



## الگوی مقاوم‌سازی تولید در تکانه‌های بحرانی (تحریم):

### مطالعه ای کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد

#### مهدی نظری

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

حسن مهرمنش (نویسنده مسؤل)

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

Email: hasan.mehrmanesh@gmail.com

#### جلال حقیقت منفرد

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

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۱۱ \* تاریخ پذیرش ۹۹/۱۲/۱۶

#### چکیده

هدف این تحقیق ارائه الگوی مقاوم‌سازی تولید در تکانه‌های بحرانی می باشد. رویکرد این تحقیق کیفی بوده و از نظر هدف کاربردی و توسعه ای و از نظر روش، توصیفی-اکتشافی و نظریه ای داده بنیاد است. مطابق با روش تئوری داده بنیاد مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان تولید (مورد مطالعه گروه خودرو سازی سایپا) انجام و بر اساس نمونه گیری نظری تا حد اشباع نظری ادامه یافت. پس از احصا ۱۱۳۱ عبارت کلیدی، ۸۴۱ کد سطح اول، ۱۶۵ کد سطح دوم و ۷۹ مفهوم در مرحله کد گذاری باز، ۳۷ مقوله در کد گذاری محوری و در نهایت مدل پارادایمی در مرحله کدگذاری گزینشی حاصل شد. نتایج تحقیق شامل شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر و پیامدها، مشخص و مهمترین راهبردهای کنش عواملی همچون قرارگیری بیش از اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژی، تولید متناسب با بوم آوری منطقه ای-استانی، اجرای درونی سازی بجای برونسپاری، تغییر پارادایم های فکری در درونزایی و برونگرایی، ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی و ایجاد مرکز تجمیع دانش فنی-صنعتی کشور به عنوان مهمترین عوامل در ایجاد تاب آوری محسوب می گردند.

**کلمات کلیدی:** عدم تولید مقاوم، تکانه‌های بحرانی، نظریه داده بنیاد.

## ۱- مقدمه

امروز مطرح می باشد. این موضوع با ورود به عرصه بسیار حساس کنونی و فشارهای حداکثری بر اقتصاد کشور و نشانه‌روی تولید برای ضربه زدن به اشتغال از سوی دشمنان این مرز و بوم، ضرورت و اهمیت توجه به مقوله "تولید تاب‌آور" را بیشتر از پیش مشخص می نماید. این موضوع را می توان در رهنمودهای مقام معظم رهبری در شعارهای تعیین شده در هر سال مشاهده نمود و می توان 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 به صورت نوآورانه با توجه به وجود خلاء پژوهشی در راستای وجود یک مدل تولید متناسب با شرایط تحریمی، نسبت به ارائه مدل تولید تاب‌آور در شرایط تحریم اقدام شود.

از سال ۱۹۸۰ تاکنون کشور ایران همواره تحریم‌های متعددی را تجربه نموده است و هم‌اکنون مقام‌های دولت آمریکا تحریم‌های اعمال شده علیه ایران را سخت‌ترین و فلج‌کننده‌ترین تحریم‌ها در طول تاریخ تمدن انسان نامیده‌اند. در زمان تحریم بسیاری از پیش فرض‌هایی که برای تولید عنوان شده است تغییر می یابد. به عنوان نمونه واردات مواد اولیه و تکنولوژی با شرایط خاص و بسیار دشوار امکان پذیر می گردد. (Feyzi, Sadeh, Aminisabegh, Ehtesham & Rasi, 2019:2)

## ۲- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی به شمار می آید و از لحاظ قطعیت اطلاعات از نوع پژوهش‌های اکتشافی است و از جنبه هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی می باشد. با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، فرایند مدل سازی (که رویکرد آن به سمت نظریه‌سازی است نه نظریه آزمایی) از روش‌های کیفی برای تدوین نظریه بهره گرفته شده است (Gholipour & Eftekhar, 2017:71)

هدف نظریه پردازی داده بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. (Karbakhsh, Salajegheh & Sheikhi, 2020:136). نظریه داده بنیاد برخاسته از داده‌ها، با رویکردی نظام مند و استقرایی در تلاش است تا به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها بپردازد و یک نظریه را در حوزه‌ای کاربردی توسعه دهد. (Zendehtdel Nobari, Azar, Rahmati, 2018:15). با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، فرایند مدل سازی (که رویکرد آن به سمت نظریه سازی است نه نظریه آزمایی) و نیز مطالعه در محدوده‌ای کوچک با عمق زیاد، از روش‌های کیفی برای تدوین مدل بهره گرفته شده است که روش اصلی آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد و رهیافت "نظام مند" استراوس و کوربین است (Gholipour & Ebrahimi, 2016: 71). روش تحلیل در نظریه داده بنیاد، تعریف مفاهیم و مقوله‌ها و دستیابی به نظریه از طریق کدگذاری است (Olfati, Rangriz & Ahmadi, 2020).

الف) 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 تاکنون ادامه دارد. سیر تکامل نظریه‌های مدیریت تولید و عملیات را در جدول زیر می توانیم مشاهده نماییم.

جدول شماره (۱): روند توسعه مدیریت تولید

تاریخ	نوع توسعه و بهبود در مدیریت تولید و عملیات	بهبود دهنده
۱۷۷۶	تربیت نیروی تخصصی در کار (تخصصی نمودن کارگران)	Adam Smith
۱۷۹۹	ایجاد قطعات قابل تعویض، حسابداری هزینه	Eli Whitney and others
۱۸۳۲	تقسیم کار با مهارت؛ اختصاص دادن شغل به مهارت؛ اصول مطالعه زمان	Charles Babbage
۱۹۰۰	مدیریت علمی و مطالعه کار توسعه یافته؛ تقسیم برنامه ریزی و انجام کار	Frederick W. aylor
۱۹۰۰	مطالعه حرکت‌ها در مشاغل	Frank B. Gilbreth
۱۹۰۱	تکنیک‌های برنامه ریزی برای کارکنان، کارهای ماشینی در تولید	Henry L. Gantt
۱۹۱۵	اندازه‌های اقتصادی برای کنترل موجودی	F.W. Harris
۱۹۲۷	روابط انسانی: مطالعات هاثورن	Elton Mayo

W.A. Shewart	استنتاج آماری به کیفیت محصول اضافه می شود؛ نمودار کنترل کیفیت	۱۹۳۱
H.F. Dodge & Roming	نمونه گیری آماری در کنترل کیفیت، طرح های نمونه برداری و بازرسی	۱۹۳۵
P.M. Blacker.	برنامه های تحقیق عملیاتی در جنگ جهانی دوم	۱۹۴۰
Mauchly and Eckert	محاسبات دیجیتالی	۱۹۴۶
A. Charnes, W.W. Cooper	برنامه ریزی ریاضی؛ مانند برنامه ریزی خطی و فرآیندهای پیش بینی	۱۹۵۱
L. Cummings, L. Porter	رفتار سازمانی؛ مطالعه مداوم افراد در محل کار	۱۹۶۰
W. Skinner J. Orlicky	برنامه های کامپیوتری برای تولید، برنامه های زمان بندی و کنترل MRP	۱۹۷۰
W.E. Deming and J. Juran.	برنامه های کیفیت و بهره وری از ژاپن؛ ربات ها و CAD-CAM	۱۹۸۰
Shawn Burger	تولید در کلاس جهانی شونی برگر اولین کسی بود که در سال ۱۹۸۲	۱۹۸۵
James Womak	تولید ناب	۱۹۹۰
Tai Chi Ohuno and others	تولید چابک	۱۹۹۱
Shima Seik	سیستم تولید بر مبنای KITTING	۲۰۰۹
Wendel Clark	سیستم تولیدی ترکیبی (Hybrid System)	۲۰۱۵

