



Developing a Policy Implementation Strategy Model of the Ministry of Industry, Mine and Trade in the Automotive Industry based on Knowledge Application¹

Abolfazl Mohsenipour

Ph.D. Student of Public Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. mohsenipour.a1@gmail.com

Mehrdad Matani

Assistant Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran (**Corresponding author**). matani.mehrdad@yahoo.com

Yousef Gholipour Kanani

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. gholipourkanani@yahoo.com

Asadollah Mehrara

Assistant Professor, Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. mehrara_a@yahoo.com

Abstract

Objectives: Today, automotive industries have turned to scientific achievements to apply organizational knowledge but facing shortcomings in the process, among which we can point out the lack of attention to the work experience and skills of experienced people. In the current changing and uncertain conditions, the Ministry of Industry, Mine, and Trade (MIMT) must expand its tangible and intangible resources and organizational knowledge so that it can respond to environmental changes. Therefore, they can achieve macro and long-term goals if they have a written strategic plan. The current research aims to present a strategy model for the implementation of the policies of MIMT in the automotive industry based on infrastructure factors and knowledge capabilities. The automobile industry has always been a factor of economic growth in the world economy and has taken a significant part of the added value of many advanced and emerging countries.

Methods: The population was automotive industry managers with expertise in knowledge management and executive managers. Using targeted snowball sampling, 20 people were considered as samples. Data was collected using a semi-structured interview tool. Based on empirical observation and library studies, the strategic model of policy implementation was identified. 72 criteria were divided into 24 categories and finally 6 core codes of the database model, and finally, a qualitative model was presented using the database model.

1. **Received:** 2021-10-23 ; **Revised:** 2021-12-16 ; **Accepted:** 2022-01-05 ; **Published online:** 2022-09-11
DOI: 10.22091/stim.2023.2372

© The Author(s).

Published by: University of Qom.

This is an open access article under the: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



Results: Results show that the automotive industry, as a mother industry with a medium level of technology, is considered one of the drivers of the country's industry, mining, and trade sector and is among the priority and selected industries in the production and trade sector in order to achieve the goals. It is included in the country's vision document. According to the executive policies determined in this industry, especially the policies of focusing on the quality and reducing the finished price of the products, along with the increase in production and also the improvement of the business environment for direct foreign investments and joint ventures with companies with world-renowned brands. It seems that the automotive industry of the country can present its products in the selection basket of buyers at the international level.

Conclusions: The automotive industry has a significant role in Iran's economy due to its wide connection with other industries, high production, and employment generation. Therefore, it is very essential to improve policy-making and strategizing in this industry. The characteristics of knowledge and learning bring a new strategy creation methodology. The automotive industry can identify the application of knowledge in the implementation of organizational policy as a factor of superiority in the competitive market.

Keywords: strategic model, policymaking, automotive industry, application of knowledge, Ministry of Industry, Mine, and Trade.



مدل راهبرد اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو مبتنی بر کاربست دانش^۱

ابوالفضل محسنی‌پور

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.
mohsenipoor.a1@gmail.com

مهرداد متانی

استادیار، گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران (نویسنده مسئول).
matani.mehrdad@yahoo.com

یوسف قلی‌پور کنعانی

استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران.
gholipourkanani@yahoo.com

اسدالله مهرآرا

استادیار، گروه مدیریت، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. mehrara_a@yahoo.com

چکیده

هدف: امروزه صنایع خودروسازی برای به‌کارگیری دانش سازمانی، به دستاوردهای علمی روی آورده‌اند. اما در این فرایند با کاستی‌هایی روبه‌رو هستند که ازجمله آن‌ها می‌توان به عدم توجه به تجربیات کاری و مهارت‌های افراد باتجربه اشاره کرد. در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی، وزارت صمت باید منابع ملموس و ناملموس و دانش سازمانی خود را گسترش داده تا بتواند به تغییرات محیطی پاسخ دهند. لذا، در صورتی می‌تواند به اهداف کلان و بلندمدت دست یابد که برنامه راهبردی مدونی داشته باشند. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل راهبرد اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو مبتنی بر عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی است. صنعت خودرو در اقتصاد جهانی همواره عامل رشد اقتصادی بوده و بخش قابل توجهی از ارزش‌افزوده بسیاری از کشورهای پیشرفته و نوظهور را به خود اختصاص داده است.

روش: جامعه پژوهش حاضر مدیران صنعت خودروسازی با تخصص مدیریت دانش و مدیران اجرایی بودند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند گلوله برقی ۲۰ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

۱. **پژوهش حاضر برگرفته از:** رساله دکتری ابوالفضل محسنی‌پور، با عنوان: بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو و ارائه الگوی مناسب، ارائه شده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر است.

استناد به این مقاله: محسنی‌پور، ابوالفضل؛ متانی، مهرداد؛ قلی‌پور کنعانی، یوسف؛ مهرآرا، اسدالله (۱۴۰۱). مدل راهبرد اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو مبتنی بر کاربست دانش. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۸(۳)، ص ۱۲۱-۱۴۶. DOI: 10.22091/stim.2022.7501.1678

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۰/۰۹/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۰۵؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

ناشر: دانشگاه قم
© نویسندگان.

با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته نیز به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. براساس مشاهده تجربی و مطالعات کتابخانه‌ای، شناسایی مدل راهبردی اجرای خطمشی‌ء انجام شد. ۷۲ معیار در ۲۴ مقوله و در نهایت ۶ کد محوری دسته‌بندی مدل داده‌بنیاد، بخش‌بندی شده و در نهایت مدل کیفی با استفاده از مدل داده‌بنیاد ارائه گردید.

یافته‌ها: براساس نتایج به‌دست آمده، صنعت خودرو به عنوان یک صنعت مادر با سطح فناوری متوسط، از پیشران‌های بخش صنعت، معدن و تجارت کشور به‌شمار می‌رود و در زمره صنایع اولویت‌دار و منتخب در بخش تولید و تجارت در راستای تحقق اهداف مندرج در سند چشم‌انداز کشور محسوب می‌گردد. با توجه به سیاست‌های اجرایی تعیین‌شده در این صنعت، به‌طور اخص سیاست‌های تمرکز بر کیفیت و کاهش قیمت تمام‌شده محصولات، توأم با افزایش تولید و نیز بهبود فضای کسب‌وکار در جهت سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی و مشترک با شرکت‌های دارای نام و نشان تجاری معتبر جهانی، به نظر می‌رسد صنعت خودروی کشور بتواند محصولات خود را در سبد انتخاب خریداران در سطح بین‌المللی ارائه نماید.

نتیجه‌گیری: صنعت خودرو به دلیل ارتباط گسترده با دیگر صنایع، میزان تولید و اشتغال‌زایی بالا، نقشی پررنگ در اقتصاد ایران دارد. از این‌رو بهبود سیاست‌گذاری و راهبردپردازی در این صنعت بسیار حائز اهمیت است. ویژگی‌های دانش و یادگیری، یک روش‌شناسی ایجاد راهبرد جدید، به همراه دارد. صنعت خودروسازی می‌تواند کاربست دانش در اجرای خطمشی‌ء سازمانی را به‌عنوان عامل برتری در بازار رقابتی شناسایی کند.

کلیدواژه‌ها: مدل راهبردی، خطمشی‌ء‌گذاری، صنعت خودرو، کاربست دانش، وزارت صمت.

۱. مقدمه

اقتصاد دانش‌بنیان، شکل جدیدی از اقتصاد همراه با روند جهانی شدن است (چن^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در دنیایی که اقتصاد همه چیز را کنترل می‌کند، ضرورت استفاده از دانش در مدیریت سازمان مشهود است. سازمان‌ها باید توانایی مدیریت مؤثر سرمایه‌های دانش خود را داشته باشند (اباکر^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در عصر حاضر سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی بهتر به شرایط نوظهور و تغییرات سریع، می‌بایست بتوانند از کاربرست دانش سازمانی به خلق مزیت رقابتی دانشی برسند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، به یک منبع قابل استفاده دائمی تبدیل شده و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌نماید (ما^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

سازمان‌ها براساس شرایط سازمانی و فرصت‌های صنعت، می‌توانند یک چارچوب بومی کاربرست دانش به‌منظور اجرای بهتر خط‌مشی‌های خود و رسیدن به مزیت رقابتی ایجاد کنند (وی و همکاران^۴، ۲۰۱۸). بازار خودروسازی، در اقتصاد دانش‌بنیان کنونی، به هر میزان پیچیدگی بیشتری داشته باشد، مولفه‌های مؤثر در آن، توسط موجی از سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته و کوتاه شدن چرخه عمر خودرو، هدایت می‌شوند (چن و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، عملکرد و راهبرد سازمان‌های خودروساز، دیگر به منابع ملموس مانند سرمایه سازمانی، مواد اولیه و منابع انسانی بستگی ندارد (ماتی‌آژاگان^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). دانش داخلی و محیطی سازمان منبعی ضروری است که تسهیل اجرای راهبردهای خط‌مشی و مزیت رقابتی پایدار را به همراه دارد. صنعت خودروسازی یکی از صنایع اصلی هر کشور به‌شمار می‌رود و می‌بایست، تولید داخلی را افزایش دهد (لتوه^۶ و همکاران، ۲۰۱۸).

