City). *Journal of Geography and Planning*. 25 (77). 47-59. (In Persain) [magiran.com/p2340426](https://www.magiran.com/p2340426)
- Hosseinpourbaranjabad, Leila (2011). Study of Factors Affecting Women's Empowerment (Case Study: Industrial Management Organization). *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 5 (68). 80-94. (In Persain)

magiran.com/p2308009

- Khosravani, Elham; Jafari, Mustafa; and Ghasemzadeh, Fatemeh (2014). Designing a model for women's empowerment in the judiciary. *Quarterly Journal of Women and Society*. 15(58). 49-64. (In Persain)
- Dehkordian-Nejad, Masoumeh; Nobakht-Ramzani, Zahra and Mohammadian, Fariba (2014). Designing and explaining a model for professional empowerment of female sports managers. *Sports Management Studies*. 13(68). 264-300. (In Persain)
doi: 10.22089/smrj.2020.8689.2963
- Abassi, Ebrahim and Azizi, Nooshafarin (2014). Women's development and empowerment programs after the revolution. *Quarterly Journal of Political and International Approaches*. 14(2). 185-210. (In Persain)
- Azimi, Narges; Ali-Beigi, Amir-Hossein and Pap-Zan, Abdol-Hamid (2014). A model for empowering rural women in Kermanshah. *Village and Development*. 25 (4). 67-86. (In Persain)
doi: 10.30490/rvt.2021.354399.1354
- Alipour, Parvin; Zahedi, Mohammad Javad; Maleki, Amir and Javadi-Yeganeh, Mohammad Reza (2017). Analysis of gender justice discourse in the Sixth Five-Year Economic, Cultural and Social Development Plan of the Islamic Republic of Iran. *Social Studies and Research in Iran*. 6 (2). 203-229.
doi:10.22059/jisr.2017.233842.527. (In Persain)
- Ghanipourkhandabi, Fatemeh; Asadi-Davoodabadi, Mohammad Hossein; Ahmadi, Omid Ali and Roshani, Ali (2014). A comparative study of women's and men's employment programs in Iran's development programs. *Razi Medical Sciences*. 29 (12). 497-509. (In Persain)
<https://sid.ir/paper/1127742/fa>
- Kazempour, Shahla (2015). *Women and Management in Higher Education* (Obstacles and Solutions). Conference on Women and Management in Higher Education. 1-15. (In Persain)
<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=22813>
- Kochi, Saeed; and Davoudi, Ebrahim (2017). The Role of Skill Development of NAJA Staff for Preventing Cybercrime. *Quarterly Journal of Law Enforcement Protection and Security Studies*. 11 (4). 107-132. (In Persain)
<https://www.magiran.com/paper/1971127>
- Kimiaei, Seyed Ali (2011). Methods of Empowering Female Heads of Households. *Social Welfare*. 11 (40). 63-92. (In Persain)
SID. <https://sid.ir/paper/56832/fa>
- Mohammadi, Yaser; Akmal, Fereshteh and Arasteh, Mina (2019). The effects of microfinance and empowerment of rural women in Kermanshah and Hamadan provinces. *Quarterly Journal of Spatial Economics and Rural Development*. 7 (4). 169-187. (In Persain)
Retrieved from <https://www.magiran.com/paper/>

- Mehdizadeh, Sharara and Abedi, Malihe (1401). The relationship between women's empowerment and marital tolerance of married women in Tehran. *Quarterly Journal of Social-Psychological Studies of Women*. 19 (4). 46-80. magiran.com/p2429414. (In Persain)
- Niaghi, Omid (2019). The role of women and their empowerment in sustainable environmental development. *Journal of Environmental Science Studies*. 4 (2). 1328-1339. (In Persain)



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

Designing a Model for Empowering Managerial Capacities of Employed Women in Governmental Organizations in the Digital Transformation Era: A Content Analysis of Strategic Policy Documents

Elham Khosravani *

Received: 12/05/2024

Alireza Mosayebi **

Accepted: 07/06/2025

Amir Mohammadnejad ***

Ali Bonyadi Naeni ****

Abstract

Today, the empowerment of women is emphasized not only due to issues of gender justice and humanitarian concerns, but also because of the significant roles women play in boosting economic growth and productivity within societies. This qualitative study explores this critical concept within the context of executive organizations in Iran. The main objective of the research is to conduct an in-depth analysis of national strategic policy documents related to women's managerial empowerment and to extract a model for such empowerment in the digital transformation era, along with identifying its influencing factors and conditions. To achieve this goal, a qualitative content analysis method with a deductive approach was employed to examine key policy documents. After systematic review, organization, and coding, the research findings were categorized into five main themes: causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and outcomes. Ultimately, a conceptual framework for women's managerial empowerment in executive organizations during the digital transformation era was developed.