مدیریت تولید از دهه ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ به یک موضوع قابل قبول تبدیل شد. افرادی مانند اف دبلیو تیلور مدیریت خود را با تمرکز بر تکنیک های افزایش بهره وری اقتصادی به پیش می بردند. با شروع دهه ۱۹۷۰ تغییرات گسترده ای در نگاه ها بوجود می آید و آن تاکید بیشتر بر سنتز اطلاعات بجای آنالیز صرف مسائل مدیریتی بود. با ورود کامپیوتر به عرصه تولید دگرگونی های متعدد مشاهده گردید. همچنین با تغییر نگرش به تولید و در راستای بهبود مستمر و بهینه سازی تولید منطبق با خواسته های مشتری مدل تولیدات ناب، چابک و ... گسترش و توسعه یافت. (Stevenson, 2018)

ب) نگاهی گذرا بر مفهوم تحریم

هدف از اعمال تحریم ها ایجاد سختی است یا به عبارت بهتر ایجاد درد و ناکامی، به نوعی که کشور هدف تحریم ها، رفتار خود را تغییر دهد. درد یک نوع تجربه انسانی مشترک است که افراد می توانند از طریق آن، آنچه را تحریم به وجود می آورد، لمس کنند. درد همچنین نشاندهنده نوعی تمایل در طرف مقابل است که بخواهد از این درد اجتناب کند. درد ایجاد اختلالی می کند که بسیاری از افراد می خواهند از آن اجتناب کنند، اما همین درد قابل مدیریت، تحمل و حتی در بلندمدت قابل انطباق پذیری است و حتی می تواند به نفع گیرنده و احساس کننده درد تمام شود. (Nephew, 2017)

قدرت آسیب رساندن یعنی همان قدرت صرف برای تخریب اجسام و دارایی هایی که طرف مقابل برای آنها ارزش قائل است و قدرت وارد آوردن درد و ضرر، خود نوعی قدرت چانه زنی دارد که استفاده از آن خیلی آسان نیست، اما بارها مورد استفاده قرار می گیرد. آسیب زدن برخلاف تصاحب و تصرف با زور به هیچ وجه نامرتبط با منافع دیگران نیست و ارزیابی تحریم کننده مقدار درد و فشاری است که در طرف مقابل به وجود می آورد و باعث انگیزش قربانی در اجتناب از آن درد می شود. (Schilling, 1950)

درگیری های نظامی، آسیب و تلفات برای طرفین ایجاد می کند و نتایج آن کاملاً ملموس است، اما آثار تحریم ها کمتر ملموس و محسوس بوده و اثر تخریبی کمتری دارد. شاید همین مسئله یکی از دلایل جذابیت فراوان تحریم ها به عنوان یک ابزار اعمال قدرت باشد. مطمئناً سیاستمداران و مقامات دولتی بهتر می توانند از زایل شدن یک چهارم تولید ناخالص ملی دفاع کنند تا از دست دادن هزاران نظامی و غیرنظامی در جنگ ها. اما در سطح راهبردی و سیاستگذاری، اعمال درد از طریق تحریم ها هدف یکسانی با عملیات نظامی دنبال می کند و آن ایجاد محرک های یکسان در طرف مقابل است به طوری که طرف مقابل یا مقاومت کند و یا از پا بیفتد. (Nephew, 2017)

ج) اقتصاد مقاومتی و تاب آوری

## جدول شماره (۲): بررسی ادبیات موضوع

مقاله	شرح	فاکتور اصلی
www.khamenei.ir, 2015	پنج اصل مبانی اقتصاد مقاومتی بنابر بیانات مقام معظم رهبری عبارتند از درون‌زایی، برون‌گرایی، مردم‌بنیاد بودن، دانش‌بنیانی و عدالت‌محوری	اصول پایه اقتصاد مقاومتی
Jalili, JamshidLoo & Hajikhani 2017	منظور از اقتصاد مقاومتی واقعی، یک اقتصاد مقاومتی فعال و پویاست، نه یک اقتصاد منفعل و بسته	تعریف اقتصاد مقاومتی
seyf & noorzi 2019	در برخی منابع از اقتصاد مقاومتی تحت عنوان فنریت اقتصادی نام برده شده است. این موضوع به این معنی می‌باشد که اول توانایی جذب شوک را داراست و دوم توانایی اقتصاد برای ایستادگی در برابر آثار این شوک‌ها را دارد	تعریف اقتصاد مقاومتی
Larijani & Hosseini, 2018	اقتصاد مقاومتی بایستی درون‌زا و برون‌نگر باشد. یعنی ضمن گسترش ارتباط تجاری با سایر کشورها، تولید و مصرف در اقتصاد کشور بایستی با تکیه بر توان و ظرفیت‌های داخلی انجام شود.	مولفه‌های اقتصاد مقاومتی
Shamsi Goushki, Ziaiee, Rezghi shirsavar & Mosleh, 2019	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	مقاوم بودن در حوزه اقتصاد مقاومتی
Nabavi, Erfani & Karamzadeh, 2018	نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که می‌بایستی ابتدا در جهت رفع نقاط ضعف اقدام به اصلاح نمود و سپس با محور قرار دادن اقتصاد مقاومتی با استفاده از عوامل واسط و زمینه‌ای، عوامل راهبردی را به مرحله اجرا درآورد.	الگوی راهبردی اقتدار اقتصادی مقاومتی
Fakhrpour, Khoshsepehr & Maleki, 2018	در این مقاله مفهوم شکست‌ناپذیری و توانایی ارتقا و پیشرفت سازمان در شرایط استرس‌زا و آشوبناک تداعی شده است.	شکست‌ناپذیری در اقتصاد مقاومتی
Rezaeemanesh, Sarabi & Abbaspour, 2019	بر ثبات مدیریت در اجرای اقتصاد مقاومتی در حوزه‌های مختلف اشاره دارد و عنوان می‌گردد این امر موجب افزایش توان اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه می‌شود و این دانش انباشته موثر در ارتقای سرمایه انسانی سازمان است.	نقش مدیران در اقتصاد مقاومتی
Khajehpour, Farsijani, Rabieh & Sedaghatparast, 2019	تاب‌آوری سازمانی مفهوم جدیدی است که تمرکزش بر حفظ حیات سازمانی در زمان تغییرات و اختلالات پیش‌بینی نشده است	تعریف تاب‌آوری
Mohammadi Shahroodi, Rahimnia, Malekzade & Khorakian 2019	تاب‌آوری می‌تواند به عنوان توانایی سیستم، برای جذب یا تحمل تغییر، بدون از دست دادن صفات خاص یا رفتارهای مورد انتظار تعریف شود	تعریف تاب‌آوری
Hosseini & jafari, 2019	تاب‌آوری، طبق پژوهش کانتر و سی <sup>۱</sup> در سازمان در یک ساختار سه بعدی 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	مولفه‌های تاب‌آوری