بخش خودروسازی ایران دهمین صنعت کشور از لحاظ ارزش‌افزوده ناخالص بوده و بالاتر از بخش‌های تأمین مالی و بانکداری، خدمات عمومی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و گردشگری قرار دارد. این بخش تقریباً ۵ درصد نیروی کار ایران را به خود اختصاص داده است (کریمی و پارسا،

1. Chen
2. Abaker
3. Ma
4. Wei
5. Mathiyazhagan
6. Ltoh

۱۳۹۸). علاوه بر این، در تمدن قرن بیست و یکم، انسان نه تنها بر نیازهای اساسی تمرکز می‌کند، بلکه به زندگی با کیفیت بالاتر توجه دارد (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین دورانی تولیدکنندگان خودرو به‌عنوان بازیگران فعال در عرصه ایجاد یک زندگی بهتر برای مشتریان در نظر گرفته می‌شوند (ارامی و کارگیلو^۱، ۲۰۱۶). این موضوع نشان‌دهنده پتانسیل بالای صنعت خودروی ایران در ایجاد اشتغال و نیز توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره است (موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۸). صنعت خودروسازی همانند لوکوموتیو، در مسیر رشد صنایع دیگر قرار دارد (اسماعیلی‌پور و صادقی، ۱۴۰۰). حدود ۶۰ صنعت دیگر با صنعت خودروسازی مرتبط هستند. این صنعت ازجمله رقابتی‌ترین صنایع دنیا بوده و نوآوری محصول و ارتقای کیفیت در این صنعت مشهود است. برای ماندگاری در این رقابت باید تلاش کرد تا راهبردهای بلندمدت مناسبی تدوین گردیده و با بهره‌گیری از مدیریت کارآمد، راهبردهای تدوین شده اجرا و با نظارت بر اجرای صحیح آنها، راه برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده هموار شود.

بی‌تردید برای تدوین برنامه راهبردی صنعت خودرو، تعالی این صنعت موردنظر قرار گرفته است؛ اما آن‌گونه که آمار روایت می‌کند، بیشتر هدف‌گذاری‌ها تحقق نیافته است (کوشان و ابراهیمی، ۱۴۰۰). برای نمونه، هدف‌گذاری تولید خودرو برای سال ۹۴، یک میلیون و ۴۰۰ هزار دستگاه تعیین شد، اما علی‌رغم اجرایی شدن برجام، به دلایل متعدد ازجمله انتظار بازار برای ورود خودروهای جدید، کاهش تقاضا و کمبود نقدینگی در زنجیره ارزش خودروسازی، خودروسازان داخلی تنها موفق به تولید ۹۷۶ هزار و ۸۳۶ دستگاه خودرو شدند و از برنامه تعیین شده عقب ماندند (رهبر و امیری، ۱۳۹۴).

بنابراین، یکی از مسائل اساسی در سازمان‌های امروز و از جمله آن‌ها صنعت خودروسازی، تبیین چگونگی بهره‌برداری بهینه از دانش ضمنی کارکنان و تبدیل آن به دانش آشکار با چارچوب‌های اساسی مدیریت دانش است که در صورت تحقق این امر، کارایی اقدامات مدیریت دانش در مراکز صنعتی و تولیدی از جمله صنعت خودروسازی افزایش متناهی خواهد داشت. مدیریت دانش، فرایند مداوم شناخت/کسب، ممیزی/سازمان‌دهی، اشاعه/توسعه، خلق/کاربست دانش در جهت ارتقای به اشتراک‌گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن است (حسن‌زاده، ۱۳۹۹).

پژوهش حاضر درصدد است تا از طریق بررسی نظر مدیران مدیریت دانش و خبرگان صنعت

خودروسازی و با استناد به شواهد مستدل، الگویی جهت رفع موانع اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو ارائه نماید. بنابراین، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که مدل راهبردی اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو مبتنی بر کاربرست دانش چگونه است؟

۲. ضرورت تحقیق

یکی از عوامل مهم رشد صنعتی، رسیدن به نرخ‌های ارزش افزوده بالا در بخش صنعت است. در سال‌های اخیر، بخش صنعت نتوانسته رشد ارزش افزوده زیادی را به دست آورد. بنابراین، مهم‌ترین دلایل افت صنعتی در کشور را می‌توان کاهش توانایی صنعت در ایجاد ارزش افزوده و ایجاد مزیت رقابتی دانست (ساوانت^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). با شناسایی صنایع با ارزش افزوده بالا و تمرکز بر تولید این کالاها می‌توان نرخ رشد تولید ناخالص داخلی را تسریع بخشید (نیر^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). این امر به ویژه برای کشورهای در حال توسعه مهم است، جایی که برای آنها مهم است که به مرحله توسعه برسند و از قطار سریع اقتصاد جهانی دور نمانند (گائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به اهمیت موضوع ارزش افزوده و نقش آن در توسعه اقتصادی کشور، مدیریت صحیح جهت شناسایی درست صنایع با ارزش افزوده بالا می‌تواند نیل به اهداف رشد اقتصادی را تسهیل نماید (گوئو^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). در سال‌های گذشته با توجه به افزایش روزافزون قیمت خودرو در کشور و تحریم‌های ظالمانه و خروج کارشناسان فنی و تخصصی خارجی، خلاء بسیاری در کیفیت محصولات داخلی صنعت خودروسازی به وجود آمده است (اسماعیلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در راستای حل این معضل، صنعت خودروسازی می‌بایست جهت استفاده بهینه از دانش پنهان و تجربی کارکنان و مدیران خود و کاربرست دانش، همت گمارد (گائو و همکاران، ۲۰۱۸).

بر این اساس، وزارت صنعت، معدن و تجارت سند راهبردی صنایع مهم را تدوین و ارائه کرده است (کوشان و ابراهیمی، ۱۴۰۰). در این سند برای اولین بار مشخص شد که در روند توسعه صنعتی کشور باید به چه صنایعی تکیه کرد. خودرو، فولاد، نساجی و پوشاک، سیمان، لاستیک و تیوپ، لوازم خانگی و کاشی و سرامیک هفت صنعت منتخب استراتژیک هستند که مهم‌ترین نقش

1. Sawant
2. Nair
3. Gao
4. Guo

را در شاخص‌های منتخب مانند سهم ارزش افزوده، اشتغال‌زایی، صادرات، سهم بازار، مزیت نسبی ایفا می‌کنند. زنجیره تأمین به عنوان مواد اولیه یا کالای نهایی و سطح دانش و فناوری و... از جمله مشکلات مهم در اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های وزارت صمت مربوط به صنعت خودروسازی کشور است (موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۸).

۳. مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

۳-۱. دانش سازمانی

عناصر اساسی ایجاد یک سیستم، سازمان یا ساختار را زیرساخت می‌نامند. شورای دفاتر اسناد رسمی^۱ (۲۰۰۱) سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش در بخش عمومی شناسایی کرده است (دایان^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). اینها عناصر اصلی یک سازمان هستند. طبق نظر هیلبرد^۳ (۲۰۰۸)، ابعاد زیرساخت مدیریت دانش عبارتند از زیرساخت مورد نیاز برای همکاری، زیرساخت مورد نیاز برای شکل دادن به حافظه سازمانی، زیرساخت منابع انسانی و شبکه دانش. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۴ (۲۰۰۳) نیز سه گروه از عوامل زیرساختی را شناسایی کرده است: آرایش سازمانی، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات و ارتباطات. بررسی تعاریف عوامل زیرساخت مدیریت دانش نشان می‌دهد که «منابع انسانی»، «فرایندها» و «فناوری» مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز هستند (شنگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۹).

در مدیریت دانش بر منابع انسانی و دارایی‌های ناملموس سازمانی تأکید می‌شود تا اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش تشویق شود. به همین دلیل راهبرد اجرایی مناسب شکل گرفته و تحرک و آموزش کارکنان و استفاده از دانش ضمنی و تجربی آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد (روزمن^۶، ۲۰۱۹).

