



۴۲

اندیشه مدیریت راهبردی

(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هجدهم، شماره چهارم (پیاپی ۴۲)، زمستان ۱۴۰۳

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

با همکاری انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

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 سیدجوادی استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران
 اسدالله کردنائیج استاد (تخصص: مدیریت سیاست گذاری بخش عمومی) دانشگاه تربیت مدرس
 غلامرضا گودرزی استاد (تخصص: مدیریت تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق علیه السلام
 وحید خاشعی دانشیار (تخصص: مدیریت بازرگانی) دانشگاه علامه طباطبائی
 اسدالله گنجعلی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
 میثم لطیفی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
 مصطفی هادی نژاد دانشیار (تخصص: مدیریت رفتاری) دانشگاه ولی عصر (عج)

* براساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۰۸ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه «اندیشه مدیریت راهبردی» از شماره ۵ (بهار و تابستان ۱۳۸۸) دارای درجه علمی - پژوهشی است.
 * نشریه از شماره ۱ 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.

۲۱۶ صفحه / ۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال / چاپخانه: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

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

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

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

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

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

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

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

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

فصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۴۲ (زمستان ۱۴۰۳)

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

فهرست مطالب

- مدل سازی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری ۱
وحد خاشعی ورنامخواستی؛ حمیدرضا جعفریان*؛ زهره دهدشتی شاهرخ؛ حبیب رودساز
- تحلیل الگوی صورت بندی و دستور کار گذاری مسائل خط مشی استانی: مطالعه موردی استان زنجان ۴۳
سعید نانی؛ طیه عباسی*؛ علی اصغر پورعزت؛ محمد مهدی ذوالفقارزاده کرمانی
- از خودیگانی مدیریتی: برایش نظریه ای داده بنیاد در بخش دولتی ۸۱
زهره بهزادی؛ مصطفی هادوی نژاد*
- واکاوی نقش چت بات های هوش مصنوعی و سامانه های توصیه گر در ارتقای رفتار خرید آگاهانه ۱۱۱
وحد ناصحی فر؛ محمد طاهرا اسمعیل زاده آشنینی*؛ محمد ماستری فراهانی
- تمایز تداعی های برند آقایان مسعود پزشکیان و سعید جلیلی در انتخابات چهاردهم ریاست جمهوری (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه های تهران) ۱۴۵
حسن وکیل زاده*؛ سعید نادری اصل
- الگویی برای طراحی سرمایه گذاری خطر پذیر شرکتی به روش تحلیل مضمون ۱۷۱
مجتبی نصراللهی نسب*؛ احمد شعبانی؛ سید سروش قاضی نوری؛ امیر خرمی شاد



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

Modeling the Formation of Competitive Strategy in the New Media Industry Using Interpretive Structural Modeling (ISM)

Vahid Khashei varnamkhasti *

Received: 31/05/2025

HamidReza Jafarian **

Accepted: 14/07/2025

Zohreh Dehdashti Sahahrokh ***

Habib Roodsaz ****

Abstract

The increasing number and diversity of media industry actors and related strategic challenges, such as technological innovation and digitalization make traditional top-down strategy formulation ineffective. Instead, an emergent model is needed to understand the development of competitive strategies. This study aims to refine a model that introduces and prioritizes components of competitive strategy formation among new media industry and employs a mixed-methods approach. In the first phase, data were collected through content analysis of library related resources. Then, the second phase involved quantitatively validating the qualitative findings using the Delphi method and then prioritizing using interpretive structural modeling (ISM). The findings highlight three core dimensions—context, content, and process—in strategy formation, encompassing fourteen prioritized components which are proposed in four priority levels: First: Audience engagement, change leadership, rapid adaptation to challenges, innovation culture, application of new technologies, use of data and algorithms, and exploitation of dynamic capabilities. Second: Network thinking, transparency in mission, and organizational willpower. Third: Platform-based approach, government rules and policies. Fourth: User awareness and satisfaction, alongside audience preferences and media consumption patterns.

Keywords

Competitive Strategy; New Media; Strategy Formation; Media Industry; Interpretive Structural Modeling (ISM) Method.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

khashei@atu.ac.ir

0000-0001-8536-9867

** PhD student in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran (corresponding author).

h_jafarian@atu.ac.ir

0000-0002-7039-424X

*** Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

0000-0002-4736-224X

**** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran

roodsaz@atu.ac.ir

0000-0003-3842-0708

مدل سازی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

وحید خاشعی و رنامه خواستی *

حمیدرضا جعفریان **

زهره دهدشتی شاهرخ ***

حبیب رودساز ****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

تکثر و تنوع بازیگران صنعت رسانه و مسائل استراتژیک متنوع آن (از جمله ابداعات فناورانه و دیجیتالی شدن) ما را به این نتیجه رسانده است که دیگر رویکرد بالا به پایین در راهبردسازی پاسخگو نیست و نیازمند الگویی شکل گیرنده برای شناخت شکل گیری استراتژی رقابت در این صنعت هستیم. هدف از انجام این پژوهش، تکمیل الگویی است که در آن مؤلفه های شناسایی شده ی شکل گیری استراتژی رقابتی در میان بازیگران رسانه های نوین معرفی و اولویت بندی بشوند. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر رویکرد، ترکیبی است. گردآوری داده ها در مرحله اول از طریق تحلیل مضمون منابع کتابخانه ای در صنعت رسانه و مدیریت راهبردی به دست آمده است. پس از حصول اطمینان از انتخاب مؤلفه ها، مرحله دوم پژوهش شامل اعتبارسنجی کمی یافته های بخش کیفی با استفاده از روش دلفی و سپس اولویت بندی انجام شده است. تحلیل داده ها در این مرحله به روش مدل سازی ساختاری تفسیری انجام شده است. یافته های پژوهش در سه بعد اصلی زمینه، محتوا و فرآیند استراتژی در صنعت رسانه های نوین شناسایی شده اند و چهارده مؤلفه شکل گیری استراتژی اولویت بندی شده اند. این مؤلفه ها در چهار سطح اولویتی به شرح زیر در قالب مدل نهایی پیشنهاد شده است: سطح اول: تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها، فرهنگ نوآوری سازمانی، نحوه به کارگیری فناوری های نوین، استفاده از داده ها و الگوریتم ها، استفاده از قابلیت های پویا. سطح دوم: تفکر شبکه ای، شفافیت در مأموریت و اهداف، اراده سازمانی. سطح سوم: رویکرد پلتفرم محور، قوانین و سیاست های دولتی و سطح چهارم: آگاهی و رضایت کاربران در کنار ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه.

واژگان کلیدی

استراتژی رقابتی؛ رسانه های نوین؛ شکل گیری استراتژی؛ صنعت رسانه؛ روش مدل سازی ساختاری تفسیری.

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

khasehi@atu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
h_jafarian@atu.ac.ir

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
dehdashtishahrkh@atu.ac.ir

**** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
roodsaz@atu.ac.ir

مقدمه

تحولات گسترده اینترنت از دهه پایانی قرن بیستم به این سو، ساختار و عملکرد صنعت رسانه را تحت تأثیر عمیق قرار داده و به شکلی بنیادین نحوه مدیریت و جهت‌دهی بنگاه‌های رسانه‌ای را متحول کرده است. این تغییرات موجب فروپاشی مرزهای معمول میان انواع رسانه‌ها شده و تعاریف و مفاهیم جدیدی برای کسب‌وکارهای این حوزه ایجاد کرده است. رسانه‌های نوین، یکی از شاخص‌ترین محصولات این دوران هستند و توانسته‌اند جایگاه مهمی در صنعت رسانه پیدا کنند (Küng, 2008). در نتیجه این تغییرات، برخی شرکت‌هایی که پیش‌تر فقط به فعالیت‌های خرده‌فروشی^۱ یا توزیع^۲ محصولات می‌پرداختند (مانند نتفلیکس)^۳، به‌عنوان بازیگران اصلی در صنعت رسانه شناخته می‌شوند. بر اساس دسته‌بندی‌های جدید، صنعت رسانه به پنج بخش اصلی شامل نشر و چاپ^۴، تبلیغات^۵، تلویزیون و پخش^۶، کابل و ماهواره و حوزه فیلم و سرگرمی^۷ تقسیم شده است.

رسانه‌های نوین نتیجه‌ای از پیشرفت‌های فناوری و دیجیتالی شدن هستند. این رسانه‌ها نه تنها به لحاظ تاریخی (طی سه دهه اخیر) جایگاهی متفاوت دارند، بلکه از طریق سازگاری با سیستم‌های دیجیتال پایه، تمایزی عمیق از سایر رسانه‌ها پیدا کرده‌اند. ظهور دستگاه‌های قابل حمل و گسترش دسترسی به اینترنت موجب شده است که مصرف‌کنندگان علاوه بر دریافت محتوا، خود نیز به تولیدکنندگان فعال آن تبدیل شوند. چنین تغییری به پیدایش نوع جدیدی از رسانه‌ها انجامیده است که بر تجمیع، مدیریت و توزیع محتواهای تولیدشده توسط کاربران تمرکز دارند. این رسانه‌ها علاوه بر محتواهای کاربردی، گاهی محتوای حرفه‌ای را نیز تولید و ارائه می‌کنند. (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷)

ویژگی‌ای که رسانه‌های سنتی (مانند مطبوعات چاپی و رادیو و تلویزیون) را از رسانه‌های نوین متمایز می‌کند، نقشی است که کاربران و مصرف‌کنندگان در این دو نوع رسانه ایفا می‌کنند. مصرف‌کنندگان رسانه‌های سنتی معمولاً نقشی منفعل دارند، در حالی که در رسانه‌های نوین به دلیل تعاملی و چندرسانه‌ای بودن آنها، مخاطبان می‌توانند نقش فعال‌تری ایفا کنند. یکی دیگر از خصوصیات برجسته این رسانه‌ها، ورود آسان بازیگران

جدید به این صنعت است، امری که موانع سنتی ورود را کاهش داده و پویایی بالایی به بازار رسانه می بخشد.

به طور کلی، رسانه های نوین را می توان بخشی از صنعت بزرگ تر رسانه دانست که بر مبنای اینترنت شکل گرفته است. این رسانه ها با استفاده از فناوری اطلاعات، تولید محتوا را از یک فرآیند کاملاً اختصاصی و حرفه ای به مدلی تعاملی و کاربرمحور تغییر داده اند. در این ساختار، مخاطب صرفاً گیرنده محتوا نیست و به یک شریک در توسعه محتوا تبدیل می شود. نمونه های رسانه های نوین شامل شبکه های اجتماعی، پیام رسان ها، سرویس های پخش ویدئو، میکرو رسانه ها و سایر ابزارهای دیجیتالی هستند که در زمینه تولید و توزیع محتوای برخط فعال اند.

این تغییرات پی در پی در رسانه و بروز مسائل و چالش های مستمر، نیاز به داشتن راهبردهای پویا و متناسب با تغییرات را برای فعالین صنعت رسانه را بیش از پیش آشکار می کند. هدف اصلی این پژوهش، ارائه مدلی جامع برای فهم نحوه شکل گیری استراتژی رقابتی در رسانه های نوین است. این مطالعه در تلاش است تا مؤلفه های کلیدی این شکل گیری را شناسایی و اولویت های آنها را برای کمک به بازیگران صنعت رسانه در ایران مشخص کند. در این مسیر، تمرکز تحقیق بر شناسایی عوامل تأثیرگذار و ارائه راهکارهایی برای برنامه ریزی بهتر در زمینه استراتژی رقابتی رسانه های نوین خواهد بود.

۱. بیان مسأله

بررسی وضعیت فعلی بازیگران حوزه رسانه در ایران، نشان دهنده شکل گیری فضایی پویا^۸ و در حال تغییر است که با تحولات سریع در صنعت رسانه همراه شده است. این تحولات، چالش های جدید و پرسش های اساسی را برای فعالان این صنعت به وجود آورده است. به عنوان نمونه، در بخش نشر و چاپ، ورود ابزارهای دیجیتال و افزایش دسترسی مخاطبان به اینترنت، سبب ظهور محصولات و بازارهایی همچون کتاب های صوتی و دیجیتال شده است. این دگرگونی ها نه تنها مدل های سنتی صنعت نشر، بلکه معادلات کلاسیک بین نویسندگان، ناشران و مخاطبان را نیز دستخوش تغییر کرده اند. از سوی دیگر، هزینه های سنگین زیرساخت هایی مانند چاپخانه ها موجب رکود شده است و بسیاری از بازیگران خرد از میدان رقابت خارج شده اند. شرکت های باقی مانده نیز با

دو گزینه کلیدی روبه‌رو هستند: یا باید خود را با تحولات دیجیتالی سازگار کنند یا صنعت را ترک کنند.

مشابه همین پویایی، در بخش دیگری از صنعت رسانه یعنی تبلیغات نیز در دهه اخیر مشاهده شده است. در این حوزه، بسیاری از شرکت‌های بزرگ و قدیمی تلاش کرده‌اند تا با ورود به بازارهای تبلیغات دیجیتال و تطبیق دادن خود با روندهای جدید، سهم بیشتری از بازار را حفظ کنند. این امر به رقابت شدید با بازیگران نوپا و کم‌هزینه‌ای منجر شده است که به راحتی از فرصت‌های موجود در صنعت بهره برده‌اند.

ادبیات مدیریت استراتژیک در رسانه، از مدت‌ها پیش برای پاسخ به چنین چالش‌هایی در حال تحول بوده است. از اوایل دهه ۲۰۰۰، محققان به دنبال یافتن استراتژی‌هایی برای بقا، رقابت و نوآوری در رسانه‌ها بوده‌اند. موضوعاتی چون ائتلاف‌های راهبردی، نوآوری و ظهور رسانه‌های جدید، به تدریج وارد مباحثات علمی شده‌اند. با این حال، علی‌رغم مطالعات پراکنده‌ای که در زمینه‌هایی چون قابلیت‌های پویا^۱ و شکل‌گیری نوآوری صورت گرفته است، هنوز بسیاری از ابهامات مرتبط با مدیریت استراتژیک رسانه‌های نوین باقی مانده‌اند. به‌ویژه، در حوزه شکل‌گیری استراتژی رقابتی، پژوهش‌های جامع و کاربردی کمی وجود دارد.

از طرف دیگر، شرایط متعدد بازیگران رسانه و تفاوت نیازهای آنها، ما را به این نتیجه رسانده است که استراتژی‌های مبتنی بر الگوهای سنتی بالا به پایین، دیگر پاسخ‌گوی مسائل پیچیده امروزی نیستند. این امر، اهمیت فرایند «شکل‌گیری استراتژی»^۲ به جای «تدوین استراتژی»^۱ را برجسته‌تر می‌کند. در رسانه‌های نوین، استراتژی دیگر محصولی از یک فرایند خطی یا دستوری نیست، بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان ذی‌نفعان مختلف است که هر کدام به نحوی در شکل‌دهی به مسیر شرکت دخیل هستند.

پژوهش‌های گذشته در حوزه مدیریت رسانه، اغلب معطوف به مدل‌های سنتی بوده‌اند و هنوز پاسخ‌های قانع‌کننده‌ای برای نحوه مواجهه رسانه‌های نوین با چالش‌های پیچیده امروزی ارائه نکرده‌اند. از یک طرف، سرعت پیشرفت فناوری دیجیتال و اثرات آن بر مدل‌های کسب‌وکار، به‌طور بنیادین تغییر کرده است و رسانه‌ها مجبور هستند این تحولات را به‌عنوان ضرورت رشد و بقا بپذیرند. از طرف دیگر، بیشتر پژوهش‌ها بر

مطالعات موردی متمرکز بوده و نتوانسته اند نظریه ای جامع در زمینه الگوی شکل گیری استراتژی ارائه دهند.

مسائلی که شرکت های رسانه ای امروز درگیر آنها هستند بسیار پیچیده تر از گذشته است. بازیگران این صنعت باید بدانند چگونه استراتژی های خود را با تغییرات سریع فناوری و رفتارهای مخاطبان تطبیق دهند. به علاوه، همچنان مشخص نیست که استراتژی در رسانه های نوین چگونه ظهور پیدا می کنند و رهبران این سازمان ها چگونه می توانند آینده ای را ترسیم کنند که همگام با روندهای صنعت باشد. رسانه های سنتی که شامل رسانه های چاپی و پخش گسترده هستند، به مرور زمان اثرگذاری و مخاطبان خود را از دست می دهند و بسیاری از مصرف کنندگان به سمت رسانه های دیجیتال نظیر شبکه های اجتماعی، سرویس های پخش ویدئو و اپلیکیشن های پیام رسان سوق پیدا کرده اند. این تغییر رفتار مصرف کننده، نشان دهنده کاهش ظرفیت رقابتی رسانه های سنتی است و بازیگران این حوزه مجبور به بازتعریف نقش خود هستند.

این پژوهش در پی آن است که شکاف موجود در ادبیات علمی این حوزه را پر کند و مدلی جامع برای درک نحوه شکل گیری استراتژی رقابتی در رسانه های نوین ارائه دهد. به ویژه، این مطالعه به بررسی این مسأله می پردازد که چگونه مدیران رسانه های نوین در ایران می توانند از طریق شناسایی مؤلفه های کلیدی، استراتژی هایی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت طراحی کنند تا بقای خود را تضمین کرده و مزیت رقابتی بالاتری به دست آورند.

۲. پیشینه پژوهش

در این پژوهش، هدف اصلی طراحی الگویی برای چگونگی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین است. بنابراین، بررسی پژوهش های پیشین در سه حوزه کلیدی محوریت دارد: (۱) مطالعات مرتبط با شکل گیری و تدوین استراتژی، (۲) پژوهش هایی که به موضوع رقابت در صنعت رسانه می پردازند، و (۳) تحقیقات انجام شده درباره رسانه های نوین و چالش ها و فرصت های این حوزه. مرور ادبیات در این سه بخش، مسائل به روز حوزه پژوهش را روشن تر ساخته و چارچوب نظری مناسبی برای مطالعه فراهم می کند.

۲-۱. پژوهش‌های مربوط به شکل‌گیری استراتژی

ایده‌پردازی درباره نحوه شکل‌گیری استراتژی سازمان‌ها، از مفاهیم بنیادی در مدیریت استراتژیک است که افراد بسیاری درباره آن نظریه‌پردازی کرده‌اند. به‌ویژه، هنری مینزبرگ (۱۹۸۵) و همکارانش استراتژی را فرآیندی پویا و چندوجهی معرفی کرده‌اند که می‌تواند از طراحی‌های برنامه‌ریزی‌شده (استراتژی عامدانه) یا یادگیری تدریجی (استراتژی خودظهور) به‌وجود آید. او معتقد است که در بسیاری از موارد، استراتژی به شکل الگویی در رفتارهای گذشته سازمان مشاهده می‌شود و لزوماً حاصل فرایندهای رسمی برنامه‌ریزی‌شده نیست. از این دیدگاه، شکل‌گیری استراتژی می‌تواند بر اساس تعامل مستمر میان عوامل محیطی و ذی‌نفعان سازمانی تعریف شود.

ویت و می‌یر (۲۰۱۴) در پژوهش خود بر مفهوم «تدریج‌گرایی استراتژیک» تأکید می‌کنند و شکل‌گیری استراتژی را به‌عنوان فرآیندی مبتنی بر یادگیری^۲، انعطاف‌پذیری^۳ و انطباق^۴ با تغییرات محیطی معرفی می‌کنند. آنها مطرح می‌کنند که استراتژی‌ها در بسیاری از موارد به‌جای اینکه محصولی از تصمیمات آگاهانه باشند، حاصل سازگاری سازمان با تغییرات سریع محیطی هستند. با این حال، یک چالش اساسی این است که چگونه می‌توان بین استراتژی‌های عامدانه و خودظهور تعادلی ایجاد کرد. ویت و می‌یر (۲۰۱۴) پیشنهاد می‌کنند که ترکیب این دو رویکرد می‌تواند زمینه‌ای برای توسعه بهتر استراتژی در سازمان‌ها فراهم آورد.

هورست و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهش با عنوان «تمرین پرس‌وجوی مشارکتی: چگونه بازیگران ظهور استراتژی را مدیریت می‌کنند؟» به نحو دیگری به شکل‌گیرنده بودن استراتژی پرداخته‌اند. آنها با نقد نگاه بالا به پایین در طراحی استراتژی مخصوصاً در شرایط تغییر مداوم صنعت در رسانه به ارائه مدلی برای ظهور استراتژی در صنعت رسانه با روشی کیفی پرداخته‌اند و پس از مصاحبه با خبرگان و مدیران رسانه‌های چاپی آلمان، به این نتیجه رسیده‌اند که سه دسته از افراد در شکل‌گیری استراتژی بنگاه با نقش‌های مکمل مشارکت دارند: کارکنان (جستجو و یادگیری)، مدیران (تسهیل و سؤال پرسیدن)، مشاوران (راهنمایی و انعکاس).

اهمیت نوآوری و فرهنگ سازمانی نیز در مدل های متعدد به چشم می خورد. برای مثال، برگمن و همکاران (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده اند که اگر منطق غالب سازمان بر ارزش آفرینی مشتری محور قرار گیرد، شانس موفقیت محصولات جدید و جریان درآمدی بنگاه افزایش می یابد. در مقابل، تمرکز صرف بر محصول یا ارزش های سنتی شرکت، موجب تضعیف سودآوری می شود.

پژوهش های پیشین نشان می دهند که شکل گیری استراتژی در دنیای امروز، به ویژه در صنایع پویا و در حال تغییر مانند رسانه های نوین، نیازمند دیدگاهی منعطف و مبتنی بر تعاملات محیطی است. مطالعه حاضر تلاش دارد تا با استفاده از بینش های مشابه، الگویی مشخص برای ماهیت شکل گیری استراتژی رقابتی در رسانه های نوین ارائه دهد.

۲-۲. مطالعات مرتبط با رقابت در صنعت رسانه

مسئله رقابت در رسانه ها، یکی از موضوعات محوری در پژوهش های مدیریت رسانه بوده است. روشندل و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی جامع به بررسی فضای رقابتی در رسانه های ایران پرداختند. آنها نشان دادند که مجموعه عوامل محیطی نظیر تغییر رفتار مخاطبان، فناوری های نوین، و رقابت فزاینده در میان رسانه ها، موجب پیچیده تر شدن فضای رقابتی در این صنعت شده است. این تحقیق همچنین به اهمیت نقش مؤلفه های استراتژیک مانند تنوع در مدل های کسب و کار و نوآوری در تولید محتوا اشاره می کند.

در پژوهش دیگری، شائو (۲۰۱۰) تأکید می کند که سرعت بالای توسعه فناوری دیجیتال، مدل های سنتی کسب و کار در رسانه ها را به چالش کشیده است. او بیان می کند که بسیاری از شرکت های رسانه ای هنوز در تلاش اند تا درک روشنی از چگونگی انطباق استراتژی های خود با فناوری های جدید پیدا کنند و این موضوع نوعی سردرگمی استراتژیک در میان آنها ایجاد کرده است.

با در پاسخ به این سؤال که بنگاه های پخش کننده تلویزیونی در پاسخ به تلاطمات محیطی صنعت رسانه (مشخصاً تغییر و عدم قطعیت)، چگونه کسب و کار خود را مدیریت می کنند، اولیور (۲۰۱۵) پژوهشی با موضوع قابلیت های پویا و عملکرد پیشینی دو شرکت در صنعت رسانه انگلستان انجام داده است و بیان می کند که سرمایه گذاری محسوس در

این موارد دیده می‌شود: رویه‌های و فرآیندهای جدید سازمانی، نوآوری و توسعه محصول، شکل‌دهی ائتلاف‌های استراتژیک، تملک و ادغام‌ها.

پژوهش‌های مختلف داخلی و بین‌المللی حاکی از آن است که تدوین استراتژی رقابتی در صنعت رسانه نیازمند درک گسترده‌ای از مؤلفه‌های محیطی و درونی سازمان است. برای مثال، مطالعه میراسماعیلی و همکاران (۱۴۰۲)، مدلی شناسایی کرده که در آن ۹ مقوله اصلی شامل عوامل مدیریتی، قانونی، فناورانه، فرهنگی، چالش تعامل با رسانه‌های نوین، سیاست‌گذاری سازمانی، فناوری‌های نوظهور از جمله اینترنت نسل پنجم، مسؤولیت اجتماعی و ماهیت محتوای تولیدی نقش کلیدی دارند. آنان با رویکردی ترکیبی (کیفی و کمی) اهمیت تلفیق نگرش‌های مدیریتی نوین با فناوری‌های جدید را برجسته می‌کنند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش‌ها در این حوزه نشان داده‌اند که رسانه‌های نوین برای بقا و کسب مزیت رقابتی، باید علاوه بر تطبیق با تغییرات فناوری، به درک عمیق‌تری از نیازهای مخاطبان دست یابند. از این‌رو، الگوهای رقابتی مناسب در رسانه‌های نوین باید با در نظر گرفتن این چالش‌ها طراحی شوند.

۲-۳. پژوهش‌های مرتبط با رسانه‌های نوین

رسانه‌های نوین یک پدیده نسبی هستند که با ظهور اینترنت و فناوری‌های دیجیتال شکل گرفته‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این رسانه‌ها، نه تنها در نحوه تولید و توزیع محتوا، بلکه در ماهیت ارتباط بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان رسانه تغییراتی اساسی ایجاد کرده‌اند. برای مثال، تسلف و همکاران (۲۰۱۴) به ظهور محیط‌های چندپلتفرمی اشاره می‌کنند که در آن رسانه‌های نوین از ابزارهایی مانند شبکه‌های اجتماعی، سامانه‌های ویدئویی درخواستی و پلتفرم‌های تعاملی برای ارائه خدمات و جذب کاربران استفاده می‌کنند. این محیط پویا تغییرات بسیاری در تعاملات سنتی رسانه‌ای ایجاد کرده است.

یکی دیگر از جنبه‌های کلیدی رسانه‌های نوین، نقش تعاملی مخاطبان است. مصدري و حسینی (۱۳۹۷) به این موضوع اشاره می‌کنند که در رسانه‌های نوین، مخاطبان دیگر تنها گیرنده پیام نیستند، بلکه به یک تولیدکننده فعال محتوا تبدیل می‌شوند که می‌توانند مشارکتی مستقیم در شکل‌گیری محتوای رسانه‌ای داشته باشند. این تغییر، مرزهای قدیمی

میان رسانه های سنتی و نوین را از بین برده و نیاز به الگوها و مدل های استراتژیک جدیدی را افزایش داده است.

دکولو و تریولاس (۲۰۱۷)، به نقش ساختار سازمان و نوآوری در صنعت رسانه ای یونان پرداخته اند و درمورد تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد نوآورانه و ارزش ارتباط با مشتریان طی پژوهشی کمی (جامعه آماری ۱۸۰ مدیر اجرایی مشغول در ۱۶۳ بنگاه تبلیغاتی و رسانه ای یونانی) به یافته هایی درمورد عملکرد مالی بنگاه های رسانه ای نوین دست یافته اند.

در نهایت، پژوهش های پیشین بر اهمیت بهره گیری از فناوری و روش های خلاقانه برای حفظ رقابت پذیری تأکید کرده اند. داده های گردآوری شده از پژوهش های قبلی حاکی از آن است که رسانه های نوین برای بقا، نه تنها باید خود را با فناوری های مدرن سازگار کنند، بلکه نیازمند بازتعریف نقش و جایگاه خود در صنعت رسانه و نسبت با مخاطب هستند.

۲-۴. جمع بندی

مروری بر پژوهش های انجام شده نشان می دهد که در بحث شکل گیری استراتژی رقابتی، سه حوزه نظری کلیدی وجود دارد: فرآیندهای شکل گیری استراتژی، ماهیت رقابت در رسانه ها، و تعریف و ویژگی های رسانه های نوین. اگرچه پژوهش های متعددی در هر یک از این زمینه ها وجود دارد، اما مطالعات جامع و یکپارچه ای که به طور خاص، الگویی عملی برای شکل گیری استراتژی رقابتی در رسانه های نوین ارائه دهند، همچنان محدود هستند. این پژوهش تلاش می کند تا با بهره گیری از دستاوردهای پیشین و با تمرکز بر شرایط خاص رسانه های ایران، به این شکاف پاسخ دهد.

۳. اهداف و سؤالات پژوهش

۳-۱. هدف اصلی پژوهش

دستیابی به مدلی برای نحوه شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین.

۳-۲. پرسش های پژوهش

مؤلفه های اصلی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین ایران کدامند؟

اولویت مؤلفه‌ها و عوامل شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین ایران چیست؟

۴. چارچوب نظری پژوهش

۴-۱. فرآیند شکل‌گیری استراتژی

ایده تعریف استراتژی براساس بررسی عملکردهای گذشته سازمان زمینه‌ای را فراهم کرده که استراتژی به صورت یک الگو شناخته شود. افرادی مانند مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) بر این باورند که «استراتژی نه تنها به معنای برنامه‌هایی است که طراحی شده و اجرا می‌شوند، بلکه می‌تواند الگویی برگرفته از رفتارهای پیشین سازمان نیز باشد.» در این بخش به مفاهیمی همچون تقابل میان استراتژی عامدانه^۵ و استراتژی خودظهوری^۶، فرایندهای مرتبط با شکل‌گیری استراتژی و مقایسه بین شکل‌گیری استراتژی و تدوین آن، و همچنین بررسی تضاد بین تدریج‌گرایی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته می‌شود.

۴-۱-۱. استراتژی عامدانه در مقابل استراتژی خودظهوری

این سؤال مطرح است که آیا همیشه اقدامات استراتژیک سازمان از یک برنامه مشخص ناشی می‌شود؟ به عبارت دیگر، آیا تمامی استراتژی‌ها باید الزاماً براساس یک نقشه و طرح مشخص شکل بگیرند یا اینکه امکان ظهور استراتژی‌ها بدون برنامه قبلی نیز وجود دارد؟ مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) بیان می‌کنند که «مطالعات نباید تنها بر فرآیند تدوین استراتژی تمرکز داشته باشند، بلکه توجه به نحوه شکل‌گیری آن نیز اهمیت دارد.» این دسته از استراتژی‌ها - که بدون برنامه قبلی پدیدار می‌شوند - هم‌سطح با استراتژی‌های تدوینی هستند و خود بخشی کلیدی از تصمیم‌گیری استراتژیک محسوب می‌شوند.

یک تفاوت عمده میان این دو نوع استراتژی آن است که در حالی که استراتژی‌های عامدانه به کنترل و برنامه‌ریزی می‌پردازند، استراتژی‌های خودبه‌خودی روی یادگیری سازمانی تمرکز دارند. این نوع استراتژی بر پایه تجربیات عملی شکل گرفته و ممکن است توسط هر فردی در سازمان، اعم از طراحی‌کننده یا اجراکننده، بر اساس آنچه در مسیر عملیات دریافته است، پدیدار شود.

«استراتژی تحقق یافته»^۷ در واقع ترکیبی از استراتژی‌های عامدانه و استراتژی‌های خودبه‌خودی است. همه اهداف تعیین شده اولیه منجر به نتایج عملی نمی‌شوند و برخی از آنها در این مسیر دستخوش تغییرات می‌شوند، در حالی که خودبه‌خودی بودن در این فرآیند نیز می‌تواند استراتژی تحقق یافته را شکل دهد.

مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) استراتژی را به طیفی میان دو سر حد عامدانه یا هدفمند مطلق و خودبه‌خود یا خودظهور مطلق تقسیم می‌کنند. استراتژی کاملاً هدفمند نیازمند سه شرط اصلی است: داشتن یک هدف روشن و مشخص، هماهنگی کامل در میان تمامی افراد سازمان، و اجرای دقیق مطابق برنامه. از سوی دیگر، استراتژی کاملاً خودبه‌خودی فاقد هدف‌گذاری اولیه بوده اما در نهایت نظم خاص در آن مشهود است. میان این دو سر حد، انواع استراتژی‌های گوناگونی قابل تشخیص هستند؛ مانند استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده، کارآفرینانه، چتری و ایدئولوژیک.

۴-۱-۲. پارادوکس تدریج‌گرایی و برنامه‌ریزی

ویت و می‌یر (۲۰۱۴) در کتاب «مدیریت پارادوکس استراتژیک» به تضاد میان تدریج‌گرایی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته‌اند. تدریج‌گرایی، انعطاف‌پذیری، یادگیری و آزمون و خطا را شامل می‌شود، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک به طرح‌ریزی دقیق، کاهش ابهام و ایجاد تعهد بلندمدت می‌پردازد. پارادوکس میان «عامدانه بودن» و «خودظهور بودن» در مدیریت این مفاهیم مطرح است. ازجمله راه‌حل‌های متوازن‌سازی این تضاد، تأکید بر ترکیب عناصر متناقض در نقاط مختلف سازمان است. سناریوسازی - که برای نخستین بار توسط کمپانی رویال داچ شل^۸ استفاده شد - نمونه‌ای از رویکردی متعادل است که استراتژی‌های خودبه‌خودی و هدفمند را با هم ادغام می‌کند.

۴-۱-۳. چهار فرآیند شکل‌گیری استراتژی

مینزبرگ در مقاله «پنج زاویه دید نسبت به استراتژی» و کتاب «ردیابی استراتژی‌ها»، چهار فرآیند اصلی برای شکل‌گیری استراتژی را پیشنهاد می‌دهد:

▪ برنامه‌ریزی استراتژیک: جایگاه‌یابی^۹ بر مبنای اهداف مشخص بازار، مطابق با دیدگاه پورتر.

- چشم‌اندازسازی: طراحی استراتژی‌ها به صورت دیدگاه کلان، از دیدگاه دراکر.
- اقدامات اکتشافی راهبردی: الگوهایی که به طور خودبه‌خودی موقعیت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند، دیدگاه برگلمن.

یادگیری تجربی راهبردی: فرآیند جریان‌یابی خودبه‌خودی که به یک دیدگاه کلان سازمان منجر می‌شود، مطابق با معناسازی در نگاه کارل ویک (۱۹۷۹).

۴-۱-۴. شکل‌گیری در مقابل تدوین استراتژی^{۲۲}

به منظور روشن‌تر شدن تفاوت میان دو مفهوم «شکل‌گیری» و «تدوین» استراتژی، می‌توان ابعاد مختلف این دو را در قالب جدول شماره (۱) تحلیل کرد:

جدول (۱): تفاوت شکل‌گیری و تدوین استراتژی

معیار مقایسه	شکل‌گیری	تدوین
تعریف از استراتژی	تدریجی، خودبه‌خودی	تعمدی، هدفمند
روند عمل	انعطاف‌پذیر، واکنشی	ساختاریافته، تحلیلی
تفکر اجرایی	ترکیب تفکر و عمل	ابتدا تفکر سپس اجرا
خروجی	الگو	مدل
رویکرد کلی	توصیفی	تجویزی
روش حل مسأله	تصور کردن	تفکر کردن
مسیر تغییر	تغییرات شناختی	بالا به پایین

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۴. رسانه‌های نوین

۲-۴-۱. مقدمه

تعریف صنعت رسانه همواره چالش‌برانگیز بوده است. حتی پیش از ظهور فناوری‌های دیجیتال و رسانه‌های نوین، تحلیل‌گران به تعریفی واحد دست نیافته بودند. از دیدگاه سنتی، اروپایی‌ها صنعت رسانه را به پخش (رادیو و تلویزیون) و چاپ (روزنامه‌ها و نشریات) محدود می‌کردند، در حالی که آمریکایی‌ها صنعت سرگرمی و ورزش را نیز بخشی از آن می‌دانستند (Küng, 2008).

مرزهای صنعت رسانه ناشفاف هستند، مدل‌های کسب‌وکاری کمپانی‌های رسانه‌ای مدام در حال شکل‌گیری است، تمایلات مخاطبین به دقت قابل‌شناسایی نیست و هر

لحظه ممکن است رقابت در این صنعت توسط یک رقیب ناشناخته آغاز شود. این تحول مستمر و آشفته‌گی در محیط فعالیت کمپانی‌های رسانه‌ای، موجب شکل‌گیری محیطی چندپلتفرمی - مجموعه‌ای از پلتفرم‌های جدید آنلاین، دستگاه‌های جدید (تلفن‌های هوشمند و تبلت) و کانال‌های جدید تلویزیونی و ویدئویی - شده است (Thesleff et al., 2014).

درمورد اینکه رسانه نوین چیست و منظور ما از آن چیست، اظهار نظرهای متفاوتی وجود دارد. هرچند نوین یا «جدید» بودن یک پدیده در مقایسه با آنچه «قدیم» خوانده می‌شود، نسبی است و بستگی به زمان شناسایی پدیده و نسبت‌ها و عادات دارد اما قاطبه تعاریف و توصیفات از رسانه نوین، قائل به یک گزاره محوری مشترک هستند: رسانه‌های نوین حاصل تداوم ابداعات فناورانه و دیجیتالی شدن هستند و نه فقط از جهت تاریخی (مثلاً مربوط به ۳۰ سال اخیر)، بلکه بیشتر به خاطر پیروی از نظام تکنولوژیکی دیجیتالی، رسانه‌های نوین از سایر رسانه‌ها متمایز می‌شوند (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷).

رسانه‌های نوین عمدتاً به واسطه تحول دیجیتال و بستری فناوری محور شناخته شده‌اند. این رسانه‌ها با ویژگی‌هایی نظیر تبادل سریع و دوطرفه پیام، دسترسی گسترده و حذف مرزهای جغرافیایی باعث تغییر قواعد بازی شده‌اند. تعامل‌گرایی به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی رسانه‌های نوین باعث شده تا انتشار و دریافت پیام جنبه اجتماعی پیدا کند. برخلاف رسانه‌های سنتی که ارتباطی یک‌طرفه و منفعل^{۳۳} داشتند، رسانه‌های نوین فضای مشارکت و تولید محتوا توسط کاربران را فراهم کرده‌اند.

۲-۲-۴. تفاوت رویکرد سنتی و نوین

توماس هس (۲۰۱۴) با معرفی دو نوع اصلی رسانه - رسانه‌های سنتی و رسانه‌های پلتفرمی - ویژگی‌های متمایز هر دو را مشخص کرده است. رسانه‌های سنتی بر تولید محتوا^{۳۴} توسط متخصصان تمرکز دارند، در حالی که رسانه‌های پلتفرمی اجازه تولید محتوا توسط کاربران و مدیریت توسط الگوریتم‌های پیشرفته را می‌دهند.

جدول (۲): تفاوت رویکرد سستی و نوین در رسانه از دیدگاه توماس هس (۲۰۱۴)

رویکرد نوین	رویکرد سستی	
مدیریت محتوا، اداره پلتفرم	خلق، بسته‌بندی و توزیع محتوا	گام‌های ارزش‌افزایی
شایستگی‌های فنی برای توسعه و بهره‌برداری یک قابلیت به کارگیری حجم زیادی از محتوا	شایستگی‌های ژورنالیستی-هنری برای خلق، ویرایش و تهیه محتوا	شایستگی‌های اصلی بنگاه رسانه‌ای
محتوای متفاوت از قبل	محتوای کلاسیک	نوع محتوا
برای جمع‌آوری و توزیع محتوا	برای نگهداری و آماده‌سازی محتوا	تمرکز در استفاده از فناوری اطلاعات
موتورهای جستجو شبکه‌های اجتماعی پلتفرم‌های ارتباطی	روزنامه، کتاب و مجله تلویزیون پخش فراگیر	نمونه‌ها

منبع: (توماس هس، ۲۰۱۴)

۳-۴. اتخاذ چارچوب نظری

مدل مفهومی مورد استفاده در این تحقیق، چارچوبی است که توسط ویت و می‌یر (۲۰۱۴) برای شناسایی مؤلفه‌های شکل‌دهنده استراتژی ارائه شده است. این مدل، استراتژی سازمان را در سه محور اصلی محتوا^{۲۵}، فرایند^{۲۶} و زمینه^{۲۷} مورد بررسی قرار می‌دهد. بُعد محتوای استراتژی به تصمیمات کلیدی و انتخاب‌هایی اشاره دارد که نتیجه فرایند تدوین استراتژی هستند. بعد فرایند به نحوه طراحی و دستیابی به استراتژی می‌پردازد. زمینه استراتژی نیز به شرایط و محیطی اطلاق می‌شود که در آن، محتوا و فرایند استراتژیک شکل می‌گیرند (Wit & Meyer, 2014).

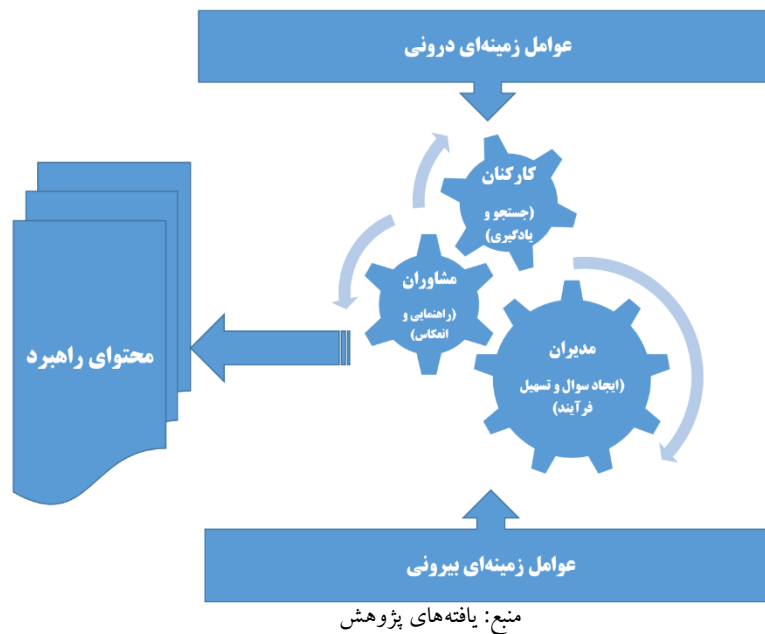
زمینه استراتژی از چندین سطح مختلف تشکیل شده است. زمینه داخلی به منابع و فعالیت‌های درون سازمان اختصاص دارد، در حالی که زمینه صنعتی به محیط رقابتی پیرامون سازمان اشاره می‌کند. زمینه جغرافیایی نیز محدوده جغرافیایی فعالیت سازمان را مشخص می‌سازد و نشان می‌دهد رقابت در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی جریان دارد.

محتوای استراتژی در واقع محصول فرآیند استراتژی است و برای هر سازمان به صورت خاص تعریف می شود. فرآیند استراتژی نیز سه سطح دارد: سطح کسب و کار، سطح شرکت مادر و سطح شبکه (Wit & Meyer, 2014). در این تحقیق، تمرکز اصلی در بخش محتوای استراتژی بر سطح کسب و کار است و گاهی به سطح شرکت مادر نیز اشاره می شود، اما به سطح شبکه صنعت پرداخته نمی شود. همچنین، فرآیند استراتژی تنها شامل مراحل کلاسیک مانند تحلیل، تدوین و اجرا نیست؛ در این پژوهش توجه ویژه ای به شکل گیری استراتژی که فراتر از مراحل تدوین است، خواهد شد.

بر پایه بررسی های انجام شده در پژوهش های گذشته، این تحقیق از دو مدل پیشنهادی دیگر نیز برای تکمیل چارچوب اصلی استفاده کرده است. اولین مدل، مربوط به نتایج پژوهش هورست و همکاران (۲۰۱۹) درباره نحوه مدیریت استراتژی های خودجوش توسط بازیگران حوزه رسانه است. آنها با انتقاد از رویکرد سلسله مراتبی و دستوری در تدوین استراتژی، به ویژه در محیط پرتغییر صنعت رسانه، مدلی برای شکل گیری استراتژی در این حوزه ارائه کردند. طبق این مدل، سه گروه مختلف با نقش های مکمل در فرایند شکل گیری استراتژی دخیل هستند: کارکنان سازمان از طریق یادگیری و جستجو، مدیران با ایفای نقش تسهیل گر و طرح پرسش، و مشاوران از راهنمایی و بازتاب دهی کمک می کنند. این مدل پیشنهادی به بخش فرایند استراتژی در چارچوب ویت و می یز افزوده شد.

مایجانن و جانتون (۲۰۱۴) نیز در مطالعه خود پیرامون نوسازی استراتژیک در شرکت های رسانه ای، «انگاره های ذهنی» و «شایستگی ها و قابلیت ها» را به عنوان عوامل کلیدی زمینه ای مطرح کرده اند. این چارچوب برای بررسی جنبه های درونی شکل گیری استراتژی، در کنار عوامل بیرونی به کار گرفته می شود و در نتیجه، زمینه استراتژی به دو بخش اصلی: عوامل زمینه ای درونی و عوامل زمینه ای بیرونی تقسیم می گردد. با مجموع آنچه گفته شد چارچوب اتخاذ شده پژوهش حاضر به شکل زیر خواهد بود:

شکل (۱): چارچوب نظری پژوهش



۵. روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین و اولویت‌بندی آنها در قالب مدلی منسجم انجام می‌شود. به منظور دستیابی به این هدف، روش تحقیق در دو مرحله طراحی و اجرا خواهد شد. در مرحله اول، با استفاده از تحلیل مضمون، مؤلفه‌های مطرح شده در منابع موجود شناسایی می‌شوند و در مرحله دوم، ابتدا با روش دلفی، اعتبارسنجی مرحله قبلی انجام شده و انتخاب مؤلفه‌های اصلی از میان مؤلفه‌های پیشنهادی انجام می‌شود. در بخش دوم از مرحله دوم پژوهش، مؤلفه‌های منتخب با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) اولویت‌بندی و تحلیل خواهند شد. این ترکیب دوگانه، اطمینان از انتخاب دقیق مؤلفه‌های کلیدی و تعیین ساختار روابط بین آنها را فراهم می‌آورد تا در قالب مدلی قابل ارائه باشد.

۵-۱. رویکرد پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، ترکیبی است. در بخش کیفی از تحلیل مضمون بهره برده ایم و در بخش کمی، با ترکیب روش دلفی و ISM در این مطالعه به دلیل توانایی آنها در شناسایی دقیق مؤلفه ها و ارائه ساختاری شفاف از روابط میان آنها انتخاب شده است.

۵-۲. جامعه پژوهش

جامعه تحقیق در بخش کیفی پژوهش، اسناد و مقالات علمی، مجلات، گزارش های صنعت، نخبگان و اساتید دانشگاهی در حوزه استراتژی هستند. در بخش کمی، علاوه بر اساتید، از نظرات فعالان و مدیران صنعت رسانه استفاده خواهد شد.

در فاز کیفی پژوهش، نمونه گیری به صورت دقیق انجام نمی شود و بررسی نمونه ها تا رسیدن به کفایت یا اشباع نظری ادامه پیدا می کند. چراکه در پژوهش های کیفی، به جای نمونه از مشارکت کنندگان و به جای نمونه گیری از انتخاب موارد یا مشارکت کنندگان نام برده می شود. هرچند در مورد پژوهش های کیفی گفته شده که نمونه گیری هدفمند نوعی نمونه گیری است که در آن افراد نمونه، از میان افرادی انتخاب می شوند که دارای خصوصیات تعریف شده ای می باشند و عده ای، اصطلاح «نمونه گیری قضاوتی» را برای مواردی به کار برده اند که اعضای نمونه، بر اساس داوری پژوهشگر انتخاب می شوند و نمونه گیری هدفمند که به آن نمونه گیری غیر احتمالی، هدف دار یا کیفی نیز می گویند به معنای انتخاب هدف دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است.

مرحله کمی پژوهش که شامل جمع آوری داده های کمی از خبرگان فعال در صنعت رسانه است و باهدف رسیدن به الگوی نهایی و تعیین رابطه بین عوامل به دست آمده در مرحله کیفی است، از میان جامعه آماری اساتید استراتژی و خبرگان صنعت، انجام خواهد شد. در بخش اول (دلفی) از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان و در بخش دوم (مدل سازی ساختاری) از نظرات ۷ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه استفاده خواهیم کرد.

۳-۵. گردآوری داده و ابزار پژوهش

اصلی‌ترین ابزار در بخش اول پژوهش فیش (برای فیش برداری از منابع) است و در بخش دوم پژوهش برای أخذ نظر خبرگان در تعیین میزان و نوع رابطه میان متغیرها از ابزار «پرسش‌نامه» استفاده می‌شود.

۴-۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در فرآیند تحلیل مضمون، با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق می‌توان از روش‌های تحلیلی متنوعی آن استفاده کرد. یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین ابزارها، «نرم‌افزارهای رایانه‌ای» هستند که در تسهیل کاربرد روش تحلیل مضمون در تحقیقات کیفی مؤثرند. به‌ویژه در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های چشمگیری در زمینه نرم‌افزارهای تحقیق کیفی، هم به لحاظ تنوع و هم به لحاظ کارایی آنها صورت گرفته است. هرچند استفاده از نرم‌افزار تنها می‌تواند پژوهشگر را در سازماندهی و بازیابی داده‌ها یاری کند و در هر حال به‌تنهایی در مورد داده‌ها تحلیلی نمی‌دهد، اما استفاده از چنین نرم‌افزارهایی پژوهشگر را قادر می‌سازد به‌طور مؤثر و کارآمدتری با مضامین پیچیده و حجم زیادی از داده‌های کدگذاری شده، مواجه شود.

«قالب مضامین» نیز یکی از روش‌های تحلیلی مناسب در تحلیل مضمون است. قالب مضامین معمولاً در پژوهش‌هایی به‌کار می‌رود که تعداد متون و داده‌های آنها زیاد باشد (مثلاً بین ۱۰ تا ۳۰ منبع). این روش مجموعه‌ای از مضامین شناخته‌شده در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها را به‌صورت درختی و سلسله مراتبی نشان می‌دهد (شیخ‌زاده، عابدی‌جعفری، تسلیمی و محمدسعید، ۱۳۹۰).

در بخش بعدی پژوهش نیز با استفاده از تکنیک دلفی، تحلیل داده‌های کمی به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های خبرگانی تحلیل خواهند شد و در صورت عدم وجود اجماع میان خبرگان صنعت پیرامون مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی، ارائه نتایج دور قبلی به آنها و تکرار پرسش‌نامه ادامه خواهد داشت.

در گام نهایی برای اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و دستیابی به مدل، پس از شناسایی مؤلفه‌های کلیدی از مرحله دلفی، روابط میان این مؤلفه‌ها تعیین خواهد شد. مراحل این بخش به شرح زیر است:

۵-۴-۱. تشکیل ماتریس خودارتباطی ساختاری (SSIM)

خبرگان با مقایسه زوجی مؤلفه های منتخب، روابط میان آنها را تعیین می کنند. انواع روابط ممکن میان مؤلفه ها با ۴ نماد زیر مشخص می شود:

- V: مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر می گذارد.
- A: مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیر می گذارد.
- X: مؤلفه i و j متقابلاً بر یکدیگر تأثیر دارند.
- O: بین مؤلفه i و j رابطه ای وجود ندارد.

۵-۴-۲. تشکیل ماتریس دسترسی^{۲۸}

ماتریس SSIM به یک ماتریس دسترسی تبدیل می شود که در آن وابستگی و نفوذ هر مؤلفه مشخص خواهد شد. همچنین قوانین انتقال پذیری برای کل ماتریس اعمال می شود.

۵-۴-۳. سطح بندی مؤلفه ها^{۲۹}

مؤلفه ها در یک ساختار سلسله مراتبی^{۳۰} مرتب سازی می شوند. مؤلفه هایی که نفوذ بیشتری دارند در سطوح پایین تر و مؤلفه هایی که بیشتر تأثیرپذیر هستند در سطوح بالاتر قرار می گیرند.

۵-۴-۴. رسم مدل ISM

بر اساس نتایج روابط بین مؤلفه ها و سطح بندی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می شود. این مدل ساختار روابط میان مؤلفه ها را به صورت گرافیکی نمایش می دهد و ارتباط آنها را شفاف می سازد.

۵-۵. اعتبار و روایی پژوهش

همان طور که گفته شد، در بخش اول پژوهش از داده های کیفی و روش تحلیل مضمون^{۳۱} استفاده می شود و با استفاده از اسناد و مقالات علمی، مجلات و گزارش های صنعت در کنار مصاحبه نیمه ساختاریافته با نخبگان صنعت و اساتید دانشگاهی مضامین مربوطه استخراج خواهد شد و به چارچوب تبدیل می شود. سپس چارچوب حاصله به نظر خبرگان خواهد رسید و برای سنجش اجزای آن، در مورد روایی^{۳۲} اعلام نظر خواهند نمود.

روایی محتوا در مرحله دلفی: ابزار پژوهش (پرسش نامه دلفی) به تأیید متخصصان و خبرگان رسیده و صحت مفاهیم و شاخص ها بررسی خواهد شد. پایایی ابزارها در مرحله ISM: برای اطمینان از پایایی نتایج، فرآیند اجرا و تحلیل داده ها به دقت ثبت شده و تکرارپذیری آن بررسی خواهد شد.

۶. یافته های پژوهش

۶-۱. یافته های گام اول پژوهش؛ شناسایی مؤلفه ها

۶-۱-۱. گردآوری داده های تحلیل مضمون

در اولین مرحله از پژوهش، مبتنی بر چارچوب نظری پیشنهادی ذکر شده، ابتدا جستجو در پایگاه های نشریات داخلی و خارجی در دو حوزه کلی استراتژی رقابتی و صنعت رسانه های نوین صورت پذیرفت. ۱۱۳ مقاله مرتبط شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. پس از آن با تحلیل داده های اسنادی موجود، ۳۸ مقاله که با موضوع مرتبط تر هستند، به عنوان مرجع اصلی انتخاب شدند. این منابع، داده های اصلی برای تحلیل کیفی بر مبنای روش تحلیل مضمون قرار گرفتند.

۶-۱-۲. کدگذاری داده ها و تعیین کدهای اصلی

در دومین مرحله از گام اول پژوهش، تحلیل و دسته بندی داده ها صورت پذیرفت. در این مرحله، ابتدا مراجع منتخب مورد مطالعه و فیش برداری دقیق قرار گرفت و کدهای اولیه استخراج و مدون شدند. کدهای اولیه شامل ۱۳۵ مورد هستند. فهرست منتخبی از مراجع مورد بررسی برای دستیابی به کدهای اولیه در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول (۳): فهرست برخی منابع منتخب برای تحلیل مضمون

ردیف	عنوان	مؤلف و سال
۱	سیاست گذاری نوآوری در صنعت خبرسانی در اروپا	Kranenburg (2017)
۲	استراتژی های شبکه ای و تأثیرات آن در یک بافت تعاملی	Tsung-Ying Shih, Öberg & Chou (2015)
۳	ابعاد فرهنگی رقابت در رسانه های آنلاین و آفلاین: به-کارگیری نظریه نیچ ^{۳۳}	جی، سونگ ووک و لی، جان وون (۲۰۲۱)
۴	شکل دهی مرز بنگاه در صنعت متغیر رسانه	Oliver & Picard (2020)

Chan-Olmsted (2019)	مروری بر پذیرش هوش مصنوعی در صنعت رسانه	۵
Malmelin & Villi (2015)	جامعه مخاطبان به عنوان منبعی راهبردی در کار رسانه	۶
Maijanen & Jantunen (2014)	نیروهای مرکزگرا و گریزگرا در تجدید استراتژیک: مطالعه موردی شرکت پخش فنلاند	۷
Wilczek (2019)	پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییر در سازمان های خبری	۸
Chou & Zolkiewski (2018)	همکاری-رقابت ^{۳۴} و خلق ارزش: نقش وابستگی ها، تنش ها و هم نوایی ^{۳۵}	۹
Galkina & Lundgren-Henriksson (2017)	همکاری-رقابت به عنوان یک فرآیند کارآفرینی: تعامل علی و اثرگذاری	۱۰
Dekoulou & Trivellas (2017)	ساختار سازمانی، عملکرد نوآوری و ارزش ارتباط با مشتری در صنعت تبلیغات و رسانه یونان	۱۱
بارادواج، آناندهی و دیگران (۲۰۱۳)	استراتژی کسب و کار دیجیتال: به سوی نسل بعدی بینش ها	۱۲
Noh (2020)	استراتژی های مدیریت پورتفوی دوگانه ی شرکت های پخش ویدئوی درخواستی برخط: از منظر ژانر	۱۳
مارکز، پائول و دیگران (۲۰۲۰)	قابلیت های پویا در پژوهش های مدیریت رسانه	۱۴
یانتونن، آری و دیگران (۲۰۱۸)	قابلیت های پویا، تغییرات عملیاتی و نتایج عملکرد در صنعت رسانه	۱۵
سائورا، خوزه رامون و دیگران (۲۰۲۰)	رفتار مصرف کننده در عصر دیجیتال	۱۶
Andersen & Nielsen (2010)	استراتژی سازی تطبیقی: تأثیر استراتژی های خود ظهور و عامدانه	۱۷
Xi (2024)	استراتژی ها، نوآوری ها و چالش های نتفلیکس در شکل دهی به آینده رسانه تلویزیونی	۱۸
Nieborg & Poell (2018)	پلتفرمی شدن محصولات فرهنگی: تئوریزه کردن همگرایی کالاهای فرهنگی	۱۹
Horst, Thesleff & Baumann (2019)	تمرین پرس و جوی مشارکتی: بازیگران چگونه برای ظهور استراتژی مدیریت می کنند؟	۲۰
Hsiao (2024)	تحلیل استراتژی کسب و کار نتفلیکس	۲۱

منبع: یافته های پژوهش

۶-۳. تعیین مقولات و معرفی مؤلفه‌ها

سومین (و آخرین) مرحله از گام اول پژوهش، ارزیابی الگوی به‌دست‌آمده است. بدین ترتیب، با استفاده از قالب مضامین به‌دست‌آمده در مرحله قبل، الگویی اولیه در قالب چارچوب نظری پژوهش به‌دست‌آمد که جهت ارزیابی به اساتید و خبرگان مدیریت راهبردی ارائه و نظرات ایشان گرفته شد. پس از انجام اصلاحات، خروجی اولین گام از پژوهش به‌دست‌آمد. نمای کلی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این گام در چارچوب ابعاد سه‌گانه و مفاهیم هشت‌گانه در نمای مختصر به شرح زیر است:

جدول (۴): فهرست اولیه مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی با روش تحلیل مضمون

ردیف	ابعاد	مفاهیم	مؤلفه‌ها (مقولات)
۱	محتوا	مدل کسب‌وکار	تنوع سبد کسب‌وکار
			رویکرد پلتفرم‌محور
			آگاهی و رضایت کاربران
		رویکرد تعاملی	به‌کارگیری رسانه‌های مکمل
			تعامل با مخاطب
		همکاری و شبکه‌سازی	تفکر شبکه‌ای
۲	فرآیند	مدیریت تغییر	استراتژی‌های رقابت-همکاری
			رهبری تغییر
			انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها
		مدیریت فناوری و نوآوری	فرهنگ نوآوری سازمانی
			نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین
			استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها
۳	زمینه	مشارکت در تصمیم‌گیری	دیدگاه فردی مدیران
			فرآیندهای مشارکت کارکنان
			شفافیت در مأموریت و اهداف
			مشارکت کاربران در طراحی
		نیروهای بیرونی	شرایط سیاسی و اقتصادی
			ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه
			قوانین و سیاست‌های دولتی

ردیف	ابعاد	مفاهیم	مؤلفه ها (مقولات)
		نیروهای درونی	فرهنگ سازمانی یادگیرنده
			استفاده از قابلیت های پویا
			اراده سازمانی
			مدیریت تنش ها و ارتباطات داخلی سازمان

منبع: یافته های پژوهش

پس از به دست آوردن فهرستی متشکل از ۲۳ مؤلفه شکل گیری استراتژی در رسانه های نوین (طبق جدول شماره (۴))، این مؤلفه ها که به عنوان ورودی گام دوم پژوهش (بخش کمی) قرار گرفتند.

۲-۶. یافته های گام دوم پژوهش؛ دستیابی به مدل

۲-۶-۱. اعتبارسنجی و تعیین نهایی شاخص ها

با استفاده از روش دلفی، به دنبال اعتبارسنجی مؤلفه های به دست آمده هستیم. در این گام، مبتنی بر مؤلفه های به دست آمده از گام کیفی پژوهش، پرسش نامه ای مشتمل بر ۲۳ گزاره تهیه شد. در هر پرسش، از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد اهمیت مؤلفه پیشنهاد شده در شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین اعلام کنند. نمره اعلام شده برای هر مؤلفه در مقیاس پنج تایی لیکرت از «این مؤلفه تأثیر بسیار زیادی در شکل گیری استراتژی رقابتی صنعت رسانه های نوین دارد» تا «تأثیر بسیار کمی دارد» قرار داشته است.

نخبگانی که به پرسش ها پاسخ داده اند ۱۲ نفر از فعالین در بخش های مختلف صنعت رسانه های نوین هستند. مطابق روش دلفی، در اولین دور، میانگین نمرات به دست آمده محاسبه و در قالب جدولی مجدداً به شرکت کنندگان بازگردانده شد و از آنها خواسته شد با توجه به نظرات قبلی خود و میانگین به دست آمده، مجدداً پرسش نامه را تکمیل کنند. در جدول شماره (۵)، میانگین نمرات هر شاخص و داده های آماری آن منعکس شده است:

جدول (۵): نمره‌دهی به مؤلفه‌ها در مرحله دوم پژوهش

ردیف	شاخص	مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	مؤلفه ۳	مؤلفه ۴	مؤلفه ۵	مؤلفه ۶	مؤلفه ۷	مؤلفه ۸
۱	تنوع سبد کسب‌وکار	۲	۶	۴۳	۳,۵۸	۴	۰,۵۸	۰,۷۶	
۲	رویکرد پلتفرم‌محور	۲	۵	۴۸	۴	۴	۰,۶۷	۰,۸۲	
۳	آگاهی و رضایت کاربران	۳	۵	۵۲	۴,۳۳	۴	۰,۳۹	۰,۶۲	
۴	به‌کارگیری رسانه‌های مکمل	۲	۵	۴۲	۳,۵۲	۳,۵۰	۱,۲۵	۱,۱۲	
۵	تعامل با مخاطب	۳	۵	۵۵	۴,۵۸	۵	۰,۴۱	۰,۶۴	
۶	تفکر شبکه‌ای	۲	۵	۴۶	۳,۸۳	۴	۱,۱۴	۱,۰۷	
۷	استراتژی‌های رقابت-همکاری	۲	۴	۴۰	۳,۳۳	۳	۰,۳۹	۰,۶۲	
۸	رهبری تغییر	۳	۵	۵۲	۴,۳۳	۴	۰,۳۹	۰,۶۲	
۹	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها	۳	۵	۵۳	۴,۴۲	۴,۵۰	۰,۴۱	۰,۶۴	
۱۰	فرهنگ نوآوری سازمانی	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰,۶۷	۰,۸۲	
۱۱	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین	۲	۵	۵۳	۴,۴۲	۵	۰,۷۴	۰,۸۶	
۱۲	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها	۲	۵	۵۳	۴,۴۲	۵	۰,۷۴	۰,۸۶	
۱۳	دیدگاه فردی مدیران	۲	۵	۳۹	۳,۲۵	۳,۵۰	۱,۰۲	۱,۰۱	
۱۴	فرآیندهای مشارکت کارکنان	۲	۵	۴۵	۳,۷۵	۴	۰,۸۵	۰,۹۲	
۱۵	شفافیت در مأموریت و اهداف	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰,۶۷	۰,۸۲	
۱۶	مشارکت کاربران در طراحی	۱	۵	۳۵	۳,۹۲	۳	۱,۰۸	۱,۰۴	
۱۷	شرایط سیاسی و اقتصادی	۲	۵	۳۷	۳,۰۸	۳	۰,۷۴	۰,۸۶	
۱۸	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	۳	۵	۵۴	۴,۵۰	۵	۰,۴۲	۰,۶۵	
۱۹	قوانین و سیاست‌های دولتی	۲	۵	۴۶	۳,۸۳	۴	۰,۸۱	۰,۹۰	
۲۰	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	۳	۵	۴۵	۳,۷۵	۴	۰,۳۵	۰,۶۰	
۲۱	استفاده از قابلیت‌های پویا	۳	۵	۴۷	۳,۹۲	۴	۰,۴۱	۰,۶۴	
۲۲	اراده سازمانی	۳	۵	۴۸	۴	۴	۰,۵۰	۰,۷۱	
۲۳	مدیریت تنش‌ها و ارتباطات داخلی سازمان	۲	۵	۴۲	۳,۵۰	۳	۰,۷۵	۰,۸۷	

منبع: یافته‌های پژوهش

مطابق روش دلفی، در این مرحله امکان بررسی همگرایی نظرات و در صورت وجود آن، توقف فرآیند وجود دارد. برای بررسی همگرایی از ضریب هماهنگی کندال استفاده می کنیم. این ضریب مطابق فرمول زیر محاسبه می شود:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)}$$

- n: تعداد خبرگان (که در اینجا ۱۲ نفر است)
- m: تعداد مؤلفه ها (که در اینجا ۲۳ مؤلفه است)
- S: مجموع مربعات انحرافات از میانگین رده بندی ها

بر اساس فرمول فوق، ضریب همگرایی برای این داده ها، ۰,۵۸ است.

