



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

# تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت تولیدی تجهیزات ایمنی راه ها

تجربه‌نگاری شرکت‌های صندوق بازنشستگی کشوری

علی روحانی | شکیلا مرادی | بهار امینی لاری | صبا صمدیان سرپیشه



مؤسسه راهبردهای  
بازنشستگی صبا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت تولیدی تجهیزات ایمنی راهها

علی روحانی  
شکیلا مرادی  
بهار امینی لاری  
صبا صمدیان سریشه

مؤسسه راهبردهای بازآزمایشی صبا

۱۴۰۴

## تاریخ شفاهی و تجربه مدیران شرکت تولیدی تجهیزات ایمنی راه‌ها

نویسنده: علی روحانی، شکیلا مرادی، بهار امینی لاری، صبا صمدیان سربیشه

ناظر علمی: حسین رجب‌پور، سیدامیرحسین جوزی

مدیر پژوهش: فرشاد کرمی، سینا شیخی

ویراستار: محمد جمشیدی

گرافیک و صفحه‌آرایی: امید طاهری

چاپ و صحافی: هفت مهر

تیراژ: ۱۰۰

نوبت چاپ: اول-۱۴۰۳

قیمت: ۱۶۰۰۰۰ تومان

نشانی انتشارات: تهران خیابان انقلاب اسلامی نرسیده به میدان فردوسی خیابان شهید موسوی

پلاک ۳۲ طبقه دوم

تلفن نشر: ۰۲۱۸۸۳۱۶۶۸۳



## فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
فصل اول.....	۱۲
۱-۱- مقدمه.....	۱۳
۲-۱- مسئله.....	۱۵
۳-۱- مسئله و تاریخچه شرکت ایمنی تجهیزات راه‌ها.....	۱۹
۱-۳-۱- شرح مختصری از فعالیت کارگاه‌های موجود:	۲۵
۴-۱- هدف اصلی پژوهش.....	۲۹
۱-۴-۱- هدف اصلی.....	۲۹
۲-۴-۱- اهداف جزئی.....	۲۹
فصل دوم.....	۳۱
۱-۲- مقدمه.....	۳۳
۲-۲- مروری بر پیشینه داخلی.....	۳۳
فصل سوم.....	۳۹
۱-۳- روش پژوهش.....	۴۱
۲-۳- بستر پژوهش.....	۴۲
۴-۳- روش نمونه‌گیری.....	۴۲
۵-۳- گردآوری داده‌ها.....	۴۳
۶-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها.....	۴۳
۷-۳- مشارکت‌کنندگان.....	۴۶

- ۴۷..... ۸-۳-ارزیابی وثوق و اعتبارپذیری پژوهش
- ۵۱..... فصل چهارم
- ۵۳..... ۴-یافته‌های پژوهش
- ۵۳..... ۴-۱-۱-ابرمقوله اول: تصویر یوتویپایی: آینده در گذشته
- ۵۳..... ۴-۱-۱-استراتژی‌های کارآمد
- ۵۴..... ۴-۱-۲-صادرات محوری
- ۵۴..... ۴-۱-۳-تولید پربار
- ۵۵..... ۴-۱-۴-تجارب متنوع
- ۵۶..... ۴-۱-۵-نوستالژی شیرین گذشته نگر
- ۵۷..... ۴-۱-۶-شرق سپاهان، تجربه ماندگار
- ۵۷..... ۴-۱-۷-کیفیت محوری
- ۵۸..... ۴-۱-۸-اعتبار / برند محوری
- ۵۹..... ۴-۲-۱-ابرمقوله دوم: ایمنی در نوسان: افول یک رویا
- ۵۹..... ۴-۲-۱-چرخش‌های مالکیتی / افول عملکردی
- ۶۰..... ۴-۲-۲-تغییرات مدیریتی نامطلوب
- ۶۱..... ۴-۲-۳-مدیران رابطه‌ای
- ۶۲..... ۴-۲-۴-ناکارآمدی مدیریتی
- ۶۲..... ۴-۲-۵-حمایت ناشدگی
- ۶۳..... ۴-۲-۶-فروسودگی تجهیزات
- ۶۳..... ۴-۲-۷-مسئله دولتی / خصوصی
- ۶۵..... ۴-۲-۸-نظارت ناکافی آتیه صبا
- ۶۶..... ۴-۲-۹-مسائل پولی بانکی
- ۶۷..... ۴-۲-۱۰-رکود مطلق
- ۶۸..... ۴-۲-۱۱-تعديل نیروی متخصص
- ۶۹..... ۴-۲-۱۲-افت برند شرکت
- ۷۰..... ۴-۳-۱-ابرمقوله سوم: قطعیت ابهام: گذار پرگداز؟
- ۷۰..... ۴-۳-۱-امیدها و تلاش‌ها
- ۷۱..... ۴-۳-۲-پتانسیل بارور
- ۷۲..... ۴-۳-۳-پرسنل متخصص و توانمند

۷۳	۴-۳-۴- ضرورت‌های حمایتی
۷۴	۵-۳-۴- ضرورت نظارت مستمر
۷۴	۶-۳-۴- دغدغه‌های روزمره
۷۵	۷-۳-۴- قطعیت‌سازی
۷۷	۸-۳-۴- کوچک‌های زیبا
۷۸	۹-۳-۴- چالش‌های تغییر
۷۹	۱۰-۳-۴- بیم‌ها/تردیدها
۸۰	۱۱-۳-۴- برنامه‌گذار
۸۲	۱۲-۳-۴- برنامه‌هایی از پایین
۸۱	۱۳-۳-۴- رضایت از مدیریت کنونی
۸۳	فصل پنجم
۸۵	۱-۵- جمع‌بندی
۸۵	۲-۵- مدل‌های پارادایمی پژوهش
۸۵	۱-۲-۵- مدل پارادایمی: تصویر یوتوپایی: آینده در گذشته
۸۷	۲-۲-۵- مدل پارادایمی: ایمنی در نوسان: افول یک رویا
۸۹	۳-۲-۵- مدل پارادایمی: قطعیت ابهام: گذار پرگداز؟
۹۱	۳-۵- نظریه پژوهش
۹۴	۴-۵- پیشنهادات سیاستی
۹۴	۱-۴-۵- پیشنهاد سیاستی اصلی
۹۶	۲-۴-۵- سایر پیشنهادات سیاستی



## پیشگفتار

صنعت در ایران، همچون بسیاری از کشورهای در حال توسعه، همواره میان دو قطب در حرکت بوده است: آرزوی صنعتی شدن و فشار ساختارهایی که تحقق این آرزو را دشوار می‌کنند. در دل این کشاکش تاریخی، برخی بنگاه‌ها صرفاً واحدهای تولیدی نبوده‌اند، بلکه به بخشی از حافظه جمعی کشور تبدیل شده‌اند؛ حافظه‌ای که اگر ثبت نشود، به آسانی در گذر زمان فراموش خواهد شد. شرکت تولیدی «تجهیزات ایمنی راه‌ها» یکی از همین بنگاه‌هاست؛ شرکتی که بیش از هشت دهه در متن تحولات اقتصادی، سیاسی و فناورانه ایران زیسته و ردپای خود را در جاده‌ها، ایمنی سفرها و زندگی روزمره مردم برجای گذاشته است.

شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها در سال ۱۳۱۷، در دوره‌ای که ایران نخستین گام‌های صنعتی شدن را برمی‌داشت، بنیان گذاشته شد. این مجموعه فعالیت خود را با نام «کارخانه ماسک ضدگاز» در دهونک تهران آغاز کرد و در سال‌های جنگ جهانی دوم بخشی از نیازهای کشور را تأمین می‌کرد. با تغییر شرایط سیاسی و اقتصادی، مسیر فعالیت شرکت نیز دگرگون شد؛ از تولید تجهیزات دفاعی به سمت قطعات صنعتی و سپس تجهیزات ایمنی جاده‌ای. انتقال کارخانه به کرج، ورود آن به مجموعه وزارت راه، و اگذاری به صندوق بازنشستگی کشوری و هلدینگ آتیه صبا، و نیز فراز و فرودهای مدیریتی و تولیدی، بخشی از سرگذشت پیچیده این بنگاه صنعتی است.

امروز سخن گفتن از این شرکت، در واقع سخن گفتن از بخشی از تاریخ صنعت ایران است؛ تاریخی که گاه با شتاب به سوی توسعه حرکت کرده و گاه زیر فشار تحریم، کمبود سرمایه، فرسودگی تجهیزات، ضعف بازار و بی‌ثباتی سیاست‌گذاری، متوقف شده یا به عقب بازگشته است. این کتاب تلاشی است برای ثبت بخشی از همین تاریخ؛ نه در قالب تاریخ رسمی یا گزارش اداری، بلکه به‌مثابه روایتی زنده از دهه‌ها تجربه انباشته مدیریتی و صنعتی.

مدیرانی که روایت‌هایشان در این کتاب گرد آمده، هر یک در دوره‌ای متفاوت با مسائل و بحران‌های خاصی روبه‌رو بوده‌اند؛ از کمبود منابع و فرسودگی خطوط تولید گرفته تا تغییرات سیاستی، جابه‌جایی‌های مالکیتی، رقابت‌های صنعتی و فشار برای حفظ تولید و اشتغال. روایت

آنان نشان می‌دهد که چگونه یک بنگاه صنعتی می‌تواند همزمان حامل امیدهای توسعه‌خواهانه و قربانی ساختارهای ناکارآمد باشد؛ چگونه می‌تواند بر کیفیت و تولید ملی تأکید کند، اما در معرض فرسایش تدریجی قرار گیرد؛ و چگونه حتی در دل رکود و افول، همچنان ظرفیت‌هایی برای احیا و بازسازی در خود حفظ کند.

تاریخ شفاهی، برخلاف اسناد رسمی و مکتوب، این امکان را فراهم می‌کند که در جایی که کاغذهای اداری خاموش‌اند، صدای انسان‌ها شنیده شود؛ صدای کسانی که در لحظات تصمیم‌گیری، بحران یا رونق، در نقطه اتصال میان کارخانه، دولت و جامعه قرار داشته‌اند. هدف این کتاب، داوری درباره گذشته نیست، بلکه فراهم کردن امکان دیدن و فهم آن است؛ دیدن اینکه توسعه صنعتی در ایران، در سطح یک کارخانه، چگونه تجربه شده و مدیران و کارکنان با چه موانع، محدودیت‌ها و فرصت‌هایی مواجه بوده‌اند. تاریخ شفاهی این امکان را ایجاد می‌کند که به جای یک روایت خطی و رسمی، تصویری چندوجهی و انسانی‌تر از مسیر صنعت در ایران شکل گیرد؛ تصویری که هم آرمان‌های نسل‌های گذشته را در خود دارد و هم آشفتگی‌ها، نوسان‌ها و دشواری‌های امروز را بازتاب می‌دهد.

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا - به‌عنوان بازوی پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری - طی سال‌های اخیر تلاش کرده است بخشی از تجربه‌های صنعتی، مدیریتی و نهادی بنگاه‌های وابسته به صندوق را ثبت و مستندسازی کند. شکل‌گیری حوزه سرمایه‌گذاری صندوق، که از دهه ۱۳۷۰ آغاز شد و بعدها در قالب هلدینگ‌هایی مانند «آتیه صبا» سازمان یافت، به معنای افزایش نقش این بنگاه‌ها در تأمین آینده میلیون‌ها بازنشسته کشور بود. طبیعی است که بدون شناخت دقیق تاریخ عملکرد، مسائل و ظرفیت‌های این شرکت‌ها، نمی‌توان تصویر روشنی از وضعیت دارایی‌ها، ریسک‌ها و ظرفیت‌های صندوق بازنشستگی کشوری به‌دست آورد. این کتاب بخشی از همین مسیر است؛ تلاشی برای حفظ حافظه صنعتی و سازمانی، انتقال تجربه میان نسل‌های مدیریتی، و تبدیل دانش پراکنده و ضمنی به دانشی قابل استفاده برای آینده.

در پایان، لازم می‌دانم از تمامی مدیران، کارکنان و کارشناسانی که با حوصله و دقت، تجربه‌ها و خاطرات خود را در اختیار این پروژه قرار دادند، صمیمانه قدردانی کنم. همچنین از پژوهشگران و همکارانی که با دقت، صبر و رعایت اصول پژوهش میدانی در شکل‌گیری این مجموعه نقش داشتند، سپاسگزاری می‌شود. امید است این کتاب آغازی باشد برای گسترش تجربه‌نگاری و ثبت تاریخ شفاهی صنعت ایران؛ تلاشی برای حفظ سرمایه دانشی و تجربی نسل‌هایی که بخش مهمی از تاریخ صنعتی کشور را ساخته‌اند.

فصل اول

کلیات





## ۱-۱- مقدمه

بنیان اجتماعی هر جامعه‌ای فرهنگ آن جامعه است (گیدنز، ۱۳۹۳). فرهنگ هر جامعه‌ای نیز از دویخس مادی (امور سخت‌افزاری) و غیرمادی (امور نرم‌افزاری) تشکیل شده است (امان‌اللهی، ۱۳۹۳). هر آنچه مربوط به ارزش‌ها، باورها و اعتقادات مردم می‌شود در واقع در بخش نرم‌افزاری قرار می‌گیرد. علوم اجتماعی به‌عنوان یکی از شاخه‌های علوم انسانی، نگاه ویژه‌ای به فرهنگ دارد. جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی در این میان بیشتر به فرهنگ و تأثیر متقابل آن با جامعه توجه دارد. از نظر لغوی، فرهنگ واژه‌ای است فارسی که از دو جزء «فر» و «هنگ» ترکیب یافته است. «فر» به‌عنوان پیشوند و به معنی، جلو، بالا و بر و پیش آمده و «هنگ» از ریشه اوستایی تنگا (Thengd) به معنی کشیدن و سنگینی و وزن است و به لحاظ لغوی به معنای بالا کشیدن و برکشیدن می‌باشد. فرهنگ هیچ‌گاه در ادبیات فارسی به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است. لازم به ذکر است که در مردم‌شناسی ریشه‌یابی واژگان لغوی مدنظر نیست. بلکه مفهوم استنباطی که مردم از یک واژه دارند مورد مطالعه قرار می‌گیرد (مدنی، ۱۳۷۸).

ادوارد تیلور فرهنگ را مجموعه‌ای از علوم و دانش‌ها، هنر، افکار و عقاید، اخلاقیات، مقررات و قوانین، آداب و رسوم و سایر آموخته‌ها و عاداتی می‌داند که انسان‌ها به‌عنوان یک عضو در جامعه کسب می‌کنند. نکته اصلی در تعریف تیلور این است که فرهنگ شامل همه موارد و مسائلی است که موجود انسانی از بدو تولد تا هنگام مرگ در کنار خود حس کرده و به‌عنوان عضوی از جامعه فراگرفته و به کار می‌برد.

انتقادی که به تعریف تیلور وجود دارد این است که وی عناصر و اجزاء فرهنگ را در تعریف خود در نظر گرفته است، اما کنش متقابل این عناصر و اجزاء آن‌ها لحاظ نکرده است. برخی از متفکران از جمله تیلور فرهنگ را در شکل «تشریحی» آن تعریف نموده‌اند. به اعتقاد آن‌ها، فرهنگ به‌سادگی عبارت است از کلیت یکپارچه‌ای از وسایل و کالاهای مصرفی، ویژگی‌های اساسی گروه‌های اجتماعی گوناگون، تصورات، پیشه‌ها، باورها و رسوم بشری. برخی دیگر از صاحب‌نظران به فرهنگ از جنبه تاریخی می‌نگرند.

رالف لیتنن فرهنگ را شامل رفتارهایی می‌داند که در میان گروهی از انسان‌ها مشترک است؛ و از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یابد. این تعریف در حقیقت بقاء و حیات فرهنگ و انتقال آن از نسلی به نسل دیگر است (وثوقی و نیک خلق، ۱۳۷۴: ۱۸-۱۷). جلال آل احمد داستان‌نویس و

منتقد اجتماعی در کتاب «نفرین زمین» می‌گوید: فرهنگ یعنی سپردن بار مرده‌ها زنده‌ها همین بیان ساده یک تعریف با جنبه تاریخی در مورد فرهنگ است. هرسکویتس تعریف هنجاری از فرهنگ ارائه می‌دهد و آن اینکه «فرهنگ راه و روش زندگی یک قوم است؛ حال آنکه جامعه مجموعه‌ای سازمان‌یافته افرادی است که از راه و روش معین زندگی پیروی می‌کنند. علامه تقی جعفری نیز فرهنگ را در غالب آرمان‌ها و عقاید می‌داند که با توجیه اخلاقی و مذهبی همراه است. به اعتقاد وی: «ما این حقیقت را بایستی به خاطر بسپاریم که انسان‌های هیچ جامعه تشکیل یافته‌ای در هیچ‌یک از دوران تاریخ، بدون رنگ‌آمیزی واقعیات عینی و توجیه فعالیت‌ها و شئون زندگی خود با مقداری از آرمان‌ها و عقاید و رسوم و هدف‌گیری به حیات خود ادامه نداده‌اند. حتی عینی‌گرایانه‌ترین جوامع بشری بدون رنگ‌آمیزی و توجیه مزبور نمی‌توانند حیات خود را مطلوب تلقی نمایند. این رنگ‌آمیزی و توجیه که اخلاق و هنر به معنای عمومی و کیفیت آزادی و مذهب و برداشت خاص از جهان‌بینی و علم و اخلاق، تابد و رسوم و حتی قوانین حقوقی را کیفیت خاص می‌بخشد، فرهنگ نامیده می‌شود. (جعفری، ۱۳۶۰)

تعاریف ساختارگرایانه درباره فرهنگ، بیشتر همبستگی و پیوند بین الگوها را مدنظر دارند. ویلی در این مورد می‌گوید: «فرهنگ نظامی است از الگوهای عادت‌ی و پاسخ‌گویی که با یکدیگر همبستگی دارند و سرانجام نگرش تکوینی در تعریف فرهنگ که موجود انسانی را تنها حیوانی می‌داند که فرهنگ را می‌آفریند، اما بقیه حیوانات چنین ویژگی‌هایی را ندارند. این رویکرد، تفاوت انسان و حیوان را در فرهنگ می‌داند. در این رابطه کلاکن تعریفی تکوینی از فرهنگ ارائه می‌دهد به‌زعم وی فرهنگ را می‌توان آن قسمت از محیط دانست که آفریده دست انسان است و از نسل به نسل دیگر انتقال می‌یابد (مدنی، ۱۳۷۸).

فرهنگ شفاهی، در این میان، جان‌مایه مشترکی است که انسان‌ها همیشه از آن برای پیشبرد زندگی استفاده می‌کردند. زندگی و زمانه آنها توسط آن معنا می‌یافت و زیست آنان ادامه‌دار می‌شد. امروزه اما فرهنگ شفاهی در میان مجموعه‌هایی که میان‌ذهنیت مشترکی دارند و تاریخ و زندگی مشترکی را گذرانده‌اند برجسته می‌شود. در قالب فرهنگ شفاهی می‌توان زندگی و زمانه انسان‌های هم‌سرنوشت را مکتوب کرد و تجارب و شیوه‌های زندگی آنان را دنبال کرد. تجربه‌نگاری تاریخ شفاهی در مجموعه‌های عمومی با تاریخ مشترک و یکسان می‌تواند به ثبت و ضبط و مکتوب کردن این تجارب کمک کند. شرکت ایمنی تجهیزات راه‌ها نیز به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های صنعتی تولیدی کشور ایران دارای تاریخی پر بار و طولانی از زحمات، مرارت‌ها، موفقیت‌ها و شکست‌هاست. این فرآیندها باید در قالب روایت‌های مدیران و کارکنان ثبت و ضبط شود. تا بر اساس آن مسیر طی شده، تجارب، شکست‌ها و موفقیت‌ها و فرآیند شرکت بر ساخت شود تا فراز

و فرودهای یک شرکت صنعتی در ایران روایت شود.

### ۱-۲- مسئله

چنانچه کارلو کاپولا تاریخ‌نگار بزرگ اقتصاد عنوان می‌کند: تاریخ بشر دارای دو نقطه عطف بزرگ و قابل تأمل است. نقاط عطفی که منجر به رشد اقتصادی بلندمدت شده و مسیر زندگی بشر را برای همیشه دچار تغییر کرده است. به‌طورکلی این دو نقطه عطف همان انقلاب کشاورزی در هشت‌هزارسال قبل از میلاد و انقلاب صنعتی در قرن هجدهم و نوزدهم میلادی است که در پی خود تحولات گسترده و عمیقی در زندگی بشر ایجاد کرده‌اند.

به‌طورکلی در مقطعی از تاریخ، که بیشتر به اواخر قرن هجدهم و اوایل قرن نوزدهم برمی‌گردد، صنعت بارشد سریع و خوبی روبه‌رو شد. ماشین‌آلات صنعتی زیادی اختراع و کارخانجات بزرگی تأسیس شدند و به دنبال آن سطح زندگی و سبک زندگی بسیاری از مردم در جهان دچار تغییر و تحولات عمده‌ای شد. به عبارتی، موتور بخار، کارخانجات تولید انبوه فولاد، ماشین ریسندگی، کشتی بخار و لوکوموتیو بخار، تلگراف، چرخ خیاطی و یخچال، تنها چند نمونه از اختراعات دوران انقلاب صنعتی هستند. در اثر افزایش قدرت اقتصادی، رشد سریع تولید، کاهش هزینه تمام‌شده و ده‌ها عامل دیگر که همگی به نوعی به صنعت و تکنولوژی مربوط می‌شدند، کشورهای پیشتاز در انقلاب صنعتی به سرعت رشد کردند و به کشورهای صنعتی جهان امروز تبدیل شدند. کشورهای دیگر هم از همان زمان تا امروز کوشیده‌اند و می‌کوشند مسیر آن‌ها را طی کنند (بروجنی و همکاران، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر در توصیف و تعریف از انقلاب صنعتی لی ویات می‌گویند: اگرچه انقلاب صنعتی در دارای نقطه شروع مشخصی نیست، اما به وضوح مشخص است که در اوایل قرن هجدهم میلادی، شاهد پیشرفت‌هایی در اقتصاد و تکنولوژی بوده‌ایم که در کنار هم و به پشتوانه زیرساخت‌های سیاسی آن دوران، منظره و دورنگار عمومی تمدن غرب را دچار تغییر کرد و سپس، فرآیند نشر و نفوذ آن به سایر جوامع و ملل در سراسر جهان آغاز شد. به بیان دیگر، انقلاب صنعتی به خودی خود نام یک رویداد مشخص و ویژه نیست، بلکه توصیفی برای یکی از روندهای توسعه صنعتی در جهان است. در عین حال معمولاً ترجیح نویسندگان و تحلیل‌گران سیاسی اقتصادی این است که دوره انقلاب صنعتی را از اواخر قرن هجدهم تا اوایل قرن نوزدهم بدانند. حتی اگر اصرار بر بیان بازه زمانی دقیق‌تری در رابطه با انقلاب صنعتی باشد، می‌توان سال‌های ۱۷۶۰ تا ۱۸۴۰ (بر اساس تحلیل آرنولد توین‌بی) به عنوان بازه زمانی انقلاب صنعتی در نظر گرفت. با این حال بسیاری از

صاحب‌نظران، معتقدند انقلاب صنعتی شروع شد، اما هنوز به پایان نرسیده و ما در عصر انقلاب صنعتی هستیم، در نظر گرفتن چنین نکته‌ای به نوبه خود حائز اهمیت است.

به‌طور کلی چنانچه اشاره شد، با شروع انقلاب صنعتی هم‌زمان «ماشین‌آلات جدید» و «منبع انرژی جدید» روی کار آمدند. در واقع، با روی کار آمدن وسایل و پیشرفت صنعتی، کارگران برخلاف دوره پیشین که خود باید به شکل فیزیکی کار می‌کردند، پای دستگاه‌ها ایستادند و خروجی بیشتری تولید کردند. طبیعتاً با صنعتی شدن بهره‌وری افزایش یافت و خروجی صنایع به شدت رشد کرد. این افزایش بهره‌وری و صنعتی شدن و افزایش تولیدات در بسیاری از صنایع آن دوران دیده می‌شود. اما با توجه به تحولات گسترده‌ای که در صنعت فولاد رخ داد، معمولاً نساجی را صنعت پیش‌تاز در انقلاب صنعتی در نظر می‌گیرند به همین علت بیشتر عکس‌هایی که از دوران انقلاب صنعتی قابل مشاهده است، از ماشین‌آلات نساجی هستند.

اما با وجود شرایط جدید، برخی از کشورهای پیش‌تاز در انقلاب صنعتی، به قدرت‌های بزرگ جهان تبدیل شدند و برخی کشورهای دارای مواد اولیه (از جمله معادن) و انرژی (از جمله نفت)، دارای اهمیت استراتژیک شدند. با این وجود، بسیاری از تحولات سیاسی و اقتصادی و رویدادهای نظامی قرن اخیر را نیز می‌توان با عینک تعارض میان تأمین‌کنندگان مواد اولیه و انرژی (کشورهای خام‌فروش) و مصرف‌کنندگان مواد اولیه و انرژی (کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی) مورد بررسی قرار داد (فیروزآبادی، ۱۳۹۷).

می‌توان گفت شروع انقلاب صنعتی در اروپا هم‌زمان با سلسله‌زندیه در ایران بوده است (زندیه از ۱۷۵۰ تا ۱۷۹۵ میلادی بر ایران حکومت می‌کرده‌اند). به عبارتی دیگر، صنعت در ایران در مقایسه با دیگر کشورهای منطقه، سریع‌تر اتفاق افتاد اما در دوران اخیر، با موانع و مشکلاتی از جمله سرمایه‌گذاری روبه‌رو شده‌است. ایران در دوران اخیر طی حیات خود با تحریم‌های بسیاری مواجه بوده‌است، همچنین نداشتن توان رقابت با رقیب‌های جهانی و حتی منطقه‌ای، به یک نگرانی برای صنعت ایران تبدیل شده‌است. به‌طور کلی از اواسط دهه ۱۳۳۰ توسعه صنعتی ایران با شدت شروع به پیشروی کرد و بخش‌های گوناگون این کشور دچار تحول شد.

به‌طور کلی، در ابتدای کارهای صنعتی ایران، به‌ناچار، بنابر نبود نیروی کار متخصص و حرفه‌ای مهندسان خارجی از دیگر کشورها در صنایع به‌کار گرفته شدند اما در ادامه با تاسیس مراکزهای آموزشی فنی و حرفه‌ای و ساخت هنرستان‌های صنعتی، ساخت دانشکده‌ها و آموزشگاه‌های فنی در ایران و حتی فرستادن دانشجویان به خارج، کم‌کم متخصصین و مهندسان ایرانی توانستند به تخصص لازم برسند و خودشان کار را در دست بگیرند (وامقی، ۱۳۸۷). از سوی دیگر در دوره پادشاهی رضاشاه، بخش خصوصی ایران، بیشتر درگیر صنایع کوچک و بازرگانی شد. حکومت

وی، مقبولیتش را در نوسازی اقتصادی کشور و زنده‌سازی ملی‌گرایی ایرانی افزون بر سفارش بر دیوان‌سالاری و نیروهای نظامی جست‌وجو کرده‌است. دولت آن دوره نیز با فراهم‌سازی امنیت و گزینش سیاست اقتصاد ارشادی، در زمینه توسعه گام برداشت؛ هرچند که این کار، بر اساس تصمیم و اراده شخصی رضاشاه به اجرا درمی‌آمد. بطورکلی تا اوایل دهه ۱۳۳۰ میلادی، چنانچه اشاره شد صنعت ساخت‌وساز ایران به شرکت‌های داخلی محدود می‌شد. کمی بعد، با افزایش درآمد حاصل از نفت و گاز و دسترسی به اعتبارات جدید، رونق قابل توجهی به صنعت ساختمان این کشور وارد شد و شرکت‌های بزرگ بین‌المللی ساخت‌وساز را به سمت ایران کشاند که این رشد تا اواسط دهه ۱۳۵۰ ادامه داشت.

چنانچه عنوان شد با وجود این که صنعت مدرن بسیار زودتر از بسیاری از کشورهای منطقه به ایران وارد گردیده‌است اما جایگاه این کشور در میان ۲۲ کشور دیگر، دهم است؛ یعنی چیزی پایین‌تر از سطح میانگین. بر پایه این رده‌بندی، کشورهایی از جمله اسرائیل، ترکیه، عربستان، امارات و بحرین جایگاه یکم تا پنجم را گرفته‌اند. پس از تحریم‌ها علیه جمهوری اسلامی، سرمایه‌گذاری در صنعت این کشور به شدت کاهش یافته و قدرت رقابت و همچنین ظرفیت تولید در این بخش از اقتصاد ایران، همپا و همزمان با رقیب‌های منطقه‌ای و جهانی خود، رشد نکرد. حتی در این که در صورت گذر از این دوران صنعت ایران بتواند دوباره به رقابت با دیگر کشورها پردازد و نوآوری کند، مورد تردید بوده‌است. بر پایه گزارش سال ۲۰۰۳ سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد در مورد صنایع کوچک و متوسط در ایران، توسعه‌نیافتگی صنایع ایران می‌تواند بر پایه‌ی این علت‌ها باشد: نبود مؤسسات نظارتی، سیستم بانکی ناکارآمد، کمبود تحقیق و توسعه، کمبود مهارت‌های مدیریتی، فساد، نبود قوانین کار و مالیاتی کارآمد، ملاحظات اجتماعی و فرهنگی، فقدان حلقه‌های یادگیری اجتماعی، ناآشنایی با بازارهای بین‌المللی برای رقابت جهانی، رویه‌های اداری دست‌وپاگیر، کمبود کارگر ماهر، نبود قوانین حمایتی مالکیت فکری، کمبود مراکز تحقیقاتی، کمبود سرمایه اجتماعی، آموزش اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی-اجتماعی. اما لازم به ذکر است که پیشرفت‌های عمده صنعتی ایران در پتروشیمی، داروسازی، هوافضا، صنایع دفاعی و صنایع سنگین است.

از سوی دیگر با پیدایش تفکر اقتصادی در جوامع، تعاریف جدیدی از رشد و ترقی اقتصادی مطرح شد و در فرآیند تغییر و تحول این تعاریف و اندیشه‌ها مکاتب مختلف اقتصادی به وجود آمدند که هر کدام از رشد و توسعه اقتصادی را به گونه‌ای خاص تعریفی ارائه می‌دهند. با این تفاسیر، در خصوص حوزه فعالیت‌های اقتصادی بخش عمومی و بخش خصوصی از دیرباز نظریه‌های متفاوتی ارائه شده‌است. به طوری که دو دیدگاه غالب در این رابطه وجود دارد. در دیدگاه اول رشد

اقتصادی در مرتبه نخست اهمیت و اولویت قرار گرفته و رشد سریع اقتصادی را منوط به واگذاری تصمیم‌گیری‌های اقتصادی به افراد یا نهادهای خصوصی می‌دانند. در این دیدگاه به توزیع عادلانه درآمد توجه جدی نشده و فرض بر این است که در فرآیند رشد اقتصادی رفاه طبقات می‌یابد. همچنین این دیدگاه فرض می‌کند بهره‌وری در فعالیت‌های اقتصادی دولت به مراتب پایین‌تر از بخش خصوصی است و مقررات و مداخله دولت در اقتصاد به‌ویژه در بازارهای سرمایه، کار و کالاهای قابل تجارت مانع از آن می‌شود که افراد و بنگاه‌های خصوصی سودبخش‌ترین راه‌های سرمایه‌گذاری را آزادانه انتخاب کنند. دیدگاه دوم نقش دولت را در توسعه اقتصادی مسلم دانسته و تمرکز اصلی در این دیدگاه به جای دخالت یا عدم دخالت دولت، بر نحوه و حوزه دخالت دولت می‌باشد و در این راستا حجم وسیع فعالیت‌های اقتصادی دولت را به منزله قدرت بیشتر برای به حرکت درآوردن موتور توسعه اقتصادی تصور می‌کند. چرا که دولت در هماهنگ کردن سلیقه‌های فردی و اجتماعی دارای دستی تواناست. در عین حال ایجاد امنیت و افزایش سرمایه‌گذاری‌های موثر و فراهم کردن زمینه‌های اجتماعی مطلوب برای رشد و توسعه اقتصادی از نکات عمده‌ای است که دخالت دولت در امور اقتصادی را توجیه می‌کنند. ماهیت دولت نه تنها در طول تاریخ دستخوش تحول و دگرگونی شد بلکه این تحول در سده اخیر به تنوع گسترده‌ای در طیف دولت‌های ملی نیز انجامید به گونه‌ای که جهان معاصر، همزمان شاهد حضور دولت‌هایی بوده است که از نظر نقش آنها در اقتصاد، در دو قطب متضاد هم قرار گرفته‌اند. از این گذشته جهان معاصر شاهد رشد کمی حجم دولت‌ها (با هر هدف و ماهیتی) بوده است. یعنی نقش (و سهم هزینه‌های) دولت‌های معتقد و متعهد به اقتصاد بازار نیز افزایش یافته و به سهم دولت‌های تمرکزگرا نزدیک شده است. (رنانی، ۱۳۷۷).