۳-۲. مدیریت دولتی نوین

وایز^۷ (۲۰۰۲)، مدیریت دولتی نوین را به عنوان یک پارادایم جهانی یا فلسفه اداری و

1. Council of Notaries Public
2. Dayan
3. Hilboard
4. Organization for Economic Cooperation and Development
5. Sheng
6. Rossmann
7. Wise

موئه^۱ (۱۹۹۴)، هود^۲ (۱۹۹۸) آن را یکی از الگوهای اصلی اصلاحات مدیریت دولتی می‌دانند. از نظر گروه دیگری از محققین (ویگودا^۳، ۲۰۰۲)، نیز رویکردی نوین در مدیریت دولتی است که پدیده‌ای جهانی در سیستم‌های مدیریتی این بخش است. برخی از صاحب‌نظران (هود، ۱۹۹۸)، دولت جدید را دولت مسلط در جهان می‌دانند. برخی از کارشناسان (جکسون و همکاران^۴، ۱۹۹۷) آن را یک پارادایم نمی‌دانند و برخی (رینی^۵، ۱۹۹۹) آن را نوعی جهت‌گیری استراتژیک می‌دانند (لی و ژنگ^۶، ۲۰۱۶).

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که ظهور مدیریت دولتی نوین، نشانه تغییر جهت تحولات اولیه‌ای است که آشکارا در نظریه و تفصیل برنامه اجرایی با هدف کاهش هزینه‌ها انجام شدند (دیویس^۷ و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت دولت به جای اینکه به تخصص‌گرایی فنی در داخل مجموعه اداره دولت پردازد، مترصد آن است که یکسره جانشین الگوی سنتی شود. از این‌رو، به جای اینکه بر تحولات بخش عمومی تاکید نماید، بر مرحله گذار بخش عمومی و مناسبات آن با حکومت و جامعه تاکید دارد. مدیریت دولتی نوین را می‌توان احیای مدیریت سنتی (مدیریت علمی تیلور) دانست که به شدت تحت تأثیر دانشمندان اقتصاد نهادگرای نوین است (آنوکوین^۸، ۱۹۹۶). بنابراین، مدیریت دولتی نوین منبعث از دو نظریه اصلی است که عبارتند از: مدیریت‌گرایی و اقتصاد نهادگرای نوین (دانایی‌فرد، ۱۳۹۲).

۳-۳. اجرای خط‌مشی‌گذاری

اجرا به عنوان یک فرآیند تعاملی بین آنچه شخص خواهان آن است و روش‌هایی که دستیابی به آن را میسر می‌سازد، تلقی می‌شود. اقدامات قبلی (بیان مسئله، شکل‌گیری و تدوین خط‌مشی و قانونی کردن و مشروعیت بخشیدن به آن)، براساس این برداشت از مفهوم اجراء ضرورتاً کامل به

1. Moe
2. Hood
3. Vigoda
4. Jackson
5. Rainey
6. Li & Zheng
7. Davis
8. Aucoin

نظر نمی‌رسد. به جای آن بسیاری از مشکلات حل نشده غالباً ادامه می‌یابد تا زمانی که اجرای برنامه به عنوان یک اصل پویا به تلاش‌های مستمر برای تشخیص اینکه چه چیزی قابل اجرا است، مربوط شود. در فرآیند اجرای یک خط‌مشی، اهداف آن ممکن است به طور عمده مورد تجدید نظر قرار گیرد. سخت‌ترین مسئله اجرا این است که بعد از اتخاذ تصمیم برای اجرای عملیات و فعالیت‌ها، آن‌گونه عمل شود که تشابهی بین معقول و منطقی با آنچه که در مورد آن تصمیم گرفته شده، وجود داشته باشد و بتواند در چارچوب آن به خوبی عمل کند. عملیات گذشته، مثال‌های معدود روشنی را از مشکل پر کردن فاصله بین تصمیمات خط‌مشی و فعالیت‌های مؤثر در زمینه مربوطه نشان می‌دهد (بعیدی مفردنیا و همکاران، ۱۳۹۷).

به بیان دیگر، منظور از مفهوم اجرا، فعالیت‌هایی است که به طور مستقیم خط‌مشی را به انجام می‌رساند. این مرحله شامل سه دسته از فعالیت‌ها می‌باشند: تفسیر، سازماندهی و کاربرد و استفاده عملی. یک خط‌مشی شامل اقدامات دولتی به منظور حفظ اهدافی است که خط‌مشی برای رسیدن به آن تنظیم شده است. در صورتی که شرایط فرضیه خط‌مشی فراهم شده باشد، خط‌مشی و برنامه وجود دارد. وجود عناوین و خط‌مشی مصوب در سازمان، حاکی از گذار مرحله فرضیه به فعالیت و اقدام دولتی می‌باشد. به مجرد اینکه پیامدهای پیش‌بینی شده مشاهده شود، مرحله اجرا در ذهن تداعی می‌شود. فرض بر این است که برنامه‌ها فقط نقطه شروعی در تداوم فرآیند تحول در جامعه می‌باشند. اینکه آن‌ها از حمایت اکثریت برخوردار خواهند بود، به عنوان شکلی از مشروعیت بخشیدن مطرح بوده که گامی در جهت رفع مشکل عمومی که نیازمند اقدام و عمل دولتی است، می‌باشد.

شناخت وضعیت فعلی صنعت خودرو بدون تحلیل عملکرد گذشته امکان‌پذیر نیست. یکی از اسناد منتشر شده درباره صنعت کشور که بخشی از آن به طور مستقیم با موضوع تحقیق مرتبط است، برنامه راهبردی وزارت صنعت، معدن و تجارت است که در تیرماه ۱۳۹۴ منتشر شد. در بخشی از این سند، صنعت خودرو و راهبردهای در نظر گرفته شده برای آن مورد بحث قرار گرفته است که به عنوان ورودی مطالعاتی پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است. از دیگر تحقیقات قابل استناد در پژوهش حاضر، مطالعات تطبیقی و تحقیقاتی صنعت خودروسازی ایران در مقایسه با سایر کشورها و همچنین اسناد معتبر برخی از خودروسازان اصلی کشور مانند اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک و مطالعات بازار است. همچنین بررسی روندهای جهانی در حوزه صنعت خودرو از جمله روند تغییرات تکنولوژیکی و آینده این صنعت از دیگر منابع مطالعاتی پژوهش حاضر می‌باشند.

در بررسی تحقیقات مرتبط با اصول مدیریت و خط‌مشی‌ء در صنعت خودروسازی، پژوهان (۱۳۸۷)، نشان داد که استراتژی‌های صنعت خودرو پس از دوران طفولیت بدین شرح است: ساخت قطعات خودرو در داخل کشور، افزایش تولید واحدهای موجود، حفظ موجودیت کارخانجات موجود، صادرات به بازارهای خارجی، استراتژی ثبات، رشد متمرکز، استراتژی‌های دفاعی و استراتژی بازنگری عملیات. این صنعت با ساختار ویژه خود، جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد کشور دارد. تیماز و ایماز (۲۰۱۷)، نیز اذعان داشتند که در کشور ایران صنعت خودروسازی پرتحرک‌ترین صنعت است. کلاستر^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیقی به بررسی موانع و چالش‌های موجود در اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شبکه‌های منطقه‌ای پرداختند. آنها نشان دادند که تنش‌هایی در اجرای برخی از خط‌مشی‌های عمومی در مناطق مختلف وجود دارد؛ در عین حال میزان تعادل بین اهداف و روش‌های اجرای خط‌مشی‌ها در شبکه‌های منطقه‌ای قدیمی‌تر، بهتر است. بنابراین می‌توان گفت بهینه‌سازی مدل خط‌مشی‌ء براساس اهداف بلندمدت کشور، مفید است.

آکار^۲ و همکاران (۲۰۱۸) نیز در بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های جدید دولت جهت استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر، نشان دادند که موانعی چون کمبود نقدینگی، عدم مشارکت عمومی، عدم تمایل سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در این حوزه و همچنین نبود مقررات واضح در رابطه با تولید انرژی‌های جدید، مانع از تحقق اجرای این سیاست‌ها شده است. بنابراین، شناسایی راهکارهای لازم برای رفع موانع موجود و بازنگری خط‌مشی‌ها می‌تواند اجرایی‌سازی الگوی خط‌مشی‌ء را بهبود بخشد.

همچنین سایکون^۳ (۲۰۱۸)، در بررسی اجرای خط‌مشی‌های جدید دولتی در حوزه صنایع خودروسازی در کشور نوروژ نشان داد که با اجرای سیاست‌های جدید مالیاتی که بر کاهش تولید دی اکسید کربن در خودروها تاکید دارد، عواملی چون میزان سهم بازاری شرکت‌ها و همچنین میانگین گازهای آلاینده تولیدی، تغییر محسوسی پیدا کرده است.