Keywords

Empowerment; Gender Justice; Executive Body; Upstream Documents; Qualitative Content Analysis.

* Ph.D. candidate of Technology and innovation Policy, Mazandaran University, Babolsar, Iran

khosravani.elham2012@umz.ac.ir

0009-0000-2799-1981

** Assistant Professor of Science, Technology and Innovation Policy, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran. (Corresponding author).

a.mosayebi@umz.ac.ir

0009-0009-9357-396x

*** Ph.D. candidate of Technology Management, University of Science and Technology, Tehran, Iran.

a.mohammadnejad@iust.ac.ir

0000-0003-0974-0200

**** Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics and Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

bonyadi@iust.ac.ir

0009-0009-1698-2276



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

The Experience of Teaching and Empowering Management Students with the Approach of Life in Industry; From Idea to Model

Mohammad Noruzi *

Saeid Hajihassani **

Amirhoseyin Sedehi ***

Received: 20/12/2024

Accepted: 28/01/2024

Abstract

Management schools are responsible for providing specialized education in the field of management to students; however, understanding the organization as one of the most complex levels of systems from Boulding's perspective is very difficult. For this reason, numerous theories, models, and studies have been designed and developed in the field of management education. The present study aimed to design a multi-dimensional model for the training and empowerment of management students. This study was conducted with a lived experience approach in industry to place management students in a real environment as much as possible and provide them with the opportunity to gain deeper scientific and practical experiences. In the process of this study, lived experience in industry courses held by the Faculty of Islamic Studies and Management of Imam Sadiq University (AS) was studied and a desirable evolutionary model was designed and explained. After examining the experience of holding the Modir-Sho, Shahid Hassan Bagheri, and San'ati-Sho events in this faculty, various dimensions of growth were compared and analyzed according to the general classification of educational purposes including the following skills: scientific and expert, intellectual and analytical, communicative and interpersonal, executive and managerial, technological and digital, and individual and ethical development.

Keywords

Management Training; Faculty of Islamic Studies and Management; Life in Industry; Lived Experience; Modir-Sho Course.

* Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

md.noruzi@gmail.com

0000-0003-2698-8865

** PhD student in Industrial Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

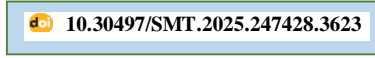
s_hajihassani@sbu.ac.ir

0009-0009-4825-1785

*** Master's degree student in Industrial Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

a.sedehi@isu.ac.ir

0009-0005-2253-0349



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024*

Identifying Obstacles to Business Coaching in the Information and Communication Technology Industry in Iran

Masoumeh Ayeneh *

Received: 24/12/2024

Mahdi Hosseinpour **

Accepted: 04/06/2025

Mohammad Javad Jamshid ***

Abstract

The current research is to provide a model to identify the obstacles of business coaching in the information and communication technology industry in Iran. This research has been done in the framework of a mixed approach using the foundational data method. The collection tool in the qualitative section was selected from the sample by conducting a semi-structured interview. Then, in the quantitative section, a pair scale (binary) with AHP technique was used to rank the factors. The studied community were experts in the field of information technology and entrepreneurship. The purposeful sampling method and the selection of the sample according to the snowball process proceeded until the theoretical saturation was reached and 13 people were selected as the sample. Strauss and Corbin method was used for data analysis in the qualitative part. For the validity and reliability of the questions, the matching method by the members and the intra-subject agreement method were used. These challenges make many organizations unable to obtain the benefits of coaching and as a result, their growth and development potential remain limited.

Keywords

Coaching; Business; Information and Communication Technology; Iran; Economic Factors; Entrepreneurship.