با توجه به موارد یاد شده نقش و جایگاه دولت در کشورهای در حال توسعه و نیز نقش و جایگاه شرکت‌های دولتی در این کشورها، دولت و شرکت‌های دولتی یکی از مهمترین و حیاتی‌ترین عوامل تضمین‌کننده و تداوم‌دهنده توسعه در این کشورها هستند. از یک سو به دلیل ضعف حضور و قدرت بخش خصوصی و نیز نهادهای مدنی لازم در حوزه‌های مختلف و از سوی دیگر حاکمیت و دارا بودن توانمندی‌های مالی، قانونی و فرهنگی توسط دولت در این کشورها باعث شده است که دولت و دستگاه‌های دولتی در این کشورها نقش مهم و سرنوشت‌سازی در توسعه این کشورها ایفا کنند. بر همین اساس هرگاه دولت و دستگاه‌های دولتی که به عنوان عامل راهبری و هدایت توسعه در این کشورها هستند، نقش خود را به صورت صحیح و کارآمد ایفا کرده‌اند این کشورها در طی طریق توسعه موفق بوده و زمانی که دولت و دستگاه‌های دولتی از عهده این وظیفه برنیامده‌اند مدار توسعه نیافتگی در این کشورها همواره تداوم یافته است. بر همین اساس یعنی نقش مهم و اساسی بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه توجه به کارکرد و کارآمدی این بخش در این

کشورها یکی از مهم‌ترین ضروریات به نظر می‌رسد. براساس این ضرورت توجه به نظام ارزیابی عملکرد بخش دولتی در حوزه‌های مختلف، برای دستیابی به ارزیابی صحیح و کارآمد از عملکرد این بخش جهت تضمین تحقق اهداف توسعه در این کشورها امری حیاتی است.

### ۱-۳- مسئله و تاریخچه شرکت ایمنی تجهیزات راه‌ها

با این تفاسیر شرکت‌های متنوعی در ایران وجود دارد که در طول ادوار مختلف فراز و نشیب‌های طولانی را در طی حیات خود از سرگذرانده‌اند. از این‌رو مشکلات متعددی که شرکت‌های مختلف ممکن است با آن مواجه شوند و اجازه رشد و بین‌المللی شدن را سلب کنند. در این میان شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها از جمله شرکت‌های است که در طی سال‌های اخیر دچار چالش و تغییرات عمده در مسائل تولیدی و مدیریتی بوده است. این شرکت با سابقه بیش از ۸۰ سال تجربه در زمینه ایمنی یکی از قطب‌های تأمین ایمنی جاده‌ها و راه‌ها بوده و به عنوان یکی از شرکت‌هایی که دارای پتانسیل تولید انواع محصولات جاده‌ای با توجه به داشتن زیر ساخت لازم، همواره سهم فراوانی از بازار تولید محصولات جاده‌ای را به خود اختصاص داده و با تأمین سرمایه لازم می‌تواند علاوه بر تأمین محصولات مورد نیاز کشور سهم بسزایی در صادرات محصولات مختلف از جمله گاردریل، علائم ترافیکی و... را داشته باشد. لازم بذکر است که مشتریان اصلی این شرکت کلیه آزادراه‌ها و شهرداری‌ها و وزارت راه و ترابری و شهرسازی کشور می‌باشد و همچنین زیر مجموعه و تحت نظارت هلدینگ آتیه صبا و صندوق بازنشستگی کشور است.

با تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵، اداره کل بازنشستگی با کلیه دارایی و موجودی صندوق بازنشستگی و اسناد و اوراق و بودجه و تعهدات خود از وزارت دارایی جدا و تابع سازمان امور اداری و استخدامی کشور شد و بر همان اساس از اول سال ۱۳۵۴ شمسی صندوق بازنشستگی کشوری به سازمان امور اداری و استخدامی کشور وابسته شد. با ادغام سازمان‌های امور اداری و استخدامی کشور و برنامه و بودجه در تاریخ ۱۱ اسفند ۱۳۷۸ و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، صندوق بازنشستگی کشوری نیز یکی از موسسات تابعه این سازمان شد، با تصویب قانون نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی در تاریخ ۲۱ اردیبهشت ۱۳۸۳ و به موجب تبصره ۲ ماده ۱۷ این قانون، صندوق بازنشستگی کشوری از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور جدا و تابع وزارت رفاه و تأمین اجتماعی گردید و اکنون توسط سازمان بازنشستگی کشوری فعالیت می‌کند (وبسایت صندوق بازنشستگی کشوری).

در راستای اهداف صندوق بازنشستگی کشور می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. ایجاد سیستم خودکفا بر اساس مطالعات علمی و تمهید نظام مناسب جهت پرداخت

حقوق بازنشستگان و وظیفه بگیران با بهره‌گیری از روش‌های نوین طراحی و بهره‌برداری از سیستم‌ها و تجهیزات پیشرفته در جهت پرداخت و انجام تعهدات و اخذ درآمدها

۲. بهره‌برداری اقتصادی و اطمینان بخش از موجودی صندوق از طریق سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی مفید

۳. ارائه پیشنهادهای کارشناسی جهت تصویب مراجع ذی‌صلاح به منظور ارتقاء وضع معیشتی بازنشستگان و وظیفه بگیران

علاوه بر اهداف فوق سازمان بازنشستگی کشور مسئولیت‌ها و وظایفی از جمله:

۱. اداره امور بازنشستگی و از کار افتادگی و وظیفه وراثت مستخدمین مشترک صندوق بازنشستگی کشوری و کارکنان شرکت‌های دولتی و شهرداریهای کشور
۲. اجرای قوانین و مقررات مربوط به بازنشستگی و وظیفه و تهیه آئین‌نامه‌های اجرایی سازمان
۳. اجرای مصوبات شورای سازمان بازنشستگی کشوری
۴. تهیه و اجرای طرح‌های بهره‌برداری از وجوه صندوق بازنشستگی کشوری و کوشش در جهت خودکفایی آن
۵. تهیه و تنظیم بودجه جاری سازمان بازنشستگی کشوری و بودجه عملیاتی و برنامه عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری
۶. انجام کلیه اقدام‌های لازم به منظور حفظ حقوق بازنشستگان و وظیفه بگیران و متناسب ساختن دریافتی آنان با افزایش هزینه‌های زندگی
۷. حفظ حقوق صندوق بازنشستگی کشوری و انجام کلیه امور حقوقی و دعاوی مربوط به صندوق
۸. ارائه گزارش عملکرد و ترازنامه سالانه هر یک از صندوق‌ها و تراز تلفیقی سازمان بازنشستگی کشوری به شورای صندوق‌ها در زمره فعالیت‌های خود دارد.

از نیمه دهه ۱۳۶۰ بررسی و رسیدگی به فعالیت‌هایی در گروه اقتصادی و سرمایه‌گذاری در مسیر حیات صندوق بازنشستگی کشوری با جدیت بیشتری شروع شد و در اوایل دهه ۱۳۷۰ به‌عنوان یک حوزه‌ی نو در فعالیت و ساختار صندوق بازنشستگی کشوری جای گرفت. شکل‌گیری حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق بازنشستگی کشوری ارتباط تنگاتنگی با وصول بخشی از مطالبات از دولت دارد. به‌گونه‌ای که پس از سال‌ها دولت به پرداخت و تسویه بخشی از بدهی خود مجاب شده و در نهایت، با واگذاری اموال یا سهام شرکت‌ها این مهم را به انجام می‌رساند (وبسایت صندوق

بازنشستگی کشوری).

ولی اداره و تعیین تکلیف اموال و سهام واگذار شده در کنار تلاش برای ارتقای ارزش دارایی‌ها، نیازمند سازماندهی و پرسنل تخصصی بود. این الزام حوزه سرمایه‌گذاری در صندوق را تقویت می‌کرد. در نتیجه، در سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸، حجم قابل توجهی از دارایی‌ها در حوزه سرمایه‌گذاری صندوق شکل گرفت. بخشی از این دارایی‌ها به صورت اموال و مستغلات بود و بخشی دیگر به صورت سهام. شرکت‌هایی که بخشی از سهام آنها در اختیار صندوق بود نیز دو دسته بودند: شرکت‌هایی که دارای سهام مدیریتی بود و شرکت‌هایی که از سهام بهره‌ای نداشتند. طی سال‌های گذشته برای مدیریت بهینه و تخصصی شرکت‌های تابعه، اقداماتی در چارچوب تشکیل کمیته ساماندهی دارایی‌ها و اصلاح ساختار شرکت‌ها صورت گرفته که در نتیجه آن، فعالیت شرکت‌ها و مجموعه‌های تابعه صندوق در قالب پنج هلدینگ ساماندهی و تعریف شده است:

- هلدینگ صنعتی و معدنی (آتیه صبا)
- هلدینگ مالی، بانکی و سهام (گروه مدیریت ارزش سرمایه)
- هلدینگ نفت، گاز، پتروشیمی و نیروگاه (صبا انرژی)
- شرکت صنایع شیر ایران (پگاه)
- هلدینگ عمرانی و ساختمانی (صبا عمران)

به‌طور ویژه شرکت سرمایه‌گذاری آتیه صبا یک هلدینگ تخصصی چندرشته‌ای است که با استفاده از توان مدیریتی و سرمایه‌های در اختیار خود در بخش‌های مختلف صنعت و معدن، حمل‌ونقل و گردشگری فعالیت و سرمایه‌گذاری می‌کند. این شرکت در سال ۱۳۸۵ به‌عنوان یکی از هلدینگ‌های صندوق بازنشستگی کشوری شروع به فعالیت کرد و تاکنون توانسته است با به‌کارگیری نیروهای شایسته و امکانات موجود و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و درازمدت به یکی از بزرگترین هلدینگ‌های این صندوق تبدیل شود و ارزش مناسبی ممکن را برای ذینفعان خود ایجاد کند (وبسایت صندوق بازنشستگی کشوری).

شرکت سرمایه‌گذاری آتیه صبا در راستای حفظ و ارتقای ارزش دارایی‌های صندوق بازنشستگی کشوری و ایجاد هم‌افزایی بنگاه‌های تجاری تحت پوشش صندوق، در طول سال‌های فعالیت خود مدیریت گروه بزرگی از شرکت‌هایی مانند شرکت خدمات هوایی آسمان، انبارهای عمومی و خدمات گمرکی ایران، سرمایه‌گذاری ایرانگردی و جهانگردی و گلف اجنسی در بخش حمل‌ونقل و گردشگری و شرکت گروه صنعتی ملی، سیمان یاسوج، آپادانا سرام و مجتمع معادن مس تکنار را در بخش صنعت و معدن برعهده داشته است. سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در بانک‌ها و

مؤسسات مالی، سهام شرکت‌ها، مؤسسات و صندوق‌های سرمایه‌گذاری و حضور فعال در بازار سرمایه جهت اخذ سودآوری بیشتر، همواره در دستور کار این شرکت قرار داشته است. در حال حاضر این شرکت به‌عنوان یکی از نهادهای شمالی در بازار اوراق بهادار به ثبت رسیده و فعالیت‌های آن تحت نظارت سازمان بورس و اوراق بهادار است (وبسایت صندوق بازنشستگی کشوری).

در مجموع، شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها وابسته به صندوق بازنشستگی کشوری و زیرمجموعه هلدینگ سرمایه‌گذاری آتیه صبا است که در سال ۱۳۱۷ تاسیس شده است. این شرکت، در زمینه تولیدات ایمنی جاده‌ها مانند تولید گارد ریل، نیوجرسی، تابلوهای علائم راهنمایی و رانندگی، تولید محصولات خودروبی، تولید پل‌های عابر پیاده، تولید تابلوهای دروازه‌ای، کنسولی و پرچمی، تولید سامانه‌های نظارت تصویری، ثبت تخلف جاده‌ای و تولید مبلمان شهری فعالیت می‌کند (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید).

به عبارت بهتر، این شرکت در اردیبهشت سال ۱۳۱۷ تحت عنوان کارخانجات ده ونک در روستای ونک تهران، پایه‌گذاری شد و در آغاز با نام کارخانه ماسک ضدگاز جهت ساخت و تولید ماسک ضدگاز سمی شروع به کار نمود. این فعالیت تا پایان سال ۱۳۲۰ ادامه داشت ولی بعد از آن که کشور ایران از طرف قوای متفقین اشغال گردید؛ نیاز به تهیه ماسک مزبور منتفی شد و از آن زمان به بعد این شرکت تحت عنوان صنایع مکانیک ایران به تولید قطعات، لوازم و وسایل مختلف صنعتی پرداخت. در سال ۱۳۵۳ به منظور استفاده بهینه از ماشین‌آلات و تجهیزات مختلف کارخانه و با هدف تأمین تجهیزات راه‌ها بخصوص تجهیزات ایمنی به موجب تصویب‌نامه شماره ۱۷۳۷/۴ - ۱۳۵۳/۴/۱ هیئت وزیران وقت، این شرکت به وزارت راه و ترابری منتقل گردید و پس از بررسی جوانب امر در سال ۱۳۵۴ با تأسیسات فعلی، به شهر صنعتی کرج انتقال داده شد (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید).

در همان سال‌های اولیه، این شرکت در حوزه راه شروع به فعالیت کرد. بعد از انقلاب اسلامی این شرکت تا سال ۱۳۸۲ زیر مجموعه سازمان وزارت راه و ترابری بود. در فاصله سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۲ با مطرح شدن مسائل مربوط به خصوصی‌سازی، فرآیند واگذاری شرکت به مجموعه آتیه صبا اتفاق افتاد. در فرآیند انتقال و واگذاری شرکت، ۶۰٪ از سهام شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها، به صندوق آتیه صبا منتقل شد. پس از آن، ۳۸٪ به شرکت فولاد سدید و ۲٪ باقی مانده نیز جزو سهام ترجیحی شرکت ثبت شد. این نسبت تا حوالی سال‌های ۱۳۹۵ ادامه داشت تا اینکه در سال ۱۳۹۵، ۳۸٪ سهم شرکت فولاد سدید توسط صندوق آتیه صبا خریداری شد. در طی این فرآیند، نسبت و درصد سهام‌ها تغییر یافت و به طور کلی ۹۸٪ سهم صندوق آتیه صبا شد و نزدیک به ۲٪ سهام ترجیحی پرسنل باقی ماند (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید)..

بطور کلی می‌توان اذعان داشت که در آن سال‌های دور و با وجود فقدان تکنولوژی مدرن، این شرکت پیشقدم و معلم سایر صنعتگران بوده است، و قسمت اعظم توسعه فعلی صنایع کشور مرهون زحمات و تلاش کارکنان اولیه این کارخانجات است. این شرکت جزء اولین مجتمع‌های صنعتی-تولیدی کشور است که مؤسس و زمینه‌ساز ایجاد سایر کارخانجات صنعتی کشور شده است و در اصل مادر سایر کارخانجات است.

بطور کلی شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها با ۸۰ سال سابقه فنی و صنعتی به عنوان بزرگ‌ترین و معتبرترین شرکت تخصصی در زمینه طراحی و تولید تجهیزات شهری و جاده‌ای در ایران و خاورمیانه شناخته می‌شود. از افتخارات این شرکت دریافت اولین گواهینامه بین‌المللی ایزو ۹۰۰۱ از سری ۲۰۰۰ در رشته فعالیت خود و همچنین دریافت مدرک کیفیت و فناوری از کشور سوئیس در سال ۲۰۰۳ می‌باشد. این شرکت در طول سال‌های فعالیت خود، توانسته است علاوه بر افزایش توان تولید محصولات پایه و استراتژیک، همگام با تکنولوژی روز دنیا قدم برداشته و با کارگاه‌های متعدد مجهز و نیروهای متخصص خود خدمات نوین بین‌المللی را به حوزه‌های کاری خود بیفزاید. این شرکت با هدف استفاده از امکانات موجود و با بیش از شصت سال تجربه در زمینه ساخت تولیدات صنعتی و تجهیزات ایمنی یکی از نادرترین شرکت‌های تأسیس شده در خاورمیانه و ایران است. همچنین این شرکت قادر است که هرگونه عملیات بازرگانی برای پیشبرد اهداف شرکت و خدمات فنی و مشاوره‌ای در اجرای طرح‌های عمرانی صنعتی را طبق اساسنامه مصوب نیز انجام دهد (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید)..

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، هیئت مدیره بار سنگین مسئولیت بازاری و نوسازی شرکت را بر دوش گرفت و کوشش نمود تا فعالیت همه جانبه‌ای در این زمینه آغاز و استمرار بخشد. در این دوران فعالیت متمر ثمر و چشمگیر مدیران و کارکنان متعهد شرکت بر میزان فعالیت تولیدی شرکت افزود. افزایش تولید، بهبود کیفیت تولید و استفاده بهینه از امکانات موجود در سرلوحه کار شرکت قرار گرفت و گام مثبتی در این زمینه در طول چند سال اخیر برداشته شده است (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید). سیر تاریخی شرکت چهره‌های مدیریتی زیادی را به خود دیده است.

«در سال‌های اولیه (۱۳۵۹ تا ۱۳۶۰) جناب مهندس سریری مدیرعامل شرکت بوده و در مقطعی دیگر در سال ۱۳۷۸ آقای مهندس حسینی، بعد از ایشان آقای مهندس عزتی امینی، در دوره‌ای دیگر آقای مهندس مداح، در فاصله زمانی دیگر آقای مهندس قاسمی مدیرعامل شرکت بودند. از سال‌های ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳ آقای مهندس علی قربانی مدیرعامل شرکت شدند. از سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ به مدت ۵-۶ سال آقای علی اصغر وکیلی سمت مدیریت را بر عهده داشتند. در مقطع کوتاهی آقای حاجیلو این سمت را بر عهده گرفته و در سال ۱۳۹۹ مدیریت شرکت به

آقای دکتر کنزاده منتقل گردید و به مدت حدوداً ۹ ماه مدیریت ایشان ادامه داشت. بعد از ایشان آقای زیراحی در مقطعی به عنوان سرپرست فعالیت داشتند. و بعد از آن آقای دکتر بختیاری و بعد از ایشان آقای مهندس محمودپور جایگاه مدیریت را از آن خود کردند. و در حال حاضر (۱۴۰۳) شرکت تحت مدیریت آقای اسدی می‌باشد» (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید).

عمده فعالیت‌های شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها تا قبل از سال ۱۳۵۳ تحت عنوان کارخانجات ده ونک، بسیار متنوع بود، به طوری که در جنگ جهانی دوم این شرکت ماسک‌های ضدگاز تولید می‌کرد. یاد ر مقطع زمانی دیگر یخچال‌های نفتی می‌ساخت. بنابراین فعالیت‌های شرکت مبتنی بر نیاز روز جامعه بوده است. در سال ۱۳۵۳ فعالیت‌های این شرکت همگام با تغییر محل آن و انتقال مجموعه به کرج، بیش از پیش محدود شده و تنها در زمینه تجهیزات راه‌ها صورت گرفته است. در حدفاصل سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۶ نیز، این شرکت در حوزه ITS که مربوط به امور حمل و نقل هوشمند است، فعالیت داشته است. با این تفاسیر فعالیت‌های شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها چه در ابعاد وسیع و متنوع و چه در بحث فعالیت‌های تجهیزاتی بسیار گسترده و ارزشمند بوده است (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید)..

از فعالیت‌ها و پروژه‌های تأثیرگذار این مجموعه در زمینه‌های اجرایی، می‌توان به پروژه‌های عظیم و ارزشمند آن در زمینه صنعت راه و شهرسازی اشاره کرد. یکی از این پروژه‌های ارزشمند، همکاری این شرکت با شرکت آزادراه شرق سپاهان است. با توجه به نقش حیاتی این آزادراه در توسعه ناوگان حمل و نقل کشور و همچنین نقش حیاتی ایمنی پروژه در سلامت هموطنان، انجام و تسریع این عملیات در دستور کار شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها قرار گرفت. در طی این فرآیند در مسیر مذکور، اقداماتی از قبیل نصب تابلوهای ترافیکی، اجرای فندانسین، خرید و حمل نیوجرسی، اجرای عملیات رامبل و خط‌کشی و نصب هندریل صورت گرفته است (منبع: گفت‌وگو با مدیر تولید). تأسیسات فعلی با محوطه‌ای به مساحت یکصد و یک هزار مترمربع با احداث کارگاه‌های جدید و تهیه ماشین‌آلات و امکانات بهتر فصل جدیدی را در جهت تأمین نیازهای صنعتی کشور آغاز نمود، به طوری که هم‌اکنون ۸ کارگاه بزرگ و مجهز به ماشین‌آلات سبک و سنگین صنعتی و امکانات کارگاهی در ساخت و تولید انواع قطعات، لوازم، وسایل تجهیزات ایمنی، ماشین‌آلات و تولیدات صنعتی متنوع مورد نیاز سازمان‌ها، ادارات و خصوصاً وزارت راه و ترابری با رعایت مشخصات فنی و استاندارد در زمینه کارهای تجهیزات ایمنی راه‌ها و مهندسی فلزات و سازه‌های فلزی، تزریقی، شست و شوی و... اهتمام می‌ورزد.

هم‌اکنون ۸ کارگاه بزرگ و مجهز فعالیت‌های تولیدی خود را در دو بخش ذیل انجام می‌دهند:

الف- ایمنی ب- صنعتی

### ۱-۳-۱- شرح مختصری از فعالیت کارگاه‌های موجود:

#### ۱-۳-۱-۱- کارگاه‌های ایمنی

##### کارگاه گاردریل سازی:

این کارگاه با برخورداری از ۲ دستگاه پرس ۲۵۰ تنی و یک دستگاه پرس ۱۰۰ تنی و ۲ دستگاه نورد و یک دستگاه پرس ۱۶۰ تنی دارای دو خط پیوسته تمام اتوماتیک بوده که با روش رول فرمینگ نسبت به تولید گاردریل اقدام می‌نماید. ذکر این نکته لازم است که طراحی و ساخت هر دو خط به دست مهندسی و پرسنل متعهد شرکت و با استفاده از امکانات بالقوه و بالفعل موجود می‌باشد، (ظرفیت سالیانه تقریباً ۲۱۴۰۰۰ شاخه معادل ۸۰۰ کیلومتر با استفاده از دو خط بصورت بالقوه با ساعت کارکرد عادی می‌باشد).

##### کارگاه علائم سازی:

این کارگاه بزرگترین تولید کننده علائم در خاورمیانه و از کارگاه‌های فعال و با سابقه شرکت می‌باشد، کارگاه مذکور با استفاده از بهترین نوع مواد اولیه و شبرنگ با درجه مهندسی هفت ساله برای راه‌های اصلی و درجه مهندسی ۱۰ ساله (high intensity) برای آزادراه‌ها و بزرگراه‌ها انواع تابلوهای اطلاعاتی (ریلی) در طرح‌ها و ابعاد مختلف و تابلو انتظامی و اخطاری (دایره - مثلث-فلش ۴۵×۶۰ و...) را طبق استاندارد (داخل شهری و برون شهری) تولید می‌نماید. کارگاه علائم‌سازی با مساحتی بالغ بر ۲۸۸۰ مترمربع دارای امکانات و دستگاه‌های مدرن و پیشرفته‌ای از جمله: دستگاه کاتر پلاتر با مارک آرستو مدل ۱۳۱۷ که در نوع خود منحصر به فرد می‌باشد، دستگاه چاپ اسکرین (پرینتینگ) با کلیه متعلقات مربوطه که در زمینه تهیه فیلم و سیلک و چاپ اتوماتیک کاربرد دارد و دستگاه واکيوم که در جهت هواگیری و پخت شبرنگ تابلو و علائم کاربرد دارد.

##### کارگاه رفلکتور (بازتاب ایمنی نگین‌دار):

تولیدات بازتاب ایمنی این شرکت از بهترین نوع نگین تحت لیسانس شرکت سوارفسکی اتریش و به صورت یک طرفه (۴۳ چشمی) و دو طرفه (۸۶ چشمی) با استفاده از منجوق‌های نگین‌دار زرد، قرمز و سفید (برحسب نیاز و محل مصرف) تولید می‌گردد. این محصول به منظور ایمن‌سازی جاده‌ها و هدایت ترافیک در رانندگی‌های شبانه در محور، مخصوصاً کنار جاده‌ها نصب می‌گردد و با بازتاب نور وسایل نقلیه، با مشخص نمودن حدود خطوط رانندگی و ترافیک را مشخص می‌نماید.

## ۱-۳-۱-۲- کارگاه‌های تولید صنعتی

### ماشین‌سازی:

کارگاه ماشین‌سازی یکی از کارگاه‌های مهم شرکت است که توان تولید محصولات ذیل در این کارگاه مهیا می‌باشد:

۱. بر فرورب فرودگاه و جاده (اشمیت-لوله‌ای)
۲. اوره پاش جهت جلوگیری از یخ‌زدگی باند فرودگاه
۳. برف‌خور برای پاک کردن برف سنگین جاده‌ها - خیابان‌ها و فرودگاه‌ها
۴. اسپریدر (شن پاش)
۵. قالب وسلو
۶. انواع قالب‌های نیوجرسی
۷. کیوسک فلزی تلفن
۸. انواع قالب‌های فلزی
۹. باجه کیوسک اخذ عوارض
۱۰. قاب تابلوی ریلی
۱۱. انواع پایه‌های ساده - سازه‌ای و فریم

این کارگاه به‌طور کلی توانایی تولید انواع قالب و سازه‌های مهندسی را با هر طرح و نقشه را دارا است. ساخت بر فرورب جاده نیز یکی دیگر از تولیدات مهم این شرکت می‌باشد که در عملیات راه‌داری در طول جاده‌های برف‌گیر و با توجه به نیاز به این دستگاه ساخته شده و در اختیار ادارات کل راه و ترابری استان‌ها و جهاد قرار گرفته است. طراحی این نوع بر فرورب‌ها به گونه‌ای است که هدایت آن از داخل وسیله نقلیه توسط راننده انجام می‌پذیرد و قابلیت حرکت به طرفین جاده چپ و راست و بالا و پایین را دارد و از کیفیت خاصی برخوردار است.

### مهندسی فلزات

کارگاه مهندسی فلزات یکی دیگر از کارگاه‌های بزرگ شرکت می‌باشد که محصولات ذیل در کارگاه فوق تولید می‌گردد: پل عابر پیاده در ابعاد و طرح‌های مختلف و انواع پانل‌های فلزی سایر کارگاه‌های شرکت عبارتند از کارگاه‌های:

- پرسکاری و برشکاری - شست و شوی - رنگ‌کاری که تولیدکننده محصولات و خدمات ذیل می‌باشند:

- ترمیم گارد ریل‌های فرسوده

- ابتدا و انتهای گاردریل
- ضربه گیر گاردریل
- پیچ و واشر و تسمه گاردریل
- پایه گاردریل
- پایه علائم در اندازه و مقاطع مختلف
- چربی زدایی انواع علائم ریلی و استاندارد
- فروش کالای تجاری

این شرکت علاوه بر تولید تجهیزات در جهت نیل به اهداف شرکت مبادرت به تأمین و فروش بعضی از اقلام مربوط مانند: انواع سرعت گیر، چراغ چشمک زن راهنمایی و رانندگی و آینه محدب و... می‌کند، که هدف از ارائه این گونه خدمات تکمیل خدمات شرکت و در دسترس قرار دادن تجهیزات مناسب جهت ایمنی راه‌ها است که از اتلاف وقت جهت تأمین آنها جلوگیری می‌شود.

#### ارتقاء کمیت و کیفیت تولید

با توجه به گستردگی فعالیت‌های شرکت و تنوع در ساخت و تولید محصولات و ارائه خدمات گوناگون اخذ گواهینامه 2000-9001 Iso در تولید محصولات ایمنی مؤید توجه خاص مدیران شرکت بر کیفیت و مرغوبیت و رعایت استانداردهای جهانی است. در راستای آمادگی دولت و شرکت‌های دولتی جهت ورود به بازارهای جهانی و توسعه صادرات محصولات تولیدی به کشورهای خارجی این شرکت نسبت به استقرار و اخذ سیستم 2000-9001 Iso در تولید محصولات ایمنی خود از قبیل گاردریل، علائم اطلاعاتی و بازتاب از شرکت RWTUV آلمان در سال ۱۳۸۳ مبادرت نمود و در سال ۱۳۸۴ در ممیزی مراقبتی شرکت RWTUV با رعایت استانداردهای مورد نیاز نسبت به تمدید گواهینامه صادر شده اقدام گردید.

با این تفاسیر شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها که در سال ۱۳۱۷ تاسیس شده است، تحت مالکیت ۹۸ درصدی صندوق بازنشستگی و هلدینگ آتیه صبا است. با توجه به چالش‌ها و موانع تولیدی که این شرکت در طی دهه‌ها اخیر پشت سر گذاشته است بررسی علل و عوامل رکود فعلی شرکت بررسی تاریخ و عوامل موثر بر ضعف و قوت آن حائز اهمیت است. هدف از این پژوهش بررسی و دیدن فرآیند و سیر خطی شرکت در تاریخ خود است. چنین بررسی فرآیندی تاریخی شفاهی است. به عبارتی تاریخ شفاهی یکی از شیوه‌های پژوهش در تاریخ است که به شرح و شناسایی وقایع، رویدادها و حوادث تاریخی براساس دیدگاه‌ها، شنیده‌ها و عملکرد شاهدان، ناظران و فعالان می‌پردازد. محتوای این تاریخ، حتی در صورت مکتوب شدن، صبغه‌ای گفتاری دارد زیرا

در فرآیند گفت‌وگو شکل می‌گیرد. فرآیندی که طی آن دو عامل «مصاحبه‌کننده» و «راوی» ارتباطی رودررو دارند. مصاحبه‌کننده، به‌عنوان یک شنونده فعال، باید نقشی را ایفا کند تا مصاحبه‌شونده (راوی) بتواند در فضایی آرام و بی‌دغدغه به شرح و بسط دیدگاه‌ها، دیده‌ها و شنیده‌های خود بپردازد. به‌کارگیری شیوه‌های اصولی و استاندارد مصاحبه تاریخ شفاهی به آشکار شدن زوایای پنهان تاریخ و بازسازی دوباره آن منجر می‌شود.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که تاریخ شفاهی در واقع گفت‌وگویی قاعده‌مند و آگاهانه بین دو نفر درباره ابعادی از وقایع گذشته است که از نظر هر دوی آنها دارای اهمیت تاریخی است و برای تبدیل شدن به سند و ماندگاری آن ضبط و ثبت می‌شود. این کار از طریق مصاحبه صوتی یا تصویری صورت می‌گیرد و سپس نمایه‌سازی و مستندسازی شده و قابل استفاده می‌شود. تاریخ شفاهی می‌تواند راهی باشد برای اظهارنظر مردمی که خود در خلق اسناد گذشته‌شان مشارکت نداشته‌اند، و در واقع فرصتی است برای مردی‌سازی نگارش تاریخ.