طباطبائی‌ان و همکاران (۱۳۹۸)، با مروری به تاریخچه شکل‌گیری، روند تکامل و تحولات رخ داده در صنعت خودروی جهان و زنجیره ارزش این صنعت، سهم هر یک از فعالیت‌ها در زنجیره

1. Klaster

2. Akar

3. Ciccone

ارزش خودرو و تغییرات به وجود آمده در آن را بررسی و مسیر خودروساز شدن را مشخص کردند. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی (۱۳۹۸)، نیز اظهار می‌دارد که موقعیت مکانی و دسترسی به آب‌های آزاد و قرارگیری در شاهراه ارتباطی اروپا و آسیا، پایین بودن هزینه‌ها، نیروی کار جوان، حمایت از کارآفرینی و تولید و سهولت سرمایه‌گذاری، نمونه‌ای از مزیت‌های ایران برای جذب سرمایه داخلی و خارجی و تبدیل شدن به تولیدکننده بزرگ در زنجیره ارزش جهانی خودرو است.

مینائی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی عناصر مهم در خط‌مشی‌ء صنعت خودرو را شناسایی کردند. این عوامل عبارتند از انتقال فناوری، تنوع حوزه‌های فناوریانه، دانش ضمنی، پیوندهای پیشین، صرفه مقیاس، زنجیره تأمین بومی، نگاه سرمایه‌ای به کالای مصرفی، بازار انحصاری چندجانبه و بازار همگن. بنابراین، اتخاذ سیاست‌های منسجم بر مبنای رژیم‌های صنعت و راهبرد صنعتی می‌تواند فضای مساعدی را برای فرارسی بنگاه بومی فراهم نماید.

کوشان و همکاران (۱۴۰۰)، اذعان داشتند عدم موفقیت کشور ایران نسبت به ترکیه در بومی‌سازی صنعت خودرو، حاصل تفاوت در عواملی از جمله عوامل سیاسی، قانونی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی، محیط داخلی صنعت خودرو و زیرساخت می‌باشد.

اسماعیلی‌پور و صادقی (۱۴۰۰)، نیز در تشریح ساختار تنظیم‌گری صنعت خودروسازی، به ضعف رسیدگی به موضوعاتی نظیر طراحی و R&D، برندسازی، جذب سرمایه‌گذار خارجی و مشارکت بین‌المللی (تولید)، انتقال دانش فنی به داخل (واردات)، حقوق مصرف‌کننده و رقابت‌پذیری (قیمت‌گذاری)، بازار قطعات یدکی و نحوه عرضه نمایندگی‌های فروش (عرضه)، بازاریابی و اعطای حق انتخاب به مصرف‌کنندگان (مصرف) اشاره دارند.

ما و همکاران (۲۰۲۱)، بیان کردند مشوق تولید ناخالص داخلی دولت سبب پیشرفت صنعت خودروسازی می‌شود. درک انگیزه و اجرای سیاست‌های صنعتی می‌تواند به مدیران در شناخت تکامل صنعت خودرو کمک کند و باعث ایجاد ساختار بهتر در صنعت خودروسازی شود. همچنین بهبود سیاست صنعتی براساس دانش داخلی و محیطی، برای ترویج تحول و ارتقاء ساختار صنعتی خودرو ضروری است.

بنابراین، براساس بررسی‌های انجام شده، فضای به وجود آمده نشان می‌دهد که این صنعت با مشکلات جدی روبه‌رو بوده و با وجود ظرفیت ایجاد شده در کشور، به نظر می‌رسد که تا خودروساز شدن ما فاصله زیادی وجود دارد.

ادبیات پژوهش اهمیت خط‌مشی‌های صنعت مورد نظر را در دستیابی به موفقیت و توسعه

صنعت خودرو نشان می‌دهد. آنچه که در مسیر توسعه صنعت خودرو اهمیت دارد، کاربرست دانش هر یک از عوامل شناسایی شده در پژوهش‌های متفاوت می‌باشد. تحقیق حاضر درصدد است با بررسی روند تحولات صنعت خودروسازی و اهداف بلندمدت وزارت صمت در صنعت خودروسازی، الگوی خط‌مشی‌ء این صنعت را بازنگری نماید تا با ارائه راهکارهای عملی، موانع موجود در افزایش بهره‌وری و سودآوری این صنعت را رفع کند. این در حالی است که خط‌مشی‌ها باید با توجه به فرایند دانش در صنعت توسعه یابند. شناسایی و معرفی هر یک از مولفه‌های اساسی در توسعه صنعت خودروی ایران به دانشکاران و مدیران دانش می‌تواند در تبیین و تدوین راهکارهای دانشی در کوتاه‌ترین زمان ممکن یاری دهد.

۴. روش تحقیق

برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش‌شناسی کیفی استفاده شده و این پژوهش از حیث فلسفه پژوهش، در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و از حیث سبقه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. همچنین پژوهش حاضر از حیث هدف اکتشافی بوده و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی‌آنها می‌پردازد. اطلاعات موردنیاز از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. جامعه پژوهش تحقیق حاضر شامل مدیران ارشد دارای تخصص مدیریت دانش است که در ۴۰ سال اخیر جزو مدیران ارشد صنعت خودرو بوده‌اند. براساس اسناد بالادستی وزارت صمت، صنعت خودروسازی در حرکت چرخ‌های اقتصادی کشور جایگاه ویژه‌ای دارد. از این‌رو توجه به انتقال دانش در این صنعت، افزایش ظرفیت رقابتی، افزایش بهره‌وری و اشتغال و جذب نیروی انسانی اهمیت بسیاری دارد (موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۸).

با استفاده از روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) نمونه‌گیری انجام شد. در انتخاب خبرگان صنعت، ویژگی‌های سابقه بالا، پست مدیریتی، تجربه و دانش بالا در نظر گرفته شده است. به‌منظور نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شده و مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته و با سؤالات باز و کلی تا ۱۵ نفر انجام شد تا اشباع داده‌ها حاصل شد؛ ولی جهت اطمینان بیشتر تا ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد. در تحقیقات تیماز^۱ و همکاران (۲۰۱۷) و پارکر^۲ و همکاران (۲۰۱۸)

نشان داده شده است که تکنیک داده‌بنیاد یک روش مناسب برای ارائه الگو در صنعت خودروسازی است. اولکباش^۱ (۲۰۱۴)، نیز نشان داد که تکنیک داده‌بنیاد، جامعیت بالایی برای پوشش مباحث صنعت خودروسازی دارد. همچنین براساس تحقیقات کلارک^۲ (۲۰۰۵)، در ارائه مدل‌هایی که در شرایط کنونی تأثیر زیادی در تغییرات ارکان اصلی مدل دارد، تحلیل داده‌بنیاد مفید است. در نهایت با استفاده از تکنیک داده‌بنیاد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA عوامل شناسایی گردید.

۵. نتایج پژوهش

در مرحله نخست گردآوری داده‌های کیفی از میان مصاحبه‌های عمیق با گروه خبرگان انجام شد. در فرآیند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرآیند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کم‌تری تقلیل یافت. سپس به بررسی هر یک از این مقوله‌های به‌دست آمده در مرحله کیفی پرداخته شد. در ادامه به بررسی مصاحبه‌ها و سپس شاخص‌های استخراجی از متون و مصاحبه‌ها اشاره شده است.

این مرحله به‌منظور مقایسه و تمایز کدها و مفاهیم، موارد پیچیده‌تر و جامع‌تری را ارائه می‌دهد. در این مرحله با شناسایی الگوهایی در درون یافته‌ها، دسته‌های اولیه شکل می‌گرفتند. همچنین در این مرحله از تحلیل داده‌ها، همزمان با جمع‌آوری داده‌های جدید، محققان با درگیر بودن در فرآیند هم‌سنجی پیوسته، به میزان دریافت اطلاعات جدید در دسته‌ها و بنابراین به اشباع رسیدن آن‌ها توجه داشتند (استراوس و کوربین^۳، ۱۹۹۸).

به‌طور معمول پدیده محوری، دسته‌ای در میان داده‌های جمع‌آوری شده است که به صورت وسیعی در خلال مصاحبه‌ها از آن نام برده شده یا از جنبه نظری، در شکل مفهومی مرکزی و بنیادی پدیدار می‌شود (کرسول و کلارک و کلارک^۴، ۲۰۰۷).

استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدار شدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای خط‌مشی‌ها و راهبردهای مدل)، راهبردها

1. Ülkebaş
2. Clarke
3. Strauss & Corbin
4. Creswell & Clark

(استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و در نهایت پیامدها (نتایج به‌کارگیری راهبردها) برشمرده‌اند.

تعداد ۴۸ شاخص از فرایند مصاحبه و تعداد ۲۴ شاخص از پیشینه پژوهش استخراج شد و در نهایت ۷۲ شاخص برای طراحی مدل مفهومی نهایی گردید. در ادامه به بررسی کدگذاری باز برای عوامل تشکیل‌دهنده مدل داده‌بنیاد پرداخته می‌شود.

