

## الگوی تاب‌آورسازی تولید در ایران؛ مطالعه‌ای آمیخته مبتنی بر نظریه رویشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری

مهدی نظری<sup>۱</sup>، حسن مهرمنش<sup>۲\*</sup>، جلال حقیقت منفرد<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران

۲- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه الگوی تاب‌آورسازی تولید در ایران (مورد مطالعه گروه خودروسازی سایپا) می‌باشد. این تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی بوده و در قسمت کیفی از نظریه رویشی مطابق با روش نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان تولید انجام و بر اساس تکنیک گلوله‌برفی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. از ۹۳۰ عبارت کلیدی حاصل از مصاحبه‌ها، ۷۱۱ کد سطح اول، ۱۳۷ کد سطح دوم، ۶۸ مفهوم و ۳۲ مقوله حاصل شد. ارزیابی کیفی مدل، طبق نظر اشتراوس و کوربین در تمام ابعاد انجام و تأیید گردید. در ارزیابی کمی مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید. تمام اعداد معنی‌داری، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و ضرایب استاندارد بزرگ‌تر از ۰/۴ حاصل شد و مدل مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به اینکه معیار برازش داده‌ها برابر ۰/۷۱۲ به دست آمد، برازش مدل نهایی تأیید گردید. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق در حوزه راهبردهای کنش شامل عواملی همچون توسعه بیش اقتصاد مقاومتی در سطح استراتژیک، تولید متناسب با بوم‌آوری منطقه‌ای استانی، اجرای درونی‌سازی بجای برون‌سپاری و ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی در ایجاد تاب‌آوری حاصل شد.

واژه‌های کلیدی: تولید تاب‌آور، صنعت ایران، تحریم، نظریه داده‌بنیاد



## ۱- مقدمه و بیان مسئله

از سال ۱۹۸۰ تاکنون کشور ایران همواره تحریم‌های متعددی را تجربه نموده است و هم‌اکنون مقام‌های دولت آمریکا تحریم‌های اعمال‌شده علیه ایران را سخت‌ترین و فلج‌کننده‌ترین تحریم‌ها در طول تاریخ تمدن انسان نامیده‌اند. با توجه به اینکه خودروسازی کشور یکی از صنایع پیش‌ران در حوزه صنعت می‌باشد و صنایع متعددی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم به خود مربوط می‌سازد، افت تولید در این صنعت می‌تواند برآیند تحریک بنگاه‌های اقتصادی در کشور را تحت تأثیر منفی قرار دهد.

سهم خودروسازان از تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> در سال ۱۳۹۴ در حدود ۲/۲ درصد بود که در مقایسه این سهم با سال ۱۳۹۳ نشان از کاهش ۰/۵ درصدی این شاخص دارد و این روند در سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸ نیز ادامه داشت. طی چند سال گذشته حجم تولید خودرو کاهشی قابل توجه را تجربه کرد [۱]. همواره در فرایندهای تولید، تأمین به مقدار، به موقع، با کیفیت و قیمت مناسب کالا یکی از نگرانی‌های اصلی تولیدکنندگان می‌باشد [۲].

حرکت در راستای تاب‌آوری تولید در شرایط تحریم، به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی برای شرکت‌های تولیدی در شرایط کنونی مطرح می‌باشد.

این موضوع را می‌توان در رهنمودهای مقام معظم رهبری در شعارهای تعیین‌شده در هر سال مشاهده نمود و می‌توان شعار سال ۱۳۹۸ را با نام "رونق تولید" و سال ۱۳۹۹ را با نام "جهش تولید" به عنوان با اهمیت‌ترین موضوع سال در نظر داشت. در این پژوهش سعی گردید نسبت به ارائه مدل تاب‌آوری تولید در ایران در شرایط تحریم اقدام شود.

## ۲- ادبیات تحقیق

### ۲-۱- مروری بر مدل‌های تولید در گذر زمان

مدیریت تولید و عملیات بیش از دو قرن، به عنوان عامل مهمی در رشد اقتصادی کشورها شناخته شده است. دیدگاه سنتی مدیریت تولید در قرن هجدهم آغاز شد و روند بهبود آن با تغییرات متعدد و ایجاد بهبود در حوزه‌های مختلف تاکنون ادامه دارد.

جدول ۱. روند توسعه مدیریت تولید

تاریخ	نوع توسعه و بهبود در مدیریت تولید
۱۷۷۶	تربیت نیروی تخصصی در کار (تخصصی نمودن کارگران)
۱۷۹۹	ایجاد قطعات قابل تعویض، حسابداری هزینه
۱۸۲۲	تقسیم کار با مهارت؛ اختصاص دادن شغل به مهارت؛ اصول مطالعه زمان
۱۹۰۰	مدیریت علمی و مطالعه کار توسعه یافته؛ تقسیم برنامه‌ریزی و انجام کار
۱۹۰۰	مطالعه حرکت‌ها در مشاغل
۱۹۰۱	تکنیک‌های برنامه‌ریزی برای کارکنان، کارهای ماشینی در تولید
۱۹۱۵	اندازه‌های اقتصادی برای کنترل موجودی
۱۹۲۷	روابط انسانی: مطالعات هاثورن
۱۹۳۱	استنتاج آماری به کیفیت محصول اضافه می‌شود: نمودار کنترل کیفیت
۱۹۳۵	نمونه‌گیری آماری در کنترل کیفیت، طرح‌های نمونه‌برداری و بازرسی
۱۹۴۰	برنامه‌های تحقیق عملیاتی در جنگ جهانی دوم
۱۹۴۶	محاسبات دیجیتالی
۱۹۵۱	برنامه‌ریزی ریاضی: مانند برنامه‌ریزی خطی و فرآیندهای پیش‌بینی
۱۹۶۰	رفتار سازمانی: مطالعه مداوم افراد در محل کار
۱۹۷۰	برنامه‌های کامپیوتری برای تولید، برنامه‌های زمان‌بندی و کنترل MRP
۱۹۸۰	برنامه‌های کیفیت و بهره‌وری از ژاپن: ربات‌ها و CAD-CAM

## ۲-۲- نگاه‌های گذرا بر مفهوم تحریم

هدف از اعمال تحریم‌ها ایجاد سختی است یا به عبارت بهتر ایجاد درد و ناکامی، به نوعی که کشور هدف تحریم‌ها، رفتار خود را تغییر دهد. درد یک نوع تجربه انسانی مشترک است که افراد می‌توانند از طریق آن، آنچه را تحریم به وجود می‌آورد، لمس کنند. درد ایجاد اختلالی می‌کند که بسیاری از افراد می‌خواهند از آن اجتناب کنند، اما همین درد قابل مدیریت، تحمل و حتی در بلندمدت قابل انطباق‌پذیری است و حتی می‌تواند به نفع‌گیرنده و احساس‌کننده درد تمام شود [۳، ص ۶۱].