<sup>1</sup> Kantur & Say

<sup>2</sup> Robustness

<sup>3</sup> Agility

<sup>4</sup> Integrity

مؤلفه های تاب‌آوری	تاب‌آوری شامل ضربه‌گیری، سازگاری با تغییر، بقای سازمان در مخاطرات، حفظ قابل قبول در بحران، رهبری بازار هنگام بحران، پویایی سازمان و تجربه رشد می‌باشد	Ghasemi & Valmohammadi, 2018
-----------------------	---	---------------------------------

کدگذاری باز<sup>۵</sup> پس از انجام مصاحبه و با خواندن چندباره‌ی مصاحبه‌های انجام شده آغاز و تا دستیابی به فهمی کلی از مصاحبه ادامه یافت. در کدگذاری محوری<sup>۶</sup>، مفاهیم بر اساس اشتراکات و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار گرفتند. در کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup> (گزینشی)، متغیر اصلی یا فرایند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی، مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار شد. اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده می‌شود (Kazemi, Moghimi & Pourazat, 2019:6). تمام این موارد در قالب شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها، برای ارائه مدل تولید تاب‌آور مطابق با رویکرد نظام مند نظریه داده بنیاد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰) انجام شد. این پژوهش شیوه‌ای است که از داده‌های در دسترس ناشی نمی‌شود بلکه براساس داده‌های حاصل از مصاحبه با مشارکت کنندگان که فرآیند مورد پژوهش را تجربه کرده‌اند ایجاد یا مفهوم‌سازی می‌شود. (Price & Cameron, 2010)

از میان انواع استراتژی‌های نمونه‌گیری در تحقیق کیفی، نمونه‌گیری نظری انتخاب شد (Glaser, Barney; Strauss, Anselm, 1967). نمونه‌گیری نظری<sup>۸</sup>، نوعی نمونه‌گیری غیرتصادفی است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌رساند (Rahmanseresht & Harandi, 2017:37).

در مورد تعداد نمونه نیز مناسب است تعداد مشخصی از ابتدای کار مشخص نشود و بهتر است از قاعده اشباع نظرات، تعداد مشارکت کنندگان را مشخص کنیم (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۸، ۲۲۹) در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق، هدفمند، اکتشافی و مشارکتی با خبرگان استفاده شد (Ghasemi & Valmohammadi, 2018:86) و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و تا رسیدن به "نقطه اشباع"<sup>۹</sup> ادامه یافت (Abdali, godarzi, & sohrabi, 2020:72).

مصاحبه‌شوندگان از گروه خودروسازی سایپا شامل خبرگان حرفه‌ای و علمی با جایگاه‌های ویژه انتخاب شدند. از جمله معیارها و ویژگی‌هایی که بر آن اساس، نمونه‌ها انتخاب شدند، حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا پست ریاست به بالا، آگاهی لازم در حوزه تولید، تحریم و مبانی اقتصاد مقاومتی همچنین حداقل بیش از ۱۵ سال سابقه تحقیق یا کار در حوزه‌های اشاره شده، در نظر گرفته شدند.

پس از مطالعه ادبیات موضوع (کتاب‌ها، مقالات و نشریات و سایت‌های اینترنتی مرتبط)، مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. به منظور انجام مصاحبه با خبرگان، نسبت به تدوین سؤالات کلی مصاحبه اقدام گردید. در واقع سؤالات صرفاً در حکم راهنما و تعیین‌کننده مسیر مصاحبه جهت جمع‌آوری داده‌ها بودند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری انجام شد. در مصاحبه با خبرگان درخواست می‌گردید که خبرگان دیگر را معرفی نمایند و اکثر خبرگان علاوه بر بررسی معیارهای مربوطه، توسط خبرگان دیگر معرفی و تایید گردیده‌اند. پس از مصاحبه با ۲۱ نفر از خبرگان، اشباع نظری حاصل شد و پس از آن نیز جهت صحت‌گذاری موضوع مجدد با مراجعه به ۳ خبره دیگر نیز مصاحبه و مشاوره انجام شد و مشاهده شد امکان اضافه نمودن مطلبی وجود ندارد و اشباع نظری تایید گردید.

<sup>5</sup> Open coding

<sup>6</sup> Axial coding

<sup>7</sup> Selective (Theoretical) coding

<sup>8</sup> Theoretical sampling

<sup>9</sup> Saturation Point

مفهوم روایی به این سوال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد (Khaki, 2011:93). در تعیین روایی پژوهش حاضر شش راهبرد استفاده شد.

جدول شماره (۳): راهبردهای به کارگرفته شده جهت افزایش روایی درونی

راهبرد	شرح راهبرد	میزان و شکل به کارگیری راهبرد در این پژوهش
تعدد روش و منابع جمع آوری داده‌ها	استفاده از روش‌های مختلف و داده‌های مختلف در مرحله جمع آوری داده‌ها	مصاحبه با افراد با تجربه در حوزه تولید و اقتصاد مقاومتی در حوزه‌های مختلف مانند وزارت صمت، گروه صنایع خودروسازی و ...
تأیید مشارکت کنندگان	قابل پذیرش بودن نزد مصاحبه شونده‌گان	یافته‌های این پژوهش برای چهار نفر از مصاحبه شونده‌گان 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 یک ساله جمع آوری شده است.
بررسی سایر پژوهشگران	جمع آوری 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 مشارکت کنندگان در فرآیند پژوهش	در اجرای این پژوهش از مشارکت ۲۱ نفر از حوزه‌های مختلف بهره گرفته شده است.
پیش فرض‌های محقق	روشن بودن مفروضات، گرایش‌ها و جهت گیری نظری محقق	در ابتدای پژوهش گرایش‌ها و جهت‌گیری‌های این پژوهش به وضوح تشریح شده است.

مصاحبه شونده‌گان همگی جزء خبرگان حرفه‌ای (معاونین، مدیران و روسای گروه خودروسازی سایپا و دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر) و خبرگان علمی (اساتید دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی مرتبط با صنعت و دارای مدرک دکتری) بودند همچنین سابقه کاری آنها بالای ۱۵ سال بودند. در کدگذاری باز مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آنها درون داده‌ها کشف می شود (Flint, Manuj, Gammlegareed & Pohlen, 2012).

با توجه به موضوعات مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ابتدا از ۹۳۰ جمله یا عبارت کلیدی عنوان شده توسط مصاحبه شونده‌گان، کدگذاری سطح اول صورت پذیرفت و تعداد ۷۱۱ کد استخراج گردید نمونه جداول کدگذاری سطح اول در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره (۴): کدگذاری سطح اول