هیچ قانون دقیقی برای تفسیر مقادیر W وجود ندارد ولی به طور کلی این ضریب بین ۰ (عدم اتفاق نظر کامل) تا ۱ (همگرایی کامل نظرات) است. معمولاً اگر میزان آن از ۰,۵ کمتر باشد توافق وجود ندارد. اگر بین ۰,۵ تا ۰,۷ باشد همگرایی قابل قبول است و به علاوه، ضریب همگرایی کندال بالاتر از ۰,۹ غیر طبیعی به نظر می رسد. همچنین برای پنل های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو نیز مقادیر کوچک تر W نیز معنادار محسوب می شود. بنابراین، می توان اطمینان داشت توافق قابل قبولی میان نخبگان در این مرحله شکل گرفته است و میانگین نمره ها قابل استفاده است. لذا با حذف شاخص های با میانگین کمتر از ۳,۷۵ (مجموع نمرات کمتر از ۴۵) مؤلفه های نهایی به ۱۴ مورد می رسد و در پاسخ پرسش اصلی پژوهش، با اطمینان می توان اعلام کرد مؤلفه های شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین عبارتند از:

جدول (۶): فهرست نهایی مؤلفه های شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۱	رویکرد پلتفرم محور	مدل کسب و کار	محتوا
۲	آگاهی و رضایت کاربران	رویکرد تعاملی	
۳	تعامل با مخاطب		
۴	تفکر شبکه‌ای	همکاری و شبکه‌سازی	
۵	رهبری تغییر	مدیریت تغییر	فرآیند
۶	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها		

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۷	فرهنگ نوآوری سازمانی	مدیریت فناوری و نوآوری	
۸	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین		
۹	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها		
۱۰	شفافیت در مأموریت و اهداف	مشارکت در تصمیم‌گیری	
۱۱	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	نیروهای بیرونی	زمینه
۱۲	قوانین و سیاست‌های دولتی		
۱۳	استفاده از قابلیت‌های پویا	نیروهای درونی	
۱۴	اراده سازمانی		

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۲-۶. مدل‌سازی ساختاری تفسیری

برای تعیین ارتباط بین شاخص‌ها، از نظرات نخبگانی استفاده شد. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای شامل ۱۴ مؤلفه نهایی تهیه شده و از خبرگان برای تعیین رابطه بین دو مؤلفه نظرسنجی انجام شد. از خبرگان خواسته شد با بررسی دو مؤلفه a و b در جدولی، با استفاده از الگوی مقایسات زوجی زیر، خانه‌های جدول را تکمیل کنند:

- نشان V: اگر مؤلفه a، مؤلفه b را تعیین می‌کند.
 - نشان A: اگر مؤلفه b، مؤلفه a را تعیین می‌کند.
 - نشان X: اگر هر دو مؤلفه نقش تعیین‌کنندگی متقابل برای هم دارند.
 - نشان O: اگر هیچ‌کدام از دو مؤلفه اثر قابل اعتنایی روی هم ندارند.
- خبرگان انتخاب شده، ۷ نفر از فعالین حرفه‌ای مرتبط با صنعت رسانه و ۲ نفر از خبرگان دانشگاهی مدیریت راهبردی هستند. به‌علت پیچیدگی ارتباط بین شاخص‌ها و جلوگیری از اختلاف در برداشت از شاخص‌ها، پرسش‌نامه‌ها به‌صورت حضوری و در مصاحبه عمیق تکمیل شده‌اند. در جدول شماره (۷) مشخصات کلی خبرگان مورد مراجعه آمده است:

جدول (۷): مشخصات کلی خبرگان مورد مراجعه

نام	معرفی
فعال صنعت رسانه ۱	مدیر عامل صندوق حمایت از صنایع فرهنگی-هنری سپهر
فعال صنعت رسانه ۲	مدیر عامل زنجیره سینماداری بهمن سبز
فعال صنعت رسانه ۳	مدیر محصول پلتفرم تلویوون
فعال صنعت رسانه ۴	مدیر عامل خبرگزاری مهر
فعال صنعت رسانه ۵	مدیر محصول سامانه فروش برخط بلیط
خبره دانشگاهی ۱	دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران
خبره دانشگاهی ۲	مدرس دانشگاه سوره

منبع: یافته های پژوهش

ماتریس تعاملی به دست آمده بر اساس نظر تجمعی خبرگان به شرح زیر است:

جدول (۸): ماتریس تعاملی مؤلفه ها

	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	X	X	X	X	X	X	X	X	V	A	X	V	X
۲		X	X	X	X	X	X	X	X	X	V	X	X
۳			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۴				X	X	X	X	X	X	A	X	V	X
۵					X	X	X	X	X	A	X	X	X
۶						X	X	X	X	A	X	X	X
۷							X	X	X	A	A	X	X
۸								X	X	A	X	X	A
۹									X	A	A	X	X
۱۰										A	X	X	X
۱۱											X	X	X
۱۲												X	X
۱۳													X

منبع: یافته های پژوهش

ماتریس دسترسی از روی ماتریس تعاملی (SSIM) تعیین می‌شود و در واقع تبدیل شدن ماتریس (SSIM) به یک ماتریس عددی کامل است تا بتوان تحلیل کمی پژوهش را بر مبنای آن انجام داد. این تبدیل، به سادگی و با دستورالعمل زیر انجام می‌شود.

O	X	A	V	نشان در خانه (i,j) ماتریس تعاملی
۰	۱	۰	۱	مقدار درایه (i,j) در ماتریس دسترسی
۰	۱	۱	۰	مقدار درایه (i,j) در ماتریس دسترسی

بنابراین ماتریس دسترسی برای داده‌های این پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

جدول (۹): ماتریس دسترسی برای مؤلفه‌ها

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

منبع: یافته‌های پژوهش

خانه‌های (i,j)؛ محور تقارن ماتریس

خانه‌های X (مقدار ۱ در مثلث بالایی و نقطه قرینه)

خانه‌های V (مقدار ۱) در مثلث بالایی و مقدار ۰ در نقطه قرینه

خانه‌های A (مقدار ۰) در مثلث بالایی و مقدار ۱ در نقطه قرینه

در این مرحله، ابتدا لازم است سه مجموعه برای هر مؤلفه تعیین شوند که عبارتند از:

۱. مجموعه دسترسی^{۳۷}: همه مؤلفه‌هایی که با این مؤلفه (به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم) قابل دسترسی‌اند (در همان سطر مؤلفه، ۱ باشد).

۲. مجموعه پیش‌نیاز^{۳۸}: همه مؤلفه‌هایی که از طریق سایر مؤلفه‌ها به این مؤلفه منتهی می‌شوند (در همان ستون مؤلفه، ۱ باشد).

۳. مجموعه مشترک: اشتراک بین دو مجموعه دسترسی و پیش‌نیاز پس از آن، به‌صورت گام‌به‌گام مؤلفه‌های سطح بالاتر شناسایی شده و از فهرست مؤلفه‌ها حذف می‌شوند و مجدداً فرایند با مؤلفه‌های باقی‌مانده تکرار می‌شود تا مؤلفه‌های در سطح بعدی مشخص شوند. این فرایند تا حذف همه مؤلفه‌ها ادامه پیدا می‌کند. روش - شناسایی مؤلفه‌های با سطح بالاتر به این شکل است که مؤلفه‌ای که مجموعه دسترسی آن دقیقاً معادل مشترک آن باشد، به‌عنوان مؤلفه سطح اول شناخته می‌شود. این مؤلفه‌ها، در حقیقت مواردی هستند که بر مؤلفه‌های دیگر تأثیر می‌گذارند و مؤلفه دیگری روی آنها تأثیری ندارد.

با توضیحات فوق، مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و مشترک مؤلفه‌ها عبارتند از:

جدول (۱۰): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح اول

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱ ۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۲،۱۴
۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۳،۱۴
۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱ ۴
۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴
۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱ ۳،۱۴
۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱ ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱ ۳،۱۴

۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۴
۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳
۹	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴
۱۰	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲، ۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳، ۱۴
۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴
۱۲	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲، ۳،۱۴	۱،۳،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳، ۱۴
۱۳	۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳ ۱۴،	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳، ۱۴
۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱، ۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱،۱۲، ۱۳،۱۴

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول شماره (۱۰) مشخص است، مؤلفه‌های سه، پنج، شش، هفت، هشت، نه و سیزده دارای مجموعه دسترسی و مجموعه مشترک مشابه هستند و در سطح اول قرار می‌گیرند. با حذف این هفت مؤلفه، مجموعه‌های دسترسی، پیش‌نیاز و اشتراکی سایر مؤلفه‌ها عبارت خواهند بود از:

جدول (۱۱): مجموعه‌های پیش‌نیاز و دسترسی سطح دوم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش‌نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۲،۱۴
۲	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۴
۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴
۱۰	۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۴،۱۰،۱۲،۱۴
۱۱	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۱۱،۱۲،۱۴	۲،۱۱،۱۲،۱۴
۱۲	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۴،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴

منبع: یافته های پژوهش

بنابراین، مؤلفه های چهارم، دهم و چهاردهم در سطح دوم قرار دارد و برای تعیین سطح سوم مؤلفه ها خواهیم داشت:

جدول (۱۲): مجموعه های پیش نیاز و دسترسی سطح سوم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک دو مجموعه
۱	۱،۲،۱۲	۱،۲،۱۱،۱۲	۱،۲،۱۲
۲	۱،۲،۱۱،۱۲	۱،۲،۱۱	۱،۲،۱۱
۱۱	۱،۲،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲
۱۲	۱،۱۱،۱۲	۲،۱۱،۱۲	۱،۱۱،۱۲

منبع: یافته های پژوهش

مؤلفه های اول و دوازدهم به عنوان سطح سوم مشخص می شوند و در سطح چهارم برای تحلیل خواهیم داشت:

جدول (۱۳): مجموعه های پیش نیاز و دسترسی سطح چهارم

مؤلفه	مجموعه دسترسی	مجموعه پیش نیاز	اشتراک دو مجموعه
۲	۲،۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱
۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱	۲،۱۱

منبع: یافته های پژوهش

با توجه به محاسبات فوق، سطوح مؤلفه های به شکل زیر خواهد بود:

جدول (۱۴): سطح بندی مؤلفه ها

سطح	مؤلفه ها
۱	۱۳-۹-۸-۷-۶-۵-۳
۲	۱۴-۱۰-۴
۳	۱۲-۱
۴	۱۱-۲

منبع: یافته های پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادها

مقدمه

برای دستیابی به الگوی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین نیاز داشتیم که بدانیم اولاً مؤلفه ها و عوامل شکل گیری استراتژی رقابتی در این صنعت کدامند؟ و ثانیاً اولویت این عوامل نسبت به یکدیگر چگونه است؟ پس از طی کردن تحلیل مضمون و اعتبارسنجی نتایج به دست آمده در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از روش دلفی به این نتیجه رسیدیم که مؤلفه های اصلی در سه بعد زمینه، فرآیند و محتوا عبارتند از:

جدول (۱۵): مؤلفه های اصلی شکل گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه های نوین

ردیف	مؤلفه	مفهوم	بعد
۱	رویکرد پلتفرم محور	مدل کسب و کار	محتوا
۲	آگاهی و رضایت کاربران	رویکرد تعاملی	
۳	تعامل با مخاطب		
۴	تفکر شبکه‌ای	همکاری و شبکه‌سازی	
۵	رهبری تغییر	مدیریت تغییر	فرآیند
۶	انطباق سریع با چالش‌ها و فرصت‌ها		
۷	فرهنگ نوآوری سازمانی		
۸	نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین		
۹	استفاده از داده‌ها و الگوریتم‌ها		
۱۰	شفافیت در مأموریت و اهداف	مشارکت در تصمیم‌گیری	
۱۱	ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه	نیروهای بیرونی	زمینه
۱۲	قوانین و سیاست‌های دولتی		
۱۳	استفاده از قابلیت‌های پویا	نیروهای درونی	
۱۴	اراده سازمانی		

منبع: یافته های پژوهش

و پس از بهره گیری از نظر خبرگان در روش مدل سازی ساختاری تفسیری به این نتیجه رسیدیم که نظام سلسله مراتبی اولویتی این مؤلفه ها به شکل زیر خواهد بود:

شکل (۲): مدل به دست آمده با روش مدل سازی ساختاری تفسیری

سطح ۱						
استفاده از قابلیت های پویا	استفاده از داده ها و الگوریتم ها	نحوه به کارگیری فناوری های نوین	فرهنگ نوآوری سازمانی	انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها	رهبری تغییر	تعامل با مخاطب
سطح ۲						
اراده سازمانی		شفافیت در مأموریت و اهداف		تفکر شبکه ای		
سطح ۳						
قوانین و سیاست های دولتی			رویکرد پلتفرم محور			
سطح ۴						
ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه			آگاهی و رضایت کاربران			

منبع: یافته های پژوهش

تحلیل یافته ها

با توجه به یافته های شکل شماره (۲)، هفت مؤلفه ی تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش ها و فرصت ها، فرهنگ نوآوری سازمانی، نحوه به کارگیری فناوری های نوین، استفاده از داده ها و الگوریتم ها و استفاده از قابلیت های پویا، در سطح اول قرار می گیرند. به این معنا که تأثیرپذیری این مؤلفه ها از سایر مؤلفه ها بیشتر است و تأثیرگذاری نسبتاً کمتری دارند. بنابراین در مدل (ISM) در لایه رویی قرار می گیرند و در مدل سلسله مراتبی، این عوامل به عنوان یک پیامد یا نتیجه نهایی در نظر گرفته می شوند که تحت تأثیر عوامل در سطوح پایین تر قرار دارند. در حقیقت، تأثیر مستقیم کمتری بر سایر عوامل در سطوح دیگر دارد.

مؤلفه‌های تفکر شبکه‌ای، شفافیت در مأموریت و اهداف و اراده سازمانی، در سطح دوم مدل (ISM) قرار دارند. این عوامل در سلسله‌مراتب به‌عنوان یک عنصر واسطه عمل می‌کنند؛ به این معنی که تحت تأثیر عواملی در سطوح پایین‌تر قرار گرفته و به نوبه خود بر عوامل سطح یک تأثیر می‌گذارند. این عوامل مانند یک پل ارتباطی در ساختار سلسله‌مراتبی عمل کرده و اثرات را از عناصر بنیادین به پیامدهای سطح بالاتر منتقل می‌کنند.

مؤلفه‌های رویکرد پلتفرم‌محور و قوانین و سیاست‌های دولتی، در لایه عمیق‌تری از مدل قرار دارند و هرچند همچنان می‌توان آنها را به‌عنوان مؤلفه‌های تحت تأثیر لایه چهارم در نظر گرفت، به نوعی ریشه مؤثر بر مؤلفه‌های سطح اول و دوم هستند. بنیادی‌ترین مؤلفه‌های مدل نهایی ما، آگاهی و رضایت کاربران و ترجیحات مخاطبان و و الگوی مصرف رسانه خواهد بود. به این معنی که الگوی کلی شکل‌گیری استراتژی تحت تأثیر این دو مؤلفه قرار دارند و به نوعی اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده برای شکل‌گیری استراتژی هستند. این نتیجه بیان می‌کند که اگر صاحبان رسانه‌های نوین بخواهند به استراتژی رقابتی مناسب دست پیدا کنند، باید در عمیق‌ترین لایه‌های راهبرددسازی، از دو جهت خود را تقویت کنند؛ اولاً با رصد دقیق از شرایط محیطی و به‌دست‌آوردن نبض رفتار و الگوی مصرف مخاطبان، شناختی دقیق از ترجیحات آنها پیدا کنند و ثانیاً در رویکردی تعاملی، ضمن آگاهی‌بخشی به کاربران خود درمورد محصولات و خدمات، در پی کسب رضایت آنها از تجربه کاربری باشند.

همچنین با بررسی دقیق‌تر یافته‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری می‌توان به نتیجه مهم دیگری دست یافت؛ هریک از ۴ مؤلفه زمینه‌ای شناسایی شده در یکی از سطوح چهارگانه مدل قرار گرفته‌اند و ترتیب قرارگیری آنها علاوه بر تعیین مبنایی‌تر بودن هرکدام، قابل دسته‌بندی است. نیروهای زمینه‌ای بیرونی (ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه و قوانین و سیاست‌های دولتی) در سطح چهارم و سوم و نیروهای زمینه‌ای درونی (اراده سازمانی و استفاده از قابلیت‌های پویا) در سطح دوم و اول قرار گرفته‌اند و به‌نظر می‌رسد عوامل زمینه‌ای بیرونی، اثرات عمیق‌تر و ریشه‌ای‌تری نسبت به عوامل زمینه‌ای درونی دارند.

بنابراین باید گفت ابعاد زمینه‌ای شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین در همه سطوح مؤثر هستند و از بالاترین سطوح تا عمیق‌ترین لایه‌های مدل حضور دارند. نیروهای بیرونی زمینه‌ای (قوانین و سیاست‌های دولتی و ترجیحات مخاطبان و الگوی مصرف رسانه) مؤلفه‌های اثرگذارتری هستند و پیشران‌های غیر مستقیم برای سیستم به حساب می‌آیند در حالی که نیروهای زمینه‌ای درونی (استفاده از قابلیت‌های پویا و اراده سازمانی) پیشران‌های مستقیم‌تری برای سایر مؤلفه‌های مدل به حساب می‌آیند و خود نیز تحت تأثیر نیروهای بیرونی هستند.

تبیین نقش مدل در شکل‌گیری استراتژی رقابتی

مدل ارائه‌شده در این پژوهش با اتخاذ چارچوب سه‌گانه زمینه، محتوا و فرایند (بر اساس مدل ویت و می‌یر ۲۰۱۴)، شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین را به صورت نظام‌مند، پویا و تعاملی تبیین می‌کند. در این مدل، ابتدا ابعاد زمینه‌ای (شامل شرایط سیاسی، اقتصادی، قوانین، ترجیحات مخاطبان و فرهنگ سازمانی) به عنوان بستر تصمیم‌گیری استراتژیک شناسایی می‌شود؛ سپس مؤلفه‌های مربوط به فرایند (مانند رهبری تغییر، انطباق سریع با چالش‌ها، فرهنگ نوآوری، و نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین و الگوریتم‌ها) نقش محرک و تسهیل‌گر را در تحول سازمانی ایفا می‌کنند. نهایتاً در بُعد محتوا، عناصری مانند تعامل با مخاطب، تفکر شبکه‌ای، شفافیت در مأموریت و اهداف و استفاده از قابلیت‌های پویا، به تولید معنا و جهت‌دهی استراتژی کمک می‌کنند. یافته پژوهش نیز با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) نشان می‌دهد که سطوح پایین‌تر مدل (مثلاً آگاهی مخاطب، ترجیحات مصرف، و قوانین و سیاست‌ها) به عنوان عوامل زمینه‌ای، بستر ساز یا محدودکننده تصمیمات راهبردی‌اند؛ درحالی‌که عناصر سطح بالاتر (تعامل با مخاطب، رهبری تغییر، انطباق سریع و فرهنگ نوآوری) به طور مستقیم نحوه شکل‌گیری و تحقق استراتژی را تعیین می‌کنند. این رویکرد، با کنار گذاشتن نگاه صرفاً برنامه‌ریزی‌شده و بالا به پایین، نقش یادگیری مستمر، تعامل و چابکی را در فرایند راهبرددسازی برجسته می‌سازد و نشان می‌دهد چرا و چگونه استراتژی‌های رقابتی در رسانه‌های نوین حالت تدریجی، باز و چندسویه دارند.

نحوه طراحی استراتژی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت، با استفاده از مدل

بر اساس مدل توسعه یافته، سازمان‌های رسانه‌ای می‌توانند استراتژی اثربخش و منطبق با شرایط متغیر صنعت را به‌طور مرحله‌ای طراحی و پیاده‌سازی کنند. ابتدا از سطوح پایین و زمینه‌ای (شناسایی نیازها و ترجیحات مخاطبان، تحلیل قوانین و سیاست‌ها، و درک شرایط اقتصادی و تکنولوژیک) شروع می‌شود؛ سپس با اتکا به مؤلفه‌هایی چون فرهنگ سازمانی یادگیرنده و قابلیت‌های پویا، شرایط درونی سازمان برای مواجهه با تغییرات محیطی مهیا می‌شود. در گام بعدی، تقویت رهبری تغییر و نهادینه‌سازی فرهنگ نوآوری سازمانی به چابک‌سازی و افزایش انعطاف سازمان کمک می‌کند و از طریق تسهیل استفاده هوشمندانه از فناوری‌های جدید و کلان‌داده‌ها، زمینه پرورش استراتژی‌های جدید فراهم می‌شود. در این چرخه، تعامل نزدیک و مستمر با مخاطب و بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌ای به سازمان اجازه می‌دهد تا هم‌زمان با تغییرات بازار، روندهای نوظهور را شناسایی و به آن واکنش نشان دهد. استفاده از اولویت‌بندی مدل (ISM) این امکان را می‌دهد که مدیران رسانه منابع محدود خود را به مؤثرترین مؤلفه‌ها اختصاص دهند و از آزمون و خطاهای پرهزینه اجتناب کنند. بنابراین مدل پیشنهادی نه تنها امکان طراحی هدفمند استراتژی بر پایه مؤلفه‌های بومی و محیطی را فراهم می‌کند، بلکه از طریق بازخوردهای مستمر و تعاملات شبکه‌ای، فرایند یادگیری و چابکی را در سراسر سازمان نهادینه می‌سازد.

توصیه‌های کاربردی مبتنی بر یافته‌های مدل

بر مبنای نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود رسانه‌های نوین ایران به جای تکیه صرف بر تدوین‌های صوری و ایستا، از مدل ارائه شده به‌عنوان نقشه راه تحول استراتژیک بهره بگیرند: ۱. شکل‌گیری تیم‌های آگاه به مؤلفه‌های کلیدی مدل، به‌ویژه تعامل با مخاطب و فرهنگ نوآوری سازمانی؛ ۲. پیاده‌سازی چرخه‌های منظم ارزیابی محیط (قوانین، روندهای فناوری، تغییر رفتار مخاطبان و ...)، تحلیل داده‌های کلان بازار و به‌روزرسانی اولویت اقدامات راهبردی؛ ۳. توجه به سرمایه‌گذاری هدفمند در زمینه‌های فناوری و تقویت تعاملات شبکه‌ای، به‌خصوص پلتفرم‌های دیجیتال جدید؛ و ۴. ارزیابی و اصلاح مستمر استراتژی‌ها با تأکید بر چابکی و یادگیری سازمانی. با این تدابیر، رسانه‌های نوین می‌توانند نه تنها بقاء، بلکه خلق مزیت رقابتی پایدار را در برابر رقبای خود تضمین نمایند.

محدودیت های پژوهش

در مورد محدودیت های این پژوهش به عنوان نکات تکمیلی باید گفت:

۱. از آنجا که بنگاه های رسانه ای در دنیا (از جمله ایران) از آغاز صنعت رسانه تاکنون همواره سیاست های محتوایی و رویکردهای معرفتی و سیاسی ویژه خود را دنبال کرده اند، توجه به پیام و ارزش های بنیادین در فعالیت های رسانه ای از اهمیت بالایی برخوردار است. به دلیل پیچیدگی این موضوع و محدودیت منابع موجود، این بحث در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار نگرفته است. با این وجود، به نظر می رسد که در تدوین راهبردهای رسانه ای، لازم است پژوهش های بنیادی مستقلی درباره ابعاد مختلف این موضوع انجام شود و صرفاً به اشاره به مسائل سیاسی-اجتماعی در چارچوب عوامل زمینه ای بسنده نشود.

۲. یکی از نکات مطرح شده در گفتگوهای کارشناسی، ضرورت توجه به اقتصاد فرهنگ و اتخاذ رویکرد سرمایه گذاری به جای نگرش صرفاً هزینه محور در حوزه رسانه بود. با توجه به اینکه این پژوهش بر مبنای ادبیات رقابت در فضای کسب و کار و تمرکز بر افزایش سود از طریق کاهش هزینه ها یا افزایش درآمد طراحی شده است، سازمان های رسانه ای مأموریت محور که اهداف فرهنگی یا سیاسی را دنبال می کنند در این مطالعه مورد بررسی قرار نگرفته اند. لذا پیشنهاد می شود پژوهش مستقلی درباره الگوهای شکل گیری راهبردها در سازمان های مأموریت محور (غیرانتفاعی) انجام گیرد. هرچند رقابت در این نهادها عمدتاً حول تأمین منابع جریان دارد و نه سودآوری، اما مطالعه عمیق تر این موضوع می تواند به تدوین راهبردهای دقیق تر برای این بخش از صنعت رسانه های جدید کمک کند.

۳. در سال های اخیر، هوش مصنوعی و گسترش چشمگیر آن، به ویژه در حوزه برنامه نویسی و کاربردهای روزمره مرتبط با رسانه ها، به یکی از موضوعات قابل توجه و تأثیرگذار بدل شده است؛ به گونه ای که پیش بینی می شود بسیاری از روندهای آینده حول محور آن شکل بگیرند. در این پژوهش، به منظور جلوگیری از ورود به جزئیات و دور شدن از هدف اصلی مطالعه، موضوع هوش مصنوعی ذیل چارچوب کلی فناوری مطرح گردیده است. با این حال، اهمیت و شتاب فزاینده پیشرفت های هوش

مصنوعی تا حدی است که برخی صاحب‌نظران آینده‌سازمان‌های رسانه‌ای را بر پایه این فناوری‌ها می‌دانند.

۴. تعمیم‌پذیری یافته‌ها در بخش‌های دیگر صنعت رسانه با محدودیت مواجه است.

آنچه بیان شد عمدتاً درمورد رسانه‌های نوین قابل استفاده و بهره‌برداری است.

دستیابی به مدیران و خبرگان مناسب در صنعت نیز ممکن است در مسیر پژوهش

محدودیت‌هایی ایجاد کرده باشد اما حتی‌المقدور تلاش شد با استفاده از روش‌های

نظام‌مند و در نظر گرفتن پایایی پژوهش، از این نقیصه جلوگیری شود. هرچند ابزارهایی

مانند پرسش‌نامه و طراحی آن نیز محدودیت ذاتی در اندازه‌گیری دارد.

یادداشت‌ها

1. Retail Industry
2. Distribution
3. Netflix
4. Print
5. Advertisement
6. Broadcast
7. Entertainment
8. Dynamic
9. Dynamic Capabilities
10. Formation
11. Formulation
12. Learning
13. Flexibility
14. Adaptation
15. Delibrate
16. Emergent
17. Realized Strategy
18. Royal/Dutch Shell
19. Positioning
20. Perspective
21. Strategic Venturing
22. Formation vs. Formulation
23. Passive
24. Content
25. Content
26. Process
27. Context
28. Reachability Matrix
29. Level Partitioning
30. Hierarchical Structure
31. Thematic Analysis

32. Validity
33. Niche Theory
34. Coopetition
35. Harmony
36. Online SVOD
37. Reachability Set
38. Antecedent Set

کتابنامه

- روشندل اربطانی، طاهر؛ بلالی، مجید و ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱۳۹۳). بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌ای کشور. راهبرد، ۲ (۷۳). ۴۲-۵.
- شیخ‌زاده، محمد؛ عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین. روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۲ (۵). ۱۹۸-۱۵۱.
- مصدری، فاطمه و حسینی سروری، سیدحسن (۱۳۹۷). ماهیت رسانه‌های نوین. رسانه و فرهنگ. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۸ (۲). ۲۲۹-۲۰۵.
- میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات و دیگران (۱۴۰۲). طراحی الگوی سیاست‌گذاری محتوای صوتی و تصویری رسانه ملی با تأکید بر اینترنت نسل پنجم. فصلنامه رسانه‌های دیداری و شنیداری، ۴ (۴۸). ۱۶۸-۱۳۷.
- Andersen, T., & Nielsen, B. (2010). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*, 6, 94-106.
- Bergman J. et al. (2015). Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry. *Int. J. Business Innovation and Research*, 9 (3).
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37 (2), 471-482.
- Chan-Olmsted, S. M. (2019). A Review of Artificial Intelligence Adoptions in the Media Industry. *International Journal on Media Management*, 21 (3-4), 193-215.
- Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25-33.
- Dekoulou P. & Trivellas P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising & media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (3), 385-397.

- Galkina, T., & Lundgren-Henriksson, E.-L. (2017). Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation. *Industrial Marketing Management*. 67. 158–173.
- Hess, T. (2014). What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. *International Journal on Media Management*. 16 (1). 3-8.
- Horst S., Thesleff R. J. & Baumann S. (2019). The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. *Journal of Media Business Studies*. 16 (3). 202-229.
- Hsiao, Y.-H. (2024). the business strategy analysis of Netflix. *Transactions on Social Science, Education and Humanities Research*. 11. Warwick Evans Publishing.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*. 89. 251–257.
- Ji, S. W., & Lee, J. (2020). Cultural dimensions of online vs. offline media competition: an application of niche theory. *Journal of Media Economics*. 33 (3–4). 31–48.
- Kranenburg, H. V. (2017). Innovation Policies in the European News Media Industry; A Comparative Study. Springer International Publishing.
- Küng L. (2008). Strategic Management in the Media Industry: Theory and Practice. California: SAGE Publications.
- Maijanen P., & Jantunen A. (2014). Centripetal and Centrifugal Forces of Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company. *International Journal on Media Management*. 16 (3-4) 139-159.
- Malmelin, N., & Villi, M. (2015). Audience Community as a Strategic Resource in Media Work: Emerging practices. *Journalism Practice*. 10 (5). 589–607.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*. 6 (3). 257-272.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1). 11-24.
- Mintzberg, H. (2007). Tracking strategies: Toward a general theory. OUP Oxford.
- Murschetz, P.C., Omid, A., Oliver, J.J., Kamali Saraji, M. and Javed, S. (2020). "Dynamic capabilities in media management research: a literature review", *Journal of Strategy and Management*. 13 (2). 278-296.
- Nieborg, D. B., & Poell, T. (2018). The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity. *New Media & Society*. 20 (11). 4275–4292.
- Noh, S. (2020). Dual portfolio management strategies of online subscription video on demand (SVOD) companies: a genre perspective. *Journal of Media Business Studies*. 18 (2). 132–153.
- Oliver J. (2015). Dynamic Capabilities and Superior Firm Performance in the Uk Media Industry. *Journal of Media Business Studies*. 11 (2). 57-78.

- Oliver, J. J., & Picard, R. G. (2020). Shaping the Corporate Perimeter in a Changing Media Industry. *International Journal on Media Management*. 22 (2). 67–82.
- Saura, J., Reyes-Menendez, A., Matos, N., Correia, M., & Palos-Sanchez, P. (2020). Consumer behavior in the digital age. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. 8. 190–194.
- Shao G. (2010). Venturing Through Acquisitions or Alliances? Examining U.S. Media Companies' Digital Strategy. *Journal of Media Business Studies*. 7 (1). 21-39.
- Thesleff R. J., etc. (2014) The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy as-Practice Perspective. *International Journal on Media Management*. 16 (3-4). 123-138.
- Tsung-Ying Shih, T., Öberg C. & Chou H. (2015). Network strategies and effects in an interactive context. *Industrial Marketing Management*. 48. 4–12.
- Wilczek, B. (2019). Complexity, Uncertainty and Change in News Organizations. *International Journal on Media Management*. 21 (2). 88–129.
- Wit, B. ., & Meyer, R. (2014). Strategy synthesis: Managing strategy paradoxes to create competitive advantage. Hampshire: Cengage Learning.
- Xi, Q. (2024). Netflix's strategies, innovations, and challenges in shaping the future of television media. *Communications in Humanities Research*. 27. 246–249.
- Roshandel-Arbatani, Taher; Belali, Majid and Zolfagharzadeh, Mohammad Mehdi (2014). Studying the state of competition in the country's media sphere. *Strategy*, 2 (73). 5-42. (In Persian)
- Sheikhzadeh, Mohammad; Abedi-Jafari, Hassan; Taslimi, Mohammad Saeed and Faghihi, Abolhasan (2011). Content and content network analysis. A simple and efficient method for explaining existing patterns in qualitative data. *Strategic Management Thought*. 2 (5). 151-198. (In Persian)
- Masdari, Fatemeh and Hosseini-Sarvari, Seyed Hassan (2018). The nature of new media. *Media and culture*. Institute for Humanities and Cultural Studies. 8 (2). 205-229. (In Persian)
- Mirasmaeili, Bibi Sadat and others (2014). Designing a model for policy-making of audio and video content of the national media with emphasis on the fifth generation Internet. *Quarterly Journal of Audiovisual and Audiovisual Media*. 4 (48). 137-168. (In Persian)



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

Analysis of the Formulation Model and Agenda-Setting of Provincial Policy Issues: A Case Study of Zanjan

Saeed Nani *

Received: 03/06/2025

Tayebeh Abbasi **

Accepted: 02/09/2025

Ali Asghar Pourezat ***

Mohammad Mehdi Zolfaqarzadeh Kermani ****

Abstract

This study develops a model for identifying provincial issues and setting the policy agenda in Zanjan, addressing the research gap in provincial-level analysis. Using a Glaserian grounded theory approach and the Six C's framework, qualitative data from semi-structured interviews were analyzed through open, axial, and selective coding, yielding 111 codes, 55 concepts, and 14 core categories. Findings indicate that "provincial issue identification and agenda setting" is shaped by institutional-political centralization, socio-cultural disjunctions, and stakeholder power dynamics. Key barriers to evidence-based decision-making include limited economic-technological capacity, inefficient organizational culture, coordination gaps among agencies, and a shortage of skilled human capital. Triggering events, such as social crises, and demographic-environmental shifts often lead to reactive, short-term policymaking, causing governance inefficiencies and selective issue prioritization. The study highlights the role of informal networks and recommends establishing joint monitoring systems, strengthening participatory councils with guilds and academics, and leveraging big data technology to enhance inter-agency coordination and transparency, thus improving provincial governance and policy effectiveness.

Keywords

Public Policy; Provincial policy; Issue Identification; Agenda Setting; Glaser Grounded Theory.

* PhD student in decision making and public policy making, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

saeid.nani@ut.ac.ir

0009-0004-6086-1045

** Associate Professor, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. (Corresponding author).

t.abbasi@ut.ac.ir

0000-0001-7596-9447

*** Professor, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

pourezzat@ut.ac.ir

0000-0002-1875-3479

**** Associate Professor, School of Public Administration and Organizational Sciences, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

zolfaghar@ut.ac.ir

0000-0002-6803-4616

تحلیل الگوی صورت‌بندی و دستورکارگذاری مسائل خط‌مشی استانی: مطالعه موردی استان زنجان

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۰ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

سعیدنانی *

طیبه عباسی **

علی اصغر پورعزت ****

محمد مهدی ذوالفقارزاده کرمانی ***

چکیده

خط‌مشی استانی مؤثر نیازمند شناسایی دقیق مسائل استانی و دستورکارگذاری در تصمیم‌گیری است؛ با این حال، پژوهش‌های انجام‌شده اغلب بر سطح ملی متمرکز بوده و از سازوکارهای استانی غفلت کرده‌اند. این مطالعه با هدف شناخت الگوی شناسایی مسائل و دستورکار خط‌مشی استانی در استان زنجان، عوامل شکل‌دهنده این فرآیند را تحلیل کرده است. با بهره‌گیری از رویکرد گل‌یزری در نظریه داده‌بنیاد و چارچوب شش‌گانه سی (C6)، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد که منجر به شناسایی ۱۱۰ کد، ۵۵ مفهوم و ۱۵ مقوله اصلی گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که الگوی محوری «شناسایی مسائل و دستورکارگذاری استانی» تحت تأثیر تمرکزگرایی نهادی - سیاسی، گسست‌های اجتماعی - فرهنگی و آرایش قدرت ذی‌نفعان شکل می‌گیرد. عواملی نظیر ظرفیت محدود اقتصادی - فناورانه، فرهنگ سازمانی ناکارآمد، شکاف هماهنگی دستگاهی و کمبود مهارت انسانی، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را مختل کرده‌اند؛ رخدادهای برانگیزاننده (مانند بحران‌های اجتماعی) و دگرگونی‌های جمعیتی - زیست‌محیطی، فرآیند را به واکنش‌های مقطعی سوق داده و به ناکارآمدی خط‌مشی استانی و اولویت‌بندی گزینشی مسائل منجر شده‌اند. این مطالعه با تحلیل استانی و تأکید بر نقش شبکه‌های غیررسمی، خلأ مطالعه‌های پیشین را پر می‌کند. پیشنهادهای پژوهش شامل استقرار سامانه‌های رصد مشترک، تقویت شوراهای مشارکتی با حضور ذی‌نفعان، بهره‌گیری از فناوری کلان‌داده و مدل‌های تصمیم‌گیری برای ارتقای هماهنگی و شفافیت است.

واژگان کلیدی

خط‌مشی استانی؛ شناسایی مسائل؛ دستورکارگذاری؛ نظریه داده‌بنیاد؛ رویکرد گل‌یزری.

* دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

saeid.nani@ut.ac.ir

** دانشیار دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

t.abbasi@ut.ac.ir

**** استاد دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

pourezzat@ut.ac.ir

*** دانشیار دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

zolfaghar@ut.ac.ir

مقدمه

خط‌مشی‌گذاری عمومی، به‌عنوان یکی از ارکان بنیادین حکمرانی مؤثر، فرآیندی نظام‌مند و چندمرحله‌ای است که از شناسایی مسائل، دستورکارگذاری، تدوین خط‌مشی، اجرا و ارزیابی تشکیل شده و در پاسخ‌گویی به نیازهای پویای جوامع نقشی محوری ایفا می‌کند (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 51). در سطح استانی، این فرآیند به دلیل تنوع فرهنگی، محدودیت‌های منابع و پیچیدگی‌های نهادی، با چالش‌های خاصی مواجه است که پاسخ‌گویی دقیق به نیازهای یک استان را دشوار می‌سازد. شناسایی مسائل، به‌عنوان گام آغازین چرخه خط‌مشی‌گذاری، مستلزم تشخیص علمی و دقیق مشکلات بومی است؛ که ادامه آن دستورکارگذاری، مسائل را به اولویت‌های رسمی خط‌مشی تبدیل می‌کند، فرآیندی که به هماهنگی نهادی، مشارکت ذی‌نفعان و دسترسی به داده‌های معتبر وابسته است (Kingdon, 2011, p. 102). در ایران، با توجه به گستردگی جغرافیایی و تنوع اجتماعی _ فرهنگی، تمرکززدایی به ضرورتی غیرقابل اجتناب برای هم‌سویی خط‌مشی‌ها با اقتضائات منطقه‌ای بدل شده است (شمس، ۱۳۹۱، ص. ۴۳).

اهمیت خط‌مشی‌استانی در توانایی آن برای تنظیم پاسخ‌های هدفمند به مسائل محلی و هم‌افزایی با چالش‌های جهانی، نظیر تغییرات اقلیمی، نابرابری‌های اقتصادی و تحولات فناورانه، نهفته است (Andrews, 2020, p. 71). این نوع خط‌مشی، با تکیه بر ویژگی‌های بومی هر منطقه، امکان طراحی خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه را فراهم می‌کند که توسعه پایدار را تقویت کرده و از طریق جلب مشارکت فعال ذی‌نفعان، به تعمیق دموکراسی محلی و حس مسئولیت اجتماعی می‌انجامد (Fung & Wright, 2003). استان زنجان، با ظرفیت‌های متنوع در حوزه‌های اقتصادی (مانند کشاورزی، صنعت و معدن)، اجتماعی (نظیر تنوع فرهنگی و نظام آموزشی) و زیست‌محیطی (مانند منابع طبیعی و چالش‌های زیست‌محیطی) (یزدانی‌امیری، جلالیان و پری‌زنگنه، ۱۳۸۶، ص. ۶۳)، بستری غنی برای بررسی فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکارگذاری در چرخه خط‌مشی‌گذاری استانی فراهم می‌کند. با این حال، محدودیت‌های زیرساختی، بهره‌برداری ناکارآمد از منابع و ناهماهنگی‌های نهادی، اثربخشی این فرآیندها را در این استان تحت‌الشعاع قرار داده است (گنج‌خانلو، ۱۴۰۱، ص. ۱۴۰).

با وجود این، پژوهش‌های پیشین در ایران کمتر به تحلیل نظام‌مند وضع موجود فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکار در خط‌مشی استانی پرداخته‌اند. مطالعات موجود اغلب بر خط‌مشی‌گذاری ملی متمرکز بوده (وحدانی‌نیا و درودی، ۱۳۹۸، ص. ۱۳۹) و از منظر نظری، توجه محدودی به تبیین پویایی‌های استانی در مراحل اولیه چرخه خط‌مشی‌گذاری، یعنی شناسایی مسائل و دستورکارگذاری، با استفاده از روش‌های پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی مانند راهبرد نظریه داده‌بنیاد گلizzly نشان داده‌اند. افزون بر این، فقدان چارچوب‌های جامع برای تحلیل برهم‌کنش عوامل ساختاری (مانند منابع مالی و زیرساختی)، نهادی (مانند هماهنگی سازمانی) و زمینه‌ای (مانند فرهنگ و اقتضائات محلی) در این مراحل، خلأ قابل‌توجهی در ادبیات پژوهش ایجاد کرده است (Torfing & Ansell, 2022, p. 213). این شکاف، به‌ویژه در زمینه‌هایی که نیازمند درک عمیق از نقش ذی‌نفعان و اقتضائات استانی در شکل‌گیری اولویت‌های خط‌مشی هستند، ضرورت مطالعه‌ای ساخت‌یافته را برای تحلیل وضع موجود برجسته می‌کند.

هدف این پژوهش، تحلیل و صورت‌بندی وضع موجود فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکارگذاری در خط‌مشی استانی با تمرکز بر استان زنجان است.

این مطالعه با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد رویکرد گلizzly و کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی، به تحلیل مقوله‌ها و روابط بین آنها می‌پردازد تا درک عمیقی از وضع موجود فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکارگذاری ارائه دهد. در ادامه، چارچوب نظری پژوهش و روش‌شناسی ارائه سپس یافته‌ها تحلیل و نتایج در راستای بهبود خط‌مشی استانی بحث می‌شوند.

۱. مرور پیشینه و مبانی نظری

۱-۱. پیشینه نظری

خط‌مشی‌گذاری عمومی فرآیندی نظام‌مند است که طی آن نهادهای حکومتی، همراه با ذی‌نفعان، برای حل مسائل عمومی از طریق تصمیم‌گیری‌های هدفمند و تخصیص منابع اقدام می‌کنند. بر اساس تعریف اندرسون (۲۰۱۵)، خط‌مشی‌گذاری مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌ها برای مدیریت چالش‌های اجتماعی و دستیابی به اهداف جمعی است. این فرآیند کارکردهای متعددی دارند؛ از جمله، تنظیم رفتارهای اجتماعی، توزیع عادلانه

منابع، حل تعارض‌ها، ارتقای رفاه عمومی و توسعه پایدار (Dye, 2017, p. 83). خط‌مشی‌گذاری با ایجاد چارچوبی برای هماهنگی بین نهادها و جامعه، به حل مسائل پیچیده‌ای مانند نابرابری، تغییرات اقلیمی و ناکارآمدی زیرساخت‌ها کمک می‌کند (Sabatier & Weible, 2018, p. 43).

چرخه خط‌مشی‌گذاری، به عنوان چارچوبی مفهومی، این فرآیند را به مراحل مشخصی تقسیم می‌کند: شناسایی مسائل، دستورکارگذاری، تدوین خط‌مشی، اجرا، ارزیابی (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 46). شناسایی مسائل به تشخیص مشکلات و نیازهای جامعه از طریق تحلیل داده‌ها و مشارکت عمومی اشاره دارد، درحالی‌که دستورکارگذاری فرآیندی است که طی آن مسائل اولویت‌دار برای اقدام خط‌مشی انتخاب می‌شوند (Kingdon, 2011, p. 87). این دو مرحله به دلیل تأثیر مستقیم بر جهت‌گیری خط‌مشی‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. شناسایی دقیق مسائل، ریشه‌ها و ابعاد مشکلات را آشکار می‌سازد و دستورکارگذاری مؤثر، منابع محدود را به مسائل فوری تخصیص می‌دهد (Birkland, 2020, p. 103). این امر به‌ویژه در سطح استانی، جایی که منابع محدودتر و نیازها متنوع‌تر هستند، حیاتی است.

در سطح کلان، خط‌مشی‌گذاری عمومی بر مسائل ملی یا بین‌المللی مانند خط‌مشی‌های اقتصادی، امنیتی، یا بهداشتی تمرکز دارد و نیازمند هماهنگی گسترده بین نهادهای مرکزی است (Anderson, 2015, p. 52). با این حال، این رویکرد اغلب نمی‌تواند به تنوع نیازهای استانی و محلی پاسخ دهد، که منجر به ظهور خط‌مشی‌گذاری استانی شده است (Keating & Laforest, 2018, p. 71). خط‌مشی‌گذاری استانی با تمرکز بر ویژگی‌های خاص هر منطقه، خط‌مشی‌هایی متناسب با شرایط استانی و محلی طراحی می‌کند و از طریق نزدیکی به جامعه، مشارکت عمومی و پاسخ‌گویی را تقویت می‌کند (Pandeya, 2015, p. 64).

با این حال، باید اذعان کرد که در سیستم‌های فدرال (مانند ایالات متحده)، ایالت‌ها استقلال قابل توجهی در خط‌مشی‌گذاری دارند، در حالی که در کشورهایی مثل ایران، استان‌ها تحت نظارت دولت مرکزی قرار می‌گیرند.

با وجود این تفاوت ساختاری، معادل‌سازی مفهومی استان‌های ایران با سطوح زیر ملی‌ادر ادبیات خط‌مشی‌گذاری از منظر تمرکززدایی اداری قابل دفاع است، زیرا مواردی مانند قانون شوراهای اسلامی شهر و روستا (۱۳۷۵) و برنامه‌های توسعه (مانند برنامه سوم توسعه که سیستم درآمد - هزینه استانی را معرفی کرد)، سطوحی از خودمختاری اداری و محلی را به استان‌ها واگذار کرده و امکان مدیریت مسائل منطقه‌ای با مشارکت شهروندان را فراهم می‌سازد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ایران (۱۳۸۳)). این رویکرد با مدل‌های تمرکززدایی در سیستم‌های متمرکزآهمخوانی دارد، که استان‌ها را به‌عنوان واحدهای با پتانسیل خط‌مشی‌گذاری محلی می‌بیند، بدون نیاز به استقلال کامل آنها.

خط‌مشی استانی، به‌عنوان شاخه‌ای از خط‌مشی عمومی، با تأکید بر ویژگی‌های جغرافیایی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر استان، به حل چالش‌های استانی و محلی می‌پردازد (Rodríguez-Pose, 2013, p. 1039). این رویکرد با بهره‌گیری از نزدیکی نهادهای استانی به جامعه، امکان مشارکت فعال شهروندان و توزیع عادلانه‌تر منابع را فراهم می‌سازد. برخلاف خط‌مشی‌گذاری عمومی که ممکن است مسائل استانی و محلی را نادیده بگیرد، خط‌مشی استانی با تمرکز بر مشکلات منطقه‌ای مانند آلودگی محیط زیست، بیکاری استانی، یا کمبود زیرساخت‌ها، کارایی و اثربخشی بیشتری ارائه می‌دهد (Leach & Percy-Smith, 2001, p. 592).

شناسایی مسائل و دستورکارگذاری به‌عنوان دو جزء کلیدی، نقشی محوری در تعیین جهت‌گیری خط‌مشی‌های استانی ایفا می‌کنند. شناسایی مسائل با تشخیص دقیق مشکلات استانی و محلی، زمینه‌ساز تدوین خط‌مشی‌های متناسب با نیازهای منطقه‌ای است. این مرحله از طریق تحلیل داده‌ها و مشارکت ذی‌نفعان، ریشه‌ها و ابعاد مسائل را آشکار می‌کند (Birkland, 2020, p. 89). دستورکارگذاری با اولویت‌بندی مسائل، منابع محدود را به مشکلات فوری تخصیص می‌دهد و با جلب حمایت عمومی و نهادی، شفافیت و اعتماد را تقویت می‌کند (Kingdon, 2011, p. 121).

اهمیت شناسایی مسائل و دستورکارگذاری در خط‌مشی‌گذاری استانی در توانایی آنها برای انطباق خط‌مشی‌ها با نیازهای استانی و محلی و جلب حمایت جامعه نهفته است. برای مثال، شناسایی دقیق مسائل زیست‌محیطی مانند آلودگی هوا در یک استان می‌تواند

به خط‌مشی‌های حفاظتی مؤثر منجر شود، درحالی‌که دستورکارگذاری مناسب، این مسائل را به اولویت‌های خط‌مشی تبدیل می‌کند و اطمینان می‌دهد که منابع به‌درستی تخصیص یابند و حمایت عمومی جلب شود (Cairney, 2019, p. 78). این دو مرحله با ایجاد پایه‌ای محکم برای مراحل بعدی چرخه، موفقیت خط‌مشی‌های استانی را تضمین می‌کنند و به بهبود کیفیت زندگی در مناطق کمک می‌کنند (Smith, 2021, p. 142). در ادامه، این دو مفهوم به‌صورت مفصل بررسی می‌شوند تا نقش و اهمیت آنها در خط‌مشی‌گذاری استانی به‌طور کامل تبیین شود.

۱-۱-۱. مسأله‌شناسی استانی

شناسایی مسائل عمومی، به‌عنوان گام بنیادین در چرخه خط‌مشی‌گذاری، پایه‌ای برای طراحی خط‌مشی‌های مؤثر و متناسب با نیازهای جامعه فراهم می‌کند (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 78). در سطح استانی، این فرآیند به دلیل تنوع نیازهای محلی، محدودیت منابع و پیچیدگی‌های منطقه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Rodríguez-Pose, 2013, p. 1038). مسائل عمومی استانی، که اغلب چندوجهی بوده، نیازمند تحلیل دقیق و رویکردهای علمی برای تشخیص ریشه‌ها و تدوین راه‌حل‌های پایدار هستند (Birkland, 2020, p. 102).

مسأله عمومی به شرایطی اطلاق می‌شود که نارضایتی، کمبود، یا نیازی گسترده در جامعه ایجاد کرده و حل آن مستلزم مداخله نهادهای حکومتی است (Dye, 2017, p. 86). بر اساس تعریف پورعزت (۱۳۸۷)، مسأله عمومی چالشی است که افراد یا گروه‌هایی را با موانع، محرومیت، یا رنج مواجه می‌سازد و رفع آن نیازمند اقدام جمعی و مسؤولیت عمومی است. الوانی (۱۳۸۹) نیز مسأله عمومی را به‌عنوان محدودیت یا نارضایتی قابل تشخیص تعریف می‌کند که راه‌حل‌های مشخصی برای آن وجود دارد. این مسائل، به دلیل تأثیر گسترده و چندبعدی، نقطه عزیمت فرآیند خط‌مشی‌گذاری هستند و شناسایی دقیق آنها موفقیت مراحل بعدی را تضمین می‌کند (پورعزت و هاشمی‌کاسوایی، ۱۳۹۶، ص. ۲۸).

الف. ویژگی‌های مسائل عمومی

ویژگی‌های مسائل عمومی به خصوصیات ذاتی آنها اشاره دارند که ماهیت ساختاری و عملیاتی آنها را از سایر چالش‌ها متمایز می‌کند (Peters, 2005, p. 41). این ویژگی‌ها، برخلاف ابعاد که به حوزه‌های تأثیرگذاری (مانند اقتصادی یا اجتماعی) مربوط می‌شوند، به ساختار و پیچیدگی مسائل می‌پردازند (Dunn, 2018, p. 63). در سطح استانی، ویژگی‌ها به دلیل مقیاس منطقه‌ای و تنوع محلی اهمیت بیشتری می‌یابند، هرچند بسیاری از آنها با مسائل ملی مشترک هستند اما با ضریب کمتر و تمرکز بر هماهنگی محلی اعمال می‌شوند. تفاوت اصلی در این است که مسائل استانی اغلب بر نیازهای خاص منطقه‌ای تمرکز دارند و از منابع محدودتر بهره می‌برند، در حالی که مسائل ملی گسترده‌تر و با پیچیدگی‌های بیشتری همراه هستند. جدول شماره (۱) ویژگی‌های محوری مسائل استانی را نشان می‌دهد:

جدول (۱): ویژگی‌های مسائل عمومی استانی

ویژگی	توضیحات	مثال استانی
تأثیر گسترده بر جامعه	مسائل عمومی در سطح استانی به دلیل تأثیرات گسترده بر بخش‌های مختلف جامعه، از جمله گروه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، از اهمیت بالایی برخوردارند و نیازمند توجه فوری و هماهنگ هستند. در مقایسه با سطح ملی، این تأثیر اغلب محدود به مرزهای استانی است و با تنوع محلی همراه است.	شیوع بیماری‌های واگیر مانند آنفلوآنزا در سطح استان
پیچیدگی و چندبعدی بودن	این مسائل به عوامل متعددی مانند اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و زیرساختی وابسته‌اند و حل آنها نیازمند رویکردهای جامع و چندرشته‌ای است. در سطح استانی، پیچیدگی اغلب به دلیل محدودیت منابع محلی افزایش می‌یابد.	بیکاری ناشی از کمبود آموزش‌های فنی، سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌های صنعتی
نیاز به مداخله دولتی	به دلیل گستردگی و پیچیدگی، حل این مسائل نیازمند خط‌مشی‌گذاری، تخصیص منابع و نظارت مؤثر از سوی دولت یا نهادهای محلی است. در سطح استانی، مداخله اغلب بر تمرکززدایی اداری تکیه دارد.	اجرای طرح‌های عمرانی برای بهبود شبکه حمل‌ونقل استانی

ویژگی	توضیحات	مثال استانی
تأثیرات بلندمدت	این مسائل تأثیر پایداری بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و کیفیت زندگی در سطح استان دارند. نسبت به ملی، تأثیرات محلی تر و مستقیم تر بر جوامع منطقه ای هستند.	کمبود آب شرب و تأثیر آن بر توسعه کشاورزی و مهاجرت روستایی
نیاز به منابع مشترک	حل مسائل عمومی نیازمند استفاده از منابع مالی، انسانی و فنی است که باید به صورت هماهنگ توسط دولت و نهادهای محلی تأمین شوند، در استانی اغلب محدودتر و وابسته به بودجه محلی هستند.	استفاده از بودجه استانی و نیروی انسانی محلی برای مدیریت پسماند
وابستگی به هماهنگی و همکاری	این مسائل فراتر از ظرفیت یک نهاد بوده و نیازمند همکاری بین دولت، سازمان های غیردولتی، بخش خصوصی و جوامع محلی است، هماهنگی در سطح استانی نزدیک تر به شهروندان و پاسخ گوتر است.	همکاری بین نهادهای استانی و سازمان های زیست محیطی برای مدیریت تغییرات اقلیمی
حل پذیری	امکان رفع مسأله با استفاده از منابع موجود (مالی، انسانی یا فناوری) در سطح استان، با برنامه ریزی مناسب و مدیریت کارآمد. حل پذیری در استانی اغلب با نوآوری محلی افزایش می یابد.	بهبود سیستم آبرسانی شهری با استفاده از بودجه استانی
مقیاس تأثیر	گسترده گی تأثیر مسأله بر جامعه استانی، شامل تعداد افراد، مناطق یا بخش های تحت تأثیر، مقیاس کوچک تر نسبت به ملی، اما با تمرکز بر نیازهای منطقه ای	آلودگی هوای ناشی از فعالیت کارخانه ها در شهرهای صنعتی استان
وابستگی متقابل	ارتباط مسأله با سایر مسائل و سیستم ها، به گونه ای که حل یا تشدید یک مسأله بر دیگر مسائل تأثیر می گذارد، در استانی، وابستگی اغلب به عوامل محلی مانند جغرافیا وابسته است.	تأثیر کمبود آب بر کاهش تولیدات کشاورزی و افزایش مهاجرت به شهرها

منبع: با اقتباس از (Anderson, 2015, p. 45; Birkland, 2020, p. 105; Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 73; Peters, 2005, p. 47; Rodríguez-Pose, 2013, p. 1041)

ویژگی های فوق، تحلیلگران را در درک ماهیت مسائل استانی یاری می کند. از یک نگاه دیگر مسأله نه عینی و ثابت، بلکه برساخته اجتماعی و زبانی است که از طریق مسأله مندی^۳ شکل می گیرد و پیش فرض ها، تبارشناسی و عوامل مؤثر را شامل می شود. این دیدگاه با رویکرد سنتی مسأله محور (که ویژگی ها را عینی می بیند) تفاوت داشته، مسأله را ثابت ندانسته بلکه وابسته به زمینه های اجتماعی، زبانی و بر تنازع گفتمان ها

تأکید می‌کند. این رویکرد برای فهم مسأله‌مندی مراحل زیر را پیشنهاد می‌کند: (۱) شناسایی آنچه مسأله تلقی می‌شود؛ (۲) بررسی پیش‌فرض‌ها؛ (۳) تبارشناسی مسأله؛ (۴) شناسایی غیر مسأله‌ها؛ (۵) تعیین عوامل مؤثر در مسأله‌مندی. این مراحل به تحلیل‌گران کمک می‌کند تا مسأله را از دیدگاه انتقادی بررسی کنند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲، ص. ۴۶).

ب. ابعاد مسائل عمومی استانی

ابعاد^۴ مسائل عمومی استانی به حوزه‌های^۵ اثرگذاری و پیامدهای آنها در جامعه اشاره دارند و تحلیل آنها برای تدوین خط‌مشی‌های جامع ضروری است (Dye, 2017, p. 74). برخلاف ویژگی‌ها، که ماهیت ساختاری مسائل را توصیف می‌کنند، ابعاد، حوزه‌های تأثیر مانند اقتصاد، اجتماعی و محیط‌زیست را مشخص می‌کنند (Dunn, 2018, p. 65). این ابعاد در سطح استانی به دلیل تنوع منطقه‌ای - یعنی تفاوت‌های جغرافیایی، اقتصادی و فرهنگی استان‌ها که نیازهای محلی را برجسته می‌کند - از اهمیت بیشتری برخوردارند، زیرا منابع محدودتر بوده و تمرکز بر مسائل منطقه‌ای (مانند مهاجرت یا آلودگی محیط‌زیست) را ایجاب می‌کنند. جدول شماره (۲) ابعاد مهم مسائل استانی را خلاصه می‌کند:

جدول (۲): ابعاد مسائل عمومی استانی

بعد	شرح	تفاوت با سطح ملی
اقتصادی	بیکاری، فقر، نابرابری درآمدی و رشد اقتصادی ضعیف، نیازمند خط‌مشی‌های حمایتی و توسعه	در ملی گسترده‌تر و کلان (مانند خط‌مشی‌های ارزی)، اما در استانی محلی‌تر و وابسته به صنایع منطقه‌ای با منابع محدودتر.
اجتماعی	نابرابری در دسترسی به خدمات بهداشتی و آموزشی، تبعیض جنسیتی و مسائل مهاجرت، نیازمند خط‌مشی‌های اجتماعی و فرهنگی	ملی بر مفاهیم همچون عدالت سراسری تمرکز دارد، اما استانی بر تنوع فرهنگی محلی و مهاجرت تأکید می‌کند.
زیست‌محیطی	آلودگی هوا و آب، تخریب منابع طبیعی و تغییرات اقلیمی، نیازمند خط‌مشی‌های حفاظت محیط زیست.	سطح ملی میتواند بین‌المللی باشد (مانند توافقات جهانی)، اما استانی بر مسائل استانی مانند آلودگی محلی تمرکز دارد.

بعد	شرح	تفاوت با سطح ملی
زیرساختی	مشکلات حمل و نقل، کمبود آب و برق و مدیریت پسماند، نیازمند سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی	سطح ملی بر زیرساخت‌های ملی (مانند ساختن سدهای بزرگ) تمرکز دارد، اما استانی بر نیازهای محلی با بودجه محدودتر.
سیاسی و حکمرانی	تصمیم‌گیری ناکارآمد، مشارکت پایین و فساد، نیازمند اصلاحات حکمرانی و شفافیت	سطح ملی بر خط‌مشی‌های کلان، اما استانی بر سطح محلی و تمرکززدایی اداری تأکید دارد.
فرهنگی	حفظ و ترویج فرهنگ محلی و آموزش فرهنگی، نیازمند برنامه‌های آموزشی و فرهنگی	سطح ملی بر فرهنگ ملی و انسجام تأکید دارد، اما استانی بر تنوع فرهنگی منطقه‌ای و حفظ سنت‌های محلی تمرکز دارد.
فناوری	نابرابری در دسترسی به فناوری و نیاز به تحول دیجیتال، نیازمند خط‌مشی‌های توسعه فناوری	سطح ملی بر فناوری ملی (مانند شبکه‌های کشوری) تأکید دارد، اما استانی بر دسترسی محلی مانند روستاها تأکید دارد.

منبع: با اقتباس از (Anderson, 2015, p. 74; Birkland, 2019, p. 134; Bryson, 2011, p. 26; Davies et al., 2004; Dye, 2017; Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 74; Keating, 2008; Patton et al., 2016, p. 63; Pressman & Wildavsky, 1984, p. 102; Rodríguez-Pose, 2013, p. 1042; Sabatier, 1986, p. 32)

ابعاد فوق، تنوع چالش‌های استانی را نشان می‌دهند. این تحلیل، با تمایز از ویژگی‌ها، به خط‌مشی‌گذاران کمک می‌کند تا خط‌مشی‌هایی متناسب با حوزه‌های اثرگذاری طراحی کنند.

پ. سازکارها و چارچوب‌های شناسایی مسائل استانی

شناسایی مسائل استانی نیازمند سازکارهای عملی و چارچوب‌های تحلیلی است که تحلیل دقیق ریشه‌ها و پیامدهای مشکلات را ممکن می‌سازند (Patton, Sawicki & Clark, 2016, p. 96). سازکارها به ابزارهای عملی مانند جمع‌آوری داده‌ها و چارچوب‌ها به رویکردهای تحلیلی مانند تحلیل ذی‌نفعان اشاره دارند (Innes & Booher, 2010, p. 51). در سطح استانی، این ابزارها به دلیل محدودیت منابع و تنوع محلی (مانند تفاوت‌های جغرافیایی و فرهنگی استان‌ها) و تمرکززدایی اداری اهمیت بیشتری دارند، زیرا شناسایی مسائل محلی‌تر و وابسته به زمینه‌های منطقه‌ای است، در تفاوت با سطح ملی که کلان‌تر و یکپارچه است، با این حال، با توجه به ماهیت سیاسی و برساختی مسأله (که آن را

پدیده‌ای ساخته‌شده از طریق تعاملات اجتماعی، گفتمان‌ها و قدرت می‌بیند، نه صرفاً عینی و خطی)، این ابزارها باید با جنبه‌های تفسیری ادغام شوند تا تنازع معانی و زمینه‌های محلی بررسی گردد. جدول شماره (۳) سازکارها و چارچوب‌های اصلی شناسایی مسائل استانی را ارائه می‌دهد:

جدول (۳): سازکارها و چارچوب‌های شناسایی مسائل استانی

چارچوب	تعریف	روش‌ها	جنبه سیاسی/برساختی
تحلیل داده	گردآوری و تحلیل داده‌ها برای شناسایی مسائل با توجه به اینکه داده‌ها می‌توانند برساخته اجتماعی باشند.	آمار رسمی، نظرسنجی، مصاحبه، تحلیل روند.	داده‌ها از طریق گفتمان‌های قدرت ساخته می‌شوند و مسأله را سیاسی می‌کنند.
مشارکت عمومی	مشارکت ذینفعان در شناسایی مسائل که جنبه سیاسی تعاملات اجتماعی را برجسته می‌کند.	جلسات عمومی، پرسش‌نامه، کارگاه	مشارکت به‌عنوان تنازع گفتمانی، مسأله را برساخته می‌کند.
تحلیل ذی‌نفعان	شناسایی و تحلیل افراد مرتبط با مسائل به‌عنوان چارچوبی برساختی برای بررسی قدرت و منافع.	نقشه‌برداری ذی-نفعان، تحلیل قدرت-علاقه	ذی‌نفعان مسأله را از طریق منافع سیاسی می‌سازند.
تحلیل خط‌مشی	ارزیابی خط‌مشی‌ها و گزینه‌های خط‌مشی با تمرکز بر جنبه‌های تفسیری.	مرور خط‌مشی، تحلیل تطبیقی، ارزیابی گزینه‌ها	خط‌مشی‌ها مسأله را از طریق گفتمان‌های حاکم برساخته می‌کنند.
تحلیل PESTEL	بررسی عوامل محیطی که عوامل سیاسی را به‌عنوان برساخته برجسته می‌کند.	تحلیل PESTEL	عوامل سیاسی به‌عنوان تنازع قدرت دیده می‌شوند.
تحلیل سناریو	پیش‌بینی و بررسی آینده‌های محتمل با جنبه‌های تفسیری آینده	مدل‌سازی، شبیه‌سازی	سناریوها از طریق گفتمان‌های پیش‌بینی ساخته می‌شوند.

چارچوب	تعریف	روش‌ها	جنبه سیاسی/برساختی
تحلیل شبکه	بررسی روابط و تعاملات اجتماعی و نهادی به عنوان شبکه‌های قدرت.	نرم‌افزار تحلیل شبکه، مصاحبه	شبکه‌ها مسأله را از طریق روابط سیاسی برساخته می‌کنند.
داده‌کاوی	کشف الگوهای پنهان در داده‌های بزرگ با توجه به اینکه الگوها می‌توانند تفسیری باشند.	یادگیری ماشینی، تحلیل آماری	داده‌کاوی جنبه‌های سیاسی پنهان را آشکار می‌کند.
تحلیل سیستم‌ها	تحلیل ساختار، روابط و پویایی سیستم‌ها با تأکید بر پویایی برساختی.	مدل‌سازی سیستم، نمودارهای علت و معلولی، شبیه‌سازی پویا	سیستم‌ها از طریق تعاملات اجتماعی و سیاسی شکل می‌گیرند.