درگیری‌های نظامی، آسیب و تلفات برای طرفین ایجاد می‌کند و نتایج آن کاملاً ملموس است، اما آثار تحریم‌ها کمتر ملموس و محسوس بوده و اثر تخریبی کمتری دارد. در سطح راهبردی و سیاست‌گذاری، اعمال درد از طریق تحریم‌ها هدف یکسانی با عملیات نظامی دنبال می‌کند و آن ایجاد محرک‌های یکسان در طرف مقابل است، به طوری که طرف مقابل یا

مقاومت کند و یا از پا بیفتد [۳، ص ۷۳].

### ۳-۲- اقتصاد مقاومتی و تاب‌آوری

در برخی منابع از اقتصاد مقاومتی تحت عنوان فنریت اقتصادی نام‌برده شده است. این موضوع به این معنی می‌باشد که اول توانایی جذب شک را داراست و دوم توانایی اقتصاد برای ایستادگی در برابر آثار این شوک‌ها را دارد [۴].

پنج اصل مبانی اقتصاد مقاومتی بنا بر بیانات مقام معظم رهبری عبارت‌اند از درون‌زایی، برون‌گرایی، مردم‌بنیاد بودن، دانش‌بنیانی و عدالت‌محوری [۵]. مفهوم مقاوم بودن در اصطلاح اقتصاد مقاومتی یک پیوستار است که دارای اندازه‌های ثابت نیست همچنین قبل از اینکه این موضوع مفهومی دینی یا نقلی باشد، عقلی است [۶].

تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ قابل‌قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، پویایی سازمان و تجربه رشد می‌باشد [۷].

تاب‌آوری سازمانی اغلب به دو صورت تعریف می‌شود، توانایی یک سازمان به‌منظور: (۱) جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد با وجود سختی‌ها و اختلالات؛ (۲) توانایی یک سازمان به‌منظور ترمیم و بازگشت به حالت اولیه بعد از مواجهه با یک رویداد نامساعد [۸].

برخورداری از یک مدل کسب‌وکار مناسب، امکان ایجاد تغییرات به موقع در برابر چالش‌های مختلف محیط کسب‌وکار را برای سازمان‌ها فراهم می‌سازد [۹]. در این راستا تاب‌آوری، طبق پژوهش کانتر و سی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در سازمان در یک ساختار سه‌بعدی توسعه می‌یابد. بعد اول سرسختی<sup>۲</sup>، که اشاره به ظرفیت سازمان برای مقاومت و بازیابی به حالت اولیه در شرایط نامطلوب دارد. بعد دوم، چابکی<sup>۳</sup> شامل داشتن قابلیت انطباق سریع است و در نهایت، بعد یکپارچگی<sup>۴</sup> که برابر با انسجام کارکنان در مواجهه با شرایط نامطلوب می‌باشد [۱۰].

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) به شمار می‌آید و از لحاظ قطعیت اطلاعات از نوع پژوهش‌های اکتشافی است و از جنبه هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، فرایند مدل‌سازی (که رویکرد آن به سمت نظریه‌سازی است نه نظریه آزمایی) از روش‌های کیفی برای تدوین نظریه بهره گرفته شده است [۱۱].

#### ۳-۱- روش پژوهش در فاز کیفی

استراتژی تئوری داده‌بنیاد، نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین تئوری‌هاست [۱۲]. دلیل استفاده از نظریه داده‌بنیاد نبود مبنا و چارچوب مدون در این حوزه در ادبیات موضوع و نیاز به تئوریزه کردن و واکاوی مفاهیم و فرآیندها در خصوص موضوع پژوهش می‌باشد [۱۳]. روند خردکردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌پردازی داده‌ها را کدگذاری باز<sup>۱</sup> می‌گویند. در کدگذاری محوری<sup>۲</sup>، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. در کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> (گزینشی)، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار می‌شود [۱۴].

کدها، واحدهای پایه‌ای تحلیل هستند؛ زیرا از تصویر ذهنی و مفهوم‌سازی داده‌ها، نظریه شکل می‌گیرد و نه به تنهایی از خود داده‌های واقعی [۱۵]. کدگذاری‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در قالب شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها، برای ارائه مدل تاب‌آوری تولید مطابق با رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۰) انجام شد [۱۶].

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، هدفمند، اکتشافی و مشارکتی با خبرگان استفاده شد و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تا رسیدن به "نقطه اشباع"<sup>۴</sup> ادامه یافت. مصاحبه‌شوندگان از گروه خودروسازی سایپا شامل خبرگان حرفه‌ای و علمی با جایگاه‌های ویژه انتخاب شدند. از جمله معیارها که بر آن اساس، نمونه‌ها انتخاب شدند، حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا پست ریاست به بالا، همچنین حداقل

بیش از ۱۵ سال سابقه تحقیق یا کار در حوزه‌های اشاره‌شده، در نظر گرفته شدند. پس از مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد. همچنین به منظور تأیید اشباع نظری مجدد با ۳ خبره دیگر مصاحبه انجام شد و با توجه به اینکه مطلبی به موارد یافت شده، اضافه نگردید، اشباع نظری تأیید گردید.

### ۱-۳-۱-۱- روایی فاز کیفی

در رویکردهای تحقیقی کیفی مسئله اعتبارسنجی از طریق رسیدن به اشباع نظری عموماً معنا می‌یابد. رسیدن به سطح کفایت داده‌ها در دستیابی به اهداف تحقیق همواره یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های ارزیابی دقت تحقیقات علمی محسوب می‌شود [۱۷]. مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می‌سنجد [۱۸، ص ۹۳]. در تعیین روایی پژوهش حاضر شش راهبرد استفاده شد.