کد مصاحبه شونده	عبارات کلیدی مصاحبه‌ها	کد بندی باز سطح اول	کد عبارت
P01	پیشرفت بهبود نیست (در تکنولوژی مصداق دارد)	نبود بقا دروارد نمودن تکنولوژی بدون دانش فنی	R019
P19	مشکل در تبادلات ارزی به دلیل اقتصاد و تحریم	وجود مشکلات مربوط به تبادلات بین المللی ارز	R388
P05	کاهش قدرت خرید مردم در اثر گرانی	کاهش قدرت خرید مشتریان	R075
P05	دارایی‌های بی بازده منقول و غیر منقول	نیاز به مدیریت دارایی‌های بی بازده	R082
P01	عدم تامین مالی برای استخدام‌های جدید	کاهش توان کارشناسی بدلیل عدم جذب	R100
P05	بدلیل تحریم امکان تامین قطعات وجود ندارد	افزایش هزینه‌های تامین در زمان تحریم	R004
P20	جلوگیری از ورود کالاهای مشابه داخلی بعنوان اصل	فرصت داخلی سازی قطعات	R123
P07	ظرفیت از مولفه‌های انعطاف پذیری است	استفاده از ظرفیت مولفه انعطاف پذیری	R257
P02	تغییر تفکر با بلوغ فکری ایجاد می گردد	نیاز به بلوغ فکری	R275
P09	نیاز به کارکنان آموزش دیده با تطبیق پذیری بالا	نیاز به آموزش‌های تطبیق پذیری	R008
P02	توجه به بیمه برای کاهش هزینه‌های ریسک تولید	توجه خاص به بیمه و صنعت بیمه	R332
P11	بقا، نیازمند ثبات تولید و تحویل به موقع محصول	تحویل به موقع گام نخست بقاء	R060

پس از اجرای کد بندی سطح اول تعداد ۷۱۱ جمله از مصاحبه‌ها مستخرج گردید که برخی از آنها دارای تکرار شونده‌گی بودند لذا گویه‌های یکسان در قالب کد گذاری مشخص با میزان فراوانی دسته بندی گردیدند که در زیر نمونه مربوطه مشاهده می گردد.

جدول شماره (۵): نمونه‌ای از استخراج میزان فراوانی کدها

کد عبارت	R123	R143	R352	R001	R078	R482	R124
کد بندی	فرصت	مدیریت	استفاده از فرصت	کمبود	چابک سازی در	استفاده از	نیاز به فروش
سطح اول	داخلی سازی	محدودیت	صادراتی با کاهش	نقدینگی در	حوزه نیروی	سیاست ادغام و	دارایی های
	قطعات	ها	ارزش پول داخلی	جریان	انسانی	هلدینگ	بی بازده
فراوانی	۲۰	۱۳	۱۲	۱۱	۹	۸	۸

پس از مشخص شدن تمامی گویه ها به منظور دستیابی به مفاهیم و اجرای مراحل بعدی، با توجه به تعداد گویه ها اقدام به کدگذاری سطح دوم گردید و در کدگذاری سطح دوم ۱۳۷ کد حاصل شد که در زیر جدول نمونه کدگذاری سطح دوم به همراه کدهای سطح اول تشکیل دهنده مشاهده می گردد.

جدول شماره (۶): نمونه‌ای از کدبندی سطح دوم

کد بندی باز سطح اول (کد عبارت)	کد بندی سطح دوم
آموزش چند جانبه هماهنگ در محیط کار ، خانواده ، جامعه (R481) و برگزاری آموزش های تخصصی مطابق با نیاز دوره تحریم (R1093) و توسعه مهارت های مهندسی با توجه به توسعه شبکه های دانشی داخلی (R800) و نیاز به کارکنان آموزش دیده جهت تطبیق پذیری بالا (R008) و ایجاد آموزش های لازم به تصمیم سازان جهت چگونگی تقابل با شرایط تحریم (R849) و نیاز به توسعه مهارت ، تفکر جهادی و انقلابی گری (R869)	ایجاد مرکز آموزش های علمی ، فرهنگی چندجانبه متناسب با نیازهای دوره تحریم بر مبنای آموزه های اقتصاد مقاومتی و شرایط محدودیت حد
ایجاد بستر مناسب برای دریافت آموزش های مرتبط با تکنولوژی های مورد نیاز (R317) و ایجاد بستر مناسب جهت امکان حضور نفرات آموزش دیده در حوزه تکنولوژی (R316) و ایجاد مرکز آموزش اقتصاد مقاومتی در حوزه تولید (R866) و سرمایه گذاری روی فرایندها، ابزارآلات و آموزش ها (R107)	ایجاد بستر آموزشی متناسب با آموزه های اقتصاد مقاومتی در حوزه های مورد نفوذ
استفاده ازادغام برای ایجاد فرصت کاهش هزینه (R110) و ادغام شرکت های هم راستا (R584) و استفاده از سیاست ادغام و هلدینگ (R482) و ادغام لایه های مدیریت (R309) و ادغام و یا حذف شرکت های زیان ده زیرگروه (R578) و استفاده از سیاست "ادغام عمودی رو به عقب" (R698) و ادغام شرکت های تحقیقات و نوآوری با سایر شرکت های هم گروه (R568) و استفاده از تئوری صرفه به مقیاس با ادغام برخی از شرکت های هم گروه (R333)	ایجاد سازوکارهای لازم برای "ادغام عمودی رو به عقب" و "ادغام افقی"
تاثیرات منفی نرخ ارز ، هزینه های تحریم بر عملکرد مالی شرکت و افزایش قیمت تمام (R093) و افزایش نرخ ارز و گران شدن خودروهای وارداتی (R908) و نیاز به برنامه جامع ارزی (R825) و نیاز به کاهش وابستگی ارزی (R818) و سنجش میزان اطمینان به واردات و ارز تخصیصی (R816) عدم تخصیص ارز دولتی (R932)	تلاطم و آشفتگی در حوزه ارز عامل نوسانات شدید در حوزه های تولید و تکنولوژی و عامل تضعیف مقاومت

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

جدول شماره (۷): نمونه جدول تعیین مفاهیم انتزاعی

کد عبارت سطح اول (فراوانی آن)	کد بندی سطح دوم	مفاهیم
R481(1), R1093(7), R800(1), R008(2), R849(1)	ایجاد مرکز آموزش های علمی، فرهنگی چندجانبه متناسب با نیازهای دوره تحریم بر مبنای آموزه های اقتصاد مقاومتی و شرایط محدودیت حد	ایجاد بستر اجتماعی تبلور آموزه های اقتصاد مقاومتی با ایجاد مرکز
R317(1), R316(2), R866(1), R107(2), R189(4), R358(11), R087(5), R585(3)	ایجاد بستر آموزشی متناسب با آموزه های اقتصاد مقاومتی در حوزه های مورد نفوذ	آموزش های حوزه مقاومت در شرایط تحریم و محدودیت های حد
R257(6), R265(1), R265(1)	مهمترین حوزه انعطاف پذیری و تجدید پذیری ، حوزه نیروی انسانی رشد یافته	

وجود پیوند قوی و مستقیم میان انعطاف پذیری و حوزه مقاومت در عرصه های مختلف تقابل	R260(2), R473(1), R474(4), R257(2),
نیروی انسانی رشد یافته مهمترین حوزه انعطاف پذیری و تجدید پذیری در محدودیت ها و لازمه مقاومت	R878(1), R595(1), R1067(3), R651(1), R913(8), R483(1), R1078(1)
وجود بازار قابل اتکا و پایداری در شرایط تحریم و امکان ایجاد سیستم های بازرگانی چند وجهی	R815(14), R1278(5), R73(3), R231(2)

از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می شود که عنوان مقوله به خود می گیرد. این شیوه مستمر مقایسه مفاهیم با یکدیگر را شیوه تطبیقی مستمر نامیده اند. در این گام مفاهیم استخراج شده در قبل با یکدیگر مقایسه شده و به مقوله هایی که با هم تناسب دارند، ایجاد گردید (Asadi, Kushki Jahromi, Banshi & Sadeghi, 2020: 21). در مجموع ۳۲ مقوله استخراج گردید که نمونه آن در جدول زیر قابل ملاحظه می باشد.