مهم‌ترین جنبش تاریخ شفاهی در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ میلادی بود که مورخان و نویسندگان اجتماعی مدعی نقش ویژه‌ای برای این روش به‌عنوان ثبت و تفسیر انسانی از گذشته بودند. تاریخ شفاهی فرصت ثبت و نگارش تجارب زنده را برای کسانی که فاقد آموزش‌های لازم و فرصت و نفوذی برای نوشتن بودند مهیا کرد. در این مجال شاید نظریه‌ها و تجربه‌های کسانی که خارج از منابع رسمی و نخبگان بودند و با آنها سازگاری و توافقی نداشتند فرصت ظهور و بروز یافته باشند. تجاربی که از حیات مایه می‌گیرد، چشم‌انداز دیگری را فراروی آیندگان باز می‌کند. از این‌رو، کار مصاحبه همانند حرفه وکالت به نظر می‌رسد؛ زیرا مصاحبه، مورخان را به درون جامعه می‌کشاند و شانس و مجالی برای گروه‌هایی که به لحاظ اجتماعی و تاریخی به حاشیه رانده شده‌اند فراهم می‌کند. (Sangster, 1998: 87)

نکته دیگر این است که هر گروه اجتماعی حامل اطلاعاتی است که لزوماً گروه‌های اجتماعی دیگر حاملان آن نیستند. یادآوری این نکته لازم است که هدف از کار میدانی به کمک روش‌های کیفی و براساس اطلاعات شفاهی، فقط به دست آوردن اطلاعات صحیح و دقیق نیست. در بسیاری از موارد، حتی اطلاعات اشتباه حائز ارزش‌های کیفی است که اطلاعات صحیح لزوماً آن‌ها را به دست نمی‌دهد (مسعودی‌نژاد، ۱۳۸۷).

دلیل اهمیت تاریخ شفاهی این است که در سطوح متعددی تازگی دارد. نه تنها نوع غیرمعمولی از شواهد را می‌شناساند، منابع مختلفی را نیز می‌گشاید، بخش‌های مختلف (و در غیر این صورت غالباً مخفی) حوزه تاریخی را دسترس‌پذیر می‌سازد و غالباً زوایای جدیدی از تفسیر را مطرح می‌کند. همانند بسیاری دیگر از ابداعات تاریخ‌نگاری، تاریخ شفاهی در نتیجه پیشرفت‌های فنی، به ویژه

میکروفن و ضبط صوت، اهمیت یافت. این وسایل بالنسبه برای پژوهشگر، مصاحبه با منبع خبر را میسر ساختند (استنفورد، ۲۶۶: ۱۳۸۴) در این میان، تاریخ شفاهی بیش از هر چیز راهکاری در دستیابی به اطلاعات لازم برای بازسازی گذشته به حساب می‌آید. این شیوه علمی به نسبت حیات نه چندان طولانی خود در رمزگشایی متنوعی از گذشته کارایی و کارآمدی داشته است. در عین حال، این شیوه در اروپا پس از سه دهه مورد توجه خاص مورخان قرار گرفت. همچنین نوعی گفتمان جهانی در مشارکت عمومی، زمینه‌های پرداختن به بافت نظری این رشته را بیش از پیش فراهم کرد.

#### ۱-۴-۱-هدف اصلی پژوهش

##### ۱-۴-۱-هدف اصلی

پژوهش حاضر بررسی سیر تاریخی و ارائه یک نظریه زمینه‌ای (Grounded Theory) از تاریخ شفاهی شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها است.

#### ۱-۴-۲-اهداف جزئی

- بررسی سیر تاریخی فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی شرکت در گذشته (گذشته‌نگر)
- بررسی فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی شرکت در روزهای کنونی (حال‌نگر)
- بررسی فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی شرکت در روزهای پیش‌رو (آینده‌نگر)



فصل دوم



ادبیات پژوهش



## ۲- پیشینه پژوهش

### ۱-۲- مقدمه

فرآیند دانش، انباشتی است و هر قدر حجم این انباشت بیشتر می شود نهاد دانش به سمت پیچیدگی، تکامل و تخصصی شدن حرکت می کند. در واقع هر محقق بر دوش محقق دیگر قرار می گیرد و علم را توسعه و بسط می دهد. با وجود اینکه هر پژوهشگر و پژوهشی از نظریه های تازه، روش های نو و دقیق تر و ... استفاده می کند، اما مطالعات سایر محققین و پژوهشگران در آن زمینه، راهنمای آن محقق می گردد و وی از نتایج آنها استفاده می کند. در این راستا نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶؛ ۲۰۰۷) معتقد است که مطالعه علمی فعالیتی متکی به خود و جداگانه نیست بلکه به تلاش گروهی از دانشمندان وابسته است که هدف یکسانی را دنبال می کنند و از دستاوردهای مطالعات پیشین بهره مند می شوند. بنابراین در این قسمت برای استفاده از مطالعات سایر پژوهشگران به مرور بعضی از پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع خواهیم پرداخت.

### ۲-۲- مروری بر پیشینه داخلی

در راستای این پژوهش پیشینه های فراوانی بررسی شدند از جمله نوروززاده و همکاران (۱۴۰۰)، آرایش (۱۳۹۸)، میرابوالقاسمی بهابادی و همکاران (۱۳۹۸)، خاکپور و همکاران (۱۳۹۸)، فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۷)، مرادی نژاد (۱۳۹۵)، هاشمی سعادت (۱۳۹۳)، قهرمانی (۱۳۹۲)، نیکبخت و رحمانی نیا (۱۳۸۹)، نیکبخت و همکاران (۱۳۸۹)، ابراهیمی کردلرو همکاران (۱۳۸۹)، حجازی و فتوحی (۱۳۸۸)، نمازی و کرمانی (۱۳۸۷)، تنیر سیفو و هایفنگ (۲۰۲۰)، سنگوان و باتیا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، پارسا و همکاران (۲۰۱۹)، جاگزیر سینگ و همکاران (۲۰۱۹)، بلاتبرگ و همکاران (۲۰۱۸)، واینر و همکاران (۲۰۱۶)، ریواو گارواگلیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، لیم و همکاران (۲۰۱۴)، هوانگ (۲۰۱۳)، لاکشن و ویجکون (۲۰۱۲)، جاوید طارق و یارخان (۲۰۱۱)، ماریانه اوجو (۲۰۱۰)، باسه و همکاران (۲۰۱۰)، گوردن لاورس و همکاران (۲۰۰۹)، علی شاه و همکاران

1. Neuman

2. Sangwan & Madan Bhatia

3. Jagsir Singh

(۲۰۰۹)، تاندلیلین و همکاران (۲۰۰۷)، پاگاچ و وار (۲۰۰۷)، پاسلی و همکاران (۲۰۰۵) و ملبروک (۲۰۰۲). از این پژوهش‌ها برای طراحی مصاحبه‌نامه و حساسیت نظری پژوهش بهره برده شد. در ادامه از نظریه‌های مختلف نیز استفاده شد تا حساسیت نظری پژوهش طراحی شود. با توجه به وجود تفاوت‌های پارادایمی و تفسیری در روش‌های کمی و کیفی پژوهش‌های اجتماعی، در پژوهش‌های کیفی از چارچوب نظری همانند تحقیقات کمی (که با عناوین مبانی نظری و یا چارچوب مفهومی نظری شناخته می‌شوند) که فرضیه‌ها، سوالات و دیگر اجزای پژوهش بر مبنای آن شاکله می‌یابد، استفاده نمی‌شود. ولی این بدان معنا نیست که قرار است محقق بدون هیچ پیش فرضی و با ذهنی تهی وارد میدان شود. نظریه‌ها به عنوان راهنما و چراغی، به کمک محققان کیفی می‌آیند تا محقق با چشم و فکری بازتر، گسترده‌تر و موثکافانه‌تر در میدان تحقیق گام بردارد. بر همین اساس محققان کیفی از چارچوب مفهومی در پژوهش‌های خود استفاده می‌کنند.

اندیشه بنیادی نظریه جامع صنعتی که در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ گسترش یافت این است که رشد علم و تکنولوژی به تنهایی نقش قاطعی در دگرگونی زندگی اجتماعی بازی می‌کند. (باتومور ۱۳۷۲ ص ۱۰۸). از میان فرآیندهایی که تحت تأثیر رشد علم و تکنولوژی در جوامع صنعتی رخ می‌دهد مداخله فزاینده دولت در اقتصاد، خودکار شدن تولید، رشد تولید ناخالص ملی و مصرف، گسترش خدمات، رشد و توسعه رسانه‌های همگانی و شکوفایی فرهنگ توده‌ای بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است.

جان گالبریت، اقتصاددان آمریکایی معتقد است که بالا رفتن سطح زندگی طبقه کارگر در جامعه نوین صنعتی سبب از دست رفتن رزمندگی این طبقه گردیده است و طبقه کارگر در این گونه جوامع دیگر انقلابی نیست. به گمان وی اکنون تضاد اصلی در جامعه سرمایه‌داری تضاد بین روشنفکران و دانش‌نیاموختگان است و از این روی گالبریت نتیجه‌گیری می‌کند که در این جامعه انقلاب دیگر غیر ممکن است. گالبریت بعدها، تا اندازه‌ای نظرهای خود را تعدیل کرد. او اندیشه تأثیر مستقل توسعه علم و تکنولوژی در دگرگونی اجتماعی - سیاسی جامعه امروزین را کنار گذاشت و به جای آن یک سلسله اصلاحات را مطرح کرد که مهمترین آن‌ها استفاده از دولت به سود همه شهروندان بود و نه فقط به سود یک اقلیت ثروتمند (گالبریت ۱۹۷۳ ص ۲۲۲).

کلارک کر نیز مانند گالبریت طرفدار نظریه همگرایی است. به عقیده کلارک جهان وارد دوران تازه‌ای می‌شود یعنی دوران صنعتی شدن کامل. برخی کشورها در این راه بسیار پیش رفته‌اند، بسیاری از آن‌ها تازه در این راه گام نهاده‌اند. اما همه جا با آهنگی تندتر یا کندتر، ملل دنیا در حال حرکت به سوی صنعتی شدن هستند (گیدنز ۱۹۹۰ ص ۶۴۵).

جامعه‌شناس آمریکایی، ادوارد شیلز معتقد است که به علت نفوذ سیاسی فزاینده توده‌ها افزایش

رفاه و شیوه تفکر استاندارد شده در جامعه توده‌ای نخبگان به‌طور فزاینده در آرزوهای توده‌ها سهیم می‌شوند در حالی که توده‌ها نظم اخلاقی مسلط را می‌پذیرند و همه اینها ظاهراً به وحدت بیشتر جامعه می‌انجامد. روانشناس اجتماعی آمریکایی، اریش فروم، که هیچ تفاوت بنیادی بین جوامع صنعتی با نظام‌های گوناگون اجتماعی نمی‌بیند از دورنمای یک جامعه توده‌ای سخت‌نگران شده و آن را جامعه انسان‌های استاندارد شده یا روبات‌ها می‌داند.

نظریه‌پردازان جامع توده‌ای با رویکردی انتقادی برخی ویژگی‌های منفی این جامعه را مطرح می‌کنند مانند: بیگانگی فرد، بی‌تفاوتی اجتماعی، افزایش جرم و جنایت و اعتیاد به مواد مخدر و غیره. اما بعضی پدیده‌های اجتماعی جدید را که درباره تحولات علمی و تکنولوژیکی است به عنوان نشانه‌های ورود جوامع صنعتی سرمایه‌داری به مرحله جدیدی از توسعه اجتماعی و اقتصادی که با تخفیف تضادها و تناقض‌ها مشخص می‌شود، ارائه می‌کنند.

مفهوم جامعه تکنوکراتیک نیز مرتبط با توسعه علم و تکنولوژی و در اصل از نظریه‌های تورستاین ویلن، اقتصاددان آمریکایی گرفته شده است. به گفته ویلن تولید بر پایه مالکیت خصوصی با سطح پیشرفت تکنولوژیکی تطبیق نمی‌کند و نیازمند برنامه‌ریزی ملی و انتقال مدیریت به متخصصان فنی است.

برخی جامعه‌شناسان معتقدند که چون تکنولوژی عامل اصلی در توسعه اقتصاد جامعه و فرهنگ است حاملان دانش فنی باید همه امور جامعه را اداره کنند. بعضی از مولفان این نظر را مطرح کرده‌اند که در جامعه امروزی دو کارکرد آشکار وجود دارد: یکی از این دو با کارکرد قدرت مطابقت می‌کند و تکنوکرات‌ها آن را اجرا می‌کنند؛ دومی کارکرد دانش است که متخصصان آن را اعمال می‌کنند. به عقیده آن‌ها قشر تکنوکرات در جامعه صنعتی امروزی تجسم واقعی وحدت جامعه است (بن و بورنیه ۱۹۶۶؛ گان و وینر ۱۹۶۸ و وینر ۱۹۷۳ و تورن ۱۹۶۹). آن‌ها نتیجه‌گیری می‌کنند که تضاد بین سرمایه‌داران و کارگران در جامعه کنونی جای خود را به تضاد بین "متخصصان" یا حاملان دانش که قدرت به آنها داده نشده است و تکنوکرات‌ها که تجسم قدرت در جامعه هستند داده است (گروز ۴۹ صص ۴۱-۴۲).

روشن‌ترین و جامع‌ترین تصویر جامعه فراصنعتی را جامعه‌شناس آمریکایی دانیل بل در کتابش تحت عنوان فرارسیدن جامعه فراصنعتی ارائه کرده است. او تاریخ بشر را بر اساس سطح تولید و دانش به سه دوران تقسیم می‌کند: دوران طبیعی، تکنولوژیکی و اجتماعی که جوامع ماقبل صنعتی، صنعتی و فراصنعتی به ترتیب با آنها تطبیق می‌کنند. بر این اساس او پیش‌بینی می‌کند که ظرف ۳۰-۵۰ سال آمریکا، ژاپن، شوروی (پیشین) و اروپای غربی وارد مرحله نوینی از توسعه، یعنی جامعه فراصنعتی خواهند شد. وینر نیز مانند بل معتقد است که عالی‌ترین مرحله در تاریخ جامعه

انسانی جامعه فراصنعتی است (وینر ۱۹۷۳ ص ۲۰). او مانند بل گمان می‌کند که مشخص‌ترین ویژگی‌های جامعه فراصنعتی فراوانی کالاها و توسعه بخش خدمات خواهد بود. در این جامعه سازماندهی تفریح همچون وظیفه اصلی خواهد بود (کان و وینر ۱۹۶۸ ص ۲۵۰).

جامعه شناس فرانسوی آلن تورن مفهوم جامعه فراصنعتی را تأکید می‌کند و آن را جامعه تکنوکراتیک بر پایه ماهیت قدرت و برنامه‌ریزی شده بر طبق سازمان تولید می‌نامد. او تکنوکرات‌ها را طبقه حاکم جامعه برنامه‌ریزی شده می‌داند. به نظر تورن آن‌ها نماینده سرمایه خصوصی نیستند و با سرمایه‌گذاری جمعی مشخص می‌شوند (تورن ۱۹۶۹ صص ۷۰-۱).

در دیدگاه چرخه حیات، استعارهای زیستی برای حیات بنگاه‌های اقتصادی به کار می‌رود. در استعاره زیستی، بنگاه‌های اقتصادی مثل موجودات زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، تکامل می‌یابند، پیر می‌شوند و در هر کجای مسیر چنانچه انرژی صرف شده را از طریق داده‌های جدید جایگزین نمایند، از بین می‌روند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵). اگرچه می‌توان مدل چرخه حیات را برای تبیین و توجیه تمامی بنگاه‌های اقتصادی به کار برد، اما همان‌گونه که طول عمر و یا حیات موجودات زنده در گروه‌های مختلف از یکدیگر متمایز هستند، می‌توان بنگاه‌های اقتصادی را نیز با تمام تشابهات موجود، به انحاء مختلف از یکدیگر تفکیک کرد. در این میان اندازه بنگاه یکی از اصلی‌ترین وجوه تمایز آنهاست. سوای آنکه اندازه را چگونه و با چه معیاری تعریف کنیم، در ادبیات این حوزه، بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلایل ذیل از بنگاه‌های بزرگ متفاوتند و به طور جداگانه تحلیل و بررسی می‌شوند:

- بنگاه‌های بزرگ اغلب توانایی مدیریت محیط خود را دارند و قادرند وابستگی خود را به عوامل بیرونی چون رقبا و تأمین‌کنندگان مواد اولیه و منابع مالی کاهش دهند، حال آنکه بنگاه‌های کوچک و متوسط توانایی کمتری را در این زمینه داشته و بیشتر تأثیرپذیرند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵).

- در بنگاه‌های کوچک و متوسط عموماً مالک همان مدیر است و تمام تصمیم‌های مهم توسط یک یا دو نفر گرفته می‌شود.

- بنگاه‌های کوچک و متوسط شدیداً به محصولات خود وابسته‌اند و غالباً توانایی تغییر سریع تکنولوژی را ندارند.

- بنگاه‌های کوچک و متوسط عموماً به دلیل کمبود منابع مالی قادر به استفاده از تجربیات مشاوران بیرونی برای حل مشکلات خود نیستند (پی‌کاک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

- مشکلات استخدام و پرداخت به پرسنل در بین بنگاه‌های کوچک، مشهودتر است.

- بنگاه‌های کوچک سرمایه کمتری دارند و غالباً با کمبود منابع مالی روبرو می‌شوند.

- از آنجا که این بنگاه‌ها توانایی کمتری برای تأثیرگذاری بر محیط خود را دارند، بیشتر از ناحیه قوانین و محدودیت‌های دولتی تحت فشارند (بامباک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).

- بنگاه‌های کوچک اصولاً در تأمین وثیقه برای اخذ وام نسبت به بنگاه‌های بزرگ با مشکلات بیشتری مواجه‌اند.

با این توصیف بنگاه‌های کوچک و متوسط توان رقابتی کمتری دارند و در مقابله با مشکلات بیرونی ضعیف‌ترند. بنابراین طبیعی است که احتمال توقف آنها بیشتر باشد. بر این اساس و بر اساس مدل چرخه حیات، یک بنگاه اقتصادی پس از تولد و گذراندن دوران طفولیت، رشد نموده و بالغ می‌شود و پس از طی مرحله تکامل، به ثبات می‌رسد. با این وجود اندازه بنگاه می‌تواند وجه تمایز طی این دوران تلقی گردیده و بنگاه‌های کوچک و متوسط را در این مسیر از بنگاه‌های بزرگ متمایز نماید. به عبارتی، اگرچه ممکن است تعداد زیادی از بنگاه‌های کوچک و متوسط متولد گردند، اما تعداد زیادی از آنها در مراحل طفولیت خواهند مرد و تنها درصد اندکی به مراحل شد، بلوغ و نهایتاً تکامل و ثبات دست خواهند یافت.



فصل سوم



روش‌شناسی پژوهش



### ۳-۱- روش پژوهش

در اغلب رویکردهای کیفی، آنچه روش تحقیق مورد نظر برای مطالعه را تعیین می‌کند موضوع تحقیق، اهداف و سوالات تحقیق است. به عبارت دیگر، براساس نوع موضوع انتخاب شده، نحوه طراحی ایده و مسئله مورد نظر تحقیق، دستیابی به اهداف مورد انتظار تحقیق و پاسخگویی به سوالات تحقیق، یک یا چند نوع از روش‌های تحقیق کیفی انتخاب می‌شود. در تحقیق پیش‌رو، بر اساس موارد ذکر شده، روش مطالعه تاریخ شفاهی است (ریچ، ۲۰۱۵). البته در تجزیه و تحلیل داده از رویکرد نظریه زمینه‌ای سیستماتیک (اشتراوس و کوربین، ۲۰۰۸) استفاده خواهد شد. نظریه زمینه‌ای یا گراند تئوری توسط گلیزر و اشتراوس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۷ در کتاب کشف نظریه زمینه‌ای ارائه شده است (حریری، ۱۳۸۵: ۱۰۸). عنوان انگلیسی «گراند تئوری» که گلیزر و اشتراوس برای کار خود برگزیده‌اند؛ در فارسی به نام‌های مختلفی چون «نظریه برخاسته از داده‌ها»، «روش نظریه مبنایی»، «نظریه برپایه»، «نظریه داده‌بنیاد» و «روش نظریه زمینه‌ای» ترجمه شده است (فراستخواه، ۱۳۹۵: ۲۱). نظریه زمینه‌ای، باعث انعطاف تحقیق کیفی گشته و میان نظریه و داده تعامل را فراهم کرده است (نیومن، ۱۳۹۰: ۵۴). بطور کلی منظور از نظریه زمینه‌ای، آن نظریه‌ای است که مستقیماً از داده‌های استخراج شده در جریان تحقیق، به صورت منظم گردآمده و تحلیل شده‌اند. نظریه‌های زمینه‌ای به سبب آن که از داده‌ها بیرون کشیده می‌شوند، بیشتر می‌توانند بصیرت‌افزا باشند و فهم را تقویت کنند و راهنمای عمل شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۷: ۳۴). با این حال تفاوت اساسی میان راهبرد نظریه زمینه‌ای با سایر راهبردهای تحقیق کیفی تاکید این راهبرد بر تکوین نظریه است (حریری، ۱۳۸۵: ۱۱۰). به همین دلیل یک راهبرد تحقیقی است که محقق به کمک آن و بر اساس دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در تحقیق، یک نظریه کلی و انتزاعی را از یک فرآیند، عمل یا عکس‌العمل استخراج می‌کند. این فرآیند مستلزم استفاده از چندین مرحله گردآوری اطلاعات، پالایش و بررسی روابط میان مقوله‌های اطلاعاتی است (کرسول، ۱۳۹۶: ۵۱).

1. Glaser and Strauss

در این مسیر دو رویکرد اصلی در نظریه زمینه‌ای وجود دارد که عبارتند از: رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کریبن و رویکرد سازنده‌گرایی<sup>۱</sup> چارمز<sup>۲</sup> (ابراهیمی‌نیا، ۱۳۹۶: ۴۱). در تحقیق حاضر از رویکرد عینی‌گرایی اشتراوس و کریبن استفاده خواهد شد. زیرا به وسیله این روش جامعه هدف مورد مطالعه را که درگیر فرآیند مشابه و هم‌چنین تجارب و معانی خاص خود از موقعیت‌های اجتماعی هستند را می‌توان به خوبی مطالعه نموده و بر اساس آن نظریه‌ای داده‌بنیاد یا پدیدارشنده از بطن داده‌ها را از تجربه پاسخ‌گویان ارائه کرد.

### ۲-۳- بستر پژوهش

پژوهش حاضر در شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها در شهر کرج انجام شده است. این شرکت از جمله شرکت‌های دارای پیشینه تاریخی و تولیدات درخشان و برجسته‌ای در زمینه کاری خود است. اما با این اوصاف همچنان در طول دوران خود از چالش‌های پیش‌روی مدیریتی، تعدیل نیرو، رکود، فرسودگی ابزارآلات تولیدی و کاهش محصولات تولیدی که می‌تواند علل عمده‌ای داشته باشد، در امان نبوده است. لذا جامعه مورد بررسی در این پژوهش شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها است.

### ۳-۴- روش نمونه‌گیری

نمونه‌گیری پژوهش حاضر بر اساس نمونه‌گیری نظری و هدفمند دنبال شده است. منطق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب مواردی دارای اطلاعات غنی است که امکان مطالعه عمیق را فراهم می‌سازند؛ در واقع از رهگذر این نمونه‌گیری، پژوهشگر می‌تواند اطلاعات فراوانی را در ارتباط با مسأله و هدف تحقیق کسب کند (همان، ۱۳۸۵: ۱۳۵-۱۳۳). بر اساس نمونه‌گیری نظری داده‌ها بواسطه مفاهیم و مقوله‌های در حال تکوین با هدف کشف حداکثر گوناگونی‌هایی که می‌تواند منجر به تغییر در ویژگی‌های مفهوم‌ها شده؛ گردآوری می‌شود؛ تا بر غنای مقوله‌ها بیفزاید (زمانی مقدم، ۱۳۹۵: ۷۱-۷۰). بدین منظور نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت نظری<sup>۳</sup> و هدفمند بود. لذا تعداد ۲۲ نفر از کارکنان حاضر در شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند.

1. Constructivist

2. Charmaz

3. Theoretical sampling

### ۳-۵- گردآوری داده‌ها

در تحقیق حاضر، از هر سه رویکرد پیشنهادی پاتن به ترتیب زیر استفاده به عمل آمد: در آغاز کار برای دستیابی به مفاهیم و مقوله‌ها از رویکرد مصاحبه مکالمه‌ای غیررسمی استفاده شد. مصاحبه‌های مکالمه‌ای اولیه با چند تن از مشارکت‌کنندگان صورت گرفت که نتیجه آن خلق مفاهیم، محورها و سوالات اولیه توسط محقق بود. به عبارت دیگر گردآوری مصاحبه‌ها در اتاقی از شرکت که از پیش هماهنگ شده بود انجام شده. مدت زمان مصاحبه‌ها از ۳۰ دقیقه تا ۱ ساعت و ۲۰ دقیقه متغیر بوده است. تفاوت زمانی مصاحبه‌ها گاهی ناشی از وقت پاسخ‌گو، میزان تجارب غنی او و میزان تمایل او برای بیان تجارب خود بود و از جانب دیگر، به سبب عدم شکل‌گیری مقولات و مفاهیم، سوالات ابتدایی محدود و کلی بوده است که رفته‌رفته، به تناسب شکل‌گیری مقولات فرعی و سپس اصلی، ابعاد و جزئیات بیشتری بررسی و سؤال می‌شد که صرف وقت بیشتری را برای پاسخ‌گویی می‌طلبد.

بعد از این که مفاهیم و مقوله‌های اولیه آشکار شدند با استفاده از رویکرد راهنمای مصاحبه، مقوله‌ها و مفاهیم در فرآیند مصاحبه پیگیری شدند. این امر در راستای نمونه‌گیری نظری انجام گردید که با ماهیت روش نظریه‌زمینه‌ای سازگاری زیادی دارد. پس از این که خطوط کلی مصاحبه‌ها به وسیله مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفتند، سوالات بازی طراحی گردید و فرآیند مصاحبه و جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت.

### ۳-۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش نظریه‌زمینه‌ای، اصلی‌ترین بخش یک تحقیق علمی است. لذا همان‌گونه که در بخش‌های قبل توضیح داده شد، داده‌ها به طور عمده از طریق مصاحبه‌های عمیق جمع‌آوری شدند. داده‌ها بعد از جمع‌آوری به متن تبدیل شده و فرآیند تجزیه و تحلیل بر اساس روش اشتراوس و کربین صورت خواهد گرفت. به طور کلی در طی فرآیند تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده مراحل زیر اجرا می‌گردد. ۱. تبدیل کردن مصاحبه‌های ضبط شده به متن. ۲. سازماندهی و دسته‌بندی فایل داده‌های تبدیل شده به متن بر اساس نام مصاحبه‌شونده و تاریخ مصاحبه. ۳. خواندن متون و تهیه یادداشت‌های حاشیه‌ای به منظور کدگذاری اولیه. ۴. سعی در نوشتن یادداشت‌های حین کدگذاری باز. ۵. توصیف مقوله‌های حاصل از فرآیند کدگذاری. ۶. انتخاب یک مقوله حاصل از کدگذاری باز به عنوان پدیده مرکزی در فرآیند کدگذاری (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها). ۷. انجام کدگذاری

گزینشی و مرتبط کردن مقولات به یکدیگر در جهت توسعه هر کدام از خط داستان‌ها<sup>۸</sup>. ارائه یک طرحواره نظری خردپس از بررسی مجموعه فرآیندهای منتهی شده به هر کدام از مقولات هسته، پژوهش حاضر به طور کلی در تلاش است این فرآیند را دنبال کند. در کنار یادداشت‌های تحلیلی تلاش می‌شود از حساسیت نظری به منظور نوشتن تحلیل‌های غنی‌تر استفاده شود. به طور کلی این امر منجر به این می‌شود که محقق نمایی کلی از متن و منطق کلی حاکم بر مصاحبه به دست آورد. در کنار استفاده از کدگذاری باز<sup>۲</sup> می‌توان گفت همزمان به توسعه مفاهیم دو مرحله کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری گزینشی<sup>۴</sup> نیز مورد استفاده قرار خواهد گرفت. عمل انجام شده برای تبدیل گزاره‌های متنی به مفاهیم با استفاده از کدگذاری باز به توصیه و راهنمایی شیوه‌اشتراوس و کرین (۱۳۹۷) صورت خواهد گرفت. در طول این مسیر وقتی متون کلی مصاحبه‌ها خوانده می‌شود، سعی می‌شود که ابتدا مفاهیم کلی استخراج شود. به عبارت دیگر، محقق در صدد است ابتدا تعداد زیادی از مقولات کلی را استخراج کند. سپس به متن داده‌ها مراجعه می‌کند و سعی داشت تعداد مقوله‌های اطلاعاتی کلی را استخراج کند. سپس دوباره به متن داده‌ها مراجعه می‌کند و تلاش می‌نمود تعداد مقولات اطلاعاتی را کاهش دهد. این مسیر چندین بار به طور رفت و برگشتی از داده‌ها تا مقوله‌ها ادامه خواهد یافت و در این بین ممکن است از تعداد مقوله‌های اطلاعاتی کاسته شود، در نهایت از مقولات استخراج شده می‌توان چگونگی مسیر این فرآیند را توصیف کرد. در این میان، شیوه رفت و برگشت از داده‌ها به مقوله‌های اطلاعاتی و برعکس، به وسیله کدگذاری سطر به سطر انجام شد. این نوع تحلیل، در واقع، دقیق‌ترین و جزئی‌ترین شیوه تحلیل در کدگذاری باز است که گاه به تحلیل عبارت به عبارت و کلمه به کلمه می‌انجامد. محقق در این شیوه سعی می‌کرد متون تحلیل را به صورت سطر به سطر تحلیل کند. در نتیجه، وی سعی می‌کرد که عبارت‌ها را کدگذاری کند و توضیحاتی را در کنار متون مصاحبه یادداشت کند. وی در واقع فرآیند مفهوم‌سازی را انجام می‌داد. در این راستا سعی شد بیشتر از مفاهیم ساده‌ی اولیه استفاده شود تا معنای کنش‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان حفظ شود. در مرحله بعد، مفاهیم تبدیل به زیر مقولات و مقوله‌های اصلی شد. در این مسیر، تلاش اصلی محقق در برچسب‌گذاری مقوله با استفاده از شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد مفاهیم تشکیل دهنده آنها صورت گرفت. در این میان، از تکنیک مقایسه مداوم نیز بهره گرفته شد. به طور کلی، با

1. Story line
2. Open coding
3. Axial coding
4. Selective coding

شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد مفاهیم، زیر مقولات و مقوله‌های اصلی برچسب‌گذاری شدند و در نهایت، با استفاده از تکنیک مقایسه مداوم، مقوله هسته بر ساخت می‌شد. این فرآیند برای هر چهار مقوله هسته‌ی ظهور یافته، انجام شد.

در مرحله بعد، مقولات تحقیق به گونه‌ای دیگر در کنار هم قرار داده می‌شدند. در این مرحله که در اصطلاح به آن کدگذاری محوری می‌گویند، محقق سعی نمود بر اساس راهنمایی‌های اشتراوس و کربین (۱۳۹۷) مقوله‌های اصلی و فرعی را حول یک مقوله سازماندهی کند و پدیده مرکزی تحقیق را نشان دهد. در واقع، محقق برای درک فرآیند و ساختار تحقیق، نیازمند ترسیم مدل پارادایمی است. پدیده‌ی مرکزی در این میان، آن چیزی را شامل می‌شد که مشارکت‌کننده با آن مواجهه داشته است و خود را بر مشارکت‌کننده تحمیل نموده است. کدگذاری محوری با شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و در نهایت پیامدها ترسیم شد. کل ترسیم این فرآیند در قالب کدگذاری محوری انجام می‌شود که در اصطلاح نیز به آن مدل پارادایمی می‌گویند. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر، محقق برای آنکه ساختار و فرآیند تحقیق را در هر مقوله هسته نشان دهد، مدل‌های پارادایمی برای هریک از مقوله‌های هسته استخراج کرده و در پی آن برای هر کدام طرح‌واره نظری مربوطه را ترسیم کرده است. در واقع، هرچند مدل پارادایمی تنها در بخش نهایی مورد نیاز است، اما در پژوهش حاضر برای هریک از مقوله‌ها، یک مدل پارادایمی و یک طرح‌واره نظری ترسیم شد تا ساختار هر مقوله هسته نیز مشخص شود.