جدول ۲. راهبردهای به کار گرفته شده جهت افزایش روایی درونی

راهبرد	شرح راهبرد	میزان و شکل به‌کارگیری راهبرد در این پژوهش
تعدد روش و منابع جمع‌آوری داده‌ها	استفاده از روش‌های مختلف و داده‌های مختلف در مرحله جمع‌آوری داده‌ها	مصاحبه با افراد با تجربه در حوزه تولید و اقتصاد مقاومتی در حوزه‌های مختلف مانند وزارت صمت، گروه صنایع خودروسازی و ...
تأیید مشارکت‌کنندگان	قابل‌پذیرش بودن نزد مصاحبه‌شوندگان	یافته‌های این پژوهش برای چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه و نقطه نظرات دریافت شده است.
درگیر بودن محقق با پدیده	حضور و مشاهده طولانی در میدان تحقیق یا مشاهده مکرر یک پدیده	داده‌های این پژوهش در یک دامنه زمانی مطلوبی حدود یک‌ساله جمع‌آوری شده است.
بررسی سایر پژوهشگران	جمع‌آوری و اعمال اصلاحات و اظهارنظر پژوهشگران در زمینه‌های مرتبط با موضوع	این پژوهش به وسیله دو نفر از پژوهشگران حوزه تولید و اقتصاد مقاومتی بازبینی شده است.
مشارکتی بودن پژوهش	مشارکت و همکاری بعضی از مشارکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش	در اجرای این پژوهش از مشارکت ۲۱ نفر از حوزه‌های مختلف بهره گرفته شده است.
پیش‌فرض‌های محقق	روشن بودن مفروضات، گرایش‌ها و جهت‌گیری نظری محقق	در ابتدای پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های این پژوهش به وضوح تشریح شده است.

### ۲-۳- روش پژوهش در فاز کمی

در این مرحله از تحقیق، به منظور اعتبار سنجی کمی مدل نهایی، از پرسشنامه با سؤالات بسته بر اساس طیف ۵ نقطه‌ای لیکرت بهره گرفته شد. پرسشنامه مذکور مطابق با مراحل که در ادامه توضیح داده می‌شود، تهیه و سپس با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، به وسیله نرم‌افزار پی‌آل. اس اجرا گردید.

#### ۱-۲-۳- تعیین روایی ابزار در فاز کمی

در این خصوص از شاخص CVI استفاده شد. پس از تدوین اولیه سؤالات پرسشنامه، به منظور بررسی روایی محتوایی و صوری اقدام به انتخاب ۱۰ خبره از افرادی که در بخش کیفی با آن‌ها مصاحبه شده بود، گردید و بر اساس نظر آن‌ها، شاخص CVI محاسبه شد. همچنین ضریب تأثیر نیز جهت تعیین میزان روایی صوری محاسبه گردید. تمام سؤالات با شاخص روایی بالاتر از ۰/۷۹ و شاخص روایی صوری با نمره بالاتر از ۱/۵ تأیید گردیدند.

#### ۲-۲-۳- سنجش پایایی در فاز کمی

جهت سنجش پایایی در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ که از مهم‌ترین روش‌ها می‌باشد، استفاده شد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقادیر بالای ۷۰ درصد حاصل شد [۱۹].

جدول ۳. مقادیر آلفای کرونباخ

پیامد	راهبرد کنش	شرایط محدودکننده/تسهیل‌گر	شرایط زمینه‌ای	پدیده اصلی	شرایط علی	بعد
۹	۹	۹	۹	۹	۹	تعداد سؤالات
۰/۸۳۳	۰/۸۰۱	۰/۷۱۶	۰/۸۴۸	۰/۸۶۱	۰/۸۱۰	آلفای کرونباخ

### ۴- یافته‌های تحقیق

#### ۱-۴- کدگذاری باز

در کدگذاری باز مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و ویژگی و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود [۲۰].

#### ۱-۱-۴- کدگذاری سطح اول

با توجه به موضوعات مطرح‌شده در مصاحبه‌ها، در ابتدا از ۹۳۰ جمله یا عبارت کلیدی

عنوان‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری سطح اول صورت پذیرفت و تعداد ۷۱۱ کد استخراج گردید نمونه جداول کدگذاری سطح اول در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری سطح اول

کد عبارت	کدبندی باز سطح اول	عبارات کلیدی مصاحبه‌ها	کد مصاحبه‌شونده
R019	نیود بقا در وارد نمودن تکنولوژی فاقد دانش	پیشرفت بهبود نیست (در تکنولوژی مصداق دارد)	P01
R388	وجود مشکلات مربوط به تبادلات ارز	مشکل در تبادلات ارزی به دلیل اقتصاد و تحریم	P19
R075	کاهش قدرت خرید مشتریان	کاهش قدرت خرید مردم در اثر گرانی	P05
R082	نیاز به مدیریت دارایی‌های بی‌بازده	دارایی‌های بی‌بازده منقول و غیرمنقول	P05
R100	کاهش توان کارشناسی به دلیل عدم جذب	عدم تأمین مالی برای استخدام‌های جدید	P01
R004	افزایش هزینه‌های تأمین در زمان تحریم	به دلیل تحریم امکان تأمین قطعات وجود ندارد	P05
R123	فرصت داخلی سازی قطعات	عدم ورود کالاها و قطعات خارجی	P20
R257	استفاده از ظرفیت مؤلفه انعطاف‌پذیری	ظرفیت از مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری است	P07

#### ۲-۱-۴- کدگذاری سطح دوم

پس از مشخص شدن تمامی گویه‌ها به منظور دستیابی به مفاهیم و اجرای مراحل بعدی، با توجه به تعداد گویه‌ها اقدام به کدگذاری سطح دوم گردید و در کدگذاری سطح دوم ۱۳۷ کد حاصل شد و از انتزاع و ترکیب کدهای سطح دوم، مفاهیم به دست آمدند.

#### ۲-۴- ایجاد مفاهیم

پس از استخراج ۱۳۷ کد در سطح دوم نسبت به تعیین مفاهیم انتزاعی از آن‌ها اقدام گردید و ۶۸ مفهوم به دست آمد که در جدول زیر نمونه مفاهیم به همراه کدبندی سطح دوم و کدهای عبارات سطح اول و فراوانی آن‌ها قابل مشاهده می‌باشد.