جدول شماره (۸): نمونه جدول تعیین مقوله ها از مفاهیم

مقوله	مفاهیم
تحریم ۴۰ ساله در حوزه منطقه و جهان تأمین، اعتماد سازی و حذف واسطه گری ایجاد پل ها و کانال های مالی خلاقانه مانند یا صرافی های شبکه ای و بیت کوین با کشورهای دوست	تحریم ۴۰ ساله در حوزه منطقه و جهان، تجربه ای بزرگ در راستای پرورش شرکای تجاری در حوزه تأمین، اعتماد سازی و حذف واسطه گری ایجاد پل ها و کانال های مالی خلاقانه مانند یا صرافی های شبکه ای و بیت کوین با کشورهای دوست
تغییر پارادایم فکری در وابستگی به خارج و فرصت ایجاد پلت فرم ملی مشترک و همراستا نمودن مشتری نهایی از جمله عوامل بقاء	افزایش قیمت خودروهای خارجی فرصت ایجاد پلت فرم ملی مشترک جهت افزایش تیراژ تولید تغییر پارادایم فکری در وابستگی به خارج در اجرای طرح های ایجاد و تغییر نگاه به انتخاب الگو آگاه سازی مشتری نهایی در خصوص ترجیحات محصولات ایرانی و گسترش و یکپارچه سازی خدمات پس از فروش عامل تأمین مالی و بقاء
غلبه بر رزونانس میان عدم تأمین مواد و دسترسی به تکنولوژی و استفاده از فرصت های اعتباری و استحقاق وارداتی مانند خودروهای CBU	وجود رزونانس میان عدم تأمین مواد پشتیبان و دسترسی به تکنولوژی و نیاز به افزایش بهره وری مقیاس برون گرایی و استفاده از فرصت های ارتباطی با حوزه های خارج تحریم مانند خودروهای CBU توسعه زنجیره تأمین خدمات در حوزه مهندسی و سایپا یدک هدایت اعتبار، استحقاق وارداتی
مبارزه با رانت، اصلاح ساختار مالکیتی - مالی، بازنگری در برخی استانداردها مطابق با شرایط محدودیت های مقاومتی لازمه سیاست گذاری کلان در راستای داخلی سازی	کاهش رانت خواری در حوزه توزیع محصول با مکانیزم های کنترلی اصلاح ساختار مالکیتی - مالی جهت افزایش استقلال در حوزه مدیریت ارشد نیاز به ایجاد، استقرار و تسری سیاست کلان برای صنعت خودروسازی در راستای داخلی سازی نیاز به بازنگری در استانداردها متناسب با شرایط محدودیت های مقاومتی و طراحی سطوح جدید نیاز به تحلیل سیاست های خارجی در خصوص تحریم ها و نحوه صادرات

بر حسب فرآیند روش گراند تئوری پس از تعیین مقوله ها نسبت به دسته بندی مقولات در قالب دسته های شش گانه شرایط علی، پدیده اصلی، بستر یا زمینه، راهبرد کنش، شرایط مداخله گر و پیامد اقدام گردید. در واقع ضمن مشخص نمودن ارتباط بین ۳۴ مقوله شناسایی شده، مدل پارادایمی طراحی شد که در ادامه مطابق با جدول زیر به این دسته بندی ها اشاره می گردد.

شرایط علی: عوامل و رویدادهایی هستند که الزام توجه به تولید تاب آور در شرایط تحریم را بیان می نمایند.

جدول شماره (۹): شرایط علی

مقوله	محور
بازار مصرف ۸۰ میلیونی آماده سرمایه گذاری های ملی با حاشیه سود متعارف	شرایط