جدول ۳- فرایند تحلیل داده‌ها

کدگذاری محوری	عوامل: کدگذاری باز
شرایط علی	
درک و شناسائی مسائل اولویت‌دار در صنعت خودرو	عدم درک و شناخت کافی سیاست‌گذاران از مسائل عمده و اولویت‌های صنعت خودروی کشور
	عدم توجه کافی به خواست عموم مردم و مجریان در انتخاب مسائل کلان صنعت خودرو
	تدوین خط‌مشی‌ها بدون در نظر گرفتن امکان اجرا (ظرفیت‌های مالی و اجرایی شبکه‌های مجری)
	تدوین خط‌مشی‌ها بدون در نظر گرفتن ملاحظات مجریان
موانع مرتبط با تدوین خط‌مشی‌ها	برنامه‌ریزی عملیاتی ضعیف جهت اجرای خط‌مشی‌ها در وزارت صمت
	بالا بودن بهای تمام‌شده کمبود نقدینگی در صنعت خودرو
عوامل مالی	کمبود تخصص و دانش در حوزه طراحی و تولید خودرو/ قطعه
	عدم بکارگیری فن‌آوری روز در حوزه طراحی و تولید خودرو/ قطعه
فناوری	پایین بودن نرخ بهره‌وری نیروی انسانی
	ضعف‌های مدیریتی در شرکت‌های اصلی خودروساز
نیروی انسانی	برنامه‌ریزی عملیاتی ضعیف جهت اجرای خط‌مشی‌ها در بخش صنعت
	تغییرات مداوم مدیریتی در شرکت‌های خودروساز
موانع مرتبط با اجرای خط‌مشی‌ها	ضعف‌های مدیریتی در مراجع بالادستی خودروسازان (وزارت صمت، نهادها و سازمان‌های مرتبط)
	ضعف‌های مدیریتی در بدنه صنعت خودرو
عوامل مدیریتی	ضعف در راهبری مناسب پروژه‌های توسعه محصول
	ضعف‌های نظارتی در حوزه استانداردهای کیفی خودروهای تولیدی
نظارت	ضعف در ارزیابی خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو
	ضعف در ارزیابی عملکرد خودروسازان
عوامل مرتبط با ارزیابی خط‌مشی‌ها	ارزیابی
	ارزیابی

عوامل: کدگذاری باز	کدگذاری محوری
راهبردها	
اصلاح سیاست‌های پولی، ارزی و بانکی کشور جهت پشتیبانی از صنعت	اصلاحات و بازنگری قوانین و سیاست‌ها
بازنگری سیاست‌های کلان اقتصادی/سیاسی در جهت حمایت و توسعه صنایع کشور از جمله صنعت خودرو	
اصلاح شیوه قیمت‌گذاری خودرو	
اصلاح مقررات و تعرفه‌های واردات خودرو	
اصلاح برنامه تولید خودرو با تاکید بر کیفیت و سود مناسب و حذف تدریجی محصولات کم کیفیت یا زیان ده	
لزوم رفع تحریم‌ها	اصلاحات دانشی
سخت‌گیری در تدوین و اجرای مقررات ناظر بر پیاده‌سازی استانداردهای ایمنی و کیفی خودروهای	
تولیدی در کشور	
سیاست‌گذاری کلان و قابل اجرا براساس پوشش بازارهای صادراتی منطقه	
تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها براساس عوامل مؤثر بر صنعت در وضعیت حال و آینده	
تدوین برنامه جامع صنعت خودروسازی کشور	اصلاحات دانشی
ضرورت بازنگری و افزایش قیمت برخی از محصولات	
تمرکز بر تخصص‌گرایی و آموزش	
برنامه‌ریزی صحیح منابع انسانی براساس نیازسنجی و آینده‌پژوهشی	
اصلاح ساختار مالکیتی: فروش سهام دولت در شرکت‌های خودروسازی به بخش خصوصی و تکتیر سهامداران اصلی	
لزوم ارتقاء دانش فنی در زمینه تولید و طراحی خودرو و قطعات	اصلاحات کارکردی
لزوم ارتقاء فناوری مورد استفاده در تولید و طراحی خودرو و قطعات	
فروش دارائی‌ها و شرکت‌های مازاد، غیرمولد و غیراستراتژیک خودروسازان	
ایجاد سازوکار دقیق و مؤثر جهت نظارت بر اجرای صحیح خط‌مشی‌ها	
لزوم بررسی و جبران زیان‌های خودروسازان، ناشی از قیمت‌گذاری نامناسب و دستوری توسط دولت	
ادغام خودروسازان داخلی و مدیریت یکپارچه	اصلاحات کارکردی
لزوم تلاش جهت بهبود شرایط بین‌المللی	
ترغیب شرکت‌های خودروساز خارجی جهت مشارکت در پروژه‌های تولیدی و ایجاد پلت فرم‌های	
مشترک	
ترغیب به سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت خودروی کشور	
تزریق هدفمند و برنامه‌ریزی شده نقدینگی به صنعت	اصلاحات کارکردی
استراحت دوساله به صنعت، جهت بازپرداخت معوقات بانکی	
ایجاد مشوق‌های مالیاتی در تولید و اشتغال‌زایی صنعت	
لزوم طراحی و اجرای پلتفرم ملی و مشترک خودروسازان داخلی	
ایجاد مراکز D&R مشترک با خودروسازان مطرح دنیا در کشور	
توسعه صنعت لیزینگ با مشارکت بخش خصوصی	

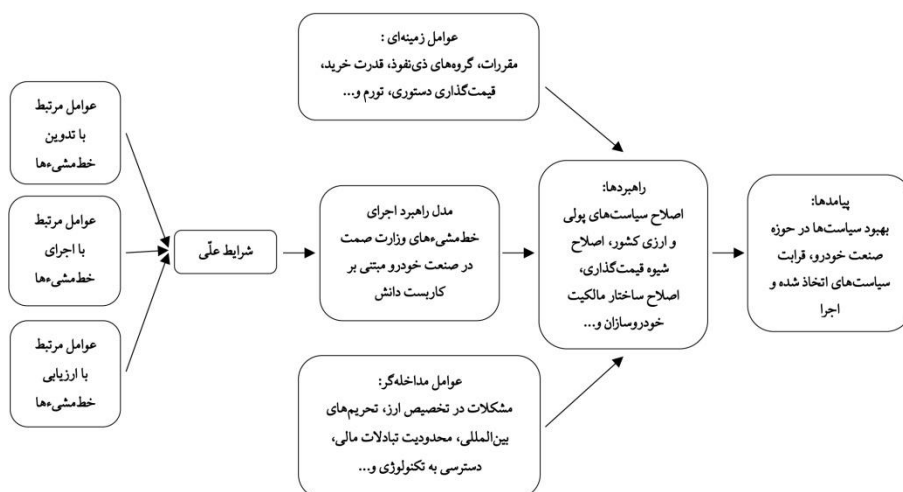
کدگذاری محوری	عوامل: کدگذاری باز
پیامدها	
پیامدهای خط‌مشی‌گذاری	سیاست‌گذاری صحیح در صنعت خودروی کشور قربانیت سیاست‌ها و اجرا
شرایط زمینه‌ای	
شرایط اقتصادی	هزینه‌های بالای تأمین مالی
	تورم بالا در کشور
	قدرت خرید پایین مردم ناشی از شرایط اقتصادی عمومی کشور
	سیاست‌های پولی و بانکی نامناسب جهت حمایت از صنعت خودرو
شرایط قوانین و مقررات دولتی	مشکلات قیمت‌گذاری خودرو و تعدد مراجع دخیل
	ساختار مالکیتی خودروسازان بزرگ و اصلی کشور (ماهیت دولتی و دخالت‌های مدیریتی دولت)
	مشکلات مقرراتی در عدم حمایت کافی از صنعت خودرو
	ضعف‌های مقرراتی در حوزه استانداردهای کیفی خودروهای تولیدی
شرایط سیاسی	مشکلات مقرراتی در حمایت بیش از حد از صنعت خودرو
	عدم تمایل همکاری خودروسازان مطرح دنیا با صنعت خودروی کشور
	عدم پشتیبانی زیرساخت‌های کشور از صنعت (حمل و نقل، برق و...)
	تأثیر منفی گروه‌های ذی‌نفوذ و منفعت‌طلب (قطعه‌سازان و ذینفعان صنعت)
عوامل فنی و زیرساختی	تأثیر منفی گروه‌های ذی‌نفوذ و منفعت‌طلب (شرکت‌های واردکننده خودرو و قطعات)
	تأثیر منفی گروه‌های ذی‌نفوذ و منفعت‌طلب (سیاسیون)
	تحمیل سیاست‌های دستوری در نوع تولیدات خودروسازان
	وضعیت بین‌المللی و سیاسی کشور
شرایط مداخله‌گر	
عوامل فنی و زیرساختی	عدم دسترسی به تکنولوژی تولید روز خودرو و قطعات
	عدم تمایل به سرمایه‌گذاری خارجی در صنعت خودروی کشور
تأمین منابع مالی	مشکلات ناشی از محدودیت تبادلات مالی بین‌المللی
	مشکلات در نحوه تخصیص ارز مورد نیاز صنعت خودرو
	تحریم‌های بین‌المللی