در مرحله بعد، کدگذاری گزینشی انجام شد. کدگذاری گزینشی بیشتر در مرتبط کردن مقوله‌های هسته به همدیگر اتفاق می‌افتد. در ادامه‌ی آن مقوله هسته نهایی تحقیق از ارتباط بین مقوله‌ها ظاهر می‌شود که نشان دهنده انتزاعی‌ترین شکل داده است. سپس خط داستان کلی تحقیق از ارتباط تمامی مقوله‌ها به همدیگر و نتیجه آن استخراج می‌شود. در این مسیر مقوله‌های مختلف تحقیق به هم مرتبط می‌شوند و روایت پژوهش ظهور پیدا می‌کند و پدیده مرکزی نهایی تحقیق، در یک مدل پارادایمی نهایی، که شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدهاست، در مرحله بعدی طراحی می‌شود. با ظهور مقوله هسته نهایی، روایت و خط داستان و مدل پارادایمی نهایی و مدل نظری نهایی استخراج می‌شود. در تحقیق پیشرو نیز بر همین اساس، مقوله هسته نهایی بیرون کشیده شد، خط داستان نهایی و نتیجه روایت و در نهایت مدل پارادایمی و طرح نظری نهایی ترسیم گشت (کیانی، ۱۳۹۸: ۵۰-۴۷).

### ۳-۷- مشارکت کنندگان

مشارکت کنندگان پژوهش شامل لیست زیر میشوند.

ردیف	نام و نام خانوادگی	عنوان مسئولیت	وضعیت مصاحبه
۱	احمد اسدی جعفری	مدیرعامل فعلی	مصاحبه اصلی: ضبط شده/پیاده شده
۲	محمدصادق فقهوری بیلندی	رئیس هیئت مدیره فعلی	ضبط شده/پیاده شده
۳	احمد اسدی جعفری	مدیرعامل فعلی	مصاحبه غیر رسمی: ضبط نشده/پیاده نشده/محرمانه
۴	مهدی محمودپور	مدیرعامل ۱۴۰۱	ضبط شده/پیاده شده
۵	آقای بختیاری	مدیرعامل ۱۴۰۱	ضبط شده/پیاده شده
۶	آقای کاظمی	مدیر روابط عمومی	ضبط شده/پیاده شده
۷	آقای جعفری	سرپرست کارگاه	ضبط شده/پیاده شده
۸	آقای سیدی	سرپرست حقوقی	ضبط شده/پیاده شده
۹	آقای مسعود آقایی	سرپرست کارگاه	ضبط شده/پیاده شده
۱۰	علیرضا سوادلو	سرپرست واحد تدارکات و پشتیبانی	ضبط شده/پیاده شده
۱۱	سیدمحمدجلیلیان	مدیر مالی	ضبط شده/پیاده شده
۱۲	خانم دهبالایی	مدیر کارگزینی	ضبط شده/پیاده شده
۱۳	آقای حسن زاده	مدیر بازرگانی و تولید (ادوار)	ضبط شده/پیاده شده
۱۴	آقای افشار رضایی	مدیر تولید	ضبط شده/پیاده شده
۱۵	علیرضا عرب	سرپرست حراست ۱۴۰۲	مصاحبه غیر رسمی: ضبط نشده/پیاده نشده/محرمانه
۱۶	آقای دارابی	مدیر بازرگانی	ضبط شده/پیاده شده
۱۷	آقای شمس	رئیس دفتر و رئیس حوزه مدیریت	ضبط شده/پیاده شده
۱۸	خانم لکنزایی	سرپرست اسناد	ضبط شده/پیاده شده
۱۹	آقای قلی پور	سرپرست آی تی	ضبط شده/پیاده شده
۲۰	آقای الف	کارگر	ضبط شده/پیاده شده/بدون نام و محرمانه
۲۱	آقای میرنوراللهی	کارگر	ضبط شده/پیاده شده
۲۲	آقای ب	خدماتی	ضبط شده/پیاده شده/بدون نام و محرمانه

### ۳-۸- ارزیابی وثوق و اعتبار‌پذیری پژوهش

مسئله وثوق و اعتبار‌یابی از مشاهدات، تفسیرها، تحلیل‌ها، نتایج و غیره، از جنبه‌های مهم روش‌شناسی کیفی است؛ که میشلر این فرآیند را بر ساخت اجتماعی دانش تعریف می‌کند (فلیک، ۱۳۹۴: ۴۱۶). در مسیر ارزیابی اعتبار روش و نتایج تحقیق کیفی، معیارهای متفاوتی چون استفاده از معیارهای کلاسیک اعتبار و پایایی، طراحی معیارهای جدید متناسب با روش‌شناسی کیفی و مواردی دیگر، از سوی پژوهشگران کیفی مطرح شده است (زمانی مقدم، ۱۳۹۵: ۷۹-۸۰). برای نمونه می‌توان به هشت استراتژی پیشنهادی کرسول و میلر (۲۰۰۲) شامل: ۱. مشارکت طولانی<sup>۱</sup> و مشاهده مداوم در میدان تحقیق؛<sup>۲</sup> مثلث‌بندی؛<sup>۳</sup> بررسی همکاران؛<sup>۴</sup> تحلیل موردی متناقض؛<sup>۵</sup> تشریح کلیشه‌های ذهنی و پیش‌داوری‌های محقق؛<sup>۶</sup> تأیید مشارکت‌کنندگان؛<sup>۷</sup> توصیف غنی؛<sup>۸</sup> ممیزی خارجی؛<sup>۹</sup> اشاره داشت؛ که یک پژوهشگر کیفی به منظور دستیابی به قابلیت اعتماد، می‌بایست حداقل دو مورد از این هشت معیار را رعایت کند (کرسول، ۱۳۹۱: ۲۱۵-۲۱۲، به نقل از روحانی، ۱۳۹۴: ۹۵).

یکی دیگر از معروف‌ترین معیارهای ارزیابی اعتبار و پایایی در پژوهش‌های کیفی، توسط لینکلن و گوبا<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۵) به عنوان جایگزینی برای معیارهای کلاسیک اعتبار و پایایی مطرح شده است. در این مسیر چهار معیار اعتبار‌پذیری<sup>۸</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۹</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۱۱</sup> و تاییدپذیری<sup>۱۱</sup> در تضمین صحت و قابلیت اعتماد پژوهش کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ که به ترتیب معادل ملاک‌های اعتبار درونی<sup>۱۲</sup>، اعتبار بیرونی، پایایی و عینیت در رویکردهای کمی است. به عبارت بهتر اعتبار‌پذیری، جایگزین کیفی معیار اعتبار درونی در رویکرد کمی است که به واقعی بودن توصیف‌ها، یافته‌های پژوهش و اعتبار آن‌ها در بستر زمینه‌ای که پژوهش در آن انجام گرفته است، دلالت دارد. معیار اعتبار‌پذیری بواسطه راهبردهایی چون تماس طولانی با محیط پژوهش، مشاهده مستمر، بررسی از زوایای مختلف، تبادل نظر با

1. Prolonged Engagement
2. Triangulation
3. Peer Review
4. Negative Case Analysis
5. Member Checking
6. External Audit
7. Lincoln and Guba
8. Credibility
9. Transferability
10. Dependability
11. Confirmability
12. Internal validity

همتایان، تحلیل موارد منفی، کفایت مراجع و کنترل ازسوی اعضا<sup>۱</sup> تقویت می‌شود. معیار انتقال‌پذیری، معادل ملاک اعتبار بیرونی در تضمین اعتبار پژوهش‌های کمی بر تعمیم یا انتقال نتایج پژوهش به زمینه‌ها و محیط‌های دیگر دلالت دارد. هرچند تعمیم نتایج به زمینه‌ها و محیط‌های دیگر با توجه به شرایط و زمینه‌های محیطی در پژوهش کیفی ناممکن بوده است؛ ولی بستگی به این دارد که تا چه حد میان شرایطی که یافته‌ها به آن منتقل می‌شود و شرایط پژوهش اصلی مشابهت وجود دارد. لذا این معیار از رهگذر راهبردهای توصیف کامل زمینه، پیش‌فرض‌ها، شرایط پژوهش و ارائه جرئیات کامل در مورد نکات اساسی آن تقویت و فزونی می‌یابد. قابلیت اطمینان جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش‌های کیفی و معادل پایایی در پژوهش‌های کمی به شمار می‌رود. البته باید گفت مفهوم پایایی در تحقیقات کمی به درجه تکرارپذیری یافته‌ها در صورت اجرای تحقیق توسط پژوهشگران متفاوت و در زمان‌های مختلف مربوط می‌شود. ولی ماهیت همواره در حال تغییر زمینه و جهان اجتماعی در پژوهش‌های کیفی، داشتن انتظار ثبات از نتایج را نامعقول می‌نماید. بنابراین به جای مفهوم پایایی، معیار قابلیت اطمینان در پژوهش‌های کیفی مطرح می‌شود؛ که دستیابی به آن، با توصیف و توجه پژوهشگر به تغییرات و شرایط متغیر پدیده‌های مورد مطالعه، طرح پژوهش و به‌طور کلی زمینه در حال تغییر پژوهش و با استفاده از مسیرنمای حسابرسی ممکن و میسر می‌شود. در نهایت معیار تاییدپذیری به معنای موثق بودن در پژوهش‌های کیفی، معادل مفهوم عینیت و عدم سوگیری در پژوهش‌های کمی است؛ که بواسطه آن می‌توان از اینکه داده‌ها، یافته‌ها و نتایج تا منابعشان قابل ردگیری است و توسط دیگران نیز مورد تایید است؛ اطمینان حاصل کرد. در مسیر افزایش معیار تاییدپذیری همانند معیار قابلیت اطمینان می‌توان از مسیرنمای حسابرسی و تبادل نظر با همتایان بهره جست (حریری، ۱۳۸۵: ۷۶-۶۴).

افزون‌براین با شروع فرآیند گردآوری داده‌ها، پژوهشگر با مشارکت طولانی، مشاهده و ارتباط مستمر با میدان تحقیق و مشارکت‌کنندگان پژوهش سعی کرد تا معیار اعتبارپذیری داده‌ها و یافته‌ها را هر چه بیشتر تقویت نماید. از سویی دیگر با توصیف دقیق زمینه، طرح پژوهش، مشارکت‌کنندگان و شرایط پژوهش با تمام جزئیات، استخراج مفاهیم و مقولات با غنای فراوان و شواهد گسترده از متن سخنان مشارکت‌کنندگان، تلاش شد تا غنای نتایج و معیار انتقال‌پذیری پژوهش را افزایش دهیم. در نهایت با تبادل نظر با همتایان، ارائه نتایج پژوهش نزد حداقل ۲ مشارکت‌کننده و با کسب تایید این نتایج از سوی آن‌ها، در جهت ارتقای معیارهای اعتبارپذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری نتایج پژوهش گام برداشتیم؛ تا وثوق و

قابلیت اعتماد پژوهش تضمین گردد.

در این میان مفهوم پایایی، معیاری به‌منظور ارزیابی کیفیت تحقیق کیفی است؛ که به روش‌های مختلفی چون ضبط و مستندسازی داده‌ها، استفاده از چندین مشاهده‌گرایا مصاحبه‌کننده و آموزش آن‌ها، استفاده از راهنمای مصاحبه با پرسش‌های مولد و انعطاف‌پذیر در مصاحبه‌های آزمایشی یا مقدماتی و تبادل نظر درباره شیوه اجرای تفسیر و کدگذاری داده‌ها و غیره، محقق و تقویت می‌شود (فلیک، ۱۳۹۴: ۴۱۳-۴۱۲). البته شایان ذکر است که در تحقیقات کیفی به دلیل ماهیت در حال تغییر زمینه و بستر پژوهش و همچنین عدم ثبات نتایج و تغییر و دگرگونی آن‌ها، از مفهوم اتکاپذیری به جای مفهوم پایایی استفاده می‌شود. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش شد حداقل چند مصاحبه اکتشافی صورت گیرد تا قابلیت اطمینان صورت گیرد؛ تا نکته‌ای از نظر دور نماند و یکپارچگی داده‌های گردآوری شده افزایش یابد. علاوه بر این پژوهشگر در میدان پژوهش، تمام حالات چهره، حالات احساسی، جریانات مرتبط، مشاهدات غیرمستقیم و مستقیم خود و غیره را یادداشت کرد. در نهایت به‌هنگام پیاده‌سازی صداهای ضبطی، تن صدا، مکث مشارکت‌کنندگان در متن مصاحبه‌ها اضافه شد؛ تا بواسطه رعایت تمام این نکات و اصول، اتکاپذیری داده‌ها و متناسب با آن یافته‌ها و نتایج پژوهش تا حد امکان تقویت و پوشش یابد.



فصل چهارم

۴

یافته‌های پژوهش



#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- ابرمقوله اول: تصویر آرمانی: آینده در گذشته

ابرمقوله اول در حوزه مرتبط با گذشته شرکت است. این بخش از ۶۰ مفهوم، ۸ مقوله و یک ابرمقوله تحت عنوان «تصویر آرمانی: آینده در گذشته» بر ساخت شده است. در ادامه هر کدام از مقولات اصلی تشریح می‌شود.

##### ۴-۱-۱- استراتژی‌های کارآمد

تدوین برنامه‌های اصولی و منسجم همراه با تعیین اهداف مدت‌دار در نظام بروکراسی جامعه مدرن و به‌طور ویژه در طراحی سیستم‌های صنعتی و تولیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با گذار از جامعه سنتی به جامعه مدرن و شکل‌گیری بنگاه‌های اقتصادی دولتی و خصوصی، اهمیت سیاست‌گذاری‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی اجتماعی در بنگاه‌ها به صورت چشمگیری افزایش یافته و بخش عظیمی از تمرکز مدیران سازمان‌ها و نهادها را به خود معطوف داشته است. به‌کارگیری استراتژی‌های کارآمد و مدت‌دار در بنگاه‌های اقتصادی ضمن شفاف‌سازی مسیر، چالش‌های پیش‌روی شرکت را قابل‌پیش‌بینی می‌سازد. در این مقوله از به‌کارگیری استراتژی‌های کارآمد از سوی مدیران مربوطه، برای برطرف کردن چالش‌ها و ارائه طرح کلی از روند فعالیت‌های مجموعه تولیدی اشاره شده است. این مقوله از ۵ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند در مقاطع زمانی متعلق به گذشته شرکت، تدوین برنامه و تعیین اهداف در پیشبرد مثبت فعالیت‌های تولیدی مجموعه تأثیر شایان توجهی داشته است. برنامه‌ای که خلاً وجود آن در فعالیت‌های چندسال‌اخیر مدیریتی عمیقاً لمس می‌شود. این فرآیند که شامل موارد متعددی از به‌کارگیری سیاست‌های اقتصادی و مالی و تولیدی بوده است مجموعه را در مواجهه با چالش‌ها سرپا ننگه داشته است. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان نظر خود را اینگونه توضیح می‌دهد:

«در واقع ما سر کار می‌ومدیم به برنامه کلی برای سال پیش‌بینی و بودجه نوشته می‌شد مثلاً می‌گفتن که امسال بایستی یک میلیون عدد بازتاب تولید بکنیم امسال باید ۲۰۰ هزار شاخه گارد بزیم امسال باید ۵۰ هزار متر تابلو بزیم این به اصطلاح سیاست‌گذاری میشد و واقعا انجام میشد چون من خودم همه جاش بودم از اون بحث بودجه بگیرد تا بحث اجرایی و تولیدش من سال ۸۷ که به عنوان مدیر تولید مشغول به کار شدم رکورد تولید علائم اطلاعاتی رو تو شرکت زدن یعنی من یادمه که ۶۴ هزار متر مربع ما تابلو تولید کردیم به عدد خیلی بزرگه من دارم بهتون میگم با توجه به اینکه الان مثلاً پارسال فکر نمی‌کنم مثلاً ما ۱۰۰ متر ۲۰۰ متر کار زده باشیم. ۶۴۰۰۰ متر کجا بود ۵۰۰۴۰۰ متر کار کجا...».

#### ۴-۱-۲- صادرات محوری

رویارویی بنگاه‌های اقتصادی و مجموعه‌های تولیدی با بازار تجارت جهانی و افزایش تعاملات در حوزه اقتصادی از جمله استفاده از دانش متخصصین و همچنین مسئله استفاده از بهره‌وری از تکنولوژی روز دنیا، این شرکت‌ها را به رقابت در بازار جهانی ترغیب می‌کند. آشکار است تعاملات تجاری در سطح جهانی علاوه بر افزایش توانایی رقابت در بازار جهانی توانایی فعالیت مجموعه تولیدی را به تدریج افزایش می‌دهد و شرکت تولیدی را در فرآیند کسب سودهای کلان قرار می‌دهد. این مقوله به فعالیت‌های شرکت در در زمینه تولید و صادرات محصول اشاره دارد. این مقوله از ۵ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند در چند دهه گذشته، شرکت روند مطلوبی در زمینه صادرات محصولات تولیدی طی کرده است، به صورتی که از محصولات شرکت به عنوان تولیدات منحصر به فرد در خاورمیانه یاد می‌شود. همچنین اعتبار بالای شرکت در میان رقبای خارجی شرایط ایده‌آلی را برای روند فعالیت شرکت ایجاد کرده بود. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«اونجوری که من حالا شنیدم متوجه شدم و دیدم توی حالا پرونده‌ها اینجا خیلی فعال‌تر از این چیزی که الان هست بوده، یعنی جاده‌های کشور رو و حتی انگار تو خاورمیانه به مقداری بحث صادرات داشتن قراردادهای بین‌المللی داشتند.».

#### ۴-۱-۳- تولید پربار

تولید، به عنوان چرخه‌ی حیات بنگاه‌های اقتصادی، نگاه تخصصی مدیران صنایع را به خود معطوف داشته است. هر بنگاه اقتصادی با به‌کارگیری کامل ظرفیت‌های تولیدی اعم از منابع انسانی و سیستم تولیدی، ضمن ایجاد ارزش اقتصادی برای محصول، کیفیت و درجه متناسبی از استاندارد را برای حضور در بازارهای رقابتی در نظر می‌گیرد. در این مقوله به تولید پربار واحد‌های تولیدی مجموعه

اشاره شده است. این مقوله از ۸ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه شوندگان بیان می‌کنند تا قبل از مواجهه شرکت با چالش‌های مالی و مدیریتی، مجموعه توانایی بالفعلی در تولید محصولات متنوع اعم از تولیدات سنتی و هوشمند داشته است. گفته شده استفاده از توانایی پرسنل حاضر در واحدهای تولیدی و همچنین وجود کارآمد خط‌های تولیدی مجهز، ظرفیت تولید محصولات را در برهه‌هایی از زمان به صورت قابل توجهی افزایش داده است. به صورتی که نیروی کار تولیدی مجموعه با در نظر گرفتن شیفت‌های اضافی و شبانه (تمام شیفت و سه شیفت) به فعالیت در کارگاه‌ها ادامه می‌دادند. همچنین این تولیدات با کیفیت در نهایت به افزایش اعتبار شرکت در بازارهای داخلی و خارجی کمک کرده است. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«سال ۷۵ که من وارد این شرکت شدم اینجا به چیزی در حدود ۳۵۰ تا ۴۰۰ نفر نیرو داشتیم. شرکتی که واقعاً، کاملاً حس می‌کردید تا جایی که ذهن منو یاری می‌کنه ما اون زمانی که من اومدم ۲۱ کارگاه داشتیم ۲۱ کارگاه فعال از مدل سازی شما بگیرید نجاری درودگری تا کارگاه‌های فلزکاری و خدمت شما عرض شود که پل سازی و تراشکاری و قالب سازی و رنگسازی و رنگ‌کاری و حالا شما ۲۱ کارگاه داشتیم اینجا و کارگاه علایم سازی کارگاه گاردریل اینا محصولات اصلی علامت بازتاب و حضور شما عرض شود پل‌های عابر پیاده هر کارگاهی تقریباً من یادم هست حالا کارگاه علامت‌سازی که تمام تجهیزات و تابلوهایی که شما توی سطح جاده‌ها می‌بینید».

#### ۴-۱-۴- تجارب متنوع

بنظر می‌رسد نمی‌توان اهمیت تجربه را در هیچ‌یک از فعالیت‌های انسانی نادیده گرفت. به عبارت دیگر تجربه نوعی ارزشمندی و اعتبار را برای عمل انسان فراهم می‌کند و با توجه به این مسئله هیچ سازمانی خود را از مهارت و تجربه پرسنل محروم نمی‌دارد. این مقوله به تجارت متنوع پرسنل حاضر در مجموعه اشاره دارد و از ۴ مقوله فرعی ساخته شده است. وجود طولانی مدت پرسنل در مجموعه افراد را مستعد فعالیت در واحدها و سمت‌های متفاوت کرده است. درگیری افراد با فعالیت‌های متنوع و برقراری ارتباط با واحدهای تولیدی متفاوت موجود در مجموعه، در طی فرآیند گذر زمان بازخوردهایی سرشار از تجربه را برای پرسنل به همراه داشته است. پایداری حضور افراد و استفاده از تجربه و مهارت آنان در مجموعه تولیدی نشانگر نوع دیگر بهره‌وری از تخصص افراد است. مصاحبه شوندگان بیان می‌کنند در طی حضور و همکاری طولانی مدت خود با مجموعه تجربه فعالیت در سمت‌های متنوع را داشته‌اند. همچنین تمایل افراد به فرآیند ادامه تحصیل در حوزه‌های مرتبط با فعالیت مجموعه، جابجایی افراد در سمت‌ها را به صورت مثبت و از پایین به بالا مهیا کرده

است. همانطور که یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«من سال ۷۵ وارد شرکت شدم سال ۷۵ از کارشناس واحد برنامه‌ریزی شروع کردم عرض شود که رئیس انبار بودم بعدش به ترتیب می‌گم خدمتتون بعد به عنوان مدیر کنترل کیفیت حضور شما عرض شود مدیر تولید. مدیر واحد طراحی و مهندسی حضور شما عرض شود مدیر تحقیق و توسعه حضورتون عرض کنم که مدیر بازرگانی این اواخر حالا با حفظ سمت مدیر تولید بودم به جورایی به جز واحد حسابداری مستقیم تقریباً بقیه واحدها رو به گشت و گذار درست حسابی داشتیم.»

#### ۴-۱-۵- نوستالژی شیرین گذشته نگر

به طور قطع هر مجموعه، سازمان یا نهادی با لمس عمیق فراز و نشیب‌های طی شده از گذشته تاکنون به حیات خود ادامه داده است. بدیهی است هر مجموعه تولیدی همزمان با فعالیت‌های بالفعل و دارای ارزش اقتصادی بالا توانایی حمایت و رسیدگی از مجموعه را بدست می‌آورد. این امر با دادن امتیازهای متنوع مالی به پرسنل مجموعه و برطرف کردن دغدغه‌های متنوع و متفاوت آن به ویژه دغدغه‌های معیشتی آنان همراه بوده است. مقوله نوستالژی شیرین گذشته نگر به وضعیت مطلوب نیروی انسانی مجموعه در دهه‌های گذشته پرداخته است و از ۵ مقوله فرعی ساخته شده است. در این مقوله مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند در گذشته ارتباط و تعامل نزدیکی با یکدیگر و مدیران شرکت داشته‌اند. مصاحبه‌شوندگان از پشتیبانی مجموعه نسبت به کارگران و پرسنل اداری با عنوان دوران خوشایند فعالیت خود یاد می‌کنند و معتقد هستند رسیدگی همه‌جانبه مجموعه در امور مالی و اجتماعی در مقاطع زمانی متفاوت برای شان کمک‌کننده بوده است. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«من نوعی موقعی که اون اوایل سرکار بودم حقوقی که می‌گرفتم چراقدیمی‌های شرکت اکثرآشون خونه دارند، وضعیتون طوری که خونه رو دارن، از اینجا کمک شده بهشون، منی که حقوق می‌گرفتم حقوقم در جا. خیلی جزئی از روش می‌تونستم برداشت کنم برای هزینه زندگی بقیه‌اش می‌شد پس‌انداز، چرا چون کمک معیشتی خیلی شرکت چه نقدی چه غیر نقدی هر مناسبی بود کمک میکرد، چرا چون کارگر بودن و این به چه دلیل بود به این دلیل که تولید بالا بود تولید که بالا بود سودی که عاید شرکت میشد خیلی خوب بود، میتونست N تومن N درصد از سود شرکتش برای دلگرمی پرسنلش که اگه فردا آقا این تولیدات رو می‌خوام از این به این قدر درصد برسونم. بچه‌هانگن به چه امیدیه به چه دلگرمی ما کارکنیم ولی شرکت به به جایی رسید که همه این کمک‌ها قطع شد.»

#### ۴-۱-۶- شرق سپاهان، تجربه ماندگار

از آنجایی که نحوه بازدهی بنگاه‌های اقتصادی و محصولات تولیدی آن‌ها با توصیفاتی تحت عنوان عملکردهای مثبت و منفی در تاریخ یک مجموعه ثبت خواهد شد و اعتبار یک شرکت تولیدی را رقم خواهد زد، حساسیت و نگاه تخصصی به انتخاب‌های پیش روی مجموعه برای عقد قراردادهای عمرانی بزرگ امری بدیهی به شمار می‌رود. مقوله شرق سپاهان، تجربه ماندگار به همکاری این مجموعه برای تأمین محصولاتی نظیر تولید نیوجرسی، گاردریل و... اشاره دارد و از ۶ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند همکاری شرکت در این پروژه عمرانی نقطه عطفی در فعالیت‌های استانی مجموعه به شمار می‌رود. عبور شرکت از چالش‌های اقتصادی و مالی در دهه ۸۰ و بعد از آن همکاری شرکت در پروژه‌های تحت عنوان آزادراه شرق سپاهان مجموعه را در یک برهه زمانی وارد خط سیر متعادلی از تولید و بازدهی قرار داد که منجر به ثبات نسبی وضعیت اقتصادی مجموعه شد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

«ما هم روزهای بدی رو دیدیم هم روزهای خوبی رو دیدیم، موقعی که واسه پروژه شرق سپاهان کار می‌کردیم حول و حوش ۴۵ تا ۵۰ تا پرسنل داشتیم من، ۵۰ تا پرسنل داخل خود کارگاه بود و خب خروجیش هم خیلی عالی بود همه کارها منظم، خودشون میدونستن».

#### ۴-۱-۷- کیفیت محوری

تلاش بنگاه‌های اقتصادی برای پایداری کیفیت و بهبود محصولات تولیدی مدیران صنایع و مجموعه‌های تولیدی را به برنامه‌ریزی برای تأمین کیفیت تولیدات و استفاده به روز از مواد اولیه ملزم می‌کند. کیفیت به عنوان اصل اساسی برای هر مجموعه تولیدی پیش فرض‌هایی را با خود همراه می‌کند، از جمله اینکه در بحث کیفیت، تعیین ارزش‌گذاری برای محصول مورد توجه قرار می‌گیرد. در واقع قابل تایید است که به هر میزان مواد اولیه مرغوب و به روز استفاده شود، محصول نهایی تولید با قیمت بالاتری روانه‌ی بازار خواهد شد. علاوه بر آن، فعالیت‌های نیروی کار در مجموعه و انجام خدمات در واحدها و کارگاه‌های روند تولید محصولات را بهبود می‌بخشد و محصول با کیفیت را روانه‌ی بازار می‌کند. در این فرآیند مدیریت منظم و مداوم شرکت تولیدی از نزول کیفیت محصول جلوگیری می‌کند و ناکامی‌های احتمالی در فرآیند تولید را برطرف می‌کند. مقوله کیفیت محوری به اراده مستمر شرکت در تولید محصولات با کیفیت اشاره دارد و از ۵ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند کیفیت به عنوان اولویت همیشگی شرکت در تولید محصول بوده است و همین امر تا حد زیادی توانایی رقابت را برای سایر شرکت‌های مرتبط سخت و چالش‌برانگیز ساخته بود. به گونه‌ای که مجموعه همواره بازخورد مثبت از سوی مشتریان

خود مواجه بوده است. همچنین توانایی شرکت در تولید محصولات با ایمنی بالا که با توجه به حوزه تولیدی شرکت در زمینه تجهیزات راه و جاده ضروری به شمار می‌رود به عنوان عملکردی مثبت عامل موفقیت مجموعه بوده است. در این باره یکی از مشارکت کنندگان می‌گوید:

«هم به علت کیفیت خیلی بالایی که داشته؛ کیفیت تولیداتشم خیلی بالا بوده تنها علائم، تو خیلی چیزها، محصولات صنایع تولید داشتیم، مثل پل‌های خرابایی که برای جابجایی ماشین‌رو پل‌های عابر پیاده، قالب‌های مختلف برف‌رو برف‌خور، دیگه تولید گاو یون داشتیم، فنس‌های توری، گارد ریل‌ها را تولید داشتیم باز تاب‌های رفلکتور که کف جدا هست، اونا تولید ما بوده تولیدات خیلی داشتیم خدا را شکر تا الان بوده ولی خب یواش یواش حالا به مرور به دلیل حالا به سری مشکلات شاید به سری ناکارآمدی مدیران به سری مدیران که او مدن یواش یواش شرکت ضعیف شد ضعیف شد».

#### ۴-۱-۸- اعتبار / برند محوری

بناگاه‌های اقتصادی در رقابت میان بازارهای داخلی و خارجی با برندسازی سعی در استفاده از مزایای بازار رقابتی دارند. تلاش مجموعه‌های تولیدی برای ایجاد برند تمایل به رقابت و توسعه را افزایش می‌دهد و در صورتی که بناگاه‌های اقتصادی عملکرد مثبتی در زمینه بازاریابی اتخاذ کنند، مزایای برند محوری و کسب سود از طریق برند را کسب می‌کنند. امروزه و در سطح جهانی نیاز به برندسازی به منظور تشخیص و شناسایی یک مجموعه تولیدی از سایر مجموعه‌ها احساس می‌شود. همچنین به واسطه برند ایجاد شده اعتبار شرکت بتدریج افزایش پیدا می‌کند و فشار رقابت را برای دیگر مجموعه‌ها افزایش می‌دهد. مقوله اعتبار / برند محوری به اعتبار شرکت و اعتبار محصولات تولیدی اشاره دارد و از ۵ مقوله فرعی ساخته شده است. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند در طول سال‌ها به علت بالا بودن سطح اعتبار شرکت در تولید محصولات در میان رقبا و ایجاد برند و رقابت در بازار تجارت خارجی، مجموعه از نوعی ارزشمندی در حوزه تولیدی خود برخوردار بوده است. در این زمینه یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند:

«کارهای ایمنی راه‌ها ایمنی جاده‌ها یعنی توی خاورمیانه تقریباً یکی از بهترین کارخانجات بود، تولیدی داشتیم ما صادرات داشتیم به کشورهای دیگه، کشور خارج از غیر از ایران، از موقعی که من خودم او مدم حتی من خودم یادم هست که توی علائم‌سازی تولید علائم و اینا. حتی یادمه کارهای تولیدی کارهای صادراتی به باکو حتی تابلو برای عراق را یادمه خودم حتی زدم به مقدر خاورمیانه، یکی از بهترین‌ها بود، ولی خب انقدر تو این کار چون انقدر دست زیاد شد و به حساب رقیب پیدا شد او مدن جلو که دیگه حالا سعی کردن خودشون به شرکت برسوندن

ولی خوب تجهیزات ایمنی همیشه تو کشور و توی خاورمیانه برند بوده هم از بابت داشته قدمت بالایی که داشته».

#### ۲-۴-۲- ابرمقوله دوم: ایمنی در نوسان: افول یک رویا

ابرمقوله دوم در حوزه مرتبط با وضعیت کنونی شرکت است. این بخش از ۸۸ مفهوم، ۱۲ مقوله اصلی و یک مقوله هسته تحت عنوان «ایمنی در نوسان: افول یک رویا» برساخت شده است. در ادامه هر کدام از مقولات اصلی تشریح می‌شود.