منبع: اقتباس از (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲، ص. ۴۸؛ Anderson, 2015, p. 69; Birkland, 2020, p. 93; Bryson, 2011, p. 47; Dye, 2017, p. 71; Innes & Booher, 2010, p. 54; Patton, Sawicki & Clark, 2016, p. 72)

سازکارها و چارچوب‌های فوق، تحلیل دقیق مسائل استانی را تسهیل می‌کنند. برای مثال، داده‌کاوی می‌تواند روندهای بیکاری را شناسایی کند، درحالی‌که مشارکت عمومی دیدگاه‌های جامعه را به فرآیند وارد می‌سازد، لذا هر یک از موارد بالا می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

۲-۱-۱. دستورکارگذاری استانی

دستورکارگذاری، فرآیندی است که مسائل عمومی را به اولویت‌های خط‌مشی تبدیل می‌کند (Kingdon, 1995, p. 75). در سطح استانی، این فرآیند به دلیل تنوع نیازهای منطقه‌ای و محدودیت منابع، نقشی تعیین‌کننده در پاسخ‌گویی به چالش‌های محلی ایفا می‌کند (Rodríguez-Pose, 2013, p. 1038). با این حال، مؤلفه قدرت به عنوان حیاتی‌ترین عنصر، دستورکارگذاری را شکل می‌دهد؛ قدرت از طریق کنترل پارامترهای گفت‌وگو، لابی‌گری ذی‌نفعان و گفتمان‌های غالب (Lukes, 2005, p. 36)، تعیین می‌کند کدام مسائل اولویت یابند و کدام‌ها کنار گذاشته شوند. دستورکارگذاری نه تنها مسائل مورد توجه خط‌مشی‌گذاران را مشخص می‌سازد، بلکه بر تخصیص منابع و نتایج

خط‌مشی اثر می‌گذارد (Cobb & Elder, 1983, p. 63). این بخش، با استناد به منابع علمی معتبر، مفهوم دستورکارگذاری استانی را تبیین کرده، منابع عمومی‌سازی مسائل و مدل‌های تدوین دستورکار را تحلیل می‌کند و با بخش شناسایی مسائل پیوستگی منطقی برقرار می‌سازد.

الف. مفهوم و اهمیت دستورکارگذاری

دستورکارگذاری فرآیندی است که طی آن مسائل عمومی شناسایی، تعریف و برای اقدام خط‌مشی اولویت‌بندی می‌شوند (Dery, 2000, p. 40).

در سطح استانی، دستورکارگذاری با تحلیل داده‌ها و مشارکت ذی‌نفعان، پاسخ‌گویی به نیازهای محلی را تسهیل می‌کند (Birkland, 2020, p. 105). برخلاف شناسایی مسائل که بر تشخیص مشکلات متمرکز است، دستورکارگذاری بر برجسته‌سازی و اولویت‌بندی آنها تأکید دارد (Cairney, 2019, p. 85). قدرت در این فرآیند، از طریق روابط ذی‌نفعان و کنترل گفتمان‌ها، تعیین‌کننده است و می‌تواند مسائل را از حاشیه به مرکز بیاورد یا بالعکس (Zahariadis, 2016, p. 71). برای نمونه، شناسایی آلودگی رودخانه‌ها در یک استان ممکن است مطرح شود، اما دستورکارگذاری مشخص می‌کند که آیا این مسأله در اولویت خط‌مشی هست یا خیر (Kingdon, 1995, p. 93).

منابع عمومی‌سازی مسائل

مسائل عمومی استانی، به‌جز در موارد غیرمنتظره مانند بلایای طبیعی، از طریق منابع مختلفی به دستورکار خط‌مشی وارد می‌شوند (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 85). این منابع شامل مقامات دولتی، دیوان‌سالارها، رسانه‌ها، کارآفرینان خط‌مشی و گروه‌های ذی‌نفوذ هستند که به‌صورت مستقل یا ترکیبی عمل می‌کنند (Cairney & Jones, 2016, p. 43). جدول زیر این منابع را در سطح استانی خلاصه می‌کند:

جدول (۴): منابع عمومی‌سازی مسائل استانی

منبع	تعریف	نقش در دستورکارگذاری	مثال استانی	نقش قدرت
مقامات دولتی	رهبران سیاسی با اختیارات	جلب حمایت عمومی و هدایت خط‌مشی	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل	قدرت رسمی برای اولویت‌بندی مسائل از

منبع	تعریف	نقش در دستورکارگذاری	مثال استانی	نقش قدرت
	خط‌مشی گذاری			طریق تصمیم‌گیری‌های بالا به پایین
دیوان‌سالارها	کارشناسان با دانش تخصصی	ارائه تحلیل‌های داده‌محور	مقررات مدیریت پسماند	قدرت کارشناسی برای شکل‌دهی دستورکار از طریق کنترل اطلاعات
رسانه‌ها	ابزارهای اطلاع‌رسانی	افزایش آگاهی عمومی	کمپین آلودگی رودخانه‌ها	قدرت رسانه‌ای برای برجسته‌سازی مسائل از طریق گفتمان عمومی
کارآفرینان خط‌مشی	افراد نوآور در ترویج مسائل	پیوند مشکلات و راه‌حل‌ها	برنامه‌های کشاورزی پایدار	قدرت نوآورانه برای تغییر دستورکار از طریق لابی و شبکه‌سازی
گروه‌های ذی‌نفوذ	نهادهای مدنی با نفوذ سیاسی	لابی‌گری برای شکل‌دهی خط‌مشی‌ها	فشار برای یارانه‌های کشاورزی	قدرت گروه‌ها در شکل‌دهی به دستورکار از طریق رقابت و گزینش بسترهای مناسب

منبع: اقتباس از (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 63; Kingdon, 1995, p. 35; Zahariadis, 2014, p. 92; Béland, 2016, p. 41; Cairney & Jones, 2016, p. 51)

این منابع، مسائل را به دستورکار استانی وارد می‌کنند. برای مثال، رسانه‌ها با برجسته‌سازی بحران‌های زیست‌محیطی، توجه مقامات را جلب می‌کنند، درحالی‌که دیوان‌سالارها با تحلیل داده‌ها، خط‌مشی‌های مدیریت منابع را اولویت‌بندی می‌کنند. این تعاملات، شفافیت و کارایی خط‌مشی‌گذاری استانی را ارتقاء می‌دهند (Howlett, Ramesh & Perl, 2020, p. 65).

ج. مدل‌های تدوین دستورکار

تدوین دستورکار استانی از طریق چارچوب‌های نظری متعددی تحلیل می‌شود که هر یک جنبه‌ای از فرآیند اولویت‌بندی مسائل را تبیین می‌کنند جدول شماره (۵) این مدل‌ها را مدل‌ها را برای کاربرد در استان خلاصه می‌کند:

جدول (۵): مدل‌های تدوین دستورکار استانی

مدل	ویژگی‌ها	کاربرد استانی
چرخه توجه داونز	مسائل از پنج مرحله (پیش‌مشکل، کشف، هزینه‌ها، کاهش علاقه، پس‌مشکل) عبور می‌کنند	بحران‌های زیست‌محیطی
کوب و همکاران	دستورکار از تعاملات (آغاز از درون، بیرون، بسیج عمومی) شکل می‌گیرد	توسعه زیرساخت‌های بهداشتی
جریان‌های چندگانه کینگدون	ترکیب سه جریان مشکلات، خط‌مشی‌ها و خط‌مشی‌ها	مدیریت منابع آبی

منبع: اقتباس از (Downs, 1972, p. 75; Elder & Cobb, 1983, p. 65; Kingdon, 1995, p. 33)

این مدل‌ها، ابزارهای تحلیلی مؤثری ارائه می‌دهند.

این چارچوب‌ها، با تأکید بر تعاملات محلی، خط‌مشی‌گذاران را در تدوین خط‌مشی‌های متناسب با نیازهای استانی یاری می‌کنند، توسعه منطقه‌ای را تقویت کرده و کیفیت زندگی را ارتقاء می‌دهند.

۱-۲. جمع‌بندی پیشینه پژوهش

در زمینه شناسایی مسائل و دستورکارگذاری پژوهش‌هایی صورت گرفته که هر یک از منظری به این موضوع پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها در جدول شماره (۶) آمده است:

جدول (۶): جمع‌بندی پژوهش‌های صورت گرفته

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	نتایج
۱	فهم خط‌مشی‌گذاری محلی ^۷	Liu, Lindquist, King & Vincent	2010	بازیگران نهادی محلی و گروه‌های ذی‌نفع نقش اصلی در شناسایی مسائل و تعیین اولویت‌ها دارند.

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	نتایج
۲	دستورکار گذاری در زیرنظام‌های خط‌مشی نوپا ^۸	Lemke, Trein & Varone	2023	بازیگران مختلف دیدگاه‌های متنوعی درباره تعریف مسأله ارائه می‌دهند؛ اما در طی زمان، اجماع نسبی در میان نهادها شکل گرفته و دستورکار مشترک توسعه می‌یابد.
۳	قدرت دستورکار گذاری سیاسی رسانه‌ها ^۹	Sciarini & Tresch	2018	رسانه‌ها بیش از همه بر موضوعات داخلی تأثیرگذارند و توانایی آنها در ورود مسائل به دستورکار خط‌مشی‌گذاران در زمینه خط‌مشی‌های خارجی یا فراملی محدودتر است.
۴	دستورکار گذاری تحت فشار ^{۱۰}	Koop, Reh & Bressanelli	2021	یافته‌ها نشان می‌دهد که احساس عمومی درباره اهمیت یک موضوع بیشترین تأثیر را بر ورود آن به دستورکار کمیسیون اروپا دارد؛ درحالی‌که گرایش‌های حزبی یا سیاسی دولت‌ها تأثیر چندانی ندارند.
۵	دستورکار گذاری خط‌مشی و روایت‌های علی ^{۱۱}	Antonipillai, Abu-Zahra, Biglieri, Habib & Wodchis	2020	بازیگران خط‌مشی با ساخت روایت‌های علی خاص از یک مسأله می‌توانند تعریف مسأله را تغییر دهند و آن را به دستورکار رسمی وارد یا از آن خارج کنند.
۶	الگوهای تعیین دستور کار در شوراهای شهر؛	سیدحامد رستگار	۱۴۰۳	توازن قدرت میان مدیران اجرایی و نمایندگان

ردیف	عنوان مقاله	نویسندگان	سال انتشار	نتایج
	نقش مجریان و خط‌مشی‌گذاران			جهت‌گیری دستورکار شهری و اولویت مسائل اقتصادی در برابر فرهنگی - اجتماعی را تعیین می‌کند.
۷	الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری ایران با تأکید بر عوامل پیش‌ران	سلیمانی خوئینی، دانش فرد و نجف‌بیگی	۱۳۹۸	ترکیب بازیگران دولتی و غیردولتی، حساسیت و گستره موضوع و هزینه و زمان وقوع، مسیر ورود مسائل به دستورکار را شکل می‌دهد.
۸	مدل ساختاری شناسایی مسائل عمومی در ایران	سلیمانی خوئینی، دانش فرد و نجف‌بیگی	۱۳۹۹	متغیرهای نهادی و ویژگی‌های ذاتی مسأله رابطه مستقیمی با دیده‌شدن و اولویت‌گذاری دارند.
۹	دستورکار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران مبتنی بر نقش قانون‌های تفکر و شبکه‌های اجتماعی	احمدابوالحسنی - رنجبر، دانش فرد و ابوالحسن فقیهی	۱۳۹۷	شبکه‌های کارشناسی و قانون‌های تفکر پل میان تشخیص و اولویت مسائل نظام اداری هستند.
۱۰	فهم فرآیند خط‌مشی‌گذاری مالیاتی در ایران: عوامل مؤثر بر دستورکار مالیاتی و بازیگران آن	اعظم میرزمانی، اخوان علوی و امیری	۱۳۹۶	رسانه‌ها با گسترش حوزه تعارض و معرفی بازیگران جدید، نقش محوری در بازتعریف مسأله مالیات و ورود آن به دستورکار خط‌مشی دارند.

منبع: یافته‌های پژوهش

۲. مواد و روش‌ها

وضعیت نظام این پژوهش به صورت اجمالی به شرح جدول شماره (۷) است:

جدول (۷): وضعیت نظام پژوهش

وضعیت مقاله حاضر	مراحل
تفسیرگرایی	فلسفه پژوهش
کاربردی	کارویژه (هدف کلان) پژوهش
استقرایی	منطقی
کیفی	رویکرد
داده بنیاد	راهبرد
مقطعی	مقطع
اکتشافی	هدف
مصاحبه و مطالعه اسناد کتابخانه‌ای	ابزار گردآوری داده
اولیه	نوع داده
آفلاین (کلاسیک)	بستر پژوهش
داده بنیاد گلگیری	شیوه تحلیل داده

منبع: یافته‌های پژوهش

برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۳ نفر از شهروندان، مدیران و خبرگان حوزه خط‌مشی‌گذاری و حکمرانی استانی انجام شد. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی صورت گرفت. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره (۸) ارائه شده است:

جدول (۸): اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

سطح تحصیلات							
دکتری: ۱۰ نفر		کارشناسی ارشد : ۷ نفر		کارشناسی: ۵ نفر		حوزوی: ۱ نفر	
رشته تحصیلی							
مدیریت: ۶ نفر	علوم سیاسی: ۴ نفر	اقتصاد: ۵ نفر	جامعه شناسی: ۲ نفر	رشته‌های مهندسی: ۳ نفر	علوم حوزوی: ۱ نفر	هنر: ۱ نفر	حقوق: ۱ نفر
جنسیت							
مرد: ۲۱ نفر				زن: ۲ نفر			

منبع: یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد نوظهور گلیزر (۱۹۹۲) انجام شد. داده‌بنیاد برای پژوهش‌های کیفی اکتشافی که نیاز به استخراج مفاهیم نوظهور از داده‌های واقعی دارد مناسب است و امکان استخراج از داده‌ها بدون پیش‌فرض‌های نظری را فراهم می‌کند.

در این پژوهش، با بهره‌گیری از رویکرد نوظهور (گلیزری)، تلاش شده است تا تحلیل داده‌ها بدون اتکا به چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده و با اتکای کامل بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام گیرد (گلیزر، ۱۹۹۲، ص. ۴۲). این رویکرد، ضمن فراهم کردن بستری منعطف برای کشف مفاهیم، امکان گسترش افق تحلیلی پژوهشگر را نیز فراهم می‌سازد (قوره‌جیلی، رحمتی و پورکریمی، ۱۳۹۹، ص. ۶۸). زیرا بر انعطاف‌پذیری و کدگذاری بدون چارچوب‌های خارجی تمرکز داشته که با فلسفه تفسیرگرایی، منطق استقرایی و هدف اکتشافی پژوهش همخوانی دارد؛ در مقابل رویکرد اشتراوس و کوربین (ساختاری‌تر)، آزادی کمتری برای کشف در زمینه‌های محلی می‌دهد (گلیزر، ۱۹۹۲، ص. ۲۸).

فرآیند تحلیل شامل دو مرحله اصلی کدگذاری است:

۱. کدگذاری جوهری^{۱۲}

کدگذاری باز^{۱۳} استخراج کدها و مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها. کدگذاری انتخابی^{۱۴} سازماندهی کدها در مقوله‌های محوری (ساغروانی، مرتضوی، لگزیان و رحیم‌نیا، ۱۳۹۳، ص. ۱۸؛ قوره‌جیلی، رحمتی و پورکریمی، ۱۳۹۹، ص. ۷۲).

۲. کدگذاری نظری^{۱۵}

گلیزر (۱۹۷۸) به کدگذاری نظری در فرآیند کدگذاری محوری اشاره دارد و معتقد است که این کدها پیش‌نیاز کدگذاری محوری هستند؛ زیرا روایت‌های پراکنده را مجدداً به هم متصل می‌کنند (گلیزر، ۱۹۷۸، ص. ۷۱). در این راستا، گلیزر چهل خانواده کدگذاری نظری پیشنهاد کرده است (محمدپور، ۱۳۹۸، ص. ۲۸۲) که در این پژوهش از خانواده کدش‌سی^{۱۶} بهره گرفته شده است.

پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، ۳۷۸ کد، ۵۵ مفهوم و ۱۴ مقوله اصلی شناسایی شد. پس از هر مصاحبه، فایل صوتی پیاده‌سازی و کدگذاری بلافاصله انجام شد. روند

تحلیل اعمال گردید. با انجام ۲۰ مصاحبه، مقولات به اشباع نظری رسیدند، اما برای اطمینان از کفایت نظری، مصاحبه‌ها تا نفر بیست و سوم ادامه یافت. برای تضمین پایایی یافته‌ها، مدل نهایی به شش نفر از اعضای جامعه آماری ارائه شد و پس از اعمال تغییرات جزئی، مورد تأیید قرار گرفت.

در ادامه نمونه‌ای از نتایج کدگذاری باز در قالب جدول شماره (۹) شامل جمله‌ها و عبارت‌های مصاحبه و کدهای اختصاص داده به آنها آورده شده است.

جدول (۹): نمونه کدهای باز استخراج شده از مصاحبه اول

شماره مصاحبه	گزاره‌ها	کد باز
۱م	در استان زنجان، دستگاه‌های مختلف در شناسایی مسائل عمومی نقش دارند، اما این نقش‌ها به صورت هماهنگ و مؤثر انجام نمی‌شود.	تکثر دستگاه‌ها، هماهنگ‌نشدن دستگاه‌ها.
۱م	مدیران و کارشناسان به جای تمرکز بر نیازهای و مسائل واقعی استان، تحت تأثیر منافع سیاسی و گروهی قرار گرفته‌اند.	سیاسی کردن تصمیم‌گیری.
۱م	یکی دیگر از مشکلات، نبود داده‌های صحیح و کامل برای شناخت دقیق مسائل است.	نبود داده صحیح و کامل.
۱م	نفوذ منافع شخصی باعث شده که بازیگران نتوانند نقش خود را به درستی ایفا کنند.	نفوذ منافع شخصی.
۱م	یکی از مشکلات اساسی، ضعف در بدنه کارشناسی و مدیریتی استان است که بر فرآیند شناخت مسائل و اولویت‌بندی آنها تأثیر منفی گذاشته است.	کاهش ضعف توان کارشناسی و مدیریتی.
۱م	باید به استعاره‌ها و برداشت‌هایی که در ذهن فرد حکمران وجود دارد، توجه کنیم زیرا این ذهنیت‌ها می‌توانند تأثیر مستقیم بر فرآیند مسأله‌شناسی و تدوین خط‌مشی‌های استانی داشته باشند.	تأثیر ذهنیت حاکم.
۱م	مسائلی مسأله تلقی می‌شوند که گفتمان فرد حاکم، آنها را به عنوان مسأله تعریف کرده است، که این	تأثیر گفتمان حاکم.

شماره مصاحبه	گزاره‌ها	کد باز
	موضوع نشان‌دهنده تأثیر مستقیم گفت‌وگو حاکم بر شناسایی و مسأله‌شناسی استانی است.	
۱۴	مسائلی که با آن مواجه است، از صفر شروع نمی‌شوند؛ ما یک گذشته داریم که تاریخچه و تداوم مسائل در فرآیند مسأله‌شناسی و تدوین خط‌مشی‌های استانی اهمیت زیادی دارد.	تداوم تاریخی مسائل.

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از انجام کدگذاری اولیه (کدگذاری باز)، تمامی کدها توسط پژوهشگر در محیط اکسل^۷ جمع‌بندی شده و فرآیند برچسب‌زنی برای کدهای هم‌خانواده صورت گرفت. در ادامه، به هر خانواده از کدها یک کد مشترک (کد انتخابی) اختصاص داده شد. و نسخه نهایی کدها مطابق جدول زیر تدوین و آماده گردید.

جدول (۱۰): کدهای انتخابی حاصل از خوشه‌بندی و تفسیر کدهای باز

مقوله انتخابی	زیرمقوله‌ها
تمرکزگرایی نهادی و سیاسی	ساختارهای متمرکز و سنتی، تمرکزگرایی ملی و تأثیرات قانونی، فشارهای سیاسی و تعارض منافع، تفکیک ناکافی وظایف مرکز و استان، وابستگی به بودجه‌های ملی، مداخلات مستقیم وزارتخانه‌ها در پروژه‌های استانی.
گسست‌های اجتماعی_فرهنگی در تعریف مسأله	مقاومت‌ها و شکاف‌های فرهنگی، ضعف اعتمادسازی عمومی و شفافیت، ناکارآمدی مدیریت تنش اجتماعی، نبود حمایت از گروه‌های خاص، تأثیر ساختارهای غیررسمی و سنتی، نقش معتمدان محلی، ناآگاهی عمومی و نبود آموزش، تمرکز بر مسائل شخصی و خرد.
ظرفیت اقتصادی_فناورانه استان	ضعف زیرساخت فناوری اطلاعات، ضعف استفاده از فناوری، نبود برنامه توسعه زیرساخت، فقدان زیست‌بوم دیجیتال، بهره‌وری پایین منابع پایدار، ناکارآمدی در استفاده از ظرفیت‌های اقتصادی، نبود برنامه توسعه اقتصادی، ضعف در حمایت از تولید و کارآفرینی، ضعف در مدیریت تأثیرات اقتصادی.
الگوی فرهنگ سازمانی و مدیریت اداری	فرهنگ سازمانی غیرمشارکتی، تغییرات مدیریتی پی‌درپی، مدیریت فردمحور، انگیزه پایین مدیران، وابستگی به مشاوران غیرتخصصی.

مقوله انتخابی	زیر مقوله‌ها
توان نهادی در رصد و انتقال مسأله	ضعف سازوکار بازخورد، ضعف نیازسنجی و اولویت‌بندی، بروکراسی سنگین، تحلیل داده ناکافی، کمبود دانش کارشناسی، نقش نهادهای حکومتی در هماهنگی و تصمیم، نقش نهادهای نظارتی و امنیتی، نقش نهادهای محلی، چالش‌های حکمرانی رسمی.
شکاف هماهنگی دستگاهی	ناهماهنگی درون‌استانی، شکاف ملی - استانی، ناهماهنگی دولتی - خصوصی - مدنی، تضاد اجرایی - نظارتی، گسست میان نهادهای تخصصی.
کاستی‌های برنامه‌ریزی و تخصیص منابع	نبود برنامه استراتژیک، ضعف مدیریت بحران و ریسک، کمبود منابع مالی و انسانی، فقدان سیستم تصمیم‌گیری علمی.
کمبود سرمایه انسانی و مهارت	نیازسنجی مهارتی ضعیف، نبود نظام ارتقای مهارت، زیرساخت آموزشی ناکافی، مهاجرت نخبگان و کمبود نیروی متخصص، فقدان مراکز فنی متناسب، نبود برنامه توانمندسازی کارکنان دولتی.
آرایش قدرت و نفوذ ذی‌نفعان	ضعف مشارکت مدنی، غفلت از گروه‌های خاص، نقش سازمان‌های مردم‌نهاد و تشکلهای محلی، نقش سازمان‌های مدنی، نقش رسانه‌ها در انعکاس مشکلات، ضعف استفاده از رسانه، نقش دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی، نقش انجمن‌ها و کارگروه‌های تخصصی، نقش تشکلهای کشاورزی و کارگری، نقش تشکلهای تخصصی، نقش بخش خصوصی، نقش تشکلهای اقتصادی، نقش بخش خصوصی در توسعه زیرساخت، نقش نهادهای مذهبی، نقش نهادهای فرهنگی.
رخداد‌های برانگیزاننده	رخداد‌های اعتراضی یا امنیتی، بلایای طبیعی، انتخابات و جابه‌جایی قدرت، تغییرات مدیریتی ناگهانی، موج رسانه‌ای، کمپین‌های مجازی، تجمعات مردمی، نظرسنجی‌های استانی و بازتاب سریع.
دگرگونی جمعیت و محیط‌زیست	تغییرات جمعیتی و اقتصادی، تغییرات اجتماعی و فرهنگی، فشار زیست‌محیطی، ضعف مدیریت منابع طبیعی، مخاطرات، مهاجرت، بی‌توجهی به پایداری، مدیریت ضعیف تغییرات محیطی.
نوسانات مالی و بودجه‌ای	نوسانات بودجه ملی، آسیب‌پذیری اقتصاد استان، تخصیص دیر هنگام اعتبارات، کاهش سهم مالیات/نفت، تورم و کاهش قدرت خرید بودجه.
مطالبه‌گری اجتماعی و واکنش مدیریتی	مطالبه‌گری رسانه‌ای، فشار افکار عمومی، کمپین مجازی، نظرسنجی استانی، ملاقات‌های مردمی با استاندار.

مقوله انتخابی	زیر مقوله‌ها
ناکارآمدی نظام خط‌مشی	هدررفت منابع مالی و انسانی، توسعه نامتوازن، بی‌اعتمادی عمومی، تشدید مخاطرات زیست‌محیطی.
برجسته‌سازی گزینشی مسائل	ورود موضوعات کم‌اهمیت، حذف اولویت‌های راهبردی، پوشش رسانه‌ای جهت‌دار، نفوذ افراد ذی‌نفوذ، زمان‌بندی اعلام موضوع در مناسبت‌های خاص.

منبع: یافته‌های پژوهش

در مرحله سوم تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از رویکرد «کدگذاری نظری» به شیوه گلایزر، فرآیند تحلیل ادامه می‌یابد. گلایزر مجموعه‌ای از چهل خانواده کد ارائه کرده است و پژوهشگران را به استفاده از این خانواده‌ها برای دسته‌بندی و سازماندهی مفاهیم نظری ترغیب می‌کند. یکی از این خانواده کدها، خانواده‌ی «شش‌سی»^{۱۸} است که از سرواژگان شش مؤلفه‌ی «علل»^۹، تغییرات هم‌زمان،^{۲۰} زمینه،^{۲۱} شرایط،^{۲۲} اقتضات^{۲۳} و پیامدها^{۲۴} تشکیل شده است.

نتایج حاصل از این مرحله کدگذاری، در جدول شماره (۱۱) ارائه شده است و نحوه‌ی تطابق داده‌ها با ابعاد مختلف این خانواده مفهومی را نشان می‌دهد.

جدول (۱۱): نتایج کدها بر اساس خانواده کدهای شش‌سی

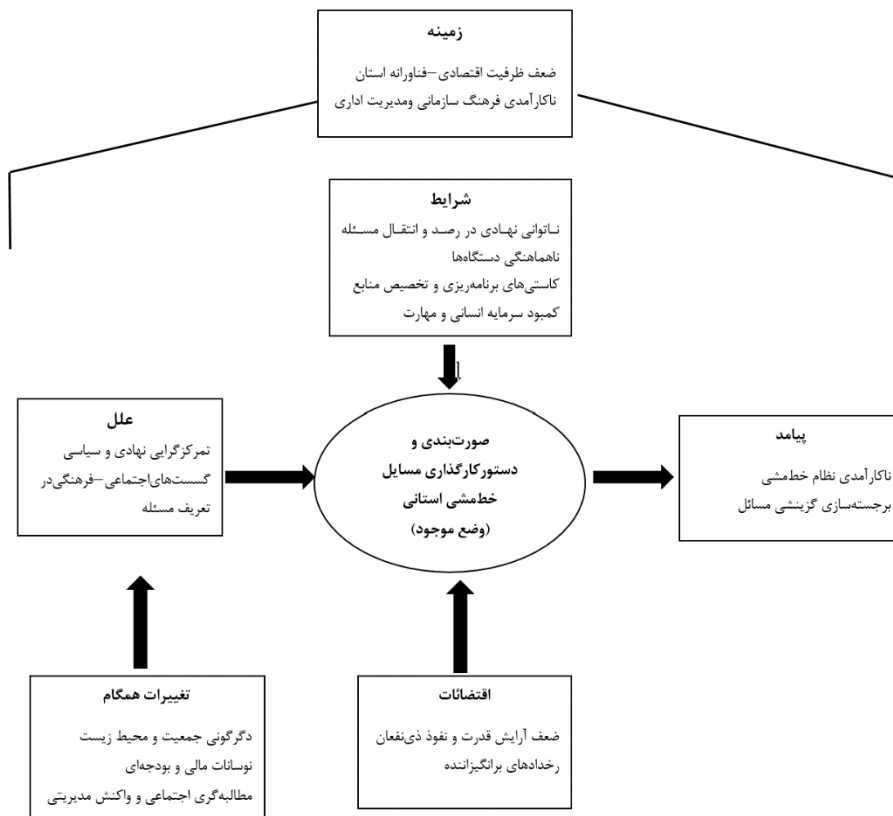
خانواده ۶ سی	مقوله انتخابی
علل	تمرکزگرایی نهادی و سیاسی
	گسست‌های اجتماعی - فرهنگی در تعریف مسأله
زمینه	ظرفیت اقتصادی - فناورانه استان
	الگوی فرهنگ سازمانی و مدیریت اداری
شرایط	توان نهادی در رصد و انتقال مسأله
	شکاف هماهنگی دستگاهی
	کمبود سرمایه انسانی و مهارت
	کاستی‌های برنامه‌ریزی و تخصیص منابع
اقتضات	آرایش قدرت و نفوذ ذی‌نفعان
	رخداد‌های برانگیزاننده
تغییرات همگام	دگرگونی جمعیت و محیط‌زیست
	نوسانات مالی و بودجه‌ای

خانواده ۶ سی	مقوله انتخابی
	مطالبه‌گری اجتماعی و واکنش مدیریتی
پیامدها	ناکارآمدی نظام خط‌مشی
	برجسته‌سازی گزینشی مسائل

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مقوله‌های تحلیل شده در جدول شماره (۱۱)، الگوی صورت‌بندی و دستورکار مسائل استانی در وضع موجود به شرح شکل شماره (۱) قابل بیان و تحلیل است.

شکل (۱): الگوی صورت‌بندی و دستورکارگذاری مسائل در استان زنجان



منبع: یافته‌های پژوهش

مدل بر پایه تحلیل داده‌های کیفی بوده و عوامل زمینه‌ای، علل و پیامدهای را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، صورت‌بندی مسائل از طریق عوامل زمینه‌ای مانند تمرکزگرایی نهادی - سیاسی و گسست‌های اجتماعی - فرهنگی (که جنبه برساختی دارند و مسائل را از طریق گفتمان‌های قدرت تعریف می‌کنند) انجام می‌شود، درحالی‌که ورود به دستورکار از طریق عواملی مانند کمبود مهارت انسانی و پیامدهایی مانند اولویت‌بندی گزینشی که وابسته به آرایش قدرت ذی‌نفعان است، توصیف می‌گردد. این رویکرد، تضاد با نگاه عینی‌گرا را متعادل می‌کند زیرا جنبه برساختی (ساخته‌شده اجتماعی) را با عوامل عینی ادغام می‌نماید، همچنین مدل با تأکید بر نقش قدرت در اولویت‌بندی، به تحلیل مسائل استانی کمک می‌کند.

۳. یافته‌ها

این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد گلیزری و چارچوب خانواده شش سی، فرایند شناسایی مسائل و دستورکارگذاری انسانی در استان زنجان را بررسی کرده است. مقوله محوری «الگوی شناسایی مسائل و دستورکارگذاری استانی» از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج شد و به دلیل تأکید مکرر مصاحبه‌شوندگان، مانند اشاره به «فقدان یک سازوکار مشخص و استاندارد برای شناسایی و تحلیل و اولویت‌بندی مسائل» (م۴) و «نبود تعامل مناسب و مؤثر بین دستگاه‌ها و نهادهایی که می‌توانند در پیشبرد اهداف مشترک هم‌افزا باشند» (م۱۰)، به عنوان هسته مرکزی پژوهش برگزیده شد. این مقوله، چارچوبی منسجم برای تحلیل عوامل مؤثر بر شناسایی مسائل و دستورکارگذاری فراهم کرد و تحلیل نظام‌مند داده‌های کیفی را در بستر محلی زنجان امکان‌پذیر ساخت. چارچوب خانواده شش سی، شامل علل، زمینه، شرایط، اقتضائات، تغییرات هم‌زمان و پیامدها، روابط پیچیده میان عوامل را روشن کرد و نقش هر یک را در شکل‌دهی به الگوی محوری تبیین نمود. در ادامه، مقوله‌های انتخابی هر بعد تشریح شده و ارتباط آنها با مقوله محوری و نقششان در فرایند شناسایی مسائل و دستورکارگذاری توضیح داده می‌شود.

۳-۱. علل

علل، عوامل ریشه‌ای هستند که مستقیماً ناکارآمدی در شناسایی و اولویت‌بندی مسائل را رقم می‌زنند و الگوی محوری را از انعکاس نیازهای واقعی جامعه دور می‌کنند.

- تمرکزگرایی نهادی و سیاسی: این مقوله شامل ساختارهای متمرکز و سنتی، وابستگی به بودجه‌های ملی، مداخلات مستقیم وزارتخانه‌ها، فشارهای سیاسی، تعارض منافع و تفکیک ناکافی وظایف مرکز و استان است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «خط‌مشی‌های اصلی که استان باید در حوزه توسعه و مقابله با چالش‌های پیش‌رو انتخاب کند، در کلیت خود متکی به برنامه‌هایی است که دولت مرکزی و حاکمیت مرکزی ابلاغ کرده‌اند» (م۵). این وابستگی، الگوی شناسایی مسائل و دستورکارگذاری انسانی را به سمت اجرای دستورات ملی سوق داده و توان مدیران استانی برای توجه به مسائل بومی را کاهش می‌دهد. برای مثال، «در این سیستم، اختیار و پول ملی دست مرکز است و مدیران استانی فقط مجری و توانایی شناخت مسائل را به‌طور کامل ندارند» (م۱۴).

- گسست‌های اجتماعی-فرهنگی در تعریف مسأله: این مقوله شامل مقاومت‌ها و شکاف‌های فرهنگی، ضعف اعتمادسازی عمومی، ناکارآمدی مدیریت تنش اجتماعی، نبود حمایت از گروه‌های خاص، تأثیر ساختارهای غیررسمی و ناآگاهی عمومی است. مصاحبه‌ای بیان کرد: «در این چند سال گذشته مخصوصاً مردم دیگر به دستگاه‌های دولتی و سیستم اعتماد چندانی ندارند و عدم اعتماد به نهادهای دولتی منجر به کاهش مشارکت عمومی در فرآیند شناسایی مسائل می‌شود» (م۱۲). این گسست‌ها، تعریف مسائل را به سمت اولویت‌های گروهی یا محلی منحرف کرده و مانع از انعکاس نیازهای واقعی جامعه در الگوی محوری می‌شوند. برای مثال، «معمدین محلی، شخصیت‌های سیاسی و مذهبی نیز در شناسایی مسائل و تعیین اولویت‌ها تأثیرگذار هستند» (م۱۹)، که نشان‌دهنده نفوذ گروه‌های خاص در جهت‌گیری فرآیند دستورکارگذاری است.

۳-۲. زمینه

زمینه، بسترهای ساختاری و محیطی را دربرمی‌گیرد که الگوی شناسایی مسائل و دستورکارگذاری انسانی در آن شکل می‌گیرد و محدودیت‌های زیرساختی و فرهنگی را نشان می‌دهد.

- ضعف ظرفیت اقتصادی - فناورانه استان: این مقوله شامل ضعف زیرساخت IT، فقدان زیست‌بوم دیجیتال، بهره‌وری پایین منابع پایدار، ناکارآمدی در استفاده از ظرفیت‌های اقتصادی و نبود برنامه توسعه زیرساخت است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «یکی دیگر از مشکلات، نبود داده‌های صحیح و کامل برای شناخت دقیق مسائل است» (م۱). این محدودیت‌ها، توانایی نهادها برای تحلیل علمی مسائل را کاهش داده و الگوی محوری را به سمت تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی هدایت می‌کنند. برای مثال، «از تحقیقات علمی و داده‌های معتبر استفاده نمی‌شود، که این امر منجر به شناسایی ناقص مسائل می‌شود» (م۴). این مقوله، بستری نامناسب را برای اجرای الگوی محوری فراهم کرده و فرآیند شناسایی مسائل را با کمبود اطلاعات مواجه می‌سازد.
- ناکارآمدی فرهنگ سازمانی و مدیریت اداری: این مقوله شامل فرهنگ سازمانی غیرمشارکتی، تغییرات مدیریتی پی‌درپی، مدیریت فردمحور، انگیزه پایین مدیران و وابستگی به مشاوران غیرتخصصی است. مصاحبه‌ای بیان شد: «مدیریت در زنجار علمی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و فرآیند شناسایی مسائل عمومی و اولویت‌گذاری بر اساس آزمون و خطا است» (م۱۶). این ناکارآمدی، فرآیند شناسایی مسائل را از نظام‌مندی به سمت تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای سوق داده و ثبات الگوی محوری را تضعیف می‌کند. برای مثال، «دوره مسئولیت یک زمامدار مثلاً دو سال است و او تلاش می‌کند در این مدت کوتاه دستاوردهای ملموسی داشته باشد» (م۷)، که نشان‌دهنده تأثیر تغییرات مدیریتی بر ناپایداری فرآیند است.

۳-۳. شرایط

- شرایط، متغیرهای مداخله‌گری هستند که پیش از ظهور پیامدها، الگوی محوری را تشدید یا تعدیل کرده و پیش‌نیازهای عملیاتی آن را شکل می‌دهند.
- ناتوانی نهادی در رصد و انتقال مسأله: این مقوله شامل ضعف سازوکار بازخورد، کمبود دانش کارشناسی، بروکراسی سنگین، تحلیل داده ناکافی و ضعف نیازسنجی است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «نبود یک نقشه راه مشخص و اعمال سلیقه‌های فردی مشکلات را تشدید می‌کند» (م۳). این ناتوانی، توانایی نهادها برای رصد و تحلیل دقیق مسائل را کاهش داده و الگوی محوری را غیرمنسجم می‌سازد. برای مثال، «مراکز پژوهشی

در استان زنجان نقش کمی در شناسایی مسائل دارند و به عنوان بازیگران تأثیرگذار دیده نمی‌شوند» (م۴). این مقوله، به عنوان یک متغیر مداخله‌گر، کارآمدی فرآیند شناسایی مسائل را محدود می‌کند.

- ناهماهنگی دستگاهی: این مقوله شامل ناهماهنگی درون‌استانی، شکاف ملی-استانی، ناهماهنگی دولتی-خصوصی-مدنی و تضاد اجرایی-نظارتی است. مصاحبه‌ای بیان کرد: «هیچ تعامل و هماهنگی مناسبی بین دستگاه‌های مختلف در استان زنجان برای شناسایی مسائل و ترجیح‌بندی وجود ندارد» (م۵). این ناهماهنگی، الگوی محوری را به سمت فعالیت‌های جزیره‌ای هدایت کرده و انسجام دستورکارگذاری را مختل می‌کند. برای مثال، «فعالیت‌های مختلف دستگاه‌ها در استان به صورت جزیره‌های جدا از هم انجام می‌شود» (م۵). این مقوله، فرآیند اولویت‌بندی را تضعیف می‌کند.

- کمبود سرمایه انسانی و مهارت: این مقوله شامل نیازسنجی مهارتی ضعیف، نبود نظام ارتقای مهارت، زیرساخت آموزشی ناکافی، مهاجرت نخبگان و کمبود نیروی متخصص است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «ما بسیاری از نخبگان زنجان را به دلیل نگاه‌های سیاسی در فرآیند شناسایی مسائل و اولویت‌بندی آنها از دست داده‌ایم» (م۱۶). این کمبود، تحلیل علمی مسائل را محدود کرده و الگوی محوری را تضعیف می‌کند. برای مثال، «یکی از مشکلات اساسی، ضعف در بدنه کارشناسی و مدیریتی استان است که بر فرآیند شناخت مسائل و اولویت‌بندی آنها تأثیر منفی گذاشته است» (م۱).

- کاستی‌های برنامه‌ریزی و تخصیص منابع: این مقوله شامل نبود برنامه راهبردی، ضعف مدیریت بحران، کمبود منابع مالی و انسانی و فقدان سیستم تصمیم‌گیری علمی است. مصاحبه‌ای بیان کرد: «محدودیت منابع مالی و انسانی نیز چالشی جدید در زمینه مسأله‌یابی و اولویت‌بندی مسائل استان است» (م۱۲). این کاستی‌ها، الگوی محوری را به سمت اولویت‌های کوتاه‌مدت سوق داده و دستورکارگذاری را محدود می‌کنند.

۳-۴. اقتضائات

عواملی هستند که رابطه بین علل و الگوی محوری یا بین الگوی محوری و پیامدها را تعدیل کرده و جهت‌گیری فرآیند را شکل می‌دهند.

- آرایش قدرت و نفوذ ذی‌نفعان: ذی‌نفعان، با برجسته‌سازی برخی مسائل، الگوی محوری را به سمت اولویت‌های خاص هدایت می‌کنند. برای مثال، «زنجان شهر مذهبی در بین استان‌ها محسوب می‌شود و بالطبع نهادهای مذهبی و علاوه بر آن نهادهای مدنی و سازمان‌های مردم‌نهاد نیز در جای خود در فرآیند مدیریت مسائل استان و اولویت‌بندی نقش دارند» (م ۱۰). این مقوله، جهت‌گیری دستورکارگذاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- رخدادهای برانگیزاننده: این مقوله شامل رخدادهای اعتراضی، کمپین‌های مجازی، تجمعات مردمی و نظرسنجی‌های استانی است. مصاحبه‌ای بیان کرد: «اعتراضات در استان زنجان تبدیل شده بود به آیتم، یعنی مؤلفه و عنصر شناسایی مسأله و تصمیم‌گیری که این امر بهبود فرآیند تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند» (م ۱۴). این رخدادهای الگوی محوری را به سمت پاسخ‌گویی فوری سوق داده و اولویت‌بندی را تسریع می‌کنند. برای مثال، «مطالبه‌گری رسانه‌ای، فشار افکار عمومی، کمپین مجازی، نظرسنجی استانی، ملاقات‌های مردمی با استاندار» (م ۲۰).
- تغییرات هم‌زمان، عواملی هستند که با علل اصلی مرتبط بوده و به‌صورت هم‌زمان با فرآیند شناسایی مسائل رخ می‌دهند.
- دگرگونی‌های جمعیتی و زیست‌محیطی: این مقوله شامل تغییرات جمعیتی، فشار زیست‌محیطی، ضعف مدیریت منابع طبیعی و مهاجرت است. برای مثال، «در یک شهر کوچک مثل قیدار ۵۰۰ کارگاه جوشکاری ایجاد می‌کنید. آیا واقعاً نیاز قیدار به این تعداد کارگاه جوشکاری چیست؟» (م ۶).
- نوسانات مالی و بودجه‌ای: این مقوله شامل نوسانات بودجه ملی، تخصیص دیر هنگام اعتبارات، تورم و کاهش قدرت خرید بودجه است. در مصاحبه‌ای بیان شد: «نوسانات بودجه ملی، آسیب‌پذیری اقتصاد استان، تخصیص دیر هنگام اعتبارات، کاهش سهم مالیات/نفت، تورم و کاهش قدرت خرید بودجه» (م ۲۰). این عامل، الگوی محوری را به سمت اولویت‌های کوتاه‌مدت هدایت می‌کند. برای مثال، «نهادهای مالی هم خیلی مهم هستند. مثلاً وقتی یک مسأله‌ای مطرح می‌شود که نیاز به منابع مالی دارد، سازمان برنامه و بانک‌ها هم درگیر می‌شوند» (م ۲۰).

- مطالبه‌گری اجتماعی و واکنش مدیریتی: این مقوله شامل مطالبه‌گری رسانه‌ای، فشار افکار عمومی و کمپین‌های مجازی است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «مطالبه‌گری رسانه‌ای، فشار افکار عمومی، کمپین مجازی، نظرسنجی استانی، ملاقات‌های مردمی با استاندار» (م ۲۰). این مطالبه‌گری، الگوی محوری را پویاتر کرده و پاسخ‌گویی فوری را تقویت می‌کند. برای مثال، «مردم غالباً درک درستی از تفاوت بین مطالبات خرد و کلان ندارند و بیشتر به مسائل روزمره و شخصی خود می‌پردازند» (م ۱۸).

۳-۵. پیامدها

پیامدها، نتایج الگوی کنونی شناسایی مسائل و دستورکارگذاری را نشان می‌دهند.

- ناکارآمدی نظام خط‌مشی: این مقوله شامل هدررفت منابع، توسعه نامتوازن، بی‌اعتمادی عمومی و تشدید مخاطرات زیست‌محیطی است. مصاحبه‌ای بیان کرد: «ما اغلب مسائل اصلی را نادیده گرفته و به مسائل فرعی یا شبه‌مسائل در فرآیند مسأله‌شناسی و تعیین اولویت توجه می‌کنیم» (م ۴). این ناکارآمدی، الگوی محوری را از اهداف خط‌مشی باز می‌دارد. برای مثال، «عدم شناخت درست و اولویت‌بندی آن متأسفانه در طول دهه‌های گذشته در استان ما شکل نگرفته است» (م ۶).
- برجسته‌سازی گزینشی مسائل: این مقوله شامل ورود موضوعات کم‌اهمیت، حذف اولویت‌های راهبردی و نفوذ افراد ذی‌نفوذ است. مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشت: «نفوذ افراد ذی‌نفوذ، زمان‌بندی اعلام موضوع در مناسبت‌های خاص» (م ۲۰). این عامل، اولویت‌بندی را از نیازهای واقعی دور می‌کند. برای مثال، «دومین مسأله‌ای که وجود دارد، مربوط به گروه‌های غیررسمی در مسأله‌یابی و اولویت‌بندی، نفوذ و قدرت است که گاهی تعبیر به مافیا می‌شود» (م ۳).

نتایج نشان‌دهنده آن است که فرآیند شناسایی مسائل و دستورکارگذاری انسانی در زنجار تحت تأثیر محدودیت‌های ساختاری و نهادی عمیقی قرار دارد. تمرکزگرایی سیاسی، ضعف زیرساخت‌های فناورانه، ناهماهنگی دستگاهی و کمبود سرمایه انسانی، توانایی نهادها برای تحلیل و اولویت‌بندی نیازهای بومی را کاهش داده و فرآیند را به سمت تصمیم‌گیری‌های غیرعلمی و کوتاه‌مدت سوق می‌دهد. نفوذ ذی‌نفعان محلی و رخدادهای اجتماعی، اگرچه پویایی فرآیند را افزایش می‌دهند، اغلب به برجسته‌سازی

مسائل کم‌اهمیت منجر می‌شوند و انسجام خط‌مشی را مختل می‌کنند. این الگو، با هدررفت منابع و بی‌اعتمادی عمومی، توسعه متوازن را در زنجان به چالش می‌کشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌تر بیان شد که این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد رویکرد گل‌یزی فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکارگذاری استانی در زنجان را تحلیل کرد و نشان داد که این فرآیندها، به‌جای اتکا به تحلیل نظام‌مند نیازهای بومی، تحت تأثیر دو عامل ریشه‌ای و یک نیروی تعدیل‌کننده شکل می‌گیرند. تمرکزگرایی نهادی و سیاسی، با ساختارهای عمودی و وابستگی به بودجه‌های ملی، تشخیص دقیق مسائل محلی و اولویت‌بندی مبتنی بر شواهد را محدود کرده و فرآیند را به سمت اجرای دستورات ملی سوق می‌دهد. گسست‌های اجتماعی - فرهنگی، با کاهش سرمایه اجتماعی، مهاجرت نخبگان و نفوذ نهادهای مذهبی و معتمدان محلی، اولویت‌بندی را به سمت مسائل گروه‌محور منحرف کرده و انعکاس نیازهای واقعی جامعه را مختل می‌کند. این عوامل ریشه‌ای، با تضعیف تحلیل علمی و مشارکت عمومی، زمینه‌ساز ناکارآمدی فرآیند شناسایی مسائل می‌شوند. رخدادهای برانگیزاننده، مانند اعتراضات و فشارهای رسانه‌ای، به‌عنوان اقتضائات تعدیل‌کننده، با ایجاد واکنش‌های مقطعی، اولویت‌بندی را به سمت مسائل کم‌اهمیت سوق می‌دهند و فرصت تدوین اولویت‌های راهبردی را کاهش می‌دهند. این اقتضائات، برخلاف علل ریشه‌ای که فرآیند را به‌صورت ساختاری مختل می‌کنند، به‌صورت واکنشی عمل کرده و انسجام فرآیند را تضعیف می‌کنند. در این بستر، زمینه‌هایی مانند ضعف زیرساخت‌های فناورانه و ناکارآمدی فرهنگ سازمانی و شرایطی نظیر ناهماهنگی دستگاهی و کمبود سرمایه انسانی، فرآیند را پیچیده‌تر کرده و به پیامدهایی چون برجسته‌سازی گزینشی مسائل، ناکارآمدی نظام خط‌مشی و توسعه نامتوازن منجر شده‌اند. این تحلیل، با تکیه بر چارچوب شش‌گانه سی، الگویی بومی برای فهم پویایی‌های شناسایی مسائل و دستورکارگذاری در زنجان ارائه می‌دهد.

در پرتو این تحلیل، مقایسه با مطالعات پیشین جایگاه متمایز این پژوهش را روشن می‌سازد. برخلاف پژوهش‌های ملی (مانند وحدانی‌نیا و درودی، ۱۳۹۸) یا بین‌المللی (مانند Liu, Lindquist, King & Vincent, 2010) که بر تحلیل‌های کلان یا نهادی

متمرکزند، این مطالعه نقش شبکه‌های غیررسمی مذهبی-مدنی را در زنجان برجسته کرده و نقد می‌کند که تمرکز صرف بر عوامل نهادی، پویایی‌های محلی را نادیده می‌گیرد. هم‌راستا با نظریه «پنجره‌های خط‌مشی» کینگدون (۱۹۹۵) و دیدگاه بیرکلند (۲۰۱۹)، این پژوهش نشان می‌دهد که نفوذ معتمدان محلی در زنجان گاه از رسانه‌ها پیشی می‌گیرد، که ریشه در ویژگی‌های فرهنگی منطقه دارد. این تحلیل، خلأ ادبیات خط‌مشی‌گذاری استانی در ایران را پر کرده و الگویی با قابلیت کاربرد در مناطق مشابه ارائه می‌دهد.

دیدگاه پژوهشگران بر بازطراحی فرآیندهای شناسایی مسائل و دستورکارگذاری با رویکردی داده‌محور و مشارکتی تأکید دارد. این امر مستلزم استقرار سامانه‌های رصد مشترک، تقویت شوراهای مشارکتی با حضور اصناف و دانشگاهیان و واگذاری اختیارات بودجه‌ای مشروط به پاسخ‌گویی شفاف است. استفاده از مدل‌های تحلیلی مانند SWOT یا تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) و فناوری‌های نوین، مانند کلان‌داده و اپلیکیشن‌های محلی برای جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان، می‌تواند فرآیند را نظام‌مندتر کند. با این حال، پژوهش با محدودیت‌هایی مانند دسترسی ناکافی به داده‌های استانی، مقاومت نهادی در ارائه اطلاعات و تمرکز بر زنجان مواجه بود، که تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود می‌کند. وابستگی به داده‌های کیفی و محدودیت‌های زمانی نیز تحلیل برخی جنبه‌های نهادی را دشوار ساخت.

برای پژوهش‌های آتی، انجام مطالعات تطبیقی بین استان‌ها، استفاده از ابزارهای داده‌کاوی و بررسی اصلاح ساختارهای بودجه‌ای برای کاهش تمرکزگرایی پیشنهاد می‌شود، همچنین توسعه سامانه‌های نظرسنجی آنلاین نیز می‌تواند مشارکت عمومی را تقویت کند. این پژوهش با ارائه چارچوبی علمی برای تحلیل شناسایی مسائل و دستورکارگذاری استانی، مبنایی برای طراحی خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد فراهم می‌کند و خط‌مشی‌گذاران را به بازطراحی فرآیندهای محلی برای تحقق توسعه پایدار و عادلانه در زنجان و مناطق مشابه فرا می‌خواند.

یادداشت‌ها

1. Subnational
2. Unitary
3. problematization
4. Dimensions

5. Areas
6. Characteristics
7. Understanding Local Policymaking
8. Agenda-setting in Nascent Policy Subsystems
9. The Political Agenda-setting Power of the Media
10. Agenda-setting under Pressure
11. Policy Agenda-Setting and Causal Stories
12. Substantive Coding
13. Open Coding
14. Selective Coding
15. Theoretical Coding
16. 6C
17. Excel
18. 6C
19. Causes
20. Covariance
21. Context
22. Conditions
23. Contingency
24. Consequences

کتابنامه

- ابوالحسنی رنجبر، احمد؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و فقیهی و ابوالحسن (۱۳۹۷). دستور کار خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری در ایران مبتنی بر نقش کانون‌های تفکر و شبکه‌های اجتماعی. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی. ۳ (۲). ۵۶-۲۵.
- اسمعیلی‌فرد، مریم؛ دلاور، علی و حیدری، فاطمه (۱۳۹۶). چالش‌های دستورکارگذاری محیط‌زیست در ایران. علوم محیطی. ۴۴ (۴). ۹۲-۷۱.
- باقری، عبدالرضا و پیشگاه‌هادیان، حمید (۱۳۹۸). الگوی مطلوب مسئله‌یابی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری شورای عالی امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه خط‌مشی‌دفاعی، ۲۶ (۲). ۳۴-۷.
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۸۷). مبانی دانش‌داره دولت و حکومت. تهران: انتشارات سمت. ۸۰.
- پورعزت، علی‌اصغر و هاشمی‌کاسوایی، میناسادات (۱۳۹۶). مسئله عمومی؛ چالش آغازین خط‌مشی‌گذاری دولتی. تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- حسینی، سیدکاظم؛ دانایی‌فرد، حسن و کاظمی، سیدحسین (۱۴۰۲). روش فهم مسئله‌مندی در مطالعه خط‌مشی عمومی: مفاهیم و کاربری. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی. ۲۹ (۱۱۴). ۵۱-۳۵.

- رستگار، سیدحامد (۱۴۰۳). الگوهای تعیین دستور کار در شوراهای شهر؛ نقش مجریان و خط‌مشی‌گذاران. پژوهشنامه مدیریت شهری. ۱۵ (۲). ۸۹-۱۰۹.
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ایران (۱۳۸۳). سند برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۹-۱۳۸۳). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۳). تحمیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد. پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت. ۴ (۱). ۵-۳۲.
- سلیمانی‌خوئینی، مهدی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۸). الگوی اقتضایی شناسایی مسائل عمومی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری ایران. فصلنامه مدیریت دولتی. ۱۱ (۲). ۱۴۷-۱۷۴.
- سلیمانی‌خوئینی، مهدی، دانش‌فرد، کرم‌اله و نجف‌بیگی، رضا (۱۳۹۹). مدل ساختاری شناسایی مسائل عمومی در ایران. فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی. ۴ (۱). ۲۵-۵۰.
- شمس، عبدالحمید (۱۳۹۱). حاکمیت محلی از تراکم‌زدایی تا تمرکززدایی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
- قوره‌جیلی، ثریا؛ رحمتی، محمدحسین و پورکریمی، جواد (۱۳۹۹). ارائه الگوی رهبری دوسوتوان دانشگاه‌ها مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد (مطالعه موردی: دانشگاه‌های دولتی شهر تهران). مدیریت سازمان‌های دولتی. ۸ (۲). ۵۷-۷۸.
- کبیری، محمدجواد؛ هنرور، محمد و خطیرنامی، الهام (۱۴۰۰). تحلیل دستورکارگذاری خط‌مشی نظام ارجاع الکترونیک با مدل جریان‌های چندگانه. مجله پایش. ۲۰ (۶). ۵۴۵-۵۵۷.
- گنج‌خانلو، مصدق (۱۴۰۱). مسأله‌شناسی پیشرفت و امنیت استانی (استان زنجان). تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۸). ضدِ روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی (چاپ دوم). تهران: لوگوس.
- میرزمانی، اعظم؛ اخوان‌علوی، سیدحسین و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر دستورکار مالیاتی و بازیگران آن. مطالعات اقتصادی. ۷ (۱). ۷۷-۱۰۱.
- وحدانی‌نیا، ولی‌اله و درودی، مسعود (۱۳۹۸). خط‌مشی‌گذاری عمومی متأخر؛ گذار از «حکومت محوری» به «حکمرانی». فصلنامه دولت‌پژوهی. ۵ (۱۸). ۱۳۱-۱۷۰.

یزدانی‌امیری، محمود؛ جلالیان، حمید و پری‌زنگنه، عبدالحسین (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد اجتماعی - اقتصادی و زیست‌محیطی طرح‌های آبخیزداری (مطالعه موردی: طرح ساماندهی زنجان رود). همایش ملی جغرافیا و آمایش سرزمین. همدان.

Anderson, J. E. (2015). *Public policymaking: An introduction* (8th ed.). Cengage Learning.

Ansell, C., & Torfing, J. (2022). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.

Antonipillai, V., Abu-Zahra, H., Biglieri, S., Habib, M. H., & Wodchis, W. P. (2020). Policy agenda-setting and causal stories: Redefining refugee health policy in Canada. *Healthcare Policy*, 15 (3), 68–81.

Béland, D. (2016). Kingdon reconsidered: Ideas, interests and institutions in comparative policy analysis. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 18 (3), 228–242.

<https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1076867>

Birkland, T. A. (2020). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making* (5th ed.). Routledge.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.

Cairney, P. (2019). *Understanding public policy: Theories and issues* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.

Cairney, P., & Jones, M. D. (2016). Kingdon's Multiple-Streams approach: What is the empirical impact of this "universal" theory?. *Policy Studies Journal*, 44 (1), 37–58.

<https://doi.org/10.1111/psj.12111>

Cobb, R. W., & Elder, C. D. (1983). *Participation in American politics: The dynamics of agenda-building* (2nd ed.). Johns Hopkins University Press.

Davies, H. T. O., Nutley, S. M., & Smith, P. C. (Eds.). (2004). *What works? Evidence-based policy and practice in public services*. Policy Press.

Dery, D. (2000). Agenda setting and problem definition. *Policy Studies*, 21 (1), 37–47.

<https://doi.org/10.1080/014428700115013>

Downs, A. (1972). Up and down with ecology—The issue-attention cycle. *The Public Interest*, 28, 38–50.

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

Dye, T. R. (2017). *Understanding public policy* (15th ed.). Pearson.

Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Principles and processes* (4th ed.). Oxford University Press.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.

- Keating, M. (2008). *The new regionalism in Western Europe: Territorial restructuring and political change*. Edward Elgar Publishing.
- Keating, M., & Laforest, G. (Eds.). (2018). *Constitutional politics and the territorial question in Canada and the United Kingdom*. Palgrave Macmillan.
- Kingdon, J. W. (2011). *Agendas, alternatives, and public policies (Updated 2nd ed.)*. Pearson Longman.
- Koop, C., Reh, C., & Bressanelli, E. (2021). Agenda-setting under pressure: Does domestic politics influence the European Commission?. *European Journal of Political Research*. 60 (4). 1013–1035.
- Kristensen, T. A., Mortensen, P. B., Green-Pedersen, C., & Seeberg, H. B. (2023). The policy agenda effects of problem indicators: A comparative study in seven countries. *Journal of Public Policy*. 43 (2). 287–308.
- Leach, R., & Percy-Smith, J. (2001). *Local governance in Britain*. Palgrave.
- Lemke, N., Trein, P., & Varone, F. (2023). Agenda-setting in nascent policy subsystems: Issue and instrument priorities across venues. *Policy Sciences*. 56 (4). 589–609.
- Liu, X., Lindquist, E., King, A. V., & Vincent, J. C. (2010). Understanding local policymaking: Policy elites' perceptions of local agenda setting and alternative policy selection. *Policy Studies Journal*. 38 (1). 69–91.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view (2nd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Peters, B. G. (2005). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration (5th ed.)*. Routledge.
- Patton, C. V., Sawicki, D. S., & Clark, J. J. (2016). *Basic methods of policy analysis and planning (4th ed.)*. Routledge.
- Pandeya, G. P. (2015). Does citizen participation in local government decision-making contribute to strengthening local planning and accountability systems? An empirical assessment of stakeholders' perceptions in Nepal. *International Public Management Review*. 16 (1). 67–98.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland (3rd ed.)*. University of California Press.
- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*. 47 (7). 1034–1047.
- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: A critical analysis and suggested synthesis. *Journal of Public Policy*. 6 (1). 21–48.
- Sciarini, P., & Tresch, A. (2018). The political agenda-setting power of the media: The Europeanisation nexus. *Journal of European Public Policy*. 25 (3). 321–342.
- Smith, G. (2021). *Can democracy safeguard the future?* Polity Press.
- Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (Eds.). (2018). *Theories of the policy process (4th ed.)*. Routledge.

- Zahariadis, N. (2014). *Ambiguity and choice in public policy* (2nd ed.). Georgetown University Press.
- Zahariadis, N. (2016). *Delphic oracles: Ambiguity, institutions, and multiple streams*. In *Contemporary approaches to public policy* (pp. 65–82). Palgrave Macmillan.
- Abolhasani-Ranjabr, Ahmad; Daneshfard, Karamollah and Faghihi and Abolhasani (2018). The policy agenda for reforming the administrative system in Iran based on the role of think tanks and social networks. *Public Policy Quarterly*. 3 (2). 25–56. (In Persian)
- Esmailifard, Maryam; Delavar, Ali and Heydari, Fatemeh (2017). Challenges of environmental agenda-setting in Iran. *Environmental Sciences*. 44 (4). 71–92. (In Persian)
- Bagheri, Abdolreza and Pishgah-Hadian, Hamid (2019). The optimal model of problem-finding in the policy-making process of the Supreme National Security Council of the Islamic Republic of Iran. *Defense Policy Quarterly*, 26 (2). 7–34. (In Persian)
- Pour-Ezzat, Ali-Asghar (2018). *Fundamentals of knowledge of government administration and governance*. Tehran: Samat Publications. 80. (In Persian)
- Pour-Ezzat, Ali-Asghar and Hashemi-Kasvaei, Minasadat (2017). *Public Issues; The Initial Challenge of Government Policy-Making*. Tehran: Tehran University Press. (In Persian)
- Hosseini, Seyed Kazem; Danaeifard, Hassan and Kazemi, Seyed Hossein (2013). A Method of Understanding Problematicity in the Study of Public Policy: Concepts and Applications. *Journal of Humanities Methodology*. 29 (114). 51-35. (In Persian)
- Rastegar, Seyed Hamed (2014). Agenda Setting Patterns in City Councils; The Role of Executives and Policy-Makers. *Urban Management Research Journal*. 15 (2). 89–109. (In Persian)
- Iranian Management and Planning Organization (2004). *Third Economic, Social and Cultural Development Plan Document of the Islamic Republic of Iran (1990–2004)*. Tehran: Management and Planning Organization. (In Persian)
- Saghrovani, Sima; Mortazavi, Saeed; Legzian, Mohammad and Rahim-Nia, Fariborz (2014). Imposing Theory on Data or Emerging Theory from Data: Theorizing in the Humanities with Data-Based Theory Methodology. *Journal of Fundamentals of Education*. 4 (1). 5–32. (In Persian)
- Soleimani-Khoeini, Mehdi; Daneshfard, Karam-Allah and Najafbeigi, Reza (2019). Contingency Model for Identifying Public Issues in the Policy-

- Making Process of Iran. Journal of Public Administration. 11 (2). 147–174. (In Persian)
- Soleimani-Khoeini, Mehdi, Daneshfard, Karam-Allah and Najafbeigi, Reza (2019). Structural Model for Identifying Public Issues in Iran. Journal of Public Policy. 4 (1). 25–50 (In Persian).
- Shams, Abdolhamid (2012). Local Governance from Deconcentration to Decentralization. Tehran: Presidential Center for Public Administration Education. (In Persian)
- Ghorejili, Soraya; Rahmati, Mohammad Hossein and Pourkarimi, Javad (2010). Presenting a model of ambidextrous leadership of universities based on a data-based approach (case study: Tehran public universities). Management of public organizations. 8 (2). 57–78. (In Persian)
- Kabiri, Mohammad Javad; Honrour, Mohammad and Khatirnameni, Elham (2011). Analysis of the policy agenda of the electronic referral system with the multiple flow model. Payesh Journal. 20 (6). 545–557. (In Persian)
- Ganj Khanloo, Mosaddeq (2012). The problem of provincial progress and security (Zanjan province). Tehran: Strategic Studies Research Institute. (In Persian)
- Mohammadpour, Ahmad. (2019). The anti-method: philosophical grounds and practical procedures in qualitative methodology (second edition). Tehran: Logos. (In Persian)
- Mirzamani, Azam; Akhavan-Alavi, Seyed Hossein and Amiri, Ali Naghi (2017). Factors affecting the tax agenda and its actors. Economic Studies. 7 (1). 77–101. (In Persian)
- Vahdani-Nia, Vali-Allah and Daroudi, Masoud (2019). Recent Public Policymaking; Transition from “Government-Centered” to “Governance”. Quarterly Journal of Government Studies. 5 (18). 131–170. (In Persian)
- Yazdani-Amiri, Mahmoud; Jalalian, Hamid and Parizanganeh, Abdolhossein (2007). Evaluating the Socio-Economic and Environmental Performance of Watershed Management Plans (Case Study: Zanjan River Management Plan). National Conference on Geography and Land Planning. Hamadan. (In Persian)



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

Managerial Alienation: Emerging a Grounded Theory in Public Sector

Zohreh Behzadi *

Received: 11/05/2025

Mostafa Hadavinejad **

Accepted: 18/07/2025

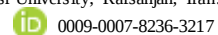
Abstract

This research aims to create a grounded theory regarding the phenomenon of managerial alienation in public organizations in Amol. The research strategy employed an emerging design of grounded theory, and the participants consisted of 22 employees from 7 public organizations in Amol, selected through theoretical sampling until theoretical saturation was reached. The core category explaining managerial alienation was identified as the identity failure of the manager manifested in two forms: servant-oriented and self-serving. Servant-oriented identity failure arises from the manager's self-assessment and has a positive impact on his intention to leave the job, while self-serving identity failure stems from the manager's self-valuation, positively affecting his rumination. The dynamics of these relationships are presented in a model in the article. Metaphorically, the emergence of servant-oriented identity failure in an alienated manager is described with three concepts: a mere figure on the wall, a sycophantic servant, and a paper lion. Additionally, the concept of an abandoned master is articulated for self-serving identity failure.

Keywords

Work Alienation; Managers' Alienation; Grounded Theory; Emerging Design.