* PhD student in Entrepreneurship, Management and Entrepreneurship Department, Faculty of Social Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.

m.ayneh@razi.ac.ir

0000-0002-6380-8790

** Assistant Professor Management and Entrepreneurship Department, Faculty of Social Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran. (Corresponding Author).

m.hosseinpour@razi.ac.ir

0000-0002-6800-402X

*** Assistant Professor Management and Entrepreneurship Department, Faculty of Social Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.

mj.jamshidi@razi.ac.ir

0000-0003-1942-499X



10.30497/SMT.2025.248068.3654



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

Identifying and Prioritizing Performance Assessment Challenges in Multi-Hierarchical Networks: The Role of the Ministry of Interior in the Government

Mostafa Heidari *

Received: 15/04/2025

Vahid Yavari **

Accepted: 23/04/2025

Mohammad Vaseghy Badi ***

Mahdi Heydari Ashkejan Pahlou ****

Abstract

Performance assessment in complex public sector governance, such as multi-hierarchical or heterarchical structures, presents significant challenges. This is particularly true for entities like the Ministry of Interior, which acts as a coordinator among various institutions and bears accountability for outcomes despite not directly implementing policies. This study aimed to identify and prioritize these performance assessment challenges within such a structure. Following a literature review, researchers conducted semi-structured interviews with 16 senior Ministry managers. Thematic analysis yielded 15 key challenge components. These components were then prioritized using a fuzzy Delphi method involving 10 governance experts. The findings categorize the main challenges into four broad types: perceptual, indicator-related, statistical, and procedural. Among the most critical issues identified were the lack of mutual understanding between assessors and assessees, weaknesses in upstream regulations, and the difficulty of disentangling the Ministry's performance from that of other interconnected institutions. Highlighting the complex nature of assessment in heterarchical settings, the study stresses the necessity of revising performance indicators, strengthening assessor capabilities, and fostering a shared understanding among stakeholders to improve the effectiveness of performance assessment systems.

Keywords

Governance; Ministry of Interior; Multi-hierarchical Structure; Performance Assessment; Thematic Analysis; Fuzzy Delphi.

* Master student of Islamic Studies and Public Administration, Department of Governance, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University (AS), Tehran, Iran. (Corresponding author).

mheidari1314@gmail.com

0009-0000-2799-1981

** Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

v.yavari@isu.ac.ir

0009-0009-9357-396x

*** Graduated from the University of Tehran with a PhD in Public Administration.

mohammad.vaseghi@ut.ac.ir

0000-0003-0974-0200

**** Masters student in Islamic Studies and Public Administration, Department of Governance, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University (AS), Tehran, Iran.

mahdiheydari@isu.ac.ir

0009-0009-1698-2276



Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

Designing an Ideology-Based Strategy Model for Strengthening Economic Interactions between the Islamic Republic of Iran and the Axis of Resistance

Mohamad Reza Mahdavi Hazaveh *

Received: 04/05/2025

Mohammad Javadi **

Accepted: 29/07/2025

Nader Jafari Haftkhani ***

Mohamad Yousof Hoseini Balam ****

Abstract

This study designs a strategic model for strengthening Iran's economic interactions within the Axis of Resistance, centered on leveraging ideological competitive advantage against global hegemony. It emphasizes the economic dimension's vital role in supporting the Resistance's military, political, and cultural efforts, identifying resistance ideology as the core competitive strength. Using qualitative content analysis within an interpretive paradigm, data was gathered via semi-structured interviews with 20 academic and executive experts in economics, political science, foreign policy, and Resistance affairs. The resulting model comprises four main elements: Antecedents (national, transnational, implicit requirements); Contexts, including Drivers (structural-geopolitical, political-ideological, economic-technological, transformation factors) and Barriers (transnational threats, environmental challenges, domestic weaknesses); Content (foundational values, strategic principles, ideological requisites, operational capabilities, key discourse); and Outcomes (economic achievements, enhanced political-security power, cultural-civilizational development, strategic autonomy). This framework aims to provide a conceptual and policy-oriented foundation for redesigning Iran's economic diplomacy strategy within the Axis, enabling purposeful utilization of its ideological capacity for cooperation.

Keywords

Strategic Model; Social Competitive Advantage; Ideology; Axis of Resistance; International Relations.