جدول ۵. نمونه جدول تعیین مفاهیم انتزاعی

مفاهیم	کدبندی سطح دوم	کد عبارت سطح اول (فراوانی آن)
ایجاد بستر اجتماعی تبلور آموزه‌های اقتصاد مقاومتی با ایجاد مرکز آموزش‌های حوزه مقاومت در شرایط تحریم و محدودیت‌های حاد	ایجاد مرکز آموزش‌های علمی، فرهنگی چندجانبه متناسب با نیازهای دوره تحریم بر مبنای آموزه‌های اقتصاد مقاومتی و شرایط محدودیت حاد	R481(1), R1093(7), R800(1), R008(2), R849(1)
	ایجاد بستر آموزشی متناسب با آموزه‌های اقتصاد مقاومتی در حوزه‌های مورد نفوذ	R317(1), R316(2), R866(1), R107(2), R189(4), R358(11), R087(5), R585(3)
	نیاز به اصلاح الزامات قانونی و شرایط زیست‌محیطی در تولید محصولات متنوع	R659(1), R036(8), R170(4), R006(3), R1050(1)
نیروی انسانی رشد یافته مهم‌ترین حوزه انعطاف‌پذیری و تجدید پذیری در محدودیت‌ها و لازمه مقاومت	مهم‌ترین حوزه انعطاف‌پذیری و تجدید پذیری، حوزه نیروی انسانی رشد یافته	R257(6), R265(1), R265(1)
	وجود پیوند قوی و مستقیم میان انعطاف‌پذیری و حوزه مقاومت در عرصه‌های مختلف تقابل	R260(2), R473(1), R474(4), R257(2), R258(1)
	ایجاد پل‌های ارتباطی استراتژیک غیرجانچی در حوزه‌های تعاملات مالی پژوهشی داخلی و خارجی	R878(1), R595(1), R1067(3), R651(1), R913(8), R483(1), R1078(1)
	وجود بازار قابل‌اتکا و پایدار حتی در شرایط تحریم و امکان ایجاد سیستم‌های بازرگانی چندوجهی	R815(14), R1278(5), R73(3), R231(2)

### ۳-۴- ایجاد مقوله‌ها

از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که عنوان مقوله به خود می‌گیرد. این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم با یکدیگر را شیوه تطبیقی مستمر نامیده‌اند. در این گام مفاهیم استخراج شده در قبل با یکدیگر مقایسه شده و مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، ایجاد گردید [۲۱]. در مجموع ۳۲ مقوله استخراج گردید که نمونه آن در جدول زیر قابل‌ملاحظه می‌باشد.

جدول ۶. نمونه جدول تعیین مقوله‌ها از مفاهیم

مفاهیم	مقوله
تحریم ۴۰ ساله در حوزه منطقه و جهان، تجربه‌ای بزرگ در راستای پرورش شرکای تجاری در حوزه تأمین و حذف واسطه‌گری	تحریم ۴۰ ساله در حوزه منطقه و جهان تجربه‌ای بزرگ در راستای ایجاد شبکه‌های تجاری غیررسمی در حوزه تأمین
ایجاد پل‌ها و کانال‌های مالی خلاقانه مانند یا صرافی‌های شبکه‌ای و بیت کوین با کشورهای دوست	
افزایش قیمت خودروهای خارجی فرصت ایجاد پلت فرم ملی مشترک جهت افزایش تیراژ تولید	تغییر پارادایم فکری در وابستگی به خارج و فرصت ایجاد پلت فرم ملی مشترک و هم‌راستا نمودن مشتری نهایی از جمله عوامل بقاء
تغییر پارادایم فکری در وابستگی به خارج در اجرای طرح‌های ایجاد و تغییر نگاه به انتخاب الگو	
آگاه‌سازی مشتری نهایی در خصوص ترجیحات محصولات ایرانی و گسترش و یکپارچه‌سازی خدمات پس از فروش عامل تأمین مالی و بقاء	
وجود رزونانس میان عدم تأمین مواد پشتیبان و دسترسی به تکنولوژی و نیاز به افزایش بهره‌وری مقیاس	غلبه بر رزونانس میان عدم تأمین مواد و دسترسی به تکنولوژی و استفاده از فرصت‌های ارتباطی با حوزه‌های خارج تحریم مانند خودروهایی CBU
برون‌گرایی و استفاده از فرصت‌های ارتباطی با حوزه‌های خارج تحریم مانند خودروهایی CBU	
توسعه زنجیره تأمین خدمات در حوزه مهندسی و سایپا یدک	فرصت‌های اعتباری و استحقاق وارداتی مانند خودروهایی CBU
هدایت اعتبار، استحقاق وارداتی	

#### ۴-۴- کدگذاری محوری

بر حسب فرآیند روش گراند تئوری پس از تعیین مقوله‌ها نسبت به دسته‌بندی مقولات در قالب دسته‌های شش‌گانه شرایط علی، پدیده اصلی، بستر یا زمینه، راهبردهای کنش، شرایط مداخله‌گر و پیامد اقدام گردید.

جدول ۷. کدگذاری محوری مقولات

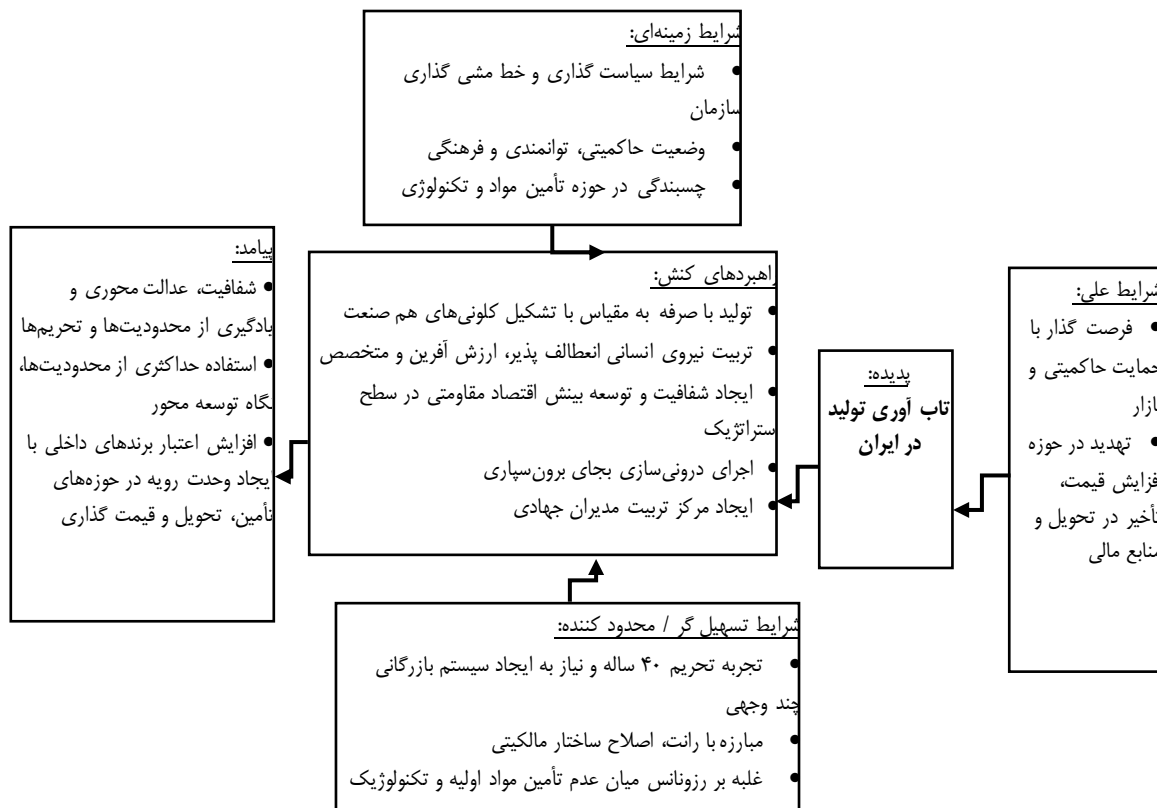
مقوله	محور
فرصت گذار با حمایت حاکمیتی و بازار	شرایط علی
تهدید در حوزه افزایش قیمت، تأخیر در تحویل و منابع مالی	
شرایط سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری سازمان	شرایط زمینه‌ای
وضعیت حاکمیتی، توانمندی و فرهنگی	
چسبندگی در حوزه تأمین مواد و تکنولوژی	

مقوله	محور
تجربه تحریم ۴۰ ساله و نیاز به ایجاد سیستم بازرگانی چندوجهی	شرایط محدودکننده / تسهیل گر
مبارزه با رانت، اصلاح ساختار مالکیتی	
غلبه بر رزونانس میان عدم تأمین مواد اولیه و تکنولوژیک	
تولید با صرفه به مقیاس با تشکیل کلونی‌های هم‌صنعت	راهبردهای کنش
تربیت نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، ارزش آفرین و متخصص	
ایجاد شفافیت و توسعه بینش اقتصاد مقاومتی در سطح استراتژیک	
اجرای درونی‌سازی بجای برون‌سپاری	
ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی	پیامد
شفافیت، عدالت محوری و یادگیری از محدودیت‌ها و تحریم‌ها	
استفاده حداکثری از محدودیت‌ها، نگاه توسعه محور	
افزایش اعتبار برندهای داخلی با ایجاد وحدت رویه در حوزه‌های تأمین، تحویل و قیمت	

#### ۵-۴- کدگذاری گزینشی

برای یکپارچه‌سازی و ارائه الگوی مدل تاب‌آوری تولید در شرایط تحریم، پس از شناسایی مقوله مرکزی و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده‌بنیاد، به پالایش الگوی طراحی‌شده و پروراندن مقوله‌ها اقدام شد و در نهایت الگوی نهایی پژوهش به دست آمد.

شکل ۱. مدل پارادایمی تولید تاب‌آور در ایران





#### ۴-۶- تعیین اعتبار الگوی نظری (اعتبار سنجی کیفی)

استراس و کوربین<sup>۱۱</sup> هفت سؤال را به منزله معیارهایی درباره اساس تجربه در مطالعه مطرح می‌کنند که نحوه پاسخگویی به آن‌ها معیاری برای ارزیابی است [۲۲].

آیا مفاهیم به وجود آمده‌اند (تولید شده‌اند)؟ در روند کار با داده‌ها و پس از کدگذاری‌ها، کدها یا نشانه‌های مرتبط از دل متون و مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند. از کنار هم گذاشتن کدهای مرتبط و مشابه و نسبت دادن واژه‌هایی انتزاعی، مفاهیم به وجود آمده‌اند و پس از آن نیز مقوله‌ها شکل گرفته‌اند.

آیا مفاهیم به‌طور منظم (سیستماتیک) به یکدیگر مربوط‌اند؟ مفاهیم استخراج شده با یکدیگر در ارتباط بوده‌اند. از این‌رو، کنار هم گذاشتن آن‌ها، مقوله‌ها را شکل داده است. ۶۸ مفهوم که خود ۳۲ مقوله را شکل داده‌اند، اساس شکل‌گیری نظریه زمینه‌ای شده‌اند.

آیا ارتباط‌های (اتصالات) مفهومی زیادی وجود دارند؟ استفاده از پارادایم یا مدل الگویی کمک کرده است تا ارتباط‌هایی بین مفاهیم و مقوله‌ها برقرار شود و گسترش آن‌ها شکل بگیرد.

آیا تنوع زیادی درون نظریه تعبیه‌شده است؟ گردآوری داده‌ها از منابع متفاوت کمک کرده است تا تنوع در نظریه لحاظ شود. در واقع ایجاد ۳۲ مقوله خود مبین تنوع در نظریه می‌باشد.

آیا شرایط وسیع‌تری که روی پدیده مطالعه اثر می‌گذارد، در توضیحات منظور شده است؟ به منظور لحاظ کردن شرایط وسیع‌تر مؤثر بر روی پدیده، داده‌ها از منابع متنوعی گردآوری شده‌اند و تنها به مصاحبه با کنشگران اکتفا نشده است.

آیا روند منظور شده است؟ برای منظور کردن روند در نظریه، از مدل پارادایمی کمک گرفته شده است. با استفاده از این مدل است که تغییر و حرکت در نظریه منظور شده است.

آیا یافته‌های نظری معنی دارند و تا چه حدی؟ برای معنادار کردن یافته‌های پژوهش از مدل تصویری و داستان برای کنار هم‌گذاری و توصیف مقوله‌ها استفاده شده است.

#### ۴-۷- اعتبار سنجی کمی

پس از حصول اطمینان از روایی و اعتبار پرسشنامه، نسبت به توزیع پرسشنامه بین نمونه‌ها اقدام و پس از جمع‌آوری، اطلاعات در نرم‌افزار Smart pls2 جهت ارزیابی وارد گردید. با توجه به اینکه بیشترین تعداد روابط بین متغیرها در روابط حوزه راهبردهای کنش و برابر ۹ به دست آمد لذا تعداد ۹۰ پرسشنامه مدنظر قرار گرفت. توزیع داده‌ها نرمال است: H0:

#### ۴-۸- بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

در این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (K-S) جهت بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها استفاده شد.

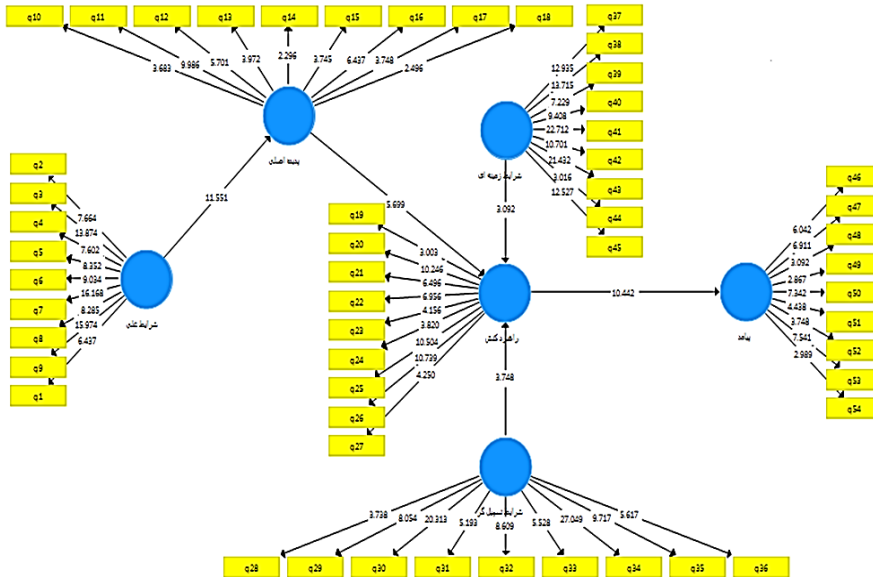
جدول ۸. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

پیامد	راهبرد کنش	شرایط محدودگر/ تسهیلگر	شرایط زمینه‌ای	پدیده اصلی	شرایط علی	متغیر
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معنی‌داری
H1	H1	H1	H1	H1	H1	تأیید فرضیه
غیر نرمال	غیر نرمال	غیر نرمال	غیر نرمال	غیر نرمال	غیر نرمال	نتیجه

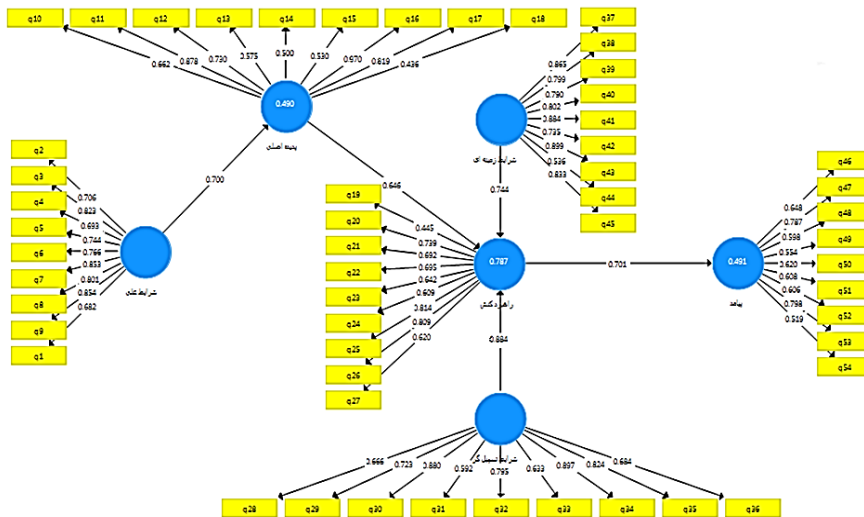
با توجه به جدول ۸ توزیع متغیرها، غیرنرمال است. به این جهت، برای آزمون مدل نهایی تحقیق از نرم‌افزار smart PLS و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

#### ۴-۹- روایی سازه

اگر در مدل اندازه‌گیری (بیرونی) در مقادیر معنی‌داری، اعداد بیشتر از ۱/۹۶ و ضرایب استاندارد بالاتر از ۰/۴ باشد، سؤالات از لحاظ روایی سازه مورد تأیید قرار می‌گیرند. الگوی PLS به دو صورت ساختاری (درونی) و اندازه‌گیری (بیرونی) در دو قالب معنی‌داری و ضرایب استاندارد دو نمودار ۱ و ۲ ذکر شده‌اند.



نمودار ۱. مدل معنی داری



نمودار ۲. مدل ضریب استاندارد

ملاحظه می‌شود که تمام اعداد معنی‌داری بزرگ‌تر از  $1/96$  و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) نیز بزرگ‌تر از  $0/4$  است. بنابراین مدل ساختاری (درونی)، تأیید و معتبر شناخته می‌شود.

#### ۱۰-۴- روایی همگرا<sup>۱۲</sup> (AVE)

فورنل و لارکر<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار AVE بالای  $0/5$  روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهند [۲۳]. نتایج روایی همگرا در جدول ۹ نمایش داده شده‌اند.

#### ۱۱-۴- پایایی ترکیبی

پایایی ترکیبی<sup>۱۴</sup> توسط ورتس و همکاران<sup>۱۵</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد. در صورتی که مقدار CR برای هر سازه بالای  $0/7$  شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد.

جدول ۹. پایایی ترکیبی و روایی همگرا

عامل	شرایط علی	پدیده اصلی	شرایط زمینه‌ای	شرایط محدودکننده/تسهیلگر	راهبرد کنش	پیامد
AVE	۰/۵۶۳	۰/۷۲۷	۰/۶۹۳	۰/۵۶۴	۰/۵۰۶	۰/۶۸۱
CR	۰/۸۶۵	۰/۹۱۴	۰/۸۹۷	۰/۸۳۴	۰/۸۵۸	۰/۸۹۴

#### ۱۲-۴- روایی واگرا

روایی واگرا<sup>۱۶</sup> نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و در واقع مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل-لارکر (۱۹۸۱) سنجیده می‌شود [۲۴]. مطابق با جدول ذیل سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول ۱۰. نتایج روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

پیامد	راهبرد	تسهیلگر	پدیده	زمینه	علی	
					۰/۷۵	علی
				۰/۸۵	۰/۷۵	زمینه
			۰/۸۳	۰/۳۴	۰/۵۱	پدیده
		۰/۷۵	۰/۱۶	۰/۵۱	۰/۴۱	تسهیلگر
	۰/۷۱	۰/۴۱	۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۶۷	راهبرد
۰/۸۲	۰/۶۳	۰/۱۸	۰/۷۷	۰/۴۴	۰/۵۵	پیامد

#### ۱۳-۴- ارزیابی کمی مدل تدوین شده

معیار برازش داده‌ها یا  $GOF^{IV}$  نیز برابر  $۰/۷۱۲$  بوده که از  $۰/۳۶$  بیشتر می‌باشد و برازش مدل تأیید می‌شود. بنابراین مدل نهایی از بعد کمی تأیید می‌شود.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر می‌توان به شناسایی و تأیید شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردهای کنش و پیامدهای تولید تاب‌آور در ایران اشاره نمود. در جدول شماره ۱۱ نتایج تحقیقات سایر پژوهشگران با یکدیگر و تحقیق حاضر مقایسه گردیده است. فاکتورهای استراتژیک تحقیقات سایر پژوهشگران با علامت "\*" (ستاره) و موارد نوآوری تحقیق حاضر با ذکر کلمه "نوآوری" در جدول مشخص شده است.



جدول ۱۱. مقایسه تحقیقات پژوهشگران با یکدیگر و تحقیق حاضر

چابکی	تولید مطابق با بوم‌آوری منطقه‌ای استانی	توانایی ارتقا سازمان در شرایط	اجرای درونی‌سازی بجای بیرون‌سپاری	استفاده حداکثری از محدودیت‌ها، نگاه توسعه محور	ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی	ترمیم و بازگشت به حالت اولیه	یکپارچگی	قرارگیری بینش اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژیک	سرسختی	ضربه‌گیری و سازگاری با تغییر	جذب فشار و حفظ بهبود عملکرد	فاکتورهای استراتژیک پژوهشگران
	نوآوری		نوآوری	*	نوآوری		*	نوآوری				تحقیق حاضر (۱۳۹۹)
		*								*		قاسمی و محمدی (۱۳۹۸)
						*					*	رضایی منش و همکاران (۱۳۹۸) [۲۵]
	*					*						مرتضی نبوی و همکاران (۱۳۹۷) [۲۶]
		*					*		*			حسین فخرپور و همکاران (۱۳۹۷) [۲۷]
				*							*	مصطفی جهانی و همکاران (۱۳۹۶)
*							*		*			کانترو سی <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۵)

نوآوری تحقیق حاضر شامل قرارگیری بینش اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژی، ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی، اجرای درونی‌سازی بجای بیرون‌سپاری و تولید مطابق با بوم‌آوری منطقه‌ای استانی در جدول فوق قابل مشاهده می‌باشد.



## ۶- پیشنهادات

به منظور قرارگیری بینش اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژیک پیشنهاد می‌گردد در واحدهای تولیدی "ستاد عالی اقتصاد مقاومتی" تشکیل گردد تا تصمیمات اخذ شده در سایر ستادها (مانند ستاد تولید، تأمین و...) در این ستاد بررسی گردد تا تصمیمات مغایر با اصول اقتصاد مقاومتی اخذ نگردد؛ همچنین راهبردهای تصمیم‌گیری در سایر ستادها در این ستاد تهیه و ابلاغ گردد.

به منظور اجرای فعالیتهای جهادی هم‌راستا با سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، پیشنهاد می‌گردد مرکز تربیت مدیران جهادی در سطح تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و اجرایی ایجاد گردد. این مرکز گروه مدیرانی را تربیت خواهد نمود که آمادگی اجرای سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و تاب‌آوری سیستم در روبرویی با تکان‌ها و چالش‌های امروز صنعت را خواهند داشت.

با توجه به کاهش میزان تیراژ تولید در برخی از شرکت‌های تولیدی در شرایط تحریمی و ایجاد ظرفیتهای مازاد در آنها، می‌توان بسیاری از فعالیتهای برون‌سپاری شده را درون‌سپاری نمود. این امر به شدت اثر کاهشی بر سربار تولید و هزینه‌های سازمانی خواهد داشت و اجرای آن می‌تواند در قالب زیر کمیته ستاد عالی اقتصاد مقاومتی فعال گردد.

چسبندگی و وابستگی به برندها و منابع تأمین خارجی در حوزه مواد، تجهیزات و تکنولوژی به عنوان یکی از نقاط مهم ضعف و آسیب‌پذیری تولید شناسایی گردید. در شرایط حاضر که به دلیل تحریم‌های همه‌جانبه امکان ورود بسیاری از کالاها از سایر کشورها قطع شده است، بهترین فرصت جهت حذف یا کاهش وابستگی و چسبندگی به برندهای خارجی می‌باشد. در این راستا می‌توان با ایجاد کلونی‌های هم‌صنعت درون‌زا و برون‌گرای دانش‌بنیان همچنین بهره‌بردن از نسبت‌های بهره‌ور و ایجاد صرفه به مقیاس، شرکت‌های کوچک تولیدی را که تأمین‌کننده شرکت‌های بزرگ می‌باشند، تقویت نمود و توسعه بخشید.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. GDP
2. Kantur & Say
3. Robustness

4. Agility
5. Integrity
6. Open coding
7. Axial coding
8. Selective (Theoretical) coding
9. Saturation Point
10. PLS
11. Strauss & corbin
12. Average Variance Extracted
13. Fornell & Larcker
14. Composite Reliability
15. Werts et al.
16. Divergent Validity (Discriminant Validity)
17. Goodness of Fit
18. Kantur & Say

## ۸- منابع

- [1] [www.mimt.gov.ir](http://www.mimt.gov.ir)
- [2] Gholamian, M., Zamani Bajegani, H. (2019). An inventory control model for obsolete items with consideration of all unit quantity discount and price-dependent on order quantity. *Modern Research in Decision Making*, 4(4), 127-146
- [3] Nephew, Richard, *The Art of Sanctions A Look Inside*, (2017), Translated by Parliamentary Research Center (1397), Serial Number 15861
- [4] seyf, A., noorzi, M. (2019). The Role and Impact of Institutions on Implementation of Overall Resistance Economy Policies. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(11), 35-66.
- [5] [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir), 2015
- [6] Shamsi Goushki, M., Ziaiee, M., Rezghi shirsavar, H., Mosleh, M. (2019). Rating the Entrepreneurial Components of Resilient Economy by AHP: Designing Appropriate Entrepreneurial Model for Resistive Economy. *Management Researches*, 12(45), 237-260. doi: 10.22111/jmr.2019.25402.4013

- [7] Ghasemi, B., Valmohammadi, C. (2018). Designing a Maturity Model of World-Class Knowledge Management based on the Excellence Model: A Mixed approach. *Management Researches*, 11(40), 79-107. doi: 10.22111/jmr.2018.4295 [9] ebrahimi S A, fiz D, ghitkaran H. Comprehensive analysis of factors affecting the organizational resilience of SMEs. *ORMR*. 2017;7(3):37-58 URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-5473-fa.html>
- [8] Jahai M. An Interpretative Structural Model for factors of Supply Chain Resilience. *ORMR*.2018;7(4):1-27 URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16514-fa.html>
- [9] Alamdar Youli, F., Mohammadi, A., Alimohammadlou, M., Abbasi, A. (2020). Designing a Sustainable Business Model by Using Soft Systems Methodology and Value Triangle Business Model Canvas (Case Study: Farassan Manufacturing and Industrial Company). *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 95-117.
- [10] Hosseini, A., jafari bazyar, F. (2019).Organizational Resilience from the Perspective of Organization Employees and Managers. *Management Studies in Development and Evolution*,28(91), 9-30. doi: 10.22054/jmsd.2019.9658
- [11] gholipor, A., eftekhar, N. (2017). Introducing a Talent Management Model based on Grounded theory (Case Study: Telecom Operator). *Management Researches*, 9(34), 59-90. doi: 10.22111/jmr.2017.3103
- [12] taslimi M, Noruzi K, tarvirdizadeh V, sadegikia M. Providing a framework for the development of science diplomacy of the Islamic Republic of Iran based on the capabilities of Imam Sadiq (AS) University and Prioritizing Its Strategies Based On the Mix Method. *IQBQ*. 2018;22(1):25-45 URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-14474-fa.html>
- [13] Kafashpoor A, Ahanchian M, Malekzadeh G. Developing Managers' Organizational Commitment Model of Iran Airports and Air Navigation Company to Improve Theot Performance Using Grounded Theory. *IQBQ*.

- 2018; 22 (1):143-164  
URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-14773-fa.html>
- [14] Haghighi Kaffash M, esmaili M R, mohamadian M, taghva M R. Classification of Factors Affecting Demand for Cultural Products in Domestic Market. IQBQ. 2017; 21 (2):27-46  
URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-8839-fa.html>
- [15] Aghazade H, Esfidani M R, Gholimotlagh M. Developing a Personal Selling Ethical Assessment Scale. IQBQ. 2016; 20 (3): 1-24  
URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-11968-fa.html>
- [16] jalili E, -moshabaki -, -khodadah Hoseini - H, Azar A. Designing the model of implementation of integration strategy of public organizations in Iran. IQBQ. 2019; 23 (2):151-181 URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-16853-fa.html>
- [17] abdi J, hozoori M J, sarlak M A, ghorbani A. Developing and Describing the Organizational Brawl Theory Model: Circumstances, Moderators and Strategies to the Action. IQBQ. 2017; 21 (3):263-284  
URL: <http://mri.modares.ac.ir/article-19-5348-fa.html>
- [18] Khaki, Gholamreza, Grounded Research Method in Management, Bazetab Foujan Publications, 2011
- [19] Khaef Elahi A A, Salarian M, Delkhah J. Designing a model for process of strong breaking and weak training culture in public organizations.ORMR. 2019; 8 (4):45-70 URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-19113-fa.html>
- [20] Flint, D, B., Manuj, I., Gammlegareed, B Pohlen, T. (2012). A reviewer's guide to the grounded theory methodology in logistics and supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8/9), 784
- [21] Asadi, E., Kushki Jahromi, A., Banshi, E., Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226.

- [22] Strauss, A. & Corbin J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park: Sage Publication
- [23] Davari, Ali, Rezazadeh, Arash, Structural Equation Modeling with PLS Software, Tehran, Jihad Daneshgahi Publishing Organization, 2014
- [24] Sheihakitash, M., Mansouri, L. (2017). Analysis of the Relationship Between University and Industry from the perspective of Marketing Relationships with Structural Equations Approach; *Management Researches*, 10(36), 181-210. doi: 10.22111/jmr.2017.3514
- [25] Rezaeemanesh, B., Sarabi, O., Abbaspour, J. (2019). Study Of Management Stability's Effects On Staff Professionalism Towards An Approach To Meritocracy Target Group. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1398(36), 67-77.
- [26] Nabavi, S., Seydi, M., Erfani, S., Karamzadeh, E. (2018). Strategic model of Islamic Republic of Iran's economic power in the framework of general policies of resistance economy. *National Security*, 8(28), 41-70.
- [27] Fakhrpour, S., Khoshsepehr, Z., Maleki, M. (2018). Presenting a Model to Realize the Resistive Economy in Organizations Using the Invulnerability Theory. *Strategic Management Thought*, 12(1), 123-152.