<http://stlm.gom.ac.ir>

۵-۱- ارائه مدل و کدگذاری انتخابی

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۷۴ مفهوم از محتوای رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام

شد و براساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص گردید. شکل (۱)، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرایند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل تحقیق براساس خروجی مکس کیودا^۱

۶. نتیجه‌گیری

براساس نتایج به دست آمده، ۲۴ مقوله و ۷۲ کد اولیه در مدل داده‌بنیاد راهبرد اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو مبتنی بر کاربست دانش شناسایی شد. در عوامل علی، سه دسته اصلی موانع مرتبط با تدوین، اجرا و ارزیابی خط‌مشی‌های وزارت صمت براساس کاربست دانش سازمانی شناسایی شده است. چن و همکاران (۲۰۲۰) شناسایی وضعیت و اولویت‌بندی امور را یک مفهوم مهم در مدل خط‌مشی‌ء صنعت خودرو بیان کرده است. عوامل قیمت‌گذاری و ضعف مدیریتی، در بیشتر مقوله‌های علی اشاره شده است. اسماعیلی‌پور و صادقی (۱۴۰۰)، نیز نشان دادند این موضوع توأم با تمرکز نهادهای تنظیم‌گر بر ابزارهای کنترل قیمت و کنترل تجارت، به ویژه در شرایط بروز شوک‌های بیرونی نظیر تحریم‌ها، پیش‌بینی‌پذیر نبودن تصمیمات نهادهای تنظیم‌گر و نامناسب بودن فضای کسب‌وکار برای فعالان این صنعت را به

همراه داشته است. در این تحقیق به تخصص و دانش و تجربه کارکنان و مدیران به عنوان یکی از معیارهای مهم مدل خط‌مشیء براساس مولفه‌های کاربرست دانش پرداخته شده است. نیر و همکاران (۲۰۱۵) کاربرست دانش در تمامی مراحل یک صنعت خودرو را به عنوان عامل مهم مزیت رقابتی معرفی کرده‌اند. براساس عوامل و مشکلات شناسایی شده، راهبردهای اصلاحات و بازنگری قوانین و سیاست‌ها، اصلاحات دانشی و اصلاحات کارکردی مشخص شده است. تحقیق و توسعه و برنامه‌ریزی استراتژیک و توجه به زیرساخت‌های دانشی حائز اهمیت است. تلاش برای فراگیری علوم و تکنولوژی‌های صنعت خودرو از شرکت‌های جهانی و صرف هزینه برای نوآوری، آن اهمیت زیادی در اجرای راهبردهای مدل دارد. ساوانت و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که چرخه دانش در صنعت خودرو به طور مداوم می‌بایست ارزیابی و بازنگری شود.

تفکر راهبردی، دانش را به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی و یادگیری را به عنوان مهم‌ترین قابلیت راهبردی برای سازمان‌ها در نظر می‌گیرد. سازمان‌ها به منظور کسب مزیت رقابتی و تحقق ماندگاری در بازار رقابتی و اقتصاد دانشی، از طریق توانمندی‌های سرمایه فکری کارکنان، راهبردهای مناسب اتخاذ نمایند. از این‌رو کاربرست دانش سبب ایجاد مزیت رقابتی پایدار و بهبود اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان می‌شود. صنعت خودرو به دلیل ارتباط گسترده با دیگر صنایع، میزان تولید و اشتغال‌زایی بالا، نقشی پررنگ در اقتصاد ایران دارد. از این‌رو بهبود سیاست‌گذاری و راهبردپردازی در این صنعت، بسیار حائز اهمیت است. ویژگی‌های دانش و یادگیری، یک روش‌شناسی ایجاد راهبرد جدید، به همراه دارد؛ در صورتی که صنعت خودروسازی می‌تواند کاربرست دانش در اجرای خط‌مشیء سازمانی را به عنوان عامل برتری در بازار رقابتی شناسایی کند.

توسعه صنعتی برای برنامه‌های توسعه ملی از جنبه‌های مختلف دارای اهمیت است. اشتغال‌زایی، رفع فقر، استفاده مناسب از نیروهای متخصص، بهبود جایگاه منطقه‌ای و بین‌المللی کشور، رفع نیازهای داخلی و اعتلای هویت ملی از جمله وجوهی از توسعه است که به توسعه صنعتی گره خورده است. در این زمینه براساس تأکید و تصریح اسناد بالادستی به خصوص برنامه‌های پنج ساله توسعه حداقل در یک دهه اخیر، موضوع تدوین استراتژی توسعه صنعتی از جمله مطالبات مهم از دولت و وزارتخانه ذی‌ربط بوده است تا با مشخص شدن سیاست‌های صنعتی در سطوح افقی و عمودی، زیرساخت‌های نهادی لازم برای تصمیم‌گیری بهتر فعالان بخش خصوصی در فضایی با اطمینان‌بخشی بیشتر از طرف دولت فراهم شود. وزارت صنعت، معدن و تجارت با توجه به اهداف چشم‌انداز و با الهام از سیاست‌های اقتصاد مقاومتی و به ویژه توجه به

بهره‌برداری از تمامی توانایی‌های داخلی در جهت زایش درونی و توسعه تعاملات و تجارت بین‌المللی با رویکرد برون‌نگری، وظیفه خود می‌داند که برای هموار کردن راه فعالان اقتصادی و روان‌سازی فعالیت‌هایشان، راهبردها، رویکردها و سیاست‌های خود را تحت عنوان برنامه راهبردی وزارت صنعت، معدن و تجارت تدوین و منتشر کند.

صنعت خودرو در اقتصاد جهانی همواره عامل رشد اقتصادی بوده و بخش قابل توجهی از ارزش‌افزوده بسیاری از کشورهای صنعتی و نوظهور صنعتی را به خود اختصاص داده است. صنعت خودرو به‌عنوان یک صنعت مادر با سطح فناوری متوسط، از پیشران‌های بخش صنعت، معدن و تجارت کشور به‌شمار می‌رود و در زمره صنایع اولویت‌دار و منتخب در بخش تولید و تجارت در راستای تحقق اهداف مندرج در سند چشم‌انداز کشور محسوب می‌گردد. با توجه به سیاست‌های اجرایی تعیین‌شده در این صنعت، به‌طور اخص سیاست‌های تمرکز بر کیفیت و کاهش قیمت تمام‌شده محصولات، توأم با افزایش تولید و نیز بهبود فضای کسب‌وکار در جهت سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی و مشترک با شرکت‌های دارای نام و نشان تجاری معتبر جهانی، به نظر می‌رسد صنعت خودروی کشور بتواند محصولات خود را در سبد انتخاب خریداران در سطح بین‌المللی ارائه نماید.

براساس مشاهده تجربی و مطالعات کتابخانه‌ای، موانع اجرایی خط‌مشی‌شناسایی شد و ۷۲ معیار در دسته‌بندی مدل داده‌بنیاد، بخش‌بندی شدند. در نهایت مدل کیفی ارائه شده در بخش کمی، تجزیه و تحلیل گردید و ۷۰ معیار مورد تایید قرار گرفت. در ادامه براساس بررسی‌های آماری، ۴۱ مورد اصلی و مهم از مشکلات و موانع اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو رتبه‌بندی و سه عامل اول و اصلی بدین شرح مشخص گردید:

۱) ساختار مالکیتی خودروسازان بزرگ و اصلی کشور (ماهیت دولتی و دخالت‌های مدیریتی

دولت)،

۲) مشکلات قیمت‌گذاری خودرو و تعدد مراجع دخیل،

۳) هزینه‌های بالای تأمین مالی.

واقعیت این است که مشکلات خط‌مشی‌صنعت خودرو اساساً ساختاری است و تا زمانی که ساختار این صنعت از منظر مالکیت، مدیریت، فضای رقابتی، نظارت و... اصلاح نشود، این صنعت در سال‌های پیش‌رو با مشکلات بیشتری روبرو خواهد بود. به صورت خلاصه می‌توان مشکلات و راهکارهای اجرای خط‌مشی‌های وزارت صنعت، معدن و تجارت در صنعت خودرو

را به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

(۱) فشارهای ناشی از ماهیت مدیریت دولتی صنعت خودرو: این رویکرد موجب شده که تصمیمات، اهداف، چشم‌انداز و انتصاب مدیران صنعت خودرو با لحاظ یک‌سری ملاحظات غیرتخصصی صورت گیرد. وجود نیروهای مازاد غیرمتخصص در صنعت خودروسازی کشور و ورود ناکافی نیروهای تحصیل‌کرده و متخصص به پیکره این صنعت، ماحصل همین ماهیت دولتی صنعت خودرو است. ساختار مالکیتی خودروسازان در حال حاضر به نحوی است که منجر به نفوذ بیش از حد دولت در استراتژی‌های کلان سازمان شده است. شاید بتوان گفت مشتری اصلی این صنعت دولت است. لذا، طبق یافته‌های پژوهش حاضر، اصلاح ساختار مالکیتی، فروش سهام دولت در شرکت‌های خودروسازی به بخش خصوصی و تکثیر سهامداران اصلی جهت ایجاد تغییر رویه بنیادین در رفع مشکلات اجرای استراتژی‌های دولت در صنعت خودرو، جزو راهکارهای اصلی شناسایی شده و ضروری است. می‌توان با تغییر ساختار مالکیت، پیاده‌سازی قوانین حاکمیت سازمانی و پیگیری سیاست خصوصی‌سازی صحیح، نظام مشتری‌مداری را به معنای دقیق کلمه در صنعت خودروسازی نهادینه نمود.