* Master of Management graduate, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran.
z.bhzadi@stu.vru.ac.ir



** Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Vali Asr University, Rafsanjan, Iran. (Corresponding Author)
hadavi@vru.ac.ir



از خودبیگانگی مدیریتی: برایش نظریه‌ای داده‌بنیاد در بخش دولتی

زهره بهزادی*
مصطفی هادوی نژاد**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷
مقاله برای اصلاح به مدت ۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

این پژوهش با هدف خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد درباره پدیده از خودبیگانگی مدیریتی در سازمان‌های دولتی شهرستان آمل انجام شده است. راهبرد پژوهش، طرح برایشی نظریه داده‌بنیاد و مشارکت‌کنندگان در آن ۲۲ نفر از کارکنان ۷ سازمان دولتی شهر آمل بودند که با استفاده از نمونه‌گیری نظری تا اشباع نظری انتخاب شدند. بر اساس یافته‌ها، مقوله محوری در تبیین از خودبیگانگی مدیریتی، ناکامی هویتی مدیر در قالب دو گونه خادمانه و خویش‌کامانه شناسایی شد. ناکامی هویتی خادمانه، برآمده از خودارزیابی مدیر و دارای تأثیر مثبت در تمایل به ترک خدمت او و ناکامی هویتی خویش‌کامانه، برآمده از خودارزش‌گذاری مدیر و دارای تأثیر مثبت در نشخوار فکری او است. پویایی‌های روابط مزبور در قالب مدلی در مقاله ارائه گردید. در یک نگاه استعاری، بروز ناکامی هویتی خادمانه مدیر از خودبیگانه با سه انگاره نقش بر دیوار، نوکر بله‌قربان‌گو و شیر بی‌یال و کوپال به وصف آمد. همچنین، انگاره مخدوم بی‌عنایت برای ناکامی هویتی خویش‌کامانه بیان گردید.

واژگان کلیدی

از خودبیگانگی؛ از خودبیگانگی کاری؛ از خودبیگانگی مدیران؛ نظریه داده‌بنیاد؛ طرح برایشی.

* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران.

z.behzadi@stu.vru.ac.ir

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر، رفسنجان، ایران. (نویسنده مسئول)

hadavi@vru.ac.ir

مقدمه

یکی از عارضه‌های مهم آسیب‌زننده به سلامت سازمان (Özer, Ugurluoğlu, Saygılı & Songur, 2019, p. 18)، از دیرباز تاکنون، «ازخودبیگانگی کاری»^۱ بوده است (Vafeas, Little & Vafeas, 2025, p. 1). این پدیده رفتاری نوعی شکاف بین ادراک از موقعیت کاری عینی و علائق خاص عضو سازمان مانند ارزش‌ها، ایده‌آل‌ها و آرزوهای او است (Suares-Mendoza & Lara, 2007, p. 59) که عضو سازمان را از کار و سازمان منفک می‌کند، هویت سازمانی‌اش را متزلزل می‌سازد (Banai, Reisel & Probst, 2004, p. 464) و به دنبال آن، اضطراب را بر او مستولی می‌کند (Klussman, Nichols, Langer & Curtin, 2020, p. 93). به این ترتیب، ازخودبیگانگی کاری موجب کاهش رضایت و امنیت شغلی، عجین‌شدن با شغل، تعهد و هویت‌یابی سازمانی، عملکرد وظیفه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی عضو سازمان از یک سو و افزایش رفتارهای متضاد، تحلیل- رفتگی، غیبت و تمایل وی به ترک خدمت از سوی دیگر می‌شود (Chiaburu, Thundiyil & Wang, 2014, p. 25).

ازخودبیگانگی کاری واقعیتی گسترده در زندگی کاری، از جمله در سطوح حرفه‌ای (Gümüş, Alan, TaşkıranEskici & EşkinBacaksız, 2021, p. 342) و مدیریتی (Dehart-Davis & Pandey, 2005, p. 133) است. به‌طور مشخص، عارضه «ازخودبیگانگی مدیریتی»^۲ که نوعی سرخوردگی و ناامیدی را برای مدیران به‌همراه دارد، در اواخر قرن بیستم به‌عنوان یک معضل مهم سازمانی معرفی گردید (مانند Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981, p. 342; Hunt, 1991, p. 34). بعضی اندیشه‌وران این پدیده را در تقابل با مفهوم اصالت^۳ در مدیریت می‌دانند (مانند Rae, 2010, p. 23)؛ با این توضیح که اصالت یعنی خودآگاهی یا شناخت خود حقیقی (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021, p. 101495). از آنجا که یکی از شاخصه‌های مهم ازخودبیگانگی، عدم تعهد فرد ازخودبیگانه به اهداف سازمان است، انتظار می‌رود مدیران ازخودبیگانه به شغل خود به‌صورت ابزاری نگاه کنند و در نتیجه از مسئولیت پرهیز نمایند؛ در عوض اشتغال به وظایف حرفه‌ای، درگیر امور غیرکاری شوند؛ به مشارکت

شخصی در فرآیندهای کاری اهمیت ندهند و چه بسا تنها هدف‌شان پول درآوردن شود (Shepard, 1970, p. 209). این عارضه واقعی است که برخلاف پیش‌فرض حاکم نسبت به شغل مدیریت خودنمایی می‌کند؛ پیش‌فرضی که مدیریت را شغلی مطلوب و مدیران را به لحاظ شغلی و غیرشغلی راضی می‌انگارد. در این نگاه، مدیران افراد برجسته‌ای هستند که اغلب به‌عنوان الگو برای دیگران عمل می‌کنند؛ فعالیت‌هایشان اختیاری است و اغلب آزاد هستند تا طبق قضاوت خود عمل کنند و بنابراین انتظار می‌رود که نگاه‌شان به کار و زندگی مثبت باشد. اما واقعیت این است که گاه بعضی از مدیران حرفه خود را منفی تجربه می‌کنند و این در نگرش‌های آنها تأثیر منفی می‌گذارد. وجود این‌گونه نگرش‌های منفی ممکن است افرادی را که چنین اتفاق غیرمنتظره‌ای را می‌بینند، تحریک کند و در افرادی که مشتاق مدیر شدن هستند، تأثیر ملال‌آور و ناامیدکننده‌ای بگذارد (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981, p. 343).

نادیده گرفتن از خودبیگانگی کاری باعث درک ضعیف از پیامدهای مخرب آن در سازمان می‌شود (Nair & Vohra, 2012, p. 26). با وجود این و به‌رغم اهمیت و دیرپایی اهتمام نظری به مفهوم یادشده، این پدیده مدتی مورد غفلت پژوهش‌گران واقع شد (Conway, Monks, Alfes & Bailey, 2020, p. 2674)؛ تا آنجا که بر ضرورت احیای آن به‌عنوان مفهومی تقریباً فراموش‌شده تأکید گردید (مانند Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2015, p. 382). در این میان، به‌طور معین، جز معدودی از مطالعات، به موضوع از خودبیگانگی مدیریتی توجه نکرده‌اند (مانند Hunt, 1991, p. 34; Azambuja & Islam, 2019, p. 534)؛ حال آنکه نیاز به مطالعه آن به دلیل پیچیدگی و پیامدهای مخرب-ترش نسبت به از خودبیگانگی دیگر کارکنان، از گذشته احساس شده است (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981, p. 344; Vanderstukken & Caniels, 2021, p. 642). مروری بر مطالعات مزبور، نشان از آن دارد که فرآیند اجتماعی بنیادی^۴ حاکم بر از خودبیگانگی مدیران - به‌عنوان دست‌مایه مطالعه حاضر - بررسی نشده است. توضیح آنکه فرآیند اجتماعی بنیادی، ناظر به الگوهای رفتاری تکرارشونده و نظام‌مند جاری در یک بستر اجتماعی است (Glaser & Holton, 2023, p. 69). بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد پر کردن این خلأ مطالعاتی در بستر سازمانی دولتی برآمده است. علت

محدود نمودن این مطالعه به بخش عمومی، تفاوت قراردادهای روان‌شناختی اعضای سازمان‌های دولتی با خصوصی (Willem, DeVos & Buelens, 2010, p. 276) و تفاوت رفتاری آنها با یکدیگر است (Andersen, Bruntse, James & Jilke, 2024, p. 89).

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. ازخودبیگانگی مدیریتی

از حیث روان‌شناختی، ازخودبیگانگی یکی از آسیب‌های روانی محسوب می‌شود (Farahbod, Azadehdel, GoudarzvandChegini & Ashraf, 2012, p. 8410) که مبین بروز بی‌قدرتی و بی‌معنایی نزد فرد است (Amarat, Akbolat, Ünal & Güne, 2019, p. 554). شواهد گویای آن هستند که اعضای ازخودبیگانه سازمان در ارضای نیازها و انتظارات برجسته خود از کار ناتوان‌اند (Banai, Reisel & Probst, 2004, p. 377)، زیرا دچار بی‌قدرتی می‌شوند؛ یعنی نمی‌توانند بر رویدادهای زندگی و روش‌ها و فرآیندهای کاری خود کنترل داشته باشند؛ ضمن اینکه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز مشارکت داده نمی‌شوند (Bacharach & Aiken, 1979, p. 854; Banai & Reisel, 2007, p. 852; Tummers & Den Dulk, 2013, p. 464). همچنین، فرد ازخودبیگانه دچار بی‌معنایی در کار می‌شود. بی‌معنایی، ادراک کارکنان از این است که نقشی در تولید محصول یا ارائه خدمت نهایی ندارند و لذا کارشان مهم یا ارزشمند نیست (Mehta, 2022, p. 282). معنی‌داری تجربه‌شده کار به‌طور مثبت با انگیزه کاری درونی مرتبط است (Lysova et al., 2019, p. 375). در مقابل، بین بی‌معنی بودن و رضایت شغلی و تلاش کاری رابطه منفی وجود دارد (Arnold et al., 2007, p. 201). بر همین پایه، کنترل دیوان‌سالار دارای ظرفیت ایجاد ازخودبیگانگی نزد اعضای سازمان است، زیرا کنترل‌هایی که به دنبال کاهش خودمختاری کارکنان در سازمان هستند، از قبیل نظارت دقیق یا رویه‌های از قبل تعیین‌شده، نوعی ماشین‌وارگی را در سازمان برای افراد رقم می‌زنند و این عامل به نوبه خود می‌تواند با حذف مشارکت کارکنان در تولید و کاهش معناداری کار برای ایشان، آنها را از اهداف سازمانی منفک سازد (Tummers, 2023, p. 1119). در همین ارتباط، به زعم آلن و لافولت^۵ (۱۹۷۷)، سازمان‌هایی که در آنها کارکنان در انتخاب

وظایف خود استقلال ندارند و از اجازه کافی برای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها برخوردار نیستند، احتمالاً از خودبیبگانگی کاری زیادی را تجربه می‌کنند.

از خودبیبگانگی مدیریتی، به عنوان نوع خاص از خودبیبگانگی کاری، ناظر به انفصال روان‌شناختی مدیر از کار است (Dehart-Davis & Pandey, 2005, p. 134). در همین ارتباط، برخی مطالعات این باور را که افراد در سطوح بالاتر سازمان نسبت به آنهایی که در سطوح پایین‌تر سازمان فعالیت دارند، بیشتر با شغل خود عجین می‌شوند، تأیید نکرده‌اند (Rabinowitz & Hall, p. 1977). در مقابل، ناظر به نشانگان بی‌کفایتی^۶، حتی برخی از مطالعات نشان داده‌اند که گاه بعضی از مدیران موفق، نسبت به معنای موفقیت خود دچار شک و تردید هم می‌شوند (Kowalczyk-Kroenke, 2024, p. 77). شاید این پرسش مطرح شود که چرا افراد عالی‌رتبه و ممتازان سازمان در معرض از خودبیبگانگی قرار می‌گیرند؟ یکی از دلایل، انتظارات اجابت‌نشده ایشان برشمرده شده است (Sookoo, 2014, p. 85). در تحلیل این موضوع چنین بیان شده است که این افراد موقعیت‌شان را در جامعه به ویژگی‌های شخصیتی خود نسبت می‌دهند (ویژگی‌های درونی)؛ لذا در امور مادی و معنوی احساس استحقاق می‌کنند؛ اما زمانی که رضایت مورد انتظار آنها تحقق نیابد، ممکن است به سرخوردگی و از خودبیبگانگی ایشان منجر شود. عامل دیگر می‌تواند مقایسه با یک گروه مرجع غیرمعمول موفق باشد که به ارزیابی منفی بیشتر آنها از شرایط زندگی منتهی می‌شود. هرچند، چه‌بسا آنها تجربه کمتری هم در برخورد با نارضایتی و مهارت کمتر برای مقابله با آن داشته باشند (Lang, 1985, p. 171).

همچنین، به زعم دیهارت-دیویس و پاندی^۷ (۲۰۰۵)، بی‌قدرتی و بی‌معنایی نیز موجب از خودبیبگانگی مدیران می‌شوند؛ یعنی وقتی مدیری با قوانین و مقررات یا رویه‌هایی روبه‌رو می‌شود (مواجهه با رسمیت) که بی‌معنی و در عین حال سنگین به نظر می‌رسند، چه‌بسا همزمان عوامل کلیدی روان‌شناختی مؤثر در از خودبیبگانگی، همچون بی‌قدرتی و بی‌معنایی، در او تحریک و در نتیجه سبب ظهور از خودبیبگانگی مدیریتی شود. اساساً هر کجا رسمیت بالا باشد، انتظار از خودبیبگانگی در سازمان می‌رود (Muttar, 2019, p. 219). توضیح آنکه، داشتن کنترل یا قدرت بر نحوه انجام کار یک منبع مهم شغلی است که نه تنها افراد را قادر می‌سازد تا از عهده

خواسته‌های شغلی خود برآیند، بلکه نیاز اصلی انسان برای استقلال را نیز برآورده می‌سازند (Deci, Olafsen & Ryan, 2017, p. 23). در واقع، داشتن کنترل یا قدرت بر نحوه انجام کار دارای یک نقش انگیزشی ذاتی و بیرونی است که احتمالاً تعهد سازمانی و تلاش کاری فرد را افزایش می‌دهد (Bakker & Demerouti, 2008, p. 218). در مقابل، عدم استقلال و کنترل در محل کار موجب ازخودبیگانگی کاری و کاهش انگیزه فرد می‌شود. از نظر روان‌شناختی، چنین فردی از کار جدا و از مشارکت او در کار کاسته می‌شود و قادر به تأمین نیازها و انتظارات برجسته خود از محل کار نخواهد بود (Banai, 2004, p. 377). فرد در اثر ناامیدی از ناتوانی شغل در برآورده‌سازی نیازهای شخصی‌اش دچار ازخودبیگانگی می‌شود (Xia et al., 2022, p. 3). خاطرنشان می‌گردد که معانی کار برای طبقات مختلف کارکنان فرق می‌کند؛ به‌طوری‌که کارگران دارای مهارت کم عمدتاً با کار به دنبال تأمین و کسب پول هستند و متخصصان و مدیران به دنبال کاری هستند که بتوانند به وسیله آن ابراز وجود کنند (Kish-Gephart et al., 2023, p. 518).

افزون بر این، افراد حرفه‌ای، همچون مدیران، گاه متأثر از کنترل دیوان‌سالار دچار ازخودبیگانگی می‌شوند؛ زیرا انتظارات آنها از خودمختاری و مشارکت، با کنترل دیوان‌سالار در تضاد است (Campos et al., 2023, p. 6; Greene, 1978, p. 480). یکی از اشکال کنترل دیوان‌سالار، تصمیم‌گیری متمرکز است که باعث ازخودبیگانگی می‌شود (Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2015, p. 383). ازاین‌رو، مدیران دولتی که در سازمان‌های متمرکزتر کار می‌کنند، ازخودبیگانگی بیشتری نسبت به مدیران شاغل در سازمان‌های کمتر متمرکز تجربه می‌کنند. چه اینکه انتظار می‌رود با کاهش استقلال در سازمان، حس کاهش قدرت و معناداری کار به فرد القا شود. همچنین، اشکال مختلف کنترل دیوان‌سالار مانند کاغذبازی، تأثیرات نامطلوبی در دلبستگی روانی مدیران به سازمان‌شان دارد (Dehart-Davis & Pandey, 2005).

وانگهی، مدیران و به‌ویژه مدیران میانی، متأثر از درخواست‌های مداوم برای نیل به پیوند دادن میان علائق متفاوت و ایفای نقش‌های متغیر نیز ازخودبیگانگی را تجربه می‌کنند. توضیح آنکه مدیران گاه این احساس را مطرح می‌کنند که چنین خواسته‌هایی به

جای اینکه آزادانه انتخاب شوند، از خارج از سازمان هدایت می‌شوند و آنها را از عمق دانش حرفه‌ای و صمیمیت آنها با همکاران دور می‌سازد (Azambuja & Islam, 2019, p. 554).

دست آخر اینکه، از دست دادن رضایت اعضای خانواده و بستگان نیز در از خودبستگی مدیران تأثیر دارد. برآورده کردن نیاز رضایت بین‌فردی، به‌ویژه برای نقش‌هایی که نیازمند صرف زمان و انرژی زیاد و توجه بسیار به وظایف و دستاوردها برای اجابت نیازهای عادی شغلی هستند، دشوار است. حال آنکه اینها ویژگی‌های شغلی نقش‌های مدیریتی هستند. مدیری که عصرها یا تعطیلات آخر هفته‌اش برای کار صرف می‌شود و دائم در حال تحرک و جنب‌وجوش است، بیش از دیگر اعضای سازمان در معرض احساس از دست دادن رضایت متعلقان است. ناتوانی مدیر در برآوردن نیازهای شخصی خود و متعلقان و در نتیجه بیگانگی او از دیگران، موجب بیگانگی شخصی و اجتماعی وی می‌گردد (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981, p. 347; Korman & Korman, 1980).

۲-۱. پیشینه پژوهش

به‌رغم مطالعات متعددی که در ارتباط با موضوع از خودبستگی کاری انجام شده است، پدیده از خودبستگی مدیران، تنها در تعداد محدودی از پژوهش‌ها بررسی شده است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود:

الف) کورمن^۸ و همکارانش (۱۹۸۱) در مطالعه‌ای اذعان داشتند که بسیاری از مدیران، حتی آنهایی که از نظر شغلی موفق هستند، در میان‌سالی دچار از خودبستگی کاری و در نتیجه احساس جدایی از خود واقعی (از خودبستگی شخصی) و از دیگران (از خودبستگی اجتماعی) می‌شوند. در این پژوهش، چهار عامل اصلی به‌عنوان عوامل مؤثر در ایجاد از خودبستگی مدیران مطرح شده است: نقض انتظارات (وقتی مدیر متوجه می‌شود انتظاراتش از شغل یا روابط اجتماعی برآورده نشده است؛ به‌ویژه زمانی که عدالت نقض شده است)، تعارض نقش‌ها (مواجهه مدیر با نقش‌های متضاد و نیاز به قربانی کردن برخی خواسته‌های شخصی و در نتیجه از دست دادن حس خود و روابط اجتماعی)، احساس کنترل خارجی (وقتی مدیر احساس می‌کند تحت کنترل دیگران است و از خود

اراده‌ای ندارد) و از دست دادن رضایت‌های وابستگی (کاهش رضایت مدیر از روابط اجتماعی و حمایت‌های عاطفی).

ب) هانت^۹ (۱۹۹۱) در مطالعه‌ای نشان داد که گاه مدیران سازمان‌های دیوان‌سالار، از خودبیگانه و دچار چهار نوع اختلال شغلی، بدین شرح می‌شوند: فرسودگی شغلی (واکنش مدیر به استرس مزمن تعریف‌شده، شامل خستگی عاطفی و جسمی، کاهش بهره‌وری و نگرش‌های منفی نسبت به کار و مشتریان)، خودکشی حرفه‌ای (وضعیتی که در آن مدیر موفق و پرانگیزه ناگهان در اثر تعارضات سازمانی، کمبود منابع و عدم حمایت، از خود رفتارهای مخرب شغلی مانند استعفا یا ایجاد اختلال در سازمان نشان می‌دهد)، ناتوانی آموخته‌شده (رفتار انفعالی مدیر پس از مواجهه مکرر با شکست یا مجازات، با این احساس که کنترلی بر شرایط ندارد و در نتیجه دست از تلاش می‌کشد) و بحران میان‌سالی شغلی (مرحله‌ای از زندگی بعضی از مدیران که در آن به دلیل محدودیت‌های ساختاری و انسدادهای شغلی، احساس شکست و بی‌انگیزگی می‌کند).

ج) نتایج پژوهش دیهارت-دیویس و پاندی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که کاغذبازی اداری درک‌شده تأثیر منفی معناداری در تعهد سازمانی، مشارکت و رضایت شغلی مدیران دارد. همچنین، سایر سازوکارهای کنترل دیوان‌سالار، مانند تمرکزگرایی و روزمرگی فنآوری نیز از عوامل موجد از خودبیگانگی مدیران هستند که اثرات نامطلوبی در وابستگی روانی مدیران دولتی به سازمان خود دارد.

د) عباس و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهش خود چنین استدلال می‌کنند که مدیران میانی اغلب در محیط‌های سازمانی پیچیده و سلسله‌مراتبی، اغلب احساس محرومیت از مالکیت و در نتیجه از خودبیگانگی می‌کنند؛ چرا که می‌انگارند باید مانند ماشین کار کنند و به خلاقیت و تفکر عمیق توسط آنها در تصمیم‌گیری‌ها نیازی نیست.

ه) آزامبوجا و اسلام^{۱۰} (۲۰۱۹) در پژوهش خود دریافتند که مدیران میانی به واسطه کار مرزی^{۱۱} (آمد و شد بین نقش‌های متعدد در مرزهای گروه‌های سازمان)، متأثر از عدم استقلال و حس تعلق، خستگی، انفکاک از کار و همکاران و نیز نبود خودتعیینی (حق و توانایی فرد برای تصمیم‌گیری در مورد سرنوشت خود)، از خودبیگانگی را تجربه می‌کنند.

آن‌گونه که از پیشینه پژوهش برمی‌آید، اینکه به‌طور منسجم، چه الگوهای رفتاری سامان‌مندی بر رخداد این پدیده در سازمان‌های مختلف، به‌تناسب بافتارهای متمایز آنها حاکم هستند، مغفول مانده است.

۲. روش پژوهش

راهبرد این پژوهش طرح برایشی (کلاسیک)^{۱۲} نظریه داده‌بنیاد^{۱۳} بود. به زعم گلیر^{۱۴} (۲۰۰۲)، نظریه باید از دل داده‌ها ظهور یابد و از این‌رو، داده‌های مورد استفاده در این طرح، باید تجربی و عینی باشند. در طرح برایشی، پژوهش‌گر نسبت به داده‌های در حال ظهور، رویکردی منفعلانه دارد و در پی داده‌های مستقل از بافت زمینه‌ای است تا نتایج را به محتوای وسیع‌تر تعمیم دهد (Singh & Estefan, 2018, p. 7). این انفعال تا آنجایی است که در این طرح مفروض می‌گردد که وجود یک پرسش اولیه برخاسته از دل ادبیات یا نظریه‌ای که پژوهش‌گر را هدایت کند، ناخواسته موجب تأثیر پژوهش‌گر می‌شود. از این‌رو، لازم است که قبل از گردآوری داده‌ها از مرور ادبیات اجتناب شود؛ زیرا ممکن است ایده‌های از پیش فرض شده در داده‌ها تأثیر بگذارند؛ ضمن اینکه مطالعات ادبیات بدو می‌تواند موجب محدود شدن آزادی مورد نیاز برای کشف نظریه گردد (Glaser, 2007, p. 58).

مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان مدیران ۷ سازمان دولتی آمل (امور مالیاتی و دارایی، ثبت احوال، آموزش و پرورش، برق، منابع طبیعی و آب‌خیزداری، جهاد کشاورزی و ثبت اسناد و املاک) با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری دعوت به همکاری شدند (جدول شماره (۱)). از نمونه‌گیری نظری برای ایجاد مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها استفاده می‌شود (Glaser, 2007, p. 54). معیار انتخاب مشارکت‌کنندگان، تجربه مستقیم آنها درباره پدیده مورد مطالعه و تمایل آنها برای مشارکت در پژوهش بود.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های رو در رو بود. سعی شد تا ملاحظات مورد نظر گلیر (۲۰۰۲) در گردآوری داده‌ها رعایت شوند؛ از جمله از مصاحبه‌های عمیق طولانی-مدت پرهیز و تلاش شد تا با طرح پرسش‌هایی وسیع به حوزه ماهوی پدیده مورد مطالعه نزدیک شویم. از آنجا که در طرح برایشی پرسش‌ها باید از منظر کلی جامعه‌شناختی و پیرامون مسأله کلی پژوهش طرح شوند، در ابتدا مصاحبه‌ها را با طرح این پرسش کلی

آغاز کردیم که «شما چه چیزی را از خود بیگانگی مدیریتی می‌دانید؟». در مراحل بعدی و با پیشرفت فرایند پژوهش و آغاز شکل‌گیری مقوله‌ها، پرسش‌های دیگری نظیر اینکه «لطفاً این حالت را عمیق‌تر وصف کنید؟»، «مطابق تجربه خود، در این حالت چه کردید؟»، «دیگران چه کردند؟»، «چرا این‌طور شد؟» و «در ادامه چه شد؟»، طرح شدند. نمونه‌گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد.

جدول (۱): مشخصات مصاحبه‌ها

مدت زمان مصاحبه‌ها	۳۰ تا ۷۰ دقیقه
سابقه کار در سازمان	۱۰ تا ۳۵ سال (متوسط ۲۳ سال)
سابقه مدیریت	۲ تا ۱۶ سال (متوسط ۹ سال)
سن	۳۶ تا ۵۹ سال (متوسط ۴۸ سال)
مدرک تحصیلی	کارشناسی (۱ نفر)، کارشناسی ارشد (۱۸ نفر)، دکترا (۳ نفر)
جنسیت	۱ زن و ۲۱ مرد

منبع: نویسندگان

برای تحلیل داده‌ها، کدگذاری جوهری، شامل کدگذاری باز و انتخابی، و کدگذاری نظری انجام شد. در کدگذاری باز، داده‌های گردآوری شده ابتدا به صورت خط به خط مرور می‌گردند و در تکه‌های قابل مقایسه که «نشانه» نامیده می‌شوند، قرار می‌گیرند. پس از آن، کدگذاری از طریق اعطای عنوان به آنها انجام می‌شود. در ادامه، این فرآیند با جداسازی بخش‌های کدگذاری شده از متن داده، مقایسه آنها با یکدیگر و سپس گروه‌بندی مفهومی آنها زیر یک عنوان به پیش می‌رود. با ادامه فرآیندهای گردآوری شواهد، مقایسه و مقوله‌بندی، هر مقوله چگال‌تر می‌شود و روابط داخلی آنها ظهور پیدا می‌کنند و دست آخر مقوله محوری - که با بیشترین تعداد از مقوله‌های دیگر در ارتباط است - ظاهر می‌شود. در کدگذاری انتخابی نمونه‌گیری ادامه پیدا می‌کند و بر کدگذاری داده‌هایی متمرکز می‌شود که با مقوله محوری در ارتباط هستند. سپس، نسبت به یکپارچه‌سازی

مقوله‌ها در مفاهیمی ماهوی و اساسی اقدام می‌شود (Glaser, 2007, p. 51). به‌عنوان مثال، در این پژوهش، ضمن کدگذاری باز داده‌ها، نشانه‌های «لب گزیدن»، «لرزش دستان»، «عرق کردن» و «تپش قلب» به‌عنوان «حرص خوردن» و نشانه‌های «از دست دادن تمرکز»، «تکانش عصبی» و «نیاز به حرکت مداوم و ناتوانی در ثابت ماندن» به‌عنوان «بی‌قراری» کدگذاری شدند. با گروه‌بندی مفهومی کدهای حرص خوردن و بی‌قراری، مقوله «خودخوری» برون‌آوری شد. در ادامه، مقوله یادشده در کنار مقوله «درگیری ذهنی»، مقوله چگال‌تری را به نام «نشخوار فکری» شکل دادند. در چارچوب کدگذاری انتخابی، از مجموع ۱۵ مقوله کلان، مقوله «ناکامی هویتی» مدیر به‌عنوان مقوله محوری شناسایی و روابط میان دیگر مقوله‌های کلان با گونه‌های دوگانه آن شناسایی شد.

مرحله بعد، کدگذاری نظری بود که در سطح مفهومی‌تری صورت می‌گیرد و با استفاده از خانواده‌های کدگذاری، مقوله‌ها به نظریه پیوند زده می‌شوند. فرض بر این است که استفاده از این رویه برای تحلیل موجب می‌شود تا نظریه به‌صورتی طبیعی از محتوای داده‌ها ظهور یابد و در این مرحله، به‌عنوان سطح نهایی انتزاع، پژوهش‌گر ضمن استفاده از یادداشت‌های خود که در گام‌های پیشین تهیه نموده است، به مفهوم‌سازی روابط داخلی مفاهیم اساسی اقدام می‌نماید. در این مرحله، ادبیات پژوهش نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد تا مقایسه و احتمالاً انطباق نظری صورت پذیرد و پس از آن، امکان ظهور نظریه حول یک مقوله اصلی و مقوله‌های فرعی آن فراهم گردد (Kenny & Fourie, 2015, p. 1273). ما برای کدگذاری نظری، از ظرفیت استعاره‌ها در قسمت بحث و نتیجه‌گیری بهره جستیم. یادآور می‌شود، در فرآیند تحلیل داده‌ها و برایش نظریه، تلاش شد تا معیارهای ارزیابی کیفیت طرح برایشی طبق دیدگاه گلنزر (۱۹۷۸) لحاظ گردد؛ این معیارها عبارت بودند از کارکردپذیری (توانایی نظریه تدوین‌شده در تبیین رفتار مربوط در حوزه مورد مطالعه)؛ مرتبط بودن (مربوط بودن نظریه به افرادی که در حوزه مورد مطالعه حضور دارند)؛ برازندگی (تناسب نظریه با حوزه مورد مطالعه داده‌ها) و اصلاح‌پذیری (قابلیت اصلاح نظریه در صورت ظهور داده‌های جدید).

۳. یافته‌های پژوهش

مقوله محوری در تبیین ازخودبیگانگی مدیریتی نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش، «ناکامی هویتی» مدیر بود که بر اساس آن، مدیر نزد خود با احساس «دل‌سردی و دل‌زدگی»، چنین حدیث نفس می‌کند که «من در این جایگاه سازمانی، نیستم آنچه باید باشم». این پدیده در یک تقسیم‌بندی کلی نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش، به دو صورت رخ نموده است: «ناکامی هویتی خادمانه» و «ناکامی هویتی خویش‌کامانه».

الف) ناکامی هویتی خادمانه: این پدیده رفتاری برآمده از «خودآرزیابی» مدیر است؛ آنجایی که از خود می‌پرسد: «من در این سازمان چه کاره‌ام و چه نقشی دارم؟». هر چه پاسخ به این پرسش، نزد مدیر به «هیچ» میل کند، بر میزان ازخودبیگانگی مدیر افزوده می‌شود. توضیح آنکه، یک مدیر دولتی برای اینکه بتواند در خدمت سازمان به وظایف مدیریتی خود جامه عمل بپوشاند، باید بتواند در محدوده اختیارات خود تصمیم بگیرد و قانون را اجرا کند؛ در عین اینکه انتظار هم ندارد در بند قوانین نارسا و یا محدودیت‌های مضاعف مادی و مالی قرار گیرد تا از خدمت به سازمان و ذی‌نفعان آن باز بماند. ناکامی هویتی خادمانه آن زمانی برای مدیر حاصل می‌شود که خود را مسؤولی می‌انگارد که دست‌وپا بسته، بدون اختیارات و یا امکانات لازم در سازمان به‌کار گرفته شده و نمی‌تواند آن‌طور که به زعم او شایسته است، از عهده پیش‌برد امور برآید. کار به جایی می‌رسد که به تعبیر یکی از مدیران مصاحبه‌شونده، «آن قدرت (لازم) را ندارم و آن چیزی را که خودم می‌خواهم باشم، نمی‌توانم بروز بدهم؛ این آدم را دل‌سرد می‌کند (م. ۱۲)»^{۱۵}. با شرحی که گذشت، مطابق تحلیل و دریافت از داده‌ها، این مقوله معلول سه مقوله دیگر شناخته شد: «بی‌اختیاری مدیر در تصمیم‌گیری‌ها»، «مواجهه مدیر با فشارهای نهادی» و «ناتوانی مدیر در فائق آمدن بر محدودیت‌ها و محرومیت‌ها».

- بی‌اختیاری مدیر در تصمیم‌گیری‌ها: گاه مدیریت سازمان برای بهبود حوزه کاری تصمیماتی را اتخاذ می‌کند، اما اختیاری قانونی و فرادست بر اجرای این تصمیم چیره می‌شود و او را به انجام گزینه تصمیم جایگزین ملزم می‌سازد و یا گزینه تصمیم مورد نظر مدیر را نادیده می‌گیرد. در چنین حالتی مدیر از حیث قانونی عملاً در برابر دستور صادرشده یا اجرایی نمودن تصمیم مورد نظر خود مسلوب‌الاراده است. به تعبیر یکی از

مشارکت‌کنندگان پژوهش، «یک سری مسائل وجود دارد که ما نقشی در آنها نداریم و نمی‌توانیم در آنها تأثیر بگذاریم و ما فقط در اینجا مجری هستیم». وی از باب مثال، چنین بیان می‌داشت:

«... مثلاً ما بچه‌های امور فنی با هم نشستیم و با توجه به وضعیت بحرانی بخش خودمان پیشنهادهایی ارائه دادیم؛ ولی عملاً تصمیم‌گیرندگان نیروهای ستادی هستند. مدیرعامل و معاونان و مدیر کل باید با هم بنشینند و تصمیم‌گیری کنند (م. ۸)».

البته، مدیر در این وضعیت، منکر اختیار رسمی مافوق خود در نظام تصمیم‌گیری سازمانی بروکراتیک نیست، اما از خودیگانگی مدیریتی برای وی آنجایی حاصل می‌شود که با بی‌عملی یا بدعملی صاحبان تصمیم‌های متمرکز سازمانی در قبال حل مسئله سازمانی مورد نظر خود مواجه می‌شود. در چنین وضعیتی، کار سازمان همچنان زمین می‌ماند؛ چرا که یا اساساً اذن انجام کار از سطوح عالی سلسله‌مراتب فرمان‌رانی صادر نمی‌شود یا اینکه تصمیمات اخذشده نارسا و نامطبق با واقعیات میدانی هستند که مدیر مستقیم از نزدیک بر آن اشراف دارد و از آن مطلع است و اینک باید مجری تصمیمی دیکته‌شده باشد که از نظر او کژکارکردی یا غیربهبه است. به این شاهد مثال توجه کنید: «... گاهی وقت‌ها انگیزه ما برای اصلاح کارها خیلی بیشتر از بالادستی‌های ما است، (ولی اختیار نداریم). وقتی ما یک مشکلی داریم، انتظار داریم اینها بیایند مشکل ما را حل کنند یا مثلاً کمک کنند یا حداقل پیشنهادهای ما را پی‌گیری و اجرایی کنند تا مشکل سازمان حل شود، ولی عملاً این‌طور نیست (م. ۲۱)».

- مواجهه مدیر با فشارهای نهادی کژکارکردی: گاه مدیریت سازمان در حوزه کاری خود با فشارهایی نهادی مواجه می‌شود که خارج از چارچوب نظام تصمیم‌گیری رسمی، قوانین و مقررات مدون جاری یا امکانات و مقدرات سازمان است. این تصمیمات دیکته‌شده از سوی فرمان‌رانان یا نهادهای فراقانونی به مدیریت سازمان تحمیل می‌شوند و مدیر را در منگنه قرار می‌دهند تا آنها را اجرایی کند. در چنین حالتی، مدیر متأثر از فشارهای نهادی، نانوشته به قانون‌شکنی یا انجام کار ناشدنی (تکلیف خارج از مسئولیت یا طاقت) فراخوانده می‌شود. به نمونه‌ای در این باره توجه کنید:

«ما مدیرانی داریم که اصلاً صلاحیت پست مدیریت را نداشتند، ولی چون روابط خانوادگی و بیرونی داشتند، در این مسند نشستند. خیلی مواقع می‌خواستیم آن فرد را جابه‌جا کنیم؛ اما چند نفری زنگ می‌زدند و سفارش او را می‌کردند که مثلاً ایشان نیروی قدیمی است و کاربلد است؛ یا فلانی زنگ زد که ایشان بماند (م. ۱۱)».

در مصادیق قانونی، مدیر مربوط مقاومت و بر اجرای تصمیم قانونی پافشاری می‌کند، ولی گاه با تکمین مدیر مافوق خود در برابر فشار نهادی یادشده، عملاً دور زده می‌شود و در نتیجه قانون بلاوجه انگاشته و مجری آن بلاثر می‌شود. به مثال زیر، توجه کنید:

«... من با توجه به موقعیت شغلی خودم نظر درست داده بودم؛ اما مدیران بالادستی به آن توجهی نکردند و تصمیم خود را انجام دادند ... اینجا است که در من دل‌سردی ایجاد می‌شود و در ظاهر احساس بی‌قدرتی می‌کنم؛ چون من تلاش خودم را کردم؛ اما مدیر بالادست تحت تأثیر زد و بندها قرار گرفت (م. ۶)».

در این میان مدیرانی که از خود مقاومت به خرج می‌دهند، گاه «تهدید» می‌شوند. به این مثال عینی دقت کنید:

«... به من می‌گویند: به فکر خودت باش که پس از بازنشستگی به دلیل این مخالفت‌ها دیگر به تو توجهی نمی‌کنند و مورد احترام و ارزش قرار نمی‌گیری (م. ۲۰)».

البته، به برخی از این تهدیدها نیز در عمل جامه عمل پوشانده می‌شود:

«من برای یکی از مسئولان شهر و خانواده‌اش پرونده تخلف تنظیم کردم. ایشان در خلوت من را دید و گفت: بلایی به سرت می‌آورم که ... و بلایی به سرم آورد که خدا می‌داند ... در صورتی که خدا می‌داند و او که من آمدم مرّ قانون را اجرا کنم (م. ۹)».

همچنین، در مصادیق ناظر به محدودیت‌های مادی سازمان، مدیر مربوط با انعکاس تقاضاهای خارج از محدوده بضاعت و سرمایه‌های موجود مادی سازمان، آن هم توسط مدیر مافوق خود - که تحت فشار نهادی قرار دارد - مواجه می‌شود و این عاملی بر افزایش «فشار روانی منفی» تحمیلی بر مدیر فرو دست می‌شود. به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان، «او (مدیر فرادست) گاهی ممکن است از لحاظ سیاسی تحت فشار قرار بگیرد و همان فشار را به ما منتقل کند؛ یعنی از بیرون کنترل می‌شود و این استرس را به ما منتقل می‌کند (م. ۷)».

- ناتوانی مدیر در فائق آمدن بر محدودیت‌ها و محرومیت‌ها: گاه مدیریت سازمان با برخی محدودیت‌ها یا محرومیت‌های قانونی یا موجود در منابع سازمانی روبه‌رو است که خارج از کنترل و حدود اختیارات او است و در نتیجه امکان برطرف ساختن آنها برای وی فراهم نیست. مراجعات و مطالبات او از مدیران مافوق و دست خالی او در فرجام تقاضا از یک سو و مراجعات و مطالبات زیردستان و متقاضیان در سازمان از او و باز هم دست خالی او در فرجام این قبیل تقاضاها موجبات از خودبیگانگی مدیریتی را برای وی فراهم می‌آورد. به یک شاهد مثال از میانه مصاحبه‌های به عمل آمده در این ارتباط توجه فرمایید:

«من الآن به جایی رسیدم که دیگر هیچ ابزاری ندارم که بتوانم این را جمع کنم؛ یعنی بودجه‌ها محدود است؛ جنس به من نمی‌رسد و کلی از انرژی نیروهای من به جای اینکه صرف شود در بازسازی شبکه، رفع ایرادات و پیش‌بینی اتفاقاتی که شاید در آینده بیفتد، اما این کارها انجام نمی‌شود. من در این صورت کار فنی و علمی خودم را نمی‌توانم انجام بدهم. ارباب رجوع می‌آید و من باید به همان نسبت به او جواب بدهم (م. ۱۵)».

ب) ناکامی هویتی خویش‌کامانه: این پدیده رفتاری برآمده از «خودارزش‌گذاری» مدیر است؛ آنجایی که با احساس «دل‌سردی و دل‌زدگی»، از خود می‌پرسد: «من در این سازمان چقدر می‌ارزم؟». در اینجا نیز هر چه پاسخ به این پرسش، نزد مدیر به «هیچ» میل کند، بر میزان از خودبیگانگی مدیر افزوده می‌شود. در این حالت فرد خود را یک مهره می‌بیند که باید طبق انتظارات از عهده انجام مسئولیت‌های تعریف‌شده برای یک مدیر برآید، اما متناظر و هم‌وزن با آنها تأمین مالی نشود. بنابراین، ناکامی هویتی خویش‌کامانه تابعی از «ادراک شکاف بین جایگاه اجتماعی و وضعیت اقتصادی شغل» توسط مدیر است. توضیح آنکه گاه مدیر ضمن مقایسه وضعیت اقتصادی شغل خود با جایگاه اجتماعی آن به این نتیجه می‌رسد که کفه وضعیت اقتصادی شغل ناهم‌سنگ و سبک‌تر از جایگاه اجتماعی آن است. او انتظار دارد به عنوان یک مدیر در یک سازمان دولتی، همان‌طور که از وجهه و اعتبار بسامانی نزد اعضای جامعه برخوردار است، از نظر اقتصادی نیز تأمین باشد؛ حال آنکه به زعم او چنین نیست. همین عامل باعث از خودبیگانگی او می‌شود؛ چرا که با این لنزی که بر دیده دارد، هویت خود را مخدوش می‌انگارد؛ او شاهد آن است که مسئولیت

مهمی بر عهده وی نهاده شده است؛ اما آن‌طور که باید از منافع مادی هم‌تراز آن مسئولیت برخوردار نمی‌شود. در این میان، «بی‌عدالتی توزیعی ادراک‌شده» نزد مدیر، این شکاف ادراک‌شده را به‌طور مثبتی تعدیل می‌کند. وی بر مبنای مقایسه وضعیت اقتصادی شغل مدیریتی خود با مشاغل دیگری که عرفاً از نظر جایگاه اجتماعی نازل‌تر از جایگاه اجتماعی مدیریت در یک سازمان دولتی انگاشته می‌شوند، به این نتیجه می‌رسد که به حق خود در توزیع ستاده‌های مالی نزد عموم نرسیده است. به مثال زیر در این ارتباط توجه کنید:

«... می‌بینم شاید فردی که در بیرون از اداره مثلاً خیار و گوجه و یا مرغ یا اردکی می‌فروشد ماهانه ۲۰ یا ۳۰ میلیون درآمد دارد؛ اما من که کارمند و مهندس و رئیس اداره هستم نمی‌توانم نیازهای مادی همسر و فرزندانم را تأمین کنم و حقوق کم است؛ (در این وضعیت) آرام آرام برمی‌گردم به دل‌سردی (م. ۴)».

بر اساس آنچه در ارتباط با مقوله محوری پژوهش و چهار جلوه از فرایند بروز ناکامی هویتی نزد مدیر بیان شد، گزاره‌های حکمی زیر تعریف می‌شوند:

الف) بی‌اختیاری مدیر در تصمیم‌گیری‌ها در ناکامی هویتی خادمانه مدیر اثر مثبت دارد.

ب) مواجهه مدیر با فشارهای نهادی کژکارکردی در ناکامی هویتی خادمانه مدیر اثر مثبت دارد.

ج) ناتوانی مدیر در فائق آمدن بر محدودیت‌ها و محرومیت‌ها در ناکامی هویتی خادمانه مدیر اثر مثبت دارد.

د) ادراک شکاف بین جایگاه اجتماعی و وضعیت اقتصادی شغل توسط مدیر در ناکامی هویتی خویش‌کامانه او اثر مثبت دارد.

ه) ادراک بی‌عدالتی توزیعی اثر مثبت ادراک شکاف بین جایگاه اجتماعی و وضعیت اقتصادی شغل توسط مدیر را در ناکامی هویتی خویش‌کامانه او به‌طور مثبت تعدیل می‌کند.

ناکامی هویتی خادمانه سبب ایجاد «تمایل به ترک خدمت» نزد برخی از مدیران از خودبیگانه می‌شود؛ مراد از ترک خدمت در اینجا ترک سمت مدیریتی یا سازمان است.

به‌عنوان مثال، یکی از مدیران چنین اذعان می‌نمود که «وقتی تحت فشار خواسته‌های غیرمنطقی و خارج از چارچوب بالادستی قرار بگیرم - در صورتی که من نمی‌خواهم در آن مسیر بروم - آخر سر مجبور به استعفا می‌شوم (م. ۵)»؛ یا دیگری چنین تصریح می‌نمود:

«شاید به‌نظر برسد رفتن گزینه خوبی نباشد، اما دیدم بعضی از همکارانم استعفا دادند و از پست مسئولیتی به سطح کارشناسی برگشتند ... چه کار دیگری از دست برمی‌آید؟! وقتی تلاش می‌کنی، ولی گاهی گوش شنوایی نیست، صلاح در این است که برویم (م. ۱۲)».

البته، در مورد ناکامی هویتی خویش کامانه، شاهدی دال بر تمایل مدیر به ترک خدمت به‌دست نیامد؛ هر چند طبق یافته‌های ما، مدیرانی که دچار این سنخ از ناکامی هویتی می‌شوند، دچار «نشخوار فکری» می‌شوند؛ آن‌سان که یکی از مشارکت‌کنندگان چنین اذعان می‌کرد که «خودخوری می‌کنم (م. ۱)» یا دیگری می‌گفت: «با خودم درگیر می‌شوم (م. ۱۳)».

به هر روی، هر دوی این پیامدها، اعم از تمایل به ترک خدمت و نشخوار فکری، به «کاهش انگیزش شغلی» مدیران منتج می‌شوند. به تصریح یکی از مدیران در ارتباط با ناکامی هویتی خادمانه، «مدیری که از خودبیگانه شده، به دلیل احساس دل‌سردی و دل‌زدگی، چندان انگیزه و تمایلی به کار ندارد (م. ۱۷)». این مقوله درباره ناکامی هویتی خویش کامانه نیز صدق می‌کند و این موضوع متأثر از نشخوار فکری مدیر است. به تعبیر یکی دیگر از مدیران مصاحبه‌شونده، «(به‌علت خودخوری) وقتی فکرم خسته باشد، دیگر حالم خوب نیست و دست و دلم به‌کار نمی‌رود (م. ۲)». در هر دو حال، در اثر کاهش انگیزش شغلی متأثر از تمایل به ترک خدمت، مدیر دچار «کاهش عملکرد شغلی» می‌شود. به زعم یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در ارتباط با ناکامی هویتی خادمانه، «مدیر ... در نهایت یا باید استعفا بدهد یا در همین کاری که هست، کارها را خوب پیش نمی‌برد (م. ۱۰)». این چنین، «مدیر از کارش زده می‌شود؛ در کارش درجا می‌زند و نمی‌تواند رو به جلو حرکت کند (م. ۱۰)». یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این رابطه و به‌طور مشخص برآمده از ناکامی هویتی خویش کامانه، به این پیامد چنین تصریح داشت:

«... از کار زدن را می‌شود به طرق مختلف انجام داد؛ مثلاً به جای اینکه من به کار اداری‌ام برسم با تلفنی که در اختیارم گذاشتند به کارهای بیرون از اداره‌ام می‌رسم یا مردم را سنگ‌قلاّب می‌کنم؛ به ارباب‌رجوع می‌گویم برو فردا بیا ... (م. ۱۸)».

این عامل از یک سو باعث «کاهش اعتبار مدیر نزد کارکنان» می‌شود، زیرا «مدیری که دل به کار نمی‌دهد و خوب کار نمی‌کند، از چشم بقیه می‌افتد (م. ۲۲)»؛ و از سوی دیگر باعث «کاهش بهره‌وری سازمان» می‌شود، زیرا «تصمیمات درستی گرفته نمی‌شود و این تصمیمات نادرست از نظر ارباب‌رجوع، حق را ناحق کردن است (م. ۱۴)». به تعبیر یکی از مدیرانی که ناظر به ناکامی هویتی خویش کامانه سخن می‌گفت: «اگر اعصاب درستی نداشته باشم، ممکن است تصمیمات غلط بگیرم (م. ۱۶)». در هر حال، نتیجه این می‌شود که «مردم ناراضی و متضرر می‌شوند (م. ۱۳)» و این مسأله «باعث نارضایتی ارباب‌رجوع می‌شود (م. ۳)». «ارباب‌رجوع هم با مراجعه به جمع‌های خصوصی یا عمومی در محل زندگی خودش و عنوان کردن آنچه در اداره گذشته، برخورد سازمان با خودش را تعریف می‌کند و از ابهت سازمان پیش مردم کم می‌شود (م. ۱۹)».

بر اساس آنچه در ارتباط با پیامدهای دو جلوه مقوله محوری پژوهش (ناکامی هویتی خادمانه و ناکامی هویتی خویش کامانه) بیان شد، ۹ گزاره حکمی زیر تعریف می‌شوند:

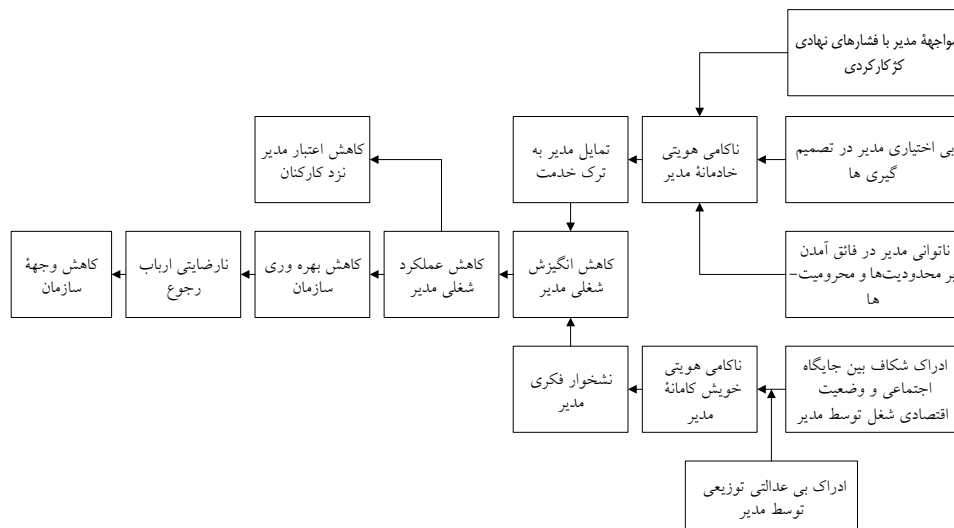
- الف) ناکامی هویتی خادمانه مدیر در تمایل به ترک خدمت او اثر مثبت دارد.
- ب) ناکامی هویتی خویش کامانه مدیر در نشخوار فکری او اثر مثبت دارد.
- ج) تمایل مدیر به ترک خدمت در کاهش انگیزش شغلی او اثر مثبت دارد.
- د) نشخوار فکری مدیر در کاهش انگیزش شغلی او اثر مثبت دارد.
- ه) کاهش انگیزش شغلی مدیر در کاهش عملکرد شغلی او اثر مثبت دارد.
- و) کاهش عملکرد شغلی مدیر در کاهش اعتبار مدیر نزد کارکنان اثر مثبت دارد.
- ز) کاهش عملکرد شغلی مدیر در کاهش بهره‌وری سازمان اثر مثبت دارد.
- ح) کاهش بهره‌وری سازمان در افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع اثر مثبت دارد.
- ط) افزایش نارضایتی ارباب‌رجوع در کاهش وجهه سازمان اثر مثبت دارد.

نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، خلق نظریه‌ای داده‌بنیاد درباره پدیده از خودبیگانگی مدیریتی در بستر سازمان‌های دولتی شهر آمل، در چارچوب طرح برایشی بود. یافته‌های پژوهش ما را به شکل شماره (۱) دلالت نمود. همان‌گونه که از این شکل برمی‌آید، بر اساس یافته‌های پژوهش معلوم شد که مدیران از خودبیگانه در بستر مورد مطالعه دچار «ناکامی هویتی» می‌شوند که عبارت است از احساس دل‌سردی و دل‌زدگی برآمده از زیرسؤال رفتن جایگاه سازمانی خود. اگرچه در برخی مطالعات پیشین، به انفکاک شناختی عضو سازمان از کار و سازمان در اثر از خودبیگانگی و در نتیجه فقدان هویت سازمانی او اشاره شده بود (Banai, Reisel & Probst, 2004, p. 463)، ناکامی هویتی وجهی احساسی دارد؛ اما نه از نوع اضطراب، آن‌گونه که کلاسن^{۱۶} و همکارانش (۲۰۲۰) ابراز داشته‌اند؛ بلکه از نوع دل‌سردی و دل‌زدگی.

ناکامی هویتی دارای دو گونه متمایز شناسایی شد: «ناکامی هویتی خادمانه» و «ناکامی هویتی خویش‌کامانه». ناکامی هویتی خادمانه برآمده از خودارزیابی مدیر است که در آن جایگاه مدیریتی خود را در انجام وظایف زیرسؤال رفته می‌پندارد و خود را مسئولی بسیار محدود شده، بدون اختیارات و یا امکانات لازم در سازمان می‌انگارد که نمی‌تواند به شایستگی خدمات مدیریتی مورد انتظار را به انجام برساند. در نگاهی استعاری می‌توانیم بروز ناکامی هویتی خادمانه را با سه انگاره «نقش بر دیوار»، «نوکر بله‌قربان‌گو» و «شیر بی یال و کوپال» نزد مدیر از خودبیگانه تشریح کنیم:

شکل (۱): مدل پژوهش



منبع: نویسندگان

الف) انگاره نقش بر دیوار: در این انگاره از ناکامی هویتی خادمانه، مدیر از اختیارات لازم برای اجرایی نمودن تصمیمات خود در حیطه وظایف محوله برخوردار نیست و در عوض اختیار مدیریت فرادست در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دارد. هم‌داستان با رابینوویتز و هال^{۱۷} (۱۹۷۷) که باور مشارکت و درگیری بیشتر افراد شاغل در سطوح بالاتر سازمان را مخدوش ساختند، بر اساس این انگاره چنین دریافت شد که گاه مدیر در حیطه فرمان‌رانی و وظایف خود تصمیمی اتخاذ می‌کند، اما بنا به تصمیم مدیریت فرادست، از انجام آن وامی‌ماند. او که بنای خدمت دارد، نتیجه تصمیم مدیریت فرادست را مفید به حال سازمان نمی‌یابد؛ چون یا اساساً اقدامی انجام نمی‌شود یا تصمیم اخذشده منطبق با واقعیات میدانی و کارگشا نیست. در چنین حالتی، مدیر اولاً با سلب قدرت به‌عنوان یکی از ابعاد از خودبیگانگی مواجه می‌شود؛ زیرا هم کنترل خود را بر فرایندهای کاری و روش انجام کار از دست می‌دهد (Tummers & Den Dulk, 2013, p. 852) و هم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حیطه مسئولیت خود مشارکت داده نمی‌شود و این دو، ابعاد فرعی سلب قدرت هستند (Bacharach & Aiken, 1979, p. 854). دوم اینکه انتظار می‌رود با کاهش استقلال مدیر در سازمان، علاوه بر سلب قدرت، حس کاهش معناداری کار نیز به او القا

شود (Dehart-Davis & Pandey, 2005). شایان ذکر است، در این انگاره، شواهدی دال بر تمرکز به چشم می‌خورد؛ آنجایی که در ساختار بخشی سازمان‌های دولتی، تصمیمات از سوی مدیریت در سازمان فرادست أخذ می‌شوند. در این ارتباط، مطالعات پیشین نشان داده‌اند که تمرکز، به‌عنوان یکی از اشکال کنترل دیوان‌سالار، از ظرفیت افزایش از خودبستگی برخوردار است (Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2015, p. 383) و این در سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های کمتر متمرکز به چشم می‌خورد (Dehart-Davis & Pandey, 2005). این در حالی است که حرفه‌ای‌هایی مثل مدیران اختیار می‌خواهند تا بتوانند کار کنند و تصمیمات مقتضی مورد نظر خود را در سازمان اجرایی کنند؛ نه اینکه برای‌شان از بالادست تصمیم‌گیری شود و آنها ملزم به تن دادن به آن باشند. کما اینکه انتظارات مدیران از استقلال و مشارکت، در تناقض با تصورات و مفاهیم کنترل دیوان‌سالار است (Campos et al., 2023, p. 6; Greene, 1978, p. 480). دست آخر اینکه، در این وضعیت، انتظار برجسته مدیر در خدمت‌رسانی و انجام وظایف تعریف‌شده شغلی برآورده نمی‌شود و این به‌نوبه خود از شواهد از خودبستگی محسوب می‌شود (Banai, Reisel & Probst, 2004).

ب) انگاره نوکر بله‌قربان‌گو: گاه مدیریت سازمان در حوزه کاری خود با فشارهایی نهادی مواجه می‌شود که خارج از چارچوب نظام تصمیم‌گیری رسمی، قوانین و مقررات مدون جاری و حاکم یا امکانات و توش و توان سازمان است. این تصمیمات دیکته‌شده از سوی فرمان‌رانان یا نهادهای فراقانونی به مدیریت سازمان تحمیل می‌شوند و مدیر را زیر فشار قرار می‌دهند تا آنها را اجرایی کند. تفاوت این انگاره با انگاره پیشین در امتناع و امکان است؛ یعنی اگرچه در انگاره پیشین از سوی مدیریت فرادست تصمیمی أخذ می‌شود، اجرایی شدن آن تصمیم امکان‌پذیر است و خارج از ضوابط قانونی یا مقدورات سازمان نیست؛ اما در این انگاره، فشارهای نهادی ناممکن‌ها را از حیث قانونی یا مقدورات سازمان طلب می‌کنند. در اینجا مدیر با عنصر دخالت بیجایی مواجه است که رسمیت و سندیت ندارد. البته، در مواردی که مدیر مافوق در برابر فشار نهادی تمکین می‌کند و به تخلف قانونی تن می‌دهد، مدیری که شأن قانونی‌اش نادیده انگاشته شده است، ادراک سلب قدرت می‌کند، زیرا هم کنترل خود را بر رویدادهای کاری از دست‌رفته

می‌بیند و هم می‌پندارد نقش او در تصمیمات مربوط به حوزه کاری‌اش نادیده گرفته شده است (Bacharach & Aiken, 1979, p. 854). در غیر این صورت، تهدیدهای پی‌آمد مقاومت در برابر فشارهای نهادی یا فشارهای روانی منفی تحمیلی پی‌آمد تقاضاهای خارج از بضاعت مادی سازمان، مدیر را دچار ناکامی هویتی می‌سازد؛ چه اینکه ادراک بی‌معنایی می‌کند. کما اینکه دور از انتظار نیست وقتی مدیری با رویه‌هایی بی‌معنی و سنگین روبه‌رو شود، بی‌معنایی را تجربه کند (Dehart-Davis & Pandey, 2005, p. 135). در هر دو حال، با رقم خوردن ادراک عدم کنترل بر وظایف یا نبود کار معنی‌دار، ازخودبیگانگی رقم می‌خورد (Tummers, 2018, p. 571). ضمن اینکه، وقتی مدیر چنین ادراک کند که از بیرون و از سوی اغیار، تحت هدایت و کنترل واقع شده است، بر درجه ازخودبیگانگی او افزوده هم می‌شود (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981, p. 344).

ج) انگاره شیر بی یال و کوپال: گاه مدیریت سازمان با برخی محدودیت‌ها یا محرومیت‌های قانونی یا موجود در منابع انسانی و غیرانسانی روبه‌رو است که خارج از کنترل و حدود اختیارات او است و در نتیجه امکان برطرف ساختن آنها برای وی فراهم نیست. مراجعات و مطالبات او از مدیران مافوق و دست خالی او در فرجام تقاضا از یک سو و مراجعات و مطالبات زیردستان و متقاضیان در سازمان از او و باز هم دست خالی او در فرجام این قبیل تقاضاها، ازخودبیگانگی مدیریتی را برای وی رقم می‌زند. مشابه این یافته در مطالعه آزامبوجا و اسلام (۲۰۱۹) نیز گزارش شده بود. ضمن اینکه در این ارتباط، همان‌طور که پیش‌تر نیز در برخی از پژوهش‌ها نشان داده شده بود، دو عنصر ساختاری رسمیت و تمرکز می‌توانند باعث افزایش ازخودبیگانگی اعضای سازمان، ازجمله مدیران شوند (Muttar, AboKeir, Mahdi & Nassar, 2019, p. 219; Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2015, p. 383). حال آنکه داشتن کنترل یا قدرت بر نحوه انجام کار یک منبع مهم شغلی است که فرد را قادر می‌سازد تا از عهده خواسته‌ها و استقلال شغلی برآید (Deci, Olafsen & Ryan, 2017, p. 23).

در نگاهی استعاری می‌توانیم بروز ناکامی هویتی خویش‌کامانه را با انگاره «مخدوم بی‌عنایت» نزد مدیر ازخودبیگانه تشریح کنیم. توضیح آنکه این سنخ از ناکامی هویتی

برآمده از خودارزش‌گذاری مدیر و نائل آمدن او به احساس دل‌سردی و دل‌زدگی در اثر ناچیز یافتن ارزش مالی متناسب به شغل خود است؛ شغلی که از وجهه اجتماعی بالایی هم برخوردار است. در این ارتباط، ادعا شده است که بسیاری از مدیران شغل خود را وسیله‌ای برای برطرف نمودن نیازها و انتظارات زندگی خود می‌دانند و توقع دارند سازمان به آن بها دهد؛ ولی وقتی که شغل نمی‌تواند نیازهای شخصی آنها را برآورده سازد (Tarnowieski, 1973) یا به سبب عدم اجابت انتظارات‌شان سرخورده می‌شوند (Sookoo, 2014, p. 85)، به سبب عدم اجابت انتظارات شغلی دچار از خودبیبگانگی می‌شوند (Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981).

هم از این‌رو و هم به سبب بی‌عدالتی توزیعی ادراک‌شده توسط مدیر، که در پس مقایسه بین وضعیت مالی خود به‌عنوان یک مدیر با دیگر مشاغل یا شاغلان رقیب در خارج از سازمان ظهور یافته است، بر میزان ناکامی هویتی مدیر افزوده می‌شود. در این راستا، نتیجه پژوهش لنگ (۱۹۸۵)، به‌صورت کلی نشان داده بود که مدیران دارای وضعیت اجتماعی و سطح علمی بالاتر در مواجهه با عدم موفقیت، از خودبیبگانگی بیشتری را تجربه می‌کنند؛ چرا که مدیران موقعیت خود را در جامعه به ویژگی‌های شخصیتی خود متناسب می‌کنند و از این‌رو احساس استحقاق مادی بیشتری می‌کنند و وقتی خود را با یک گروه مرجع غیرمعمول موفق مقایسه می‌کنند و نتیجه مقایسه آنها به ارزیابی منفی بیشتر آنها از شرایط زندگی منتهی می‌شود، بر میزان از خودبیبگانگی کاری آنها افزوده می‌شود.

البته، این یافته پژوهش نشان داد که بر خلاف مدعای کیش-گفارت^{۱۸} (۲۰۲۳)، کار برای مدیران هم می‌تواند معنایی غیر از ابراز وجود داشته باشد و از این‌رو، مدیران به ثقل کفه مالی مربوط به آن نیز نظر دارند.

همان‌طور که شکل شماره (۱) نشان می‌دهد، از میزان انگیزش شغلی مدیرانی که دچار ناکامی هویتی خادمانه می‌شوند، در اثر افزایش تمایل‌شان به ترک خدمت و مدیرانی که دچار ناکامی هویتی خویش‌کامانه می‌شوند، متأثر از ابتلای به نشخوار فکری، کاسته می‌شود. البته، در خصوص ناکامی هویتی خادمانه، رگه‌هایی از این یافته در مطالعات پیشین، نه از رهگذر تأثیر آن در افزایش تمایل به ترک خدمت، بلکه به واسطه نقش مؤثر

داشتن کنترل یا قدرت بر نحوه انجام کار در افزایش انگیزش شغلی (Bakker & Demerouti, 2008, p. 218) و عکس آن، تأثیر عدم استقلال و کنترل در محل کار در کاهش انگیزه فرد (Banai, Reisel & Probst, 2004) و نیز نقش مثبت معنی‌داری تجربه‌شده کار در انگیزه کاری درونی (Lysova et al., 2019, p. 375) و عکس آن، تأثیر بی‌معنایی کار در کاهش تلاش کاری فرد (Arnold et al., 2007, p. 201)، منطقی به سبب کاهش انگیزش شغلی وی اشاره شده بود. مطابق یافته‌های پژوهش، کاهش انگیزش شغلی مدیر از یک سو به کاهش اعتبار او نزد کارکنان و از سوی دیگر به کاهش عملکرد شغلی او و به تبع آن، بهره‌وری سازمان منجر می‌شود. این چنین، با نارضایتی ارباب رجوع، از وجهه و اعتبار سازمان در بیرون از سازمان کاسته می‌شود.