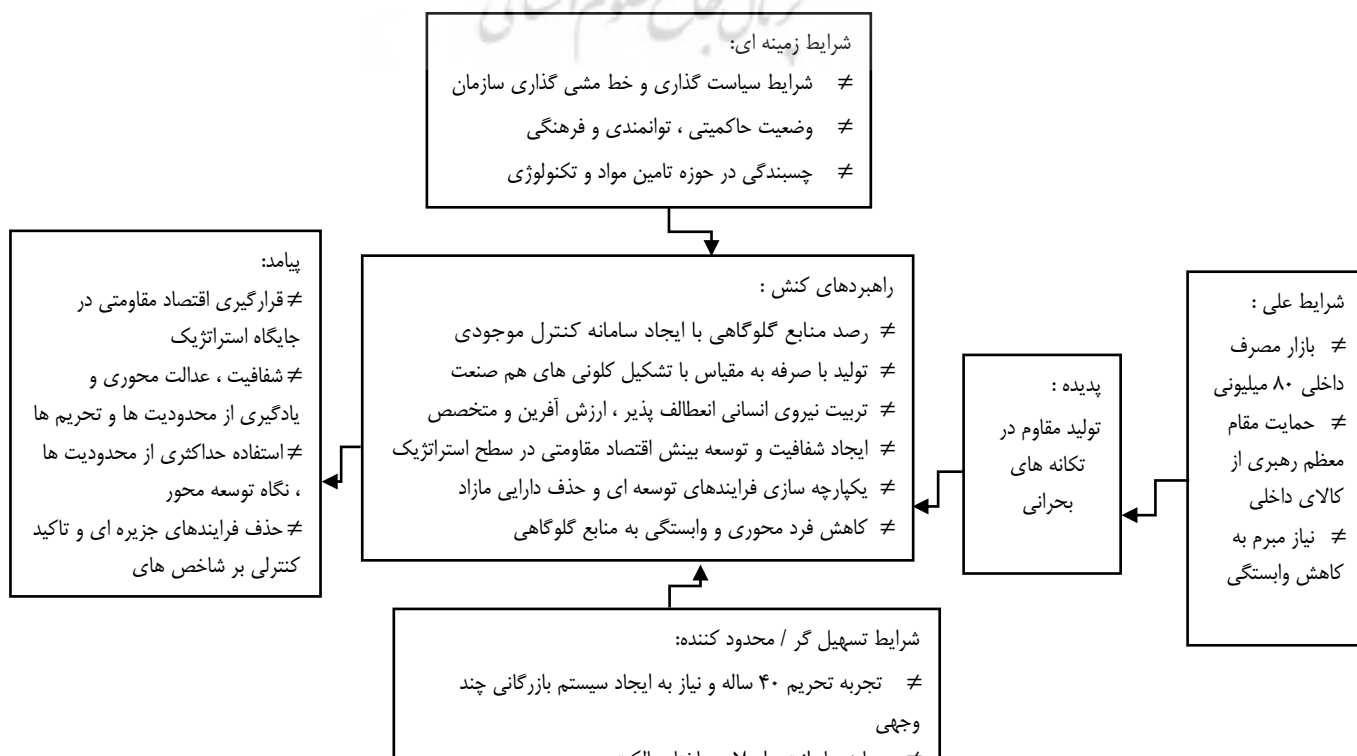


علی	تهدید در حوزه تامین منابع مالی و درخواست جبران خسارات دیون حمایت رهبری از کالای داخلی و فرصت گذار از مونتاژکاری با داشتن تجربه همکاری با شرکت های جهانی نیاز به توانمندی در حوزه طراحی و تولید قطعات جهت کاهش سطح وابستگی افزایش قیمت ، پایین آمدن کیفیت و تاخیر در اجرای تعهد و کاهش تعلق سازمانی
≠	پدیده: رویدادی اصلی در تولید تاب آور در شرایط تحریم می‌باشد که می‌بایست کنترل گردند. در این پژوهش "تولید تاب آور در شرایط تحریم" به عنوان پدیده اصلی می باشد.
≠	شرایط زمینه ای : مجموعه ویژگی‌های مربوط به تاثیر عوامل مختلفی می باشند که در تولید تاب آور تأثیرگذار است. جدول شماره (۱۰): شرایط زمینه ای
محور	مقوله
شرایط زمینه‌ای	تاثیر مستقیم شخص مدیرعامل بر رینبرندینگ و توانمندسازی شرکت های گروه و ایجاد تفاوت در راهبردها تبدیل کاهش تولید از تهدید به فرصت در خط مشی‌گذاری های سازمان با تکیه بر توان دانش بنیان‌های داخل گسترش امور فرهنگی حوزه مقاومت و شناسایی گلوگاه های تولید با توجه به فشارهای دشمنان به آنها وجود وابستگی و چسبندگی به برندها و منابع تامین قبلی در حوزه تجهیزات و تکنولوژی در قراردادهای منعقدشده وجود شبکه گسترده ، مستحکم و توانمند جهت ایجاد ارزش افزوده در حوزه تولید و خدمات
≠	شرایط محدود کننده/ تسهیل گر : عوامل برونی است که بر تولید تاب آور در شرایط تحریم تأثیر دارد. جدول شماره (۱۱): شرایط محدود کننده/تسهیلگر
محور	مقوله
شرایط محدودکننده/ تسهیلگر	تحریم ۴۰ساله ایران تجربه ای بزرگ در راستای ایجاد شبکه های تجاری غیررسمی در حوزه تامین فرصت ایجاد پلت فرم ملی مشترک ، تغییر پارادایم فکری در وابستگی به خارج و همراستایی مشتری نهایی غلبه بر رزونانس میان عدم تامین مواد و دسترسی به تکنولوژی با برون گرایی و استفاده از فرصت های اعتباری مبارزه با رانت، نیاز به بازنگری در برخی استانداردها مطابق با شرایط محدودیت های مقاومت تحلیل سیاست خارجی حوزه تحریم جهت صادرات، وجود تقاضای انباشته داخلی عاملی در امکان ایجاد بازرگانی چند وجهی پیامد: اهداف اساسی است که در صورت ایجاد تولید تاب آور در شرایط تحریم، محقق می گردد. جدول شماره (۱۲): پیامدها
محور	مقوله
پیامد	بازآفرینی وجهه سایپا با ایجاد درک مشترک از شرایط تحریم میان مشتری و تولید کننده استفاده حداکثری از محدودیت ها با حذف فرایندهای جزیره ای و تاکید کنترلی بر شاخص های هزینه و زمان امکان استفاده بهینه از اعتبار اجتماعی برندهای ایرانی جهت پیشگیری از انحصار و ایجاد بازارهای جدید قیمتی ایجاد نقشه جامع پیشرفت صنایع قطعه ساز و بومی سازی موثر جهت طراحی پلت فرم های داخلی تغییر پارادایم تفکرمدیران به سمت محدودیت یابی و ایجاد راه حل های خلاقانه عدالت محوری ، شفافیت و یادگیری از محدودیت های درونی (نگرشی ذهنی) و برونی (بازار و...) شفاف سازی و وحدت رویه درحوزه های مالی و قیمت گذاری قرارگیری اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژیک و ایجاد نگاه توسعه و رشد در حوزه های تحریمی
≠	راهبردهای کنش: عوامل مؤثر بر بوجود آمدن تولید تاب آور که در شرایط فعلی دارای محدودیت های متعدد می باشد. جدول شماره (۱۳): راهبردهای کنش
محور	مقوله
راهبرد کنش	استفاده از صرفه تولید به مقیاس با توجه به تشکیل کلونی های هم صنعت و درونسپاری پروژه ها ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی جهت پیاده سازی مبانی اقتصاد مقاومتی و استفاده از دانش تجمیع شده و انتشار آن در تمام لایه های

سازمانی همچنین کاهش فرایندهای فرد محور
نیروی انسانی رشد یافته مهمترین حوزه انعطاف پذیری ، تجدید پذیری و ایجاد جریان ارزش جهت بقا
توسعه سرمایه های انسانی با ایجاد فرهنگ سرآمدی ، جهادگری ، تخصص گرایی در حوزه گلوگاهی
ایجاد کلونی های مشارکتی درونزا و برونگرای دانش بنیان جهت تغییر پارادیم هاو اجرای فعالیت جهادی
ایجاد مرکز ارتباطی مردم بنیاد جهت تولی گری امور حوزه های فرهنگ مقاومت
ایجاد قوانین در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی مانند رصد منابع گلوگاهی با ایجاد سامانه کنترل موجودی
توسعه بیش اقتصاد مقاومتی متناسب با بوم آوری منطقه و قرار گیری آن در جایگاه استراتژی
سرعت یادگیری، چندوجهی بودن و ایجاد تناسب میان موارد کیفی و کمی و نظارت موثر
ایجاد شفافیت ، به عنوان یک اصل مستحکم از شروع فروش تا خدمات پس از فروش
وابستگی و چسبندگی به برندها و منابع تامین قبلی در حوزه تجهیزات و تکنولوژی
اجرای سیاست های مقاومتی در حوزه های گلوگاهی مانند سطح اتوماسیون، تعدیل استانداردهای ورودی
استفاده از لابی های فرهنگی بین المللی جهت ایجاد پیمان های چند جانبه در خصوص منابع گلوگاهی
یکپارچه سازی فرایندهای توسعه ای و حذف دارایی های بی بازده در سطح گروه

برای یکپارچه سازی و ارائه الگوی مدل تاب آور تولید در شرایط تحریم ، پس از شناسایی مقوله مرکزی و ربط دادن سایر مقوله ها در قالب پارادایم نظام مند نظریه سازی داده بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن مقوله ها اقدام شد و درنهایت الگوی نهایی پژوهش به دست آمد. با توجه به مدل حاصل، جهت تحقق پدیده اصلی یعنی تاب آوری تولید در شرایط تحریم می بایست راهبردهای کنش اعم از استفاده مناسب از صرفه به مقیاس با تشکیل کلونی های هم صنعت، ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی و مرکز آموزش در حوزه مقاومت، تربیت نیروی انسانی انعطال پذیر ، ارزش آفرین و متخصص همچنین کاهش فرد محوری و وابستگی به منابع گلوگاهی استفاده گردد البته در این مسیر می بایست به شرایط زمینه ای مانند وضعیت حاکمیتی ، توانمندی و فرهنگی در شرکت ، چسبندگی در حوزه تامین مواد و تکنولوژی همچنین شرایط گذاری و خط مشی گذاری سازمان توجه ویژه داشت چراکه این عوامل به همراه عوامل محدود کننده و تسهیلگر مانند تجربه تحریم ۴۰ ساله و نیاز به ایجاد سیستم بازرگانی چند وجهی ، مبارزه با رانت ، اصلاح ساختار مالکیتی ، غلبه بر رزونانس میان عدم تامین مواد اولیه و تکنولوژیک می تواند تاثیرات بسزایی در تحقق تاب آوری تولید داشته باشد و در صورت تحقق این مهم می توانیم به شفافیت، عدالت محوری و یادگیری از محدودیت ها و تحریم ها، نگاه توسعه محور، افزایش اعتبار برندهای داخلی با ایجاد وحدت رویه در حوزه های تامین تحویل و قیمت گذاری به عنوان پیامدهای اجرای مدل دست یابیم.