#### ۲-۴-۱- چرخش‌های مالکیتی / افول عملکردی

چرخش مالکیتی شرکت به تغییرات اساسی در ساختار مالکیت یک شرکت اشاره دارد. این تغییرات می‌تواند شامل انتقال مالکیت از بخش دولتی به بخش خصوصی، تغییر مالک اصلی شرکت، ادغام با شرکت دیگر یا فروش بخشی از دارایی‌های شرکت باشد. این چرخش‌ها معمولاً با هدف بهبود عملکرد مالی شرکت، تغییر استراتژی کسب‌وکار یا واکنش به تغییرات محیطی انجام می‌شوند. درکل، چرخش‌های مالکیتی می‌توانند فرصت‌های جدیدی را برای رشد و توسعه شرکت‌ها ایجاد کنند، اما در عین حال با چالش‌هایی نیز همراه هستند. به عبارتی، سیاست‌های مالکیتی و مدیریتی عامل مهمی در چرخه عمر شرکت‌ها است، چرخه‌ای که آغاز آن با ظهور شرکت و پایان آن افول شرکت است. امور مالکیتی و در پی آن سودآوری و بهره‌برداری مثبت شرکت بر چرخه عمر شرکت موثر است. با این تفاسیر چرخه عمر شرکت تحت تاثیر تغییرات مالکیتی عمده شرکت است که به نوبه خود موجب افول/رشد عملکردهای مثبت/منفی شرکت می‌شود. هر شرکت در طول حیات خود ممکن است با چالش‌های مالکیتی عمده‌ای مواجه گردد. گاهی اوقات سهام شرکت‌ها به واسطه افزایش سود و بازدهی بیشتر به شرکت‌های خصوصی و سهامداران عمده تعلق می‌گیرند. گاهی دیگر این فرآیند واگذاری که می‌توان از آن به عنوان خصوصی سازی یاد کرد، موجب می‌گردد تا شرکت‌های مربوطه زیر نظر مراکز و سازمان‌های مختلف قرار گرفته و تلفیق شوند که تخصص چندانی از مسائل و تولیدات شرکت ندارند و موجب اختلال در عملکرد، اهداف و مسیر پیشرفت شرکت می‌شوند. چنین امری موجب گشت تا سهام عمده شرکت تحت تکلف سازمانی دیگر غیر از سازمان متخصص پیشین درآید. به‌طورکلی چنین تغییر مالکیتی، تغییر در فیلدهای کاری شرکت را به همراه داشته است. چنین اقداماتی که در راستای ادغام شرکت صورت می‌گیرد موجب کاهش عملکرد و بازدهی شرکت و در نتیجه افول شرکت می‌گردد. به بیانی دیگر، اولویت‌های شرکت دچار تحول عمده شد و شرکت از حوزه تخصصی خود خارج شده است. از سوی دیگر می‌توان گفت

چنین تغییرات مالکیتی ناشی از بدهی‌های معوقه شرکت است که توان پرداخت آن از عهده شرکت خارج است. در رابطه با این مقوله یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«ولی متأسفانه این‌ا اومدن به تازگی منتقل شده بود از وزارت راه به وزارت کار یعنی صندوق بازنشستگی و این‌ا چون فیلد کاریمون کلا عوض شد این‌ا به چیز دیگه می‌زدن اون‌ا به چیز دیگه می‌خواستند خوب من دیگه معلوم که تهش چی میشه دیگه... اوضاع به خورده خراب شد تا اینکه توی سال بود که یک پروژه گرفتن از آزادراه سپاهان شهر مال همین آتیه به خورده تزریق مالی شد.»

#### ۴-۲-۲- تغییرات مدیریتی نامطلوب

تغییرات مدیریتی در یک شرکت، رویدادی است که می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر فرهنگ سازمانی، بهره‌وری، و موفقیت کلی کسب‌وکار داشته باشد. این تغییرات ممکن است شامل جایگزینی مدیران ارشد، تغییر در ساختار سازمانی، یا اصلاح رویه‌های مدیریتی باشد. به بیانی بهتر، تغییرات مدیریتی یک فرآیند پیچیده است که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و مدیریت مؤثر است. با درک دلایل تغییرات، تأثیرات آن، و چالش‌های مرتبط با آن، می‌توان از این فرصت برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد یک محیط کاری پویا استفاده کرد. به‌طورکلی، تغییرات مدیریتی، اگرچه اغلب به عنوان عاملی برای تحول و رشد سازمان‌ها تلقی می‌شود، اما در صورت عدم مدیریت صحیح می‌تواند نتایج نامطلوبی به همراه داشته باشد. تغییرات مدیریتی نامطلوب می‌تواند به دلایل مختلفی رخ دهد و عواقب جدی برای سازمان و کارکنان آن به دنبال داشته باشد. به نوعی، تغییرات مدیریتی نامطلوب می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری کارکنان، افزایش خطاها و کاهش کیفیت محصولات یا خدمات شود. چنین تغییرات مدیریتی نامطلوبی می‌تواند به وجهه سازمان آسیب رسانده و اعتماد مشتریان را از بین ببرد و هزینه‌های ناشی از تغییرات ناموفق و کاهش بهره‌وری می‌تواند به مشکلات مالی سازمان نیز منجر شود. از سوی دیگر افزایش تغییرات مدیریتی نامطلوب، علاوه بر تأثیرات منفی بر سازمان، می‌تواند آسیب‌های جدی به پرسنل وارد کند. این آسیب‌ها نه تنها در کوتاه‌مدت بلکه در بلندمدت نیز بر روحیه، انگیزه و عملکرد کارکنان تأثیرگذار خواهد بود. عدم رضایت کارکنان منجر به افزایش نرخ ترک خدمت و در نتیجه از دست دادن نیروی کار ماهر می‌شود و به بیانی دیگر عدم اطمینان در مورد آینده و احساس عدم امنیت شغلی می‌تواند انگیزه کارکنان را کاهش دهد. در این رابطه مشارکت‌کنندگان می‌گویند:

«تمام مدیریتی که میدارن برای این‌جا مدیرعامل‌ها حالا سرپرستی که می‌ذارن این‌جا همه رو خود آتیه انتخاب میکنه و متأسفانه هیچ جوری هم زیر بار مسئولیت این کارش نمی‌ره که تمام این

خرابکاری‌هایی که اینجا شده این وضعیتی که الان تو این شرکت افتاده به این وضعیت افتاده همش مال ندونم کاری بوده ربطی به پرسنل اینجا و این چیزا نداشته متاسفانه زیر بار این نمیره. الان هم که اوضاع شرکت افتضاحه.»

#### ۴-۲-۳-مدیران رابطه‌ای

هنگامی که از مدیرانی که با رابطه روی کار می‌آیند صحبت می‌کنیم، منظورمان مدیرانی است که به جای شایستگی و توانایی‌های فردی، از روابط شخصی، نفوذ یا حمایت افراد قدرتمند برای کسب موقعیت مدیریتی و پیشرفت در سازمان استفاده می‌کنند. این رویه که به طور عامیانه «رابطه‌گرایی یا پارتی‌بازی» نامیده می‌شود، در بسیاری از سازمان‌ها وجود داشته و می‌تواند عواقب جدی برای سازمان و کارکنان به همراه داشته باشد. رابطه‌گرایی نه تنها به سازمان آسیب می‌رساند، بلکه به اعتماد کارکنان به سازمان نیز خدشه وارد می‌کند. برای ایجاد یک سازمان موفق و پویا، باید بر اساس شایستگی و عملکرد عمل کرد و از ایجاد هرگونه تبعیض و نابرابری پرهیز کرد. با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، می‌توان به افزایش بهره‌وری، نوآوری و رضایت کارکنان دست یافت. وقتی کارکنان می‌بینند که شایستگی و تلاش آن‌ها به اندازه کافی برای پیشرفت شغلی ارزشمند نیست، انگیزه و تلاش آن‌ها کاهش می‌یابد. این امر می‌تواند به کاهش بهره‌وری و کیفیت کار منجر شود. چنانچه گفته شد، مدیریت رابطه‌ای می‌تواند به فرهنگ سازمانی آسیب جدی وارد کند. وقتی روابط شخصی مهم‌تر از شایستگی و عملکرد باشد، اعتماد بین کارکنان از بین رفته و محیط کار به سمت رقابت‌های ناسالم پیش می‌رود. افرادی که به دلیل روابط شخصی به پست‌های مدیریتی می‌رسند، ممکن است به اندازه کافی به نوآوری و تغییر علاقه‌مند نباشند. این امر می‌تواند باعث راکد ماندن سازمان و از دست دادن فرصت‌های جدید شود. تصمیم‌گیری‌هایی که بر اساس روابط شخصی و نه بر اساس شایستگی و دانش گرفته می‌شوند، اغلب به نتیجه مطلوب منجر نمی‌شوند. چنین پارتی‌بازی می‌تواند به وجهه سازمان در بازار و بین مشتریان آسیب جدی وارد کند و همچنین افراد با استعداد و شایسته ممکن است سازمان را ترک کنند، چرا که احساس می‌کنند فرصت‌های رشد و پیشرفت برای آن‌ها فراهم نیست. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«آقای {....} که شما فرمودید ایشون به وسیله به واسطه رانتهی که آقای {....} داشتند مدیرعامل اینجا شدن سرپرست چرا که ایشون اینجا دیپلم بود اون موقع برای لیسانس ثبت نام کردن دانشجوی لیسانس بودن تازه. سرپرست کارگاه نیوجرسی بودند که من راه اندازیش کرده بودم یعنی من احکامشو دارم که از من خواستن این کارگاه راه اندازی کنم.»

#### ۴-۲-۴- ناکارآمدی مدیریتی

پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آن نیازمندی‌های سازمان‌های ایجاب می‌کند تا از مدیران ماهر و کارآمد در اداره سازمان‌ها استفاده شود؛ چرا که بازده عملکرد معقول مدیران است که موجب بقا، رشد و پیشرفت سازمان می‌گردد. ناکارآمدی مدیریتی یکی از چالش‌های جدی بسیاری از شرکت‌ها است. این مسئله می‌تواند ریشه در عوامل مختلفی داشته باشد و به طور مستقیم بر عملکرد، بهره‌وری و موفقیت سازمان تأثیر بگذارد. عدم دارا بودن مهارت‌های لازم در زمینه رهبری، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، ارتباطات موثر و حل مسئله می‌تواند به ناکارآمدی مدیران منجر شود. زمانی که سبک مدیریت با فرهنگ سازمانی سازگاری نداشته باشد، می‌تواند به ایجاد تنش و کاهش بهره‌وری منجر شود. ناکارآمدی مدیریتی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های اشتباه، اتلاف منابع و کاهش بهره‌وری می‌تواند به افزایش هزینه‌های سازمان منجر شود. ناکارآمدی مدیریتی می‌تواند به تخریب فرهنگ سازمانی و ایجاد محیط کاری منفی منجر شود. و به‌طور کلی، سازمان‌هایی که از نظر مدیریتی ناکارآمد هستند، نمی‌توانند در بازار رقابتی دوام بیاورند.

به‌طور کلی، رسیدن افراد به پست‌های مدیریتی به نوبه خود می‌تواند باعث تغییر عملکردها و تزریق رویه‌های جدید به بخش‌های مختلف گردد. اما با این تفاسیر علی‌رغم مزایای خاص خود معایبی را نیز به همراه دارد. به‌طور کلی، گاهی مدیران برحسب تخصص و مهارتی که در منصب دیگری دارند برای مدیریت انتخاب می‌شوند، در حالی که فرد نمی‌تواند در حیطه جدید شغلی خود مهارت‌های رهبری را کسب کند و از سویی ممکن است هزینه‌های هنگفتی برای رسیدن به مهارت مدیریت، برای شرکت ایجاد کند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«یعنی از سال فکر می‌کنم ۹۷ یا ۹۸ بود که ایشون عوض شد هر ۶ ماه به بار یک سال به بار مدیریت عوض شد، خیلی بیخشید حالا این کلمه رو به کار می‌برم، مدیرای نالایق گذاشتن اینجا، نظارت نکردن روشن، یعنی مدیرایی آوردن که فقط دنبال این بودن که رزومه داشته باشن، فقط دنبال رزومه شون بودن که حالا به سال پنج ماه شش ماه رزومه مدیرعاملی داشته و خوب دیگه حالا شرکت به این روز افتاد دیگه یعنی دلسوز نداشت دیگه.»

#### ۴-۲-۵- حمایت‌ناشدگی

حمایت از شرکت‌ها یک ضرورت است و می‌تواند به رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال و بهبود سطح زندگی مردم کمک کند. دولت‌ها، بخش خصوصی و سایر ذینفعان باید با همکاری یکدیگر برای ایجاد محیطی مناسب برای رشد و توسعه شرکت‌ها تلاش کنند. حمایت نشدن از شرکت‌ها می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد و پیامدهای گسترده‌ای برای اقتصاد، اشتغال و جامعه به دنبال داشته

باشد. این موضوع می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله سیاست‌های اقتصادی دولت، رقابت شدید بازار، تغییرات تکنولوژیکی، بحران‌های اقتصادی و حتی مدیریت داخلی ضعیف شرکت‌ها رخ دهد. به عبارتی، سیاست‌های مالی و پولی نامناسب، قوانین دست و پاگیر، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی، و عدم حمایت از بخش خصوصی می‌تواند منجر به کاهش سرمایه‌گذاری و حمایت نشدن از شرکت‌ها شود.

چنانچه در بحث چرخش‌های مالکیتی یاد شد، مالکیت شرکت به آتیه صبا واگذار شده‌است و بسیاری از تصمیمات مدیریتی شرکت متأثر از نظر آتیه صبا است. با این حساب پرسنل از سهامدار عمده در جهت رفع مشکلات مالی شرکت حمایتی دریافت نکرده و از حمایت‌گری آتیه صبا ناراضی‌اند. به عبارتی چنین باور دارند که سهام‌دار عمده در طی بروز مسائل و مشکلات مالی که گریبان‌گیر شرکت بوده اقدامی انجام نداده و به راحتی بخشی از شرکت به تصاحب دیگری درآمده است. از سوی دیگر معتقدند که با وساطت و نامه‌رسانی‌هایی که به دولت انجام می‌شود، حتی دولت نیز قدمی در جهت بازبایی و بازتولید شرکت برنداشته و شرکت به حاشیه رانده شده‌است. به عبارت دیگر، با توجه به خدمات و کارایی که شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها دارد هیچ توجهی از جانب سهامدار عمده و دولت شامل حال این شرکت نمی‌شود. در بررسی این مقوله می‌توان گفت افراد مصاحبه‌شونده بر این باورند که شرکت از توانایی و پتانسیل‌های زیادی برخوردار است که با اندک تزریق مالی می‌تواند دوباره سرپا شود و تولیدات خود را از سر بگیرد. همچنین در زمینه‌های صادرات نیز می‌تواند دارا باشد، اما چنانچه گفته شد به حاشیه رانده شده و هیچ حمایتی از سهامدار و مراجع دولتی، علارغم تلاش‌هایی که دارند، دریافت نمی‌کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «۹۸ درصد عادی است مدیر و تعویض می‌کنه همه کاری می‌کنه هیچ حمایت مالی نمی‌کنه، حمایت معنوی هم نکرده حتی برای اموال خودش که بیاد دادگاهی که مثلاً داشته اموالش می‌رفته به تجدید نظر بزنه به کاری بکنه، هیچی فقط نشست و بعدشم داد و بیداد میکنن که چرا اموال رفت، چرا هیچ کاری نکردید، در حالی که خود شما که تواناترید، ما رده چندمیم شما هیچ کاری نکردید چرا هیچ کاری نکردید و پاسخگو نیستند»

#### ۴-۲-۶- فرسودگی تجهیزات

فرسودگی تجهیزات در شرکت‌ها، یکی دیگر از چالش‌های جدی است که بر بهره‌وری، کیفیت محصولات و خدمات، ایمنی کارکنان و در نهایت، رقابت‌پذیری سازمان تأثیر می‌گذارد. تجهیزات فرسوده نه تنها هزینه‌های تعمیرات و نگهداری را افزایش می‌دهند، بلکه می‌توانند منجر به توقف تولید، کاهش کیفیت محصولات، افزایش خطر حوادث و کاهش رضایت مشتری شوند. با وجود تکنولوژی

و پیشرفت‌های عمده و سریعی که در سراسر جهان اتفاق می‌افتد، اما همچنان بسیاری از صنایع و شرکت‌های تولیدی از فرسودگی ابزارآلات و ماشین‌آلات تولیدی خود رنج می‌برند. به عبارت بهتر، لازمه‌ی توسعه تنها در شاخص‌های اقتصادی و نیروی کار فعال خلاصه نمی‌شود، بلکه هر کشور یا به صورت جزئی‌تر هر شرکتی بخواهد در راستای پیشرفت و توسعه قدم بردارد نیازمند داشتن ماشین و ابزارآلات تولیدی پیشرفته می‌باشد. فقدان و فرسودگی در واحدهای تولیدی زوال و افول عملکردی شرکت‌ها را در پی خواهد داشت و خطری برای اتمام و افول هر فعالیتی است.

اگرچه نیروی فعال و متخصص برای هر شرکت تولیدی قابل اتکا است اما از آن مهمتر داشتن زیرساخت‌های صنایع و تولید است تا این نیروی ماهر و متخصص به نحو احسن از این صنایع استفاده و بیشترین بازدهی را داشته باشند. با این وجود تحریم‌های وحشیانه کشور در طی دهه‌های اخیر موجب شده است تا برای نوسازی و بازسازی تجهیزات تولیدی برخی شرکت‌ها امورات محقق نشود. این کاهش در روند نوسازی موجب کاهش در روند سرمایه‌گذاری شده و بخش اقتصاد را در داخل و حتی صادرات فلج می‌کند.

به عبارت دیگر فرسودگی تجهیزات تولیدی منجر می‌شود تا تولیدات شرکت علاوه بر تلاش کارکنان بخش تولیدی، به حداقل خود برسد. عدم بازسازی و نوسازی تجهیزات شرکت موجب گشته تا سهم استهلاک بالا رود و هزینه تعمیرات از هزینه‌های جایگزینی پیشی بگیرد. پیشبرد اهداف شرکت و بازگشت به دوران اوج، نیازمند نوسازی و بازسازی تجهیزات تولیدی است که با وجود عوامل و مشکلاتی از جمله عدم نقدینگی که شرکت با آن مواجه است، تا حد زیادی سخت است. به عبارتی شرکت زمان زیادی است که از فرسودگی و عدم توانایی در بازسازی و سایل خود رنج می‌برد و کارکنان علاوه بر تلاش‌های خود نمی‌توانند کاری از پیش ببرند. در این راستا مشارکت‌کننده می‌گوید: «حالا شما تو حوزه تجهیزات و شرکت‌های معمولاً تولیدی می‌دونید دیگه ما دوران استهلاک خیلی از تجهیزاتمونو واقعاً گذروندیم. درسته همیشه از اینا استفاده کردولی بهره‌ور نیستند. معنی این نیست که امروز آگه بخوایم کار بکنیم از اون استفاده نمی‌کنیم‌ها، ولی باید جنسی هر چیزی رو شناخت دیگه هر وسیله‌ای تجهیزاتی ابزاری عمر مفید مصرف داره که بعد از اون معمولاً هزینه‌های اون بیش از هزینه نگهداشتش بیش از هزینه در حقیقت حتی جایگزینش ممکنه باشه»

#### ۴-۲-۷- مسئله دولتی / خصوصی

مسئله دولتی یا خصوصی بودن شرکت‌ها، همواره یکی از مباحث چالش برانگیز در اقتصاد و سیاست بوده است. هر کدام از این دو مدل، مزایا و معایبی دارند که بسته به شرایط و اهداف، می‌تواند بر عملکرد شرکت و کل اقتصاد تاثیرگذار باشند. از چالش‌های عمده‌ای که شرکت با آن مواجه است و

موجب مسائل بسیاری در مسیر شرکت شده، مسئله مالکیت خصوصی است. مالکیت خصوصی در راستای کاهش فشارهای مالی شرکت‌های دولتی و افزایش کارایی و توانمندی شرکت‌ها اتفاق می‌افتاد. در بحث مالکیت دولتی، مداخلات سیاسی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌تواند به زیان شرکت و اقتصاد تمام شود. تصمیم‌گیری‌های سیاسی اغلب بر اساس ملاحظات کوتاه‌مدت و انتخاباتی گرفته می‌شوند و ممکن است با اهداف بلندمدت شرکت در تضاد باشند. به دلیل ماهیت بوروکراتیک و عدم ریسک‌پذیری، نوآوری و خلاقیت در شرکت‌های دولتی ممکن است محدود شود. این امر می‌تواند به کاهش رقابت‌پذیری شرکت‌ها و در نتیجه، اقتصاد کشور منجر شود. خصوصی‌سازی می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاری خارجی کمک کند و به این ترتیب به انتقال فناوری و دانش به کشور کمک کند. اما با توجه به نتایج و مفاهیم این مقوله، خصوصی‌سازی شرکت روند موردانتظار و مثبتی را طی نکرده است. به عبارت دیگر چالش‌های پیش‌روی شرکت‌های دولتی موجب انتقال سهام به بخش‌های خصوصی می‌شود. به بیانی دیگر، در این مقوله و مفاهیم مربوط به آن، مشارکت‌کنندگان اعتقاد بر این دارند که مسئله خصوصی‌سازی به درستی انجام نشده است و همچنان شرکت تحت نظارت دولتی مدیریت می‌شود.

بر این اساس، اگر خصوصی‌سازی به معنای واقعی آن در شرکت تجهیزات اتفاق می‌افتاد بسیاری از مسائل و مشکلات شرکت قابل بررسی و حل بود و شرکت به این سمت سوق پیدا نمی‌کرد. از سوی دیگر برخی مشارکت‌کنندگان با تاثیر مثبت دخالت دولت در امور شرکت اشاره داشته و بر این باور بوده‌اند که اگر همچنان شرکت پابرجا است به لطف و مرحمت خدمات و حمایت‌های دولتی است و قدردان دخالت دولت در امور شرکت بوده، حامی آن هستند و آن را لازمه شرکت می‌دانند. اما با این تفاسیر از عدم حمایت دولت در طی مسائل و مشکلات اخیر شرکت ابراز ناراحتی دارند و معتقدند دولت و بخش خصوصی می‌توانند شرکت را از این شرایط خارج نموده و مجدد شرکت را به روزهای اوج خود بازگردانند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«مزایای {مزایای تحت نظارت دولت بودن} این بود که اینجا کلا منحل نشد مزایای این بود، معایبم که زیاد حمایتون نکرد! مزایای همین بود که این تا الان هنوز چراغ اینجا روشنه»

#### ۴-۲-۸- نظارت ناکافی آتیه صبا

نظارت، فرآیند سیستماتیکی است که ناظر بر رفتار یک فرد یا گروه یا به‌طور عمده یک شرکت است. نظارت بر شرکت‌ها، به خصوص شرکت‌های بزرگ و تاثیرگذار بر اقتصاد، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. این نظارت با هدف تضمین عملکرد صحیح، شفافیت در فعالیت‌ها، رعایت قوانین و مقررات و پاسخگویی شرکت‌ها در برابر ذینفعان مختلف انجام می‌شود. این نظارت می‌تواند داده‌ها و ارزیابی‌های

قابل توجهی را از شرکت‌ها به ناظر بدهد و ناظر می‌تواند بر حسب چنین نظارتی برنامه‌های مدیریتی و راهبردی را به شرکت ارائه کند. اما از آنجایی که به‌زعم مشارکت‌کنندگان هلدینگ آتیه صبا بر روی شرکت نظارت قابل تأملی ندارد، از نیازمندی‌ها و ملزومات شرکت آگاهی نداشته، اختیارات مدیریتی و دیگر موارد را بدون اطلاع از وضعیت شرکت انجام می‌دهد.

از آنجایی که هر هلدینگ بخشی برای نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه و تحت تکلف خود باید داشته باشد، اما به‌زعم مشارکت‌کنندگان آتیه صبا نظارتی حداقلی بر روی منابع مالی شرکت دارد و اگر در ابعاد مدیریتی، مدیری منصوب کند، بدون اطلاع از موقعیت و مطالبات شرکت این کار را انجام می‌دهد. در مواردی کمک‌ها و ابعاد مالی را پوشش می‌دهد اما بر این امور مالی که وقف چه چیزی شده و در چه راهی هزینه می‌شوند نظارت قابل توجهی ندارد. به‌باور مشارکت‌کنندگان، به‌طور کلی می‌توان گفت نظارتی صورتی بر شرکت دارد که موجب بروز ناکارآمدی می‌شود. مشارکت‌کنندگان بر این امر که آتیه صبا باید نظارتی قوی بر مدیریت و شرکت داشته باشند، اتفاق نظر دارند. و اعتقاد بر این دارند که آتیه باید نیروی کارآمد و ماهر را در جهت مدیریت انتخاب و از جانب دیگر به مدیران و پرسنل انتخابی آموزش لازم داده شود. در راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«آتیه که این مدیرعامل را انتخاب میکرد نظارتی روشن به ظاهر نداشت، نظارتی نداشت یعنی به مدیرعامل خیلی راحت مثلاً پولو می‌گرفت که زمینی که تو گرو و بانک رو تسویه کنه می‌برد خرج نمیدونم گل و کارت گرفتن از مون می‌کرد که آتیه اگه نظارت داشت به این روزا نمیفتاد قطعاً»

#### ۴-۲-۹- مسائل پولی بانکی

نقدینگی و به‌طور کلی، مسائل پولی و بانکی، قلب تپنده هر کسب‌وکاری هستند. این مسائل به‌طور مستقیم بر رشد، توسعه و بقای یک شرکت تاثیرگذارند. در واقع، موفقیت مالی یک شرکت به‌طور مستقیم به چگونگی مدیریت امور مالی و بانکی آن بستگی دارد. به‌عبارت دیگر، مسائل پولی و بانکی از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی هستند که شرکت‌ها در طول فعالیت خود با آن روبرو می‌شوند. این مسائل می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، رشد و توسعه و حتی بقای شرکت تأثیرگذار باشند. برخی از مهم‌ترین مسائل پولی و بانکی که شرکت‌ها با آن روبرو هستند عبارتند از: تأمین مالی بلندمدت و کوتاه‌مدت، مدیریت حساب‌های دریافتی و پرداختی، بودجه‌بندی و پیش‌بینی مالی، مدیریت ریسک‌های مالی، انطباق با استانداردهای حسابداری، مالیات، بدهی و ...

به بیانی دیگر، یک شرکت برای بقا، باید بتواند هزینه‌های خود را پوشش داده و سودآوری داشته باشد. مدیریت نادرست امور مالی می‌تواند به ورشکستگی منجر شود. از سوی دیگر، برای توسعه کسب‌وکار، ورود به بازارهای جدید، یا سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، شرکت‌ها به منابع مالی

نیاز دارند. مدیریت صحیح امور مالی، امکان دسترسی به این منابع را فراهم می‌کند. به‌طور کلی، همه تصمیمات مهم در یک شرکت، از جمله تصمیم‌گیری در مورد محصولات جدید، بازارهای هدف، و سرمایه‌گذاری، باید بر اساس اطلاعات مالی دقیق و تحلیل‌های مالی صحیح گرفته شود و سرمایه‌گذاران به دنبال شرکت‌هایی هستند که وضعیت مالی سالم و چشم‌انداز روشنی برای آینده دارند. در نهایت، یک مدیریت مالی قوی، می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کند و به طور عمده، عملکرد مالی یک شرکت، بهترین معیار برای سنجش موفقیت آن است. با این حساب با تحلیل صورت‌های مالی، می‌توان به نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار پی برد. در این زمینه، به‌باور مشارکت‌کنندگان، شرکت در یک چرخه عبث گیر افتاده است که در آن مسائل و مشکلات پیش آمده مبنی بر عدم تسویه بدهی، دهن زمین شرکت در بانک، از دست دادن زمین شرکت، مسدودی حساب‌های شرکت و ... به‌صورت مسائل پولی و بانکی را پررنگ‌تر می‌کند. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان اینگونه شرح می‌دهد:

«اینجا دچار معضلات مالی شده، یعنی به سری پرداختی‌ها شون رو نتونستن انجام بدن، وام‌هایی که اخذ کردن رو. نتونستن بازپرداخت داشته باشند، رفته رفته مشکل حساب پیدا کردند، تضامین بانکی نمی‌تونن بگیرن و شرکتی هم که تضامین نداشته باشه قاعدتاً پروژه نمیتونه بگیره، یعنی چی؟! یعنی اینکه برای قرارداد وقتی مراجعه میکنن حالا باهر جایی که بخوان برن قرارداد ببندند، از شون تضامین میخوان حالا تضامین بانکی میخوان وقتی که بانک نتونه تأمین بکنه تضامین رو شرکت نمیتونن قرارداد ببندند، برای همین پروژه فعال نتونستن داشته باشن.»

#### ۴-۲-۱۰- رکود مطلق

به‌طور کلی می‌توان گفت، رکود عبارت است از پایین آمدن قابل توجه فعالیت‌های شرکت که در یک دوره زمانی مشخص به طول می‌انجامد؛ که می‌تواند پیامدهای جدی برای شرکت، پرسنل و سهامداران داشته باشد. علل اصلی رکود می‌تواند عوامل اقتصادی کلان و یا عوامل داخلی شرکت همچون، مشکلات مدیریتی، مشکلات مالی، مشکلات تولیدی، تغییرات تکنولوژی و رقابت شدید باشد. به عبارتی با توجه به مشکلات مدیریتی شرکت، عدم نقدینگی، کاهش تولیدات و نبود نیروی کار مورد نیاز، شرکت دچار رکود می‌گردد. به‌نوعی، در طی سال‌های گذشته به دلیل عوامل عمده از جمله عدم پرداخت بدهی و مطالبات پرسنل، با گذر زمان از تعداد پرسنل کاسته شده و به تبع، میزان تولیدات شرکت کاهش یافته است، به طوری که چرخه تولید شرکت دچار رکود گشته است. به دلیل عدم توانایی پرداخت بدهی و مشکلات سرمایه‌ای و تولیدی، وضعیت شرکت دچار تنزل شده است. به عبارت بهتر در بررسی این مقوله می‌توان گفت که مشارکت‌کنندگان به عدم فعالیت

واحدهای مختلف شرکت اشاره داشته‌اند. به واسطه‌ی عدم تأمین سرمایه و منابع مالی که در رکود شرکت نقش به‌سزایی داشته، تجهیزات و تکنولوژی شرکت نیز به حالت رکود درآمد‌هاست. به‌طور کلی در مقایسه با شرایط پیشینی شرکت، این رکود تولیدی و منابع انسانی کاملاً قابل لمس است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«من فکر می‌کنم که از اون جایگاه خودش خیلی عقب افتاده یعنی با توجه به پیشینه شرکت، زمینه فعالیتش خیلی حرف برای گفتن داشته و داره ولی متأسفانه با توجه به مشکلاتی که الان داره به مقداری شرکت عقب افتاده و همین عدم فعالیت یه رکودی را پرسنل هم تو تولید ایجاد کرده»

#### ۴-۲-۱۱- تعدیل نیروی متخصص

تعدیل نیرو به معنای کاهش تعداد کارکنان یک سازمان است. این کاهش می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله مشکلات اقتصادی، تغییر در استراتژی کسب‌وکار، خودکارسازی فرآیندها و یا ادغام و تملک شرکت‌ها صورت گیرد. به عبارت بهتر، تعدیل نیرو، به خصوص تعدیل نیروی متخصص، یکی از چالش‌برانگیزترین تصمیماتی است که شرکت‌ها ممکن است با آن مواجه شوند. این تصمیم نه تنها بر عملکرد شرکت بلکه بر زندگی حرفه‌ای و شخصی کارکنان نیز تأثیرگذار است. با این وجود، با توجه به مسائل و مشکلاتی که گریبان‌گیر شرکت است، از آثار و پیامدهای آن تعدیل نیرو و بخصوص نیروهای متخصص است. با توجه به عدم فعالیت، رکود شرکت و مسائل و مشکلات مالی، شرکت از پس هزینه‌های پرسنل برنیامده و در نتیجه به تعدیل نیرو می‌پردازد. از جانب دیگر چنانچه گفته شد، از آنجایی که شرکت، سرمایه، حمایت و پشتیبانی لازم را برای راه‌اندازی خط تولید ندارد، در نتیجه حضور نیروی کار در شرکت تا حدودی عبث و بیهوده پنداشته می‌شود، چرا که توانایی پرداخت حقوق پرسنل از عهده شرکت خارج است.

به عبارت دیگر، مشارکت‌کنندگان از چالش‌های مهم پیش‌روی شرکت را تعدیل نیرو می‌دانند. به بیانی بهتر، مهم‌ترین سرمایه هر واحد تولیدی و شرکتی، منابع و نیروی انسانی آن است، اگر هر شرکتی نیرو و منابع متخصص خود را داشته باشد می‌تواند تولید و خروجی خوبی داشته باشد. از جانب دیگر اگر شرکت در مسیر تولید و پروژه‌های تولیدی قرار گیرد، مسلماً نیازمند منابع انسانی متخصص و کارآمد خواهد بود، چیزی که در حیات شرکت با حذف آن مواجه هستیم. به‌طور کلی نیروی کار متخصص که سال‌های مدیدی در این راه دانش اندوخته و در کار خود مهارت کسب کرده است، در طی چرخه عمر شرکت، خط خورده است؛ حال اگر شرکت بخواهد در مسیر تولید برگردد و از حالت رکود خارج شود، ناچاراً مجبور خواهد بود زمان و هزینه مازاد و کلانی را در جهت بازپروری نیروی متخصص و ماهر صرف کند.