(۲) در کنار اعمال نفوذ دولت در صنعت خودرو، تأثیر منفی دولت جهت کنترل نرخ تورم با قیمت‌گذاری دستوری، انتقال رانت و حاشیه سود نامتعارف به بازار آزاد به بهای زیان‌ساز نمودن صنعت خودرو و صنایع وابسته، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در کندی رشد صنعت به ویژه طی سالیان اخیر است. تولید زیان‌ده بسیاری از محصولات پر تیراژ خودروسازان و انتقال ثروت و نقدینگی صنعت به بخش‌های مصرف‌کننده و واسطه‌ها طی چند سال اخیر، علاوه بر اعمال زیان انباشته سنگین به شرکت‌های اصلی خودروسازی کشور و صنعت قطعه‌سازی، توأم با عدم توانایی دولت در کنترل تورم نهاده‌های تولیدی، موجب تشدید مشکل تأمین نقدینگی این شرکت‌ها، عدم امکان تأمین به موقع، افت تولید، افت کیفی و در نهایت عدم تحقق خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو شده است. قیمت‌گذاری دستوری از عوامل اصلی عدم داخلی‌سازی بسیاری از قطعات خودرو در داخل کشور طی سالیان اخیر بوده است، به‌طوری که ترکیب این مسلك با عدم کنترل تورم در بخش نهاده‌های تولیدی، موجب تکیه خودروسازان به واردات قطعات جهت کاهش هزینه‌های تولید متناسب با قیمت‌های اعمال شده از سوی مراجع دولتی و عدم تمایل به داخلی‌سازی کامل بوده است. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، اصلاح شیوه قیمت‌گذاری محصولات خودروسازان از اصلی‌ترین و مهم‌ترین راهکارهای رفع مشکلات اجرای خط‌مشی‌های وزارت

صمت در صنعت خودرو معرفی شده است.

۳) چالش‌های کلان اقتصادی-سیاسی نظیر نظام تأمین مالی، نرخ ارز، تحریم‌های بین‌المللی و کاهش چشمگیر سرمایه مستقیم خارجی: تجربه سال‌های ۱۳۹۱، ۱۳۹۷، ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ را می‌توان شاهدهی بر درستی این ادعا دانست که نرخ ارز و تحریم‌های بین‌المللی نیز در شکل‌گیری جریان فعلی صنعت خودرو بی‌تأثیر نبوده‌اند. تأثیر شدید نرخ مواد اولیه تولید داخل از نرخ ارز و اعمال تأثیر مذکور بر قیمت تمام‌شده خودروسازان، در کنار عدم تخصیص ارز کافی از سوی بانک مرکزی حتی با نرخ‌های آزاد، از دیگر مشکلات صنعت در تحقق خط‌مشی‌های وزارت صمت بوده است. لذا، براساس یافته‌های پژوهش، بازنگری در سیاست‌های کلان اقتصادی/سیاسی در جهت حمایت و توسعه صنایع کشور از جمله صنعت خودرو و نیز اصلاح سیاست‌های پولی، ارزی و بانکی کشور جهت پشتیبانی از صنعت، از اولویت‌ها و اهم پیشنهادات خبرگان در رفع مشکلات حوزه صنعت و تسهیل در اجرای خط‌مشی‌های وزارت صمت در صنعت خودرو معرفی شده است.

۴) همچون سایر صنایع، صنعت خودرو قطعاً نیاز به نقدینگی و تزریق منابع مالی به صورت وام، فروش اوراق اسلامی و... خواهند داشت. اما در حال حاضر به علت ضعف نظام بانکی، تأمین منابع مالی بسیار هزینه‌بر و بعضاً نشدنی است. لذا، ضروری است نظام مالی و بانکی کشور خط‌مشی پشتیبانی از تولید را در خود تقویت کرده تا صنعت و خدمات مالی بتوانند همکاری اثربخش را با هم تجربه نمایند.

۵) چالش دیگر در صنعت خودرو، عدم شناخت کافی سیاست‌مداران و مراجع نظارتی از صنعت خودرو است. به‌طوری که طی سالیان گذشته با برخی از اظهارنظرهای غیرکارشناسی و مردم‌پسند، نه تنها باری از صنعت خودرو برداشتند؛ بلکه منجر به نارضایتی بیشتر مردم و تصویر منفی ادارک جامعه از صنعت خودروسازی شده است. لذا، می‌بایست سیاست‌مداران پیش از اظهارنظر، مشکلات صنعت خودرو را مطلع شده و مهم‌تر از آن اینکه صنعت خودرو و انجمن‌های صنفی حاضر در این صنعت، به صورت پیوسته با مراجع نظارتی تعامل داشته، جامعه را از چالش‌های موجود صنعت خودروی کشور در محیط کلان داخلی و بین‌المللی مطلع نمایند. طبق یافته‌های پژوهش و مدل مستخرج از آن، راهکارهای ارائه شده، نیل به پیامدهای مطلوب صنعت خودروی کشور شامل بهبود سیاست‌ها و نیز قرابت سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مصوب با اجرای آن‌ها را در پی خواهد داشت.

منابع

- اسماعیلی‌پور، الف.، صادقی، م. (۱۴۰۰). ساختار تنظیم‌گری صنعت خودروی ایران و راهکارهایی برای اصلاح آن. بهیود مدیریت، ۱۵: ۱۵۵-۱۹۲. DOI: 10.22034/jmi.2021.272668.2487
- بعیدی مفردنیا، ع.، منوریان، ع.، رهبر، ف.، اصغر پورعزت، ع. (۱۳۹۷). طراحی مدل نوین خط‌مشی‌گذاری نظارت بر تجارت فرامرزی با استفاده از نظریه داده بنیاد. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۸: ۲۳-۵۶.
- پژوهان، ج. (۱۳۸۷). خودرو در سبد خانوارها و تقاضا برای آنها. در: مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۹۹). اطلاع‌گرایی مضاعف: چالش تبدیل رکود به رونق. علوم و فنون مدیریت / اطلاعات، ۶(۳): ۷-۱۵.
- دانایی‌فرد، ح. (۱۳۹۲). مدیریت دولتی نوین. بی‌جا: نشر کتاب مهربان.
- رمضانی، م.، پرتوی، الف.، عیوض‌زاده، ح.، جعفری، ف. (۱۳۹۸). سیاست‌گذاری فرهنگی جمهوری اسلامی ایران: پیشینه، الگوها و آسیب‌ها (با تأکید بر مفهوم مرجعیت). راهبرد/جتماعی فرهنگی، ۸: ۶۹-۹۶.
- رهبر، ف.، امیری، م. (۱۳۹۴). اقتصاد رفتاری و سیاست‌گذاری عمومی. برنامه‌ریزی و بودجه، ۱۹: ۱۴۷-۱۸۲.
- طباطبانیان، ح.، معادی، م.، رادفر، ر. (۱۳۹۸). الزامات خودروساز شدن در عرصه جهانی؛ نگاهی به وضعیت صنعت خودروسازی ایران. مجلس و راهبرد، ۹۸: ۱۴۷-۱۹۴.
- کریمی (مله)، ع.، پارسا، ن. (۱۳۹۸). سیاست‌گذاری هویت ملی و الزامات راهبردی آن برای ایران. مطالعات ملی، ۲۰: ۲-۳.
- کوشان، الف.، ابراهیمی، ع. (۱۴۰۰). مطالعه تطبیقی عوامل موفقیت در سیاست‌های بومی‌سازی صنعت خودرو (مورد مطالعه: ایران و ترکیه). مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۲: ۱-۲. DOI: 10.22034/jiba.2021.40624.1476
- موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی (۱۳۹۸). تدوین نقشه راه ارتقای رقابت‌پذیری و توسعه صنعت خودرو. گروه مطالعات و پژوهش‌های صنعتی و معدنی.
- مینانی، م.، ر.، الهی، ش.، مجیدپور، م.، منطقی، م. (۱۳۹۹). چگونه ویژگی‌های صنعت بر فرارسی فناوریانه بنگاه دیرآمده تأثیر می‌گذارد؟ موردکاوی یک بنگاه خودروسازی ایرانی. سیاست علم و فناوری، ۳: ۴۷-۶۶.