پیشنهادهای

بر اساس انگاره نقش بر دیوار، لازم است مدیران فرادست مادامی که به مدیران فرودست اعتماد دارند، اختیار آنها را در تصمیم‌گیری‌های مقتضی در حیطه کاری ایشان سلب یا محدود نسازند. در صورتی هم که به تعهد یا توانایی آنها اعتماد ندارند، نسبت به تغییر آنها مبادرت ورزند تا در هر دو حال موجبات ازخودبیگانگی آنها و در نتیجه بار شدن پیامدهای منفی آن را برای سازمان فراهم نسازند. همچنین، مبتنی بر انگاره نوکر بله‌قربان-گو -که بر مواجهه مدیر با فشارهای نهادی دلالت دارد- بایسته است سازمان‌های نظارتی ضمن شناسایی منبع فشارهای نهادی ناصالح، نسبت به برخورد قانونی با آنها اقدام نمایند. در خصوص انگاره شیر بی یال و کوپال -که بر ناتوانی مدیر بر محدودیت‌ها و محرومیت‌ها دلالت دارد- شایسته است اولاً از ظرفیت مشورتی ایشان در تدوین قوانین بالادستی معتبر استفاده شود؛ دوم اینکه با نگاهی موسع، اجازه تدوین مقررات و شیوه-نامه‌های اجرایی در محدوده قلمرو سازمان تحت خدمت مدیر، به وی داده شود؛ و دست آخر اینکه مدیران فرادست مسئله کمبود منابع مادی و امکانات را آن‌طور که مدیران فرودست با گوشت و پوست خود حس می‌کنند، جدی بگیرند و برای تأمین آنها از هیچ کوششی فروگذار نکنند. مبتنی بر انگاره مخدوم بی‌عنایت نیز -که بر ادراک شکاف بین جایگاه اجتماعی و وضعیت اقتصادی شغل مدیر توسط وی دلالت دارد- توصیه می‌شود، ضمن اینکه دست‌اندرکاران مربوط از رعایت قاعده انصاف در عدالت توزیعی نسبت به

شاغلان بخش دولتی و از جمله مدیران اطمینان حاصل می‌کنند، از به‌کارگیری مدیرانی که به مدیریت در بخش دولتی - که شأنی خادمانه را از شاغلان خود طلب می‌کند - به دیده‌ی محملی برای ارضای نیازهای وجودی سطح پایین خود نگاه می‌کنند، پرهیز نمایند. در امتداد یافته‌های این پژوهش، موارد زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شوند: الف) انجام مطالعه‌ای از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی روابط میان عناصر مدل پژوهش؛ ب) تدوین و اعتبارسنجی سنج‌های برای پیمایش وضعیت انگاره‌های چهارگانه بیان‌شده برای از خودبیگانگی مدیران؛ ج) انجام پیمایش در سازمان‌های بخش دولتی برای پایش وضعیت انگاره‌های مزبور نزد مدیران این سازمان‌ها.

سپاس‌گزاری

بر خود لازم می‌دانیم از مدیران محترم سازمان‌هایی که در انجام این پژوهش ما را یاری رساندند، کمال تشکر را داشته باشیم.

یادداشت‌ها

1. Work Alienation
2. Managerial Alienation
3. Authenticity
4. Basic Social Process
5. Allen & LaFollette
6. Impostor Syndrome
7. Dehart-Davis & Pandey
8. Korman
9. Hunt
10. Azambuja & Islam
11. Boundary Work
12. Emerging (Classic) Design
13. Grounded Theory
14. Glaser

۱۵. مصاحبه‌شونده دوازدهم

16. Klussman
17. Rabinowitz & Hall
18. Kish-Gephart

کتابنامه

Abbas, A. A., Hussein, A. A. A., & Khali, H. H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers. *Asian Social Science*. 13 (2). 140-158.

- Allen, B. H., & LaFollette, W. R. (1977). Perceived Organizational Structure and Alienation Among Management Trainees. *Academy of Management Journal*. 20 (2). 234-341.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. & Güne, sKarakaya, B. (2019) The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of Nursing Management*. 27 (3). 553-559.
- Andersen, S. C., Bruntse, M., James, O., & Jilke, S. (2024). Does Work Quality Differ between the Public and Private Sectors? Evidence from Two Online Field Experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 34 (1). 80-91.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 12 (3). 193-203.
- Azambuja, R., & Islam, G. (2019). Working at the boundaries: Middle managerial work as a source of emancipation and alienation. *Human Relations*. 72 (3). 534-564.
- Bacharach, S.B., & Aiken, M. (1979). The impact of alienation. Meaninglessness, and meritocracy on supervisor and subordinate satisfaction. *Social Forces*. 57 (3). 853-870.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13 (3). 209-223.
- Banai, M., & Reisel, W.D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*. 42 (4). 463-476.
- Banai, M., Reisel, W.D., & Probst, T.M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*. 10 (3). 375-392.
- Campos, W. Y. Y. Z., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2023). Bureaucratic control and organizational support in the public sector: Effects mediated by psychological empowerment on engagement. *Brazilian Journal of Public Administration*. 57 (4). 1-24.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*. 32 (1). 24-36.
- Conway, E., Monks, K., Fu, N., Alfes, K., & Bailey, K. (2020). Reimagining alienation within a relational framework: evidence from the public sector in Ireland and the UK. *The International Journal of Human Resource Management*. 31 (21). 2673-2694.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4 (1). 19-43.

- Dehart-Davis, L. & Pandey, S.K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15 (1). 133-148.
- Farahbod, F., Azadehdel, M.R., Goudarzvand Chegini, M., & Ashraf, A.N. (2012). Work alienation: Historical backgrounds, concepts, reasons, and effects. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 2 (8). 8408-8415.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*. 32 (6). 101495.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley. CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2002). Constructivist grounded theory?. *Historical Social Research, Supplement*. 19 (Supplement). 93-105.
- Glaser, B. G. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research, Supplement*. 19 (32). 47-68.
- Glaser, B., & Holton, J. (2023). Basic social processes. *Grounded Theory Review*. 22 (2). 69-102.
- Greene, C. N. (1978). Identification modes of professionals: Relationship with formalization, role strain, and alienation. *Academy of Management Journal*. 21 (3). 486-492.
- Gümüş, E., Alan, H., Taşkıran Eskici, G., & Eşkin Bacaksız, F. (2021). Relationship between professional quality of life and work alienation among healthcare professionals. *Florence Nightingale Journal of Nursing*. 29 (3). 342-352.
- Hunt, J. W. (1991). Alienation among managers: The new epidemic or the social scientists' invention?. *Personnel Review*. 20 (3). 34-40.
- Kenny, M., & Fourie, R. (2015). Contrasting classic, Strassman, and constructivist grounded theory: Methodological and philosophical conflicts. *The Qualitative Report*. 20 (8). 1270-1289.
- Kish-Gephart, J. J., Moergen, K. J. N., Tilton, J. D., & Gray, B. (2023). Social class and work: A review and organizing framework. *Journal of Management*. 49 (1). 509-565.
- Klussman, K., Nichols, A. L., Langer, J., & Curtin, N. (2020). Connection and disconnection as predictors of mental health and wellbeing. *International Journal of Wellbeing*. 10 (2). 89-100.
- Korman, A. K., & Korman, R. W. (1980). *Career success, personal failure*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*. 24 (2). 342-360.

- Kowalczyk-Kroenke, A. (2024). Does success really hurt? Impostor syndrome among managers of polish enterprises –results of a– preliminary qualitative study. *Journal of Intercultural Management*. 16 (1). 76-98.
- Lang, D. (1985). Preconditions for three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Occupational Behavior*. 6 (3). 171-182.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*. 110 (Part B). 374-389.
- Mehta, P. (2022). Work alienation as a mediator between work from home-related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*. 15 (3). 287-306.
- Muttar, K., Abo Keir, Y., Mahdi, R., & Nassar, A. (2019). Antecedents and consequences of work alienation – A critical review. *Journal of Statistics Applications & Probability*. 8 (3). 279-288.
- Nair, N., & Vohra, N. (2012). The concept of alienation: Towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*. 20 (1). 25–50.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Sonğur, C. (2019). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. *International Journal of Healthcare Management*. 12 (1). 18-24.
- Rabinowitz, S., & Hall, D.T. (1977). Organizational research on Job involvement. *Psychological Bulletin*. 84. 265-288.
- Rae, G. (2010). Alienation, authenticity and the self. *History of the Human Sciences*. 23 (4). 21–36.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*. 24 (4). 382-393.
- Shepard, J.M. (1970). Functional specialization: Alienation, & job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*. 23 (2). 207-219.
- Singh, S., & Estefan, A. (2018). Selecting a grounded theory approach for nursing research. *Global Qualitative Nursing Research*. 5 (1). 1-9.
- Sookoo, N. (2014). Perceptions of injustice and alienation dynamics within the workplace. *Journal of the Department of Behavioral Sciences*. 3 (1). 81-99.
- Suárez- Mendoza, M. J., & Zoghbi- Manrique- de- Lara, P. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International journal of organizational Analysis*. 15 (1). 56-76.
- Tarnowieski, D. (1973). The changing success ethic. New York: American Management Association.
- Tummers, L. G. (2018). Bureaucracy and policy alienation. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 571–577). Springer International Publishing.

- Tummers, L. G., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*. 21 (6). 850-859.
- Vafeas, M., Little, E., & Vafeas, A. (2025). Mitigating work alienation: what can we learn from employee ownership?. *The International Journal of Human Resource Management*. 36 (1). 1-31.
- Vanderstukken, A., & Caniëls, M.C.J. (2021). Predictors of work alienation: differences between hierarchical levels. *Career Development International*. 26 (5). 640-656.
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts: Do they attach equal importance to generic work aspects? *Public Management Review*. 12 (2). 275-302.
- Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y., & Wang, W. (2022). How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*. 13. 921161.



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

Exploring the Role of AI Chatbots and Recommender Systems in Enhancing Conscious Purchasing Behavior

Vahid Nasehifar *

Received: 29/05/2025

Mohammadtaha Esmaeilzadeh Ashini **

Accepted: 26/07/2025

Mohammad Masteri Farahani ***

Abstract

With rising consumer concerns about the environmental and social impacts of their purchases, this study identifies and prioritizes factors influencing the adoption of AI chatbots in mindful purchasing behavior. Such behavior reflects consumer choices that consider environmental, ethical, social, and cultural aspects. Chatbots can support responsible decision-making by providing real-time, personalized information. Using a mixed-method approach, the qualitative phase included semi-structured interviews with 24 online shoppers from five major Iranian cities. Thematic analysis revealed three main categories: individual, environmental, and technological factors. The quantitative phase applied the Level-Based Weight Assessment (LBWA) method based on evaluations from seven experts. A total of 43 codes, 14 organizing themes, and 3 overarching themes were identified. Key factors included environmental concern, privacy issues, social approval, perceived usefulness, and human-like interaction. "Perceived usefulness" ranked highest, followed by "localization," "personalization," and "cultural alignment," highlighting the importance of local values. Results suggest that culturally tailored, transparent, and needs-oriented chatbots enhance adoption. Future studies should explore cross-cultural comparisons, reduce tech anxiety through digital literacy, and assess long-term impacts on mindful purchasing.

Keywords

AI Chatbot; Conscious Purchasing Behavior; Recommender System; Sustainable Consumption; Technology Adoption.

* Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

vahid.n3004@gmail.com

 0000-0002-7117-1152

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

mt.esmaeilzadeh@isu.ac.ir

 0009-0003-3344-1267

*** PhD student in Marketing Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

m_farahani40@atu.ac.ir

 0000-0001-6149-4823

واکاوی نقش چت بات های هوش مصنوعی و سامانه های توصیه گر در ارتقای رفتار خرید آگاهانه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

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

وحید ناصحی فر *

محمد طاها اسمعیل زاده آبینی **

محمد ماستری فراهانی ***

چکیده

با افزایش نگرانی های مصرف کنندگان نسبت به تأثیرات خریدشان بر محیط زیست و جامعه، این مطالعه به دنبال شناسایی و اولویت بندی عواملی است که پذیرش چت بات های هوش مصنوعی را در رفتار خرید آگاهانه تحت تأثیر قرار می دهد. پژوهش از روش شناسی آمیخته (کیفی-کمی) استفاده کرده است. در بخش کیفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۴ مصرف کننده ایرانی ساکن شهرهای بزرگ که تجربه خرید آنلاین و تعامل با چت بات ها داشتند، انجام شد. تحلیل مضمون مصاحبه ها منجر به شناسایی ۴۳ کد مفهومی، ۱۴ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شد. این مضامین شامل عوامل فردی (مانند نگرانی های زیست محیطی، دغدغه های حریم خصوصی، اضطراب فناوری)، عوامل محیطی (مانند تأیید اجتماعی، سازگاری فرهنگی) و عوامل فناوری (مانند سودمندی درک شده، شخصی سازی، تعامل شبه انسانی) بودند. در رتبه بندی کمی با روش LBWA، «سودمندی درک شده» با بالاترین وزن به عنوان مهم ترین عامل شناخته شد. پس از آن، «محل گرایی»، «شخصی سازی» و «سازگاری فرهنگی» در رتبه های بعدی قرار گرفتند. این پژوهش نشان داد که چت بات های هوش مصنوعی می توانند با ارائه اطلاعات شخصی سازی شده، شفاف و هم راستا با ارزش های فرهنگی و اخلاقی، رفتار خرید آگاهانه را تقویت نمایند. در این راستا، «سودمندی درک شده» به عنوان مهم ترین عامل، بر ضرورت طراحی چت بات هایی تأکید دارد که نیازهای خاص کاربران را با ارائه راه حل های ملموس و هدفمند برآورده کنند. همچنین، کسب و کارها باید بر توسعه چت بات هایی تمرکز کنند که با زبان محلی، ارزش های بومی و ترجیحات اخلاقی هم راستا باشند، مانند پیشنهاد محصولات ارگانیک یا تولیدات داخلی با شفافیت در زنجیره تأمین. علاوه بر این، سیاست گذاران می توانند با تدوین استانداردهای شفاف حفاظت از داده ها و ایجاد سازوکارهایی مانند «برچسب دیجیتال پایداری»، پذیرش این فناوری را تسهیل کنند.

واژگان کلیدی

پذیرش فناوری؛ چت بات؛ هوش مصنوعی؛ رفتار خرید آگاهانه؛ سامانه توصیه گر؛ مصرف پایدار.

* استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

vahid.n3004@gmail.com

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

mt.esmailzadeh@isu.ac.ir

*** دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
m_farahani40@atu.ac.ir

مقدمه

مصرف‌کنندگان به‌طور فزاینده‌ای نگران تأثیر تصمیمات خرید خود بر محیط‌زیست و رفاه بلندمدت انسان‌ها هستند (Aitken, Watkins, Williams & Kean, 2020, p. 321). این نگرانی‌ها شامل مباحثی مانند آگاهی از انتشار کربن مرتبط با محصولات و خدمات (Shen, 2024, p. 29)، انتخاب محصولات سبز و پایدار (M.Puvzhiasi et al., 2024, p. 213)، حمایت از برندهایی که به روش‌های منصفانه عمل می‌کنند (Hainmueller & Hiscox, 2012, p. 21)، شناخت و احترام به مبدأ و خاستگاه فرهنگی محصولات (DaConceição et al., 2024, p. 57) و ترجیح کسب‌وکارهایی که اخلاق داده و حریم خصوصی اطلاعات را رعایت می‌کنند (Halim et al., 2023, p. 1823)، می‌شود. به‌عنوان مثال، مصرف محصولات ارگانیک رشدی روزافزون داشته است (Aitken, Watkins, Williams & Kean, 2020, p. 321)؛ به‌صورتی که ارزش بازار جهانی مواد غذایی ارگانیک در سال ۲۰۲۱، ۲۲۷ میلیارد دلار بوده و پیش‌بینی می‌شود که ارزش این بازار در سال ۲۰۲۶ به ۴۳۷ میلیارد دلار برسد (Statista, 2024). به‌طور خلاصه، مصرف آگاهانه^۱ رویکردی چندوجهی است که آگاهی زیست‌محیطی، مسئولیت اجتماعی و ترجیحات اخلاقی مصرف‌کنندگان به هنگام خرید محصولات و استفاده از خدمات کسب‌وکارها را نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، چت‌بات‌های هوش مصنوعی^۲ و سامانه‌های توصیه‌گر^۳ به‌عنوان ابزارهایی نوآورانه، نقش مهمی در تقویت رفتار خرید آگاهانه^۴ ایفا می‌کنند (Tolegenov et al., 2024, p. 280). این فناوری‌ها با ارائه اطلاعات شخصی‌سازی شده و لحظه‌ای درباره ویژگی‌های زیست‌محیطی محصولات مانند ردپای کربن یا قابلیت بازیافت، به مصرف‌کنندگان کمک می‌کنند تا تصمیماتی همسو با ارزش‌های پایداری و اخلاقی خود بگیرند (Pavela, Zaušková & Ščepková, 2024, p. 557). برای مثال، چت‌بات‌ها می‌توانند از طریق تعاملات گفت‌وگو محور، مصرف‌کنندگان را در مورد منشأ محصولات، روش‌های تولید منصفانه یا تأثیرات اجتماعی برندها آگاه سازند.

علاوه بر این، چت‌بات‌ها و سامانه‌های توصیه‌گر می‌توانند با ارائه اطلاعات دقیق در مورد اصالت فرهنگی محصولات یا شیوه‌های تولید پایدار، به مصرف‌کنندگان کمک کنند

تا انتخاب‌هایی همسو با ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی خود داشته باشند (DelPrete, 2022, p. 22; Sadiq, Akhtar, Huo & Zulfiqar, 2023, p. 182). با این حال، اغلب پژوهش‌های پیشین تنها به بُعد آگاهی زیست‌محیطی رفتار خرید آگاهانه پرداخته‌اند (Casado-Mansilla et al., 2024, p. 3) و سایر ابعاد کلیدی آن، شامل ترجیحات اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و سازگاری فرهنگی، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. رفتار خرید آگاهانه، مفهومی چندبعدی است که افزون بر آگاهی زیست‌محیطی، ارزش‌های اخلاقی مصرف‌کنندگان (Shaw & Clarke, 1999, p. 113)، نگرش نسبت به مسئولیت اجتماعی برندها (Laroche, Bergeron & Barbaro- Forleo, 2001) و انطباق فرهنگی و محلی را شامل می‌شود (DelPrete, 2022, p. 22).

همچنین، پژوهش‌ها بر صنایع مشخصی مانند مد متمرکز بوده‌اند (Wanick et al., 2025, p. 158). صنعت مد با ویژگی‌هایی همچون سرعت تغییر سبک، وابستگی شدید به هیجان‌ها و کارکرد نمادین اجتماعی، محیطی منحصربه‌فرد برای مطالعه رفتار مصرف‌کننده ایجاد می‌کند و این ویژگی‌ها در سایر صنایع مانند مواد غذایی ارگانیک، لوازم خانگی کم‌مصرف یا محصولات بومی متفاوت‌اند؛ چراکه تصمیم‌گیری مصرف‌کننده در این صنایع بیشتر عقلانی، مبتنی بر اطلاعات مقایسه‌ای و متأثر از دغدغه‌های اخلاقی یا فرهنگی است (Brightwood, Godwin & Steve, 2024, p. 149).

افزون بر این، تمرکز برخی مطالعات بر گروه‌های سنی خاص، به‌ویژه جوانان و کاربران نسل دیجیتال (Sharma & Sharma, 2024, p. 127)، باعث شده است که نقش چت‌بات‌ها در گروه‌های سنی میانسال یا سالمندان که رویکرد متفاوتی نسبت به فناوری دارند، کمتر شناخته شود. در این گروه‌ها، عواملی همچون اضطراب فناوری (Kim, 2019, p. 31)، حساسیت بالا به امنیت داده‌ها و حریم خصوصی (Syam, 2025; Abbas, 2025, p. 2)، و نیاز به طراحی ساده و بومی‌سازی شده اهمیت بیشتری دارد. بنابراین، نگرانی‌های مرتبط با حریم خصوصی داده‌ها و کنترل محدود کاربران بر نحوه ذخیره و استفاده از اطلاعاتشان در گروه‌های مختلف متفاوت بوده و می‌تواند سطح اعتماد به این فناوری را تحت‌تأثیر قرار دهد (Bahmanziari, Pearson & Crosby, 2003, p. 47).

در این راستا، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با رویکردی همه‌جانبه نقش چت‌بات‌های هوش مصنوعی و سامانه‌های توصیه‌گر را در ارتقای ابعاد رفتار خرید آگاهانه بررسی کند؛ بدون آن‌که به متغیر رفتاری، صنعت یا گروه جمعیت‌شناختی خاصی محدود شود. همچنین، این تحقیق با شناسایی و اولویت‌بندی خبرگانی عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی، در جهت تقویت رفتار خرید مسئولانه گام برمی‌دارد.

- سؤال اول: عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه کدامند؟

- سؤال دوم: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه چگونه است؟

علی‌رغم پیشرفت‌های چشمگیر در نگرش نسبت به مصرف آگاهانه، هنوز شکاف قابل‌توجهی میان آگاهی و عمل وجود دارد (Garg, Bansal, Rathi & Bhowmick, 2024, p. 144). اجرای نتایج این تحقیق نه تنها تجربه مشتری را بهبود می‌بخشد، بلکه اعتماد و وفاداری نسبت به برند را افزایش می‌دهد، زیرا مصرف‌کنندگان به دنبال کسب‌وکارهایی هستند که ارزش‌های زیست‌محیطی و اخلاقی آنها را منعکس کنند. از سوی دیگر سیاست‌گذاران می‌توانند کسب‌وکارها را تشویق یا ملزم کنند تا از این فناوری‌ها برای ارائه اطلاعات استاندارد درباره ویژگی‌های پایداری محصولات، استفاده کنند.

۱. پیشینه پژوهش

۱-۱. پیشینه نظری

در شکل جدید مصرف‌گرایی که مصرف‌گرایی آگاهانه نامیده می‌شود، مردم نسبت به آنچه می‌خرند، آگاه هستند. بنابراین، مصرف آگاهانه به معنای داشتن آگاهی و هوشیاری هم در اندیشه و هم در رفتار نسبت به پیامدهای مصرف است (Sheth, Sethia & Srinivas, 2010, p. 26). مصرف آگاهانه به دو جنبه ذهنی (ساختار ذهنی آگاهانه) و رفتاری (رفتار آگاهانه) تقسیم می‌شود. ساختار ذهنی شامل نگرش‌ها، ارزش‌ها و انتظاراتی است که رفتار مصرف را احاطه می‌کند اما جنبه رفتاری آن، همان رفتار ملموس و مشهود

مصرف است که در عمل انسان آشکار شده و مورد توجه قرار می‌گیرد (Sheth, Sethia, 2017, p. 74; & Srinivas, 2010, p. 27).

مصرف آگاهانه شامل طیف وسیعی از رفتارهای مصرفی است که با هوشیاری و توجه به پیامدهای تصمیمات خرید مشخص می‌شوند: الف) مصرف اخلاقی؛^۵ مصرف‌کنندگان به دنبال محصولاتی هستند که با ارزش‌های اخلاقی آنها مانند عدالت اجتماعی، حقوق بشر و رفاه حیوانات همسو باشد (Shaw & Clarke, 1999, p. 114؛ ب) مصرف پایدار: مصرف‌کنندگان به دنبال محصولاتی با بسته‌بندی قابل بازیافت، تولید با انرژی تجدیدپذیر و حداقل ضایعات هستند (Straughan & Roberts, 1999, p. 564; Laroche, 2001, p. 507؛ ج) مصرف مبتنی بر ارزش؛^۶ مصرف‌کنندگان به دنبال محصولاتی هستند که با هویت فردی و ارزش‌های شخصی آنها همخوانی داشته باشد (Schwartz, 1992, p. 17).

چت‌بات‌های هوش مصنوعی، ابزارهای نرم‌افزاری مبتنی بر پردازش زبان طبیعی^۷ و الگوریتم‌های یادگیری ماشین هستند که توانایی تعامل شبه‌محاوره‌ای با کاربران را دارند (Gomes, Lopes & Nogueira, 2025, p. 50). چت‌بات‌ها از منظر طراحی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: چت‌بات‌های مبتنی بر قانون^۸ که پاسخ‌های از پیش تعیین شده دارند، و چت‌بات‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که می‌توانند پاسخ‌های پویا و شخصی‌سازی شده ایجاد کنند (Sheehan, Jin & Gottlieb, 2020, p. 17).

سامانه‌های توصیه‌گر سیستم‌های نرم‌افزاری هستند که با تحلیل داده‌های رفتاری و ترجیحات گذشته کاربران، محصولات یا محتوای مرتبط را پیشنهاد می‌کنند (Ricci, 2022, p. 79). سامانه‌های توصیه‌گر معمولاً بر اساس سه رویکرد اصلی طراحی می‌شوند: فیلترگذاری محتوا، فیلترگذاری مشارکتی و روش‌های ترکیبی (Adomavicius & Tuzhilin, 2005, p. 740). در سال‌های اخیر، استفاده از یادگیری عمیق و پردازش زبان طبیعی موجب پیشرفت چشمگیری در دقت و شخصی‌سازی توصیه‌ها شده است (Zhang, Yao, Sun & Tay, 2019, p. 9).

ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی، به‌ویژه چت‌بات‌ها، فرصت‌های جدیدی برای ترویج رفتار خرید آگاهانه و مصرف پایدار ایجاد کرده است. چت‌بات‌ها با توانایی

پردازش حجم عظیمی از داده‌ها و ارائه تعاملات لحظه‌ای (اسداللهی دهکردی و اسمعیل‌زاده آشین، ۱۴۰۳، ص. ۴۲)، می‌توانند اطلاعات مرتبط با پایداری را به مصرف‌کنندگان ارائه دهند و آنها را به سمت تصمیم‌گیری‌های مسئولانه هدایت کنند (Kazoun, Kokkinaki & Chedrawi, 2025, p. 24). این توانایی‌ها، چت‌بات‌ها را به ابزاری قدرتمند برای تغییر نگرش‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان به سمت انتخاب‌های آگاهانه‌تر تبدیل می‌کند، به‌ویژه در زمینه‌هایی که کمبود آگاهی یکی از موانع اصلی است (Chi, 2024, p. 39).

از آنجایی که پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در ترویج رفتار مصرف‌پایدار تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد؛ دسترسی آسان و راحتی کاربری این چت‌بات‌ها، با ارائه خدمات ۲۴ ساعته و پاسخ‌گویی سریع، موانع دسترسی به اطلاعات در راستای رفتار خرید آگاهانه را کاهش می‌دهد و مصرف‌کنندگان را به شناسایی گزینه‌های همسو با ارزش‌های اخلاقی و زیست‌محیطی ترغیب می‌کند (Seo & Yoon, 2025, p. 148). با وجود مزایای متعدد، پذیرش چت‌بات‌ها در ترویج مصرف آگاهانه با چالش‌هایی مواجه است. نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی داده‌ها، به دلیل کنترل محدود کاربران بر اطلاعاتشان، می‌تواند اعتماد به این فناوری را کاهش دهد و نظریه اعتماد در فناوری نشان می‌دهد که اعتماد عامل تعیین‌کننده‌ای در پذیرش فناوری است (Bahmanziari, Pearson & Crosby, 2003, p. 51). علاوه بر این، هزینه‌های اولیه بالای پیاده‌سازی چت‌بات‌های پیشرفته ممکن است مانعی برای کسب‌وکارها باشد و در اولویت آنها قرار نگیرد (Urzedo, Sworna, Hoskins & Robinson, 2024, p. 34).

۲. پیشینه تجربی

وانیک^۹ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود نشان داده‌اند که چت‌بات‌های هوش مصنوعی می‌توانند نقشی فراتر از پاسخ‌گویی ساده داشته باشند و به ابزارهایی برای ترویج رفتار مصرف‌پایدار تبدیل شوند. آنها بر طراحی چت‌بات‌هایی با ویژگی‌های انسان‌مانند و قابلیت تعامل چندکاناله تأکید دارند که موجب افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان نسبت به پایداری و مد چرخشی می‌شود (Wanick et al., 2025, p. 160). با این حال، محدود به صنعت مد و مصرف‌کنندگان علاقه‌مند به مد بود و یافته‌های این تحقیق مستقیماً قابل

تعمیم به سایر صنایع با ویژگی‌های تصمیم‌گیری منطقی‌تر، مانند صنایع غذایی یا لوازم‌خانگی نیست.

در یک مطالعه کاربردی در حوزه سلامت، حسن و سایمون^۱ (۲۰۲۵) به بررسی نقش ذهنیت کارآفرینانه و پذیرش فناوری هوش مصنوعی بر تجربه مشتریان در تعامل با یک چت‌بات پرداختند (Hasan & Simon, 2025, p. 96). مطالعه آنان محدود به یک استارت‌آپ مشخص و با تمرکز بر تجربه مشتری بود و تأثیر چت‌بات‌ها بر رفتار خرید آگاهانه به صورت جامع و از منظر ابعاد مختلف مانند مسئولیت اجتماعی یا ارزش‌های فرهنگی تحلیل نشد.

در پژوهشی با محوریت بازاریابی سبز، ویجایاکومار^۱ و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی نقش تحول‌آفرین هوش مصنوعی در ترویج رفتار مصرفی پایدار پرداخته‌اند. یافته‌ها بیانگر آن است که هوش مصنوعی نه تنها موجب افزایش تعامل مشتری می‌شود، بلکه می‌تواند الگوهای مصرف را به سمت انتخاب‌های زیست‌محیطی سوق دهد (Vijayakumar et al., 2025, p. 159). با این وجود، پژوهش بر مفاهیم کلان و مزیت‌های بازاریابی متمرکز بود و نگاه عمیقی به فرایند شکل‌گیری رفتار خرید آگاهانه از طریق چت‌بات، به‌ویژه در بسترهای فرهنگی نداشت.

سو و یون^۲ (۲۰۲۵) در پژوهشی تجربی به بررسی تأثیر ذهن تجربی چت‌بات‌ها بر ترویج رفتار مصرف آگاهانه پرداختند. آنها نشان دادند که چت‌بات‌هایی با سطح بالای ذهن تجربی می‌توانند احساساتی نظیر شگفتی و وهم را به‌طور هم‌زمان در کاربران برانگیزانند. این واکنش‌های احساسی موجب جذب شناختی بیشتر شده و در نهایت نگرش مثبتی نسبت به پیام‌های مرتبط با مصرف آگاهانه شکل می‌گیرد (Seo & Yoon, 2025, p. 157). اما پژوهش آنان بیشتر بر جنبه‌های احساسی و زیبایی‌شناختی تمرکز داشت و جنبه‌های ادراکی مانند سودمندی درک‌شده، کیفیت آگاهی‌بخشی یا نگرانی حریم خصوصی را پوشش نداد.

شفیعی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود به بررسی کاربردها و ریسک‌های هوش مصنوعی، به‌ویژه چت‌بات‌ها در بازاریابی پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اگرچه این چت‌بات‌ها می‌توانند تجربه مشتری را شخصی‌سازی کرده و خدمات بازاریابی را کارآمدتر

سازند، اما چالش‌هایی مانند نقض حریم خصوصی از ریسک‌های جدی آنها محسوب می‌شود (محمدشفیعی، آرمان و باقری، ۱۴۰۳، ص. ۳۷).

لطفیان‌مقدم (۱۴۰۳) در چارچوب محرک - ارگانیسم - پاسخ، به بررسی تأثیر فناوری‌های هوش مصنوعی و چت‌بات‌ها بر تجربه هوشمند مشتریان و بازاریابی توصیه‌ای در بستر سکوها‌های آنلاین پرداخته است. نتایج این پژوهش که براساس داده‌های ۴۵۳ کاربر برنامه کاربردی اسنپ و با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده، نشان می‌دهد که متغیرهایی همچون مزیت نسبی و تعامل ادراک‌شده، به‌عنوان اجزای تجربه هوشمند مشتری، تأثیر معناداری بر بازاریابی توصیه‌ای دارند. همچنین، تنها بُعد خوش‌بینی از متغیر آمادگی فناوری، اثر تعدیل‌کننده معناداری در رابطه میان اشتیاق و تعامل ادراک‌شده داشته است (لطفیان‌مقدم، ۱۴۰۳، ص. ۱۵۴).

شارما و شارما^۳ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای بر پایه مدل یکپارچه پذیرش فناوری^{۱۴}، به بررسی تأثیر هوش مصنوعی بر رفتار مصرف‌پایدار و انتخاب‌های سبک زندگی جوانان پرداخته‌اند. نتایج آنها نشان می‌دهد که تجربه‌های شخصی‌سازی‌شده مبتنی بر هوش مصنوعی، با ارتقای تعامل مشتری، می‌تواند نگرش و رفتار مصرف‌کنندگان جوان را در جهت پایداری تقویت کند. این پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط میان آگاهی محیط‌زیستی، رفتار مسئولانه مصرفی و پذیرش فناوری‌های هوشمند را تبیین می‌کند (Sharma & Sharma, 2024, p. 137).

کسادو - مانسیلا^{۱۵} و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر بهبود رفتار مصرفی غذایی، نشان داده‌اند که ترکیب علم شهروندی و هوش مصنوعی می‌تواند نقش مؤثری در ترویج سبک زندگی سالم و پایدار ایفا کند. نتایج حاکی از آن است که توصیه‌های شخصی‌سازی‌شده مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌توانند رفتار تغذیه‌ای مصرف‌کنندگان را در راستای انتخاب‌های سالم‌تر و دوستدار محیط‌زیست هدایت کنند (Casado-Mansilla et al., 2024, p. 4).

واکاوی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های مختلفی به بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای چت‌بات‌ها در بازاریابی پرداخته‌اند (محمدشفیعی، آرمان و باقری، ۱۴۰۳، ص. ۳۷). همچنین تأثیر چت‌بات‌های هوش مصنوعی بر تجربه مشتریان ارزیابی شده است

(لطفیان مقدم، ۱۴۰۳، ص. ۱۵۴؛ Hasan & Simon, 2025, p. 96) و به صورت خاص به تأثیر چت‌بات‌ها بر رفتار مصرف سبز، پایدار و آگاهانه تأکید شده است (Sharma & Sharma, 2024, p. 137; Vijayakumar et al., 2025, p. 159; Casado-Mansilla et al., 2024, p. 4; Seo & Yoon, 2025, p. 157).

با این وجود، تحقیقات پیشین بر جزئی از رفتار آگاهانه مانند آگاهی زیست محیطی (Wanick et al., 2024, p. 4)، صنعت مشخص مانند مد (Sharma & Sharma, 2024, p. 161) و یا جامعه مخاطبان مشخص مانند جوانان (Sharma & Sharma, 2024, p. 137) محدود شده‌اند. بنابراین در این مطالعه، نقش چت‌بات‌های هوش مصنوعی و سامانه‌های توصیه‌گر بر رفتار خرید آگاهانه به صورت جامعه و بدون تمرکز بر صنعت یا مخاطبان خاص در ایران انجام خواهد شد. همچنین در این پژوهش علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر، اولویت‌بندی خبرگانی آنها صورت خواهد گرفت. در این راستا، جدول شماره (۱) عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌ها در رفتار خرید آگاهانه

جدول (۱): عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌ها در رفتار خرید آگاهانه

دسته	متغیر	منبع
عوامل فردی	سن	(Ionescu & Ardelean, 2024; Timothy et al., 2024; Myin & Watchravesringkan, 2025)
	جنسیت	(Chaouali et al., 2024; Zogaj et al., 2023; Zhu et al., 2022)
	سواد فناوری	(Abbas, 2025; Mei, Bodog & Badulescu, 2024)
	تجربه استفاده از هوش مصنوعی یا چت‌بات	(Banala et al., 2024; Guo & Cai, 2024)
	اضطراب فناوری	(Kim, 2019)
	نگرانی‌های حریم خصوصی	(Abbas, 2025; Syam, 2025)
	سهولت استفاده درک‌شده	(Ionescu & Ardelean, 2024; Banala et al., 2024)
	سودمندی درک‌شده	(Ionescu & Ardelean, 2024; Marjerison et al., 2025)
	نگرانی زیست‌محیطی	(Casado-Mansilla et al., 2024)
	ارزش‌های اخلاقی	(Patil, 2024)

دسته	متغیر	منبع
عوامل محیطی	آگاهی از پایداری	(Alnaqeeb et al., 2025)
	انگیزه مالی	(Nguyen et al., 2021; Jan, Ji & Kim, 2023)
	تأثیر اجتماعی	(Banala et al., 2024)
	شرایط تسهیل کننده	(Panigrahi et al., 2023)
	هنجارهای فرهنگی	(Oke et al., 2024; Wanick et al., 2025)
	استفاده هم‌تایان	Sharma & Sharma, 2024; Chen et al., 2024)
عوامل فناوری	انسان‌نمایی	(Gomes et al., 2025)
	هوش درک شده	(Bansal et al., 2024)
	کیفیت تعامل	(Alsadoun & Alnasser, 2025)
	شخصی‌سازی	(Johnson, 2022)
	کیفیت اطلاعات	(Silalahi, 2024; Brightwood et al., 2024)

منبع: پیشینه تحقیق

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از طراحی آمیخته متوالی اکتشافی استفاده شد. ابتدا با رویکرد کیفی و فلسفه تفسیرگرایی، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی شناسایی شد. سپس، در بخش کمی با رویکرد قیاسی، این عوامل توسط خبرگان اولویت‌بندی گردید. چارچوب کلی روش‌شناسی تحقیق بر اساس مدل پیاز پژوهش در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول (۲): روش‌شناسی تحقیق مبتنی بر مدل پیاز پژوهش

فلسفه پژوهش	تفسیرگرایی: درک معنای ذهنی تجربه کاربران در رفتار خرید آگاهانه
رویکرد پژوهش	استقرایی در بخش کیفی و قیاسی در بخش کمی
راهبرد پژوهش	پیمایشی
انتخاب پژوهش	آمیخته کیفی - کمی
افق زمانی پژوهش	مقطعی
روش‌های گردآوری داده	مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه
روش‌های تحلیل داده	تحلیل مضمون و ارزیابی وزن مبتنی بر سطح

منبع: یافته‌های پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل مصرف‌کنندگان ایرانی ساکن شهرهای بزرگ تهران، شیراز، اصفهان، یزد و تبریز است که به دلیل دسترسی گسترده به اینترنت و سکویهای خرید آنلاین، به عنوان گروه هدف انتخاب شده‌اند. شرکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و معیارهای ورود شامل داشتن تجربه خرید آنلاین، حداقل یک‌بار استفاده از چت‌بات در فرایند خرید و انگیزه خرید آگاهانه (مانند انتخاب محصولات پایدار، اخلاقی یا ارگانیک) بود.

داده‌های تحقیق از طریق روش مصاحبه نیمه ساختاریافته اکتشافی گردآوری شد. این روش به پژوهشگران امکان می‌دهد تا ضمن تمرکز بر موضوعات مشخص، انعطاف‌پذیری لازم را برای بررسی عمیق‌تر پاسخ‌های شرکت‌کنندگان داشته باشند (Dengel et al., 2023, p. 91). داده‌های مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا مجازی با مدت‌زمان ۱۵ تا ۲۰ دقیقه جمع‌آوری شد و تا رسیدن به اشباع نظری یعنی ۲۴ مصاحبه ادامه یافت.

محدوده سنی مصاحبه‌شوندگان ۲۰ تا ۴۷ سال با میانگین سنی ۳۴ سال بود و از نظر جنسیت، ۵۵ درصد شرکت‌کنندگان زن و ۴۵ درصد مرد بودند. تحصیلات شرکت‌کنندگان شامل ۷۵ درصد دارای مدرک کارشناسی یا بالاتر و ۲۵ درصد دیپلم بود. از نظر شغل، ۳۵ درصد شاغل بخش خصوصی، ۲۵ درصد شاغل بخش دولتی، ۲۰ درصد دانشجو، ۵ درصد خانه‌دار و ۱۵ درصد دارای مشاغل دیگر (مانند کار آزاد یا بازنشسته) بودند. درآمد ماهانه شرکت‌کنندگان نیز به سه دسته تقسیم شد: ۲۵ درصد زیر ۲۰ میلیون تومان، ۵۵ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ میلیون تومان و ۲۰ درصد بالای ۳۰ میلیون تومان.

داده‌های مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شدند. این روش کیفی، امکان شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌ها را به صورت مضامین غنی و جامع فراهم می‌کند (حمیدیا، ماستری‌فراهانی، یعقوبی و رضوی، ۱۴۰۳؛ قاسمی و همکاران، ۱۴۰۰). فرایند تحلیل مضمون بر اساس رویکرد گام‌به‌گام براون و کلارک (نوروزی، ماستری‌فراهانی و سعادت، ۱۴۰۲) انجام شد. در این فرآیند، پژوهشگران ابتدا با داده‌ها آشنا شدند و سپس کدگذاری باز را بدون استفاده از کدهای از پیش تعیین‌شده

به کار بردند تا مضامین به صورت طبیعی از داده ها استخراج شوند. نمونه این کدگذاری در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): نمونه کدگذاری متن مصاحبه ها

نمونه کدگذاری	نمونه متن مصاحبه
نگرانی حریم خصوصی	می ترسم چت بات اطلاعاتم رو نگه داره و به یکی دیگه بفروشه و سوءاستفاده کنه.
حس واقعی تعامل با یک انسان	چت بات باید مثل یک انسان باهام حرف بزنه، نه اینکه حس کنم با یه دستگاه بی روح دارم حرف می زنم و زود خسته بشم.
اطلاعات به روز و با منبع معتبر	چت بات باید واضح بگه تو محصول چی هست، مثلاً مواد اولیه اش چیه یا چطور ساخته شده.
راحتی با زبان و محتوای بومی	وقتی چت بات به فارسی باهام حرف می زنه و محصولات محلی پیشنهاد می ده، حس بهتری دارم.
محصولات هم راستا با ارزش ها	دوست دارم چت بات محصولات گیاهی یا تولید داخل پیشنهاد بده، چون برام ارزشمندنه.
تأثیر تجربه دیگران بر تصمیم گیری	همسرم از یه چت بات استفاده کرده بود و خیلی راضی بود، واسه همین منم امتحانش کردم.
حساسیت نسبت به اثرات زیست محیطی خرید	من واقعاً نگران محیط زیست هستم؛ وقتی یه چت بات بگه این محصول پلاستیک نداره، خیلی خوشحال می شم.

منبع: یافته های تحقیق

ابتدا داده های پیاده سازی شده توسط دو محقق به صورت مستقل کدگذاری شدند تا از سازگاری و دقت در شناسایی مضامین اطمینان حاصل شود؛ توافق بین کدگذاران ۸۵ درصد بود و اختلافات از طریق بحث و توافق رفع شد. برای تقویت اعتبار یافته ها، روش تأیید شرکت کنندگان^۶ به کار گرفته شد، به طوری که خلاصه ای از مضامین استخراج شده به برخی شرکت کنندگان ارائه شد و تأیید آنها دریافت گردید. همچنین برای کاهش سوگیری، پژوهشگران از یادداشت برداری تأملی^۷ بهره بردند تا تأثیر دیدگاه های شخصی خود را بر تحلیل داده ها کنترل کنند. در واقع، یادداشت برداری تأملی یا تفکر انعکاسی به پژوهشگر کمک می کند تا تأثیر دیدگاه ها، پیش داوری ها یا تجربیات شخصی خود را بر فرایند تحقیق بررسی و کنترل کند (Ortlipp, 2015, p. 175).

پژوهشگران پس از استخراج و نهایی‌سازی کدها، آنها را در قالب مضامین پایه و سازمان‌دهنده طبقه‌بندی و منظم کردند. سپس، با بازنگری دقیق مضامین سازمان‌دهنده و ارزیابی تناسب آنها با کدها، مضامین فراگیر که نمایانگر مفاهیم اصلی و حاکم بر داده‌ها هستند، از طریق ترکیب و تحلیل مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). در نهایت، نتایج تحقیق به صورت گزارشی منسجم و شفاف ارائه شد. در پژوهش حاضر، به منظور رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پذیرش چت بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه، از روش ارزیابی وزن مبتنی بر سطح^۸ استفاده گردید. این روش برای نخستین بار توسط ژیزوویچ و پاموچار^۹ (۲۰۱۹) ارائه شد و در زمره روش‌های ذهنی تعیین وزن در چارچوب تصمیم‌گیری چندمعیاره قرار می‌گیرد (Žižović & Pamucar, 2019, p. 63). همچنین، افزایش تعداد معیارها منجر به پیچیده‌تر شدن الگوریتم نمی‌شود و ساختار محاسباتی ساده باقی می‌ماند (Pamucar et al., 2020, p. 112). الگوریتم ریاضی این روش امکان بروز ناسازگاری‌های منطقی (که در روش‌هایی نظیر AHP و BWM محتمل است) را از بین می‌برد (Zavadskas, Govindan, Antucheviciene & Turskis, 2016, p. 868).

از آنجا که متغیرهای پژوهش ماهیتی کیفی، ذهنی و رفتاری دارند (نظیر دغدغه‌های زیست‌محیطی، نگرانی حریم خصوصی یا ترجیحات اخلاقی)، استفاده از روش‌های مبتنی بر داوری خبرگان، از لحاظ روش‌شناسی توجیه‌پذیر است. بدین ترتیب، عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری چت بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه به وسیله هفت نفر از خبرگان متخصص در حوزه کاربردهای هوش مصنوعی در بازاریابی رتبه‌بندی شد. جدول شماره (۴) سمت‌های خبرگان پژوهش برای رتبه‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول (۴): سمت‌های خبرگان پژوهش برای رتبه‌بندی متغیرها

ردیف	سمت خبره
۱	مدیر بازاریابی شرکت دانش‌بنیان حوزه هوش مصنوعی
۲	مدیر بازاریابی شرکت دانش‌بنیان حوزه هوش مصنوعی
۳	هیأت علمی گروه مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران
۴	هیأت علمی گروه مدیریت بازاریابی دانشگاه علامه طباطبائی
۵	هیأت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام
۶	پژوهشگر حوزه هوش مصنوعی و بازاریابی دانشگاه علامه طباطبائی

ردیف	سمت خبره
۷	مشاور تحلیل داده‌های بازاریابی مبتنی بر هوش مصنوعی

منبع: یافته‌های پژوهشی

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. یافته‌های بخش کیفی

پس از تحلیل مضمون مصاحبه‌های انجام‌شده، در نهایت ۴۳ مضمون پایه (کد)، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر شناسایی گردید. طبقه‌بندی مضامین فراگیر به جهت امکان مقایسه با نتایج بررسی پیشینه تحقیق به صورت مشابه در سه دسته عوامل فردی، عوامل محیطی و عوامل فناوری قرار گرفت. جدول شماره (۵) عوامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه را نشان می‌دهد.

جدول (۵): یافته‌های تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل فردی	دغدغه زیست محیطی	کمک به طبیعت، ترس از آسیب به محیط زیست
	نگرانی حریم خصوصی	نگرانی از نگهداری اطلاعات، امنیت داده‌ها
	چالش فناوری	ترس از تکنولوژی، عدم تسلط کار با چت‌بات
	سودمندی درک شده	کارایی محصول، ارزش پیشنهادی خدمت، توجه به سلامتی، جستجوی محصول ارگانیک، بررسی برجسته محصول
	ترجیحات اخلاقی	محصولات منصفانه، حمایت از حقوق مصرف‌کننده
	مسئولیت اجتماعی	تأثیر اجتماعی، کمک به جامعه
عوامل محیطی	تأیید اجتماعی	توصیه دوستان، نظرات کاربران، تأیید گروه مرجع، محبوبیت محصول، اشتراک تجربه‌های خرید، تبلیغات فضای مجازی
	سازگاری فرهنگی	ارزش‌های محلی، تطابق با آداب و سنت‌های فرهنگی
	محلی‌گرایی	خرید محصولات روستایی و محلی، زبان محلی، طراحی بومی، حمایت از اقتصاد دانش‌بنیان و تولید ملی

مضامین مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
پاسخ‌گویی سریع و آنی، کارایی فرایندهای سیستم، پشتیبانی از زبان فارسی / محلی، تنظیمات مرتبط با موقعیت مکانی	بهینه‌سازی فرایندها	عوامل فناوری
دقت داده‌ها بر اساس رفتار خرید، اطلاعات به‌روز و با منبع معتبر، جزئیات قابل اعتماد	کیفیت آگاهی‌بخشی	
رابط کاربری ساده، دسترسی آسان برای همه رده‌های سنی، عدم نیاز به تحصیلات خاص آکادمیک، طراحی گرافیکی جذاب	سهولت استفاده درک‌شده	
پیشنهادات شخصی، تنظیم بر اساس نیاز، امکان بازخورد و مشارکت فعال کاربر	شخصی‌سازی	
تعامل طبیعی، حس واقعی تعامل با یک انسان، استفاده از زبان محاوره و رسمی	تعامل شبه‌انسانی	

منبع: یافته‌های پژوهش

پذیرش فناوری چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه مصرف‌کنندگان ایرانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، محیطی و فناوری قرار دارد که بر تصمیم‌گیری‌های آنها اثر می‌گذارند. این عوامل نه تنها نشان‌دهنده نیازها، دغدغه‌ها و انتظارات مصرف‌کنندگان هستند، بلکه راهنمایی برای شرکت‌ها است تا با طراحی چت‌بات‌هایی متناسب با این نیازها، پذیرش فناوری را در بازار رقابتی تقویت نمایند.

• عوامل فردی

نگرانی‌های زیست‌محیطی یکی از عوامل کلیدی است که در سال‌های اخیر با افزایش آگاهی عمومی نسبت به مسائل جهانی مانند تغییرات اقلیمی و آلودگی، اهمیت بیشتری یافته است. مصرف‌کنندگان از چت‌بات‌ها انتظار دارند اطلاعاتی دقیق و کاربردی درباره محصولات با ویژگی‌های سبز، مانند بسته‌بندی‌های قابل بازیافت یا مواد اولیه کم‌کربن، ارائه دهند. برای مثال، یک چت‌بات می‌تواند به کاربر کمک کند تا محصولی ارگانیک را شناسایی کند یا فروشگاه‌ای را پیشنهاد دهد که از روش‌های تولید پایدار حمایت می‌کند. در کنار نگرانی‌های زیست‌محیطی، دغدغه‌های مرتبط با حریم خصوصی نیز نقش مهمی در پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی ایفا می‌کند، به‌ویژه در فرهنگی که اعتماد

به فناوری‌های دیجیتال همچنان در حال شکل‌گیری است. مصرف‌کنندگان ایرانی نگران نحوه جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و استفاده از داده‌های شخصی خود در تعامل با ابزارهای آنلاین هستند. این نگرانی ممکن است از تجربه‌های گذشته، مانند شنیدن اخبار نقض حریم خصوصی در سکوها بزرگ، یا عدم شفافیت در سیاست‌های شرکت‌ها ناشی شود. برای مثال، چت‌بات به کاربر اطلاع می‌دهد که داده‌های او تنها برای بهبود تجربه خرید استفاده می‌شود و پس از مدت مشخصی حذف خواهد شد و یا کاربران را نسبت به جنبه‌های مختلف محرمانگی اطلاعات آگاه می‌سازد.

اضطراب فناوری به‌ویژه در میان مصرف‌کنندگانی که تجربه محدودی در استفاده از فناوری‌های دیجیتال دارند، اهمیت می‌یابد. این اضطراب اغلب از ناآشنایی با نحوه کار چت‌بات‌ها، ترس از اشتباه در تعامل یا تجربه‌های ناموفق قبلی ناشی می‌شود. برای غلبه بر این مانع، شرکت‌ها می‌توانند رابط‌های کاربری بصری طراحی کنند که نیاز به دانش فنی پیچیده نداشته باشند.

• عوامل محیطی

مصرف‌کنندگان اغلب به توصیه‌های دوستان، نظرات کاربران در شبکه‌های اجتماعی یا تجربه‌های مثبت دیگران تکیه می‌کنند تا اطمینان یابند که یک فناوری قابل اعتماد است. برای نمونه، اگر کاربری بشنود که دوست او در یافتن محصولی باکیفیت و پایدار از چت‌بات و سامانه توصیه‌گر استفاده نموده است، احتمالاً خود نیز به استفاده از آن ترغیب می‌شود. این پدیده به‌ویژه در سکوها آنلاین که بازخوردهای کاربران به‌صورت عمومی نمایش داده می‌شود، تقویت می‌گردد. شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد فضایی برای اشتراک‌گذاری تجربیات مثبت، مانند نمایش نظرات کاربران در وب‌سایت یا تشویق به انتشار بازخورد در شبکه‌های اجتماعی، از این عامل در ارتقای رفتار خرید آگاهانه کاربران بهره‌برند. علاوه بر این، همکاری با اینفلوئنسرهای گروه‌های مرجع که ارزش‌های خرید آگاهانه را ترویج می‌کنند، می‌تواند اعتماد به چت‌بات را افزایش دهد.

مصرف‌کنندگان ایرانی از فناوری‌هایی استقبال می‌کنند که با هنجارها، ارزش‌ها و زبان محلی آنها هم‌راستا باشد. برای مثال، چت‌باتی که محصولاتی متناسب با نیازهای محلی، مانند مواد غذایی سنتی یا صنایع دستی بومی پیشنهاد می‌دهد، احتمالاً بیشتر مورد استقبال

قرار می‌گیرد تا چت‌باتی که پاسخ‌های کلی و غیرمرتبط با فرهنگ ارائه می‌نماید. علاوه بر این، توجه به جزئیات فرهنگی، مانند استفاده از عبارات مودبانه یا انطباق با آداب اجتماعی، می‌تواند تجربه کاربری را بهبود بخشد.

• عوامل فناوری

سودمندی درک‌شده، به‌عنوان یک عامل فناوری، از مهم‌ترین انگیزه‌های پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه است؛ زیرا مصرف‌کنندگان تنها زمانی به این فناوری روی می‌آورند که ارزش واقعی آن را در فرایند خرید حس کنند. چت‌بات‌هایی که اطلاعات دقیق، به‌روز و مرتبط با نیازهای کاربر ارائه می‌دهند، می‌توانند تجربه خرید را بهبود بخشند. برای مثال، یک چت‌بات که بر اساس تاریخچه جستجوی کاربر، محصولات یا گواهی‌نامه‌های زیست‌محیطی یا مواد اولیه سالم پیشنهاد می‌دهد، نه تنها فرایند انتخاب را آسان‌تر می‌کند، بلکه نشان می‌دهد که فناوری با ارزش‌های کاربر هم‌راستاست.

علاوه بر این، شخصی‌سازی تجربه کاربری، مانند ارائه پیشنهادها بر اساس ترجیحات قبلی یا امکان تنظیم گزینه‌ها توسط کاربر، نقش مهمی در افزایش پذیرش دارد. برای مثال، چت‌باتی که به کاربر اجازه می‌دهد فیلترهایی مانند «محصولات بدون پلاستیک» یا «کالاهای تولید داخل» را اعمال کند، تجربه‌ای متناسب با نیازهای او ایجاد می‌کند.

انسان‌نمایی چت‌بات نیز موضوعیت دارد، زیرا مصرف‌کنندگان از تعاملاتی استقبال می‌کنند که طبیعی و مشابه گفت‌وگو با یک انسان باشد. این ویژگی به‌ویژه برای مصرف‌کنندگانی که به دلیل اضطراب فناوری از ابزارهای دیجیتال دوری می‌کنند، اهمیت دارد. علاوه بر این، انسان‌نمایی می‌تواند با استفاده از قابلیت‌هایی مانند تشخیص احساسات کاربر یا پاسخ‌گویی متناسب با حالت او تقویت شود. با این حال، اگر انسان‌نمایی بیش از حد غیرطبیعی یا تصنعی به نظر برسد، ممکن است اثر معکوس داشته باشد و کاربران را دلسرد کند.

۲-۴. یافته‌های بخش کمی

سپس برای رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق که خروجی یافته‌های بخش تحلیل مضمون مصاحبه‌ها است، از روش ارزیابی وزن مبتنی بر سطح استفاده گردید. به جهت اینکه

روش حاضر، برای اولین بار به زبان فارسی در یک ارائه مقاله ارائه می‌گردد؛ گام‌های اجرایی این روش به ترتیب مطرح شده تا مورد استفاده پژوهشگران قرار بگیرد. روش LBWA شامل شش گام مشخص است که در ادامه به تفصیل تشریح می‌شود:

□ گام اول: شناسایی مهم‌ترین معیار

در نخستین گام، ضروری است که مهم‌ترین معیار از میان مجموعه معیارهای مورد بررسی شناسایی شود. در این پژوهش، ۱۴ متغیر به عنوان عوامل تأثیرگذار بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی در رفتار خرید آگاهانه شناسایی شده‌اند. به منظور تعیین مهم‌ترین معیار، از خبرگان خواسته شد تا به صورت مستقل، مهم‌ترین عامل را از میان فهرست فوق مشخص نمایند. عامل «سودمندی درک‌شده» با دریافت ۵ رأی از مجموع ۷ رأی، به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر پذیرش چت‌بات‌های هوش مصنوعی شناخته شده و در موقعیت مرجع قرار گرفت.

$$C_1 = \text{سودمندی درک‌شده}$$

$$I_1 = 0$$

□ گام دوم: گروه‌بندی معیارها بر اساس سطوح اهمیت

در این مرحله، هدف آن است که سایر معیارها (غیر از معیار مرجع یعنی «سودمندی درک‌شده») بر اساس نسبت اهمیت خود نسبت به معیار مرجع، در سطوح اهمیت دسته‌بندی شوند. به همین منظور، از خبرگان خواسته شد تا فاصله تقریبی سایر معیارها را نسبت به مهم‌ترین عامل ($C_1 = \text{سودمندی درک‌شده}$) تعیین کنند. سطح اول شامل معیارهایی است که تا دو برابر کمتر مهم از معیار مرجع هستند؛ سطح دوم تا سه برابر کمتر مهم، و به همین ترتیب:

جدول (۶): طبقه‌بندی سطوح اهمیت عوامل بر اساس نظر خبرگان

سطح اهمیت	عوامل
سطح اول S_1	محلی‌گرایی، شخصی‌سازی، سازگاری فرهنگی، ترجیحات اخلاقی
سطح دوم S_2	کیفیت آگاهی‌بخشی، نگرانی حریم خصوصی، تعامل شبه‌انسانی
سطح سوم S_3	تأیید اجتماعی، دغدغه زیست‌محیطی، مسئولیت اجتماعی، سهولت استفاده درک‌شده
سطح چهارم S_4	بهینه‌سازی فرایندها، چالش فناوری

منبع: یافته‌های پژوهش

□ گام سوم: تخصیص مقادیر اهمیت I به معیارها درون سطوح

در این گام، به معیارهای موجود در هر سطح، مقادیری از مجموعه اعداد صحیح غیرمنفی $\{r, \dots, 0, 1, 2\}$ اختصاص داده می‌شود. این مقادیر بیانگر مرتبه‌ی اهمیت نسبی هر معیار درون سطح خود هستند و برای ادامه‌ی محاسبات تابع اثر و وزن نهایی معیارها مورد استفاده قرار می‌گیرند. قاعده اختصاص مقدار I به این صورت هست که مهم‌ترین معیار (یعنی سودمندی درک‌شده)، مقدار صفر دریافت می‌کند و در هر سطح S_i هر عامل بر اساس نظر خبرگان و مقایسه داخلی در همان سطح، یک مقدار صحیح I می‌گیرد. بنابراین، اگر دو معیار دارای اهمیت یکسان باشند، مقدار I مشابه دریافت می‌کنند.

□ گام چهارم: تعیین ضریب کشسانی r_0

در این مرحله، باید یک مقدار مناسب برای ضریب کشسانی تعیین شود. این ضریب نقش مهمی در محاسبه تابع اثر معیارها دارد و امکان تنظیم وزن‌ها را بر اساس حساسیت ترجیحات تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌سازد. ضریب کشسانی باید از بیشینه مقدار رتبه I که در گام سوم تعیین شد، بزرگ‌تر باشد.

$$r = \max(I_{\mathbb{Z}}) = 3$$

مقدار پیشنهادی برای r_0 برابر است با:

$$r_0 = r + 1$$

در این پژوهش، چون حداکثر مقدار رتبه‌بندی برابر با ۳ است، بنابراین داریم:

$$r_0 = 3 + 1 = 4$$

□ گام پنجم: محاسبه تابع اثر معیارها $f(C_i)$

در این گام، برای هر معیار، یک تابع اثر تعریف می‌شود که شدت تأثیر آن را نسبت به معیار مرجع و با در نظر گرفتن سطح اهمیت و رتبه نسبی I مشخص می‌کند. تابع اثر، مبنای محاسبه وزن نهایی هر معیار در گام ششم خواهد بود. فرمول استاندارد تابع اثر به صورت زیر است:

$$f(C_i) = (k \times r_0 + I_i) / r_0$$

□ گام ششم: محاسبه وزن نهایی معیارها

در این مرحله، با استفاده از تابع اثر هر معیار که در گام قبل محاسبه شد، وزن نهایی نرمال شده هر معیار محاسبه می شود. این وزن ها بیانگر اهمیت نسبی نهایی هر معیار در مقایسه با سایر معیارها هستند. ابتدا مجموع تمام مقادیر تابع اثر محاسبه می شود:

$$\sum_{i=1}^n f(C_i) = f(C_1) + f(C_2) + \dots + f(C_{14})$$

سپس وزن معیار مرجع مشخص می شود:

$$w_1 = 1 / \sum f(C_i) = 1 / 40.5 \approx 0.02469$$

در گام بعد، وزن سایر معیارها مطابق فرمول زیر تعیین می شود:

$$w(C_i) = f(C_i) \times w_1$$

جدول شماره (۷) نتایج رتبه بندی عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری چت بات های هوش مصنوعی و سامانه های توصیه گر در رفتار خرید آگاهانه را بر اساس وزن نهایی آنها نشان می دهد.

جدول (۷): جدول نهایی وزن ها و رتبه بندی عوامل

رتبه بندی	عوامل	نماد C_i	وزن نهایی
۱	سودمندی درک شده	C_1	0.0870
۲	محلی گرایی	C_2	0.1304
۳	شخصی سازی	C_3	0.1087
۴	سازگاری فرهنگی	C_4	0.1087
۵	ترجیحات اخلاقی	C_5	0.0870
۶	کیفیت آگاهی بخشی	C_6	0.0870
۷	نگرانی حریم خصوصی	C_7	0.0870
۸	تعامل شبه انسانی	C_8	0.0870
۹	تأیید اجتماعی	C_9	0.0652
۱۰	دغدغه زیست محیطی	C_{10}	0.0652
۱۱	مسئولیت اجتماعی	C_{11}	0.0652
۱۲	سهولت استفاده درک شده	C_{12}	0.0435
۱۳	بهینه سازی فرایندها	C_{13}	0.0435
۱۴	چالش فناوری	C_{14}	0.0218

منبع: یافته های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

مصرف‌کنندگان به‌سوی تصمیم‌گیری‌های خریدی سوق یافته‌اند که فراتر از منافع شخصی و آنی بوده و مبتنی بر ارزش‌های بلندمدت هستند. از آنجایی که فناوری‌هایی مانند چت‌بات‌های هوش مصنوعی می‌توانند با ارائه اطلاعات شخصی‌سازی‌شده، به مصرف‌کنندگان کمک کنند تا انتخاب‌هایی مسئولانه‌تر داشته باشند؛ پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش چت‌بات‌های هوش مصنوعی و سامانه‌های توصیه‌گر در ارتقای رفتار خرید آگاهانه انجام شده است.

برای دستیابی به این هدف، پژوهش از روش‌شناسی آمیخته (کیفی - کمی) بهره برد. در بخش کیفی پژوهش، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۴۳ کد مفهومی، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر شد که در سه دسته کلی عوامل فردی (مانند نگرانی‌های زیست‌محیطی، دغدغه‌های حریم خصوصی و اضطراب فناوری)، عوامل محیطی (شامل تأیید اجتماعی و سازگاری فرهنگی) و عوامل فناورانه (نظیر سودمندی درک‌شده، شخصی‌سازی و تعامل شبه‌انسانی) طبقه‌بندی گردید. سپس عوامل شناسایی‌شده بر اساس اهمیت نسبی آنها با استفاده از روش ارزیابی وزن مبتنی بر سطح و بر پایه داوری هفت خبره متخصص رتبه‌بندی شدند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد تأثیر عامل «سودمندی درک‌شده» در پژوهش‌های پیشین نیز تأیید می‌گردد (ر.ک. Ionescu & Ardelean, 2024, p. 134; Marjerison et al., 2025, p. 90). به همین ترتیب، عوامل «نگرانی حریم خصوصی» (ر.ک. Syam, 2025, p. 4)، «تعامل شبه‌انسانی» (ر.ک. Gomes, Lopes & Nogueira, 2025, p. 61)، «دغدغه زیست‌محیطی» (ر.ک. Casado-Mansilla et al., 2024, p. 4)، «سهولت استفاده درک‌شده» (ر.ک. Ionescu & Ardelean, 2024, p. 143; Banala et al., 2024, p. 289) و «شخصی‌سازی» (ر.ک. Johnson, 2022, p. 94) مطابق با مطالعات گذشته تأیید می‌شوند.

از سوی دیگر، با وجود بررسی تأثیر عامل «هنجارهای فرهنگی» در پیشینه تحقیق (ر.ک. Oke et al., 2024, p. 261; Wanick et al., 2025, p. 162)، عوامل «محلی‌گرایی» و «سازگاری فرهنگی» در این پژوهش برجسته بوده و در رتبه‌های دوم و چهارم قرار

گرفته‌اند. علاوه بر این، عوامل «ترجیحات اخلاقی»، «کیفیت آگاهی‌بخشی» و «بهینه‌سازی فرایندها» در این مطالعه شناسایی گردیدند که در پژوهش‌های قبلی کمتر به آنها توجه شده است. همچنین، عوامل «هوش درک‌شده» (Bansal et al., 2024, p. 17)، «آگاهی از پایداری» (Alnaqeeb et al., 2025, p. 117)، «تجربه استفاده از هوش مصنوعی» (Banala et al., 2024, p. 289; Guo & Cai, 2024, p. 411) و «شرایط تسهیل‌کننده» (Panigrahi et al., 2023, p. 158) که در تحقیقات پیشین بررسی شدند، در فهرست عوامل شناسایی‌شده این تحقیق قرار نگرفتند.