بطورکلی با وجود مسائل و مشکلات شرکت، پیامدی که شرکت با آن مواجه است از دست دادن نیروی متخصص و ماهر است و چنین امری موجب افزایش بیکاری در بین پرسنل شده است. از سوی دیگر عدم پرداخت مطالبات پرسنل موجب بی‌انگیزگی آنان نسبت به کار و عدم استفاده از تخصص‌های خود شده است. از طرفی به دلیل فرآیند خصوصی‌سازی تعداد کارگران و پرسنل را کاهش داده و از سوی دیگر میزان تولید را افزایش داده‌اند که چنین امری موجب گشته تا تولید هم از منظر کیفیت و هم کمیت دچار افت و چالش‌های جدی شود. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«من زمانی که اوادم اینجا دویمست و خورده‌ای پرسنل داشت، الان رسیده سی و خورده ۴۰ نفر، ۴۳ نفر اینا همش، نشون دهنده اینه که فقط آرزوی من که خودم شخصا اینه که اینا فقط با ما تسویه کنن ما بریم من فقط همینو میخوام. متاسفانه اینم تصمیم‌گیری نمی‌کنن که بیان مثلاً تسویه ماها رو بدن اونایی که ۱۸ سال ۲۰ سال اینجا بودن بدن برن، اصلا برای چی باید اینجا معطل باشیم»

#### ۴-۲-۱۲- افت برند شرکت

برند، صرفاً یک نام یا لوگو نیست؛ بلکه یک هویت، یک شخصیت و یک وعده است که یک شرکت به مشتریان خود می‌دهد. این هویت، تصویری است که مشتریان از شرکت در ذهن خود دارند و بر اساس آن تصمیم به خرید یا عدم خرید محصولات و خدمات می‌گیرند. در نهایت، برند، قلب و روح یک کسب‌وکار است که سرمایه‌گذاری بر روی آن یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است. با این تفاسیر، افت برند به کاهش ارزش و اعتبار یک برند در ذهن مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان اشاره دارد. چنانچه در رابطه با چرخه عمر شرکت و چالش‌های آن گفته شد یکی از پیامدهای ممکن و محتمل شرکت افت برند آن است. اگرچه شرکت همیشه در مسیر صعودی و رو به رشدی فعالیت داشته است اما با این تفاسیر باز هم به دلیل تغییرات مدیریتی و عدم حمایتی که از آن رنج می‌برد رو به سوی انحطاط برده است. چنین روند نزولی و رو به افولی که بر شرکت و اعتبار شرکت سایه افکنده، موجب نارضایتی خاطر پرسنل، بخصوص پرسنلی قدیمی که زندگی خود را مدیون شرکت هستند، شده است.

چرا که روند نزولی شرکت در طی دوران اخیر منجر به هزینه‌های کلان زیادی شده است. به‌طورکلی سیر حیات شرکت در مسیر مرگ تدریجی قرار گرفته که مسیری انحلال‌گونه دارد، در این بین پرسنل تحت عذاب افت برند و انحلال شرکت هستند و اعتقاد بر این دارند که سرمایه‌های شرکت در راه‌های غیرضروری صرف می‌گردد، در صورتی که می‌توان با برخی هزینه‌های غیرضروری، و استفاده از آن

در جای درست، مانع از مرگ تدریجی شرکت شد. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «معمولا همیشه روند روند نسبتا مثبتی بوده ولی خب مقاطعی از زمان هم بوده که حتی من شاهد این بودم که حتی شرکت تا مرحله بسته شدن هم رفته، یعنی این رو خودم دیدم نه یک بار بیش از یک بار که حتی شرکت تا مرحله نزدیک به بسته شدن هم رفته، پس بنابراین فراز و نشیب‌ها زیاد بوده»

#### ۴-۳-۱- ابرمقوله سوم: قطعیت ابهام: گذار پرگداز؟

ابرمقوله سوم در حوزه مرتبط با آینده شرکت است. این بخش از ۶۰ مفهوم، ۱۲ مقوله و یک مقوله هسته تحت عنوان «قطعیت ابهام: گذار پرگداز؟» بر ساخت شده است. در ادامه هر کدام از مقولات اصلی تشریح می‌شود.

#### ۴-۳-۱- امیدها و تلاش‌ها

امیدها و تلاش‌های کارکنان، مسیر حرکتی هر شرکتی را مشخص می‌کند. این دو عامل، نیروی محرکه‌ای هستند که سازمان را به سمت اهدافش سوق می‌دهند. زمانی که کارکنان با امید و اشتیاق به کار خود می‌پردازند، بهره‌وری افزایش یافته، نوآوری شکوفا می‌شود و در نهایت، شرکت به موفقیت‌های چشمگیری دست می‌یابد. به عبارت دیگر، امید، نیرویی قدرتمند است که کارکنان را قادر می‌سازد تا بر چالش‌ها غلبه کنند و به آینده‌ای روشن‌تر باور داشته باشند. زمانی که کارکنان احساس کنند که به آن‌ها اعتماد می‌شود و نقش مهمی در موفقیت شرکت ایفا می‌کنند، انگیزه بیشتری برای تلاش خواهند داشت. به طور کلی، داشتن یک چشم‌انداز واضح از اهداف شرکت و نقش هر فرد در دستیابی به آن، به کارکنان انگیزه می‌دهد. از سوی دیگر، ایجاد فضایی که در آن کارکنان تشویق به ارائه ایده‌های جدید شوند، باعث افزایش خلاقیت و نوآوری می‌شود. از جانب دیگر، تلاش، نیرویی است که امید را به واقعیت تبدیل می‌کند. زمانی که کارکنان با تلاش و پشتکار به وظایف خود عمل می‌کنند، شرکت به اهداف خود نزدیک‌تر می‌شود. در نهایت، امید و تلاش کارکنان، دو نیروی قدرتمندی هستند که می‌توانند شرکت را به سوی موفقیت‌های بزرگ سوق دهند. به بیانی دیگر، با ایجاد محیط کاری مثبت و حمایت از کارکنان، می‌توان از این دو نیرو به بهترین نحو استفاده کرد. به طور کلی در این مقوله مشارکت‌کنندگان با توجه به تجربیات و حوادث اخیر کاملا به شرایط و وضعیت شرکت آگاه بوده و به هر نحوی درصدد کمک به بهبود شرایط شرکت بوده‌اند و به تلاش دیگر پرسنل و عوامل مدیریتی نیز واقف بوده و به آن اشاره داشته‌اند، با این وجود معتقدند که با اصلاحات

زیرساختی همچنان می‌توان به بهبود شرایط شرکت امید داشت و در این راه از هیچ کمکی دریغ نمی‌کنند. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«یعنی من حالا با این تجربه که دارم تجربه اندکی که دارم فکر می‌کنم که اگر این زیرساخت این موانع برطرف بشه شرکت این امکان رو داشته باشه که وارد فضای بازار و فضای تولید بشه همچنان این پتانسیل هستش و رقبای ما این موضوع رو خوب می‌دونن که شرکت اگر شروع به فعالیت بخواد بکنه سهم بازار قابل توجهی داره و تو این زمینه با توجه به قدمتی که داره و با توجه به برندی که داره و با توجه به پتانسیلی که وجود داره چه تو فضای نیروی انسانی چه تو فضای دستگاه‌ها تو فضای کارگاه‌ها.»

#### ۴-۳-۲- پتانسیل بارور

پتانسیل‌های بارور اصطلاحی است که به توانایی‌های نهفته، استعدادها و فرصت‌هایی اشاره دارد که در هر فرد، سازمان یا جامعه‌ای وجود دارد اما هنوز به طور کامل شکوفا نشده‌اند. این پتانسیل‌ها مانند بذری هستند که با مراقبت و پرورش مناسب می‌توانند به درختانی تنومند تبدیل شوند. هر فردی دارای پتانسیل‌های منحصر به فردی است که شامل هوش، خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی، توانایی‌های رهبری و بسیاری موارد دیگر می‌شود. از سوی دیگر، سازمان‌ها نیز دارای پتانسیل‌هایی هستند که شامل منابع انسانی، فناوری، نوآوری، روابط با مشتریان، برند و بسیاری موارد دیگر می‌شود. فراهم کردن محیطی مناسب برای رشد و شکوفایی پتانسیل‌ها از جمله عوامل مهم است. این محیط می‌تواند شامل آموزش مناسب، فرصت‌های برابر، حمایت اجتماعی و منابع کافی باشد. این پتانسیل‌ها می‌توانند در هر بخش از یک شرکت وجود داشته باشند، از منابع انسانی و نوآوری گرفته تا روابط با مشتریان و استراتژی‌های بازار. شکوفایی پتانسیل‌ها در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی دارای اهمیت بسیار زیادی است. شکوفایی پتانسیل‌های فردی منجر به افزایش اعتماد به نفس، رضایت شغلی و کیفیت زندگی می‌شود. از سوی دیگر، شکوفایی پتانسیل‌های سازمانی منجر به افزایش بهره‌وری، نوآوری و رقابتی‌تر شدن سازمان می‌شود. در این بررسی مشارکت‌کنندگان باور دارند که شرکت توانایی بازگشت به دوران اوج خود و تولید را داراست. به‌طور کلی معتقدند شرکت هم به لحاظ نیروی انسانی و هم به لحاظ تجهیزات در صورت فراهم بودن منابع مالی و نقدینگی، امکان ورود مجدد به بازار تولید و کار را دارد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید:

«نکته آخر اینکه به نظر من شرکت همین امروز هم این رو نه از باب تعصب از باب واقعیت دارم عرض می‌کنم، یک نگاه کارشناسی هستش به نظرم میرسه که پتانسیل خوبی همچنان وجود داره به نظر من و اگر اراده‌ای باشه که به نظرم هستش، شرکت میتونه باز هم موفق باشه»

چه توی این حوزه که سالها کار کرد و حتی تو حوزه‌های دیگه میتونه شرکت موفق باشه و بتونه در کنار سایر رقبا توی این محیطی که خوب محیط سختی هم هستش ولی پیش بره.»

#### ۴-۳-۳- پرسنل متخصص و توانمند

پرسنل متخصص و توانمند یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان است. این افراد با دانش، مهارت و تجربه خود می‌توانند نقش مهمی در موفقیت و پیشرفت سازمان ایفا کنند. چنین کارکنان متخصص و توانمندی با دانش و مهارت‌های خود، کارها را با سرعت و دقت بیشتری انجام می‌دهند و در نتیجه بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهند. این افراد با داشتن دیدگاه‌های جدید و خلاقانه، می‌توانند ایده‌های نوینی را برای بهبود فرآیندها و محصولات ارائه دهند. از جانب دیگر، مسائل پیچیده و چالش برانگیز اغلب نیازمند تخصص و دانش عمیق هستند که تنها توسط پرسنل متخصص قابل حل است. کارکنان متخصص با توجه به دانش و مهارت خود، محصولات و خدماتی با کیفیت بالاتر تولید می‌کنند و با اتخاذ روش‌های کارآمد و بهینه‌سازی فرآیندها، هزینه‌های سازمان را کاهش دهند. بطورکلی، داشتن پرسنل متخصص و توانمند، یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است.

به‌بیانی دیگر، سرمایه‌گذاری بر روی پرسنل متخصص و توانمند، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌های هر سازمان است. این سرمایه‌گذاری نه تنها منجر به بهبود عملکرد کوتاه‌مدت سازمان می‌شود، بلکه در بلندمدت نیز به رشد و توسعه پایدار سازمان کمک می‌کند. در نهایت، پرسنل متخصص و توانمند، مغز متفکر هر سازمانی هستند. با سرمایه‌گذاری بر روی این سرمایه انسانی ارزشمند، می‌توان به موفقیت‌های بزرگی دست یافت. در این بررسی مشارکت‌کنندگان بر این باورند که شرکت در طی پروژه‌های متنوعی که داشته است دارای نیروی متخصص و کارآمدی است که در طول حیات کاری خود به تخصص و مهارت‌های عمده‌ای در حیطه شغلی خود دست یافته‌اند. در این بین یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«همین الان هم اگر که بخوان حالا کمک بکنن مشکلات حل بشه میتونه مثل قبل پر قدرت فعالیتش ادامه بده و پرسنل با تجربه که اینجا داره و داشته. فکر کنید سال‌هاست طرف داره به کاری رو انجام میده استادکار هستش و شما فکر نکنم بتونید حالا به آدمی رو پیدا بکنید مثل همین همکار ما آقای، که می‌جنگه، خیلی از بچه‌های دیگه انقدر توانمند باشند توی حالا تخصص خودشون می‌تونن کار کنن»

#### ۴-۳-۴- ضرورت‌های حمایتی

شرکت‌های تولیدی محرک توسعه اقتصادی یک کشور هستند و حمایت از آن‌ها از ضرورت‌های اقتصادی است. ضرورت‌های حمایتی، مجموعه نیازها و پشتیبانی‌هایی است که کارگران و به‌طورکلی شرکت برای حفظ انگیزه، بهره‌وری و رضایت شغلی خود به آن نیاز دارند. به عبارتی، حمایت سهامداران از شرکت، یک رابطه دوسویه است. سهامداران با حمایت از شرکت، از افزایش ارزش سرمایه‌گذاری خود بهره‌مند می‌شوند و شرکت نیز با حمایت سهامداران، می‌تواند به اهداف بلندمدت خود دست یابد. تأمین ضرورت‌های حمایتی از شرکت و کارگران، یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است که منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود روابط کارگری می‌شود. با ایجاد محیط کاری مناسب و حمایت از کارگران، می‌توان به موفقیت پایدار سازمان دست یافت. از جمله ضرورت‌های حمایتی می‌توان به ضرورت‌های فیزیکی شامل فراهم کردن محیط کار ایمن، سالم و مجهز به امکانات مناسب مانند تجهیزات ایمنی، ضرورت‌های روانی همچون ایجاد محیطی با احترام متقابل، قدردانی از تلاش‌ها، و فرصت برای رشد و توسعه فردی، ضرورت‌های اجتماعی همچون ایجاد فرصت‌های تعامل اجتماعی بین کارگران و برگزاری برنامه‌های تفریحی و فرهنگی، ضرورت‌های اقتصادی مانند پرداخت حقوق و مزایای مناسب و تأمین امنیت شغلی، اشاره کرد. هنگامی که پرسنل احساس حمایت و توجه از سوی سهامداران عمده داشته باشند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و بهره‌وری آن‌ها افزایش می‌یابد.

به عبارت بهتر، حمایت سهامداران از شرکت، به معنای پشتیبانی فعال و موثر آن‌ها از تصمیمات و فعالیت‌های شرکت است. این حمایت نه تنها به سود شرکت بلکه به نفع خود سهامداران نیز خواهد بود. حمایت سهامداران از تصمیمات بلندمدت شرکت، به افزایش ارزش سهام و بازدهی سرمایه آن‌ها منجر می‌شود. حمایت سهامداران فعلی، می‌تواند سرمایه‌گذاران جدید را به شرکت جذب کند و به این ترتیب منابع مالی مورد نیاز برای رشد و توسعه شرکت تأمین شود و همچنین در شرایط بحرانی و نوسانات بازار، به حفظ ثبات و پایداری شرکت کمک می‌کند. در این مقوله نتایج حاکی از آن بوده که در حال حاضر شرکت در وضعیت خوبی به سر نمی‌برد و نیازمند حمایت مالی و تزریق نقدی است تا بلکه بتواند به فعالیت‌های پیشین خود برگردد. همچنین اذعان داشته‌اند که اگرچه پرسنل با تمام قوا درصدد بهبود شرایط هستند، اما با این حال تا از مجموعه بزرگتری پشتیبانی و حمایت دریافت نکنند، راه به جایی نمی‌برند. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«واقعاً بدون کمک مجدد و حمایت همه جانبه تکون نمی‌خوره شما فکر کنید ما همین الان هم بخواهیم سفارش بگیریم ما پول مواد اولیه بگیریم که تولید کنند، حساب بازی نداریم که

بخوایم بگیریم آقا شما پول بریز به این حساب و هر کاری انجام بدیم، میشه پولشویی شما مالی چیه احتمال که شرکت رو خراب کنه. یه حمایت کوچولو در حد یه هول در حد یه هول کوچیک به این شرکت بشه این شرکت سرپا میشه»

#### ۴-۳-۵- ضرورت نظارت مستمر

نظارت مستمر بر عملکرد یک شرکت، همانند چک‌آپ سلامتی برای یک فرد است. این فرآیند نه تنها به شناسایی مشکلات و فرصت‌ها کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهداف سازمانی نیز منجر می‌شود. با نظارت مستمر، مشکلات کوچک قبل از تبدیل شدن به بحران‌های بزرگ شناسایی و برطرف می‌شوند. نظارت مستمر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات سریع بازار سازگار شوند و از رقبا پیشی بگیرند. در نهایت، نظارت مستمر یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد سازمان است. با شناسایی به موقع مشکلات و فرصت‌ها، می‌توان از آن‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان استفاده کرد. نظارت بر شرکت‌ها فرآیندی منظم و مستمر است که طی آن عملکرد یک شرکت در تمامی ابعاد آن از جمله مالی، عملیاتی، و منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف اصلی از این نظارت، اطمینان از حرکت شرکت در مسیر اهداف تعیین شده، شناسایی مشکلات احتمالی و بهینه‌سازی عملکرد است. این نظارت می‌تواند شامل نظارت داخلی و نظارت خارجی باشد. نظارت داخلی نظارتی است که توسط خود شرکت انجام می‌شود و شامل بررسی عملکرد بخش‌های مختلف شرکت، ارزیابی عملکرد کارکنان و کنترل‌های داخلی است. نظارت خارجی نظارتی است که توسط سهامداران اعمال می‌شود. سهامداران به عنوان مالکان شرکت حق دارند بر عملکرد شرکت نظارت داشته باشند. نظارت مستمر به شناسایی فرآیندهای غیر ضروری و بهبود روش‌های کاری کمک می‌کند و با شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها، می‌توان ریسک‌های کسب‌وکار را کاهش داد و تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کرد. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«چون نهاد نظارت بر شرکت‌ها من می‌بینم که خب یه سری کارمند هستند اونجا دارن فعالیت میکنن زحمتشونو می‌کشن ولی این نظارت کلا بحث نظارت باید قوی‌تر باید می‌بود و اینکه مثلا سهامداران وقتی که تصمیم می‌گیرند مدیر معین می‌کنن یا یه سرپرست هیئت مدیره، هیئت مدیره باید تن بده به نظارت رسمی باید اتفاقات قبل از خودش را تایید کند».

## ۴-۳-۶- دغدغه‌های روزمره

هر فرد در دوران زندگی خود به واسطه‌ی موقعیت و شرایطی که در آن قرار دارد، دغدغه‌های مختلفی را تجربه می‌کند. دغدغه‌های پرسنل یک شرکت، عواملی هستند که بر روحیه، انگیزه و عملکرد آن‌ها در محیط کار تاثیر می‌گذارند. این دغدغه‌ها می‌توانند از عوامل فردی مانند مشکلات شخصی تا عوامل سازمانی مانند فشار کاری زیاد یا عدم رضایت از حقوق و مزایا متغیر باشند. با شناسایی و رفع دغدغه‌های پرسنل، می‌توان انگیزه و بهره‌وری آن‌ها را افزایش داد و از سویی دغدغه‌های برطرف نشده می‌تواند منجر به نارضایتی و در نهایت ترک شرکت توسط پرسنل شود. به عبارتی، محیط کاری مثبت و بدون دغدغه، به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان کمک می‌کند. عدم وجود فرصت‌های ارتقاء و یادگیری، می‌تواند منجر به سرخوردگی و کاهش انگیزه شود. به عبارت دیگر، دغدغه‌های پرسنل، یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر در هر سازمان است. با شناسایی و رفع این دغدغه‌ها، می‌توان محیط کاری مثبتی ایجاد کرد که در آن پرسنل با انگیزه و بهره‌وری بیشتری به فعالیت بپردازند. پرسنل می‌توانند دغدغه‌هایی شامل عدم رضایت از حقوق و مزایا، مشکلات ارتباطی با همکاران و مدیران، عدم اطلاع از تصمیمات مهم شرکت و دلایل آن‌ها، را داشته باشد که می‌تواند باعث ایجاد بی‌اعتمادی شود. با این تفاسیر در این مقوله اغلب مشارکت‌کنندگان به مسائل و دغدغه‌های مالی و پرداخت مطالبات خود اشاره داشته‌اند و از جانب دیگر بنابر فضای رکودی شرکت، دچار دغدغه‌های اشتغال و بیکاری خود بوده‌اند. در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«چون پرداختی‌ها اینجا با تعویق انجام میشه وقتی که حالا کارگر داره کار میکنه حالا یا نه اصلا کار هم نیست تولید هم نیست به هر حال باید بیاد سر کار روزشو داره می‌ذاره یه سری هزینه داره هر شخصی انتهای ماه که میشه منتظر حقوقشو بگیره بخواد صرف زندگیش کنه، ولی وقتی حقوق پرداخت نمیشه و این قضیه طولانی میشه همکارای مهمی قرض میکنن. که زندگیشونو بگذرونن از اون طرف حالا بعد دو ماه که پرداختی میاد کل پولی که میگین و بخش عمده باید بدن بابت بدهی‌های که دارند و باز چیزی دستشونو نمی‌گیره دوباره باید دو ماه صبر کنند، یه ماه صبر کنن»

## ۴-۳-۷- قطعیت‌سازی

قطعیت‌سازی فرآیندی است که در آن فرد یا گروهی از افراد، پس از بررسی دقیق گزینه‌ها و اطلاعات موجود، به یک تصمیم قطعی و نهایی می‌رسند. این فرآیند در همه ابعاد زندگی از جمله شخصی، کاری و اجتماعی اهمیت دارد. تصمیم‌گیری قاطع به فرد یا سازمان اجازه می‌دهد تا از حالت تردید خارج شده و به سمت اهداف خود حرکت کند. تردید و عدم قطعیت می‌تواند باعث ایجاد استرس و اضطراب شود و به نوعی، وقتی تصمیمات به صورت قاطع گرفته می‌شوند، افراد می‌توانند با تمرکز

بیشتری روی اجرا کار کنند و بهره‌وری را افزایش دهند.

به نوعی می‌توان گفت، تعیین تکلیف برای فعالیت دوباره یک شرکت، به معنای اتخاذ تصمیمات قاطع و برنامه‌ریزی دقیق برای از سرگیری فعالیت‌های تجاری است. این فرآیند، پس از یک دوره رکود، بحران یا تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. تعیین تکلیف، ابهامات موجود در مورد آینده شرکت را برطرف کرده و به کارکنان، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان اطمینان می‌دهد که شرکت در مسیر مشخصی حرکت می‌کند. به عبارت دیگر در یک سازمان تصمیم‌گیری قاطع نشان‌دهنده مسئولیت‌پذیری فرد یا سازمان است. تصمیم‌گیری به موقع و قاطع، از اتلاف وقت و انرژی در تصمیم‌گیری‌های مکرر جلوگیری می‌کند. در شرایطی که شرکت با عدم قطعیت روبرو است، پرسنل انتظاراتی مشخص از مدیران خود دارند. این انتظارات به دلیل اهمیت شغل و تأثیر آن بر زندگی شخصی افراد، بسیار طبیعی و قابل درک است. در این شرایط، نقش مدیران به عنوان رهبران سازمان بسیار پررنگ می‌شود و نحوه برخورد آن‌ها با این وضعیت، تأثیر مستقیمی بر روحیه و عملکرد تیم خواهد داشت. پرسنل انتظار دارند که مدیران به صورت شفاف و صادقانه در مورد وضعیت شرکت و چالش‌های پیش رو با آن‌ها صحبت کنند. پنهان‌کاری و ارائه اطلاعات ناقص باعث ایجاد شایعات و افزایش اضطراب در بین کارکنان می‌شود.

از این رو، مدیران باید به صورت منظم و به روز در مورد آخرین تحولات شرکت و اقدامات انجام شده، به پرسنل اطلاع دهند. این امر به پرسنل کمک می‌کند تا درک بهتری از وضعیت داشته باشند و احساس کنند که در جریان امور قرار دارند. پرسنل انتظار دارند که مدیران در این شرایط سخت، از آن‌ها حمایت کرده و همراه آن‌ها باشند. این حمایت می‌تواند به صورت‌های مختلفی مانند ارائه مشاوره، کمک به حل مشکلات شخصی و حرفه‌ای، و ایجاد فضایی امن برای بیان نگرانی‌ها انجام شود. در شرایط عدم قطعیت، پرسنل به یک رهبر قوی نیاز دارند که بتواند آن‌ها را هدایت کرده و به آن‌ها امید و انگیزه دهد و در این مسیر راه‌حل مناسب را برگزیند. مدیران باید با نشان دادن اعتماد به نفس و تصمیم‌گیری‌های قاطع، به پرسنل اطمینان دهند که شرکت در مسیر درست حرکت می‌کند. در نهایت، موفقیت یک سازمان در شرایط عدم قطعیت به نحوه مدیریت و رهبری مدیران بستگی دارد. با برآورده کردن انتظارات پرسنل، مدیران می‌توانند به ایجاد یک محیط کاری مثبت و پویا کمک کنند و به این ترتیب، سازمان را برای عبور از بحران آماده کنند. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«به نظر من همون انتخاب و مدیریت یعنی انتخابی که برای مدیریت میشه که. بیره یا اینور یا اونور دیگه همیشه همینجور مثلاً شما یه دید حالا بذار بگذره حالا بزار بره یه جایی بایستی این تصمیم گرفته بشه که آیا این شرکت قرار هست به فعالیت ادامه بدهد یا نه اگه قراره ادامه فعالیت

بدهد این رو نیاز داره، نیروی انسانی میخواد، خرید مواد اولیه میخواد بازار میخواد پول نقد نیروی انسانی درست حسابی میخواد مدیر درست حسابی در کنارش همه باید باشه که شما بتونید مثلاً انتظار پویایی داشته باشید.»

#### ۴-۳-۸- کوچک‌های زیبا

پیدایش اتفاقات خوب هرچند کوچک در شرکت می‌تواند برای همه کارکنان یک خبر بسیار خوشایند باشد. پس از گذراندن دوره‌ای پر از نگرانی و استرس، اکنون می‌توان با خیالی آسوده‌تر به آینده نگاه کرد. در کل، این عبارت بیانگر یک نگاه مثبت به آینده شرکت است و نشان می‌دهد که افراد درگیر در آن به توانایی شرکت برای غلبه بر مشکلات و دستیابی به موفقیت امیدوار هستند. انگیزه از فعالیت‌های جزئی شرکت به دلایل مختلفی حائز اهمیت است و نقش کلیدی در موفقیت کلی سازمان ایفا می‌کند. این فعالیت‌ها، که ممکن است به نظر کوچک و جزئی بیایند، در واقع سنگ بنای موفقیت‌های بزرگ‌تر هستند. به نوعی، فعالیت‌های جزئی، اجزای پازل بزرگی هستند که در نهایت به تصویر کلی موفقیت منجر می‌شوند. با انجام دقیق و منظم این فعالیت‌ها، انسجام و هماهنگی در سازمان ایجاد می‌شود و همه بخش‌ها به سمت یک هدف مشترک حرکت می‌کنند. می‌توان گفت که موفقیت هر سازمان، نتیجه‌ی جمع شدن تلاش‌های کوچک و بزرگ است. با توجه به اهمیت فعالیت‌های جزئی، باید به آن‌ها به اندازه فعالیت‌های بزرگ توجه شود و برای افزایش انگیزه کارکنان در انجام این فعالیت‌ها، اقدامات لازم صورت گیرد.

به عبارت بهتر، در رابطه با این اتفاقات خوشایند کوچک می‌توان به اطمینان از دریافت به موقع حقوق اشاره کرد، که منجر به احساس امنیت شغلی در پرسنل می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا با آرامش بیشتری به کار خود ادامه دهند. به طور عمده، نگرانی در مورد پرداخت نشدن حقوق، یکی از اصلی‌ترین عوامل ایجاد استرس در محیط کار است. با رفع این مشکل، سطح استرس کارکنان به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد. مادامی که کارکنان از نظر مالی تأمین باشند، انگیزه و بهره‌وری آن‌ها افزایش می‌یابد. از این رو می‌توان گفت، حل شدن مشکل پرداخت حقوق، نشانه‌ای از بهبود وضعیت شرکت است و می‌تواند به عنوان یک نقطه عطف مثبت در نظر گرفته شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید:

«به روز هستش خدا را شکر الحمدالله همین الان که من دارم با شما در واقع صحبت می‌کنم هم بحث بیمه و هم بحث حقوق‌ها عقب افتادگی نداریم ولی خب این خیلی خوب هستش»

ولی ایده‌آل این هستش که بتونیم در واقع یک رونق تولید داشته باشیم یعنی دغدغه اصلی تو اون بحث تولید هستش تو بحث رونق تولید هستش که اون هم امیدوار هستم که انشالله به زودی این مشکلات برطرف بشه و شرکت مسیر خودش برگرده»

#### ۴-۳-۹- چالش‌های تغییر

تغییر، امری اجتناب‌ناپذیر در دنیای کسب‌وکار است. شرکت‌ها برای بقا و رشد، باید خود را با شرایط جدید بازار، فناوری و انتظارات مشتریان تطبیق دهند. با این حال، اجرای تغییرات در یک سازمان، با چالش‌های متعددی همراه است که می‌تواند موفقیت این فرآیند را به خطر اندازد. از سوی دیگر، اجرای تغییرات نیازمند منابع کافی است که این منابع می‌تواند شامل منابع مالی، انسانی، زمانی و فناوری باشد. کمبود هر یک از این منابع می‌تواند سرعت و کیفیت اجرای تغییر را کاهش دهد. یکی از چالش‌های مهمی که بسیاری از شرکت‌ها با آن مواجه می‌شوند، عدم تشخیص استراتژی مناسب و هماهنگ با شرایط بازار است. بازارهای امروزی بسیار پویا و رقابتی هستند و تغییرات به سرعت در آن‌ها رخ می‌دهد. این تغییرات ممکن است شامل ورود رقبای جدید، تغییر تکنولوژی، تغییر سلیقه مشتریان و... باشد. اگر شرکت‌ها نتوانند به سرعت خود را با این تغییرات وفق دهند، ممکن است استراتژی‌های آن‌ها منسوخ شود.

انتخاب یک استراتژی مناسب برای شناخت بازار، یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که هر شرکتی باید بگیرد. این استراتژی باید به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات دقیق و به‌روزی را در مورد بازار هدف، مشتریان، رقبا و روندهای بازار در اختیار شرکت قرار دهد. انتخاب یک استراتژی مناسب برای شناخت بازار، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، رقبای خود را بهتر بشناسند و نیازهای مشتریان را به‌طور دقیق برآورده سازند. با استفاده از روش‌های مختلف تحقیقات بازار و ابزارهای تحلیل داده، شرکت‌ها می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را در مورد بازار کسب کرده و از آن برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. به عبارتی، اضافه کردن محصول جدید نیازمند سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلفی مانند تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه است. بسیاری از شرکت‌ها با محدودیت منابع مالی، انسانی و زمانی مواجه هستند. معرفی محصول جدید ممکن است به اختلال در تولید محصولات موجود منجر شود. این امر می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها بیانجامد. به‌طور کلی، اضافه کردن محصول جدید نیازمند همکاری و هماهنگی بین بخش‌های مختلف شرکت مانند تولید، بازاریابی، فروش و مالی است و عدم هماهنگی بین این بخش‌ها می‌تواند به شکست پروژه منجر شود. از سوی دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند بر پذیرش محصولات جدید تاثیرگذار

باشد. اگر فرهنگ سازمانی بر اساس محافظه‌کاری و مقاومت در برابر تغییر شکل گرفته باشد، معرفی محصولات جدید با چالش مواجه خواهد شد. در این باره مشارکت‌کننده می‌گوید:

«خب ببینید مثلاً فرآیندهای کسب و کاری که تو این شرکت تعریف شده بود جذب کار پروژه یا فروشش یا در حقیقت تعدیل هزینه و بهای تمام شده خیلی متاثر از این بود که تو اون محیط و اون در حقیقت اتمسفر قرار گرفته، خب هر شرکتی منطقاً باید وقتی که از اون ساختار جابجا میشه میومد استراتژی بازار خودشو حداقل عوض میکرد و خودش رو پیدا میکرد، ضعف جدی رو من واقعاً خب میبینم این هم متاثر از تصمیمات میتونه هلدینگ باشه، هم مدیران خود شرکت که نتونستن با اتمسفر جدید استراتژی متناسب رو تشخیص بدن بر اساس اون بازار تشکیل دهند، شما الان شرکت‌های بزرگی تو دنیا رو میبینید که به محصول خاصی رو تولید می‌کردن که یک زمانی حرف اول رو می‌زده. تصمیم می‌گیرن اصلاً کلاً اون محصول رو به طور کامل از زنجیره تولیداتشون حذف کنن».