* PhD student in Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran. (Corresponding author).

m.mahdavi.h@isu.ac.ir

0009-0007-6991-052X

** Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran.

m.javadi@isu.ac.ir

0000-0002-5474-0069

*** Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran.

jafari@isu.ac.ir

0000-0002-8386-4589

**** Master student, Department of Business Management, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadeq University, Tehran.

mj.hosseini@isu.ac.ir

0009-0008-0784-5125



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 3 (Serial 41) Autumn 2024

Identification and Evaluation of Functional Components in the Strategic Management Process of Iran's Nation Branding Campaign

Meysam Shirkhodaie *

Received: 07/04/2025

Maryam Goudini **

Accepted: 04/06/2025

Mahmood Yahyazadehfar ***

Hamidreza Fallah-Lajimi ****

Morteza Movaghar *****

Abstract

The present study aims to identify and evaluate the functional components in the management and implementation process of Iran's nation branding campaign. To achieve this objective, the first step involved identifying and extracting functional components through 23 interviews with officials and experts in the field. In the subsequent step, after experts completed questionnaires, the performance-importance of the functional components in the campaign's managerial and executive process was assessed. Based on the research findings, the components were categorized into four groups: "Focus Area," "Strategy Continuation," "Resource Wastage," and "Low Priority." Among these, 11 components were placed in the Strategy Continuation area, 10 in the Focus Area, and 8 in the Low Priority area. Furthermore, the findings highlighted the highest-priority components that should be prioritized for improvement by policymaking institutions and executive officials, including: fostering convergence and coordination, developing a unified national narrative, establishing a roadmap, setting strategic priorities, and formulating a promotion mix. The results of this study, by providing a structured and adaptable framework for various national contexts, can bridge the gap between theoretical insights and practical applications.

Keywords

Campaign; Nation branding; Branding; Functions; National Identity.

* Associate professor of Business Management, Department of Management Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran. (Corresponding author).

meisamshirkhodaie@gmail.com

0000-0003-3950-4663

** P.h.d student of Business Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.goudini02@umail.umz.ac.ir

0009-0008-8466-4627

*** Professor of Financial Management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.yahyazadeh@umz.ac.ir

0000-0001-5443-7054

**** Assistant professor of public policy management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

h.fallah@umz.ac.ir

0000-0002-5802-4027

***** Assistant professor of business management, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Mazandaran.

m.movaghar@umz.ac.ir

0000-0002-7730-7540

Contents

- **Identification and Evaluation of Functional Components in the Strategic Management Process of Iran's Nation Branding Campaign 1**
*Shirkhodaie, Meysam**; Goudini, Maryam; *Yahyazadehfar, Mahmood*; *Fallah-Lajimi, Hamidreza*; *Movaghar, Morteza*
- **Designing an Ideology-Based Strategy Model for Strengthening Economic Interactions between the Islamic Republic of Iran and the Axis of Resistance 35**
*Mahdavi Hazaveh, Mohamad Reza**; Javadi, Mohammad; Jafari Haftkhani, Nader; *Hoseini Balam, Mohamad Yousof*
- **Identifying and Prioritizing Performance Assessment Challenges in Multi-Hierarchical Networks: The Role of the Ministry of Interior in the Government. 83**
*Heidari, Mostafa**; *Yavari, Vahid*; *Vaseghy Badi, Mohammad*; *Heydari Ashkejan Pahlou, Mahdi*
- **Identifying Obstacles to Business Coaching in the Information and Communication Technology Industry in Iran 109**
Ayeneh, Masoumeh; *Hosseinpour, Mahdi**; *Jamshid, Mohammad Javad*
- **The Experience of Teaching and Empowering Management Students with the Approach of Life in Industry; From Idea to Model 147**
*Noruzi, Mohammad**; *Hajihassani, Saeid*; *Sedehi, Amirhoseyin*
- **Designing a Model for Empowering Managerial Capacities of Employed Women in Governmental Organizations in the Digital Transformation Era: A Content Analysis of Strategic Policy Documents 187**
Khosravani, Elham; *Mosayebi, Alireza**; *Mohammadnejad, Amir*; *Bonyadi Naeini, Ali*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought

(Management Thought)

41

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 18, No. 3 (Serial 41), Autumn 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 Kordnaeij

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