References

- Akar, S. & Akdoğan, D.A. (2018). *Environmental and Economic Impacts of Wave Energy: Some Public Policy Recommendations for Implementation in Turkey*. In: Sustainable Development: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 1187-1211). IGI Global.
- DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3817-2.ch053>
- Aucoin, P. (1996). *Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums in Stephen*. P. Osborne (eds), Public Management. New York: Routledge
- Ba'idi Mofradnia, A., Monavarian, A., Rahbar, F. & Asgharpour Ezzat, A. (2018). Designing a new cross-border trade monitoring policy modeling using data foundation theory. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 8: 23-56. [in persian]
- Chen, J. & Xie, L. (2020). Industrial policy, structural transformation and economic growth: evidence from China. *Frontiers of Business Research in China*, 13: 1-19.
- DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0065-y>

- Ciccone, A. (2018). Environmental effects of a vehicle tax reform: empirical evidence from Norway. *Transport Policy*, 69: 141-157. **DOI:** <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.05.002>
- Clarke, A.E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Thousand Oaks, CA: SAGE. **DOI:** <https://doi.org/10.4135/9781412985833>
- Council of Notaries Public. (2001). *Legislative Assembly: 17 May 2001*.
- Creswell, J. & Plano Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed method research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danai Fard, H. (2013). *Modern public administration*. Mehraban book publication. [in persian]
- Davis, P.J., Frolova, Y. & Callahan, W. (2016). Workplace diversity management in Australia: what do managers think and what are organizations doing?. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.? 35(2): 81-96. **DOI:** <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2015-0020>
- Dayan, R., Heisig, P. & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*.? 21(2): 308-329. **DOI:** <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>
- Errami, Y. & Cargnello, C.E. (2016). The pertinence of new public management in a developing country: The healthcare system in Morocco. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2): 304-312 **DOI:** <https://doi.org/10.1002/cjas.1417>
- Gao, T., Ivolga, A. & Erokhin, V. (2018). Sustainable rural development in northern China: Caught in a vice between poverty, urban attractions, and migration. *Sustainability*, 10: 1467. **DOI:** <https://doi.org/10.3390/su10051467>
- Guo, L., Zhang, M.Y., Dodgson, M., Gann, D. & Cai, H. (2019). Seizing windows of opportunity by using technology-building and market-seeking strategies in tandem: Huawei's sustained catch-up in the global market. *Asia Pacific journal of management*, 36(3): 849-879. **DOI:** <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9580-1>
- Hassan Zadeh, M. (2020). Double Informationism: The Challenge of Turning Record into Boom. *Sciences and Techniques of Information Management*, 6(3): 7-15. [in persian]
- Hilboard, R. (2008). Emerging technologies in knowledge management. *Journal of knowledge management*, 7: 47- 61.
- Hood, C. (1998). Contemporary Public Management: A New Global Paradigm. *Public Policy and Administration*, 10(2). **DOI:** <https://doi.org/10.1177/095207679501000208>
- Institute of Business Studies and Research (2019). *Develop a roadmap for promoting competitiveness and developing the automotive industry*. Industrial and Mineral Studies and Research Group. [in persian]
- Ismailipour, A. & Sadeghi, M. (2021). The regulatory structure of the Iranian automotive industry and solutions to improve it. *Journal of Management Improvement*, 15: 155-192. **DOI:** 10.22034/jmi.2021.272668.2487. [in persian]
- Jackson, N. & Carter, P. (1997). In Defense of Paradigm Incommensurability. *Journal of public administration research and theory*, 27(4): 676-691.
- Karimi (Mullah), A. & Parsa, N. (2019). Policy-making on national identity and its strategic requirements for Iran. *National Quarterly of Studies*, 20: 3-20. [in persian]
- Klaster, E., Wilderom, C.P.M. & Muntslag, D.R. (2017). Balancing Relations and Results in

- Regional Networks of Public-Policy Implementation. *Journal of public administration research and theory*, 27(4): 676-691. **DOI:** <https://doi.org/10.1093/jopart/mux015>
- Kooshan, A. & Ebrahimi, A. (2021). A comparative study of success factors in automotive industry localization policies (Case study: Iran and Turkey). *International Business Management Quarterly*, 2: 1-20. **DOI:**10.22034/jiba.2021.40624.1476[in persian]
- Li, W. & Zheng, M. (2016). Is it substantive innovation or strategic innovation? Impact of macroeconomic policies on microenterprises' innovation. *Economic Research Journal*, 4: 60-73.
- Ltoh, M., Taehoon, P., Haraguchi, Y. & Shimono, Y. (2018). *Automobile Industry Supply Chain in Thailand?* **DOI:** <https://doi.org/10.1007/978-981-13-2360-7>
- Ma, L., Du, Q. & Wu, T. (2021). *Government Intervention and Automobile Industry Structure: Theory and Evidence from China*. *Sustainability*, 11: 1-25.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su11174721>
- Mathiyazhagan, K., Sengupta, S. & Poovazhagan, L. (2018). A decision-making trial and evaluation laboratory approach to analyze the challenges to environmentally sustainable manufacturing in Indian automobile industry. *Sustainable Production and Consumption*, 16: 58-67. **DOI:** <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.05.007>
- Minaie, M.R., Elahi, Sh., Majidpour, M. & Manteghi, M. (2020). How do the characteristics of the industry affect the technological approach of the late enterprise? Case study of an Iranian car company. *Journal of Science and Technology Policy*, 3: 47-66. [in persian]
- Moe, R.C. (1994). The Reinventing Government Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. *Public Administration Review*, 54(5).
DOI: <https://doi.org/10.2307/976519>
- Nair, A., Ramalingam, S. & Ravi, A. (2015). Knowledge Creation Within the Automobile Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 7: 1-10.
DOI: <https://doi.org/10.5772/61090>
- Organization for Economic Cooperation and Development (2003).
DOI: <https://doi.org/10.1787/annrep-2003-en>
- Pajouhan, J. (2008). *Cars in the basket of households and demand for them*. Proceedings of the Automotive Industry Conference. [in persian]
- Parker, F., Alipay, C. & Sertyeşilşik, S. B. (2018). The Pre-Republic Period of the Turkish Automotive Industry: Design and Production. *Art and Design Review*, 6: 185-194.
DOI: <https://doi.org/10.4236/adr.2018.64018>
- Rahber, F. & Amiri, M. (2015). Behavioral economics and public policy. *Quarterly Journal of Planning and Budgeting*, 19: 147-182. [in persian]
- Rainey, H.G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1): 1-32. **DOI:** <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Ramezani, M., Partovi, A., Eivazzadeh, H. & Jafari, F. (2019). Cultural policy-making of the Islamic Republic of Iran: background, patterns and harms (with emphasis on the concept of authority). *Social-Cultural Strategy Quarterly*, 8: 69-96. [in persian]
- Rossmann, D. (2019). Creating an organizationally embedded strategic communication plan for

libraries. *Library Leadership & Management*, 33(2): 1-17.

DOI: <https://doi.org/10.15788/201902LLM>

Sawant, H., Teli, N. & Giakwad, L. (2016). Knowledge Life Cycle and Its Application in Automotive Industry: A Review. *International Journal on Recent Technologies in Mechanical and Electrical Engineering*, 2: 64-69.

Sheng, M.L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms. *International Journal of Information Management*, 44: 154-163.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.008>

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications Thousand Oaks, CA.

Tabatabaaiian, H., Maadi, M. & Radfer, R. (2019). Requirements for global car manufacturing; A look at the situation of Iran's automotive industry. *Quarterly Journal of Parliament and Strategy*, 98: 147-194. [in persian]

Taymaz, E. & Yilmaz, K. (2017). *Political Economy of Industrial Policy in Turkey: The Case of the Automotive Industry*. Manchester: Effective States and Inclusive Development Research Centre, The University of Manchester. **DOI:** <https://doi.org/10.2139/ssrn.3043230>

Ülkebaş, S. (2014). *The Use of Grounded Theory in User Experience Based Design Research: A Study on Automobile Modification*. In: Design's Big Debates - DRS International Conference: 16-19.

Vigoda, E. (2002). Administrative agents of democracy? A structural equation modeling of the relationship between public-sector performance and citizenship involvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2): 241-272.

DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003531>

Wei, J., Wang, D. & Liu, Y. (2018). Towards an asymmetry-based view of Chinese firms' technological catch-up. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1): 1-13.

DOI: <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0041-y>

Wise, L.R. (2002). Public management reform: Competing drivers of change. *Public administration review*, 62(5): 556-567. **DOI:** <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00237>