#### ۴-۳-۱۰- بیم‌ها/تردیدها

بیم و تردید کارکنان از انحلال شرکت یکی از چالش‌های اصلی در دوران کنونی نسبت به آینده شرکت است؛ به‌ویژه در شرایطی که شایعاتی در مورد آینده شرکت برجسته می‌شود. این ترس نه تنها بر روحیه و انگیزه کارکنان تاثیر منفی می‌گذارد، بلکه می‌تواند بر عملکرد و بهره‌وری شرکت نیز تاثیرگذار باشد. بزرگ‌ترین دغدغه کارکنان در این شرایط، آینده شغلی خود است. آن‌ها نگران از دست دادن شغل، کاهش درآمد و تاثیرات منفی این تغییرات بر زندگی شخصی خود هستند. وقتی کارکنان نگران آینده خود هستند، تمایل کمتری به ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه دارند. آن‌ها ترجیح می‌دهند به روال معمول کار خود ادامه دهند تا از هرگونه ریسکی جلوگیری کنند. از این رو، کارکنان ممکن است به دنبال فرصت‌های شغلی دیگری باشند و شرکت را ترک کنند. این امر می‌تواند به از دست رفتن سرمایه انسانی ارزشمند و افزایش هزینه‌های استخدام منجر شود. در بررسی این مقوله شاهد آن بودیم که مشارکت‌کنندگان با توجه به شرایط بغرنج شرکت امیدی به ادامه فعالیت شرکت نداشته و آینده روشنی برای آن متصور نمی‌شدند. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«من اصلاً نمیدونم.. من سال آینده این شرکت نمیدونم اصلاً.. سال دیگه این شرکتی هست یا نه واقعا ترس از این دارم خیلی صادقانه ترس از این دارم که شاید، من منزلم کرجه، شاید دو سال دیگه از اینجا برم، دیگه تابلوی تجهیزات اینجا نیستم، با این روندی که داره پیش میره به دو سال هم نخواهد رسید برای آینده برنامه‌ای ندارند که حالا شرکت سرپا ننگه دارند چالش‌های احتمالی شو بخوان بررسی کنند نمیدونم»

### ۴-۳-۱۱- برنامه گذار

برنامه گذار شرکت یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک، نقشه راهی است که شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود ترسیم می‌کنند. این برنامه، مسیری مشخص را برای رشد و توسعه شرکت تعیین می‌کند و به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند. برنامه گذار، جهت حرکت شرکت را مشخص می‌کند و به همه اعضای تیم، یک دید مشترک از آینده می‌دهد. به‌طورکلی، با تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی، می‌توان ریسک‌های احتمالی را شناسایی و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرد. چنانچه اشاره شد، برنامه گذار، مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک فراهم می‌کند و از تصمیم‌گیری‌های احساسی و خودسرانه جلوگیری می‌کند و همچنین این برنامه گذار، به شرکت کمک می‌کند تا در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشد و به سرعت خود را با شرایط جدید وفق دهد. با این وجود مشارکت‌کنندگان اعتقاد بر این داشتند که شرکت در یک دوران گذار قرار گرفته یا باید قرار گیرد تا از این حالت رکود خود خارج گردد تا بلکه بتواند به دوران تولید خود برگردد و یا به نوعی دیگر از این شرایط خارج شود و در این باید باید برنامه و هدفمندی درستی ارائه و اجرا گردد. در این راستا مشارکت‌کننده می‌گوید:

«ولی اگه تحلیل بکنیم، اگه راه حل بدیم، اگه می‌خوایم چاره‌اندیشی بکنیم چرا به اینجا رسیدیم چیکار بکنیم که آینده‌مون بهتر بشه ما نمی‌تونیم اونطوری فکر بکنیم اولین چیزی که نمی‌تونیم فکر بکنیم اینه شما اگر امروز هلدینگ مثل این سنووات گذشته صد میلیارد تومان تا حالا پرداخت کرده آقا صد میلیارد تو من دیگه منت سر من بزاره بیاد پول شرکت تاسیسات پرداخت بکنه من بدهی بدم نمیدونم پول فرض کنید پرسنل رو بدم تازه به سری پول اضافه داشته باشم...»

### ۴-۳-۱۲- برنامه‌هایی از پایین

برنامه‌های از پایین یا ابتکارات کارکنان به برنامه‌ها و ایده‌هایی گفته می‌شود که از سوی خود کارکنان یک سازمان ارائه شده و اجرا می‌شوند. این برنامه‌ها معمولاً در راستای بهبود عملکرد سازمان، حل مشکلات و ایجاد نوآوری هستند. کارکنانی که در خط مقدم فعالیت می‌کنند، با چالش‌ها و فرصت‌های واقعی سازمان در تماس مستقیم هستند، بنابراین، آن‌ها می‌توانند ایده‌های نوآورانه‌ای برای بهبود فرآیندها، محصولات و خدمات ارائه دهند که مدیران ممکن است به آن‌ها دسترسی نداشته باشند. با این تفاسیر اغلب پرسنل بخش‌های مختلف شرکت با توجه به تجربه تخصصی خود ایده‌ها و نظراتی برای جبران رکود و موقعیت نابهنجار سازمان پیشنهاد می‌دهند. چنین نقطه نظراتی به واسطه‌ی اینکه از دل تخصص و تجربیات بیرون می‌آید قابل تأمل است. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«بزرگترین چالش این‌ها برنامه‌نداره، شاید من نمی‌تونم قضاوت کنم شاید من. الان تعداد نیروی انسانی که دارم ۴۰ نفره از این ۴۰ نفر نیروی انسانی برای مثال شاید ۱۳۱۲ نفرش نیروی حراست نگهبانی هستند، ۸۷ نفرشون ۱۰ نفرشون نیروهای تولید هستند و بقیه شم اداری هستند، باهفت هشت نفر نیروی تولید چرخه مجموعه ۵۴ هکتاری که این همه ظرفیت و این همه دستگاه داره می‌چرخه من خدمت آقای حالا هفته گذشته عرض کردم. همین الانش ۵ میلیارد تو من تو همین کارگاه نیوجرسی بیاد سرمایه‌گذاری بشه نمیگم ۱۵۰ میلیارد ۵ میلیارد سرمایه‌گذاری بشه، این کارگاه راه میفته و امیرکبیر که زیر مجموعه همین هلدینگ هستش و نیاز به نیوجرسی داره مشتری قرص اینجاست که الان داره از جای دیگه میره میخوره، همین محصول از اینجا میخوره حداقلش این‌ها با این گردش ۵ میلیارد تومانی ۲۰ درصد هم سود متصور باشیم ماهی یک میلیارد تومان حداقل هزینه‌های جاری هزینه پرسنل این شرکت است.»

#### ۴-۳-۱۳- رضایت از مدیریت کنونی

رضایت از مدیریت کنونی یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها است. زمانی که کارکنان از مدیریت خود راضی باشند، احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان می‌کنند، انگیزه بیشتری برای کار خواهند داشت، بهره‌وری افزایش می‌یابد و در نهایت به موفقیت سازمان کمک شایانی خواهد شد. سبک رهبری مدیران به شدت بر رضایت کارکنان تاثیر می‌گذارد. مدیرانی که به کارکنان خود اعتماد دارند، به آن‌ها فرصت رشد می‌دهند و از آن‌ها قدردانی می‌کنند، معمولاً رضایت بیشتری را در بین کارکنان ایجاد می‌کنند. ارتباط شفاف و باز بین مدیران و کارکنان، یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر رضایت کارکنان است. ارائه فرصت‌های یادگیری و پیشرفت شغلی به کارکنان، باعث افزایش رضایت آن‌ها می‌شود. به‌طور کلی، رضایت از مدیریت، یک سرمایه ارزشمند برای سازمان‌ها است. با سرمایه‌گذاری در افزایش رضایت کارکنان، می‌توان به نتایج بسیار خوبی دست یافت. پرسنل هر شرکتی مدام درصدد بررسی تلاش‌های مدیریتی و کارفرمایی هستند و برحسب چنین اموری انگیزه پیشبرد اهداف در آنان تقویت می‌شود در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«همین مدیریتی که اینجا هست خیلی خوبه، با اینکه قیافش مثل این جهادی هاست، ولی واقعاً باسواده، یعنی واقعا باسواده بقیه شان کاری خیلی خوب کار بلده حمایتش کنن پولم نندن. فقط یه بازه زمانی بخون تولیدو احیا کنند، تولیدم واقعاً اینجا با زیر ۱۰ میلیارد احیا می‌شه، ۱۰ میلیارد که قاطیه اصلاً رقمی نیست، تمام بدهی‌های شرکت و همین بچه‌ها میدن به شرط اینکه مدیریت ۶ روزه و شش ماهه نذارن مدیریت و حمایت کنند، کادر خوبی که داره این بنده خدا من به نظرم این آقا بلندشون می‌کنه، به شرطی که حمایت بشه»



فصل پنجم



جمع بندی



## ۱-۵- جمع‌بندی

پژوهش حاضر سعی داشت از دل روایت‌های موجود از کارکنان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های تولیدی صنعتی کشور، روایتی را استخراج کند که از دل آن گذشته تا آینده شرکت را معنادار سازد. در این مسیر، علاوه بر مطالعات اسنادی، بررسی پیشینه پژوهشی و ادبیات نظری، روش‌شناسی پژوهش ارائه گشت. با استفاده از روش تاریخ شفاهی و تکنیک نظریه زمینه‌ای، ابتدا ۱۸ مصاحبه به صورت حضوری انجام شد. در این میان با مدیرعامل کنونی دوبار مصاحبه صورت پذیرفت که اولین بار آن ثبت و ضبط نشد و مصاحبه با سرپرست حراست نیز محرمانه و بدون ثبت و ضبط صورت پذیرفت. سپس ۴ مصاحبه دیگر به صورت مجازی انجام شد. داده‌های جمع‌آوری شده در یک فرآیند دقیق و مشخص به صورت خط به خط تحلیل گشتند. در ادامه در بخش یافته‌های پژوهش سعی شد طی یک فرآیند طولانی و قابل حسابرسی دقیق، یافته‌ها در قالب ۳۳ مقوله اصلی و سه ابرمقوله کلی ارائه شود. این ابرمقولات شامل موارد زیر بودند:

۱. تصویر آرمانی: آینده در گذشته (۸ مقوله اصلی)

۲. ایمنی در نوسان، افول یک رویا (۱۳ مقوله اصلی)

۳. قطعیت ابهام: گذار پر گداز؟ (۱۲ مقوله اصلی)

در ادامه در راستای نظری سازی و انتزاع ابتدا مدل‌های پارادایمی موجود ارائه میشوند و سپس نظریه اصلی پژوهش و روایت نظری از تاریخ شرکت ارائه خواهد شد. در نهایت هم سعی خواهد شد پیشنهادات سیاسی ارائه شود.

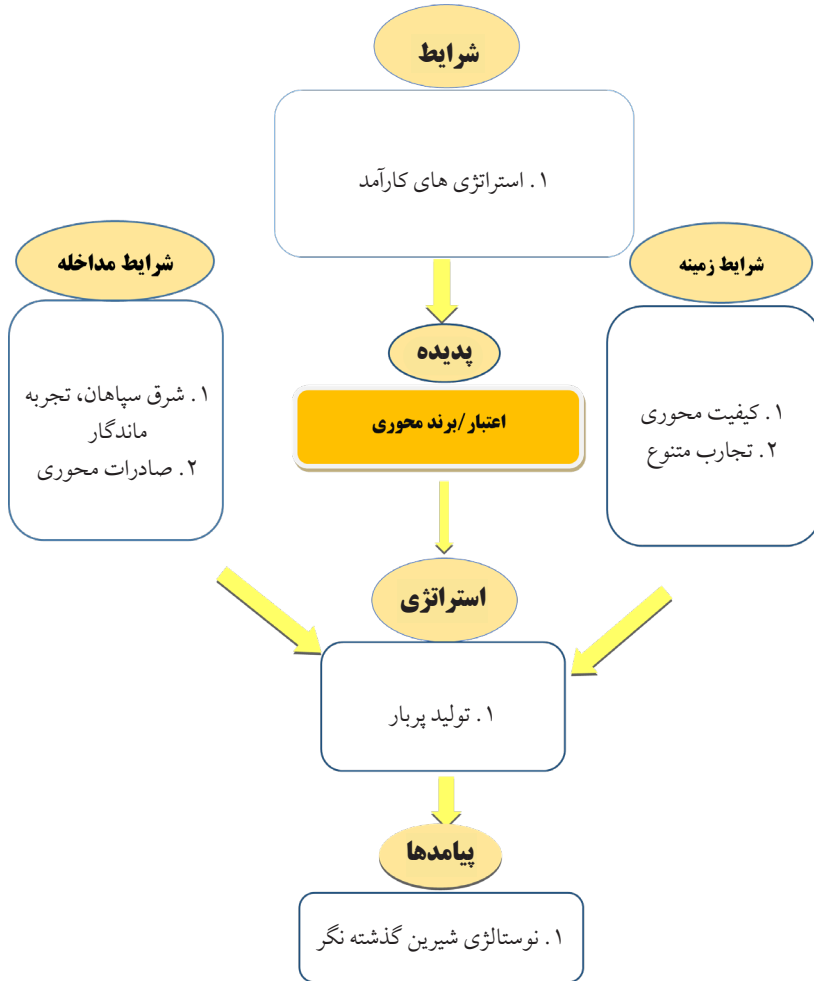
## ۲-۵- مدل‌های پارادایمی پژوهش

در این بخش در سه مدل پارادایمی مرتبط با ابرمقولات ارائه خواهد شد.

### ۱-۲-۵- مدل پارادایمی: تصویر آرمانی: آینده در گذشته

مدل پارادایمی تحقیق نشان‌دهنده جریان فرآیندها و فعالیت‌هایی است که در بستر میدان اتفاق افتاده است. این مدل، از پنج قسمت شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تشکیل شده است. در مرکز مدل نیز پدیده مرکزی قرار می‌گیرد که فعالیت‌ها حول آن شکل می‌گیرد. جریان فرآیندها و فعالیت‌هایی که در بستر این پژوهش اتفاق افتاده است، نشان می‌دهد که پدیده مرکزی «اعتبار/برند محوری» است. یعنی آن چیزی که مشارکت‌کنندگان پژوهش در گذشته شرکت به آن ارجاع می‌دهند و بالاترین استناد را به خود اختصاص داده است مسئله اعتبار و برند شرکت بوده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، با آنچه برخوردار می‌کنند و به صورت عینی و

ذهنی درگیر آن می شوند، اعتبار و برندی بوده است که شرکت داشته است. این برند و اعتبار در واقع همانند درفش کاویانی یادآور روزهای زیبای خوش آنان است. البته این یادآوری شیرین و نوستالژیک مواجهه‌های خاصی را برای مشارکت‌کنندگان ایجاد کرده است. در نتیجه، آنان در مواجهه با این پدیده استراتژی‌ها و واکنش‌هایی نیز طراحی می‌کنند. در ادامه به بررسی مدل پارادایمی می‌پردازیم.



مدل پارادایمی شماره ۵-۱: تصویر آرمانی: آینده در گذشته

همانطور که از مدل پارادایمی شماره ۵-۱- آشکار است اعتبار/برند محوری در قلب مدل و در قسمت پدیده مرکزی برقرار است. تاکید این مدل بر تصویر از گذشته کارکنان

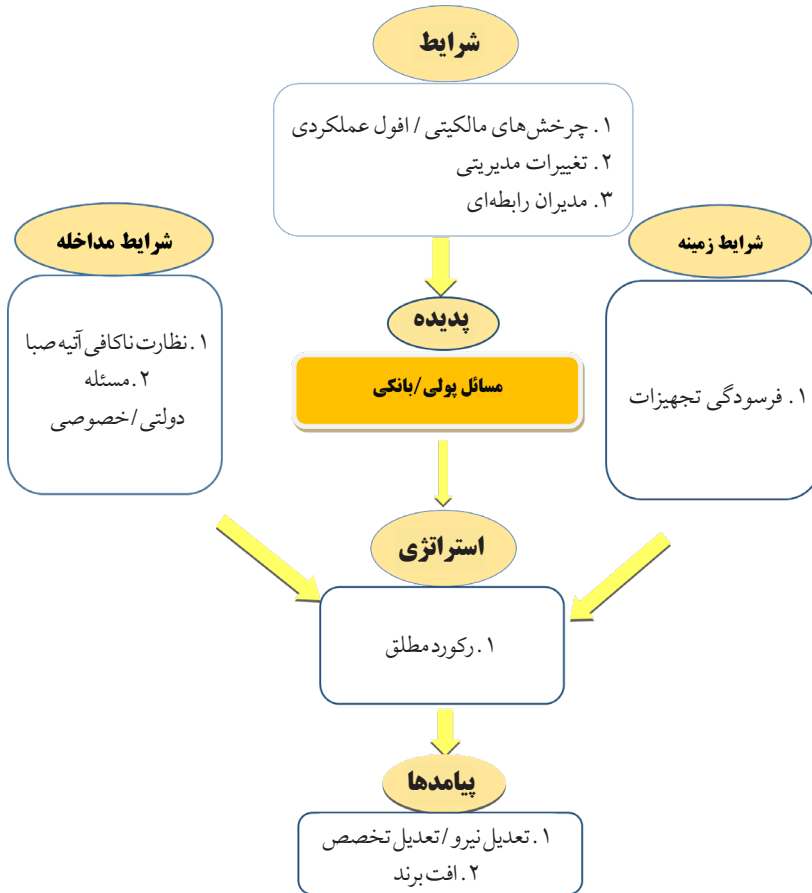
تمرکز دارد. در این مسیر از مشارکت‌کنندگان در مورد گذشته شرکت سوال پرسیده شده است. چیزی که برای آنان در گذشته شرکت منحصر به فرد بوده است کیفیت، اعتبار و برند شرکت بوده است که در بسیاری از مواقع به آن اشاره می‌شد. آنها این امر را در به‌کارگیری استراتژی‌های کارآمد می‌دانستند. در واقع، همانطور که در توضیح مقولات تشریح شد، استراتژی‌های کارآمد مورد اشاره آنها مرتبط با انتخاب‌های استراتژیک مدیران و سیاست‌گذاران شرکت بوده است که منجر به فعالیت تمام وقت و سه‌شیفت شرکت بوده است.

آنها همچنین به کیفیت محصولات خود اشاره می‌کنند که نسبت به تمام رقبای خود بهتر بوده است. در واقع به زعم آنان نقطه قوت شرکت آنها کیفیت محصولات آنان بوده است که هیچ رقیبی نداشته است. همین امر منجر به صادرات به سایر کشورهای منطقه نیز شده است. آنها همچنین به سابقه تنوع تولیدات شرکت اشاره می‌کنند که نتیجه تنوع تجارب کارکنان بوده است (اشاره به تولید محصولات نظامی در زمان جنگ تحمیلی هشت ساله عراق بر علیه ایران). همه این موارد یک استراتژی کنش را در پی داشته است که تحت عنوان تولید پربار بر ساخت شده است. به همین دلیل تصویر بزرگ یا کلان‌روایت آنان از گذشته شرکت، همراه با یک نوستالژی شیرین است. نوستالژی که با آه و حسرت بیان می‌شود. همراه با خیر و برکت و درآمد فراوان است.

### ۵-۲-۲- مدل پارادایمی: ایمنی در نوسان: افول یک رویا

مدل پارادایمی تحقیق نشان‌دهنده جریان فرآیندها و فعالیت‌هایی است که در بستر میدان اتفاق افتاده است. این مدل، از پنج قسمت شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تشکیل شده است. در مرکز مدل نیز پدیده مرکزی قرار می‌گیرد که فعالیت‌ها حول آن شکل می‌گیرد. جریان فرآیندها و فعالیت‌هایی که در بستر این پژوهش اتفاق افتاده است، نشان می‌دهد که پدیده مرکزی «مسائل پولی/بانکی» است. یعنی آن چیزی که مشارکت‌کنندگان پژوهش در وضعیت کنونی و امروزین شرکت به آن ارجاع می‌دهند و بالاترین استناد را به خود اختصاص داده است مسئله مرتبط با مشکلات پولی و بانکی شرکت بوده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، با آنچه برخورد می‌کنند و به صورت عینی و ذهنی درگیر آن می‌شوند، مرتبط با مشکلات مالی پیش آمده در شرکت بوده است. تقریباً تمامی مشارکت‌کنندگان به مسائل مالی پیش آمده شرکت اشاره می‌کردند و اوج آن را از دست دادن یکی از فازهای شرکت می‌دانستند...

در نتیجه، آنان در مواجهه با این پدیده استراتژی‌ها و واکنش‌هایی را نیز مطرح می‌کردند که شرکت با آن مواجه شده است. در ادامه به بررسی مدل پارادایمی می‌پردازیم.



مدل پارادایمی شماره ۵-۲: ایمنی در نوسان: افول یک رویا

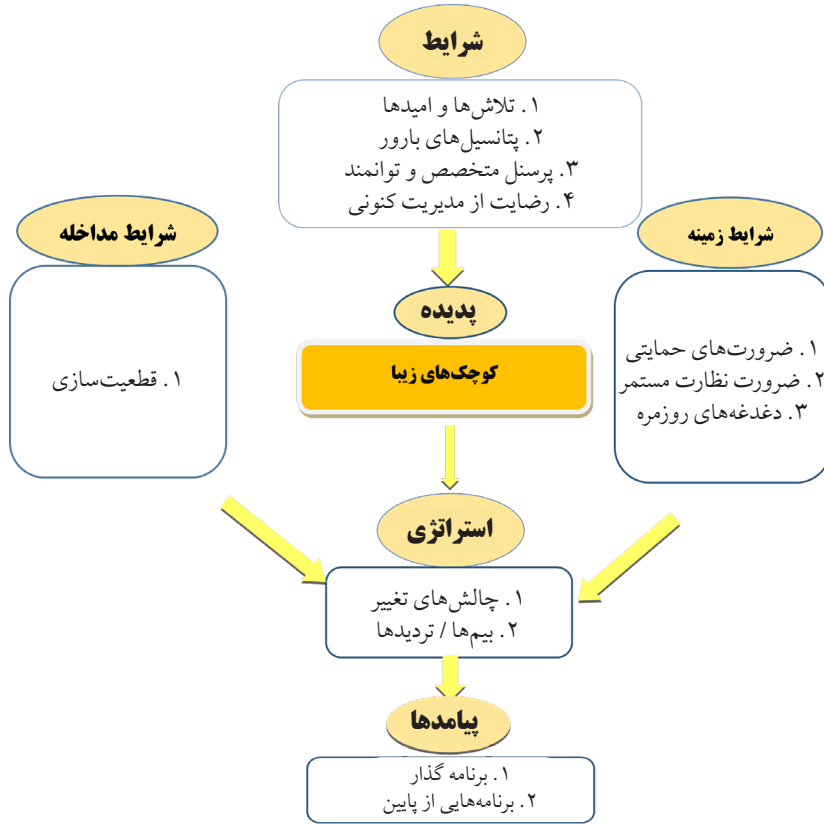
مدل پارادایمی شماره ۵-۲- فرآیند پژوهش را در ارزیابی مشارکت‌کنندگان از وضعیت موجود شرکت را بیان می‌کند. عمده‌ی تاکید مشارکت‌کنندگان در این مقوله بر ساخت شده، بر قفل شدن امورات مرتبط با بانک و حساب‌های رسمی و مسائل و مشکلات مالی پیش آمده برای شرکت است. مشارکت‌کنندگان دلیل اصلی این وضعیت را به صورت عمده در دو عامل خلاصه می‌کردند و آن را ابتدا در تغییر مالکیت عمده شرکت و انتقال آن از وزارت مسکن و شهرسازی به صندوق بازنشستگی می‌دانستند، و سپس آن را به مسائل مرتبط با

مدیریت شرکت نسبت می‌دادند. در این میان، مسائل مرتبط با مدیریت دامنه گسترده‌ای از نظرات مشارکت‌کنندگان را به خود درگیر کرده بود؛ از تغییرات مدیریتی پی‌درپی، تا تصمیمات سلیقه‌ای مدیران و ناکارآمدی آنان. آنها همچنین از عدم حمایت‌شدگی شرکت از جانب «پدر» نیز گلایه داشتند و به زعم آنان، همانندی فرزندی یتیم‌رها شدند.

در این میان آنها به مسائلی از قبیل فرسوده شدن تجهیزات شرکت اشاره می‌کنند که در طی چندسال گذشته رخ داده است. این تجهیزات برای استفاده نیازمند اورهال اساسی است. در کنار این شرایط زمینه‌ای، عوامل برون‌زا همانند عدم نظارت کافی سهامدار عمده و مسائل حقوقی پیش‌روی شرکت، گریبان‌گیر شرکت هستند و شرکت را درگیر یک چرخه عبث و ادامه‌دهنده کرده است. ماحصل این فرآیند ورود شرکت به یک رکود عمیق و عدم تولید در طی چند ماه گذشته شده است. رگ حیاتی هر شرکتی اگر تولید باشد، در حال حاضر این رگ حیاتی در شرکت ایمنی تجهیزات راه‌ها از کار افتاده است. پیامد این وضعیت هم در دو بعد مورد شناسایی قرار گرفته است. پیش از هر چیز تعدیل نیروی متخصص صورت گرفته است و شرکت حتی در صورت اخذ سفارشات با این مسئله باید دست و پنجه نرم کند. از سوی دیگر برند شرکت با مخاطره مواجه شده است و ارزش برند شرکت افت کرده است.

### ۵-۲-۳- مدل پارادایمی: قطعیت ابهام: گذار پرگداز؟

مدل پارادایمی تحقیق نشان‌دهنده جریان فرایندها و فعالیت‌هایی است که در بستر میدان اتفاق افتاده است. این مدل، از پنج قسمت شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها تشکیل شده است. در مرکز مدل نیز پدیده مرکزی قرار می‌گیرد که فعالیت‌ها حول آن شکل می‌گیرد. جریان فرایندها و فعالیت‌هایی که در بستر این پژوهش اتفاق افتاده است، نشان می‌دهد که پدیده مرکزی «کوچک‌های زیبا» است. یعنی آن چیزی که مشارکت‌کنندگان پژوهش در وضعیت تصویری خود از آینده شرکت ارائه می‌کنند و به آن ارجاع می‌دهند و بالاترین استناد را به خود اختصاص داده است مسئله مرتبط با امید حداقلی و فعالیت‌های کوچک برای احیا مجدد شرکت است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، با آنچه برخورد می‌کنند و به صورت عینی و ذهنی درگیر آن می‌شوند، مرتبط با یک ابهام پررنگ از آینده شرکت همراه با امید و تردید بوده است. اکثر مشارکت‌کنندگان از آینده شرکت در کوتاه مدت بیم دارند، ولی به واسطه وضعیت همیشه در نوسان شرکت امید آنان نیز همچنان زنده است و امیدوارند شرکت‌شان احیا شود. در نتیجه، آنان در مواجهه با این پدیده استراتژی‌ها و واکنش‌هایی را نیز مطرح می‌کردند که شرکت با آن مواجه شده است. در ادامه به بررسی مدل پارادایمی می‌پردازیم.



مدل پارادایمی شماره ۵-۳: قطعیت یک ابهام: گذار پرگداز؟

آنچه در مدل پارادایمی شماره سه دیده می‌شود، برساخت دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان از آینده شرکت و فعالیت‌های‌شان پیرامون آن است. در مرکز و پدیده مرکزی مدل مفهوم «کوچک‌های زیبا» برساخت شده است. این مقوله اشاره به رخدادهایی داشته است که در ماه‌های اخیر رخ داده است و امیدهایی در دل کارکنان را زنده داشته است. این امیدهای کوچک منجر شده است علاوه بر بیم‌ها، امیدهایی نیز در دل کارکنان زنده شود. این فرآیند به واسطه‌ی تلاش‌هایی است که مدیریت کنونی شرکت انجام داده است. از سوی دیگر به واسطه تخصص و توانمندی پرسنل تولید شرکت، و ارتباطات گسترده آنان و پتانسیل‌های موجود شرکت، همیشه کورسوی امیدی برای تغییر بوده است. البته این وضعیت همیشه در پرتو یک ترس همیشگی بوده است: انحلال. آنچه کارکنان به شدت تاکید می‌کردند این بود که باید با آنها اتمام حجت شود که آیا شرکت به کار خود ادامه خواهد داد یا مسیر انحلال را پیش خواهد رفت. در واقع آنان در این زمینه احساس بی‌قدرتی می‌کردند. ادامه مسیر

را نیز در گرو حمایت تمام و کمال و نظارت‌های تام هلدینگ آتیه صبا می‌دانستند. به همین منظور همیشه در یک بیم و امید بودند. یعنی علاوه بر تلاش‌های موجود همیشه حالتی از تردید بر آنها سایه افکنده بود. شایان ذکر است که مدیریت شرکت برنامه‌گذار را برای عبور از شرایط بحران شرکت تدارک دیده است و این امر به عنوان نتیجه عمده این فعالیت‌های آینده‌محور در شرکت دیده می‌شود.

### ۵-۳- نظریه پژوهش

هدف پژوهش حاضر، ارائه نظریه‌ای تجربی یا قائم‌به‌ذات از شرایط تجربی و روایت‌های موجود مورد مطالعه بوده است. در این مسیر، فعالیت‌های گسترده‌ای انجام شد و تحلیل‌ها و تفسیرهای متفاوتی طراحی گشت. به‌طور کلی، فرآیند ارائه نظریه زمینه‌ای به‌صورتی است که محقق در فرآیند کدگذاری گزینشی، سعی می‌کند مدل‌سازی انجام دهد. در این فرآیند، مقوله‌های تحقیق در ارتباط با یکدیگر در قالب یک مدل عرضه می‌شوند و ارتباط میان آن‌ها، توصیف و تحلیل می‌شود. این روابط به‌طور کلی به سه صورت می‌تواند ارائه شود: ۱. به صورت حکایتی و داستانی؛ ۲. به صورت نمودار؛ ۳. در قالب مجموعه‌ای از قضایا. در واقع بیان نظریه، ارائه تصویری اجمالی از پدیده و مسئله مورد مطالعه است و در این مسیر، محقق باید الگوهای موجود در داده‌ها را کشف کند (ایمان، ۱۳۸۸: ۳۴۳-۳۴۲). اشتراوس و کوربین (۱۳۹۱: ۱۸۲-۱۶۵) نیز معتقدند که شکل‌گیری نظریه، فرآیندی یک‌شبه و اتفاقی نیست، هرچند ممکن است در یک لحظه جرقه آن زده شود؛ زیرا پدیدارشدن نظریه، شامل فرآیند یکپارچه‌سازی تعاملی است که میان تحلیل‌گر و داده‌ها صورت می‌گیرد. در این مسیر، آن‌ها معتقدند که اگر هدف تحقیق، ارائه نظریه‌ای تجربی باشد، نباید یافته‌ها به صورت مضامین ساده بیان شوند، بلکه برعکس باید به صورت «حکم حاکی از رابطه» یا همان قضیه‌ها مطرح شوند تا این احکام بتوانند در تبیین آنچه در جهان اتفاق می‌افتد، استفاده شوند. در هر صورت، آن‌ها برای ارائه نظریه تجربی، در ذیل کدگذاری گزینشی، توصیه‌ها و تکنیک‌های خاصی را مطرح می‌کنند. اولین توصیه آن‌ها این است که مقوله هسته و مرکزی تحقیق استخراج شود. در مرحله بعد، آن‌ها به ترتیب این تکنیک‌ها را مطرح می‌کنند: ۱. نوشتن خط داستان؛ ۲. حرکت از توصیف به مفهوم‌سازی؛ ۳. استفاده از نمودار؛ ۴. مرور و مرتب‌کردن از راه یادداشت‌های تحلیلی؛ ۵. بازبینی طرح نظری از لحاظ انسجام و منطق درونی؛ ۶. تکمیل مقوله‌های ناپوروده؛ ۷. هرس کردن نظریه؛ ۸. تعیین اعتبار یا صحت طرح نظری؛ ۹. وارد کردن گوناگونی‌ها به نظریه.