در تحلیل تطبیقی یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین، می‌توان به دو نکته اساسی اشاره کرد: نخست، تأیید و هم‌راستایی یافته‌ها با ادبیات جهانی در خصوص عوامل فناورانه و شناختی پذیرش چت‌بات‌ها، و دوم، ظهور مؤلفه‌های فرهنگی و اخلاق‌محور با برجستگی بالا در جامعه ایرانی. این دو روند نشان می‌دهند که هرچند برخی از متغیرها نظیر سودمندی درک‌شده، نگرانی حریم خصوصی، تعامل شبه‌انسانی و شخصی‌سازی در تمامی پژوهش‌ها واجد اهمیت‌اند اما بستر فرهنگی و اجتماعی خاص ایران سبب برجسته شدن متغیرهایی شده است که در ادبیات بین‌المللی کمتر دیده شده یا در سطوح پایین‌تری قرار داشته‌اند.

همچنین، شناسایی متغیرهایی مانند ترجیحات اخلاقی و کیفیت آگاهی‌بخشی به‌عنوان عوامل با اهمیت بالا، نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان ایرانی نه تنها به کارایی فنی چت‌بات‌ها توجه دارند، بلکه انتظار دارند این فناوری‌ها در نقش «تسهیل‌گر انتخاب اخلاقی و آگاهانه» نیز ظاهر شوند. این یافته حاکی از آن است که در شرایط اقتصادی و اجتماعی پیچیده امروز ایران، کاربران به دنبال معنا و ارزش در فرایند خرید هستند، نه صرفاً تسهیل تعامل دیجیتال. به‌طور خاص، در غیاب زیرساخت‌های گسترده اطلاع‌رسانی و شفافیت برندها، چت‌بات می‌تواند به‌عنوان یک ابزار «آگاهی‌بخش جایگزین» عمل کند. از سوی دیگر، یکی از فرضیات محتمل در غیبت عواملی نظیر هوش درک‌شده، آن است که این متغیرها هنوز در سطح ذهنیت مصرف‌کنندگان ایرانی نهادینه نشده‌اند یا به دلیل پیچیدگی‌های فنی و مفهومی، در جریان مصاحبه‌های کیفی به‌طور مستقیم بازنمایی نشده‌اند. به‌ویژه، مفاهیمی مانند «هوش درک‌شده» که بر پیچیدگی ادراکی الگوریتم‌ها

تکیه دارند، ممکن است در سطح تجربه کاربری ساده چت‌بات‌ها چندان ملموس نبوده و از سوی کاربران عادی شناسایی نشود.

نتایج این تحلیل نشان داد که متغیر «سودمندی درک‌شده» بالاترین وزن را در میان متغیرها کسب کرده و به‌عنوان عامل مرجع در تصمیم‌گیری آگاهانه مصرف‌کنندگان نسبت به پذیرش چت‌بات‌ها شناخته شد. پس از آن، متغیرهایی همچون «محل‌گرایی»، «شخصی‌سازی»، و «سازگاری فرهنگی» در رتبه‌های بالای اهمیت قرار گرفتند که نشان از اولویت یافتن مؤلفه‌های مرتبط با بومی‌سازی و ارزش‌های فرهنگی در تصمیم‌گیری کاربران دارد. از سوی دیگر، متغیرهایی نظیر «چالش فناوری» و «بهینه‌سازی فرایندها» در پایین‌ترین سطوح اهمیت جای گرفتند و بیانگر آن است که کاربران در پذیرش این فناوری‌ها بیش از آنکه به کارکردهای فنی توجه داشته باشند، به ارتباط آن با ارزش‌های فردی و اجتماعی خود حساس هستند.

در راستای کاربرد عملی نتایج تحقیق، نخستین و مهم‌ترین نکته آن است که کسب‌وکارها باید سودمندی درک‌شده را به‌عنوان کانون طراحی و پیاده‌سازی چت‌بات‌های خود در نظر گیرند. کاربران تنها زمانی حاضر به استفاده و اعتماد به چت‌بات‌ها هستند که این ابزارها بتوانند نیازهای خاص آنان را درک کرده و راه‌حل‌های ملموس، به‌موقع و هدفمند ارائه دهند. برای مثال، یک برند لوازم آرایشی می‌تواند چت‌باتی طراحی کند که با دریافت اطلاعات نوع پوست، سبک زندگی و ترجیحات فردی کاربر، محصولاتی فاقد پارابن یا بر پایه مواد طبیعی پیشنهاد دهد.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد کاربران ایرانی در تعامل با فناوری‌های دیجیتال، پیوند عمیقی با بسترهای ارزشی، فرهنگی و بومی خود دارند. این یعنی کسب‌وکارها باید به‌جای الگوبرداری مستقیم از چت‌بات‌های خارجی، به طراحی محصولاتی بپردازند که قابلیت تطبیق با زبان محلی، ارزش‌های اجتماعی، و تولیدات داخلی را داشته باشند. برای نمونه، یک فروشگاه آنلاین پوشاک می‌تواند چت‌باتی راه‌اندازی کند که ضمن معرفی تولیدکنندگان محلی و ایرانی، به خریدار اطلاع دهد که این پوشاک از پارچه‌های بومی و بدون بهره‌کشی کارگر تولید شده است. چنین تجربه‌ای

نه تنها از منظر اخلاقی رضایت بخش است، بلکه مصرف کننده را به بخشی از زنجیره حمایت از تولید ملی تبدیل می کند.

از سوی دیگر، این پژوهش نشان می دهد که نگرانی های مربوط به حریم خصوصی و تعامل شبه انسانی در پذیرش چت بات ها نقش بسزایی دارد. این یافته برای کسب و کارهایی که به دنبال وفادارسازی مشتریان دیجیتال هستند، پیام روشنی دارد: چت بات باید قابل اعتماد، صادق، و از نظر رفتاری شبیه به یک «انسان همدل» باشد و با استفاده از زبان گفت و گویی گرم و طبیعی، حس همدلی و اطمینان را در کاربر تقویت نماید.

نتایج پژوهش حاوی یک پیام کلیدی برای مدیران بازاریابی است: رفتار خرید آگاهانه تنها زمانی تقویت می شود که تجربه مشتری باید غنی از پیام های آگاهانه معتبر، اخلاقی و فرهنگی باشد. در این مسیر، چت بات ها می توانند نه فقط به عنوان ابزار فروش، بلکه به عنوان نهادهای یاددهنده و آگاه کننده نقش آفرینی کنند. به عنوان مثال، یک چت بات موجود در فروشگاه لوازم خانگی می تواند توضیح دهد که چرا یخچال الف مصرف انرژی کمتری نسبت به سایر یخچال ها دارد، با چه استانداردهایی ساخته شده، و چه تأثیر مثبتی بر حفظ محیط زیست دارد.

با توجه به نقش حیاتی نگرانی حریم خصوصی در پذیرش فناوری، سیاست گذاران باید الزاماتی تدوین کنند که توسعه دهندگان چت بات ها را موظف به شفاف سازی کامل در خصوص جمع آوری، استفاده و ذخیره سازی اطلاعات شخصی کاربران نماید. این الزامات می توانند شامل مواردی همچون ارائه اعلان رضایت آگاهانه، تنظیمات حذف خودکار داده ها و سیاست های حفظ حریم خصوصی به زبان ساده باشند. برای نمونه، سازمان فناوری اطلاعات ایران یا مرکز ملی فضای مجازی می توانند گواهی «چت بات امن» صادر کنند که تنها به سامانه هایی تعلق می گیرد که استانداردهای حفاظت از داده را رعایت کرده باشند.

از آنجا که متغیرهایی چون سازگاری فرهنگی، ترجیحات اخلاقی و محلی گرایی در پژوهش حاضر اهمیت بالایی یافته اند، توصیه می شود که سیاست گذاران، حمایت های مالی و فنی از کسب و کارهایی که چت بات هایی با محتوای بومی و ارزش محور تولید

می‌کنند، در دستور کار قرار دهند. این حمایت‌ها می‌تواند شامل اعطای تسهیلات، مشوق‌های مالیاتی، یا تخصیص وام‌های تحقیق و توسعه برای سکوهایی باشد که مثلاً به معرفی تولیدکنندگان داخلی، ترویج خرید محصولات ارگانیک یا تفسیر اخلاقی محصولات و خدمات می‌پردازند.

بر مبنای متغیرهای نگرانی زیست‌محیطی و سودمندی درک شده، یک سیاست کلیدی می‌تواند ایجاد سازوکاری ملی برای «برچسب دیجیتال پایداری» باشد. بر اساس این نظام، دولت با همکاری سازمان‌هایی مانند سازمان ملی استاندارد و سازمان محیط زیست، چارچوبی برای نشانه‌گذاری محصولات از نظر اثرات زیست‌محیطی، اجتماعی و اخلاقی فراهم کند. چت بات‌ها می‌توانند به صورت یکپارچه این برچسب‌ها را در پاسخ‌های خود نمایش دهند و به کاربران کمک کنند تا تصمیم‌گیری اخلاقی و آگاهانه‌تری داشته باشند. مثلاً کاربر از چت بات بپرسد: «آیا این محصول دارای برچسب دیجیتال پایداری هست؟» برای ارتقای رفتار خرید آگاهانه در سطح کلان، ضروری است که مفاهیمی چون مصرف اخلاقی، ارزیابی زیست‌محیطی محصولات و ارزیابی داده‌ای سکوها به عنوان بخشی از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در کشور لحاظ شود. این امر می‌تواند از طریق تدوین محتوای آموزشی در کتاب‌های درسی مدارس، دوره‌های مهارت‌های دیجیتال در دانشگاه‌ها یا کمپین‌های رسانه‌ای عمومی انجام گیرد. نقش چت بات‌ها به عنوان ابزار آموزشی در این زمینه نیز باید تقویت شود؛ برای مثال، وزارت آموزش و پرورش می‌تواند با مشارکت بخش خصوصی، چت بات‌هایی طراحی کند که مهارت ارزیابی مسئولانه محصول را به نوجوانان آموزش دهد.

علی‌رغم تلاش برای طراحی بهینه تحقیق، این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده است که باید در تفسیر نتایج مد نظر قرار گیرند. در بخش کیفی، جامعه آماری صرفاً شامل مصرف‌کنندگان شهرهای بزرگ با دسترسی به اینترنت و تجربه تعامل با چت بات‌ها بود که این امر تعمیم‌پذیری نتایج به سایر گروه‌های جمعیتی، به‌ویژه در مناطق کمتر برخوردار، را محدود می‌سازد. همچنین، روش نمونه‌گیری هدفمند به دلیل ماهیت پژوهش، موجب حذف گروه‌هایی از مصرف‌کنندگان شد که گرچه در رفتار خرید مؤثرند، اما در استفاده از فناوری‌های دیجیتال مشارکت کمتری دارند. در بخش کمی نیز، اتکا به

قضاوت ذهنی خبرگان با وجود تخصصی نظری و اجرایی آنان در روش ارزیابی وزن مبتنی بر سطح می تواند تنوع دیدگاه ها را کاهش دهد.

پژوهش های آینده می توانند با انجام مطالعات مقایسه ای میان فرهنگ های متفاوت، تأثیر عوامل فرهنگی بر پذیرش چت بات های هوش مصنوعی را بررسی کنند. همچنین، پژوهش های آینده می توانند با افزایش حجم نمونه و استفاده از روش های عمیق کیفی مانند زیمت، نتایج جامع تری ارائه دهند. در ادامه، پنج سؤال پژوهشی برای تحقیقات آتی ارائه شده است:

- چگونه می توان نگرانی های حریم خصوصی مصرف کنندگان در استفاده از چت بات های هوش مصنوعی را کاهش داد تا پذیرش آنها در رفتار خرید آگاهانه افزایش یابد؟

- پذیرش چت بات های هوش مصنوعی در رفتار آگاهانه به تناسب صنایع خاص، مانند مد یا مواد غذایی چگونه است و چه تمایزهایی وجود دارد؟

- تأثیر برنامه های آموزشی سواد دیجیتال بر کاهش اضطراب فناوری و افزایش پذیرش چت بات های هوش مصنوعی در میان گروه های سنی مختلف چیست؟

- چگونه می توان اثرات بلندمدت استفاده از چت بات های هوش مصنوعی بر رفتار خرید آگاهانه را ارزیابی کرد؟

- تأثیر چت بات های هوش مصنوعی بر کاهش شکاف بین آگاهی و عمل در رفتار خرید آگاهانه چیست؟

یادداشت ها

- 1 Conscious consumption
2. AI Chatbots
3. Recommender Systems
- 4 Conscious purchasing behavior
5. Ethical consumption
6. Value-based consumption
7. Natural language processing (NLP)
- 8 Rule-based
9. Wanick
10. Hasan & Simon
11. Vijayakumar
12. Seo & Yoon

13. Sharma & Sharma
14. UTAUT
15. Casado-Mansilla
16. Member Checking
17. Reflexive Journaling
18. Level Based Weight Assessment – LBWA
19. Žižović & Pamucar
20. ZMET

کتابنامه

اسداللهی دهکردی، الهه و اسمعیل زاده‌آشینی، محمدطاها (۱۴۰۳). بررسی اثرات هوش مصنوعی بر بهینه‌سازی فرایندهای بازاریابی. *مدیریت تبلیغات و فروش*. ۵ (۴). ۳۹-۵۸.

<https://doi: 10.22034/asm.2025.2047701.3320>.

حمیدیا، بابک؛ ماستری‌فراهانی، محمد؛ یعقوبی، ابوالفضل و رضوی، سیدمحمدفواد (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر فرایند رفتار مصرف‌کننده پلتفرم‌های خدمات و مشاوره‌های پزشکی آنلاین. *مطالعات رفتار مصرف‌کننده*. ۱۱ (۲). ۱-۲۳.

<https://doi:10.22034/cbsj.2024.137773.2391>.

قاسمی، حمید؛ ادیب، فرشته؛ اخگری، محمد؛ آذربایجانی، محمدعلی و دیگران (۱۴۰۰). مرجع پژوهش. ویرایش نوزدهم. اندیشه آرا.

لطفیان‌مقدم، مهسا (۱۴۰۳). تأثیر محرک‌های فناوری هوش مصنوعی و چت بات‌ها بر تجربه هوشمند مشتریان و بازاریابی توصیه‌ای با نقش تعدیل‌کننده آمادگی فناوری در کسب‌وکارهای پلتفرمی بر اساس چارچوب محرک - ارگانیزم - پاسخ (مورد مطالعه: کاربران اپلیکیشن اسنپ). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خاتم. دانشکده مدیریت و مالی.

محمدشفیعی، مجید؛ آرمان، عارف و باقری، پردیس (۱۴۰۳). هوش مصنوعی و چت بات در بازاریابی: بررسی کاربردها و ریسک‌ها. *مدیریت بازاریابی هوشمند*. ۵ (۳). ۱۱-۴۳.

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.32578748>.

نوروزی، محمد؛ ماستری‌فراهانی، محمد و سعادت، مهدی (۱۴۰۲). تحلیل رضایت مشتریان با رویکرد متن‌کاوی (مورد مطالعه: مشتریان غسل‌های ارگانیک). *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۱۳ (۳). ۴۹-۷۲.

<https://doi:10.22108/nmrj.2023.137845.2908>.

Abbas, S. K. (2025). *Understanding user and investor perspectives on robo-advisors adoption in fintech* [Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem]. 18-33.

- Adomavicius, G., & Tuzhilin, A. (2005). Toward The Next Generation of Recommender Systems: A Survey of The State-of-the-Art and Possible Extensions. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*. 17 (6). 734–749.
<https://doi.org/10.1109/TKDE.2005.99>.
- Aitken, R., Watkins, L., Williams, J., & Kean, A. (2020). The Positive Role of Labelling on Consumers' Perceived Behavioural Control and Intention to Purchase Organic Food. *Journal of Cleaner Production*. 25 (5). 310-334.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120334>.
- Alnaqeeb, R. T. A., Almasoodi, M. F., Alshammari, S. A. H., & Ghanayem, A. (2025). *AI-driven eco-tourism recommendation systems: An empirical investigation of implementation success factors in Iraq*. 38 (4). 91-123.
- Alsadoun, A. A., & Alnasser, A. N. (2025). *Role of artificial intelligence chatbot marketing in enhancing customer satisfaction and loyalty in digital shopping experiences*.
- Bahmanziari, T., Pearson, J. M., & Crosby, L. (2003). Is Trust Important in Technology Adoption? a Policy Capturing Approach. *Journal of Computer Information Systems*. 43 (4). 46–54.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2003.11647533>.
- Banala, T. V., Pasupuleti, R. S., Thiyyagura, D., & P., D. (2024). Measuring the Role of Trust and Information Quality on Intention to Use AI Chatbots in Mobile Shopping: A Structured Equation Modeling Approach. In *2024 First International Conference on Data, Computation and Communication (ICDCC)* (pp. 284–292). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/ICDCC62744.2024.10961076>
- Bansal, C., Kumar, A., Dogra, N., AlZohbi, G., & Prakash, C. (2024). AI Chatbots in Fintech Sector: A Study Towards Technological Convergence. *Recent Advances in Computer Science and Communications*. Advance online publication. 31 (2). 1-21.
<https://doi.org/10.2174/0126662558325422240926103718>
- Brightwood, S., Godwin, O., & Steve, M. (2024). *Best practices for implementing AI-powered chatbots in sustainable supply chain management*. 143-167.
- Casado-Mansilla, D., Gómez-Carmona, O., Fernández-de-Retana, M., Muzzioli, L., Kušar, A., Vandevijvere, S., & López-de-Ipiña, D. (2024). *Food assistant for consumer behaviour change through citizen science and AI*. In *2024 9th International Conference on Smart and Sustainable Technologies (SpliTech)*. Bol and Split, Croatia (pp. 01–06). IEEE.
<https://doi.org/10.23919/SpliTech61897.2024.10612651>
- Chaouali, W., Souiden, N., Aloui, N., Ben Dahmane Mouelhi, N., Woodside, A. G., & Ben Abdelaziz, F. (2024). Roles of Barriers and Gender in Explaining Consumers' Chatbot Resistance in Banking: A Fuzzy Approach. *International Journal of Bank Marketing*. 42 (7). 1867–1887.

<https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2023-0547>

Chen, G., Fan, J., & Azam, M. (2024). Exploring Artificial Intelligence (AI) Chatbots Adoption Among Research Scholars Using Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT). *Journal of Librarianship and Information Science*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1177/09610006241269189>

Chi, N. T. K. (2024). The Effect of AI Chatbots on Pro-environment Attitude and Willingness to Pay for Environment Protection. *SAGE Open*. 14 (1). 31-54.

<https://doi.org/10.1177/21582440231226001>.

Da Conceição, V. S., Rocha, A. M., Silva, M. S., Couto, A. B., De Almeida Santos, M., Santos, M. D. P. C., De Matos, C. C., & De Oliveira Júnior, A. M. (2024). From Tradition to Recognition: Analysis of the Potential of the Geographical Indication for Saubara Bobbin Lace. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*. 16 (10). 53-71.

<https://doi.org/10.55905/cuadv16n10-084>.

Del Prete, M. (2022). Mindful Sustainable Consumption and Sustainability Chatbots in Fast Fashion Retailing During and After the COVID-19 Pandemic. *Journal of Management and Sustainability*. 12 (1). 19-34.

<https://doi.org/10.5539/jms.v12n1p19>

Dengel, A., Gehrlein, R., Fernes, D., Görlich, S., Maurer, J., Pham, H. H., Großmann, G., & Eisermann, N. D. G. (2023). Qualitative Research Methods for Large Language Models: Conducting Semi-Structured Interviews with ChatGPT and BARD on Computer Science Education. *Informatics*. 10 (4). 78-103.

<https://doi.org/10.3390/informatics10040078>.

Garg, R., Bansal, S., Rathi, R., & Bhowmick, S. (2024). Mindful Consumption – A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*. 45(9). 142-163.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142373>.

Gomes, S., Lopes, J. M., & Nogueira, E. (2025). Anthropomorphism in Artificial Intelligence: A Game-Changer for Brand Marketing. *Future Business Journal*. 11 (2). 43-67.

<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00423-y>

Guo, L., & Cai, Y. (2024). An Analysis of the Impact of Text-based AI Chatbot on Consumer Purchase Intentions in Online Shopping Platforms. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*. 4 (6). 399–416.

Hainmueller, J., & Hiscox, M. J. (2012). The Socially Conscious Consumer? Field Experimental Tests of Consumer Support for fair labor Standards. *SSRN Electronic Journal*. 19-33.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2062435>.

- Halim, Z., Durya, N. P. M. A., Kraugusteeliana, K., Suherlan, S., & Alfisyahrin, A. L. (2023). Ethics-Based Leadership in Managing Information Security and Data Privacy. *Jurnal Minfo Polgan*. 12 (2). 1819–1828.
<https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13018>.
- Hasan, S., & Simon, R. (2025). *Exploring the impact of perceived entrepreneurial mindset and AI adoption on customer experiences: A study of Just Ask Chatbot users*. In N. R. Vajjhala, E. Martiri, F. Dalipi, & B. Yang (Eds.), *Artificial intelligence in healthcare information systems—Security and privacy challenges* (Vol. 34, pp. 89–106). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-84404-1_6
- Ionescu, I. M., & Ardelean, A. (2024). *The Romanian consumer's perspective on the integration of artificial intelligence in e-commerce*. *Romanian Statistical Review*. 24 (3). 127-149.
- Jan, I. U., Ji, S., & Kim, C. (2023). What Motivates Customers to Use AI-powered Conversational Agents for Shopping? The Extended Behavioral Reasoning Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 75 (20). 103440.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103440>
- Johnson, S. (2022). Creating Seamless Omnichannel Experiences in E-commerce: Bridging Online and Offline Retail. *International Journal of Engineering Management and Economics*. 17 (7). 68–99.
- Kailashpati, Sharma, P., Mishra, R., & Krishnani, R. (2024). Rise in Consumerism and Its Impact on Sustainable Development. *Adhyayan a Journal of Management Sciences*. 13 (02). 37–41.
<https://doi.org/10.21567/adhyayan.v13i2.06>.
- Kazoun, N., Kokkinaki, A., & Chedrawi, C. (2025). AI Chatbots for Sustainability in Education: The Case of the Lebanese Higher Education Sector. In *Lecture notes in business information processing* (pp. 19–32).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-81322-1_2.
- Kim, J. (2019). Fear of Artificial Intelligence on People's Attitudinal & Behavioral Attributes: An Exploratory Analysis of AI Phobia. *GSJ*, 7 (10). 27-41.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting Consumers Who are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products. *Journal of Consumer Marketing*. 18 (6). 503–520.
<https://doi.org/10.1108/eum00000000006155>.
- Lim, W. M. (2017). Inside the Sustainable Consumption Theoretical Toolbox: Critical Concepts for Sustainability, Consumption, and Marketing. *Journal of Business Research*. 78 (3). 69–80.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.001>.
- M.Puvzhiarasi, Illakiya, Pachiyappan, K. M., Sathyam, R. D. R., & Sharmila, M. (2024). A Review Article on the Impact and Evolution of Sustainable Brands. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 6 (5). 210-235.

<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.28354>.

Marjerison, R. K., Dong, H., Kim, J. M., Zheng, H., Zhang, Y., & Kuan, G. (2025). Understanding User Acceptance of AI-driven Chatbots in China's E-Commerce: The roles of Perceived Authenticity, usefulness, and risk. *Systems*. 13 (2). 71-96.

<https://doi.org/10.3390/systems13020071>

Mei, H., Bodog, S. A., & Badulescu, D. (2024). Artificial Intelligence Adoption in Sustainable Banking Services: The Critical Role of Technological Literacy. *Sustainability*. 16 (20). 8934.

<https://doi.org/10.3390/su16208934>

Myin, M. T. A., & Watchravesringkan, K. (2025, January). *Exploring the behavioral intentions to use AI-based chatbots for apparel shopping*. In *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* (Vol. 81, No. 1). Iowa State University Digital Press.

Nguyen, D. M., Chiu, Y.-T. H., & Le, H. D. (2021). Determinants of Continuance Intention Towards Banks' Chatbot Services in Vietnam: A Necessity for Sustainable Development. *Sustainability*. 13 (14). 7625.

<https://doi.org/10.3390/su13147625>

Oke, T., Ramachandran, T., Afolayan, A., Ihemereze, K., & Udeh, C. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Shaping Sustainable Consumer Behavior: A Cross-sectional Study of Southwest, Nigeria. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 10 (12). 255–266.

<https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012021>

Ortlipp, M. (2015). Keeping and Using Reflective Journals in the Qualitative Research Process. *The Qualitative Report*.

<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1579>.

Pamucar, D., Deveci, M., Canitez, F., & Lukovac, V. (2020). Selecting an Airport Ground Access Mode Using Novel Fuzzy LBWA-WASPAS-H Decision Making Model. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. 93 (3). 103-133.

<https://doi.org/10.1016/j.engappai.2020.103703>.

Panigrahi, R. R., Shrivastava, A. K., Qureshi, K. M., Mewada, B. G., Alghamdi, S. Y., Almakayeel, N., Almuflih, A. S., & Qureshi, M. R. N. (2023). AI Chatbot Adoption in SMEs for Sustainable Manufacturing Supply Chain Performance: A Mediatonal Research in an Emerging Country. *Sustainability*. 15 (18). 13743.

<https://doi.org/10.3390/su151813743>

Patil, D. (2024). *Artificial intelligence in retail and e-commerce: Enhancing customer experience through personalization, predictive analytics, and real-time engagement*. SSRN.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.5057420>

- Pavela, T., Zaušková, A., & Ščepková, S. (2024). The Role of Artificial Intelligence in the Purchasing Decisions of Green Consumers: Cooperation or Competition with Human Intelligence. *Deleted Journal*. 28 (1). 550–561. <https://doi.org/10.34135/mmidentity-2024-56>.
- Rajagopal, N. (2020). Conscious Consumption and Marketing Strategy. *Springer eBooks* (pp. 179–199). https://doi.org/10.1007/978-3-030-51681-9_7.
- Ricci, F., Rokach, L., & Shapira, B. (Eds.). (2022). *Recommender Systems Handbook* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-0716-2197-4>.
- Sadiq, M. W., Akhtar, M. W., Huo, C., & Zulfiqar, S. (2023). ChatGPT-powered Chatbot as a Green Evangelist: an Innovative Path Toward Sustainable Consumerism in E-commerce. *Service Industries Journal*. 44 (3–4). 173–217. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2278463>.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in experimental social psychology* (pp. 1–65). [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6).
- Seo, J. K., & Yoon, H. J. (2025). Promoting mindful consumption through a chatbot with an experiential mind. *Journal of Consumer Marketing*, Advance online publication. 142–167. <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2024-6844>.
- Sharma, A. K., & Sharma, R. (2024). Assessing the influence of artificial intelligence on sustainable consumption behavior and lifestyle choices. *Young Consumers*. Advance online publication. 124–145. <https://doi.org/10.1108/YC-09-2024-2214>.
- Shaw, D., & Clarke, I. (1999). Belief Formation in Ethical Consumer Groups: an Exploratory Study. *Marketing Intelligence & Planning*. 17 (2). 109–120. <https://doi.org/10.1108/02634509910260968>.
- Sheehan, B., Jin, H. S., & Gottlieb, U. (2020). Customer Service Chatbots: Anthropomorphism and Adoption. *Journal of Business Research*. 115 (2). 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>.
- Shen, Y. (2024). Impact Factors for Sustainable Consumption in Today's World. *Advances in Economics Management and Political Sciences*. 114 (1). 27–34. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/114/2024bj0147>.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2010). Mindful Consumption: a Customer-centric Approach to Sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39 (1). 21–39. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0216-3>.

- Silalahi, A. D. K. (2024). Can Generative Artificial Intelligence Drive Sustainable Behavior? A Consumer Adoption Model for AI-driven Recommendations. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.5037486>
- Statista. (2024, August 13). *Worldwide Sales of Organic Foods 2022* | Statista. Statista.
<https://www.statista.com/statistics/273090/worldwide-sales-of-organic-foods-since-1999/>.
- Straughan, R. D., & Roberts, J. A. (1999). Environmental Segmentation Alternatives: a Look at Green Consumer Behavior in the New Millennium. *Journal of Consumer Marketing*. 16 (6). 558–575.
<https://doi.org/10.1108/07363769910297506>.
- Syam, S. (2025). A Systematic Literature Review on the Role of Artificial Intelligence in Digital Marketing Strategies. *Income Journal of Economics Development*. 6 (1). 1–6.
- Timothy, O. T., Fisayo, A. A., Thiru, R., Raji, M. A., & Olodo, H. B. (2024). *Impact of AI chatbots on youth consumer behavior in e-commerce: Evidence from southwest, Nigeria*.
- Tolegenov, B., Rafif, K., Rafi, M., Herawati, R., Abdullah, A., & Sari, L. K. (2024). Digital Transparency and Consumer Awareness: Digital Platforms for Educating Consumers about Product Origins and Sustainability. *Al-Muzara Ah*. 12 (2). 277–287.
<https://doi.org/10.29244/jam.12.2.277-287>.
- Urzedo, D., Sworna, Z. T., Hoskins, A. J., & Robinson, C. J. (2024). AI Chatbots Contribute to Global Conservation Injustices. *Humanities and Social Sciences Communications*. 11 (1). 27-52.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02720-3>
- Vijayakumar, P., Karthiga, R., Reddy, T. R., Das, D. K., Amz, M. A. A., & Akila, K. (2025). *AI for sustainable marketing: Promoting green consumer behavior*. *Pegem Journal of Education and Instruction*. 15 (4). 153–164.
- Wanick, V., Bazaki, E., Landim, A. R. D. B., dos Santos, R. J. R., Medeiros, G. P., Vieira, T., de Barros Costa, E., & Moura, J. A. B. (2025). Facilitating Sustainable Conversations: Towards a Human-like Chatbot for the Fashion Industry. In S. S. Muthu (Ed.), *Sustainable apparel retailing* (pp. 155–168). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-83875-0_8
- Zavadskas, E. K., Govindan, K., Antucheviciene, J., & Turskis, Z. (2016). Hybrid Multiple Criteria Decision-making Methods: a Review of Applications for Sustainability Issues. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 29 (1). 857–887.
<https://doi.org/10.1080/1331677x.2016.1237302>.

- Zhang, S., Yao, L., Sun, A., & Tay, Y. (2019). Deep Learning Based Recommender System: A Survey and New Perspectives. *ACM Computing Surveys*. 52 (1). 1–38.
<https://doi.org/10.1145/3285029>.
- Zhu, Y., Zhang, J., Wu, J., & Liu, Y. (2022). AI is Better When I'm sure: The Influence of Certainty of Needs on Consumers' Acceptance of AI Chatbots. *Journal of Business Research*. 150 (3). 642–652.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.018>
- Žižović, M., & Pamucar, D. (2019). New Model for Determining Criteria Weights: Level Based Weight Assessment (LBWA) model. *Decision Making Applications in Management and Engineering*. 2 (2). 53-78.
<https://doi.org/10.31181/dmame1902102z>.
- Zogaj, A., Mähner, P. M., Yang, L., & Tscheulin, D. K. (2023). It's a match! The Effects of Chatbot Anthropomorphization and Chatbot Gender on Consumer Behavior. *Journal of Business Research*. 155 (1). 113412.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113412>.
- Asadollahidehkordi, Elahe and Esmailzadehashini, Mohammad Taha (2014). Investigating the effects of artificial intelligence on the optimization of marketing processes. *Advertising and Sales Management*. 5 (4). 39-58. (In Persian) <https://doi:10.22034/asm.2025.2047701.3320>.
- Hamidiya, Babak; Masteri-Farahani, Mohammad; Yaghoubi, Abolfazl and Razavi, Seyyed Mohammad Fouad (2014). Investigating the factors affecting the consumer behavior process of online medical service and consultation platforms. *Consumer Behavior Studies*. 11 (2). 1-23. (In Persian) <https://doi:10.22034/cbsj.2024.137773.2391>.
- Ghasemi, Hamid; Adib, Fereshteh; Akhgari, Mohammad; Azarbaijani, Mohammad Ali et al. (1400). *Research Reference*. 19th Edition. Andishe Ara. (In Persian)
- Lotfian-Moghaddam, Mahsa (1403). *The Impact of Artificial Intelligence Technology Drivers and Chatbots on Intelligent Customer Experience and Recommender Marketing with the Moderating Role of Technology Readiness in Platform Businesses Based on the Stimulus-Organism-Response Framework* (Case Study: Snap Application Users). Master's Thesis. Khatam University. Faculty of Management and Finance. (In Persian)
- Mohammad Shafiee, Majid; Arman, Aref and Bagheri, Pardis (1403). Artificial Intelligence and Chatbots in Marketing: A Review of Applications and Risks. *Smart Marketing Management*. 5 (3). 11-43. (In Persian) <https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.32578748>.
- Norouzi, Mohammad; Masteri-Farahani, Mohammad and Saadat, Mehdi (1402). Customer Satisfaction Analysis with Text Mining Approach (Case Study: Organic Honey Customers). *Modern Marketing Research*. 13 (3). 49-72. (In Persian) <https://doi:10.22108/nmrj.2023.137845.2908>.



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

Distinction of Brand Associations of Mr. Masoud Pezeshkian and Mr. Saeed Jalili in the Fourteenth Presidential Election (Case Study: Students of Tehran Universities)

Hassan Vakilzadeh *

Received: 14/05/2025

Saeed Naderi Asl **

Accepted: 12/06/2025

Abstract

This research examines the brand associations of two candidates, Masoud Pezeshkian and Saeed Jalili, during the 14th presidential election among university students in Tehran. The primary aim is to identify and analyze the positive and negative mental images and associations related to these two candidates to facilitate the analysis and prediction of voters' electoral behavior. The methodology is qualitative, utilizing interviews and a conceptual mapping approach of brand associations. Findings indicate that Pezeshkian's political brand is associated with positive traits such as trustworthiness and simplicity, though negative associations like lack of planning also exist. Jalili's brand is linked with positive characteristics like revolutionary zeal and anti-imperialism, but also strongly connected to negative associations such as extremism. The results show that Pezeshkian's positive associations have greater influence due to their coherence and repetition, enabling them to overshadow negative associations. Conversely, extremism, as a negative association linked to Jalili, may adversely affect his brand image. The study demonstrates that political figures' brand associations can significantly influence voters' electoral behavior.

Keywords

Brand Association; Brand Concept Map; Masoud Pezeshkian; Saeed Jalili; Fourteenth Presidential Elections.

* Master's degree in Islamic Studies and Political Science, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding author)

h.vakilzadeh@isu.ac.ir

 0000-0003-1067-997X

** PhD student in Political Sociology, Faculty of Islamic Studies and Political Science, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

naderiasl@isu.ac.ir

 0000-0001-6313-8937

تمایز تداعی‌های برند آقایان مسعود پزشکیان و سعید جلیلی در انتخابات چهاردهم ریاست جمهوری (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه‌های تهران)

حسن وکیل‌زاده *

سعید نادری اصل **

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

مقاله برای اصلاح به مدت ۶ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

چکیده

این پژوهش به بررسی تمایز تداعی‌های برند دو نامزد انتخابات چهاردهم ریاست جمهوری، آقایان مسعود پزشکیان و سعید جلیلی، در میان دانشجویان دانشگاه‌های تهران می‌پردازد. هدف اصلی پژوهش، شناسایی و تحلیل تصویر ذهنی و تداعی‌های مثبت و منفی مرتبط با این دو نامزد است تا از این طریق بتوان رفتار انتخاباتی رأی‌دهندگان را تحلیل و پیش‌بینی کرد. روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از مصاحبه و روش نقشه مفهومی برند انجام شده است. جامعه آماری شامل دانشجویان دانشگاه‌های تهران بوده و داده‌ها از طریق مصاحبه با ۷۹ نفر جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که برند سیاسی مسعود پزشکیان با تداعی‌های مثبتی مانند مردمی بودن، صداقت و ساده‌زیستی شناخته می‌شود، اما در عین حال، تداعی‌های منفی مانند بی‌برنامگی، کارناבלدی و تداوم روحانی نیز در ذهن رأی‌دهندگان وجود دارد. از سوی دیگر، برند سعید جلیلی با تداعی‌های مثبت همچون انقلابی بودن، استکبارستیزی و با برنامه بودن همراه است، اما تداعی‌های منفی مانند تندروی و اطرافیان تندرو نیز به شدت با برند او گره خورده‌اند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که اگرچه تعداد تداعی‌های مثبت جلیلی بیشتر است، اما شدت تأثیر تداعی‌های منفی او به ویژه تندروی، ممکن است بر تصویر برندش تأثیر منفی بگذارد. در مقابل، تداعی‌های مثبت پزشکیان به دلیل انسجام و تکرار بیشتر، از قدرت بالاتری برخوردار بوده و توانسته‌اند بر تداعی‌های منفی او غلبه کنند. این پژوهش نشان می‌دهد که تداعی‌های برند شخصیت‌های سیاسی در بستر رقابت‌های انتخاباتی به ویژه در فضای دو قطبی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار انتخاباتی رأی‌دهندگان داشته باشد.

واژگان کلیدی

تداعی برند؛ نقشه مفهومی برند؛ مسعود پزشکیان؛ سعید جلیلی؛ انتخابات چهاردهم ریاست جمهوری.

* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد معارف اسلامی و علوم سیاسی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
(نویسنده مسئول)

h.vakilzadeh@isu.ac.ir

** دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی سیاسی، دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

naderiasl@isu.ac.ir

مقدمه

بیان مسأله: مدیریت تصویر شخصیت‌های سیاسی به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت یا شکست آنها در رقابت‌های سیاسی شناخته می‌شود. در این راستا، جنبه‌های ناملموس جذابیت سیاسی به تصویر و شهرت شخصیت‌های سیاسی متمرکز شده است و این به‌خوبی نشان می‌دهد که در کارزارهای انتخاباتی تنها حمایت حزبی و توانمندی‌های فردی برای جلب آرای مردم کافی نیست. متخصصان بازاریابی سیاسی در تلاش‌اند تا با استفاده از استراتژی‌های برندسازی، تصویر ذهنی یا همان تداعی‌های برند شخصیت‌های سیاسی را ارتقا دهند و به‌این‌ترتیب نگرش و رفتار رأی‌دهندگان را تحت‌تأثیر قرار دهند تا راه را برای دستیابی به اهدافشان در کارزار انتخاباتی هموارتر سازد. شرایط انتخابات زودهنگام چهاردهمین دوره ریاست جمهوری، به‌ویژه عدم آمادگی بازیگران سیاسی و ضعف در شکل‌دهی به کارزارهای انتخاباتی، می‌تواند از زوایای مختلف مورد بحث و بررسی قرار گیرد. رقابت تنگاتنگ و کشیده‌شدن انتخابات به مرحله دوم، نشان‌دهنده وابستگی نتایج به مدیریت هوشمندانه برند سیاسی است. شناسایی تداعی‌های برند دو نامزد (آقای مسعود پزشکیان و آقای سعید جلیلی) محور اصلی این پژوهش خواهد بود. این تداعی‌ها می‌توانند شامل احساسات، ادراکات و تصورات مرتبط با هر نامزد باشند که در ذهن رأی‌دهندگان شکل می‌گیرد و می‌تواند به پیش‌بینی رفتار انتخاباتی کمک کند.

اهمیت: پژوهش حاضر دارای اهمیت کاربردی است. از جمله اهمیت‌های کاربردی این پژوهش عبارت‌اند از: تقویت برند سیاسی شامل بهبود تصویر عمومی نامزدها از طریق شناسایی تداعی‌های مثبت و منفی؛ تحلیل رفتار انتخاباتی شامل درک تداعی‌های مؤثر بر رفتار انتخاباتی جامعه ایرانی و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه برندسازی برای افزایش مشارکت سیاسی و توانمندسازی کنشگران.

ضرورت: کاهش اعتماد عمومی به سیاستمداران و بی‌توجهی به خواسته‌های رأی‌دهندگان، به‌ویژه آنچه در قالب تداعی‌های برند شکل می‌گیرد، موجب افت کمی و کیفی مشارکت انتخاباتی، بی‌تفاوتی سیاسی و تضعیف مشروعیت نهادی می‌شود؛ ازاین‌رو، بررسی علمی برندسازی و بازاریابی سیاسی در ایران از نظر کاربردی ضروری است. در عین حال، از منظر پژوهشی نیز این حوزه در ادبیات علمی کشور کمتر مورد

توجه قرار گرفته و نیازمند بسط مفهومی و توسعه مطالعات بومی است؛ به‌ویژه در زمینه تحلیل رفتار رأی‌دهی گروه‌های اجتماعی نظیر دانشجویان، که می‌تواند در ارتقای ارتباط سیاستمداران با جامعه نقش مهمی ایفا کند.

اهداف: هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی تداعي‌های برند آقایان مسعودپزشکیان و سعیدجلیلی نزد دانشجویان دانشگاه‌های تهران است که شامل فهم ادراک ذهنی این گروه از رأی‌دهندگان نسبت به شخصیت سیاسی نامزدها، تحلیل موقعیت سیاسی آنان از منظر مخاطبان دانشگاهی، بررسی استراتژی‌های تبلیغاتی، ارتقای درک از شیوه‌های ارتباطی با جامعه دانشجویی و پیش‌بینی رفتار رأی‌دهی آنان می‌باشد. همچنین اهداف فرعی شامل شناسایی تصویر ذهنی دانشجویان از نامزدها به منظور چارچوب‌دهی به تحلیل رفتار رأی‌دهی، احصای معیارها و ترجیحات انتخاباتی دانشجویان، و آسیب‌شناسی کمپین‌های انتخاباتی از منظر این جامعه خاص است.

سؤال‌های اصلی و فرعی: در پژوهش حاضر سؤال اصلی عبارت است از: «تمايز تداعي‌های برند آقایان مسعودپزشکیان و سعیدجلیلی در انتخابات چهاردهم ریاست جمهوری نزد دانشجویان دانشگاه‌های تهران چیست؟» و سؤالات فرعی نیز عبارت‌اند از: انگاره‌های ذهنی دانشجویان دانشگاه‌های تهران در خصوص نامزدهای مورد نظر کدام است؟ میزان قوت تداعي‌های برند نامزدهای موردنظر چگونه است؟ مطلوبیت تداعي‌های برند نامزدهای موردنظر چگونه است؟ میزان شدت تداعي‌های برند نامزدهای موردنظر چگونه است؟

فرضیه: پژوهش حاضر ماهیت اکتشافی دارد و فرضیه آزما است.

۱. پیشینه پژوهش

پژوهش‌های نگاشته شده در حوزه برندسازی و موضوع تداعي برند متکثرند، البته رویکرد بازاریابی سیاسی در بین این آثار به دلیل پیچیدگی‌های عرصه سیاست کم اقبال بوده است. پس از بررسی در اثناء پژوهش تلاش شد که اسناد و منابع علمی از پایگاه‌های استخراج داده با اعتبار بالا به‌دست‌آید، از این رو پرتال جامع علوم انسانی، نورمگز، پایگاه مرکز علمی جهاد دانشگاهی (SID)، کتابخانه جنسیس و ریسرچ گیت برای استخراج پیشینه مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً سه دسته پژوهش احصاء گردید.

۱-۱. آثاری که تداعی برند را به مثابه گزاره‌های ایدئولوژیک و گفتمانی بررسی کردند

ترکستانی و همکاران (۱۴۰۰) به منظور فراهم نمودن استراتژی برند بازاریابی سیاسی دو جریان (گفتمان) اصلاح‌طلبی و اصول‌گرایی، تلاش نمودند تا شبکه تداعی برند ایشان را مشخص و ترسیم نمایند. برای این منظور پژوهشگران مصاحبه‌ای را نمونه تصادفی ۴۰۰ نفره از دانشجویان دانشگاه علامه طباطبائی تهران انجام دادند. براساس نتایج ۴ حوزه شامل دیدگاه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تعریف شخصیتی به‌دست‌آمد. همچنین آنکه تداعی‌های مشخصی در دو حوزه دیدگاه فرهنگی و پایگاه رأی‌دهندگان از گفتمان اصول‌گرایی به‌دست‌آمد حال آنکه برای اصلاح‌طلبی در این دو حوزه تداعی‌های مشخصی شناسایی نشد. انتخاب نمونه ۴۰۰ تایی هرچند تصادفی از دانشجویان یک دانشگاه در تهران نمی‌تواند معرف جامعه باشد. از این‌رو باید در عنوان پژوهش ذکر شود که شبکه تداعی برند مختص دانشجویان دانشگاه علامه طباطبائی است. حال آنکه آنچه نویسنده سعی در تمایز اساسی آن در قالب دو گفتمان داشت، چندان مشخص نیست و هرکدام از دو جریان اصلاح‌طلبی و اصول‌گرایی خود دارای طیف‌های مختلف فکری‌اند و از این‌رو احصاء تداعی برند ایشان بسیار سخت است، چراکه سؤالات براساس هویت مشخصی طراحی و پرسش شده است که اساساً وجود خارجی ندارد.

ریوز^۱ و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهش خود با انتخاب مورد مطالعه فضای سیاسی در بریتانیا نشان می‌دهند که نقش ایدئولوژی در سال‌های اخیر کاهش یافته و احزاب سیاسی در بریتانیا به‌طور فزاینده‌ای در تلاش هستند تا مصرف‌کننده‌محور شوند. با این حال، مقاله استدلال می‌کند که برای برندهای سیاسی یک تنش وجود دارد، زیرا آنها نیاز دارند که رأی‌دهنده‌محور باشند، در حالی که در عین حال مسئولیت بلندمدت را نیز بر عهده دارند. اگرچه نویسندگان در حال ارزیابی دو رویکرد استراتژی‌محوری و ایدئولوژی‌محوری‌اند اما تکیه آنها بر نمایش تغییرات درون هرکدام از این رویکردها به جهت مقایسه آنهاست. نهایتاً آنکه نویسندگان تداعی‌ها را در قالب گزاره‌هایی ناملموس و در ذیل دو رویکرد مورد بررسی قرار دادند، اما به‌صورت دقیق مشخص ننموده‌اند که چه تداعی‌هایی مثبت یا منفی در این خصوص وجود دارد.

۲-۱. آثاری که تداعی برند را به مثابه استراتژی انتخاباتی و هویت برند مورد بررسی قرار دادند

کالینز^۲ (۲۰۲۰) در مقاله خود به دنبال آن است که تداعی‌های مؤثر برای پیروزی در انتخابات آمریکا از سال ۱۹۰۱ به بعد را مورد بررسی قرار دهد و نهایتاً به یک مدل بازاریابی انسانی در این خصوص دست یابد، نهایتاً آنکه نویسنده چهار مدل ایده‌آل در ارتباط با انتخابات ریاست جمهوری در آمریکا را ارائه می‌نماید. بیشتر تمرکز نویسنده بر استراتژی‌های نمایندگان پیروز در انتخابات ریاست جمهوری آمریکا است و با توجه به گذشت زمان و عدم دسترسی به تداعی‌های آنی ایجاد شده، نویسنده پس از بررسی استراتژی کاندیداهای پیروز به ارائه گزارشی از روند طی شده توسط استراتژی پیروز در قالب چهار مدل می‌پردازد. به نظر نویسنده چندان تفکیکی میان تداعی و گزاره‌های استدلالی نداشته است و از این رو در برخی موارد الفاظ در معانی غیردقیق به کار رفته‌اند. پیچ^۳ و همکاران (۲۰۱۶) در اثر خود به دنبال ایجاد درک از اهمیت ارتباطات داخلی در هنگام ساخت یک برند سیاسی قوی‌اند. نویسندگان با استفاده از مدل کپلر به عنوان چارچوب مفهومی برآنند که نگرش اعضای حزب محافظه‌کار بریتانیا نسبت به توسعه برند محافظه‌کار با محوریت دیوید کامرون را بررسی نمایند و مهم‌ترین تداعی‌ها را احصاء نمایند. نهایتاً با توجه به احصاء تداعی‌ها، نویسندگان به دست‌آوردند که هویت برند محافظه‌کار چندان واضح نیست، چنان‌که این هویت تفاوت‌های کلیدی درون حزب را نیز نشان نمی‌دهد. نویسندگان بیش از آنکه از روش‌های معین و مرسوم برای احصاء تداعی‌های برند استفاده نمایند، تلاش نمودند تا با اتخاذ چارچوب مدلی برآمده از مدل کپلر، به ارائه برداشت‌های خود از هویت برند در قالب تداعی بپردازند. از این رو در نتایج خود به وضوح تداعی منفی یا مثبت مشخصی را مورد اشاره قرار ندادند.

۳-۱. آثاری که تداعی برند را به عنوان یک مؤلفه تصویری مورد بررسی قرار دادند

بخشی‌زاده‌برج و همکاران (۱۳۹۹)، به دنبال گسترش فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی و افزایش اقبال به پیام‌رسان‌های خارجی، تلاش نمودند تا با ترسیم شبکه تداعی برند پیام‌رسان‌های داخلی، علت اقبال کم به آنها را بررسی نموده و زمینه برای اصلاح برند این پیام‌رسان‌ها را فراهم آورند. نهایتاً آنکه پژوهشگران عنوان داشتند که دو تداعی «ایرانی

بودن» و «اینترنت رایگان» مطلوب‌اند و «سرعت کم»، «عدم امنیت اطلاعات»، «تحمیل و اجبار» و «تعداد کاربران کم» تداعی‌های نامطلوب پیام‌رسان‌های داخلی است. جامعه آماری انتخاب شده برای این پژوهش صد نفر از افراد تهرانی به صورت تصادفی بوده است که از این تعداد حدود نیمی از ایشان پیام‌رسان سروش داشتند. به نظر این نمونه چندان معرف نیست و گمنامی برند پیام‌رسان‌های داخلی که به نظر در مناطق دیگر کشور قابل احصاء است چندان در تهران دغدغه نیست، حال آنکه حجم نمونه نیز نمی‌تواند با توجه به شمار کاربران ۱۲۰ میلیونی اینترنت، داده‌ها را به اشباع برساند.

لبافی و جاهل‌دی (۱۴۰۰) در اثر خود به دنبال بررسی تداعی‌های مفهوم برند ایرانداک بودند تا به این ترتیب بتوانند زمینه را جهت اصلاح برند این پژوهشگاه و شناسایی و حل چالش‌های ارتباط با مخاطب، فراهم آورند. از میان ۱۸ تداعی بررسی شده ۱۵ تداعی مثبت و ۳ تداعی منفی بود که عبارت‌اند از تعدد سامانه‌ها، دیوانسالاری و سایت با طراحی نامناسب. به صورت کلی پژوهش متمرکز است بر یک برند فرهنگی-آموزشی (ایرانداک) و عدم توضیح پژوهشگران در خصوص نحوه دستیابی به نمونه آماری و چگونگی انتخاب ایشان محل سؤال است. حال آنکه به گواه اظهارات پژوهشگران ۲۱۰ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند. دهدشتی‌شاهرخ و بشیرپور (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود برای ادراک تصویر برند بانک خاورمیانه، شبکه تداعی مفهوم برند را استخراج نمودند و از بین تداعی‌ها مشتری‌مداری، ارائه خدمات با کیفیت و جایگاه اجتماعی مثبت و دسترسی محدود، ناشناخته بودن و حضوری اجتماعی ضعیف، منفی بودند. پژوهش از بین نخبگان حوزه بانکداری انجام شده است حال آنکه مخاطبین می‌بایست چنین تداعی‌هایی را بازگو می‌کردند و از این رو نمی‌توان گزاره‌های به دست آمده را در شمار تداعی‌ها دسته‌بندی کرد، بلکه ادارک از دسته‌بندی به شمار می‌روند. بنابراین پژوهش حاضر دارای خطای شناختی-روشی است.

بررسی سه دسته یاد شده نشان می‌دهد که جهت‌گیری دو دسته اول و دوم در انتخاب تداعی برند به جای استراتژی یا ایدئولوژی نادرست است، چراکه علی‌رغم شباهت، تداعی برند متفاوت از مفاهیم بدیل اتخاذ شده است، از این رو تنها جهت‌گیری پژوهشی در دسته سوم و اتخاذ تداعی برند به عنوان یک مؤلفه تصویری درست است. همچنین

آنکه بررسی سه دسته نشان می‌دهد که (الف) حجم موضوعات سیاسی با رویکرد اتخاذ شده در دسته سوم بسیار محدود و ناچیز است و غالب پژوهش‌های ذیل این دسته ماهیت اقتصادی دارد، (ب) خطاهای شناختی-روشی شایعی مانند نمونه غیرمعرف، خلط مفهومی تداعی برند و عدم اشباع داده‌های بررسی شده، در هر سه دسته مورد بررسی به وضوح قابل مشاهده است و (ج) در بین پژوهش‌های بررسی شده با موضوع سیاسی، سطح تحلیل برند شخصیت سیاسی انتخاب نشده است. این در حالی است که پژوهش حاضر به دنبال بررسی تداعی برند دو شخصیت سیاسی در قالب دو گفتمان مختلف در کارزار انتخابات ریاست جمهوری است و انتخاب موضوع و همچنین کاربست روش نقشه مفهومی برند که موجب اتقان نظری و جلوگیری از خطای روش شناختی می‌گردد از دیگر نوآوری‌های پژوهش حاضر است.

۲. مبانی نظری و مفهومی

۲-۱. تصویر برند

کاتلردیویداگیلوی^۴ در کتاب خود با عنوان رازهای تبلیغات، مدعی است که مفهوم تصویر برند^۵ را در سال ۱۹۵۳ به عرصه افکار عمومی معرفی کرده است. منظور از تصویر ذهنی از یک برند این است که مصرف‌کننده وقتی یک برند را می‌بیند یا می‌شنود چه چیزی به ذهنش می‌آید (سیفی، خوش‌فطرت و غدیری، ۱۳۹۸). یکی از عناصر اساسی برند، تصویر آن است که نقشی حیاتی در ایجاد ارزش ویژه پایدار برای برند ایفا می‌کند. تصویر برند به مرور زمان شکل می‌گیرد و تغییر آن نیز به زمان نیاز دارد، زیرا به ذهنیت‌ها و احساسات مردم وابسته است (Johansson, Koch, Varga, & Zhao, 2018). در واقع تصویر برند شامل ادراکات احساسی و منطقی مصرف‌کنندگان می‌باشد که با برند خاصی ارتباط می‌یابد. ادراکات در مورد برند در نتیجه تداعی برند در ذهن مصرف‌کننده منعکس می‌گردد (Keller, 1993). ادراک از برند مبنایی برای ارزیابی و انتخاب برند فراهم می‌کند که در قالب مفهوم برند به مثابه تصویر ذهنی افراد از یک برند سیاسی شامل حزب، گفتمان/خط‌مشی سیاسی یا سیاستمدار (Pich & Newman, 2020) مرکب از تداعی‌های مثبت و منفی تجلی پیدا می‌کند. (ترکستانی، جاهدی و دین‌پرستی، ۱۴۰۰).

۲-۲. تداعی برند

تداعی برند، مفهومی ریشه دار در مدل حافظه ACT آندرسون^۸ به گره‌های مرتبط با یک برند خاص در ذهن مصرف‌کنندگان اشاره دارد (Korchia, 2006). تداعی‌کننده‌های برند عبارت‌اند از هر چیزی که باعث به یادآوری یک برند در ذهن شود. این تداعی‌ها با هم در ارتباط هستند و این ارتباط، شبکه یکپارچه‌ای از دانش برند را ایجاد می‌کند (Aaker, 1991). تداعی‌های برند نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری تصویر برند در ذهن مصرف‌کنندگان دارند. این تداعی‌ها می‌توانند تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار بگیرند، از جمله تجربیات مستقیم با محصولات و خدمات، ارتباط با تبلیغات برند، نظرات دیگران و حتی احساسات و نگرش‌های شخصی. تداعی‌ها می‌توانند شامل احساسات مثبت، منفی یا خنثی باشند. علاوه بر این، ویژگی‌ها و تداعی‌های برند از فردی به فرد دیگر متفاوت است. این تنوع می‌تواند به دلیل تفاوت در تجربیات شخصی، نیازها، و ترجیحات افراد باشد.

تحقیقات نشان داده‌اند که دو نوع اصلی از تداعی‌های برند وجود دارد: تداعی‌های مربوط به ویژگی‌های محصول شامل جنبه‌های عملکردی و غیرعملکردی، و تداعی‌های سازمانی که شامل توانایی‌های شرکت و مسئولیت‌های اجتماعی می‌شود (Chen, 2001). عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تداعی‌های برند شامل حساسیت به فرهنگ جهانی مصرف‌کننده، برداشت از جهانی بودن برند و میزان سرمایه‌گذاری بر روی برند است (Chen, Yeh & Jheng, 2013). این عوامل از طریق افزایش اعتبار و آگاهی مصرف‌کنندگان درباره برند، در فرآیند شناخت و شکل‌گیری تداعی‌های برند نقش دارند. همچنین سه نوع تداعی برند شامل: انتظارات، معنا و احساسات، که هر کدام مربوط به فرآیندهای متفاوت یادگیری هستند و راهنمایی‌های ارزشمندی برای محققان، مدیران و سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد (Du Plessis, Hooge & Sweldens, 2024). نتایج این مطالعات اهمیت تداعی‌های برند در شکل‌دادن به برداشت‌های مصرف‌کنندگان، وفاداری و رفتار خرید در زمینه‌های مختلف را برجسته می‌سازد.

تداعی‌ها ممکن است بر حسب میزان مطلوبیت؛ قدرت^۹ و منحصر به فرد بودنشان متغیر باشند. مطلوبیت تداعی به مثبت یا منفی بودن نگرش کلی مصرف‌کننده و مخاطب

نسبت به برند اشاره دارد. اگرچه این متغیر منجر به ارزیابی کلی در مورد کیفیت محصول می‌شود، اما به عنوان عاملی مهم در تصمیم‌گیری خرید در نظر گرفته نمی‌شود (Srinivasan, Park & Chang, 2005). قدرت تداعی برند با کمیت و کیفیت پردازش اطلاعات و اتصال آن به گره برند توسط مصرف‌کننده مرتبط است. هر چه پردازش دارای جزئیات بیشتری باشد احتمال به‌خاطر آوردن آن توسط مصرف‌کننده بیشتر است. تداعی‌های یک برند ممکن است با سایر برندهای رقیب مشترک باشد، لذا در اینجا متغیر یگانگی در تداعی برند اهمیت می‌یابد. اگر برند دارای تداعیات منحصر به فرد در فروش باشد می‌تواند با مزیت رقابتی حاصل شده، مصرف‌کننده را برای خرید و انتخاب مجاب کند. (حسینی و رضوی، ۱۳۹۹).

۲-۳. نقشه مفهومی برند

برنامه‌ریزی برای تأمین نیازهای ذی‌نفعان و ایجاد تصویر ذهنی مطلوب، نیازمند شناسایی مفاهیم مرتبط با برند در زمان حال است. در دنیای رقابتی امروز، به‌ویژه در زمینه بازاریابی و برندسازی، درک و تحلیل دقیق از الگوهای ذهنی مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان امری حیاتی به شمار می‌رود. به منظور نیل به این هدف، استفاده از روش‌های علمی و نظام‌مند بسیار ضروری است. یکی از روش‌های مؤثر در این زمینه، استفاده از «نقشه مفهومی برند» است. این روش به ما این امکان را می‌دهد که شبکه‌ای از مفاهیم و تداعی‌های مرتبط با برند را به تصویر بکشیم و به درک بهتری از جایگاه برند در ذهن مخاطب دست یابیم (Smith & French, 2011). نقشه‌های مفهومی برند ابزارهای بصری برای سازماندهی و تجسم دانش مرتبط با یک برند هستند (Cassara, 2021). در کل روش‌های استخراج نقشه‌های مفهومی به دو دسته تقسیم می‌شود: دسته اول که به نقشه برداری مشتریان معروف است پس از استخراج تداعی‌های ذهنی مخاطبان از آنها خواسته می‌شود که شخصا نقشه نهایی را ایجاد کنند؛ تکنیک استعاره‌های استخراجی زالتمن «زیمت» از جمله این روش‌ها می‌باشد دسته‌بندی دوم، نقشه‌یابی تحلیلی می‌باشد که در این روش پس از استخراج تداعی‌ها از روش‌های کمی برای رسیدن به نقشه نهایی استفاده می‌شود و نقشه‌های استخراج شده از هر فرد توسط مصاحبه‌کننده تکمیل می‌شود؛ این دسته از روش‌ها ساده‌تر از دسته اول می‌باشند و نقشه مفهومی برند و تجزیه و تحلیل شبکه نیز

از جمله روش هایی هستند که در این دسته قرار میگیرند. (دهشتی شاهرخ و بشیرپور، ۱۳۹۸).

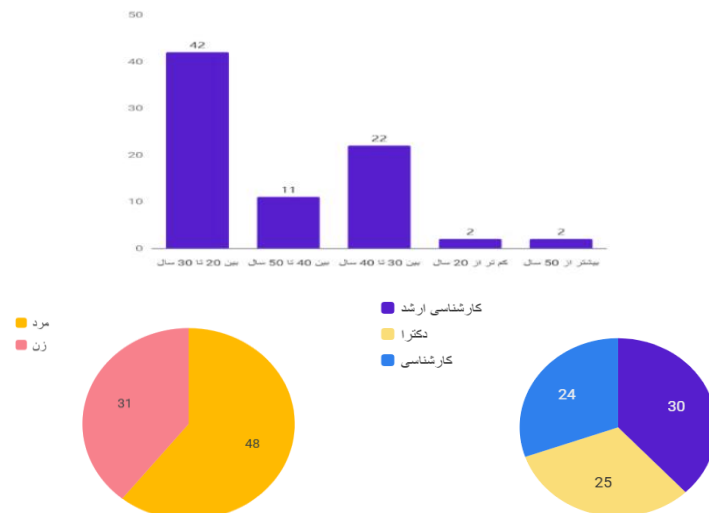
۳. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی است که از مصاحبه به عنوان ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات استفاده کرده است. جامعه آماری این پژوهش، دانشجویان دانشگاه های شهر تهران هستند. روش تحقیق به صورت استقرایی انجام شده است، یعنی با بررسی برداشت ها و تداعی های فردی هر شخص از برند شخصی نامزدها، به یک تصویر کلی از برند آنها دست یافته اند. هدف این پژوهش توصیفی است و می خواهد دیدگاه افراد را نسبت به برند شخصی آقایان پزشکيان و جلیلی توصیف کند. داده ها با استفاده از روش نقشه مفهومی برند، که یک روش کیفی است، جمع آوری و تحلیل شده اند. حجم نمونه به صورت باز تعیین شده و بر اساس رسیدن به اشباع نظری مشخص شده است. مراحل اجرای روش نقشه مفهومی برند شامل موارد زیر است:

مرحله اول: شناسایی تداعی ها

با توجه در این مرحله، از ۷۹ نفر در قالب پرسشنامه مصاحبه انجام شد. تقریباً از مصاحبه چهلیم به بعد، اشباع نظری حاصل شد. با این حال، برای اطمینان بیشتر، مصاحبه ها تا بیش از ۷۰ نفر ادامه یافت (Smith & French, 2011). در نهایت، حجم نمونه ۷۹ نفر در نظر گرفته شد. ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این مرحله را در شکل شماره (۱) مشاهده می کنید.

شکل (۱): مشخصات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در مرحله شناسایی تداعی‌ها



منبع: یافته‌های پژوهش

در هر مصاحبه برای شناسایی تداعی‌های مرتبط با برند نامزدها، ابتدا روش «نقشه مفهومی برند» و مفهوم تداعی‌های برند به زبان ساده برای مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد. برای درک بهتر، یک مثال غیرمرتبط با موضوع پژوهش نیز ارائه شد. پس از سؤالات حوزه جمعیت‌شناختی، چهار سؤال باز بر اساس انتخاب هریک از مصاحبه‌شوندگان در دور دوم انتخابات ریاست جمهوری سال ۱۴۰۳ پرسیده شد و تداعی‌های هر نامزد گردآوری شد که سؤالات این مرحله در جدول شماره (۱) قابل مشاهده است.

جدول (۱): سؤالات باز در مرحله شناسایی تداعی‌ها

انتخاب فرد: دکتر سعید جلیلی	انتخاب فرد: دکتر مسعود پزشکیان
شما با چه تداعی‌های مثبت به آقای جلیلی رأی دادید؟	شما با چه تداعی‌های مثبت به آقای پزشکیان رأی دادید؟
شما با وجود چه تداعی‌های منفی در برند شخصی آقای جلیلی، باز به ایشان رأی دادید؟	شما با وجود چه تداعی‌های منفی در برند شخصی آقای پزشکیان، باز به ایشان رأی دادید؟
شما با وجود چه تداعی‌های مثبت به آقای پزشکیان رأی ندادید؟	شما با وجود چه تداعی‌های مثبت به آقای جلیلی رأی ندادید؟
شما با وجود چه تداعی‌های منفی به آقای پزشکیان رأی ندادید؟	شما با وجود چه تداعی‌های منفی به آقای جلیلی رأی ندادید؟

منبع: یافته‌های پژوهش

مرحله دوم: استخراج تداعی‌های پرتکرار

در این مرحله فهرست تداعی‌های پرتکرار منتخب برای ترسیم نقشه‌های انفرادی استخراج شدند. پس از جمع‌آوری تداعی‌ها، تداعی‌هایی که حداقل ۱۰ درصد از مشارکت‌کنندگان بیان کرده بودند انتخاب شدند. در جدول شماره (۲) تداعی‌های منتخب برند شخصی آقایان مسعودپزشکیان و سعیدجلیلی را به تفکیک و مطلوبیت تداعی‌ها (مثبت یا منفی) ملاحظه می‌نمایید.

جدول (۲): تداعی‌های منتخب برای نقشه‌های انفرادی

تداعی‌های برند آقای سعیدجلیلی		تداعی‌های برند آقای مسعودپزشکیان	
تداعی‌های نامطلوب	تداعی‌های مطلوب	تداعی‌های نامطلوب	تداعی‌های مطلوب
اطرافیان تندرو بی تجربه زبان ثقیل تندرو متصلب خودرای ناکارآمد	انقلابی	بی برنامه	صادق مردمی ساده زیست
	بابرنامه	اطرافیان تندرو	
	مؤمن	کارنا بلد	
	ولایت‌مدار	ساده لوح	
	پاک‌دست	تداوم روحانی	
	استکبارستیز	غریب‌گرا	
	جوانگرا	غیرانقلابی	
	تداوم شهید رئیسی	غیرسیاسی	
	متخصص	پوپولیست	
	مجرّب	بی تجربه	
	صادق	مُسن	
	مردمی	وابستگی قوی حزبی	

منبع: یافته‌های پژوهش

مرحله سوم: مصاحبه نهایی و نگاشت نقشه‌های انفرادی

با توجه به اهمیت این مرحله از پژوهش، نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی و هدفمند انجام شد تا از نظرات افراد متخصص و آگاه استفاده شود. معیارهای انتخاب شرکت‌کنندگان به عنوان «خبره» عبارت بودند از: ۱. آشنایی نسبی با تحلیل سیاسی ۲. آشنایی مقدماتی با حوزه بازاریابی و برندسازی سیاسی ۳. دانشجوی مقطع دکتری بودن ۴. دانشجوی دانشگاه‌های تهران بودن. در این مرحله، از ۳۰ متخصص دعوت به عمل

آمد تا در فرآیند «نگاشت نقشه انفرادی» مشارکت کنند، اما نهایتاً ۱۰ نفر امکان همکاری داشتند.

به جهت حساس بودن این مرحله، جهت همراهی و آشنایی بیشتر مصاحبه‌شوندگان، بر روی یک برگه A4 مثالی غیرمرتبط با موضوع از نقشه مفهومی برند به همراه تداعی‌های آن برای پاسخ‌دهندگان ارائه شد و بر روی دیگر برگه تداعی‌های مطلوب و نامطلوب پرتکرار (منتخب از مرحله اول) هریک از نامزدها در جدول آورده شد و نام دو نامزد مورد نظر به عنوان برند در وسط صفحه درج شد. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد از لیست تداعی‌های (مثبت و منفی) ارائه شده، تداعی که با ذهنیت و احساسات آنها همخوانی دارد انتخاب کرده و نقشه مفهومی برند آقایان پزشکیان و جلیلی را ترسیم نمایند. همچنین، برای بررسی دقیق‌تر و اطمینان از ادعاهای مرتبط با برند انتخاب‌شده، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تداعی‌های مهمی که به ذهنشان می‌رسد را به لیست اضافه کنند. دستورالعمل ساخت نقشه ذهنی را دریافت می‌کنند. تداعی‌های مرتبط با برند را انتخاب کرده و این تداعی‌ها را با خطوط متفاوت به یکدیگر و به نام برند متصل می‌کنند: ۱. خط تکی (—) = ارتباط ضعیف ۲. خط دوتایی (==) = ارتباط متوسط ۳. خط سه‌تایی (≡) = ارتباط قوی (John, Loken, Kim & Monga, 2006). این روش به پژوهشگران کمک می‌کند تا شدت ارتباط بین مفاهیم مختلف را به صورت بصری و کمی تحلیل کنند.

مرحله چهارم: تجمیع و تحلیل نقشه‌های انفرادی

در این مرحله، جدول شاخص‌های اصلی برای تحلیل نقشه‌های انفرادی استخراج می‌شود که این شاخص‌ها شامل موارد زیر است:

۱. تداعی‌ها: مفاهیم و کلماتی که شرکت‌کنندگان با برند مرتبط می‌دانند.
۲. دفعات تکرار: تعداد دفعاتی که هر تداعی در مجموع ذکر شده است.
۳. تعداد ارتباطات: مجموع ارتباطاتی که هر تداعی با سایر تداعی‌ها دارد.
۴. تعداد ارتباطات مستقیم: تعداد ارتباطاتی که یک تداعی مستقیماً با برند اصلی دارد.
۵. نسبت ارتباطات مستقیم: تقسیم تعداد ارتباطات مستقیم بر کل تکرار هر تداعی.
۶. جایگاه بالادستی: رابط اتصال دیگر تداعی‌ها با برند.

۷. جایگاه پایین دستی: اتصال به برند با واسطه تداعی های دیگر.

این شاخص ها به صورت دقیق در بخش یافته های پژوهش تحلیل و تفسیر می شوند.

مرحله پنجم: ارائه نقشه اجماعی نهایی

در این مرحله، با استفاده از شاخص های به دست آمده از مرحله قبلی و همچنین نقطه انحنا، نقشه نهایی تداعی های برند استخراج می شود. نقطه انحنا برای تشخیص شدت ارتباط بین تداعی ها استفاده می شود. هرچه انحنای خطوط اتصال بین تداعی ها بیشتر باشد، نشان دهنده ارتباط قوی تر بین آنها است. برعکس، انحنای کمتر نشان دهنده ارتباط ضعیف تر است. با ترکیب این دو روش، نقشه نهایی تداعی های برند به صورت بصری و ساختارمند ترسیم می شود.

۴. تحلیل یافته ها

۴-۱. یافته های توصیفی

برای شناسایی تداعی های برند آقایان پزشکین و جلیلی، ۷۹ مصاحبه انجام شد. پس از تحلیل تداعی های مثبت و منفی و شمارش تکرار آنها، ۳۴ تداعی برای طراحی نقشه های فردی انتخاب شد. از این ۳۴ تداعی، ۳ تداعی مطلوب و ۱۲ تداعی نامطلوب برای آقای پزشکین و ۱۲ تداعی مطلوب و ۹ تداعی نامطلوب برای آقای جلیلی شناسایی شد. نقشه های فردی توسط ۱۰ نفر از خبرگان ترسیم و شاخص های پیش گفته در مرحله چهارم روش پژوهش برای تحلیل و تجمیع این نقشه ها استخراج شدند که در جدول شماره (۳) و (۴) قابل مشاهده است.

جدول (۳): شاخص‌های ترسیم نقشه اجماعی برند شخصی آقای پزشکیان

تداعی‌ها	تداعی‌های اصلی		تداعی‌های مستقیم		پایین تداعی‌ها
	دفعات تکرار	تعداد ارتباطات	دفعات ارتباط مستقیم	نسبت ارتباط مستقیم	بالای تداعی‌ها
صادق +	۱۰	۸	۵	٪۵۰	۲
مردمی +	۱۰	۱۳	۶	٪۶۰	۵
ساده زیست +	۱۰	۸	۶	٪۶۰	۲
بی‌برنامه -	۱۰	۱۳	۶	٪۶۰	۵
اطرافیان تندرو -	۹	۱۴	۱	٪۱۱	۱
کارناבלد -	۹	۲۱	۵	٪۵۵	۵
ساده لوح -	۷	۱۱	۱	٪۱۴	۱
تداوم روحانی -	۹	۱۹	۳	٪۳۳	۲
غریبگرا -	۸	۱۲	-	-	-
غیرانقلابی -	۷	۱۰	۲	٪۲۸	۱
غیرسیاسی -	۷	۱۰	۳	٪۴۲	۳
پوپولیست -	۱۰	۹	۲	٪۲۰	-
بی‌تجربه -	۸	۹	۱	٪۱۲	-
مُسن -	۹	۶	۵	٪۵۵	۲
وابستگی قوی حزبی -	۷	۱۰	۲	٪۲۸	۲

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۴): شاخص‌های ترسیم نقشه اجتماعی برند شخصی آقای جلیلی

پایین تداعی‌ها	تداعی‌های اصلی			تداعی‌های مستقیم		
	تداعی‌ها	دفعات تکرار	تعداد ارتباطات	دفعات ارتباط مستقیم	نسبت ارتباط مستقیم	بالای تداعی‌ها
۴	انقلابی +	۱۰	۱۹	۵	٪۵۰	۹
۲	بابرنامه +	۱۰	۱۸	۷	٪۷۰	۱۳
۳	مؤمن +	۹	۲۲	۵	٪۵۵	۱۱
۶	ولایت‌مدار +	۱۰	۱۲	۳	٪۳۰	۴
۹	پاکدست +	۹	۹	—	—	—
۸	استکبارستیز +	۱۰	۱۰	۱	٪۱۰	—
۶	جوانگرا +	۱۰	۸	۳	٪۳۰	۱
۴	تداوم شهید رئیس‌ی +	۸	۱۲	۳	٪۳۷	۶
۶	متخصص +	۸	۱۲	۱	٪۱۲	۱
۷	مغرب +	۷	۷	—	—	—
۷	صادق +	۹	۱۰	۲	٪۲۲	۱
۴	مردمی +	۸	۹	۳	٪۳۷	۱
۶	اطرافیان تندرو —	۹	۱۱	۲	٪۲۲	۱
۴	بی تجربه -	۹	۱۲	۴	٪۴۴	۴
۳	زبان ثقیل -	۸	۵	۴	٪۵۰	۱
۳	تندرو -	۱۰	۱۸	۶	٪۶۰	۶
۷	متصلب -	۱۰	۱۸	۲	٪۲۰	۲
۷	خودرأی -	۹	۱۰	۱	٪۱۱	۱
۷	ناکارآمد -	۱۰	۱۱	۲	٪۲۰	۲

منبع: یافته‌های پژوهش

برای ترسیم نقشه اجماعی برند دو نامزد، پنج مرحله طی می‌شود. در مرحله اول، تداعی‌های تکراری و با ارتباطات زیاد به عنوان تداعی اصلی شناسایی شدند که حداقل تکرار آنها معادل دو سوم نمونه بوده است. در نقشه مفهومی برند آقای پزشکیان ۱۴ تداعی اصلی و در برند آقای جلیلی ۱۸ تداعی اصلی مشخص شد.

در مرحله دوم، تداعی‌های اصلی مستقیم با درصد اتصال بیش از ۵۰ درصد انتخاب شدند. نتایج نشان داد که برند آقای پزشکیان ۳ تداعی اصلی مستقیم و برند آقای جلیلی نیز ۳ تداعی اصلی مستقیم دارد که برای برند آقای پزشکیان تداعی‌های مردمی، بی‌برنامه و کارناבלد و برای برند آقای جلیلی تداعی‌های بابرنامه، مؤمن و تندرو، جزء تداعی‌های اصلی مستقیم (ارتباط با خود برند) هستند.

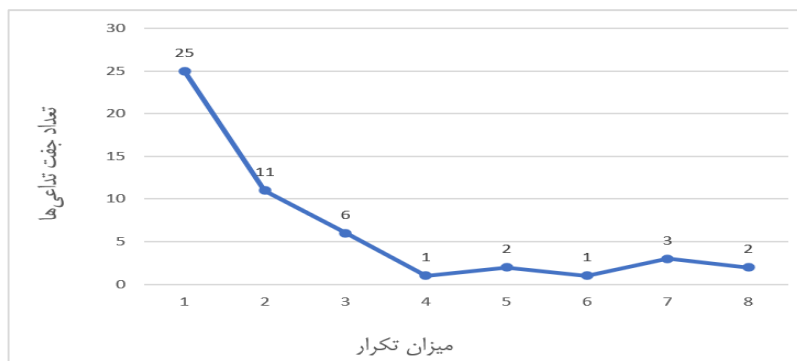
در مرحله سوم، جفت تداعی‌ها در نمودار جفت تداعی-تکرار به صورت نزولی مرتب شدند تا نقطه عطف محاسبه گردد. نقطه عطف در شکل نقطه‌ای خواهد بود که رشد نمودار شدت می‌گیرد. تنها جفت تداعی‌هایی در نقشه اجماعی ترسیم خواهد شد که برابر نقطه عطف و بیشتر از آن خواهد بود. نقطه عطف جفت تداعی-تکرار برای برند آقای پزشکیان برابر ۴ و برای برند آقای جلیلی برابر ۵ است. در نتیجه با توجه به نقطه عطف، در نقشه اجماعی این دو برند، تعداد ۸ جفت تداعی ترسیم می‌شود.

شکل (۲): نمودار جفت تداعی-تکرار برند آقای پزشکیان



منبع: یافته‌های پژوهش

شکل (۳): نمودار جفت تداعی-تکرار برند آقای جلیلی



منبع: یافته‌های پژوهش

در گام چهارم، ارتباط تداعی‌های اصلی و غیر اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر تعداد تکرار جفت تداعی‌های اصلی-غیر اصلی بیشتر از عدد نقطه عطف باشد، در نمودار اجماعی ترسیم می‌شود. در این پژوهش، هیچ جفت تداعی اصلی-غیر اصلی برای نقشه نهایی وجود ندارد.

در گام پنجم، شدت ارتباط بین تداعی‌ها و تداعی با برند مشخص می‌شود. با بررسی نقشه‌های فردی، بیشترین میزان تکرار شدت ارتباط در نقشه اجماعی انتخاب می‌شود. در این مرحله یک خط نشانگر ارتباط با شدت پایین، دو خط ارتباط با شدت متوسط و سه خط ارتباط با شدت بالا است. پس از طی این پنج گام اطلاعات لازم برای ترسیم نقشه اجماعی دو نامزد حاصل می‌شود.

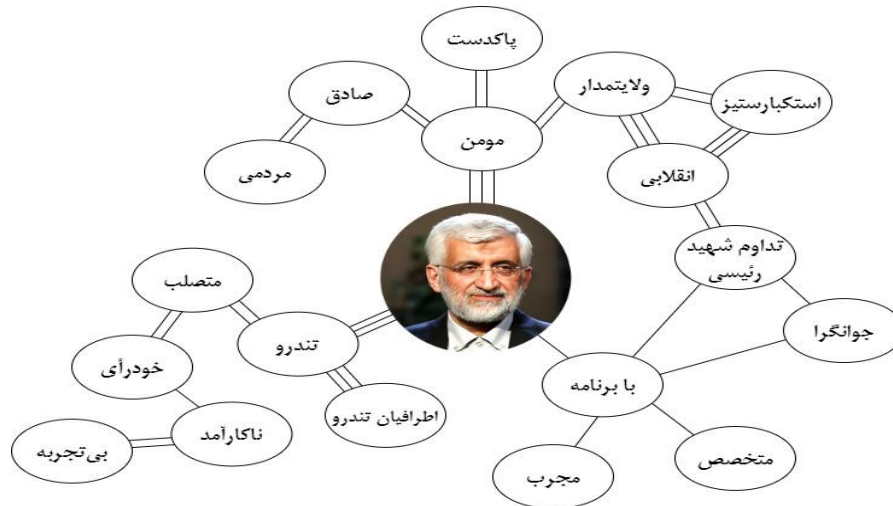
برای بررسی روایی در روش نقشه مفهومی برند، می‌توان از روش بازسازی نقشه استفاده کرد (John, Loken, Kim & Monga, 2006). در این روش، به صورت تصادفی یک نقشه فردی انتخاب و تحلیل می‌شود تا مشخص شود که این نقشه تا چه میزان از تداعی‌ها و روابط میان برند و تداعی‌ها و همچنین روابط بین تداعی‌های نقشه نهایی را در خود دارد. فرآیند قرعه‌کشی برای بازسازی تا ۷۰ درصد تداعی‌ها، روابط بین برند و تداعی‌ها و روابط میان تداعی‌های نقشه نهایی ادامه می‌یابد. پژوهشگران پس از انتخاب تصادفی ۷ نقشه انفرادی هریک از نامزدها توانستند بیش از ۷۰ درصد مجموعه تداعی‌ها و روابط را بازسازی نمایند. در راستای ارزیابی پایایی پژوهش، از روش دو نیم‌سازی

بهره‌گیری می‌شود. در این شیوه، نقشه‌های انفرادی به‌طور تصادفی به دو بخش تقسیم می‌گردند و سپس فرایند اجماع‌سازی نقشه‌های هر بخش به‌صورت مستقل انجام می‌شود. این قیاس میان نقشه‌های اجماعی ایجادشده در هر دو نیمه، اساس و مبنایی برای سنجش پایایی نقشه‌ها فراهم می‌آورد (John, Loken, Kim & Monga, 2006). در بررسی نقشه اجماعی برند آقای پزشکیان، مشخص شد که در نیمه اول و نیمه دوم، تنها در سه تداعی اصلی تفاوت وجود دارد و در عوض، ۱۲ تداعی اصلی مشترک میان این دو بخش مشاهده می‌شود. همچنین، از مجموع ۱۵ رابطه‌ای که بین تداعی‌ها و برند در هر دو نیمه برقرار بود، تنها ۵ رابطه با یکدیگر اختلاف داشتند. این یافته‌ها نشان‌دهنده پایایی مطلوب نقشه مفهومی برند آقای پزشکیان است. تحلیل نقشه‌ی اجماعی برند آقای جلیلی نشان می‌دهد که در نیمه‌ی اول و دوم، هر دو دارای ۱۸ تداعی کلیدی بودند. با وجود این تعداد تداعی، تنها در یک مورد تفاوت مشاهده شد و بقیه تداعی‌ها در هر دو نیمه مشترک بودند. از طرفی، بررسی روابط بین این تداعی‌ها و برند آقای جلیلی نیز حاکی از آن است که از ۱۸ رابطه موجود، تنها ۳ مورد در دو نیمه متفاوت بود. این میزان همسانی و شباهت در تداعی‌ها و روابط، نشان‌دهنده‌ی پایایی قابل قبول در نقشه مفهومی برند آقای جلیلی است.

شکل (۴): نقشه مفهومی برند شخصی آقای پزشکیان



شکل (۵): نقشه مفهومی برند شخصی آقای جلیلی



منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۴. یافته‌های تحلیلی

هویت برند سیاسی مسعود پزشکیان با تداعی مثبت «مردمی بودن» پیوند خورده است که بر این اساس، ویژگی‌هایی مانند ساده‌زیستی، صداقت و پوپولیسم نیز به او نسبت داده شده‌اند. این ویژگی‌ها سبب شده‌اند که او در فضای سیاسی به‌عنوان فردی نزدیک به مردم و فارغ از تجملات معرفی شود. با این حال، این تصویر مثبت در برابر تداعی‌های منفی همچون کارنا بلدی و بی‌برنامگی قرار گرفته است که تداعی «تداوم روحانی» در ذهن مخاطبان شده است. این تداعی نیز به‌نوبه خود به برداشت‌های دیگری از جمله غیرانقلابی بودن، غرب‌گرایی، اطرافیان تندرو و وابستگی حزبی متصل شده است. علاوه بر این، کارنا بلدی به‌عنوان یک ضعف اساسی در برند پزشکیان، زمینه را برای ایجاد تداعی‌های منفی دیگر همچون بی‌تجربگی، غیرسیاسی بودن و ساده‌لوحی فراهم کرده است. در مجموع، تصویر پزشکیان ترکیبی از مردمی بودن و صداقت، اما درعین حال ضعف مدیریتی و بی‌برنامگی است که تأثیر قابل‌توجهی بر موقعیت سیاسی او دارد. در مقابل، برند سیاسی سعید جلیلی با تداعی‌های مثبت مؤمن بودن، انقلابی بودن و استکبارستیزی شناخته می‌شود. این مؤلفه‌ها او را در میان هوادارانش به‌عنوان فردی متعهد

به ارزش‌های انقلاب و اصول‌گرایی تثبیت کرده است. با این حال، تداعی‌های منفی همچون تندروی و اطرافیان تندرو نیز به شدت با برند او گره خورده‌اند که می‌تواند زمینه‌ساز نگرانی‌هایی در مورد شیوه مدیریت و رویکرد سیاسی او باشد. تعداد تداعی‌های مثبت جلیلی در مقایسه با تداعی‌های منفی‌اش بیشتر است، اما از نظر شدت اثرگذاری، تداعی‌های منفی، به‌ویژه تندروی و اطرافیان تندرو، برجسته‌تر شده‌اند. ارتباط برند جلیلی با «تداوم شهید رئیسی»، از طریق سه تداعی انقلابی، جوان‌گرا و با برنامه بودن شکل گرفته است. با این حال، هرچند با برنامه بودن یکی از تداعی‌های مثبت او محسوب می‌شود، اما این تداعی ارتباط قوی و گسترده‌ای با برند او پیدا نکرده و بیشتر در چارچوب تداعی‌های متخصص و مجرب معنا یافته است، درحالی‌که نتوانسته با مفاهیمی مانند کارآمدی پیوندی محکم برقرار کند.

این وضعیت تا حد زیادی می‌تواند نتیجه تبلیغات انتخاباتی جریان‌های مخالف، تصویر برند شکل گرفته از گذشته و دوگانه سیاسی میان جلیلی و پزشکیان باشد. به نظر می‌رسد که اگر این دوگانه تغییر می‌یافت، تداعی‌های مرتبط با هر یک از این شخصیت‌ها نیز تا حدی دگرگون می‌شدند. به‌طور مشخص، هرچند تعداد تداعی‌های مثبت پزشکیان نسبت به تداعی‌های منفی او کمتر است، اما به نظر می‌رسد که این تداعی‌های مثبت به دلیل انسجام و هم‌پوشانی بالا، از قدرت بیشتری برخوردارند و در چارچوب دوگانه جلیلی - پزشکیان، برجسته‌تر شده‌اند. در مقابل، تداعی‌های منفی پزشکیان در این دوگانه در مقایسه با تداعی‌های منفی جلیلی از شدت و تأثیر کمتری برخوردار بوده‌اند. همچنین، انسجام نسبی در تداعی‌های مثبت پزشکیان و تکرار آنها می‌تواند سبب افزایش قدرت این تداعی‌ها در فضای عمومی شود، درحالی‌که در مورد جلیلی، برجسته‌شدن تداعی‌های منفی مانند تندروی و اطرافیان تندرو، ممکن است بر تأثیرگذاری تداعی‌های مثبت او سایه بیفکند و برند سیاسی‌اش را در نگاه برخی اقشار جامعه با چالش مواجه کند.

بحث و نتیجه‌گیری

علاوه بر تأثیر تداعی‌های مثبت و منفی در برندهای سیاسی، باید توجه داشت که عوامل مختلفی در تعیین نتیجه یک رقابت انتخاباتی نقش دارند. متغیرهایی نظیر گرایش‌های قومی - محلی، انسجام یا پراکندگی پایگاه اجتماعی، میزان نفوذ رسانه‌ای و همچنین

شرایط اجتماعی و اقتصادی کلان، می‌توانند بر ادراک عمومی از نامزدها و در نهایت بر نتیجه انتخابات اثر بگذارند. از جمله مواردی که می‌تواند تداعی‌های برند را تقویت یا تضعیف کند، گفتمان غالب در جامعه و برداشت عمومی از مسائلی نظیر سیاست خارجی، اقتصاد، عدالت اجتماعی و نقش دولت در اداره کشور است. در این میان، وجود انگاره‌هایی مانند لزوم تعامل یا تقابل با غرب، سیاست‌های اقتصادی حمایتی یا لیبرالی، و همچنین نقش احزاب و گروه‌های سیاسی می‌تواند به شکل‌گیری ذهنیت جمعی درباره یک شخصیت سیاسی کمک کند.

در مقایسه دو برند سیاسی بررسی شده، وضعیت تداعی‌ها از جنبه‌های مختلفی قابل تحلیل است. برند آقای جلیلی علی‌رغم برخورداری از تداعی‌های مثبت متعدد، نتوانسته از اثرگذاری تداعی‌های منفی بکاهد. در واقع، تداعی‌هایی مانند «تندروی» و «اطرافیان تندرو» از چنان قدرتی برخوردار بوده‌اند که بخشی از تداعی‌های مثبت او را تحت الشعاع قرار داده‌اند. از سوی دیگر، برند آقای پزشکیان اگرچه شامل تداعی‌های منفی بیشتری در نسبت با تداعی‌های مثبت است، اما تداعی‌های منفی او چندان مخرب نبوده و در دوگانه رقابتی شکل گرفته، نتوانسته بر درک عمومی از برند وی غلبه کند. این امر می‌تواند ناشی از انسجام تداعی‌های مثبت او یا ضعف تبلیغات رقبا در برجسته‌سازی نقاط ضعف وی باشد.

از سوی دیگر، یکی از مهم‌ترین معیارهای اثرگذاری تداعی‌های برند، میزان همخوانی آنها با نیازها و انتظارات مخاطبان در مقطع زمانی مشخص است. اگر یک ویژگی شخصیتی یا یک تداعی برند بتواند با دغدغه‌های عمومی جامعه همسو باشد، می‌تواند بر سایر تداعی‌ها غلبه کرده و تصویر برند را به نفع خود تغییر دهد. به عنوان مثال، در شرایطی که جامعه به دنبال ثبات اقتصادی و کارآمدی است، تداعی «برنامه‌محوری» می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در ترجیحات رأی‌دهندگان ایفا کند، در حالی که در فضایی که مطالبه عدالت اجتماعی اولویت دارد، تداعی «مردمی بودن» یا «عدالت‌خواهی» می‌تواند در ذهنیت عمومی پررنگ‌تر شود.

با این حال، پرسش مهمی که در نگاه نخست ممکن است مطرح شود آن است که با وجود برخورداری برند آقای جلیلی از تداعی‌های مثبت متعدد، چرا این نامزد در رقابت

نهایی موفق به پیروزی نشد؟ پاسخ به این سؤال در چارچوب بازاریابی سیاسی و تحلیل تداعی‌های برند، در گرو درک نسبی و موقعیتی این تداعی‌هاست. به عبارت دیگر، اثرگذاری یک تداعی نه به صورت مطلق، بلکه در تقابل با تداعی‌های رقیب و در متن فضای اجتماعی-سیاسی انتخابات شکل می‌گیرد. در مورد آقای جلیلی، اگرچه برخی تداعی‌های مثبت نظیر «ثبات»، «پایبندی به اصول» و «مبارزه با فساد» در برند وی پررنگ بودند، اما این تداعی‌ها نتوانستند با دغدغه‌های ملموس‌تر و روزمره مخاطبان در زمینه «کارآمدی»، «گفت‌وگوپذیری» و «اعتدال» همخوان شوند. در مقابل، برند آقای پزشکیان گرچه واجد ضعف‌هایی در برخی مؤلفه‌ها بود، اما به واسطه برجسته‌شدن تداعی‌هایی چون «مردمی بودن»، «پرهیز از افراط»، و «کارآمدی اجرایی»، توانست با اولویت‌های ذهنی رأی‌دهندگان در مقطع انتخابات هم‌افق گردد. بنابراین، بازاریابی سیاسی و تحلیل برند، نه صرفاً در شناسایی نقاط قوت و ضعف مطلق هر برند، بلکه در تحلیل میزان انطباق این تداعی‌ها با انتظارات جمعی و شرایط اجتماعی-سیاسی زمانه معنا می‌یابد.

نهایتاً، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تداعی‌های برند شخصیت‌های سیاسی در خلأ شکل نمی‌گیرند، بلکه در بستر تعاملات اجتماعی، رسانه‌ای و رقابت‌های انتخاباتی به‌ویژه در یک فضای دو قطبی می‌تواند تقویت یا تضعیف شوند. از این‌رو، شناخت دقیق این تداعی‌ها و نحوه اثرگذاری آنها بر تصمیمات سیاسی مخاطبان، می‌تواند در تحلیل رفتار انتخاباتی و آینده‌پژوهی روندهای سیاسی نقش مهمی ایفا کند.

یادداشت‌ها

1. Reeves
2. Collins
3. Pich
4. David Ogilvy
5. Brand image
6. Brand association
7. Adaptive Control of Thought
8. Anderson
9. Favourability
10. Strength
11. Uniqueness

کتابنامه

- بخشی زاده برج، کبری؛ رجائی، محسن و بشیرپور، مهدی (۱۳۹۹). «نگاشت شبکه تداویات برند پیام‌رسان‌های داخلی (مورد مطالعه: پیام‌رسان سروش)». *فصلنامه مدیریت برند*. ۷ (۲۱). ۳-۴۳.
- ترکستانی، محمد صالح؛ جاهدی، پدram؛ و دین‌پرست، فائز (۱۴۰۰). نگاشت شبکه تداوی‌های برند گفتمانی اصول‌گرایی و اصلاح‌طلبی. *مدیریت بازرگانی*. ۱۳ (۲). ۳۸۳-۳۶۲.
- خدادادحسینی، سید حمید و رضوانی، مهران (۱۳۹۹). *مدیریت جامع برند (مکاتب، ارزش‌گذاری و توسعه برند ملی)*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دهدشتی‌شاهرخ، زهره و بشیرپور، مهدی (۱۳۹۸). نگاشت شبکه ادراکی بانک خاورمیانه با استفاده از نقشه مفهومی برند. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ۱۴ (۵۳). ۸۹-۱۰۸.
- سیفی، محسن؛ خوش‌فطرت، عاطفه و غدیری، زهرا (۱۳۹۸). *دانشنامه برند*. تهران: گسترش علوم پایه.
- لبافی، سمیه و جاهدی، پدram (۱۴۰۰). نگاشت شبکه تداوی‌های برند ایران‌داک از دیدگاه ذی‌نفعان. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*. ۲ (۳۷). ۳۸۶-۳۶۳.
- Cassara, M. (2021). Concept mapping: an andragogy suited for facilitating education of the adult millennial learner. In *How-to Guide for Active Learning* (pp. 67-83). Cham: Springer International Publishing.
- Chen, T. Y., Yeh, T. L., & Jheng, W. S. (2013). Factors influencing brand association. *African Journal of Business Management*. 7 (19). 1914.
- Cheng- Hsui Chen, A. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of product & brand management*. 10 (7). 439-451.
- Collins, N. (2020). Campaigning by Human Branding: Associating with American Presidents. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*. 13. 495-515.
- David, A. (1991). Aaker. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. New York: The Free Press.
- Du Plessis, C., D'Hooge, S., & Sweldens, S. (2024). The science of creating brand associations: A continuous trinity model linking brand associations to learning processes. *Journal of Consumer Research*. 51 (1). 29-41.
- Johansson, U., Koch, C., Varga, N., & Zhao, F. (2018). Country of ownership change in the premium segment: Consequences for brand image. *Journal of Product and Brand Management*. 27(7). 871-883.

- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of marketing research*. 43 (4). 549-563.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*.
- Korchia, M. (2006). *The Effects of Brand Associations on Brand Equity, Subjective Knowledge, and Brand Interest*. In Proceedings of the American Marketing Association Conference (Vol. 17).
- Pich, C., & Newman, B. I. (2020). Evolution of Political Branding: Typologies, Diverse Settings and Future Research. *Journal of Political Marketing*. 19 (1–2). Article 1–2.
- Pich, C., Dean, D., & Punjaisri, K. (2016). Political brand identity: An examination of the complexities of Conservative brand and internal market engagement during the 2010 UK General Election campaign. *Journal of Marketing Communications*. 22 (1). 100-117.
- Reeves, P., de Chernatony, L., & Carrigan, M. (2006). Building a political brand: Ideology or voter-driven strategy. *Journal of Brand Management*. 13 (6). 418-428.
- Smith, G., & French, A. (2011). Measuring the changes to leader brand associations during the 2010 election campaign. *Journal of Marketing Management*. 27 (7–8). 718–735.
- Srinivasan, V., Park, C. S., & Chang, D. R. (2005). An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science*. 51 (9). 1433–1448.
- Bakhshizadeh Borj, Kobri; Rajaei, Mohsen and Bashirpour, Mehdi (2019). “Mapping the Brand Association Network of Domestic Messengers (Case Study: Soroush Messenger). *Quarterly Journal of Brand Management*. 7 (21). 3-43. (In Persian)
- Turkestani, Mohammad Saleh; Jahedi, Pedram; and Dinparast, Faez (2019). Mapping the Discursive Brand Association Network of Fundamentalism and Reformism. *Business Administration*. 13 (2). 362-383. (In Persian)
- Khodadhosseini, Seyed Hamid and Rezvani, Mehran (2019). *Comprehensive Brand Management (Schools, Valuation and Development of National Brands)*. Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)
- Dehdashti-Shahrukh, Zohreh and Bashirpour, Mehdi (2019). Mapping the Perceptual Network of the Middle East Bank Using a Brand Concept Map. *Iranian Journal of Management Sciences*. 14 (53). 89-108. (In Persian)
- Seifi, Mohsen; Khoshfitrat, Atefeh and Ghadiri, Zahra (2019). *Brand Encyclopedia*. Tehran: Gostaresh Ulum Baaza. (In Persian)
- Labafi, Somayeh and Jahedi, Pedram (2019). Mapping the Irandoc Brand Association Network from the Stakeholder Perspective. *Journal of Information Processing and Management*. 2 (37). 363-386. (In Persian)



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 18, No. 4 (Serial 42) Winter 2025

A Model for Corporate Venture Capital Design Using Thematic Analysis

Mojtaba Nasrollahi Nasab *

Ahmad Shabani **

Seyed Soroush Ghazi Nouri Naein ***

Amir Khoramishad ****

Received: 10/03/2025

Accepted: 18/07/2025

Abstract

Rapid technological advancements and shifts in the business environment are driving companies towards innovation and enhanced competitiveness. In this context, Corporate Venture Capital (CVC) is recognized as a strategic tool to facilitate innovation and sustainable growth, involving minority investments by large corporations in startups. Successful CVC implementation faces numerous challenges, including balancing strategic and financial objectives. This research aims to design a model for structuring and organizing CVC within parent companies.

The research methodology is based on thematic analysis, combining empirical data (expert interviews) and a review of existing research. The resulting model is a decision-support framework built upon 13 key components across four dimensions: structural, investment strategy, human capital, and organizational interactions. This model is grounded in contingency logic, offering 58 decision-making options to enable customization based on each parent company's objectives, maturity level, structure, and organizational culture. This framework, by considering local nuances, provides practical guidance for managers and policymakers, and by offering a cohesive and actionable framework, it helps fill existing gaps in CVC literature and enhance organizational capabilities in innovation management.

Keywords

Corporate Venture Capital; Open Innovation; Strategic Objectives; Startup; Thematic Analysis.

* Master's student at Imam Sadiq University, Tehran, Iran (corresponding author).

m.nasrollahinasab@gmail.com

0009-0004-0330-3135

** Associate Professor, Department of Economics, Faculty of Islamic Studies and Economics, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

a.shabani@isu.ac.ir

0009-0001-1812-0233

*** Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

ghazinoori@gmail.com

0000-0001-6356-0257

**** Master's student in Industrial Engineering, Faculty of Industrial Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran.

a.khorramishad@yahoo.com

0000-0001-6356-0257

الگوی برای طراحی سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی به روش تحلیل مضمون

مجتبی نصراللهی نسب *

احمد شعبانی **

سید سروش قاضی نوری ***

امیر خرمی شاد ****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۴۰ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

چکیده

تحولات سریع فناوری و تغییرات محیط کسب و کار، شرکت‌ها را به سمت نوآوری و ارتقای رقابت‌پذیری سوق داده است. در این میان، سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (سی‌وی‌سی) به عنوان ابزاری استراتژیک برای تسهیل نوآوری و رشد پایدار شناخته می‌شود که شامل سرمایه‌گذاری اقلیتی شرکت‌های بزرگ در استارت‌آپ‌ها است. اجرای موفق سی‌وی‌سی با چالش‌های متعددی از جمله ایجاد تعادل میان اهداف استراتژیک و مالی همراه است. هدف این پژوهش، طراحی یک الگو برای ساختاردهی و سازمان‌دهی سی‌وی‌سی در شرکت‌های مادر است.

روش‌شناسی پژوهش مبتنی بر تحلیل مضمون است که از ترکیب داده‌های میدانی (مصاحبه با خبرگان) و بررسی تحقیقات بهره گرفته است. الگوی نهایی، یک چارچوب پشتیبان تصمیم‌گیری است که بر ۱۳ مؤلفه کلیدی در چهار بُعد ساختاری، راهبرد سرمایه‌گذاری، سرمایه انسانی و تعاملات سازمانی بنا شده است. این الگو بر منطق اقتضایی استوار بوده و با ۵۸ گزینه تصمیم‌گیری، امکان سفارشی‌سازی بر اساس اهداف، بلوغ، ساختار و فرهنگ سازمانی هر شرکت مادر را فراهم می‌کند. این چارچوب، با در نظر گرفتن ملاحظات بومی، راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران است و با ارائه یک چارچوب منسجم و عملیاتی، به پر کردن شکاف‌های ادبیات حوزه CVC و ارتقای توانمندی سازمان‌ها در مدیریت نوآوری کمک می‌کند.

واژگان کلیدی

سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی؛ نوآوری باز؛ اهداف استراتژیک؛ تحلیل مضمون.

* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

m.nasrollahinasab@isu.ac.ir

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

a.shabani@isu.ac.ir

*** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ghazinoori@gmail.com

**** دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران.

a.khorramishad@yahoo.com

مقدمه

در دنیای کسب و کار امروز، تغییرات پرشتاب فناوری و تحولات بی‌وقفه بازار، شرکت‌های بزرگ را با چالشی حیاتی مواجه ساخته است: چگونه می‌توانند همگام با این تغییرات باقی بمانند و از فرصت‌های نوآورانه بهره‌برداری کنند؟ در این راستا، سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (سی‌وی‌سی) به‌عنوان یکی از پاسخ‌های پیشرو به این چالش‌ها شناخته شده است. سی‌وی‌سی به‌عنوان پلی میان شرکت‌های بزرگ و استارت‌آپ‌ها عمل می‌کند و از طریق سرمایه‌گذاری در سهام اقلیت استارت‌آپ‌ها، نوآوری و رقابت‌پذیری شرکت‌های بزرگ را تقویت می‌کند.

سی‌وی‌سی به‌عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک نوآوری باز، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا از دانش خارجی بهره‌برداری کرده و ظرفیت‌های نوآوری خود را افزایش دهند. این نوع سرمایه‌گذاری، نه تنها روشی برای دستیابی به فناوری‌های جدید، بلکه راهکاری برای ایجاد ارزش استراتژیک است (Pinkow & Iversen, 2020). تحقیقات نشان داده‌اند که سی‌وی‌سی می‌تواند نرخ نوآوری شرکت‌های سرمایه‌گذار را از طریق افزایش ظرفیت جذب دانش و بهبود پیکربندی دانش موجود و جدید ارتقاء دهد (Gabriel, 2021). آمارهای جهانی نیز نشان می‌دهند که توجه به سی‌وی‌سی در کشورهای مختلف، به‌ویژه در میان شرکت‌های بزرگ، رو به افزایش است؛ به‌عنوان نمونه، گوگل ونچرز در سال‌های اخیر میلیاردها دلار در استارت‌آپ‌ها سرمایه‌گذاری کرده و نقش بسزایی در تقویت نوآوری در صنایع مختلف ایفا کرده است (CBInsights, 2023).

با این حال، شرکت‌های بزرگ هنگام ورود به حوزه سی‌وی‌سی با چالش‌های متعددی مواجه می‌شوند که بعضاً به شکست می‌انجامد (Gabriel, 2021). این نوع سرمایه‌گذاری به دلیل ماهیت پویا و پرریسک خود، غالباً با فرهنگ و ساختارهای سنتی شرکت‌های بزرگ که بر ثبات و استانداردسازی تأکید دارند، تضاد دارد. سی‌وی‌سی همچنین در مقایسه با صندوق‌های مستقل سرمایه‌گذاری خطرپذیر (وی‌سی)، از نظر اهداف، سطح استقلال و مدیریت منابع تفاوت‌های اساسی دارد که نیازمند طراحی رویکردهای خاص مدیریتی است (Mussalo, 2019). علاوه بر این، تعامل شرکت‌های بزرگ با استارت‌آپ‌های کوچک که دارای اهداف و فرهنگ‌های متفاوتی هستند، مستلزم رویکردی

متمایز است (Pinkow & Iversen, 2020). چالش‌هایی مانند سندروم «در اینجا اختراع نشده است» که در آن ایده‌ها و دانش خارجی توسط کارکنان شرکتی رد می‌شود، نیز می‌تواند در این مسیر ظهور کند (Pinkow and Iversen, 2020). در چنین شرایطی، واحدهای سی‌وی‌سی با هدف پر کردن این شکاف و هم‌راستا کردن منطق نوآورانه استارت‌آپ‌های سرمایه‌پذیر با نیازها و الزامات شرکت مادر طراحی شده‌اند (Schückes et al., 2025).

سی‌وی‌سی به‌عنوان ابزاری راهبردی برای نوآوری و رشد شرکت‌های مادر، نیازمند طراحی الگویی است که بتواند میان اهداف استراتژیک و مالی تعادل برقرار کند. در حقیقت، گوناگونی در عملکرد سی‌وی‌سی را می‌توان تا حد زیادی به تنوع گسترده در تنظیمات سازمانی و ناهمگونی واحدهای سی‌وی‌سی نسبت داد (Schückes et al., 2025). انتخاب الگوی صحیح نه تنها بر موفقیت سرمایه‌گذاری‌ها اثرگذار است، بلکه بر نحوه ادغام فناوری‌های جدید و ایجاد هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف شرکت مادر نیز تأثیر دارد. از این رو، طراحی الگوی مناسب برای سی‌وی‌سی باید به نحوی باشد که بتواند به‌طور هم‌زمان چابکی، هم‌راستایی با استراتژی‌های شرکت مادر و بهینه‌سازی تعاملات داخلی و خارجی را تضمین کند. مدیریت ارتباط سازمانی مؤثر میان واحد سی‌وی‌سی و شرکت مادر برای مدیران سی‌وی‌سی حیاتی است؛ نه تنها به منظور بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های شرکت مادر، بلکه برای مدیریت انتظارات و استخراج ارزش برای شرکت مادر که شرط بقای بلندمدت و موفقیت واحد سی‌وی‌سی است (Schückes et al., 2025).

بنابراین، چگونگی طراحی ساختار، سازوکار و سازماندهی سی‌وی‌سی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و الگوی آن باید متناسب با اهداف و شرایط شرکت مادر طراحی و سفارشی‌سازی شود. با توجه به حجم قابل توجه سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی در دنیا و همچنین حجم فزاینده آن طی چند سال اخیر در ایران، هدف این مقاله طراحی الگویی برای سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی در شرکت‌های مادر است. این تحقیق تلاش می‌کند به پرسش‌های اساسی زیر در زمینه الگوی سی‌وی‌سی پاسخ دهد:

مؤلفه‌های تصمیم‌گیری در زمینه طراحی الگوی سی‌وی‌سی چیست؟

گزینه‌های تصمیم‌گیری مرتبط با مؤلفه‌های مذکور کدامند؟
الگوی سی‌وی‌سی چگونه است؟

از آنجا که این تحقیق از نوع کیفی است، پیش‌بینی خاصی در مورد نتایج و پاسخ‌ها صورت نگرفته و لذا این تحقیق فرضیه‌ای ندارد.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی به سرمایه‌گذاری سهام اقلیتی توسط شرکت‌های بزرگ در استارت‌آپ‌ها اطلاق می‌شود که علاوه بر اهداف مالی، به ارتقای نوآوری و تحقق اهداف استراتژیک نیز کمک می‌کند (Dushnitsky, 2012). این نوع سرمایه‌گذاری به‌عنوان ابزاری برای دسترسی به نوآوری‌های خارجی از طریق شبکه‌ها و همکاری‌ها شناخته می‌شود و معمولاً در کنار استراتژی‌های مکملی چون اتحادها و اکتساب‌ها قرار می‌گیرد (Pinkow & Iversen, 2020). برای شرکت‌های سرمایه‌گذار، سی‌وی‌سی فرصتی برای بهره‌برداری از نوآوری‌های جدید است، درحالی‌که از منظر استارت‌آپ‌ها، این سرمایه‌گذاری منبعی برای تأمین مالی و رشد به شمار می‌آید (Gabriel, 2021). باوجود این مزایا، سی‌وی‌سی با چالش‌هایی همچون ریسک بالا و عدم تقارن اطلاعاتی مواجه است که می‌توان آنها را با استفاده از تخصص و تجربه کاهش داد (Mussalo, 2019).

شکل‌گیری سی‌وی‌سی به عوامل داخلی مانند ظرفیت جذب فناوری و عوامل خارجی همچون تغییرات تکنولوژیکی و رقابت شدید وابسته است (Kötting, 2018). به‌طور خاص، سی‌وی‌سی به‌عنوان یک روش مقرون‌به‌صرفه برای اکتشاف فناوری و نوآوری‌های جدید با هزینه و ریسک محدود شناخته می‌شود و به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت به نوآوری‌های جدید دست یابند (Dushnitsky & Lenox, 2006). این ویژگی‌ها سی‌وی‌سی را به ابزاری استراتژیک تبدیل می‌کند که نه تنها به شرکت‌ها در استفاده از نوآوری‌های خارجی کمک می‌کند، بلکه آنها را در جهت پذیرش تغییر و کاهش مقاومت در برابر نوآوری هدایت می‌کند (Ladnar & Zureck, 2019).

از منظر اقتصادی، سی‌وی‌سی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا چالش‌های تحقیق و توسعه داخلی را کاهش داده و در برابر تغییرات سریع بازار و فناوری واکنش سریع‌تری داشته باشند (Ladnar & Zureck, 2019). علاوه بر این، شرکت‌های جوان‌تر به دلیل ساختار

انعطاف پذیرتر و کم تراکم تر بودن، تمایل بیشتری به پذیرش سی وی سی دارند، درحالی که شرکت های بزرگ تر ممکن است به دلیل ساختارهای قدیمی و ریسک گریزی انگیزه کمتری برای این نوع سرمایه گذاری نشان دهند. بااین حال، استفاده از سی وی سی به آنها این امکان را می دهد که به نوآوری های خارجی دست یابند و در برابر تغییرات بازار و فناوری واکنش بهتری نشان دهند.

درمجموع، سی وی سی به عنوان یک ابزار استراتژیک نه تنها به رشد و نوآوری کمک می کند، بلکه فرهنگ سازمانی را به سمت پذیرش تغییر هدایت کرده و به شرکت ها در حفظ مزیت رقابتی خود کمک می کند. طراحی و پیاده سازی مراحل سی وی سی، از تعیین اهداف استراتژیک تا فرآیندهای عملیاتی پیش از سرمایه گذاری و مدیریت پس از آن، نقش حیاتی در موفقیت آن دارد و همکاری و هماهنگی بین این مراحل می تواند منجر به نوآوری های استراتژیک و رشد پایدار در بلندمدت شود.

در راستای درک عمیق تر و ساختارمندتر موضوع، مرور و بررسی مطالعات پیشین در حوزه سرمایه گذاری خطرپذیر، اعم از سرمایه گذاری خطرپذیر سنتی (وی سی) و سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. مطالعات انجام شده در این زمینه، زوایای مختلف این پدیده را مورد واکاوی قرار داده اند و تلاش نموده اند تا چارچوب ها و مدل های گوناگونی را برای ایجاد و مدیریت اثربخش آن ارائه نمایند (جدول شماره (۱)).

جدول (۱): پیشینه تحقیق

موضوع	نویسندگان و سال انتشار
مبانی و فرآیند سرمایه گذاری خطرپذیر: تشریح مراحل ایجاد نهاد وی سی و تصمیم گیری های کلیدی در فرآیند سرمایه گذاری و مدیریت پرتفوی (به عنوان چارچوب پایه ای)	برکلی و همکاران (۲۰۰۱)، گومپرز و لرنر (۲۰۰۱)
ساختار سازمانی و تعاملات سی وی سی: بررسی نحوه سازماندهی واحدهای سی وی سی، روابط آنها با بخش های مختلف شرکت مادر و	مگنوس شوکس و همکاران (۲۰۲۵)، استرولائف و وانگ (۲۰۲۱)، کیکه (۲۰۲۱)، ساجدک و برومر (۲۰۲۰)، هانسون و ویزمان (۲۰۲۴)

موضوع	نویسندگان و سال انتشار
پیچیدگی های انتخاب ساختار بهینه برای نوآوری.	
اهداف استراتژیک سی‌وی‌سی و نقش در نوآوری باز: بررسی انگیزه‌های استراتژیک سی‌وی‌سی، چگونگی استفاده از آن برای تعامل با اکوسیستم نوآوری، کسب مزیت رقابتی و همسویی ساختار حاکمیتی با اهداف.	چیانگ (۲۰۱۸)، آلن و هوورت (۲۰۰۷)، مولا، آوتیو و موری (۲۰۰۳)، پینکو و ایورسن (۲۰۲۰)، مورو (۲۰۲۵)، کوهوت، آلفانگر و لکر (۲۰۲۱)
طراحی مدل سی‌وی‌سی و ابعاد کلیدی آن: معرفی انواع ساختارها، بررسی عوامل مهم در طراحی یک مدل سی‌وی‌سی اثربخش و تفاوت‌های ساختاری و چالش‌های سنجش عملکرد.	ون‌کاتورن و همکاران (۲۰۲۴)، مارکوس شرودر (۲۰۲۱)، لدنار و زورک (۲۰۱۹)، فری و کانباخ (۲۰۲۳)، ورهون (۲۰۱۸)، پودسیادوو (۲۰۲۴)
چالش‌ها و موانع پیش روی سی‌وی‌سی: بررسی مسائل و مشکلاتی که شرکت‌ها در پیاده‌سازی و مدیریت سی‌وی‌سی با آن مواجه می‌شوند از جمله موانع فرهنگی، سازمانی و تنش‌های ذاتی در سی‌وی‌سی.	تپو و وستنهاگن (۲۰۰۹)، ماوسون (۲۰۲۰)، گاد (۲۰۲۲)، جنون و مولا (۲۰۲۲)
عملکرد مالی و ارزش‌آفرینی سی‌وی‌سی: ارزیابی تأثیر سی‌وی‌سی بر شاخص‌های مالی و ارزش کلی شرکت مادر.	دوشنیتسکی و لنوکس (۲۰۰۶)، زهرا و هایتون (۲۰۰۸)، وادوا و کوتا (۲۰۰۶)
عوامل سازمانی و فردی مؤثر بر عملکرد سی‌وی‌سی: بررسی نقش فرهنگ سازمانی، سیستم‌های جبران خدمت، ویژگی‌های تیم سی‌وی‌سی و اولویت‌بندی عوامل موفقیت در محیط‌های نوآورانه.	گابا و داکو (۲۰۱۲)، سویتاریس، زربیناتی و لیو (۲۰۱۲)، بنسون و زیدونیس (۲۰۰۹)، ناریانان (۲۰۲۴)
مطالعات موردی و عوامل موفقیت سی‌وی‌سی: بررسی پژوهش‌هایی که به دنبال شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های سی‌وی‌سی در شرایط مختلف هستند.	اوگتو (۲۰۱۹)، فیشر (۲۰۲۱)، غضنفری و دیگران (۱۳۹۸)

موضوع	نویسندگان و سال انتشار
بررسی های جامع و دیدگاه های کلی در مورد سی وی سی و نقش آن در نوآوری: شامل مطالعاتی که به صورت کلی به ابعاد مختلف سی وی سی پرداخته اند، تمایزات مفهومی آن را بررسی می کنند و همچنین به مدل های فرآیندی و چرخه عمر سی وی سی در راستای قابلیت نوآوری و کسب اطلاعات می پردازند.	داگبادجی، گایلی و شوینباخر (۲۰۱۵)، چزبرو (۲۰۰۲)، نپ، مینشال و پرابرت (۲۰۰۹)، کن (۲۰۰۰)، مراد زاده انگیزی و زرنندی (۱۳۹۷)، یانگ، نارایانان و زهرا (۲۰۰۹)، آنوخین، وینست و اوغازی (۲۰۱۶)، هیل و همکاران (۲۰۰۹)، هیل و بیرکینشاو (۲۰۰۸)، بورگلمان و سریده هاران (۲۰۲۱)، ما (۲۰۱۶)

منبع: یافته های پژوهش

در حوزه وی سی، مطالعه برکلی و همکاران (۲۰۰۱) و گومپرز و لرنر (۲۰۰۱) به تشریح گام های کلیدی در فرآیند شکل گیری و مدیریت نهاد وی سی پرداخته اند، اما این چارچوب بر نهادهای مستقل وی سی متمرکز است و تفاوت های سی وی سی در دل یک شرکت مادر را پوشش نمی دهد.

در خصوص سی وی سی، پژوهش های متعددی ابعاد گوناگون آن را بررسی کرده اند. مگنوس شوکس و همکاران (۲۰۲۵)، استربولائف و وانگ (۲۰۲۱) و کیکه (۲۰۲۱) به ساختار سازمانی و تعاملات سی وی سی پرداخته اند؛ به طور خاص، شوکس و همکاران (۲۰۲۵) به سازماندهی واحدهای سی وی سی برای عملکرد نوآورانه بهینه از طریق «حائل سازی» و «پل سازی» جهت مدیریت تناقضات داخلی تمرکز دارند. چیانگ (۲۰۱۸)، آلن و هوورت (۲۰۰۷)، ماولا، آوتیو و موری (۲۰۰۳) و پینکو و ایورسن (۲۰۲۰) اهداف استراتژیک سی وی سی و نقش آن در نوآوری باز را واکاوی کرده اند؛ همچنین چیانگ (۲۰۱۸) بر چالش های سنجش دقیق ارزش استراتژیک و فقدان روش های استاندارد در این زمینه تأکید دارد. ون کاتورن و همکاران (۲۰۲۴)، مارکوس شرودر (۲۰۲۱)، لدنار و زورک (۲۰۱۹) و فری و کانباخ (۲۰۲۳) بر طراحی مدل سی وی سی و ابعاد کلیدی آن متمرکز بوده اند؛ لدنار و زورک (۲۰۱۹) بر اهمیت انطباق ساختار سی وی سی با بلوغ و اهداف شرکت مادر و توصیه به ترکیب سرمایه گذاری مستقیم و غیرمستقیم برای کارایی و یادگیری بیشتر تأکید می کنند. فری و کانباخ (۲۰۲۳) نیز ابعاد طراحی برنامه های سی وی سی شامل مدیریت رابطه سازمانی، نیروی انسانی و مدل عملیات را بررسی

کرده‌اند. کیکه (۲۰۲۱) معماری سازمانی سی‌وی‌سی را در بنگاه‌های کالایی تبیین نموده و روابط واحد سی‌وی‌سی با واحدهای کسب‌وکار مختلف را با جزئیات بیشتری بررسی کرده است. استربولائف و وانگ (۲۰۲۱) به تحلیل ساختار سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری در واحدهای سی‌وی‌سی شرکت‌های بزرگ آمریکایی پرداخته‌اند.

ساجدک و برومر (۲۰۲۰) دریافتند که برتری ساختاری خاصی در سی‌وی‌سی برای نوآوری شرکت مادر وجود ندارد و تجربه سرمایه‌گذاری عامل تعدیل‌کننده است که پیچیدگی طراحی ساختاری را نشان می‌دهد. گید (۲۰۲۲) بر لزوم بازنگری در سی‌وی‌سی، به‌ویژه برای فناوری‌های عمیق و تبدیل آن از «بازوی یادگیری» به «بازوی پیش‌برنده نوآوری» تأکید دارد و موانع سازمانی، فرهنگی و انسانی را عامل ناکامی می‌داند. هانسون و ویزمان (۲۰۲۴) نشان دادند که عوامل نوآوری لزوماً پیش‌بینی‌کننده ساختار سی‌وی‌سی نیستند و عوامل استراتژیک و مالی نقش مهم‌تری در طراحی آن ایفا می‌کنند. پودسیادوو (۲۰۲۴) به چالش‌های اندازه‌گیری موفقیت سی‌وی‌سی و نبود معیار واحد برای ارزیابی آن اشاره کرد که لزوم معیارهای دقیق‌تر برای طراحی بهینه را برجسته می‌سازد. ورهون (۲۰۱۸) صندوق‌ها و واحدهای سی‌وی‌سی را مقایسه کرد. مورو (۲۰۲۵) بر اهمیت همسویی ساختارهای حاکمیتی و اهداف سرمایه‌گذاری تأکید کرد. نارایانان (۲۰۲۴) عوامل موفقیت سی‌وی‌سی از جمله مدیر سرمایه‌گذاری را اولویت‌بندی کرد اما به نحوه طراحی سی‌وی‌سی بر اساس این عوامل نپرداخته است. کاهوت، آلفانگر و لکر (۲۰۲۱) به دشواری دستیابی همزمان به عملکرد مالی و تکنولوژیکی بالا اشاره کردند که چالش‌های طراحی سی‌وی‌سی چندمنظوره را برجسته می‌سازد. جئون و مائولا (۲۰۲۲) با شناسایی تنش‌های اصلی سی‌وی‌سی بر لزوم در نظر گرفتن این پیچیدگی‌ها در فرآیند طراحی تأکید کردند. بورگلمان و سریدهاران (۲۰۲۱) یک مدل فرآیندی برای تعامل سی‌وی‌سی با نوآوری داخلی ارائه دادند. در نهایت ما (۲۰۱۶) با بررسی چرخه عمر سی‌وی‌سی به ماهیت موقت و چرخه‌ای آن اشاره کرد که چالش‌هایی را در طراحی بلندمدت و پایدار سی‌وی‌سی ایجاد می‌کند.

با وجود بینش‌های ارزشمند ارائه شده توسط این مطالعات، هر یک عمدتاً بر جنبه‌های خاصی از سی‌وی‌سی تمرکز داشته‌اند و هیچ‌یک یک الگوی جامع برای طراحی

سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی از منظر تعیین مؤلفه‌های کلیدی تصمیم‌گیری و ارائه گزینه‌های متناظر با هر مؤلفه را ارائه نمی‌دهند. برای مثال، مطالعه برکلی و همکاران (۲۰۰۱) صرفاً بر نهادهای مستقل وی‌سی متمرکز است. گزارش ون‌کاتورن و همکاران (۲۰۲۴) و شرودر (۲۰۲۱) توصیفی اجمالی یا دسته‌بندی سطحی از مدل‌های سی‌وی‌سی ارائه می‌دهند که برای طراحی جامع کافی نیست. همچنین، پژوهش کیکه (۲۰۲۱) با وجود تمرکز بر معماری سازمانی، جامعیت لازم را ندارد و نکات مهمی مانند تأثیر سطح بلوغ شرکت مادر بر گزینه‌های تصمیم‌گیری (که توسط لدنار و زورک (۲۰۱۹) مطرح شده) را نادیده می‌گیرد.

ساجدک و برومر (۲۰۲۰) بر پیچیدگی طراحی ساختاری سی‌وی‌سی تأکید کرده‌اند زیرا هیچ برتری معناداری برای یک ساختار خاص در تأثیر بر نوآوری شرکت مادر وجود ندارد که نشان‌دهنده نیاز به بررسی عمیق‌تر عوامل فراتر از ساختار حقوقی در طراحی سی‌وی‌سی است. هانسون و ویزمان (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که عوامل مرتبط با نوآوری لزوماً پیش‌بینی‌کننده‌های قطعی ساختار سی‌وی‌سی نیستند و عوامل گسترده‌تری نظیر اهداف استراتژیک و مالی در طراحی آن دخیل‌اند. ورهون (۲۰۱۸) و مورو (۲۰۲۵) اگرچه به تفاوت ساختارها و همسویی حاکمیتی پرداخته‌اند، اما الگوی جامع برای طراحی سی‌وی‌سی ارائه نمی‌دهند. بورگلمان و سریدهاران (۲۰۲۱) بر تعامل سی‌وی‌سی با نوآوری داخلی تمرکز داشتند تا یک الگوی جامع طراحی.

بنابراین، شکاف اصلی موجود در پیشینه پژوهش، فقدان یک الگوی جامع و یکپارچه است که مؤلفه‌های کلیدی تصمیم‌گیری در طراحی سی‌وی‌سی را شناسایی کرده و گزینه‌های متنوعی را متناسب با شرایط و ویژگی‌های مختلف شرکت‌های مادر ارائه نماید. پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با شناسایی این مؤلفه‌ها و گزینه‌ها، و با در نظر گرفتن شرایط منحصربه‌فرد هر شرکت، الگوی اقتضایی و قابل سفارشی‌سازی برای طراحی سی‌وی‌سی ارائه دهد و بدین ترتیب، این خلأ مهم در ادبیات موضوع را پر کند.

۲. روش انجام تحقیق

در این تحقیق، به منظور پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق، از روش تحلیل مضمون و شبکه مضمون‌ها استفاده می‌شود. تحلیل مضمون به منظور شناسایی و استخراج مضامین

برجسته یک متن در سطوح مختلف انجام می‌شود، درحالی‌که شبکه مضامین به ساختاردهی و ترسیم این مضامین کمک می‌کند. شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین را به صورت نظام‌مند در سه دسته سازماندهی می‌کند: الف) مضامین اصلی که شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن هستند؛ ب) مضامین سازمان‌دهنده که از ترکیب و تلخیص مضامین اصلی به دست می‌آیند؛ ج) مضامین فراگیر که به عنوان مضامین سطح عالی، اصول کلی حاکم بر متن را به صورت یک کل دربرمی‌گیرند. در این راستا کدها از بررسی تحقیقات خارجی و داخلی مرتبط و مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان استخراج شدند و مضامین اصلی را تشکیل دادند. از مجموع ۵۸ مضمون اصلی استخراج شده، ۵۱ مضمون از بررسی متون و ۲۷ مضمون از مصاحبه با خبرگان به دست آمده‌اند که ۱۹ مورد از آنها بین هر دو منبع مشترک هستند. با توجه به معیار اشباع نظری، فرآیند مصاحبه در مرحله چهاردهم پایان یافت. این امر موجب اطمینان از جامعیت داده‌های گردآوری شده گردید. در نهایت، مضامین در قالب نقشه‌های شبکه‌ای ترسیم شدند که در آن، مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نمایش داده شد (Attride-Stirling, 2001).

برای سنجش روایی تحقیق حاضر، علاوه بر اینکه مضمون‌های فراگیر، سازمان‌دهنده و اصلی با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منابع مورد بررسی انتخاب شدند، نظریات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز در این خصوص لحاظ شده و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. همچنین از روش نمونه‌آوری برای روایت و شرح یافته‌ها استفاده شد. این فرآیند باعث شد که نتایج نهایی تحقیق از دقت و اعتبار بالاتری برخوردار باشند.

جدول (۲): مشخصات افراد مصاحبه شونده

ردیف	سازمان	جایگاه
۱	معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	مدیر ارشد
۲	صندوق نوآوری و شکوفایی	مدیر ارشد
۳	صندوق نوآوری و شکوفایی	مدیر ارشد
۴	صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي	مدیر ارشد
۵	صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي	مدیر ارشد
۶	صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي	مدیرعامل
۷	صندوق سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي	عضو هیأت مدیره
۸	دانشگاه	فعال وی سی و سی وی سی
۹	صندوق پژوهش و فناوری	مدیر ارشد
۱۰	صندوق پژوهش و فناوری	مدیرعامل
۱۱	صندوق پژوهش و فناوری	رئیس هیأت مدیره
۱۲	دانشگاه	عضو هیأت علمی و متخصص سی وی سی
۱۳	دانشگاه	عضو هیأت علمی و متخصص اقتصاد مالی
۱۴	شرکت بزرگ	مدیر ارشد سابق یکی از شرکت ها بزرگ

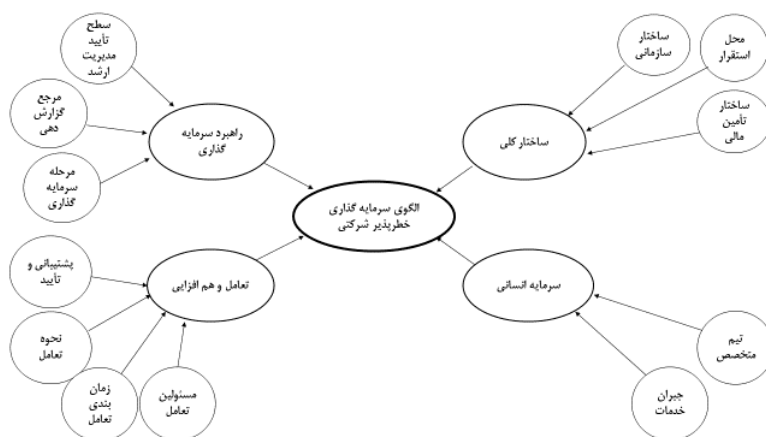
منبع: یافته های تحقیق

۳. تبیین مؤلفه ها و گزینه های تصمیم گیری سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي

طبق تحلیل مضمون ها، مؤلفه های کلان تصمیم گیری سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتي چهار بعد ساختار کلی، راهبرد سرمایه گذاری، سرمایه انسانی و تعامل و هم افزایی را شامل می شود. مطابق با شکل زیر، این مؤلفه های در کنار مضامین سازمان دهنده از جمله ساختار سازمانی، محل استقرار سی وی سی، ساختار تأمین مالی، سطح تأیید مدیریت ارشد، مرجع گزارش دهی سی وی سی، مرحله سرمایه گذاری، تیم متخصص سی وی سی، جبران خدمات، پشتیبانی و تأیید واحد کسب و کار، نحوه تعامل سی وی سی با واحد کسب و کار، زمان بندی تعامل سی وی سی با واحدهای کسب و کار، مسئول تعامل سی وی سی با واحد

کسب‌وکار و مسؤول تعامل واحد کسب‌وکار با سی‌وی‌سی شاکله اصلی الگوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی را تشکیل می‌دهند.

شکل (۱): ابعاد کلان الگوی سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی



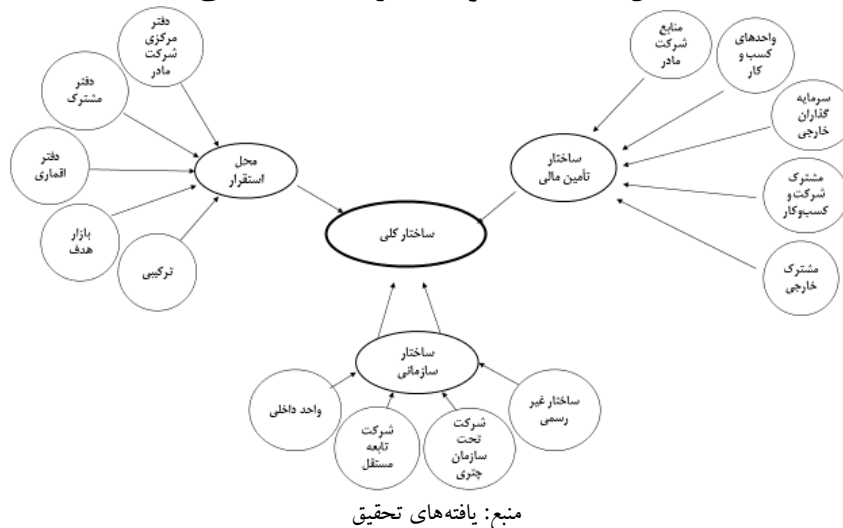
منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۱. ساختار کلی

ساختار کلی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی در پیکربندی سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (سی‌وی‌سی)، متشکل از سه بعد کلیدی ساختار سازمانی، محل استقرار و ساختار تأمین مالی است که فرآیندهای تصمیم‌گیری، تخصیص منابع و میزان انطباق سی‌وی‌سی با استراتژی‌های کلان شرکت مادر را جهت می‌دهد و به ارتقای چابکی، انسجام و کارایی سی‌وی‌سی منجر می‌شود.