شکل شماره (۱): مدل پارادایمی تولید مقاوم



د) تعیین اعتبار الگوی نظری (اعتبار سنجی کیفی)

استراس و کوربین هفت سؤال را به منزله معیارهایی درباره اساس تجربه در مطالعه مطرح می‌کنند که نحوه پاسخ‌گویی به آنها معیاری برای ارزیابی است. پژوهشگر از نگاه خود به سؤالات ارائه شده در این الگو پاسخ می‌دهد. Strauss & Corbin (1990).

آیا مفاهیم به وجود آمده اند (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 به طور منظم (سیستماتیک) به یکدیگر مربوط‌اند؟ مفاهیم استخراج شده با یکدیگر در ارتباط بوده‌اند. از این رو، کنار هم گذاشتن آنها، مقوله‌ها را شکل داده است. ۷۹ مفهوم که خود ۳۷ مقوله را شکل داده‌اند، اساس شکل‌گیری نظریه زمینه‌ای شده‌اند.

آیا ارتباط‌های (اتصالات) مفهومی زیادی وجود دارند؟ آیا مقولات، خوب گسترش یافته‌اند؟ و آیا غلظت مفهومی دارند؟ استفاده از پارادایم یا مدل الگویی کمک کرده است تا ارتباط‌هایی بین مفاهیم و مقوله‌ها برقرار شود و گسترش آنها شکل بگیرد. مجموعه مقوله‌های استخراج شده از مفهوم‌ها در شش دسته قرار گرفته‌اند. تلاش شده است مفاهیم و مقوله‌ها از غلظت مفهومی کافی برخوردار باشند و برای توصیف هر کدام نمونه کدهای مرتبط آورده شود.

آیا تنوع زیادی درون نظریه تعبیه شده است؟ گردآوری داده‌ها از منابع متفاوت کمک کرده است تا تنوع در نظریه لحاظ شود. در واقع ایجاد ۳۷ مقوله خود مبین تنوع در نظریه می‌باشد.

آیا شرایط وسیع تری 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. مواردی که از طریق مصاحبه ممکن نبوده‌اند، با گردآوری اسناد و متون تهیه شده‌اند.

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. ارائه نظریه زمینه محور به این دو شکل، ارتباطی منسجم ایجاد و مجموعه آنها را معنادار می‌کند.

### ۳- نتایج و بحث

از آنجا که بر اساس مطالعه پیشینه موضوع، مدل جامعی در ادبیات تحقیق در خصوص تولید مقاوم در تکانه‌های بحرانی مانند شرایط تحریم وجود نداشت، لذا با استفاده از اصول گراند تئوری نسبت به ایجاد مدل اقدام شد. در مدل تدوین شده به منظور ارائه مدل تاب آور تولید، سعی گردید عوامل تأثیرگذار در این خصوص به شش دسته تقسیم شوند. در ابتدای امر مقوله محوری و پدیده اصلی، تولید تاب آور، شناسایی شد و عوامل ایجادکننده آن مشخص گردید. سپس راهبردهای کنش به منظور دستیابی به تولید تاب آور، مشخص شده و عوامل تأثیرگذار بر آنها شامل عوامل زمینه‌ای و عوامل واسطه‌ای که با عنوان عوامل مداخله‌گر/تسهیل‌گر در این پژوهش به کار رفته است، شناسایی گردید. همچنین در انتها انتظارات و پیامدهای مثبت حاصل از ایجاد بهبود تولید مشخص گردید. نتایج این تحقیق به خوبی می‌تواند خلاء مطالعات فعلی در زمینه نحوه ایجاد تولید تاب آور در

شرایط فعلی را پوشش دهد. نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که عواملی همچون تولید با صرفه به مقیاس با تشکیل کلونی های هم صنعت، تربیت نیروی انسانی انعطالف پذیر، ارزش آفرین و متخصص، ایجاد شفافیت و توسعه بینش اقتصاد مقاومتی در سطح استراتژیک، یکپارچه سازی فرایندهای توسعه ای و حذف دارایی مازاد، کاهش فرد محوری و وابستگی به منابع گلوگاهی، به عنوان مهمترین راهبردهای کنش می باشند. با توجه به بررسی ادبیات موضوع در جدول شماره (۲) و مقایسه تحقیقات صورت گرفته با تحقیق حاضر مشاهده می گردد نتایج حاصل شده در این تحقیق با تحقیقات گذشته خود، همراستا بوده و دارای همسوئی می باشند.

در خصوص نوآوری در تحقیق حاضر می توان به موارد اصلی شامل قرارگیری بینش اقتصاد مقاومتی در جایگاه استراتژی، ایجاد مرکز تربیت مدیران جهادی، اجرای درونی سازی بجای برون سپاری و تولید مطابق با بوم آوری منطقه ای استانی اشاره نمود. در تحقیق حاضر یکی از محدودیت های تحقیق قلمرو مکانی بود به این معنی که در این تحقیق تنها از شرکت های گروه خودروسازی سایپا که در شهر تهران مستقر بودند استفاده شد و امکان حضور در سایر شرکت های خارج از این محدوده میسر نگردید. همچنین محدودیت دیگر محقق محدودیت زمانی در بررسی و دستیابی به سایر تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده بود. لذا به سایر محققین با توجه به محدودیت های تحقیق، پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی سایر شرکت های گروه خودروسازی در خارج از تهران و یا گروه های هم صنعت در مقاطع زمانی دیگر نیز انجام شود و با نتیجه تحقیق حاضر مقایسه گردد همچنین در راستای هر یک از عوامل مشخص شده در مدل، موارد زیر به تفکیک هر حوزه پیشنهاد می گردد:

جدول شماره (۱۳): پیشنهادات به تفکیک هر حوزه

عوامل	پیشنهادات
حوزه شرایط علی	در شرکت های تولیدی برای کاهش وابستگی و تاب آور شدن تولید می بایست به بازار مصرف داخلی ۸۰ میلیونی داخل همچنین حمایت مقام معظم رهبری از کالای ایرانی اتکاء نمود.
حوزه شرایط زمینه ای	با ایجاد تغییرات در شرایط سیاست گذاری، خط مشی گذاری، وضعیت حاکمیتی و فرهنگی در سازمان ها می توان از چسبندگی در حوزه تامین مواد و تکنولوژی به برندهای مشخص خارجی جلوگیری نمود و راه استفاده از تولیدات میانی داخلی و افزایش عمق داخلی سازی را ارتقاء بخشید.
حوزه شرایط محدودکننده / تسهیلگر	جهت غلبه بر رزونانس میان عدم تامین مواد اولیه و تکنولوژیک در زنجیره تامین می بایست ابتدا مبارزه با رانت و اصلاح ساختار مالکیتی در شرکت های تولیدی انجام گردد. وجود تقاضای انباشته و پایدار داخلی و تجربه تحریم ۴۰ ساله نیز می تواند به عنوان راهگشاری ایجاد یک سیستم بازرگانی چند وجهی در این زمینه یاری گر باشد.
حوزه راهبردهای کنش	تربیت نیروی انسانی و مدیران انعطالف پذیر، ارزش آفرین، متخصص و جهادی می تواند در مرکز تربیت مدیران جهادی در شرکت های تولیدی انجام گردد. جهت حصول این امر می بایست مراکز تربیت مدیران جهادی در حوزه های هم صنعت ایجاد گردد. تحقق این موضوع می تواند با توسعه افراد با قابلیت های مقابله با تکانه های بحرانی مانند تحریم به شکوفایی حوزه منابع انسانی و سایر منابع سازمان و عبور از آن منجر گردد.
حوزه پیامد	ایجاد شفافیت و توسعه بینش اقتصاد مقاومتی در سطح استراتژیک می بایست در سازمان های تولیدی به عنوان اصل راهبردی در سطوح تصمیم گیری لحاظ گردد. بر اساس اصول درون زایی، برون گرایی و دانش بنیانی سطوح راهبردی سازمان ها تعیین گردد.