پژوهش حاضر سعی نموده است، چنین مسیری را طی کند. این پژوهش تلاش کرده است تا نتایج تحقیق هم به صورت داستانی، یعنی به صورت خط داستان بیان شوند، هم از نمودار منطقی یا همان مدل پارادایمی استفاده کند و طرح‌واره نظری را از فضا و جریان تحقیق ارائه کند. در این مسیر،

بر اساس راهنمایی اشتراوس و کورین (۱۳۹۱) نیز خط داستان، نمودارهای پارادایمی و دیداری، استفاده از یادداشت‌های تحلیلی، بازبینی طرح تحقیق، تکمیل مقوله‌های ناپروورده، هرس کردن نظریه، تعیین صحت نظری نظریه و وارد کردن گوناگونی‌ها نیز در نظریه تحقیق اعمال شد. در این مسیر در قالب یک خلاقیت تصویری سعی شد تمام سابقه و تاریخ و روایت و فرآیند شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ها در قالب شکل شماره ۵-۱ ارائه شود. همان‌طور که از شکل شماره ۵-۲ آشکار است، زندگی و تاریخ و روایت شرکت در قالب نام خود در یک نوار ارائه شده است. در این نوار سعی شده است، تاریخ شرکت و نوسانات مختلف آن در قالب نام شرکت و به اقتباس از نوار قلب پزشکی ارائه شود. همان‌طور که در نوار قلبی/مغزی پزشکی، نوسان و تغییر همیشگی و طبیعی است، در اینجا نیز این روند به خوبی نشان داده شده است. اما در دو مقطع این نوسانات بسیار غیرطبیعی شده‌اند. می‌توان یکی از این نوسانات را در تغییر کلی فعالیت‌های شرکت دانست و نوسان دیگر را به انتقال شرکت از زیرمجموعه وزارت مسکن و شهرسازی به صندوق بازنشستگی کشور نام برد. هر دوی این تغییرات عمده شرکت را با تغییرات عمده مواجه ساختند و ادامه حیات آن را با مسئله مواجه ساختند. مسائلی که شرکت را از حالت نوسان عادی به نوسانات عمیق‌تر هدایت می‌کرد.

اما شرکت در هر صورت این نوسانات را در خود حل کرده است. اما آنجایی که نوسان در انتهاب نمودار نشان می‌دهد، جریان زندگی و فعالیت در دل شرکت کند شده است، مسائل و بحران‌ها بر آن عارض شده‌اند و این بار حیات آن به سوی خاموشی می‌رود.

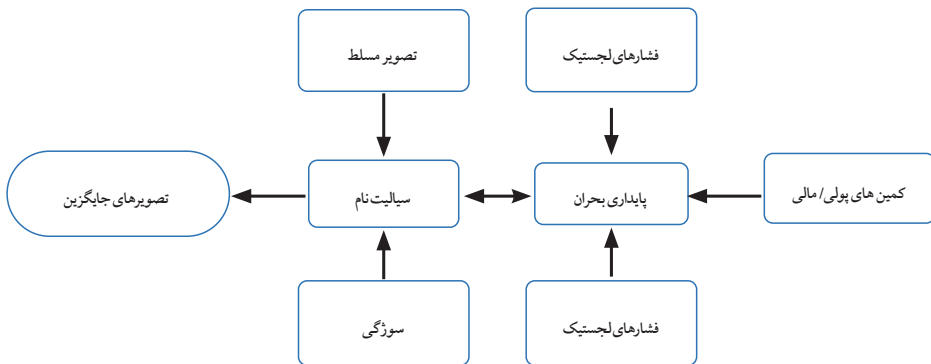


شکل شماره ۵-۱: مسئله چرخه عمر شرکت در بستر تغییرات مالکیتی/عملکردی

همان‌طور که مشخص است اگر اقدامات مشخص و راهگشا رخ ندهد فرآیند موجود فرآیندی خواهد بود که به سرعت شرکت را با بحران اصلی خود یعنی بحران مرگ و زندگی مواجه خواهد ساخت. در ادامه این وضعیت می‌توان نظریه اصلی پژوهش را ارائه کرد. در واقع، چگونگی مسیر و فرآیند طی شده را می‌توان در نظریه تجربی پژوهش مطرح کرد. نظریه تجربی یا طرح‌واره نظری با استفاده

از فلش‌های یک‌سر و دوسر نشان داده می‌شود. فلش‌های یک‌سر نشان‌دهنده تأثیر علی و فلش‌های دوسر نشان‌دهنده تأثیر رفت و برگشتی و غیرخطی است. جهت مسیر و طی فرآیند طرح‌واره از سمت راست شروع می‌شود و به سمت چپ ادامه می‌یابد. توضیحات تکمیلی و جزئی نظریه پژوهش در ادامه می‌آید (شکل شماره ۵-۲).

همان‌طور که از شکل شماره ۵-۲ مشخص است، دو محور در قلب مدل هستند و با هم در وضعیتی رفلکسیو و بازتابندگی قرار دارند: پایداری بحران و سیالیت تام. در واقع به‌لحاظ نظری می‌توان شرکت تجهیزات ایمنی راه‌ارامی توان در قالب این دو مفهوم اساسی خلاصه کرد. مفاهیمی که تقریباً تمام تاریخ شرکت را در خود بازنمایی می‌کنند و میراث‌دار تمامی تغییرات آن هستند. آنچه مشخص است بحران در تاریخ این شرکت همیشه برقرار بوده است، از تغییر چندباره فعالیت‌های عمده شرکت، تا گذار به مرز انحلال و تغییر مالکیت، همیشه شرکت را بحران‌زا و بحران‌زای کرده است. بحران‌زادگی و بحران‌زایی بودگی از ویژگی‌هایی است که در این شرکت به مرحله حک‌شدگی رسیده است.



شکل شماره ۵-۲: نظریه تجربی پژوهش

این وضعیت مشخصاً ذهنیت کارکنان مجموعه را تبدیل به ذهنیتی سیال کرده است. سیال از این جهت که آنها در یادآوری تاریخ شرکت همیشه علاوه بر یادآوری خاطرات شیرین، خاطرات تلخ و تغییرات عمده را نیز بازگویی می‌کنند. آنها می‌دانند که نه شکست قطعی است و نه پیروزی. این وضعیت در اصل بهترین تعریف برای سیالیت است و ذهن آنان مسیری رو به توسعه ندارد. همچنین این وضعیت مسیری مرگ‌جو و مرگ‌مدار نیز ندارد. در واقع آنان به این وضعیت در باور عامیانه تحت عنوان «کج‌دار و مریز» عادت دارند.

در این میان، آنچه منجر به پایداری بحران شده است، تحت مفاهیمی چون فشارهای لجستیک بیرونی و درونی و کمین‌های پولی/ملی نامگذاری شده است. فشار بر شرکت چه از سوی سهامداران عمده،

چه از سوی نابخردی‌ها و تصمیمات درونی نادرست، همیشه ناپایداری را پایدار کرده است. از سوی دیگر، سوداگران سود، همیشه در کمین سود بیشتری و از کوچکترین فرصت‌هایی برای بهره‌برداری بیشتر سود و حداکثرسازی سود استفاده می‌کنند. در این مسیر، فرآیند تولید و اشتغال برای آنان آخرین مسئله واجد اهمیت است. به همین دلیل آنها از همین فرصت‌ها استفاده می‌کنند تا بتوانند از دسترنج تولیدگران، سودی مضاعف برای خود کسب کنند. در این زمینه هم می‌توان دید که شرکت در دام و کمین فعالیت‌های پولی/مالی افتاده است که به پایداری بحران و سیالیت وضعیت منجر شده است. در نهایت، آنچه وضعیتی هژمونیک یافته است، سلطه سیالیت است. سلطه سیالیت از یک سو تحت چیرگی و انقیاد تصویرهای مسلط کنونی قرار گرفته است که در آن وضعیت کنونی شرکت برجسته می‌شود و رکود حکمرانی می‌کند. تصویر مسلط از روایت‌هایی مترامم از ناکارآمدی‌ها، ناامیدی‌ها، ترس‌ها و تردیدهاست. اما سوی دیگر میدان، سوژگی و عاملیت نیز در جریان است. در واقع، در این سو، میدان برای امیدآفرینی و جدیت باز است. میدانی که بستر آن از تبار کنش و تخصص است. اما برآیند هر دو نیرو وضعیت پارادوکسیکالی ایجاد کرده است که احساسات متناقض را همزمان فعال می‌کند: امیدواری و ناامیدی. این وضعیت پارادوکسیکال هرچند بر روی کاغذ غیرممکن است اما در عمل رخ می‌دهد. این وضعیت سیال می‌تواند فضا را برای تصویرهای جایگزین مهیا کند. جایگزین‌هایی که می‌توانند همانند سیالیت میدان متنوع باشند: از بازگشت شرکت به مسیر توسعه و رشد پایدار تا انحلال شرکت. به نظر ما اما هر دو به یک میزان شانس دارند.

#### ۴-۵- پیشنهادت سیاستی

در این بخش سعی خواهد بود با استفاده از یافته‌های پژوهش پیشنهادت سیاسی برای بهبود وضعیت ارائه شود. ابتدا سعی می‌شود پیشنهادت سیاستی اصلی ارائه شود. این پیشنهاد در واقع کلان‌ترین راهکار است که باید در مورد آن بحث و گفت‌وگو صورت بگیرد و در نهایت سیاست‌گذار تصمیم خود مبنی بر عملیاتی‌سازی یا عدم عملیاتی‌سازی آن را مشخص کند. راهکارهای بعدی سعی می‌شود به صورت موردی ارائه شود.

#### ۴-۵-۱- پیشنهادت سیاستی اصلی

با توجه به یافته‌های پژوهش، به نظر می‌رسد مهم‌ترین مسئله کارکنان در حال حاضر وضعیت شرکت در آینده است. به نظر می‌رسد زمان آن رسیده است که سیاست‌گذار/سهامدار عمده/مدیریت از پرده برون‌آیند و شفاف‌ترین فرآیند ممکن را اتخاذ نمایند. آن چیزی که بیشتر از تمامی موارد، همه کارکنان، مدیریت و سهامدار عمده به آن نیازمندند اصل اساسی شفافیت است. در این زمینه توصیه می‌شود

در سریع‌ترین زمان ممکن جلساتی عمومی و اختصاصی بین هر سه ضلع به صورت اشتراکی و فردی برگزار شود. این جلسات باید یک هدف عمده را دنبال کند و آن سیاست «قطعیت» است. همان‌طور که سومین ابرمقوله پژوهش مبتنی بر قطعیت ابهام بوده است و این ابرمقوله حول آینده شرکت می‌چرخیده است، به نظر در مقابل قطعیت ابهام باید سیاست قطعیت شفافیت اتخاذ شود. این قطعیت شفافیت می‌تواند افق دید سهامدار عمده، مدیریت کنونی و کارکنان را در هم ذوب نماید و به هم نزدیک‌تر کند و فرآیند افق‌گشایی را ایجاد کند. این سیاست شفافیت باید مبتنی بر این اصل اساسی باشد که تصمیم‌گیری قطعی و نهایی شرکت و سهامدار عمده مبنی بر ادامه فعالیت شرکت است یا انحلال آن. این شفافیت می‌تواند در هر دو سو مسیر را برای همه اضلاع ذی‌نفعان سهل‌تر کند. پشتوانه چنین راهکاری پیش‌تر به لحاظ نظری و تجربی نیز ارائه شده است. برای مثال رابرت کیو و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعات پیوسته خود در این زمینه معتقدند که گروه‌های متعارض تنها زمانی می‌توانند به آشتی‌پذیری برسند که شروط زیر تأمین شود: ۱. گروه‌ها از موقعیت یکسانی برخوردار باشند. ۲. گروه‌ها اهداف مشترکی داشته باشند. ۳. همکاری بین گروهی وجود داشته باشد (نه رقابت). ۴. حمایت‌های سازمانی وجود داشته باشد. قوانین، رسوم و... از تعامل‌های مثبت حمایت کنند. در واقع آنچه به عنوان یک ناظر بیرونی برای ما قابل مشاهده بود، فاصله‌نگرشی اضلاع ذی‌نفع در شرکت بود. این امر نیز جز با ارتباط شفاف و علمی قابل رفع نیست.

جدول شماره ۵-۲: الگوی نگرانی دوگانه

دغدغه کم درباره خود	دغدغه زیاد درباره خود	
دغدغه کم در مورد دیگری	بی‌عملی	رقابت و ستیزه‌جویی
دغدغه زیاد در مورد دیگری	تسلیم شدن	حل مسئله

الگوی نگرانی یا دغدغه دوطرفه هم از جمله نظریاتی است که در رابطه با راهبردهای آشتی‌پذیری و حل مسئله گروهی و بین‌فرهنگی کاربرد دارد. همچنان که از جدول شماره ۵-۲ آشکار است، دو گروه متعارض تنها زمانی می‌توانند مسئله خود را حل کنند که هر دو طرف دغدغه طرف مقابل را داشته باشند. در واقع، هر دو طرف موجودیت دیگری را به رسمیت بشناسند. در همین مسیر به نظر می‌رسد باید اضلاع درگیر یا سیاست قطعیت شفافیت پیش از هر چیز افق‌گشایی کنند تا در حل مسئله موجود به اشتراک نظر برسند.

#### ۵-۴-۲- سایر پیشنهادات سیاستی

در کنار پیشنهاد سیاستی اصلی، در این بخش سعی می شود پیشنهادات فرعی تر ارائه شود. شایان ذکر است این پیشنهادات بر اساس یافته های پژوهش است و مبتنی بر همان یافته ها و مسئله پژوهش جنبه اجتماعی/فرهنگی دارند که می توانند حتی در تعارض با پیشنهادات اقتصادی سودمحور قرار گیرند.

۱. آنچه در میان ذهنیت اکثریت کارکنان وجود داشت، تصویری مثبت از مدیریت فعلی شرکت است و وی را فردی توانمند و در حال مبارزه برای احیای شرکت می دانستند. کما اینکه یکی از اصلی ترین دغدغه های آنان در طی سال های اخیر تعویض چندباره و کوتاه مدت مدیریت شرکت است. به همین دلیل به نظر می رسد یکی از پیشنهادات فعلی این باشد که مدیریت فعلی بتواند با طیب خاطر برنامه گذار شرکت را پیش ببرد و در این زمینه با در نظر داشت تغییرات مدیریتی کلان در جامعه، باید از تغییرات مدیریتی شتابان در شرکت گریز کرد.

۲. به نظر می رسد برای بعد از دوران گذار و در صورت وجود و لزوم، دوران برنامه ریزی مجدد و بازچینش فرآیندهای شرکت از ایده های عملی کارکنان (به طور ویژه کارکنان میدانی و فنی) استفاده کرد. یعنی در بازطراحی محصولات شرکت یا حتی تغییر عملکرد و تولیدات شرکت می توان از ایده های کارکنان استفاده کرد.

۳. آنچه دغدغه اصلی و کلان تمامی مصاحبه شوندگان بود ضعف در نظارت سهامدار عمده بر عملکرد شرکت بوده است. در این زمینه، ضروری است فرآیند نظارت شفاف و قابل رصد توسط اعضا به وسیله سهامدار عمده ارائه شود. این امر هم می تواند عملکرد شرکت را مشخص تر و دقیق تر کند و هم این احساس را که سهامدار عمده آنها را در حاشیه قرار داده است، بلااثر می شود.

۴. به طور مشخصی اکثریت کارکنان از انتخاب مدیران شرکت ناراضی هستند. پیشنهاد می شود فرآیند انتخاب مدیر برای کارکنان شفاف شود. این امر می تواند از طریق فرآیندی شفاف مبنی بر اخذ رزومه های کاری و بررسی آنها صورت گیرد تا شائبه های موجود در بین کارکنان مبنی بر انتخاب مدیران مبتنی بر رابطه گرایی تقلیل یابد.

۵. هر نوع برنامه گذار، بازطراحی محصولات شرکت، حل مسائل شرکت، بازارایابی و ... باید مبتنی بر اعتبار و ارزش برند شرکت باشد. در واقع می توان از ارزش برند شرکت به عنوان یک نقطه اتکا برای تغییر و بازطراحی استفاده کرد.

۶. برنامه گذار شرکت باید به طور شفاف و مشخص برای برون رفت از وضعیت موجود ارائه شود. در واقع کارکنان و هلدینگ باید به طور شفاف از برنامه گذار شرکت از وضعیت موجود آگاه و مطلع باشند.

۷. نشانه‌شناسی و استعاره‌های موجود در بین کارکنان، حکایت از روابط پدر/فرزندی دارد. در واقع کارکنان نقش هلدینگ را نه به عنوان یک هلدینگ تجاری، که به عنوان یک تأمین‌کننده مادی/عاطفی (پدر) در نظر می‌گیرند. در نتیجه، به نظر می‌رسد این استعاره و این نگاه باید تلطیف شود و انتظارات نامعقول از هلدینگ تقلیل یابد.

۸. به پیوست پیشنهاد قبلی، به نظر می‌رسد شکاف نظری و عملی در نوع نگاه هلدینگ و کارکنان در برخورد با مسائل مختلف وجود دارد. با توجه به نوع وضعیت شرکت (بحرانی) به نظر می‌رسد هلدینگ باید در قالب جلسات مشترک و عمومی سعی کند این شکاف موجود را ترمیم کند.

۹. به نظر می‌رسد حمایت سهامدار عمده به شیوه‌های ممکن در این برهه کنونی از شرکت لازم و ضروری است. از تزریق نقدینگی تا بازاریابی و حل مسائل حقوقی شرکت. هرچند این روند در حال انجام است اما به نظر باید شتاب بیشتری داشته باشد.

۱۰. در رابطه با فرسودگی تجهیزات و بازطراحی محصولات شرکت (مرتبط با برنامه‌های بعد از گذار) به نظر می‌رسد هلدینگ باید حمایت مشخص تری را ارائه نماید.

## منابع

- ابراهیمی کردلر، علی، محمد مرادی و هدی اسکندر، ۱۳۸۹. «تأثیر نوع مالکیت نهادی بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته در بورس اوراق بهادار تهران ۱۳۷۷-۱۳۸۵»، تحقیقات حسابداری و حسابرسی، سال دوم، شماره ۸، زمستان، ص ۱۱۹-۰۴.
- ابراهیمی نیا، سعیده (۱۳۹۶). «کاوش فرآیندهای چگونگی شکل‌گیری چشم و هم‌چشمی در میان شهروندان شهر مشهد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، دانشکده علوم اجتماعی.
- استراوس، ا. و جولیت، ک. (۱۳۹۶). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه: ابراهیم افشارف تهران: نشر نی.
- استنفورد، مایکل. (۱۳۷۹). مدخلی بر فلسفه تاریخ، گذشته، حال و آینده. آراف اتکینسون و دیگران. فلسفه تاریخ، روش‌شناسی و تاریخ‌نگاری. ترجمه حسین علی‌نوذری، تهران: طرح نو.
- امین اسماعیلی، حمید (۱۳۷۳). صنعت و مسائل آن. مجله سیاسی-اقتصادی، شماره ۷۹ و ۸۰، ص ۱۱۰-۱۰۶.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۸۸). مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایمان، محمدتقی (۱۳۸۷). «ارزیابی پارادایمی انسان به عنوان عنصر اساسی در طراحی پارادایم الهی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، سال چهاردهم، شماره ۵۴، صص: ۴۶-۲۵.
- باتامور. (۱۳۷۲). جامعه‌شناسی سیاسی، ترجمه منوچهر صبوری، انتشارات کیهان، چاپ سوم.
- حریری، ن. (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- خاکپور، عباس و قیاسوند، نسرين، ۱۳۹۸، ارزشیابی عملکرد دانشگاه متناسب با الزامات مدیریت منابع انسانی سبزGHRM، کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه پایدار، تهران.
- راستابروجنی، مرضیه، حبیبیان، بهار، حیدری بنی، زهره (۱۳۹۲). تأثیر هم‌جواری شهرک‌های صنعتی در توسعه پایدار شهرها. اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار.
- رحمانی، بیژن، میرزایی، محمد (۱۳۸۶). گسترش صنعت در عرصه‌های کشاورزی: مطالعه روستای ایرج، دهستان روئین، شهرستان اسفراین. پژوهش‌های جغرافیایی.
- روحانی، علی (۱۳۹۴). کاوش فرآیندهای اجتماعی چگونگی شکل‌گیری عواطف نسبت به مهاجرین افغان مقیم شهر شیراز؛ ارائه یک نظریه زمینه‌ای. رساله دکتری رشته جامعه‌شناسی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز.
- زمانی مقدم، مسعود (۱۳۹۵). پژوهشی در جامعه‌شناسی مرگ. تهران: نشر جامعه‌شناسان.
- سدی‌بو، رنه (۱۳۶۳). تاریخ سوسیالیسم‌ها (ترجمه عبدالرضا، هوشنگ نهادی)، تهران: نشر نو.
- شکیبا مقدم، محمد (۱۳۸۶). مدیریت تعاونی‌ها، تهران: انتشارات میر.
- شهیدی، محمدتقی (۱۳۷۱). انتقال تکنولوژی و صنعتی کردن کشورهای درحال توسعه، تهران: دانشگاه تهران.
- شیرانی، علیرضا (۱۳۶۸). اقتصاد تعاون، تهران: سازمان مرکزی تعاون.

- طالب، مهدی (۱۳۸۷). اصول و اندیشه‌های تعاون. چاپ ششم، تهران، سازمان مرکزی تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، دفتر آموزشی.
- طالب، مهدی (۱۳۸۷). اصول و اندیشه‌های تعاون. چاپ ششم، تهران، سازمان مرکزی تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، دفتر آموزشی.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر «نظریه‌ی برپایه» (گراند تئوری GTM). تهران: انتشارات آگاه.
- فلیک کرسول، جان. دلبلیو (۱۳۹۴). طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی)، (ترجمه حسن دانائی فرد و علی صالحی)، ویراستاری مینا اسعدی، چاپ دوم، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- فلیک، اووه (۱۳۹۴). درآمدی بر تحقیق کیفی (ترجمه هادی جلیلی). ویراست سوم، چاپ هشتم، تهران: نشر نی.
- فیروزآبادی، سیداحمد، دانش مهر، حسین و علی نژاد، کریم (۱۳۹۷). صنعتی شدن و پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی؛ تحلیل روایت ساکنان پیرامون طرح پتروشیمی مهاباد. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۳۵-۶۲.
- فیروزآبادی، سیداحمد، دانش مهر، حسین و علی نژاد، کریم (۱۳۹۷). صنعتی شدن و پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی؛ تحلیل روایت ساکنان پیرامون طرح پتروشیمی مهاباد. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۳۵-۶۲.
- فیروزآبادی، سیداحمد، دانش مهر، حسین و علی نژاد، کریم (۱۳۹۷). صنعتی شدن و پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی؛ تحلیل روایت ساکنان پیرامون طرح پتروشیمی مهاباد. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۳۵-۶۲.
- قدیری اصلی، باقر (۱۳۷۶). سیراندیشه اقتصادی از افلاطون تا کینز، فراکینزبان، لیبرال‌های معاصر، دگراندیشان و گیرندگان جایزه نوبل اقتصادی، چاپ نهم، تهران: دانشگاه تهران.
- کرسول، جان. دلبلیو (۱۳۹۴). طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی)، (ترجمه حسن دانائی فرد و علی صالحی)، ویراستاری مینا اسعدی، چاپ دوم، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- کیانی ده کیانی، حامد. (۱۳۹۸). «کاوش فرآیندهای اجتماعی شکل‌گیری از خودبستگی در بین پرستاران بیمارستان‌های دولتی شهر یزد». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، دانشکده علوم اجتماعی.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). ضد روش، روش تحقیق کیفی، جلد دوم. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). ضد روش. تهران: جامعه‌شناسان.
- مرادی نژاد (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر رکود کسب و کارهای تعاونی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان ایلام، تعاون و کشاورزی، شماره ۱۹: ۸۷-۱۱۳.
- مسعودینژاد، رضا. (۱۳۸۷). «تاریخ شفاهی و مطالعات شهری»، تاریخ شفاهی، مجموعه مقالات نخستین همایش تاریخ شفاهی، ایران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی
- میرابوالقاسمی بهابادی، سید محمود، بیک محمدی، حسن و رامشت، محمدحسین (۱۳۹۸). ارزیابی آثار

جامع الگوی توسعه معدنی - صنعتی بر سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی و محیطی در ناحیه مرکزی ایران (مطالعه موردی: آثار بزرگ‌ترین مجتمع سنگ آهن خاورمیانه بر سکونتگاه‌های شهرستان بهاباد). مجله مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۲، ص ۲۸۰-۲۵۵.

میرابوالقاسمی بهابادی، سید محمود، بیک محمدی، حسن و رامشت، محمدحسین (۱۳۹۸). ارزیابی آثار جامع الگوی توسعه معدنی - صنعتی بر سرمایه‌های اجتماعی و اقتصادی و محیطی در ناحیه مرکزی ایران (مطالعه موردی: آثار بزرگ‌ترین مجتمع سنگ آهن خاورمیانه بر سکونتگاه‌های شهرستان بهاباد). مجله مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۶، شماره ۲، ص ۲۸۰-۲۵۵.

نمازی، محمد و احسان کرمانی، ۱۳۸۷. «تاثیر مالکیت بر عملکردشرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۵، شماره ۵۳، پاییز، صص ۱۰۰-۸۳.

نیکبخت، محمدرضا و جواد رحمانی نیا، ۱۳۸۹، «بررسی تاثیر مالکیت نهادی بر عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران». فصلنامه بورس اوراق بهادار، شماره ۹، بهار، سال سوم، صص ۳۴-۵۳.

نیکبخت، محمدرضا و هاشم سیدی‌الحسینی، ۱۳۸۹. «تاثیر ویژگی‌های هیات مدیره بر عملکرد شرکت»، مجله پیشرفت حسابداری دانشگاه شیراز، دوره دوم، شماره اول، تابستان، صص ۲۵۱-۲۷۰.

نیومن، ل. (۱۳۹۰). روش‌های پژوهش اجتماعی، ترجمه: ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز، تهران: انتشارات ترمه. نیومن، ویلیام لاورنس (۱۳۹۳). روش‌های پژوهش اجتماعی؛ رویکردهای کمی و کیفی (ترجمه ابوالحسن فقیهی و عسل آغاز). ویرایش جدید، چاپ دوم، تهران: انتشارات ترمه با همکاری انجمن علوم مدیریت ایران. وامقی، ایرج (۱۳۸۷). کار و کارگر در ایران باستان بر مبنای الواح گلی خزانه تخت جمشید، مجله کار و جامعه، ۱۰۰(۱)، ۳۸-۵۳.

الوانی، سیدمهدی، دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۸۵). استراتژی تحول در بخش دولتی ایران. نشریه علمی راهبردی بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱. صص ۹۷-۱۲۰.

Ali shah, Syed Zulfiqar Ali Butt, Safdar. Hasan, Arshad, (2009). Corporate Governance and Earnings Management an Empirical Evidence from Pakistani Listed Companies "European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.26 No.4, EuroJournals Publishing, Inc. PP.624-638.

Aron, R. (1974). Progress and Dissolution, the Dialectics of Modern Society, Harmondsworth.

Baumbach, C. M. (1988). How to organize and operate a small business. Prentice Hall.

Beasley, M.S., R. Clune, and D. R. Hermanson. (2005), "Enterprise Risk Management: An Empirical analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation." Journal of Accounting and Public Policy, 24 (6), PP.521-531.

BUSSE, JEFFREY A., GOYAL, AMIT, and WAHAL, SUNIL, (2010) "Performance and Persistence in Institutional Investment Management" The Journal of Finance ,Vol. LXV,

NO.2 .

BUSSE, JEFFREY A., GOYAL, AMIT, and WAHAL, SUNIL, (2010) "Performance and Persistence in Institutional Investment Management" *The Journal of Finance* ,Vol. LXV, NO.2 .

Charmaz, K. (2002): "Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis." in Jaber, F. Gubrium, and James, A. Holstein (eds.), *Handbook of Interview Research: Context and Methods*. London: Sage.

Galbraith, j.k. (1973). *Economic and the Publik Purpose*. Boston.

Gordon, Lawrence A. Loeb, Martin P., Tseng, Chih-Yang, (2009), "Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective", *J. Account. Public Policy* 28 ,PP. 301\_327.

Jagsir S, Maninder D CH, Jatinder D.(2019). *Economic Inequalities in India: Some Disquieting Feature*, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 23, Issue 06, ISSN: 1475-719.

*Journal of Applied Economics*, Volume 23 Issue 1.

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*.

Meulbroek, L.K., (2002), "Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14: PP.56-70.

Neuman, L. (2006). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*, London: Allyn and Bacon.

-Neuman, L. (2007). *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, London: Allyn & Bacon.

Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon. *Noncommunicable Disease and Mental Health*; 2003.p.1-2.

Ojo, Marianne ,(2010),"International Framework for Liquidity Risk Measurement, Standards and Monitoring: Corporate Governance and Internal Controls" Online at <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/21847/> MPRA Paper No. 21847.

Pagach, D, and R. Warr. ,(2007),"An Empirical Investigation of the Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management," *North Carolina State University Working paper*.

Parsa, H & Keshavarz, H & Mohamad Taghvae V.(2019). *Industrial Growth and Sustainable Development in Iran*, *Iran. Econ. Rev.* Vol. 23, No. 2. pp. 319-3.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. London: Sage.

- Patton, m. q. (1990) *Qualitative evaluation and research method*, thousand oaks, CA: sage.
- Peacock, R. (2000) *Failure and Assistance of Small Firms*; University of South Australia. [www.sbeducation.info](http://www.sbeducation.info).
- Riva, E & Garavaglia, E. (2016). *The sustainability and political agency of social cooperatives in Italy during the Great Recession*, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36.
- Sangster, H.J. , (1998), *Telling our stories: Feminist debates and the use of oral history*, in: *The oral history reader*, R.Perks and A. Thomson(ed), London, (pp. 88-100).
- Sangwan, S.R., Bhatia, M.P.S. (2020). *Sustainable Development in Industry 4.0*. In: Nayyar, A., Kumar, A. (eds) *A Roadmap to Industry 4.0: Smart Production, Sharp Business and Sustainable Development*. *Advances in Science, Technology & Innovation*. Springer, Cham.
- Tandelilin, Eduardus .Kaaro, Hermeindito. Mahadwartha, PutuAnom, Supriyatna, (2007), "Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?" *Final Report of an EADN Individual Research Grant Project*, Eadn Working Paper No.34.
- Tariq, Javed and Yar Khan, Muhammad ,(2011), "Impact of Size and Risk Management on Economic Performance of Multinational Corporations" *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No.
- Tenkir Seifu Legesse& Haifeng Guo(2020) *Does firm efficiency matter for debt financing decisions? Evidence from the biggest manufacturing countries*.
- Touraine, A. (1969). *La societe post – industrielle*. Paris.



تجربه‌نگاری تاریخ شفاهی در مجموعه‌های عمومی با تاریخ مشترک و یکسان می‌تواند به ثبت و ضبط و مکتوب کردن این تجارب کمک کند. شرکت ایمنی تجهیزات راه‌ها نیز به عنوان یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های صنعتی تولیدی کشور ایران دارای تاریخی پربار و طولانی از زحمات‌ها، مزارت‌ها، موفقیت‌ها و شکست‌هاست. این فرآیندها باید در قالب روایت‌های مدیران و کارکنان ثبت و ضبط شود. تا بر آن اساس مسیر طی شده، تجارب، شکست‌ها و موفقیت‌ها و فرآیند شرکت بر ساخت شود تا فراز و فرودهای یک شرکت صنعتی در ایران روایت شود.