نتیجه تحلیل مضمون‌های استخراج شده از منابع مختلف در رابطه با ساختار کلی، در قالب شبکه‌های مضمون‌ها در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۲): شبکه مضمون های مرتبط با ساختار کلی



ساختار سازمانی

آرایش سازمانی و تعامل سی‌وی‌سی با شرکت مادر، عملکرد و پویایی نوآورانه آن را تعیین می‌کند (Frey & Kanbach, 2023). سی‌وی‌سی می‌تواند به عنوان واحد داخلی شرکت مادر عمل کند که ضمن کاهش ریسک و هم‌راستایی با اهداف عملیاتی، احتمال محدود شدن نوآوری و استقلال آن وجود دارد (Strebulaev & Wang, 2021). شرکت تابعه مستقل بالاترین سرعت و چابکی نوآوری را دارد، اما با ریسک‌های فزاینده و نیاز به سازمان جدید مواجه است. رویکرد شرکت تابعه مستقل تحت سازمان چتری جدید، استقلال و پویایی نوآورانه را با پیوند استراتژیک به شرکت مادر حفظ کرده و از مزایای مقیاس‌پذیری بهره می‌برد (Kiecke, 2021). ساختار غیررسمی یا انعطاف‌پذیر، که شامل انجام وظایف سی‌وی‌سی در قالب یکی از واحدهای موجود شرکت مادر بدون ایجاد یک نهاد مستقل مشخص یا مشارکت غیرفعال شرکت مادر به عنوان شریک محدود در صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر خارجی است (Schroeder, 2021). این ساختار با حداقل الزامات در مراحل ابتدایی بلوغ سازمانی یا به منظور ارزیابی بازار سرمایه‌گذاری خطرپذیر استفاده می‌شود، اما به دلیل فقدان ساختار رسمی، مستعد ناکارآمدی و تضاد بوده و برای اهداف بلندمدت کافی نیست (Schückes et al., 2025).

محل استقرار سی‌وی‌سی

موقعیت مکانی سی‌وی‌سی بر تعامل با شرکت مادر، نوآوری، ادغام فناوری و ارتباط با اکوسیستم‌ها اثرگذار است. استقرار در دفتر مرکزی تعامل و هم‌راستایی را تسهیل می‌کند. استقرار مشترک با دفتر مرکزی و واحدهای کسب‌وکار استراتژیک موانع ارتباطی را کاهش داده و سرعت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. استقرار اقماری در اکوسیستم استارت‌آپی دسترسی به ایده‌های نوپهور، اهداف مالی و جذب کارکنان را تقویت می‌کند، اما روند سرمایه‌گذاری را کند و ریسک را افزایش می‌دهد (Kieke, 2021). استقرار در بازار هدف مزیت رقابتی ایجاد کرده و کشف نیازهای بازار و مقیاس‌پذیری را تسهیل می‌نماید. ساختار ترکیبی با استقرار انعطاف‌پذیر تیم‌ها، برای شرکت‌های بزرگ با اهداف چندگانه مناسب است، اما نیازمند هماهنگی دقیق است.

ساختار تأمین مالی

نحوه تأمین مالی سی‌وی‌سی بر عملکرد مالی و تعامل آن با شرکت مادر اثرگذار است. تأمین مالی از محل منابع شرکت مادر، سریع و قابل کنترل است، اما سی‌وی‌سی را به وضعیت مالی شرکت مادر وابسته می‌کند و می‌تواند موردی، سالانه یا چندساله باشد (Strebulaev & Wang, 2021). تأمین مالی از واحدهای کسب‌وکار داخلی برای شرکت‌های بزرگ مناسب است که در آن واحدها شریک محدود هستند (Chiang, 2018). جذب سرمایه از سرمایه‌گذاران خارجی منابع مالی را افزایش داده و ریسک داخلی را کاهش می‌دهد، اما چالش‌های کنترل استراتژیک و لزوم هم‌سویی با جبران خدمات مبتنی بر سود را دارد. تأمین مالی مشترک از شرکت مادر و واحدهای کسب‌وکار، تعادل بین اهداف استراتژیک و نیازهای عملیاتی را ایجاد کرده و تعهد دوطرفه را تقویت می‌کند (Kieke, 2021). تأمین مالی خودگردان سی‌وی‌سی برای استقلال مالی و تمرکز بر بازده مؤثر است، اما ممکن است نرخ موفقیت ادغام فناوری را کاهش دهد (Strebulaev & Wang, 2021). در نهایت، سرمایه‌گذاری مشترک با سرمایه‌گذاران خارجی در قالب مشارکت محدود با سرمایه‌گذاران متعدد انجام می‌شود (Schroeder, 2021). نمونه‌ای از جملات مرتبط با این مضمون‌ها عبارتند از:

سی‌وی‌سی الزاماً باید مستقل باشد؛ اما اینکه منابعش از کجا تأمین می‌شود بحثش فرق می‌کند. استقلال در همه چیز... بین می‌تونی حد بگذاری براش. در استراتژی سرمایه گذاری به‌نظم نباید (استقلال) داشته باشد چون وابسته است به نظر به هلدینگ مادر...

سطح استقلال سی‌وی‌سی مطابق با یک آیین‌نامه سرمایه‌گذاری (مصوب شرکت مادر یا همان مجمع سی‌وی‌سی) محدود می‌شود. مثلاً مشخص می‌شود تا چند ریال سی‌وی‌سی می‌تواند مستقلاً تصمیم‌گیری کند و..

منطقه جغرافیایی کاملاً وابسته است به زمینه کاری شرکت مادر.

ولی خیلی جاها موردی برخورد می‌کنند مثلاً میاد میگه تو اگر مورد خاصی پیش اومد موردی میام بهت پرداخت میکنم ولی عمدتاً سالانه است. به خاطر چی؟ به خاطر اینکه شرکت مادر سی‌وی‌سی را به‌عنوان شرکت زیرمجموعه خودشون می‌بینند که باید سالانه بودجه داشته باشد به شکل بودجه به شکل منابع بهش نگاه می‌کنند در ایران به‌نظم و ایرادی ندارد و بهتر از موردی است.

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج شده در رابطه با ساختار کلی در جدول زیر ارائه

شده است:

جدول (۳): مضمون‌های مرتبط با ساختار کلی

مضمون های اصلی	مضمون های سازمان دهنده	مضمون فراگیر
واحد داخلی شرکت مادر	ساختار سازمانی	ساختار کلی
شرکت تابعه مستقل		
شرکت تابعه مستقل تحت یک سازمان چتری جدید		
ساختار غیررسمی یا انعطاف پذیر		
استقرار در دفتر مرکزی شرکت مادر	محل استقرار سی وی سی	
استقرار مشترک با دفتر مرکزی و واحدهای کسب وکار استراتژیک		
استقرار اقماری در اکوسیستم استارتاپی		
استقرار در بازار هدف		
ترکیبی		

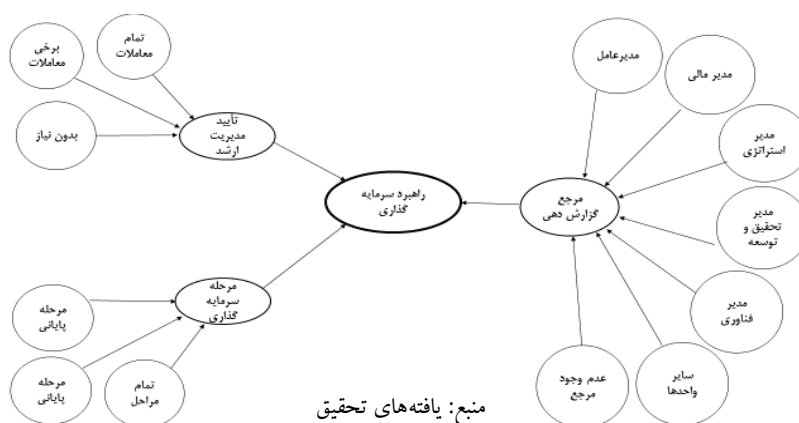
مضمون فراگیر	مضمون های سازمان دهنده	مضمون های اصلی
	ساختار تأمین مالی	تأمین مالی سی‌وی‌سی از محل منابع مالی شرکت مادر
		تأمین مالی سی‌وی‌سی از سوی واحدهای کسب‌وکار داخلی
		جذب سرمایه سی‌وی‌سی از سرمایه‌گذاران خارجی
		تأمین مالی مشترک سی‌وی‌سی از سوی شرکت مادر و واحدهای کسب‌وکار
		سرمایه‌گذاری مشترک سی‌وی‌سی با سرمایه‌گذاران خارجی
		تأمین مالی خودگردان سی‌وی‌سی

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۲. راهبرد سرمایه‌گذاری

راهبرد سرمایه‌گذاری، به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی در فعالیتهای سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی، نقش محوری در هدایت رشد، نوآوری و تقویت موقعیت رقابتی شرکت‌های مادر ایفا می‌کند. در این میان سطح تأیید مدیریت ارشد، مرجع گزارش‌دهی و مرحله سرمایه‌گذاری، مؤلفه‌های کلیدی در طراحی سی‌وی‌سی هستند که بازدهی، ریسک‌پذیری و هم‌راستایی با اهداف را تعیین می‌کنند. نتیجه تحلیل مضمون‌های استخراج شده از منابع مختلف در رابطه با راهبرد سرمایه‌گذاری، در قالب شبکه‌های مضمون‌ها در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۳): شبکه مضمون‌های مرتبط با راهبرد سرمایه‌گذاری



سطح تأیید مدیریت ارشد

سطح تأیید مدیریت ارشد بر راهبرد سی‌وی‌سی مؤثر است (Frey & Kanbach, 2023). تأیید تمامی معاملات به سی‌وی‌سی مشروعیت و هم‌راستایی می‌دهد، اما چابکی را کاهش می‌دهد. تأیید برخی معاملات تعادلی بین انعطاف‌پذیری و کنترل بر اساس بلوغ و ریسک ایجاد می‌کند (Schückes et al., 2025). رویکرد بدون نیاز به تأیید به سی‌وی‌سی استقلال بالا داده، با اهداف مالی و سی‌وی‌سی اکتشافی همسو است (Frey & Kanbach, 2023) و نوآوری رادیکال و تصمیم‌گیری سریع را تقویت می‌کند، هرچند بر اهداف استراتژیک شرکت مادر تأثیر معناداری ندارد (Schückes et al., 2025).

مرجع گزارش‌دهی سی‌وی‌سی

جایگاه سازمانی و نحوه گزارش‌دهی سی‌وی‌سی در شرکت مادر بر عملکرد و اهداف آن تأثیر دارد. گزارش‌دهی به مدیرعامل، اهمیت استراتژیک سی‌وی‌سی را نشان داده، به مشروعیت و هم‌راستایی کمک می‌کند (مشروط بر تعهد مدیرعامل). گزارش‌دهی به مدیر استراتژی برای اهداف بلندمدت مناسب است. هدف مالی سی‌وی‌سی، گزارش‌دهی به مدیر مالی را ارجحیت می‌دهد. گزارش‌دهی به مدیر تحقیق و توسعه ممکن است به دلیل احساس خطر مدیر تحقیق و توسعه، ادغام و سرعت نوآوری را کاهش دهد (Chiang, 2018). گزارش‌دهی به مدیر فناوری، عهد و احتمال ادغام را افزایش داده و برای سرمایه‌گذاری فناوری مناسب است، اما ضعف مدیریت سی‌وی‌سی و مدیر فناوری می‌تواند به محدودیت عملکرد و تنش منجر شده و قدرت هماهنگی کمتری نسبت به مدیرعامل دارد (Kiecke, 2021). عدم وجود مرجع گزارش‌دهی در سی‌وی‌سی‌های با بلوغ کم برای آزمایش بازار مناسب است، اما در بلندمدت ناکافی است (Schückes et al., 2025).

مرحله سرمایه‌گذاری

مراحل سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی در توسعه استارت‌آپ‌ها و هم‌راستایی با اهداف شرکت مادر مهم است. این مراحل معمولاً شامل سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌های مرحله اولیه (شامل دوره‌های بذری^۱ و سری ای^۲ و بی^۳)، استارت‌آپ‌های مرحله پایانی (شامل سری سی^۴ و بعد از آن) و یا سرمایه‌گذاری در تمام مراحل می‌باشد. سرمایه‌گذاری در

مرحله اولیه که استارت‌آپ‌ها در حال توسعه ایده‌های خود هستند، با ریسک بالاتر و پتانسیل بازدهی بیشتری همراه است. در مقابل، مرحله پایانی به شرکت‌های پایدارتر اختصاص دارد که به دنبال گسترش بازارند؛ در این مراحل، ریسک کمتری وجود دارد و هدف اصلی حداکثر کردن ارزش استراتژیک از طریق ادغام سریع فناوری است (Van Cauteren, Costa & Pillay, 2024). برخی سی‌وی‌سی‌ها استراتژی سرمایه‌گذاری در تمام مراحل را برای ایجاد تعادل در سبد، کاهش ریسک، شناسایی فرصت‌های بیشتر و افزایش بازدهی شرکت مادر اتخاذ می‌کنند؛ این رویکرد ارزش را در طول فرآیند سرمایه‌گذاری حداکثر کرده و با تمرکز بر ارزش استارت‌آپ‌ها، تعداد سرمایه‌گذاری‌ها و سرعت نوآوری را افزایش می‌دهد. درک ویژگی‌های هر مرحله برای انتخاب بهینه سرمایه‌گذاری و تحقق اهداف بلندمدت شرکت مادر ضروری است (Chiang, 2018).

نمونه ای از جملات مرتبط با این مضمون ها عبارتند از:

ما در اینجا در مرحله سید و ایرلی استیج وارد نمیشیم. اینجا چون می‌گیم که یک کسب‌وکارهایی داریم که دارند کارشون رو انجام می‌دهند باید یک کسب‌وکار شسته‌رفته تعیین تکلیف شده بنیان‌گذارش مهاجرت نمی‌کنه مثلاً جواب پس داده رو برداریم بیاریم... اما در ارلی پلاس سرمایه‌گذاری می‌کنیم یک کم بالغ‌تر از حالت ارلی استیج؛ اما برخی ممکن است وارد سید و ارلی استیج هم بشوند.

محدوده گزارش نظارتی باید مشخص شود مثلاً در چارچوب آیین‌نامه‌های مشخص. مثلاً سی‌وی‌سی مجبور به پاسخ‌دهی درباره حقوق و دستمزد نباشد.

اینکه گزارش نظارتی چگونه باشد باید در هر سی‌وی‌سی به‌صورت جداگانه تعریف شود. من فکر می‌کنم باید همکاری تنگاتنگی داشته باشد و باید مستقل باشد.

خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج شده در رابطه با راهبرد سرمایه‌گذاری در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۴): مضمون های مرتبط با راهبرد سرمایه گذاری

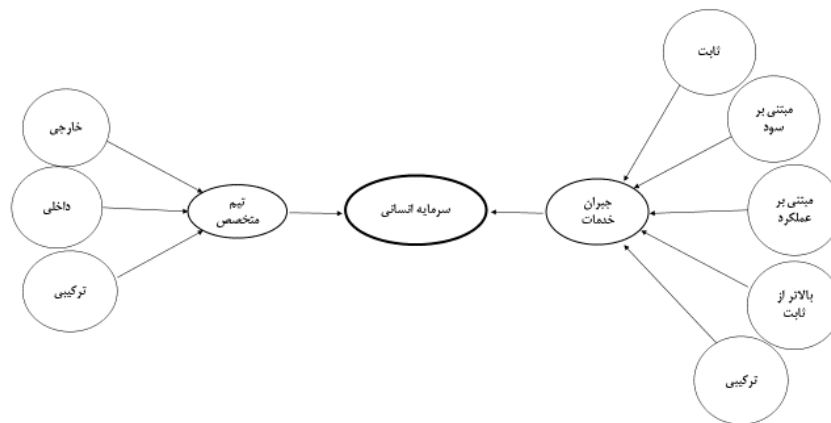
مضمون های سازمان دهنده	مضمون های اصلی	مضمون فراگیر
سطح تأیید مدیریت ارشد	نیاز به تأیید تمام معاملات	راهبرد سرمایه گذاری
	نیاز به تأیید برخی معاملات	
	بدون نیاز به تأیید	
مرجع گزارش دهی سی وی سی	گزارش دهی به مدیرعامل	
	گزارش دهی به مدیر مالی	
	گزارش دهی به مدیر استراتژی	
	گزارش دهی به مدیر تحقیق و توسعه	
	گزارش دهی به مدیر فناوری	
	گزارش دهی به سایر واحدها	
	عدم وجود مرجع گزارش دهی	
مرحله سرمایه گذاری	سرمایه گذاری در استارت آپ های مرحله اولیه	
	سرمایه گذاری در استارت آپ های مرحله پایانی	
	سرمایه گذاری در تمام مراحل استارت آپ	

منبع: یافته های تحقیق

۳-۳. سرمایه انسانی

سرمایه انسانی رکن اساسی در طراحی و پیاده سازی موفق مدل سرمایه گذاری خطرپذیر شرکتی است، زیرا هم راستایی دقیق منابع انسانی و ساختار پاداش با اهداف استراتژیک و مالی سازمان های مادر در محیط رقابتی کنونی ضروری است. تیم متخصص سی وی سی، با دانش و تجربه کافی، فرآیندهای پیچیده سرمایه گذاری و نوآوری را هدایت می کند. طراحی نظام جبران خدمات نیز باید ضمن انگیزه بخشی به نیروی انسانی، تحقق هم زمان اهداف مالی و استراتژیک را تسهیل کرده و از چالش حفظ نیروی متخصص جلوگیری کند. نتیجه تحلیل مضمون های استخراج شده از منابع مختلف در رابطه با سرمایه انسانی، در قالب شبکه های مضمون ها در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۴): شبکه مضمون‌های مرتبط با سرمایه انسانی



منبع: یافته‌های تحقیق

تیم متخصص سی‌وی‌سی

تیم متخصص سی‌وی‌سی، متشکل از افراد با مهارت‌ها و قابلیت‌های تخصصی در زمینه سرمایه‌گذاری و نوآوری، می‌تواند شامل متخصصان داخلی شرکت مادر، متخصصان خارجی سرمایه‌گذاری خطرپذیر، یا ترکیبی از هر دو باشد. متخصصان خارجی، که معمولاً از شرکت‌های سی‌وی‌سی سنتی جذب می‌شوند، تجربه گسترده‌ای در شناسایی و ارزیابی فرصت‌های نوآوری و فناوری‌های پیشرفته دارند و می‌توانند سرعت نوآوری بالایی را رقم بزنند، اما به دلیل تمرکز بر بازده مالی، ممکن است فرصت‌های ادغام فناوری با واحدهای کسب‌وکار شرکت مادر کاهش یابد و ریسک بالاتری نیز به همراه داشته باشند. حفظ و پاداش‌دهی متناسب به این افراد اهمیت ویژه‌ای دارد (Strebulaev & Wang, 2021). در مقابل، متخصصان داخلی، دارای دانش عمیق از عملیات و استراتژی‌های شرکت مادر هستند، که منجر به هم‌راستایی بیشتر برنامه‌های سی‌وی‌سی با استراتژی‌های کلان و سهولت بیشتر در پیاده‌سازی می‌گردد و می‌تواند بازده شرکت مادر را افزایش دهد. این متخصصان با آشنایی با زیرساخت‌ها و ارتباطات قبلی با واحدهای کسب‌وکار، نرخ ادغام فناوری را افزایش می‌دهند، اما ممکن است نیاز به آموزش در زمینه‌های سرمایه‌گذاری داشته باشند و ریسک از دست دادن آنها به دلیل جذاب نبودن بسته‌های جبران خدمات استاندارد وجود دارد (Frey & Kanbach, 2023). رویکرد ترکیبی از

متخصصان داخلی و خارجی، امکان بهره‌برداری از مزایای هر دو دسته را فراهم می‌کند و می‌تواند سرعت یادگیری و نوآوری را افزایش دهد.

جبران خدمات

ساختار جبران خدمات نیز عامل کلیدی در عملکرد و موفقیت سی‌وی‌سی است که باید اهداف مالی و استراتژیک را هم‌زمان پشتیبانی کند. ارائه حقوق ثابت استاندارد به عنوان تنها شکل جبران خدمات، می‌تواند مانع جذب سرمایه‌گذاران خارجی و افزایش تهدید خروج نیروهای متخصص شود، که این امر رشد بلندمدت سی‌وی‌سی را محدود می‌کند (Strebulaev & Wang, 2021). در مقابل، ساختار جبران خدمات مبتنی بر سود سرمایه‌گذاری مؤثرترین گزینه برای دستیابی به اهداف مالی است. این ساختار انگیزشی رقابتی ایجاد کرده، نرخ نگهداری کارکنان را بالا می‌برد و جذابیت سی‌وی‌سی را برای سرمایه‌گذاران خارجی افزایش می‌دهد. همچنین، با ایجاد انگیزه فردی برای کسب بازده، نوآوری و چابکی در تصمیم‌گیری‌ها را تسریع می‌بخشد، اگرچه ریسک بالاتری برای شرکت مادر به همراه دارد. ساختار پاداش مبتنی بر عملکرد استراتژیک نیز مدیران سی‌وی‌سی را به سوی تحقق اهداف استراتژیک شرکت مادر سوق می‌دهد (Frey & Kanbach, 2023). در شرایطی که صندوق سی‌وی‌سی عملکرد مالی موفق نداشته باشد اما نیاز به حفظ پرسنل متخصص وجود دارد، ارائه حقوق ثابت بالاتر از استاندارد می‌تواند به عنوان یک راهکار مطرح شود. نهایتاً، ساختار ترکیبی (حقوق ثابت و پاداش متغیر) با تلفیق مزایای هر دو، به جذب و نگهداری استعدادها برتر کمک کرده و انگیزه لازم برای دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم می‌آورد. این ساختار نوآوری را تحریک کرده و فرآیند تصمیم‌گیری‌های چابک را تسریع می‌بخشد، اما مدیریت ناصحیح آن ممکن است منجر به رقابت‌های ناسالم یا کاهش همکاری تیمی شود و ارزیابی دقیق عملکرد برای پاداش‌های متغیر در نوآوری‌های بلندمدت چالش‌برانگیز است. نمونه‌ای از جملات مرتبط با این مضمون‌ها عبارتند از:

مهارت‌های نرم مرتبط با کار کردن توی یک دونه وی‌سی یا سی‌وی‌سی اهمیتش بیشتر است مانند مهارت تحلیل کسب‌وکار، مهارت حل مسئله و مهارت مذاکره... مسلماً

تیم سرمایه‌گذاری قسمت عمده‌اش باید تمام‌وقت باشد... تیم سرمایه‌گذاری در شرکت مادر کار نکنند. در مقام مشاور شاید کسی به‌صورت پاره‌وقت مشورت دهد. جبران خدمات در ایران چون باب اگزیت برای ما باز نیست همیشه به پاداش نگاه کنیم. ما دو تا چیز می‌تونیم برای حقوق غیرثابت در نظر بگیریم. یا می‌گیم به ازای هر سرمایه‌گذاری انجام‌شده یک پاداش میدم یا می‌گیم به ازای هر اگزیت انجام شده من پاداش میدم... و به ازای اگزیت موفق کلاً تعداد اگزیت‌های رسمی که در ایران داشتیم زیر ده تا اعلام شده است. در نتیجه اصولاً پرداخت حقوق مبتنی بر اهداف مالی در ایران خیلی شدنی نیست. معمولاً حقوق ثابت پرداخت می‌کنند حقوق ثابت هم حقوق بالایی است. خلاصه‌ای از مضمون‌های استخراج شده در رابطه با سرمایه انسانی در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۵): مضمون‌های مرتبط با سرمایه انسانی

مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی	مضمون فراگیر
تیم متخصص سی‌وی‌سی	متخصصان داخلی شرکت مادر	سرمایه انسانی
	متخصصان خارجی سرمایه‌گذاری خطرپذیر	
	ترکیب متخصصان داخلی و خارجی	
جبران خدمات	حقوق ثابت استاندارد	
	مبتنی بر سود سرمایه‌گذاری	
	مبتنی بر عملکرد استراتژیک	
	حقوق ثابت بالاتر از استاندارد	
	ترکیبی (حقوق ثابت و پاداش متغیر)	

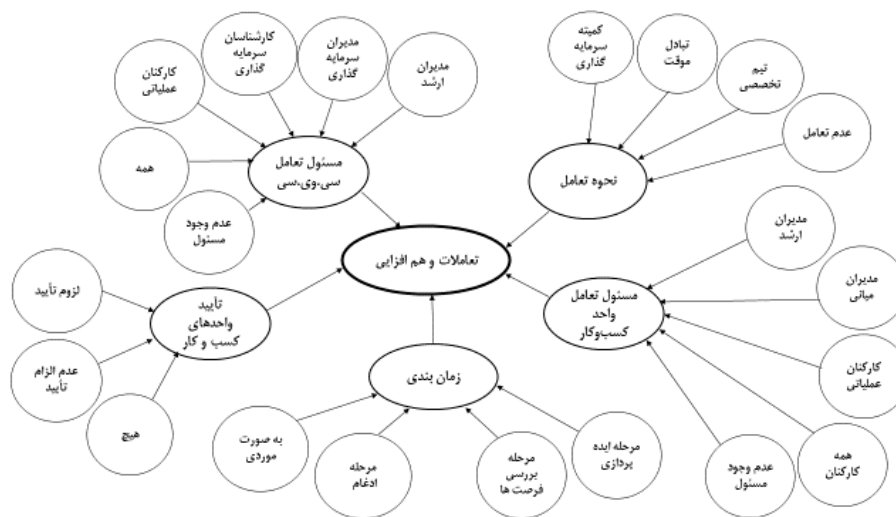
منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۴. تعامل و هم‌افزایی

سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی ابزاری راهبردی برای بهره‌برداری از نوآوری و ارتقای مزیت رقابتی شرکت‌های مادر است. موفقیت سی‌وی‌سی تنها به سرمایه‌گذاری‌های مالی محدود نمی‌شود؛ بلکه با تعامل و هم‌افزایی مؤثر با واحدهای کسب‌وکار شرکت مادر، مزیت سرپرستی^{۱۷} را در راستای استراتژی بنگاه مادر^{۱۸} تقویت کرده و یکپارچگی

فناوری‌های نوظهور را تسهیل می‌نماید (Goold, Campbell & Alexander, 1994). این بخش به بررسی ابعاد مختلف تعامل و هم‌افزایی، از سطوح پشتیبانی واحدهای کسب‌وکار تا نحوه و زمان‌بندی تعامل و مسئولین آن می‌پردازد که همگی بر دستیابی سی‌وی‌سی به اهداف مالی و استراتژیک مؤثرند. نتیجه تحلیل مضمون‌های استخراج شده از منابع مختلف در رابطه با تعامل و هم‌افزایی، در قالب شبکه‌های مضمون‌ها در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۵): شبکه مضمون‌های مرتبط با تعامل و هم‌افزایی



منبع: یافته‌های تحقیق

پشتیبانی و تأیید واحد کسب‌وکار

نحوه و میزان مشارکت و تأیید واحدهای کسب‌وکار در فرآیند سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی، یکی از ابعاد مهم تعامل و هم‌افزایی است. در حالت بدون نیاز به پشتیبانی و تأیید واحد کسب‌وکار، سی‌وی‌سی از استقلال بالایی برخوردار است و می‌تواند بر فناوری‌هایی با افق زمانی طولانی‌تر سرمایه‌گذاری کند. این رویکرد بالاترین سرعت نوآوری را به همراه دارد، اما معمولاً با کمترین نرخ ادغام فناوری مواجه است. مطالعات نشان می‌دهند که عدم دخالت واحدهای تجاری با عملکرد استراتژیک مرتبط است، اما ارتباط معناداری با عملکرد مالی ندارد (Schückes et al., 2025). در مدل نیاز به پشتیبانی

و تأیید غیررسمی (ضمنی) واحد کسب و کار، سی‌وی‌سی برای ارزیابی استارت‌آپ‌ها از غربال‌گری تطابق استراتژیک با همکاری واحدهای کسب و کار استفاده می‌کند. این حمایت غیررسمی، با هدف حداکثر کردن ارزش استراتژیک صورت می‌گیرد و می‌تواند شاخص قرارگیری در معرض نوآوری و نرخ ادغام فناوری را افزایش دهد، اما ممکن است فرآیند سرمایه‌گذاری را کند کرده و فرصت‌ها را از دست بدهد. در نهایت، نیاز به پشتیبانی و تأیید رسمی واحد کسب و کار مستلزم توافق یا برنامه همکاری یکی از واحدهای کسب و کار است. این حمایت سختگیرانه، اگرچه نرخ موفقیت ادغام را بالا می‌برد و ریسک را به حداقل می‌رساند، اما می‌تواند بازده صندوق سی‌وی‌سی را کاهش داده، سرعت نوآوری را پایین آورده و سی‌وی‌سی را عمدتاً به یک نهاد تحقیقات بازار در خدمت شرکت مادر تبدیل کند و از فرصت‌های سودآورتر محروم نماید (Chiang, 2018).

نحوه تعامل سی‌وی‌سی با واحد کسب و کار

چگونگی برقراری ارتباط و تعامل بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب و کار، ازجمله عوامل تعیین‌کننده در میزان هم‌افزایی و موفقیت ادغام فناوری است. چهار مدل اصلی برای این تعامل وجود دارد: کمیته سرمایه‌گذاری مشترک که نمایندگانی از تمامی واحدهای کسب و کار در کمیته سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی حضور دارند و بر تمامی یا سرمایه‌گذاری‌های با رقم بالاتر اظهارنظر می‌کنند. این مدل نظارت همه واحدهای کسب و کار را به همراه دارد، اما در صورت عدم یکسانی اهداف اولویت‌دار، می‌تواند سرعت سرمایه‌گذاری را کند نماید (Strebulaev & Wang, 2021). مأموریت موقت کارکنان شامل انتقال موقت افراد بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب و کار با هدف تبادل دانش، توسعه فرهنگ نوآوری و بهبود ظرفیت جذب فناوری است که یادگیری متقابل و هم‌افزایی دانشی را تسهیل می‌نماید. تیم تخصصی ادغام فناوری شامل گروهی از افراد است که مدیریت تعاملات بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب و کار و اجرای فرآیند ادغام فناوری را بر عهده دارند. این تیم می‌تواند سرعت سرمایه‌گذاری را افزایش داده و برای شرکت‌هایی که به دنبال تمرکز، چابکی و کاهش پیچیدگی در تعاملات هستند، مفید است. در نهایت، مدل عدم تعامل مستقیم، سی‌وی‌سی به‌طور مستقل فعالیت می‌کند و

هیچ کانال ارتباطی مستقیمی با واحدهای کسب و کار وجود ندارد. این مدل برای شرکت‌هایی مناسب است که به استقلال بالا، تمرکز بر اهداف مالی یا نوآوری اکتشافی نیاز دارند، اما ریسک بالای عدم پذیرش فناوری توسط واحدهای کسب و کار را نیز به همراه دارد (Kieke, 2021).

زمان‌بندی تعامل سی‌وی‌سی با واحدهای کسب و کار

زمان برقراری تعامل بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب و کار در طول فرآیند سرمایه‌گذاری نیز حائز اهمیت است. این تعامل می‌تواند در مراحل مختلفی صورت گیرد: تعامل در مرحله ایده‌پردازی، که نزدیک‌ترین و بیشترین ارتباط واحدهای کسب و کار با سی‌وی‌سی است، به تهیه فهرست نیازها و تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی سرمایه‌گذاری کمک می‌کند و بالاترین نرخ مشارکت و ایجاد روابط قوی بین کسب و کار شرکت مادر و استارت‌آپ‌ها را به همراه دارد، هرچند ممکن است چابکی فناوری را به دلیل لزوم اتخاذ تأییدیه از واحد کسب و کار کاهش دهد (Kieke, 2021). تعامل در مرحله بررسی و ارزیابی فرصت‌ها شامل بررسی مشترک فرصت‌های سرمایه‌گذاری و تهیه فهرست نهایی سرمایه‌گذاری‌های اولویت‌دار است که می‌تواند ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش داده و احتمال موفقیت پروژه‌های نوآورانه را افزایش دهد (Frey & Kanbach, 2023). تعامل در مرحله ادغام و پیاده‌سازی، که پس از سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد، می‌تواند بالاترین حد چابکی و سرعت نوآوری را به همراه داشته باشد و سی‌وی‌سی را قادر سازد تا به فرصت‌های سرمایه‌گذاری بیشتری دست یابد و در فناوری‌های با ریسک بالا فعالیت کند، اما ممکن است ریسک شکست در اهداف ادغام فناوری را افزایش دهد. در نهایت، تعامل می‌تواند به صورت موردی و وابسته به فرصت‌ها انجام شود، که بستگی به نیاز هر سرمایه‌گذاری دارد و ممکن است تنها در صورت نیاز به ادغام با واحد کسب و کار صورت گیرد (Kieke, 2021).

مسئول تعامل سی‌وی‌سی با واحد کسب و کار و مسئول تعامل واحد کسب و کار با

سی‌وی‌سی

تعیین فرد یا گروه مسئول برای تسهیل و مدیریت تعاملات بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب و کار نیز بر میزان و کیفیت هم‌افزایی تأثیرگذار است. در صورتی که

مدیران ارشد سی‌وی‌سی مسئول این تعامل باشند، می‌تواند منجر به افزایش ادغام به دلیل توازن قدرت شود، اما در صورت خروج آنها، قابلیت‌های ادغام سی‌وی‌سی ممکن است از بین برود (Frey & Kanbach, 2023). مدیران سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی سطح متوسطی از ادغام را به همراه دارند و نیازمند توانایی مذاکره، دانش فنی و تجاری مناسب هستند. کارشناسان سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی نرخ پایین‌تری از ادغام را به دنبال دارند و بیشتر به پشتیبانی اجرایی می‌پردازند و فاقد اختیارات تصمیم‌گیری راهبردی هستند در مقابل، درگیر شدن همه کارکنان سی‌وی‌سی می‌تواند منجر به بالاترین حد ادغام شود و قدرت مانور بیشتری برای تعیین بهترین نوع رابطه در جهت رسیدن به هدف فراهم آورد، اما ممکن است در صورت قدرت بیشتر واحد کسب‌وکار، ادغام فناوری‌های جدید با مشکل مواجه شود (Kieke, 2021). عدم وجود مسئول برای تعامل، معمولاً در زمانی رخ می‌دهد که سی‌وی‌سی بلوغ کافی و ساختار و نیروی انسانی مشخصی ندارد یا اهدافی همچون ادغام فناوری را دنبال نمی‌کند.

به‌طور مشابه، تعیین مسئول تعامل واحد کسب‌وکار با سی‌وی‌سی نیز مهم است. درگیر شدن مدیران ارشد واحد کسب‌وکار منجر به ادغام بالا و مناسب برای پروژه‌های استراتژیک یا فناوری‌های تحول‌ساز است، زیرا آنها توانایی تصمیم‌گیری در تخصیص منابع، پذیرش ریسک و تغییر ساختارها را دارند. مدیران میانی واحد کسب‌وکار سطح متوسطی از ادغام را به همراه دارند و برای پروژه‌های چندبخشی یا با نیاز به هماهنگی بین بخش‌های مختلف مناسب هستند و توانایی تصمیم‌گیری عملیاتی دارند. کارکنان عملیاتی واحد کسب‌وکار ادغام پایین‌تری را به همراه دارند و برای پروژه‌های کوچک با پیچیدگی یا تأثیر کم مناسب بوده و تعامل سریع و کم‌هزینه اما محدود از نظر تصمیم‌گیری استراتژیک را فراهم می‌کنند. درگیر شدن همه کارکنان واحد کسب‌وکار نیز می‌تواند منجر به بالاترین حد ادغام و امکان تطبیق سطح تعامل با نوع پروژه شود (Kieke, 2021). در نهایت، عدم وجود مسئول در واحد کسب‌وکار برای تعامل با سی‌وی‌سی، مشابه وضعیت سی‌وی‌سی، معمولاً در زمان عدم وجود ساختار و نیروی انسانی مشخص یا عدم تمرکز بر ادغام فناوری رخ می‌دهد.

نمونه‌ای از جملات مرتبط با این مضمون‌ها عبارتند از:

برای ارتباط با مدیران ارشد و کارکنان شرکت مادر یکی از بهترین کارهایی که وجود دارد آینه که کمیته های فرعی استفاده شود. اولاً کمیته سرمایه گذاری سی وی سی بزرگترین و جدی ترین جایی است که در حوزه سرمایه گذاری داره تصمیم گیری انجام میشه.

بروکراسی فرآیند به نظرم می آید بسیار بسیار چیز مهمی است. باید تا جای ممکن سرعت بدهند. وی سی یا سی وی سی خوب است که FAST NO باشد. یعنی اگر میدونه نمیخواه سرمایه گذاری بکند بگه نمیخواه و ریجکت بکند. یا اگر میدونه که احتمال سرمایه گذاری دارد بگه مثلاً بگه اگه هم سرمایه گذار پیدا کنی منم هستم.

اولاً کمیته سرمایه گذاری سی وی سی بزرگترین و جدی ترین جایی است که در حوزه سرمایه گذاری داره تصمیم گیری انجام میشه. در کمیته سرمایه گذاری هم باید متخصصین شرکت مادر در آن حضور داشته باشند و هم متخصصین خارج از شرکت. با این روش می تونن از دانش و تجربه متخصصین شرکت مادر استفاده بکنند و از طرف دیگر چون متخصص بیرونی هم هستند میتونن جلوی سوگیری ها و نمیدونم جلوی ناآشنایی با حوزه نوآوری و این حرف ها هم بیایند و بگیرند...

خلاصه ای از مضمون های استخراج شده در رابطه با تعامل و هم افزایی با واحدهای کسب و کار در جدول زیر ارائه شده است:

جدول (۶): مضمون های مرتبط با تعامل و هم افزایی

مضمون فراگیر	مضمون های سازمان دهنده	مضمون های اصلی
تعامل و هم افزایی	پشتیبانی و تأیید واحد کسب و کار	نیاز به پشتیبانی و تأیید رسمی واحد کسب و کار
		نیاز به پشتیبانی و تأیید غیررسمی (ضمنی) واحد کسب و کار
		بدون نیاز به پشتیبانی و تأیید واحد کسب و کار
	نحوه تعامل سی وی سی با واحد کسب و کار	کمیته سرمایه گذاری مشترک
		تبادل موقت کارکنان
		تیم تخصصی ادغام فناوری
		عدم تعامل مستقیم
		در مرحله ایده پردازی

مضمون فراگیر	مضمون‌های سازمان‌دهنده	مضمون‌های اصلی
	زمان‌بندی تعامل سی‌وی‌سی با واحدهای کسب‌وکار	در مرحله بررسی و ارزیابی فرصت‌ها
		در مرحله ادغام و پیاده‌سازی
		به صورت موردی و وابسته به فرصت‌ها
	مسئول تعامل سی‌وی‌سی با واحد کسب‌وکار	مدیران ارشد سی‌وی‌سی
		مدیران سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی
		کارشناسان سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی
		کارکنان عملیاتی سی‌وی‌سی
		همه کارکنان سی‌وی‌سی
		عدم وجود مسئول
	مسئول تعامل واحد کسب‌وکار با سی‌وی‌سی	مدیران ارشد واحد کسب‌وکار
		مدیران میانی واحد کسب‌وکار
		کارکنان عملیاتی واحد کسب‌وکار
		همه کارکنان واحد کسب‌وکار
		عدم وجود مسئول

منبع: یافته‌های تحقیق

۴. بحث

یافته‌های این پژوهش، بینش‌های ارزشمندی در مورد طراحی مؤثر سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی ارائه می‌دهند. در حوزه ساختار کلی سی‌وی‌سی، نتایج نشان می‌دهند که انتخاب ساختارهای سازمانی (مستقل، داخلی یا هلدینگ چتری)، محل استقرار و نحوه تأمین مالی سی‌وی‌سی، تصمیمات حیاتی هستند که بر عملکرد و هم‌راستایی آن با اهداف شرکت مادر تأثیر دارند. ساختار مستقل چابکی را تسهیل می‌کند اما نیازمند سازوکارهای قوی برای هم‌راستایی است؛ درحالی‌که ساختار داخلی هم‌راستایی را تسهیل می‌کند اما ممکن است استقلال سی‌وی‌سی را محدود سازد. محل استقرار سی‌وی‌سی بر دسترسی به فرصت‌ها و تعامل با واحدهای کسب‌وکار اثرگذار است و نحوه تأمین مالی آن نیز بر انعطاف‌پذیری و انگیزه برای کسب بازدهی مالی مؤثر است.

در حوزه راهبرد سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی، سطح تأیید مدیریت ارشد، مرجع گزارش‌دهی و مرحله سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی، مؤلفه‌های کلیدی در تعیین رویکرد و اثربخشی آن هستند. سطح تأیید مدیریت ارشد، ریسک‌پذیری و افق سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی را تعیین می‌کند؛ مرجع گزارش‌دهی سی‌وی‌سی بر هم‌راستایی آن با اهداف مالی یا استراتژیک شرکت مادر تأثیر می‌گذارد؛ و مرحله سرمایه‌گذاری سی‌وی‌سی نیز بر نوع فرصت‌ها، میزان ریسک و بازدهی آن اثرگذار است. در زمینه سرمایه‌انسانی سی‌وی‌سی، یافته‌ها بر اهمیت ترکیب مناسب تیم سی‌وی‌سی (متخصصان داخلی و خارجی)، طراحی نظام پاداش مؤثر و توسعه شایستگی‌های کلیدی در اعضای تیم تأکید دارند. ترکیب مناسب تیم سی‌وی‌سی به بهره‌مندی از دانش و تجربه متنوع و ایجاد شبکه‌های ارتباطی گسترده کمک می‌کند و نظام پاداش مؤثر نیز انگیزه کارکنان سی‌وی‌سی را برای دستیابی به اهداف مالی و استراتژیک آن افزایش می‌دهد.

در نهایت، در زمینه تعامل و هم‌افزایی بین سی‌وی‌سی و واحدهای کسب‌وکار شرکت مادر، ماهیت (رسمی یا غیررسمی)، زمان‌بندی (مراحل مختلف سرمایه‌گذاری) و مسئولیت تعامل، مؤلفه‌های کلیدی در تسهیل انتقال فناوری و ایجاد هم‌افزایی هستند و نقش رابط انسانی در این فرآیند حیاتی است.

این پژوهش با ارائه الگوی ۱۳×۴، رویکردی متمایز و پیشرو در حوزه سی‌وی‌سی معرفی می‌کند. تمایز اصلی الگوی حاضر در جامعیت و پوشش تمامی ابعاد کلیدی طراحی سی‌وی‌سی به صورت یکپارچه، در کنار قابلیت اقتضایی‌سازی و سفارشی‌سازی آن برای شرکت‌های مادر با اهداف، ظرفیت‌ها و ساختارهای متنوع است. درحالی‌که بسیاری از پژوهش‌های پیشین، تنها بخش‌هایی از پازل پیچیده طراحی سی‌وی‌سی را روشن کرده‌اند، این الگو دیدگاهی کل‌نگر و فراگیر ارائه می‌دهد. به‌عنوان مثال، مگنوس شوکس و همکاران (۲۰۲۵) بر مدیریت رابط^۹ و نقش تیم سی‌وی‌سی در تعامل میان شرکت مادر و استارت‌آپ‌ها تمرکز دارند، اما فاقد چارچوبی جامع برای تمامی ابعاد طراحی سی‌وی‌سی هستند. چیانگ (۲۰۱۸) به سنجش ارزش استراتژیک در سی‌وی‌سی می‌پردازد و چارچوبی مفهومی برای اهداف استراتژیک و مرجع گزارش‌دهی سی‌وی‌سی ارائه می‌دهد، اما کمتر به ابعاد ساختاری و فرآیندی سی‌وی‌سی می‌پردازد.

در حوزه طبقه‌بندی و توصیف مدل‌ها، گزارش ون‌کاتورن و همکاران (۲۰۲۴) هرچند ماهیت توصیفی دارد، اما فاقد مدل‌سازی مفهومی و طبقه‌بندی ساختاری منسجم است. مدل مارکوس شرودر (۲۰۲۱) نیز ساختار سی‌وی‌سی را بر مبنای ساختار تأمین مالی طبقه‌بندی می‌کند، اما نگاهی محدودتر به ابعاد سازمانی دارد. پژوهش لدنار و زورک (۲۰۱۹) الزامات مفهومی و فرهنگی راه‌اندازی سی‌وی‌سی درون یک شرکت را بررسی می‌کند، اما الگوی حاضر این اصول را به قالب‌های تصمیم‌گیری قابل اجرا ترجمه می‌کند. فری و کانباخ (۲۰۲۳) برخی شاخص‌های کلیدی موفقیت سی‌وی‌سی‌ها را معرفی می‌کنند که شامل ساختار سازمانی، سطح تأیید مدیریت ارشد و تیم متخصص سی‌وی‌سی است، اما یک الگوی ترکیبی و معماری جامع برای طراحی سی‌وی‌سی متناسب با انواع شرکت مادر ارائه نمی‌دهند. پژوهش کیکه (۲۰۲۱) مفصل‌تر به رابطه ساختار سی‌وی‌سی با ویژگی‌های سازمان مادر می‌پردازد و ابعادی چون ساختار سازمانی، محل استقرار سی‌وی‌سی، ساختار تأمین مالی و مرجع گزارش‌دهی را بررسی می‌کند؛ با این وجود، این مطالعه به سطح بلوغ واحد سی‌وی‌سی و تأثیر آن بر ساختار و فرآیندها نپرداخته است. در نهایت، مقاله استربولائف و وانگ (۲۰۲۱) نیز که به حوزه‌های متعددی از تصمیم‌گیری در سی‌وی‌سی اشاره دارد، طبقه‌بندی جامعی از مضامین و روابط میان آنها ارائه نمی‌کند و عمدتاً به سطح کلان سازمانی محدود می‌ماند.

در مقابل این رویکردهای تخصصی یا تک‌بعدی، این پژوهش با تلفیق تحلیل‌های نظری، مرور نظام‌مند پیشینه و تحلیل مضمون حاصل از داده‌های میدانی، به جامعیتی دست یافته است. این الگو تمامی ۱۳ مؤلفه کلیدی را در چهار بُعد ساختاری، راهبرد سرمایه‌گذاری، سرمایه انسانی و تعاملات سازمانی، به صورت یکپارچه و نظام‌مند مورد بررسی قرار می‌دهد. این جامعیت نه تنها درک عمیق‌تری از پیچیدگی‌های طراحی سی‌وی‌سی را تسهیل می‌کند، بلکه الگویی تصمیم‌پذیر و تطبیق‌پذیر با شرایط متنوع شرکت‌های مادر ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه یک الگوی جامع، اقتضایی و سفارشی‌ساز برای ساختاردهی سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی، به بررسی عمیق مؤلفه‌های کلیدی طراحی سی‌وی‌سی

و روابط پیچیده بین آنها پرداخته است. روش شناسی تحقیق، مبتنی بر تحلیل مضمون و ترکیبی از داده های میدانی و ادبیات نظری است که نتایجی غنی و کاربردی را به دست داده است. الگوی نهایی ارائه شده در این تحقیق، یک چارچوب تصمیم یار، اقتضایی و قابل سفارشی سازی است که بر پایه ۱۳ مؤلفه کلیدی در چهار بُعد ساختاری، راهبرد سرمایه گذاری، سرمایه انسانی و تعاملات سازمانی بنا نهاده شده است. این مؤلفه ها با ۵۸ گزینه تصمیم گیری، سی وی سی را به عنوان یک سیستم پیچیده و پویا در نظر می گیرند که طراحی آن متأثر از تعامل چند جزء اصلی است. اثربخشی سی وی سی به هم راستایی و تعامل بهینه این اجزا وابسته است و طراحی آن فرآیندی اقتضایی و استراتژیک است که نیازمند توجه به شرایط خاص شرکت و اهداف آن می باشد. این الگو بر اساس این منطق توسعه یافته که هیچ نسخه واحد و ثابتی برای همه شرکت ها وجود ندارد و مجموعه ای از مؤلفه ها و گزینه ها را ارائه می دهد که می توانند بسته به اهداف، ساختار، منابع، فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ فناورانه هر شرکت مادر، انتخاب، ترکیب و پیکربندی شوند. همین منطق اقتضایی، به الگو امکان می دهد تا برای انواع مختلفی از شرکت ها اعم از صنعتی، فناورانه، خدماتی یا معدنی قابل استفاده باشد و در پاسخ به سناریوهای گوناگون سازمانی، پاسخ های متنوع و معتبر ارائه دهد.

ویژگی سفارشی ساز بودن الگو نیز به شرکت ها اجازه می دهد که هر مؤلفه را به صورت مستقل بررسی و بر اساس نیاز خود تصمیم گیری کنند. این انعطاف، به ویژه در فرآیندهای تدریجی طراحی و استقرار سی وی سی، مزیتی حیاتی به شمار می رود. علاوه بر این، الگوی حاضر با پوشش جامع ابعاد مختلف ساختاری، راهبردی، انسانی و تعاملی، از سطح نگری و نگاه های جزیره ای که در اغلب مطالعات پیشین دیده می شود فراتر رفته و تصویری یکپارچه از تصمیم گیری در طراحی سی وی سی ارائه داده است. جامعیت این الگو نه تنها از نظر تعدد مؤلفه ها، بلکه در ارتباطات متقابل آنها نیز نمایان است، به گونه ای که هر تصمیم می تواند بر سایر مؤلفه ها اثرگذار باشد و انتخاب ها باید در چارچوبی هماهنگ صورت گیرد. این الگو همچنین دارای قابلیت تحلیل پذیری و مقایسه پذیری است، به این معنا که با استفاده از آن می توان سناریوهای مختلف طراحی را مقایسه، پیامدهای هر گزینه را پیش بینی و حالت های بهینه را برای هر سازمان استخراج کرد.

همین ویژگی، این الگو را به ابزاری برای تدوین آیین نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، نقشه راه و سیاست‌گذاری‌های سطح شرکت و حتی سطح صنعت تبدیل می‌کند. از سوی دیگر، الگو با در نظر گرفتن ملاحظات بومی و واقعیت‌های محیطی شرکت‌های ایرانی از جمله ویژگی‌های ساختاری، محدودیت‌های قانونی، سبک‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار ریسک‌گریز، توانسته است کارایی و اثربخشی خود را در بافت محلی نیز حفظ کند. در نهایت، این الگو نه فقط یک ابزار مفهومی، بلکه یک راهنمای عملی برای تصمیم‌گیری است که می‌تواند به مدیران ارشد، مشاوران و سیاست‌گذاران در طراحی، ارزیابی و اصلاح واحدهای سی‌وی‌سی کمک کند و به‌طور همزمان، اهداف مالی و استراتژیک شرکت مادر را با یکدیگر هم‌راستا سازد.

محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

هر پژوهش علمی، علی‌رغم تلاش برای دستیابی به نتایج دقیق و قابل اتکا، با محدودیت‌هایی مواجه است. در این تحقیق، سه محدودیت کلیدی شناسایی شدند: یکی از چالش‌های اساسی، دانش نسبتاً نوپا و محدود در حوزه سی‌وی‌سی در ایران، به‌ویژه در مقایسه با کشورهای پیشرو در این زمینه، بود. این موضوع منجر به دشواری در دسترسی به داده‌های جامع و کافی از واحدهای سی‌وی‌سی فعال در کشور شد. محدودیت در حجم و تنوع داده‌های موجود، اگرچه بر اعتبار کیفی یافته‌ها تأثیر نمی‌گذارد، اما می‌تواند گستره تعمیم‌پذیری کمی الگو را به شرکت‌های ایرانی در مراحل مختلف بلوغ سی‌وی‌سی متأثر سازد. محدودیت دیگر به عدم امکان پیاده‌سازی آزمایشی و بررسی نتایج آن در برخی شرکت‌ها بازمی‌گردد. ماهیت پیچیده و هزینه‌بر راه‌اندازی یا اصلاح یک واحد سی‌وی‌سی در سازمان‌ها، و همچنین ظرفیت‌های زمانی و مالی محدود این پژوهش، امکان اجرای پایلوت جامع را فراهم نکرد. این امر بدان معناست که اگرچه الگوی ارائه شده از پشتوانه نظری و کیفی قوی برخوردار است، اما اعتبارسنجی عملی و سنجش تأثیر مستقیم آن در محیط واقعی کسب‌وکار نیازمند پژوهش‌های تجربی آتی با رویکرد طولی و منابع بیشتر است. این محدودیت‌ها، ضمن پذیرش، از ارزش علمی پژوهش حاضر نمی‌کاهند، بلکه مسیرهای روشنی را برای تحقیقات آینده در حوزه

سی وی سی در ایران، به ویژه در زمینه جمع آوری داده های گسترده تر، آزمون های پایلوت و مطالعات تطبیقی با سایر کشورها، ترسیم می کنند.

بر اساس یافته های این پژوهش، پیشنهاد می شود از الگوی ارائه شده در این پژوهش برای تدوین آیین نامه های اجرایی سی وی سی در شرکت های مادر ایرانی استفاده شود. برای طراحی الگوهای متناسب با هر صنعت، مطالعه تطبیقی بر روی ساختار سی وی سی در صنایع گوناگون ایران (مانند نفت، فناوری، معدن و خدمات مالی) پیشنهاد می شود. همچنین، برای درک عمیق تر نحوه طراحی سی وی سی، پیشنهاد می شود تأثیر اهداف استراتژیک شرکت مادر بر انتخاب گزینه های بهینه تصمیم گیری در مؤلفه های مختلف الگو (مانند ساختار سازمانی، راهبرد سرمایه گذاری، سرمایه انسانی و تعاملات سازمانی) بررسی شود. در نهایت، این مطالعه ضمن پر کردن خلأ پژوهشی در این حوزه، به توسعه دانش و تقویت اکوسیستم نوآوری در کشور کمک می نماید.

یادداشت ها

1. Corporate Venture Capital (CVC)
2. CVC
3. Google Ventures
4. Not Invented Here
5. Venture Capital (VC)
6. VC
7. CEO
8. CFO
9. R & D
10. CTO
11. Seed Stage
12. Series A
13. Series B
14. Series C
15. Carried Interest
16. BU
17. Parenting Advantage
18. Corporate Strategy
19. Interface Management

کتابنامه

- خیرآبادی، هانیه (۱۳۹۶). تأثیر سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی (CVC) بر انتقال دانش در کسب‌وکار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی. دانشکده مدیریت و حسابداری.
- غضنفری، حسین؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ کردنائیچ، اسداله و آذر، عادل (۱۳۹۸). مدل سطح‌بندی عوامل مؤثر بر به‌کارگیری راهبرد سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز شرکتی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) دانش سرمایه‌گذاری. ۸ (۳۱).
- متوسلی، محمود؛ شجاعی، سعید؛ چیت‌سازان، هستی و محمدی‌الیاسی، قنبر (۱۳۹۶). موانع نهادی سرمایه‌گذاری خطرپذیر در ایران؛ مطالعه‌ای برای واکاوی انگیزه‌های سرمایه‌گذاری در بنگاه‌های کوچک فناور. توسعه کارآفرینی. ۱۰ (۳). ۴۷۷-۴۹۶.
- مرادزاده‌انگیزی، فریبا و زرنندی، سعید (۱۳۹۷). تفاوت سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی و سرمایه‌گذاری خطرپذیر. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری. ۱۹.
- 500 Startups. (2019) Unlocking corporate venture capital. Retrieved from <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/CVC%20Report%20%20Unlocking%20Corporate%20Venture%20Capital%20-%202019.pdf>
- Attride-Stirling, J. (2001) Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*. 1 (3). 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Burgelman, R. A., & Sridharan, A. (2021). *A Process Model of Corporate Venture Capital as External Innovation Capability: The Case of JetBlue Technology Ventures*. Stanford University Graduate School of Business Research Paper. <https://ssrn.com/abstract=3925854>
- Caleffi, I. (2021) *Corporate venture capital, innovation and value creation: Insights from a multiple case study* (Master's thesis) Università degli Studi di Padova. Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali "M. Fanno."
- CB Insights. (2023) State of CVC global | 2023 recap: Global data and analysis on CVC -backed deals and funding to private market companies. CB Insights.
- Chesbrough, H. W. (2002) Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review*. 80 (3). 90-99.
- Chiang, T. (2018) *Capturing and measuring the strategic value in corporate venture capital* [Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology]. MIT DSpace. <http://hdl.handle.net/1721.1/118556>
- Dushnitsky, G. (2012) *Corporate venture capital in the twenty-first century: An integral part of firms' innovation toolkit*. In *The Oxford handbook of venture capital*.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195391596.013.0006>

Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2006) When does corporate venture capital investment create firm value? *Journal of Business Venturing*. 21 (6). 753–772.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.012>

Fischer, D. M. (2021) *The essence of sustainable corporate venture capital performance - Essays on CVC success* (Doctoral thesis) Hannover: Gottfried Wilhelm Leibniz Universität.

Frey, P., & Kanbach, D. (2023) Design dimensions of corporate venture capital programs—A systematic literature review. *Management Review Quarterly*.

<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00372-2>

Gabriel, S. (2021) *Has corporate venture capital unleashed its full potential yet?* (Doctoral thesis) University of Huddersfield. Retrieved from

<http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/35714/>

Gade, R. (2022). *Rethinking CVC in the Light of Deep Tech Investments: A qualitative case study of how to effectively enable influx of external knowledge from CVC investments in deep tech innovation* (Master's thesis, Copenhagen Business School).

Ghazanfari, H., Hosseini, S. H. K., Nayej, A. K., & Azar, A. (2019) A multi-level model of factors influencing the adoption of corporate venture capital strategy with interpretive structural modeling (ISM) approach. *Investment Knowledge Scientific-Research Quarterly*. 8 (31). (In Persian)

Ghazanfari, Hossein, Khodadad Hosseini, Seyed Hamid, Kord Naeij, Asadollah, & Azar, Adel. (2019) A Hierarchical Model of Factors Influencing the Adoption of Corporate Venture Capital Strategy Using Interpretive Structural Modeling (ISM) *Investment Knowledge*. 8

Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in Today's Corporation*. John Wiley & Sons.

Hansen, M. J., & Wismann, J. (2024). *Corporate Venture Capital: An Empirical Investigation of Innovation-Related Factors Influencing European Corporates in selecting Internal or External Corporate Venture Capital Units* (Master's thesis. Copenhagen Business School).

Jeon, E., & Maula, M. (2022). Progress toward understanding tensions in corporate venture capital: A systematic review. *Journal of Business Venturing*. 37 (1). 106226.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106226>

Keil, T. (2000) *External corporate venturing: Cognition, speed and capability development* (Doctoral thesis)

Kheirabadi, Hanieh. (2017) *The Impact of Corporate Venture Capital (CVC) on Knowledge Transfer in Business*. Master's Thesis, Allameh Tabataba'i University. Faculty of Management and Accounting. (In Persian)

- Kieke, M. (2021) *Architecting a Corporate Venture Capital Firm for a Commodity Enterprise* (Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology, System Design and Management Program) Retrieved from <https://hdl.handle.net/1721.1/140180>
- Kohut, M., Ahlfänger, M., & Leker, J. (2021). The impact of strategy and structure on the performance of corporate venture capital units. *International Journal of Innovation Management*. 25 (8). 2150094. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500948>
- Kötting, M. (2018) Corporate venture capital to promote the innovation capability of established companies - A systematic literature analysis. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*. 66. 113–146.
- Ladnar, N., & Zureck, A. (2019) Analysis of corporate venture capital from an investor perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3378213>
- Ma, S. (2016). *The Life Cycle of Corporate Venture Capital* (Doctoral dissertation, Duke University). <https://ssrn.com/abstract=2691210>
- Maula, M. V. J. (2007) *Corporate venture capital as a strategic tool for corporations*. In H. Landström (Ed.), *Handbook of research on venture capital* (Chapter 15) Edward Elgar Publishing.
- Moraca, T. (2019) *Are corporate venture capitalists better at improving the portfolio firms' performances?* (Master's thesis) Politecnico di Milano.
- Moradzadeh Angizi, Fariba, & Zarandi, Saeed. (2018) The Differences Between Corporate Venture Capital and Venture Capital. *New Research in Management and Accounting*. 19. (In Persian)
- Moro, N. (2025). *Corporate Venture Capital: CVC Governance Structures and their Alignment with the Corporate Investment Objectives* (Master's thesis, Tilburg University, School of Economics and Management).
- Motavaseli, Mahmoud, Shojaei, Saeed, Chitsazan, Hasti, & Mohammadi Elyasi, Ghanbar. (2017) Institutional Barriers to Venture Capital Investment in Iran: Analyzing Investment Motivations in Small Technology Firms. *Entrepreneurship Development*. 10 (3). 477–496. (In Persian).
- Mussalo, J. (2019) *Comparison of corporate venture capital and independent venture capital through information asymmetries* (Master's thesis) Aalto University School of Business Economics.
- Narayanan G., A. (2024). *Identification and prioritization of factors and their influence on corporate venturing success: The analysis of influential factors affecting the success of the corporate ventures using the Best-Worst methodology and their prioritization assessment* (Master's thesis, Delft University of Technology).

- Pinkow, F., & Iversen, J. (2020) Strategic objectives of corporate venture capital as a tool for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*.
- Podsiadlo, B. (2024). *Corporate Venture Capital: Theorising an Inverted U-Shaped Relationship Between CVC Unit Ambidexterity and Firm Performance. The Moderating Effect of Macroeconomic Conditions* (Master's thesis, Tilburg University, School of Economics and Management).
- Sajdak, A. -L., & Brümmer, J. F. (2020). *The Implications of the Structural Choice of CVC Units on the Incumbent's Innovativeness* (Master's thesis, Copenhagen Business School).
- Schroeder, M. (۲۰۲۱) The six types of CVCs — and how to pick the best one for your company. How To.
<https://howto.co/the-six-types-of-CVCs-and-how-to-pick-the-best-one-for-your-company/>
- Schückes, Magnus & Unger, Benedikt & Gutmann, Tobias & Fels, Gerwin (2025), "Innovation at the interface: A configurational approach to corporate venture capital," *Journal of Business Venturing*. Elsevier. vol. 40 (1). ?
- Strebulaev, I. A., & Wang, A. (2021) Organizational structure and decision-making in corporate venture capital. SSRN.
<https://ssrn.com/abstract=3963514>
- Ughetto, E. (2019) *Effects of corporate venture capital investments* (Master's thesis) Politeco di Torino, Collegio di Ingegneria Gestionale.
- Van Cauteren, J., Costa, B., & Pillay, L. (2024) Corporate venturing units: 7 strategies fuelling growth [Report]. Bundl.
<https://www.bundl.com/reports/corporate-venturing-units-7-strategies-fuelling-growth#download>
- Verhoeven, J. (2018). *CVC Unit or CVC Fund: What is the Best Structure for Innovation?* (Master's thesis, Radboud Universiteit Nijmegen, Business Administration – Strategic Management).
- Wang, A. Y. (2021) Organizational structure and decision-making in corporate venture capital. *SSRN Electronic Journal*.
- Zahra, S., & Allen, S. (2007) *Entrepreneurs' perspective on corporate venture capital (CVC): A relational capital perspective*. In Handbook of research on venture capital (pp. 393–412)
<https://doi.org/10.4337/9781847208781.00026>

Contents

- **Modeling the Formation of Competitive Strategy in the New Media Industry Using Interpretive Structural Modeling (ISM) 1**
Khashei varnamkhasti, Vahid; Jafarian, HamidReza; Dehdashti Sahahrokh, Zohreh; Roodsaz, Habib*
- **Analysis of the Formulation Model and Agenda-Setting of Provincial Policy Issues: A Case Study of Zanjan 43**
Nani, Saeed; Abbasi, Tayebah; Pourezat, Ali Asghar; Zolfaqarzadeh Kermani, Mohammad Mehdi*
- **Managerial Alienation: Emerging a Grounded Theory in Public Sector 81**
*Behzadi, Zohreh; Hadavinejad, Mostafa**
- **Exploring the Role of AI Chatbots and Recommender Systems in Enhancing Conscious Purchasing Behavior 111**
Nasehifar, Vahid; Ashini, Mohammadtaha Esmailzadeh; Masteri Farahani, Mohammad*
- **Distinction of Brand Associations of Mr. Masoud Pezeshkian and Mr. Saeed Jalili in the Fourteenth Presidential Election (Case Study: Students of Tehran Universities) 145**
Vakilzadeh, Hassan; Naderi Asl, Saeed*
- **A Model for Corporate Venture Capital Design Using Thematic Analysis..... 171**
Nasrollahi Nasab, Mojtaba; Shabani, Ahmad; Ghazi Nouri Naein, Seyed Soroush; Khoramishad, Amir*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought

(Management Thought)

42

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 18, No. 4 (Serial 42), Winter 2025

Publisher: Imam Sadiq University
In collaboration with the Iranian Public Administration Scientific Association
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: Islmaic 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