#### ۴- منابع

1. Abdali, A., Godarzi, G., Sohrabi, T. (2020). Validation the intelligence Model of Petrochemical Industry Parent Co., *Industrial Managemnt Journal*, 15(51), 67-82.
2. 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.
3. Artinian, B. M., Giske, T., & Cone, P. H. (2009). Glaserian grounded theory in nursing research: Trusting emergence: *Springer Publishing Company*

4. Davari, Ali , Rezazade, Arash. (2013). *Structural equation modeling with PLS software*. Jihad-e-Daneshgahi Publishing Organization, Tehran, Iran.
5. Denzin, N. (2007). *Grounded theory and the politics of interpretation*. The Sage Handbook of Grounded Theory (London: Sage, 2007), 454-471.
6. Rahmanseresht, H., Harandi, A. (2017). Designing Corporate Governance Strategic Control Model with using Classic Grounded Theory Strategy. *Management Researches*, 10(37), 29-58. doi: 10.22111/jmr.2017.3677
7. 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.
8. Feyzi, A., Sadeh, E., Aminisabegh, Z., Ehtesham Rasi, R. (2019). Identification of Resistance Economics Components in Resiliency Supply Chain of Iranian Automotive Industry, *Industrial Managemnt Journal*, 14(49), 1-18.
9. 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
10. 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
11. gholipor, A., etkhar, 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. Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1967), the discovery of grounded theory, London: Weidenfeld and Nicholson.
13. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Sociology Press. The Sociology Press; 1st edition (June 1, 1978).
14. 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
15. Jalili, H., Jamshid Loo, R., Hajikhani, A. (2017). Analysis of Human Resources Productivity in the Industrial Sector According to the Resistive Economy Approach. *Industrial Managemnt Journal*, 12(41), 119-132.
16. Khaki, Gholamreza. (2011). *Grandi Research Methods in Management*. Bazetab Foujan Publications.
17. Karbakhsh Ravari, H., Salajegheh, S., Sheikhi, A. (2020). Providing an practical model of contractor selection and prioritization in project - based companies (Case Study: MAPNACompany). *Industrial Managemnt Journal*, 14(49), 133-146.
18. Kazemi, Moghimi and Pourazat. (2019). Identify dynamic capabilities in the pharmaceutical industry using foundation data theory. *Management Futurism*, 30, 1-11.
19. Khajehpour, M., Farsijani, H., Rabieh, M., Sedaghatparast, E. (2019). Components of Organizational Resilience in Iranian Banking Industry. *Management Researches*, 12(45), 135-158. doi: 10.22111/jmr.2019.28475.4415
20. Larijani, Saeed, Hosseini, Seyed Shamsuddin. (2018). Assessing the effect of tariff policies on the volume of trafficking in Iran and providing solutions to counter it in the direction of a resilient economy. *Quarterly Journal of National Defense Strategic Management Studies*, 2 (8), 183-212.

21. Maarefi, M., Asadollah, H., Hasanpour Qorughchi, E. (2020). Presenting Content Marketing Model Based on Grounded Theory (Case Study: Fars Province Tourism Industry). *Industrial Managemnt Journal*, 15(51), 156-175.
22. Mohammadi Shahroodi, H., Rahimnia, F., Malekzade, G., Khorakian, A. (2019). Presentation of Organizational Resilience Pattern in Manufacturing Companies with Using the Grounded Theory Approach. *Management Researches*, 12(43), 111-134. doi: 10.22111/jmr.2019.4745
23. 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.
24. Nephew, Richard. (2018). *The Art of Sanctions A Look Inside*. New York: Columbia University Press.
25. Olfati, J., Rangriz, H., Ahmadi, K. (2020). Modeling of industrial cooperatives companies development using structural equation (Case Study: social welfare and cooperative ministry). *Industrial Managemnet Journal*, 15(52), 125-139.
26. Price, Deborah and Cameron Sheila. (2010). *Business Research Methods, a Practical Approach*. *Institute of Personnel and Development*, the Broadway, London
27. Strategic Control Model with using Classic Grounded Theory Strategy. *Management Researches*, 10(37), 29-58. doi: 10.22111/jmr.2017.3677
28. 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.
29. seyf, A., noorozi, M. (2019). The Role and Impact of Institutions on Implementation of Overall Resistance Economy Policies. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(11), 35-66.
30. 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
31. 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
32. Schilling, Thomas (1950) *Weapons and Influence*
33. Stevenson William , Irwin , Mc Graw – Hill , *Production/ Operations Managemen* (2018)
34. Strauss, A. & Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publication
35. Zendeudel Nobari, B., Azar, A., Rahmati, M., Kazerooni, M., Ghasemi, A. (2018). Identifying National effective parameters in ERP Implementation Risk Factors in Iran by Multi Grounded Approach. *Management Researches*, 11(41), 5-28. doi: 10.22111/jmr.2018.4376.

### **Pattern of production resilience in critical shocks (sanction):**

## A qualitative study based on grounded theory

**Mehdi Nazari**

PhD Candidate of industrial management, faculty of Management, Islamic Azad University, Central Branch, Tehran, Iran.

**Hasan Mehrmanesh** (Corresponding Author)

Assistant Prof. Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Branch, Tehran, Iran.

Email: [hasan.mehrmanesh@gmail.com](mailto:hasan.mehrmanesh@gmail.com)

**Jalal Haghghat Monfared**

Assistant Prof. Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Branch, Tehran, Iran.

### Abstract

Although there is general agreement on the effect of sanctions on production, so far no model has been proposed for production that meets the conditions of the sanctions. In this research, a model of production resilience in critical shocks was presented. The approach of this research is qualitative and in terms of practical and developmental purpose and in terms of method, descriptive-exploratory and data theory. In accordance with the data theory method of the foundation, semi-structured interviews were conducted with production experts (studied by Saipa Automotive Group) and continued until the theoretical saturation based on the snowball technique. After counting 1131 key phrases, 841 first level code, 165 second level code and 79 concepts in open coding stage, 37 categories in axial coding and finally paradigm model in selective coding stage were obtained. The results of the research include causal, contextual, intervening conditions and consequences, specific and most important strategies for acting on factors such as placing the vision of resistance economy in the position of strategy, production appropriate to regional-provincial ecology, implementation of internalization instead of outsourcing, changing intellectual paradigms. Internalization and extraversion, the establishment of a training center for jihadi leaders and the establishment of a center for the accumulation of technical-industrial knowledge in the country are considered as the most important factors in creating resilience.

**Keywords:** Resistant Production, Critical shocks, Grounded Theory.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی