



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی (علمی)

دانشگاه مازندران

سال دوازدهم، شماره‌ی ۲۴، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۹۸

تحلیل سلسله مراتبی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی با هدف ارائه راهبرد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۶

\* صبا امیری

\*\* نادر نادری

\*\* یوسف محمدی‌فر

\*\* بیژن رضایی

doi:10.22080/jem.2021.18694.3193

### چکیده

بنگاه‌های صنعتی یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی در ایجاد فرصت‌های شغلی هستند که رشد آنها پدیده‌ای چندبُعدی است. هر زمان کاهش منابع و خروجی بنگاه‌های صنعتی به همراه کاهش اندازه یا مقیاس عملیات آنها همراه گردد، رشد متوقف شده و بنگاه، راكد می‌گردد. لذا در پژوهش حاضر، تحلیل سلسله مراتبی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی که قلمرو مکانی آن استان کرمانشاه است، انجام شد. مدل پژوهش براساس رویکرد آمیخته اکتشافی تدوین شد. جهت گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری داده‌ها؛ از طریق مصاحبه عمیق با ۳۱ نفر از خیرگان استفاده گردید. داده‌ها در بخش کمی نیز از طریق تدوین پرسشنامه محقق ساخته با ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری، گردآوری شدند. بررسی‌ها نشان می‌دهد مدل رکود بنگاه‌های صنعتی متأثر از عوامل گوناگونی است. اولویت‌بندی اجزای مدل، نشان داد "مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء" بالاترین اولویت شرایط علی؛ "تأمین منابع مالی" بالاترین اولویت شرایط مداخله‌گر؛ "چالش‌های اقتصادی" بالاترین اولویت "شرایط زمینه‌ای"؛ "چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش" بالاترین اولویت راهبردها/کنش‌ها؛ "بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی" بالاترین اولویت پیامدهای سطح کلان؛ و در نهایت "تشدید اختلاف بین شرکای کلیدی" بالاترین اولویت پیامدهای سطح بنگاه در نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ هستند.

**واژگان کلیدی:** تحلیل سلسله مراتبی، اولویت‌بندی، رکود، بنگاه صنعتی، راهبرد.

\* دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران amiri.saba00@yahoo.com  
\*\* نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران n.naderi@razi.ac.ir  
\*\* استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران mohamadifar@razi.ac.ir  
\*\* استادیار گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران b.rezaee@razi.ac.ir

## ۱- مقدمه

امروزه به دلیل تغییرات بنیادی ایجاد شده در محیط رقابتی صنایع، مانند جهانی شدن تجارت، کوتاهی عمر محصولات، تغییرات سریع فناوری و افزایش رقبا، رقابت بسیاری میان صنایع در سطح جهان وجود دارد (میرحبیبی و همکاران، ۱۳۹۷). با ظهور فناوری‌های جدید در تولید و ارتباطات، تحولاتی در قابلیت‌های بنگاه‌های صنعتی، روش‌های تولید و توزیع و ساختار تشکیلاتی کسب و کارها پدید آمده است (یه‌یان و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). رشد صنایع یک پدیده چندبُعدی است و زمانی که افت شاخص‌های عملکردی بنگاه صنعتی به همراه کاهش اندازه یا مقیاس عملیات همراه گردد، رشد متوقف شده و اصطلاحاً بنگاه صنعتی، راکد می‌گردد. با توجه به موقعیت کنونی کشور و فقدان انگیزه سرمایه‌گذاری برای ایجاد صنایع بزرگ توسط بخش خصوصی از یکسو، و طرح‌های کاهش تصدی دولت در امور اقتصادی از سوی دیگر، به نظر می‌رسد کمک به ادامه حیات بنگاه‌های صنعتی موجود، از جمله راه‌های مؤثر برای تحرک فعالیت‌های مولد صنعتی باشد (شایقی، ۱۳۸۶). علیرغم وجود ۸۵۲۰۰ بنگاه صنعتی در کشور، توسعه این حوزه با موانع جدی روبروست که سبب شده صنعت در کشور سیر نزولی را تجربه کند. این در حالی است که منبع اصلی ایجاد اشتغال، رشد سریع بنگاه‌های موجود اقتصادی، و نه الزاماً ایجاد بنگاه‌های جدید است (فیض‌پور و همکاران، ۱۳۸۶).

از سوی دیگر، اشتغال از جمله موضوع‌های اساسی هر کشور است؛ بر پایه گزارش مرکز آمار ایران (۱۳۹۸) نرخ بیکاری در کشور، در پاییز ۹۸ برابر با ۱۰/۰۶ درصد و سهم اشتغال در بخش صنعت در پاییز ۹۸ برابر با ۳۱/۲ درصد بوده است. همچنین بر اساس آمار شرکت شهرک‌های صنعتی ایران، نزدیک به ۵۷ درصد از بنگاه‌های صنعتی مستقر در شهرک‌های صنعتی کشور با ظرفیتی کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت اسمی مشغول به فعالیت هستند که از این تعداد، حدود ۱۷ درصد از بنگاه‌ها به طور کلی راکد می‌باشند (نظری و همکاران، ۱۳۹۶). این آمارها نشان می‌دهد علیرغم وجود پتانسیل‌های

---

<sup>1</sup> Yeh-Yun & Zhang

صنعتی، این حوزه با موانع جدی روبروست؛ این مسأله به ویژه در استان کرمانشاه که در پاییز ۹۸ نرخ بیکاری ۱۶/۳ درصد را تجربه کرده است، محسوس‌تر است (گزارش نتایج آمارگیری نیروی کار، ۱۳۹۸). بر اساس آمار، ۱۰۲۲ بنگاه صنعتی در استان کرمانشاه دارای پروانه بهره‌برداری هستند که از میان آنها ۲۶۱ بنگاه کاملاً راکد می‌باشند (سازمان صنعت، معدن و تجارت استان کرمانشاه<sup>۱</sup>، ۱۳۹۷).

بنابراین، می‌توان اهمیت و مزیت انجام پژوهش را به شرح ذیل بیان کرد؛ بنگاه‌های صنعتی راکد انباشته‌ای از سرمایه‌ها، امکانات و تجهیزات بلااستفاده هستند که موجب اتلاف منابع انسانی، مادی و زمانی، افزایش نرخ بیکاری، و کمبود تولید محصولات داخلی شده‌اند. مجموعه مسائل ذکر شده، منجر به ایجاد فضایی ناپایدار و نامطمئن برای متقاضیان سرمایه‌گذاری در بخش صنعت و انحراف آن به بخش‌های تجاری، دلالی، مسکن، طلا و ارز در کشور شده است. همچنین از آنجا که احیای صنایع راکد، نسبت به یک طرح ایجاد، نیازمند صرف زمان و سرمایه کمتری است، و منجر به اشتغالزایی جوانان خواهد شد، پرداختن به این حوزه به عنوان گام نخست بازاحیاء، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. نتایج به دست آمده، از آن جهت ارزشمند است که از دیدگاه افرادی که تجربه‌های غنی در این حوزه دارند، مطالعه شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد، شکاف نظری در ادبیات این حوزه وجود دارد و عوامل رکود شناسایی شده، جامع نیستند و با رویکرد بومی، مفهوم‌سازی نشده‌اند. لذا، در پژوهش آمیخته حاضر، نخست با رویکرد کیفی به مطالعه و شناسایی اجزای مدل پارادایمی بومی رکود بنگاه‌های صنعتی پرداخته شده است، و پس از آن، عوامل رکود با رویکرد کمی، به روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>۲</sup> با هدف ارائه راهبردهای کاربردی اولویت‌بندی شده‌اند. معرفی و با تعریف کلیدواژه‌های نوآورانه‌ای که در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بودند، از نوآوری‌ها و دستاوردهای مهم این پژوهش است.

<sup>۱</sup> ksh.mimt.gov.ir

<sup>۲</sup> Analytic Hierarchy Process or AHP

بر این اساس، در ادامه، نخست به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش پرداخته می‌شود، پس از آن، روش‌شناسی پژوهش ارائه می‌گردد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها و بحث، نتیجه‌گیری، پیشنهادات و محدودیت‌های پژوهش، گام‌های بعدی است که در ادامه پژوهش مورد بررسی قرار داده شده‌اند.

## ۲- پیشینه پژوهش

### الف) صنعت و بنگاه صنعتی

تعاریف مختلفی از صنعت وجود دارد که یکی از جامع‌ترین آنها عبارت است از صنعت مجموعه تغییرات غیرطبیعی است که توسط انسان‌ها بر مواد طبیعی انجام می‌گردد تا ارزش افزوده بیشتری ایجاد نماید (لی و متیازان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). امروزه صنعت نقش مهمی در رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال دارد و به عنوان منبع اصلی نوآوری شناخته می‌گردد (مرکز تحقیقات و نوآوری اتحادیه اروپا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بنگاه‌های صنعتی نقش به‌سزایی در تقویت نوآوری‌های فناورانه و بهبود فرصت‌های اشتغال دارند (زوکپلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). اهمیت بنگاه‌های صنعتی را از دو بُعد کمی و کیفی می‌توان بررسی کرد؛ از بُعد کمی، درصد بسیار بالایی از شرکت‌های موجود را بنگاه‌های صنعتی تشکیل می‌دهند و تعداد شاغلان آنها قابل توجه است. از بُعد کیفی، این بنگاه‌ها می‌توانند بخش خصوصی را در سرمایه‌گذاری‌ها تشویق نمایند و به عنوان ابزاری مناسب برای خصوصی‌سازی در نظر گرفته شوند (ادیر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

امروزه بخش صنعت در مقایسه با سایر بخش‌های مولد اقتصادی، به بخشی رهبری‌کننده در عرصه اقتصاد تبدیل شده است (لین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). تجربه جوامع توسعه‌یافته نیز حاکی از ارتباط مستقیم میان رفاه و سطح زندگی بهتر مردم با گسترش

<sup>۱</sup> Li & Mathiyazhagan

<sup>۲</sup> Directorate-General for Research and Innovation of European Commission

<sup>۳</sup> Zulkepli et al.

<sup>۴</sup> O'Dwyer et al.

<sup>۵</sup> Lane

صنایع در آن جوامع می‌باشد. به علاوه تجربه کشورهای توسعه یافته صنعتی نشان داده است که صنعتی شدن به عنوان نیروی محرکه برای توسعه و رشد کلیه بخش‌های اقتصادی و بافت‌های اجتماعی نقش ایفا کرده و در نهایت افزایش چشمگیر ارزش افزوده بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی در کنار بسیاری از تحولات و تغییرات قابل توجه در عرصه سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، همگی در زمره شاخص‌ترین دستاوردهای راهبردی توسعه صنعتی تلقی شود (اسزیمای و ورسپگن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

#### ب) رکود

رکود به معنای سکون در اقتصاد یا فعالیت اقتصادی است (شرر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). رکود پدیده پیچیده‌ای است که می‌تواند نتیجه ترکیبی از پیامدهای حوادث و اتفاقات و رویدادها باشد که در داخل یا خارج بنگاه رخ داده است. چون رکود می‌تواند به صورت تدریجی رخ دهد، شناخت و درک آن سخت بوده و به ادراک مدیران ارشد از علل رکود برمی‌گردد (ایران دوست، ۱۳۹۳). یکی از بزرگترین و خطرناکترین اقدامات در مقابله با رکود به عنوان یک بحران، نادیده گرفتن آن است (بنیگنو و فورنارو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). این در حالی است که گاهی راکد بودن بنگاه‌های صنعتی مشهود نیست و آنچه در سال‌های اخیر اقتصاد ایران به معضلی برای بسیاری از بنگاه‌ها تبدیل شده است، ظرفیت بلااستفاده بنگاه‌های صنعتی از نوع کاملاً مشهود است (نظری و همکاران ۱۳۹۶).

پیامدهای منفی راکد بودن بنگاه‌های صنعتی را می‌توان در دو سطح بنگاه و سطح ملی مورد بررسی قرار داد. در سطح بنگاه، رکود بر بهره‌وری بنگاه تأثیر منفی به جای می‌گذارد و باعث می‌شود سودآوری بنگاه کاهش یافته و در مواردی که بنگاه نتواند به نقطه سربه‌سر تولید برسد، متحمل ضرر و زیان خواهد شد. رکود در بنگاه صنعتی سبب می‌شود هزینه تمام‌شده تولید کالا نسبت به بنگاه‌های رقیب بیشتر شود که در نتیجه، بنگاه توان رقابتی خود را در مقابل سایر رقبا از دست خواهد داد که همه این موارد

<sup>1</sup> Szirmai & Verspagen

<sup>2</sup> Scherrer

<sup>3</sup> Benigno & Fornaro

می‌تواند در بلندمدت بنگاه را به ورطه ورشکستگی بکشاند. در سطح ملی، رکود بنگاه‌های صنعتی سبب می‌شود که از سرمایه ملی کشور به‌درستی استفاده نشود و بهره‌وری کلی صنایع کاهش یابد که در نتیجه میزان صادرات به خارج کاهش یافته و در مقابل میزان واردات افزایش می‌یابد (بال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

#### ج) تحلیل سلسله‌مراتبی

فرایند تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که اگر فرض می‌شود میان معیارها رابطه وجود دارد یا میان زیرمعیارهای هر معیار رابطه وجود دارد؛ بدین منظور از پرسشنامه محقق‌ساخته برای اولویت‌بندی موانع رکود استفاده شد. تصمیم‌گیری چندمعیاره نوعی از فنون تصمیم‌گیری است که معیار آنها در فرم گسسته و مقوله‌بندی شده معرفی می‌شوند. در این مدل‌ها، انتخاب یک گزینه از بین گزینه‌های موجود مدنظر است. در یک تعریف کلی، تصمیم‌گیری چندمعیاره به تصمیم‌های خاصی مانند ارزیابی، اولویت‌گذاری، و یا انتخاب از بین گزینه‌های موجود اطلاق می‌گردد. در این میان، روش AHP یکی از روش‌هایی است که در تصمیم‌گیری کاربرد فراوان دارد و از لحاظ نظری نیز دارای بنیان قوی است. این روش در سال ۱۹۸۰ توسط توماس ال ساتی<sup>۲</sup> مطرح گردید. در واقع فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی رابطه میان هدف مسأله (در این بخش اولویت‌بندی چالش‌ها)، معیارهای انتخاب و گزینه‌ها را در یک سلسله‌مراتب نشان می‌دهد و از طریق مقایسه‌های جفتی عناصر ساختار مسأله به وزن‌دهی نهایی گزینه‌ها می‌پردازد.

#### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، به بررسی مطالعات و پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط در قالب جدول ۱ پرداخته شده است.

<sup>۱</sup> Ball

<sup>۲</sup> Thomas L. Saaty

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج و دستاوردها
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی	۱۳۹۸	گزارش پایش ملی محیط کسب و کار ایران	مهم‌ترین موانع کسب و کار در صنعت عبارتند از: غیرقابل پیش‌بینی بودن و تغییرات قیمت مواد اولیه و محصولات، دشواری تأمین مالی از بانک‌ها، بی‌ثباتی سیاست‌ها، رویه‌های اجرایی کسب و کار.
تاکی و همکاران	۱۳۹۷	شناسایی شایستگی‌های بازدارنده پایداری کارآفرینان	مهم‌ترین شایستگی‌های بازدارنده بقای کسب و کارها عبارتند از: خودبرتری، سست عنصری، ضعف در تحلیل، بداخلاقی، ضعف در مهارت‌های کسب و کار، عدم رضایت از شغل و نداشتن تجربه کافی.
کمالی سیدبیگدلو و تقی‌زاده	۱۳۹۶	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کارهای کوچک و متوسط با رویکرد فازی	زیرمعیارهای مربوط به معیار منابع انسانی یعنی تخصص، تحصیلات، مهارت کار گروهی و تجربه بالاترین اولویت را در موفقیت بنگاه‌های مستقر در نواحی و شهرک‌های صنعتی شهرستان ارومیه دارند.
نظری و همکاران	۱۳۹۶	توسعه شبکه‌های بین‌بنگاهی راهکار بکارگیری ظرفیت بلااستفاده بنگاه‌های کوچک و متوسط تولیدی	عوامل سطح ملی و سطح بنگاه بر بلااستفاده ماندن ظرفیت تولیدی مؤثرند. اما عوامل محیطی مانند قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و عوامل سیاسی بر موفقیت استراتژی‌های حمایت از بکارگیری ظرفیت‌های بلااستفاده بسیار تأثیرگذارند.
رضوی و همکاران	۱۳۹۶	مطالعه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تأمین مالی شرکت‌های کوچک و متوسط در زنجیره‌های تأمین قطعات خودروسازی	شش مؤلفه اصلی شامل ضعف عملکردی بانک‌ها، ضعف عملکردی بازار سرمایه، ضعف یا نبود بانک‌های تخصصی، ضعف یا نبود روش‌های تأمین مالی، عدم همکاری و ناهماهنگی بین بنگاه‌ها و نهادهای مالی و ضعف عملکردی فناوری اطلاعات بر تأمین مالی بنگاه‌های صنعتی اثرگذارند.
ریهان و بدیشا <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	رکود کسب و کارهای زنان در بنگلادش	نبود حمایت‌های اجتماعی کافی، هنجارهای غلط در جامعه، عدم حمایت از نیروی انسانی، نبود قوانین حمایتی مناسب در بخش‌های دولتی و خصوصی، نبود آموزش و مهارت کافی و نبود تجهیزات مناسب، مهم‌ترین علل رکود بنگاه‌های صنعتی در بنگلادش هستند.
لیلجا و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۶	استراتژی‌های رشد در بنگاه‌های راكد	تغییر نیازهای بازار هدف، تغییرات فناوری، تغییرات نوآوری، کاهش حجم بازار هدف، تغییرات قیمت نهاده‌ها، قوانین سخت‌گیرانه، تورم بالا و تشدید رقابت بنگاه‌های صنعتی، مهم‌ترین عوامل رکود بنگاه‌های صنعتی در فنلاند و سوئد هستند.
بنزازوئا و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۵	تعیین عوامل مؤثر بر رشد بنگاه‌های کوچک و متوسط در الجزایر	رشد کسب و کارهای صنعتی تحت تأثیر عوامل درونی و محیطی کسب و کار است؛ عوامل بیرونی شامل چارچوب‌های قانونی، دسترسی به تأمین مالی بیرونی و ظرفیت‌های منابع انسانی است و عوامل داخلی نیز ویژگی‌های کارآفرینانه، ظرفیت‌های مدیریت، مهارت‌های بازاریابی و ظرفیت‌های فناورانه را در بر می‌گیرد.

<sup>1</sup> Reihan & Bidisha

<sup>2</sup> Lilja et al.

<sup>3</sup> Benzazoua et al.

با واکاوی و تحلیل در پیشینه می‌توان گفت، اغلب پژوهش‌های داخلی انجام شده، نتوانسته‌اند پیوند و ارتباط مناسبی بین مدل پژوهش و تئوری‌های موجود برقرار سازند، بسیاری از عوامل و متغیرها را به طور کامل شناسایی و بررسی نکرده‌اند، و فاقد نمونه کافی برای تعمیم و تحلیل نتایج هستند. پژوهش‌های خارجی نیز نیاز به بومی‌سازی دارند تا برای فضای کسب و کار و تولید در کشور ایران، قابل استفاده باشند. لذا انجام پژوهش حاضر در راستای پُرکردن شکاف موجود در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از اهمیت بسیار برخوردار بوده است.

### ۳- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از دیدگاه هدف، توسعه‌ای- کاربردی بوده و از نظر روش، آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) می‌باشد؛ هدف از اجرای بخش کیفی، شناسایی و مدل‌سازی مقوله‌های اثرگذار، به عنوان اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی و هدف از انجام بخش کمی، اولویت‌بندی اجزا با تکنیک سلسله مراتبی است. برای گردآوری داده‌ها، از ترکیب روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی و بهره‌گیری از منابع دست اول و دست دوم مانند مصاحبه‌ها؛ اسناد، نقل قول‌ها و یادداشت‌ها؛ کتاب‌ها و مقالات و پژوهش‌های پیشین بهره‌برداری گردید. همچنین برای گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختارمند و یادداشت‌ها، اظهارنظرها و اسناد؛ و در بخش کمی از پرسشنامه‌های محقق‌ساخته مستخرج از بخش کیفی استفاده گردید.

گام اول. در بخش اول، راهبرد مورد استفاده، نظریه داده بنیاد بود؛ زیرا نظریه داده بنیاد جهت مدل‌سازی در حوزه پدیده‌های نوظهور کاربردی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) استفاده شد؛ دلیل استفاده از این روش، توانایی آن در تحلیل نظام‌مند کدها، مفاهیم و مقوله‌ها و ارتباط میان مقوله‌های فرعی تحت سلسله روابطی به پدیده محوری و روابط میان آن‌ها با مقوله

---

<sup>1</sup> Strauss & Corbin



اصلی تحت الگو و مدلی مشخص بود که ایجاد این ارتباط بر مبنای طرح سؤال و فرایند رفت و برگشتی مقایسه مداوم صورت پذیرفت، در حالیکه در روش‌های گلیزر<sup>۱</sup> و چارمز<sup>۲</sup> به دلیل عدم دسته‌بندی نظام‌مند داده‌ها، طراحی یک مدل پارادایمی دشوار خواهد بود. جامعه مورد مطالعه در این بخش، مدیران بنگاه‌ها، اساتید دانشگاه، متخصصان بخش دولتی و خبرگان در استان کرمانشاه بودند؛ برای انتخاب نمونه، از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد؛ در مجموع ۳۱ نفر تحت مصاحبه قرار گرفتند (جدول ۲). کفایت نمونه‌گیری به کمک اشباع نظری داده‌ها حاصل شد. اعتبار مصاحبه‌ها از روش مثلث‌سازی (مطرح کردن سئوالات به چند روش و بررسی مطالعات پیشین) و قابلیت اعتماد آنها با روش کدگذاری مجدد و محاسبه میزان توافق کدگذاری‌ها و احتساب ضریب توافق ۰/۷۲ تأیید گردید، از آنجا که ضریب بیش از ۶۰ درصد محاسبه گردیده، قابلیت اعتماد مورد تأیید است (بیابانگرد، ۱۳۸۲).

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان در گام اول پژوهش

مدرك تحصیلي	میانگین سابقه (سال)	میانگین سن (سال)	تعداد (نفر)	خبرگان براساس حوزه فعالیت
دکتری/دکتری/دکتری	۷	۳۹	۳	عضو هیأت علمی دانشگاه
کارشناسی/کارشناسی/دیپلم	۱۷	۴۵	۶	مدیرعامل بنگاه راکد
کارشناسی/کارشناسی/کارشناسی ارشد	۱۹	۴۶	۴	مدیرعامل بنگاه فعال
کارشناسی ارشد/کارشناسی ارشد/کارشناسی	۲۱	۴۹	۳	مدیرعامل بنگاه بازاحیا شده
کارشناسی ارشد/دکتری/دکتری/کارشناسی ارشد	۹	۳۸	۶	مسئول/مدیر از بخش خصوصی
کارشناسی ارشد/کارشناسی ارشد/کارشناسی	۲۰	۴۷	۹	مسئول/مدیر از بخش دولتی
ارشد/کارشناسی/کارشناسی/کارشناسی ارشد	۱۵/۵	۴۴	۳۱	مجموع

<sup>1</sup> Glaser

<sup>2</sup> Charmaz

لازم به توضیح است که فرایند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) رابطه میان هدف مسأله، معیارهای انتخاب و گزینه‌ها را در یک ساختار سلسله مراتبی نشان داد و از طریق مقایسه‌های جفتی عناصر موجود در ساختار مسأله به وزن‌دهی نهایی گزینه‌ها پرداخت. دلیل استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، دارا بودن ویژگی‌هایی مانند سادگی و قابل درک بودن مدل؛ توجه همزمان به صورت سیستمی و جزء به جزء؛ سازماندهی سلسله مراتبی منطبق با تفکر و منطق انسان؛ اندازه‌گیری کمی؛ قضاوت و توافق گروهی و غیره بوده است. مجموعه این ویژگی‌ها سبب ترجیح این روش بر روش فریدمن<sup>۱</sup> بود. همچنین، به علت عدم نیاز به پیچیدگی بیش از حد و عدم لزوم مقایسه مفاهیم مقوله‌های اصلی (شرایط علی/ مداخله‌گر/ زمینه‌ای/ راهبردها/ پیامدها) با یکدیگر، نیازی به بکارگیری روش تحلیل شبکه‌ای<sup>۲</sup> وجود نداشت. بدین منظور از نرم‌افزار Expert Choice استفاده گردید.

گام دوم. در گام دوم با روش کمی، اولویت‌بندی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی که در بخش کیفی مدل‌سازی شدند، با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی انجام شد. هدف از اولویت‌بندی، شناسایی اهمیت و سلسله مراتب مفاهیم اثرگذار بر رکود بنگاه‌های صنعتی به عنوان اجزای مدل پارادایمی بود، به بیان دیگر، با تحلیل ترتیب این اجزا، می‌توان برای ارائه راهبردهای متناسب با هر یک، بر اساس اولییتی که دارند، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی کرد، زیرا منابع زمانی و سرمایه‌ای در اختیار، محدود است و باید صرف مهم‌ترین موانع و اجزای رکود شوند. بدین منظور جامعه آماری این بخش باید از بین افرادی انتخاب می‌شدند که دارای اطلاعات و تجربه کافی در حوزه رکود بنگاه‌های صنعتی بودند. به همین دلیل، جامعه آماری از میان مدیران بنگاه‌های صنعتی، خبرگان، مسئولان و متخصصان ذیربط تعیین شدند؛ بر اساس ضوابط آزمون تحلیل سلسله مراتبی که روشی مبتنی بر نظر خبرگان می‌باشد، و هیچ فرمول قطعی و شیوه‌ای برای

---

<sup>1</sup> Friedman

<sup>2</sup> Analytical Network Process or ANP

تعیین حجم نمونه، و تعداد پرسشنامه‌ای که می‌بایست تکمیل شود، به صورت دقیق مشخص نشده است و توسط پژوهشگران به طور عمده تعداد ۵ تا ۲۰ خبره پیشنهاد می‌گردد (بیبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ ملیلو و پیچا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در این پژوهش تعداد ۲۰ نفر از خبرگان برای اعتبارسنجی و اولویت‌بندی اجزای مدل با استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته مستخرج از بخش کیفی مورد آزمون قرار گرفتند که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شدند (جدول ۳).

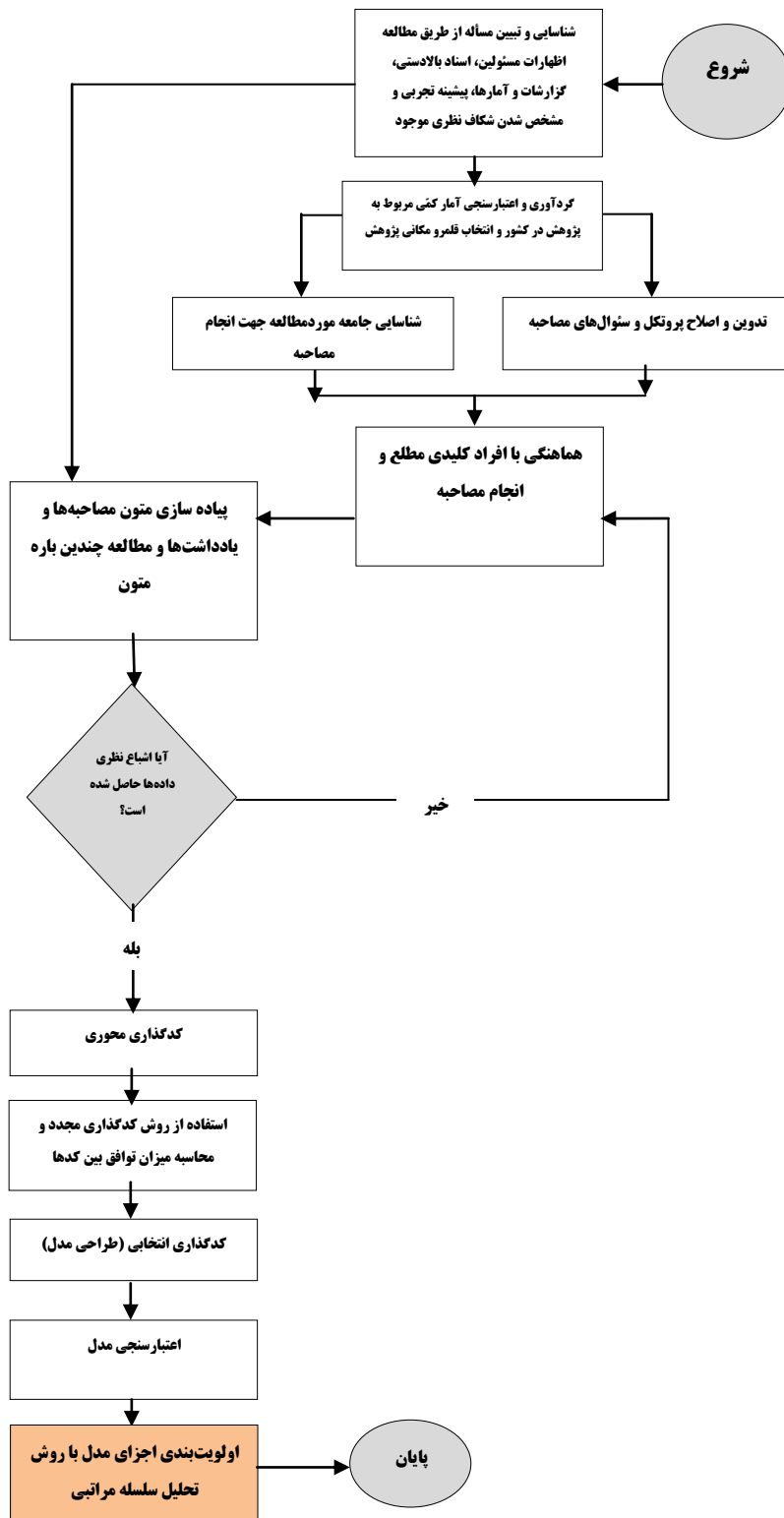
جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در گام دوم پژوهش

جنسیت	تعداد (نفر)	میانگین سن (سال)	میانگین سابقه فعالیت (سال)	بخش خصوصی (نفر)	بخش دولتی (نفر)
زن	۴	۴۰	۱۳	۲	۲
مرد	۱۶	۴۳	۱۶	۹	۷
مجموع	۲۰	۴۱/۵	۱۴/۵	۱۱	۹

در ادامه، گام‌های اجرایی پژوهش در قالب یک فلوجارت در شکل ۱ ارائه شده است.

<sup>1</sup> Baby

<sup>2</sup> Melillo & Pecchia



شکل ۱. فلوچارت گام‌های اجرایی پژوهش

## ۴- یافته‌های پژوهش

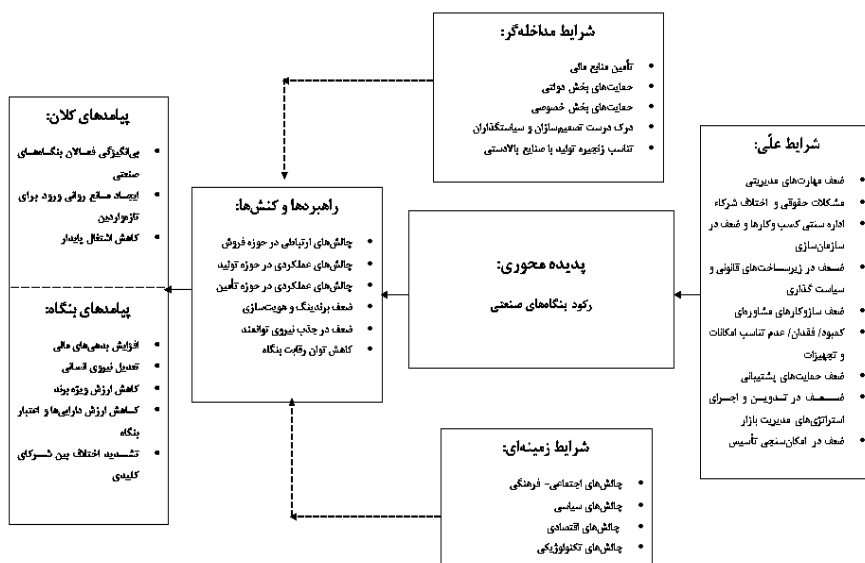
## الف) گام اول: تدوین مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

کدگذاری باز. در بخش کیفی پژوهش، ابتدا براساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، در قالب یک مدل پارادایمی، به شناسایی اجزای مدل بنگاه‌های صنعتی راکد پرداخته شد. لازم به توضیح است برای تدوین مدل، نخست، کدگذاری باز پس از مصاحبه و مکتوب کردن آنها انجام پذیرفت. در این مرحله وقایع بررسی شده، در داده‌ها نامگذاری شده و بر فهم مشخصه‌هایی تمرکز شد که موجب منحصربه فرد شدن وقایع گردید. لذا مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی دو فعالیت کلیدی بود که توسط پژوهشگر و با عنایت به فرایند مقایسه مداوم انجام گرفت. کدگذاری باز تا مرحله اشباع مقوله‌ها در قالب یک فرایند رفت و برگشتی ادامه پیدا کرد. پس از کدگذاری باز به منظور شکل‌گیری یک نظریه، مفهوم‌سازی صورت گرفت که در این مرحله، تلاش شد اسامی واضح به مفاهیم، اختصاص پیدا کند. در نهایت، پس از مفهوم‌سازی، مفاهیم در قالب مقوله‌هایی که از انتزاع بالاتری نسبت به مفاهیم برخوردار بودند، باز دسته‌بندی شدند. در این مرحله، ۲۳۰ کد از ۳۱ مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها و اسناد، استخراج شده است. با مقایسه و طبقه‌بندی کدهای مشابه، ۱۱۸ مفهوم استخراج شدند و در نهایت با طبقه‌بندی مفاهیم مشابه، ۳۲ زیرمقوله به دست آمد.

کدگذاری محوری. هدف از کدگذاری محوری، تلفیق داده‌هایی بود که در مرحله کدگذاری باز، خرد شده‌اند. در کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به عنوان پدیده محوری (رکود بنگاه‌های صنعتی) انتخاب گردید و سایر مقوله‌ها به آن مرتبط شدند. لذا در فرایند کدگذاری محوری، مقایسه مداوم<sup>۱</sup> میان مقوله‌ها انجام گرفت تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی توسعه داده شود (شکل ۲).

---

<sup>۱</sup> Constant Comparison



شکل ۲. مدل پارادایمی در بخش کیفی پژوهش

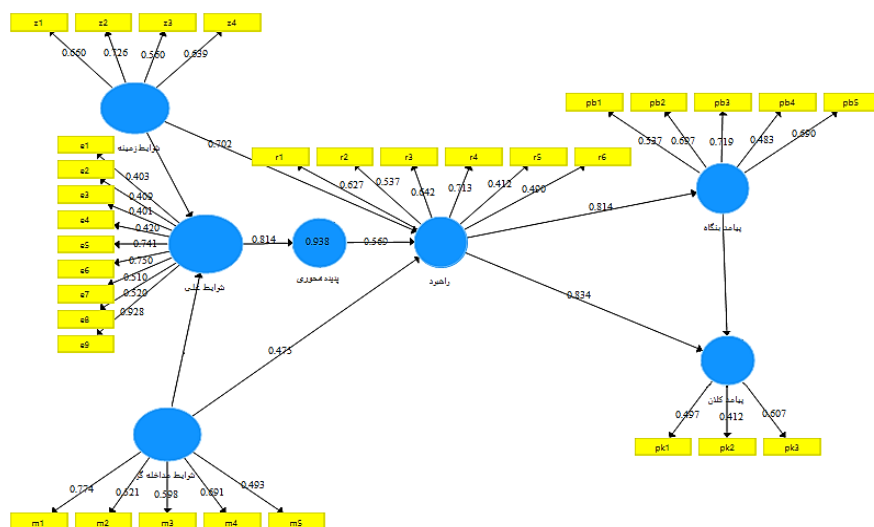
کدگذاری انتخابی. در نهایت، کدگذاری انتخابی، دو مرحله پیشین کدگذاری را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها در قالب یک چارچوب نظری و روایت، تکمیل کرد. روایت زیر نتایج برآمده از کدگذاری انتخابی برای پدیده رکود بنگاه‌های صنعتی است: «ضعف مهارت‌های مدیریتی، مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء، اداره سنتی کسب و کارها و ضعف در سازمان‌سازی، ضعف در زیرساخت‌های قانونی و سیاست‌گذاری، ضعف سازوکارهای مشاوره‌ای، کمبود/ فقدان/ عدم تناسب امکانات و تجهیزات، ضعف حمایت‌های پشتیبانی، ضعف در تدوین و اجرای استراتژی‌های مدیریت بازار، و ضعف در امکان‌سنجی تأسیس زمینه‌ساز رکود بنگاه‌های صنعتی هستند. راهبردهای منتج از این پدیده، شامل مواردی مانند چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش، چالش‌های عملکردی در حوزه تولید، چالش‌های عملکردی در حوزه تأمین، ضعف برندینگ، ضعف در جذب نیروی توانمند، کاهش توان رقابت بنگاه است که متأثر از عواملی چون تأمین منابع مالی، حمایت‌های بخش دولتی و خصوصی، درک درست تصمیم‌سازان و تناسب زنجیره

تولید با صنایع بالادستی می‌باشد. این مهم در فضایی پیچیده و چندبُعدی اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی رخ می‌دهد که گروه‌های زیادی با اهداف، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و منافع متفاوت در شکل‌گیری آن نقش دارند. در نهایت، بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی، ایجاد مانع روانی ورود برای تازه‌واردین و کاهش اشتغال پایدار به‌عنوان پیامدهای کلان و افزایش بدهی‌های مالی، تعدیل نیروی انسانی، کاهش ارزش ویژه برند، کاهش ارزش و اعتبار بنگاه و تشدید اختلاف بین شرکای کلیدی به‌عنوان پیامدهای سطح بنگاه در رکود بنگاه‌های صنعتی مطرح می‌شوند».

آخرین مرحله از کدگذاری انتخابی به اعتبارسنجی مدل اختصاص دارد که در گام دوم توضیح داده شده است.

### گام دوم؛ تحلیل سلسله مراتبی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

در این بخش، به اولویت‌بندی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی و تحلیل سلسله مراتبی آنها پرداخته شده است. بدین منظور، نخست، مدل ساخته شده در بخش کیفی با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت (شکل ۳).



شکل ۳. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

همانطور که داده‌های جدول ۴ نشان می‌دهد اعداد به دست آمده برای قابلیت ترکیبی (CR) برای تمامی مقوله‌ها بیشتر از ۰/۷ است، که قابل قبول می‌باشد. همچنین میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سؤال‌های گویه‌ها بیشتر از ۰/۴ است که اعتبار همگرایی مناسبی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

آلفا	CR	AVE	گویه	اجزای مدل
۰/۷۴	۰/۸۲	۰/۴۰۳	ضعف مهارت‌های مدیریتی	شرایط علی
۰/۷۳	۰/۸۱	۰/۴۰۹	مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء	
۰/۷۵	۰/۷۳	۰/۴۰۱	اداره سنتی کسب و کارها و ضعف در سازمان‌سازی	
۰/۷۰	۰/۷۸	۰/۴۲۰	ضعف در زیرساخت‌های قانونی و سیاست‌گذاری	
۰/۸۰	۰/۸۵	۰/۷۴۱	ضعف سازوکارهای مشاوره‌ای	
۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۷۵۰	کمبود/ فقدان/ عدم تناسب امکانات و تجهیزات	
۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۵۱۰	ضعف حمایت‌های پشتیبانی	
۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۵۲۰	ضعف در تدوین و اجرای استراتژی‌های مدیریت بازار	
۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۲۸	ضعف در امکانسنجی تأسیس	پدیده محوری
۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۳۸	رکود بنگاه صنعتی	
۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۷۷۴	تأمین منابع مالی	شرایط مداخله‌گر
۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۵۲۱	حمایت‌های بخش دولتی	
۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۵۹۸	حمایت‌های بخش خصوصی	
۰/۸۷	۰/۸۱	۰/۶۹۱	درک درست تصمیم‌سازان و سیاستگذاران	
۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۴۹۳	تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی	شرایط زمینه‌ای
۰/۷۱	۰/۸۰	۰/۶۶	چالش‌های اجتماعی - فرهنگی	
۰/۷۴	۰/۸۱	۰/۷۲۶	چالش‌های سیاسی	
۰/۸۰	۰/۸۳	۰/۵۶۰	چالش‌های اقتصادی	راهبردها/ کنش‌ها
۰/۷۱	۰/۷۸	۰/۶۹۳	چالش‌های تکنولوژیکی	
۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۶۲۷	چالش‌های عملکردی در حوزه تولید	پیامدهای سطح کلان
۰/۷۰	۰/۷۷	۰/۵۳۷	چالش‌های عملکردی در حوزه تأمین	
۰/۷۵	۰/۷۶	۰/۶۴۲	چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش	
۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۷۱۳	ضعف برندینگ و هویت‌سازی	
۰/۷۰	۰/۸۳	۰/۴۱۲	ضعف در جذب نیروی توانمند	پیامدهای سطح کلان
۰/۸۰	۰/۸۵	۰/۴۹۰	کاهش توان رقابت بنگاه	
۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۴۹۷	بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی	پیامدهای سطح کلان
۰/۷۴	۰/۷۷	۰/۴۱۲	ایجاد مانع روانی ورود برای تازه‌واردین	
۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۰۷	کاهش اشتغال پایدار	پیامدهای سطح کلان
۰/۷۰	۰/۸۱	۰/۵۳۷	افزایش بدهی‌های مالی	
۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۴۸۳	کاهش ارزش دارایی‌ها و اعتبار بنگاه	



۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۷۱۹	کاهش ارزش ویژه برند	سطح بنگاه
۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۶۹۷	تعدیل نیروی انسانی	
۰/۷۶	۰/۸۸	۰/۶۹۰	تشدید اختلاف بین شرکای کلیدی	

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود تمامی گزاره‌ها در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند. همچنین جهت ضرایب T در تمام مسیرها مثبت است که نشانگر تأثیر مثبت و معنادار است؛ به بیان دیگر مدل رکود بنگاه‌های صنعتی مورد تأیید و دارای اعتبار است.

جدول ۵. ضرایب مسیر و معنی‌داری متغیرها جهت تأیید مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

نتیجه	آماره t	P	ضریب رگرسیون	گزاره (رابطه)
تأیید	۲۹/۷۳۳	۰/۰۰۰	۰/۸۱۴	رکود بنگاه‌های صنعتی
تأیید	۱۰/۱۰۱	۰/۰۰۱	۰/۵۶۹	راهبردها
تأیید	۷/۹۶۳	۰/۰۰۲	۰/۴۷۵	راهبردها
تأیید	۱۵/۸۹۰	۰/۰۰۱	۰/۷۰۲	راهبردها
تأیید	۳۱/۰۰۷	۰/۰۰۰	۰/۸۳۴	پیامدهای سطح کلان
تأیید	۲۸/۱۴۲	۰/۰۰۰	۰/۸۱۴	پیامدهای سطح بنگاه

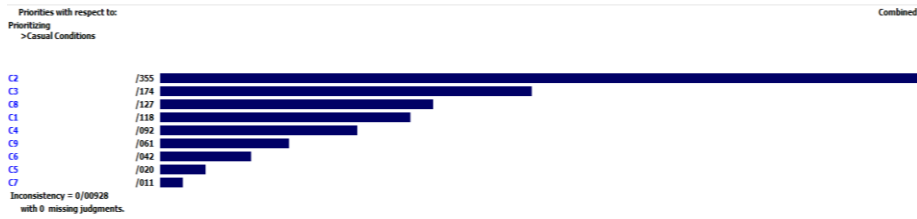
در این بخش با استفاده از اطلاعات مستخرج از پرسشنامه محقق ساخته و با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی، اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی با کمک نرم‌افزار Expert Choice اولویت‌بندی شدند (جدول ۶).

جدول ۶. اولویت‌بندی اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی

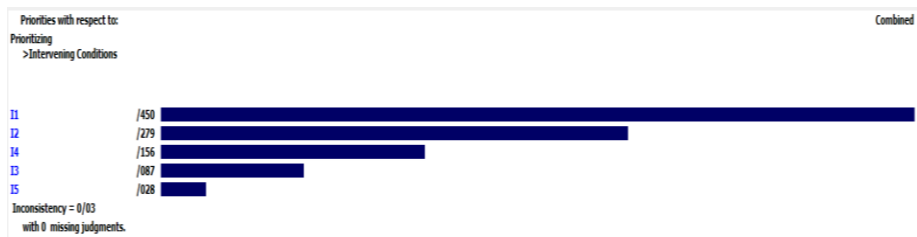
رتبه	اولویت نسبی	زیرمقوله (اجزای مدل)	مقوله
۱	۰/۳۵۵	C2. مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء	شرایط علی
۲	۰/۱۷۴	C3. اداره سنتی کسب و کارها و ضعف در سازمان‌سازی	
۳	۰/۱۲۷	C8. ضعف در تدوین و اجرای استراتژی‌های مدیریت بازار	
۴	۰/۱۱۸	C1. ضعف مهارت‌های مدیریتی	
۵	۰/۰۹۲	C4. ضعف در زیرساخت‌های قانونی و سیاست‌گذاری	
۶	۰/۰۶۱	C9. ضعف در امکان‌سنجی تأسیس	
۷	۰/۰۴۲	C6. کمبود/فقدان/عدم تناسب امکانات و تجهیزات	
۸	۰/۰۲۰	C5. ضعف سازوکارهای مشاوره‌ای	
۹	۰/۰۱۱	C7. ضعف حمایت‌های پشتیبانی	
	۰/۰۰	نرخ ناسازگاری	
۱	۰/۴۵۰	I1. تأمین منابع مالی	شرایط مداخله‌گر
۲	۰/۲۷۹	I2. حمایت‌های بخش دولتی	

۳	۰/۱۵۶	I4. درک درست تصمیم‌سازان	
۴	۰/۰۸۷	I3. حمایت‌های بخش خصوصی	
۵	۰/۰۲۸	I5. تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی	
<b>نرخ ناسازگاری</b>			
۰/۰۳			
۱	۰/۴۶۸	Co3. چالش‌های اقتصادی	<b>شرایط زمینهای</b>
۲	۰/۳۵۶	Co1. چالش‌های اجتماعی- فرهنگی	
۳	۰/۱۴۳	Co2. چالش‌های سیاسی	
۴	۰/۰۳۳	Co4. چالش‌های تکنولوژیکی	
<b>نرخ ناسازگاری</b>			
۰/۰۸			
۱	۰/۵۷۶	A1. چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش	<b>راهبردها</b>
۲	۰/۲۰۷	A5. ضعف در جذب نیروی توانمند	
۳	۰/۰۸۵	A4. ضعف برندینگ و هویت‌سازی	
۴	۰/۰۵۵	A3. چالش‌های عملکردی در حوزه تأمین	
۵	۰/۰۵۳	A6. کاهش توان رقابت بنگاه	
۶	۰/۰۲۳	A2. چالش‌های عملکردی در حوزه تولید	
<b>نرخ ناسازگاری</b>			
۰/۰۸			
۱	۰/۷۱۸	M1. بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی	<b>پیامدهای سطح کلان</b>
۲	۰/۲۴۰	M3. کاهش اشتغال پایدار	
۳	۰/۰۴۲	M2. ایجاد مانع روانی ورود برای تازه‌واردین	
<b>نرخ ناسازگاری</b>			
۰/۰۲			
۱	۰/۵۰۲	F5. تشدیداختلاف بین شرکای کلیدی	<b>پیامدهای سطح بنگاه</b>
۲	۰/۳۰۲	F1. افزایش بدهی‌های مالی	
۳	۰/۱۴۲	F2. تعدیل نیروی انسانی	
۴	۰/۰۳۷	F4. کاهش ارزش دارایی‌ها و اعتبار بنگاه	
۵	۰/۰۱۷	F3. کاهش ارزش ویژه برند	
<b>نرخ ناسازگاری</b>			
۰/۰۵			

همانطور که از جدول ۶ مشخص است، بر اساس آزمون تحلیل سلسله مراتبی، اولویت‌های هریک از اجزا نشان داده شده است؛ بر این اساس، "مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء" بالاترین اولویت شرایط علی؛ "تأمین منابع مالی" بالاترین اولویت شرایط مداخله‌گر؛ "چالش‌های اقتصادی" بالاترین اولویت "شرایط زمینهای"؛ "چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش" بالاترین اولویت راهبردها/ کنش‌ها؛ "بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی" بالاترین اولویت پیامدهای سطح کلان؛ و "تشدید اختلاف بین شرکای کلیدی" بالاترین اولویت پیامدهای سطح بنگاه هستند (شکل‌های ۴ تا ۹).



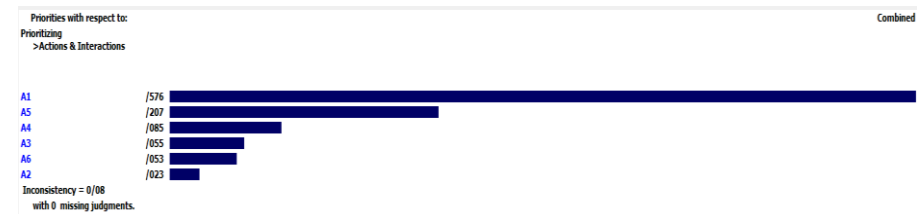
شکل ۴. مقایسه زوجی شرایط علی



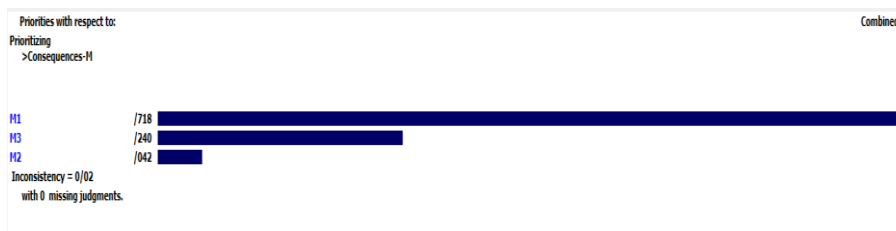
شکل ۵. مقایسه زوجی شرایط مداخله‌گر



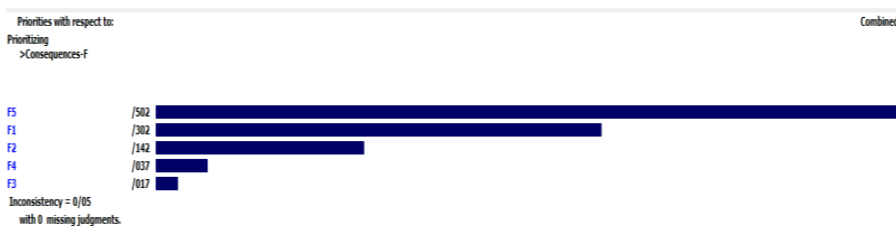
شکل ۶. مقایسه زوجی شرایط زمینه‌ای



شکل ۷. مقایسه زوجی راهبردها/ کنش‌ها



شکل ۸. مقایسه زوجی پیامدهای سطح کلان



شکل ۹. مقایسه زوجی پیامدهای سطح بنگاه

نکته قابل ذکر و مهم اینکه، نرخ ناسازگاری در همه موارد، کمتر از ۰/۱ محاسبه شده که نشان از تأیید نتایج به دست آمده دارد. با کمک شاخص نرخ ناسازگاری می‌توان پی برد که بین مقایسه‌های دوبه دو و زوجی در پرسشنامه‌های ما سازگاری وجود دارد یا داده‌ها تصادفی وارد شده‌اند. بر اساس شکل‌های ۴ تا ۹ همه اعداد به دست آمده به عنوان نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بوده و لذا اولویت‌های آزمون شده مورد تأیید هستند.

##### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

با عنایت به وجود تعداد زیاد بنگاه‌های صنعتی در کشور و رکود یا فعالیت در کمتر از ۵۰ درصد ظرفیت اسمی در بخش قابل توجهی از آنها، لزوم مطالعه اجزای مدل رکود در بنگاه‌های صنعتی و اولویت‌بندی آنها در راستای ارائه راهبردهای بازاحیاء مسأله مهمی است که در این پژوهش به آن پرداخته شد تا تصمیم‌سازان و سیاست‌گذاران بتوانند با اتخاذ راهبردهای مناسب و کاربردی با مدیریت عوامل مؤثر بر رکود بنگاه‌های صنعتی، بر احیای مجدد بنگاه‌های صنعتی متمرکز شوند؛ بررسی مبانی نظری و مطالعات صورت گرفته نشان داد تعداد پژوهش‌های مرتبط با این مسأله بسیار کم بوده

یا در نهایت بر علل شکست کسب و کارها تمرکز شده‌اند؛ و هیچکدام بر ارائه یک مدل بومی برای رکود و اولویت‌بندی اجزای آن مطالعه نکرده‌اند که پژوهش حاضر برای پر کردن این شکاف نظری انجام شد. بکارگیری نتایج این پژوهش می‌تواند منجر به تدوین و اجرای راهبردهای کاربردی، انجام اقدامات هدفمند و به‌موقع، کاهش ریسک برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و ایجاد پیامدهای مثبت اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی در استان کرمانشاه و به دنبال آن در کشور شود. بدین منظور در پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته، نخست اجزای مدل رکود بنگاه‌های صنعتی واکاوی و مطالعه گردید و پس از اعتبارسنجی مدل و تأیید تأثیر همه اجزاء در مدل، با تکنیک سلسله مراتبی (AHP) به اولویت‌بندی اجزاء پرداخته شد؛ همانطور که نتایج پژوهش نشان داد، اولویت‌های شرایط علی به ترتیب شامل: (۱) مشکلات حقوقی و اختلاف شرکاء؛ (۲) اداره سنتی کسب و کارها و ضعف در سازمان‌سازی؛ (۳) ضعف در تدوین و اجرای استراتژی‌های مدیریت بازار؛ (۴) ضعف مهارت‌های مدیریتی؛ (۵) ضعف در زیرساخت‌های قانونی و سیاست‌گذاری؛ (۶) ضعف در امکانسنجی تأسیس؛ (۷) کمبود/فقدان/عدم تناسب امکانات و تجهیزات؛ (۸) ضعف سازوکارهای مشاوره‌ای؛ (۹) ضعف حمایت‌های پشتیبانی بود. این سلسله مراتب نشان می‌دهد برخلاف تصور عموم مردم در خصوص میزان اهمیت منابع سرمایه‌ای در بنگاه‌های صنعتی، آنچه به عنوان مهم‌ترین در شرایط علی عامل سبب رکود می‌شود، نحوه مدیریت و شرکاء و ساختار سازمانی است که همه فرایندهای تأمین، تولید، توزیع و فروش را متأثر می‌سازد. پس از آن توجه به تقاضای بازار و تدوین برنامه مدیریت بازاریابی بسیار مهم است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های گزارش پایش ملی محیط کسب و کار ایران (۱۳۹۸)؛ تاکی و همکاران (۱۳۹۷)؛ کمالی سیدبیگلو و تقی‌زاده (۱۳۹۶)؛ رضوی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ریهان و بدیشا (۲۰۱۸)؛ لیلجا و همکاران (۲۰۱۶)؛ بنزازوئا و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد که همگی تأثیر مهارت‌های مدیریتی و مدیریت بازار را به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت و شکست کسب و کارها تأیید کرده‌اند. اولویت‌های شرایط مداخله‌گر عبارت بود از: (۱) تأمین منابع

مالی؛ ۲) حمایت‌های بخش دولتی؛ ۳) درک درست تصمیم‌سازان؛ ۴) حمایت‌های بخش خصوصی؛ ۵) تناسب زنجیره تولید با صنایع بالادستی. این نتیجه نشان می‌دهد در صورتی که منابع مالی کافی با شرایط مناسب در اختیار تولیدکنندگان قرار بگیرد و حمایت‌های برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران از صنعت و تولید دلسوزانه باشد، بنگاه‌های صنعتی رشد و توسعه پیدا می‌کند، در غیر این صورت با چالش کم‌فعالیتی، رکود و تعطیلی مواجه می‌گردند. لازم به توضیح است که منظور از تأمین منابع مالی صرفاً تصویب قوانین برای اعطای وام و تسهیلات نیست، بلکه ورود سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و تسهیل شرایط دریافت تسهیلات می‌توانند مفید باشد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های گزارش پایش ملی محیط کسب و کار ایران (۱۳۹۸)؛ رضوی و همکاران (۱۳۹۶)؛ ریهان و بدیشا (۲۰۱۸)؛ لیلجا و همکاران (۲۰۱۶)؛ بنزازونا و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. تحلیل سلسله‌مراتبی شرایط زمینه‌ای نشان داد اولویت‌ها به ترتیب شامل: ۱) چالش‌های اقتصادی؛ ۲) چالش‌های اجتماعی- فرهنگی؛ ۳) چالش‌های سیاسی؛ ۴) چالش‌های تکنولوژیکی بود. یعنی چالش‌های اقتصادی بیشترین تأثیر را بر رکود بنگاه‌های صنعتی دارند و نکته جالب اینکه پس از آن، چالش‌های فرهنگی- اجتماعی در رتبه دوم قرار گرفت. نتایج پژوهش‌های نظری و همکاران (۱۳۹۶)؛ ریهان و بدیشا (۲۰۱۸)؛ لیلجا و همکاران (۲۰۱۶) و بنزازونا و همکاران (۲۰۱۵) تأثیر این عوامل را بر عملکرد کسب و کارهای تأیید کردند. با توجه به اینکه همه بنگاه‌های صنعتی در محیط کسب و کار فعالیت می‌کنند، تأثیر محیط اقتصادی، فرهنگی- اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی بر آنها اجتناب‌ناپذیر است، زیرا به طور عمده هر نوع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در آنها، تأثیر غیرمستقیم ولی پایدار بر تولید و صنعت دارد؛ به عنوان مثال با توسعه فرهنگ کارآفرینی، ورود فرزندان به کسب و کارهای کارآفرینانه تسهیل می‌گردد یا با از رده خارج شدن یک تکنولوژی، ممکن است یک بنگاه صنعتی ورشکست گردد. در خصوص کنش‌ها/ راهبردهای مدل، اولویت‌بندی اجزاء به ترتیب شامل: ۱) چالش‌های ارتباطی در حوزه فروش؛ ۲) ضعف در جذب نیروی توانمند؛ ۳) ضعف

برندینگ و هویت‌سازی؛ ۴) چالش‌های عملکردی در حوزه تأمین؛ ۵) کاهش توان رقابت بنگاه؛ ۶) چالش‌های عملکردی در حوزه تولید بود؛ این نتیجه نشان می‌دهد با رکود بنگاه صنعتی، مهمترین کنشی که صورت می‌گیرد، چالش‌هایی است که در حوزه فروش ایجاد می‌شود که در پی آن، درآمد بنگاه کاهش یافته و نیروهای توانمند یا بنگاه را ترک می‌کنند یا به علت درخواست حقوق معادل توانمندی‌های خود با نیروهای ارزان قیمت جایگزین می‌گردند؛ این اقدام سبب می‌شود برند و اعتبار بنگاه با چالش مواجه گردد و تأمین کنندگان مواد اولیه از انجام تعهدها و دریافت سفارش‌های جدید سرباز زنند، در نهایت توان بنگاه برای رقابت در بازار کاهش یافته که منجر به کاهش تعداد تولید و در بیشتر موارد کاهش کیفیت تولیدات نیز می‌گردد و این فرایند به صورت یک چرخه ادامه خواهد داشت تا آنجا که بنگاه به صورت کامل راکد و تعطیل شود. شایان ذکر است نتیجه به دست آمده در این بخش کاملاً نوآورانه بوده و در پژوهش‌های قبلی یافت نشده است. در نهایت، تحلیل سلسله مراتبی پیامدها نشان داد مهم‌ترین پیامدهای سطح کلان به ترتیب شامل: ۱) بی‌انگیزگی فعالان بنگاه‌های صنعتی؛ ۲) کاهش اشتغال پایدار؛ ۳) ایجاد مانع روانی ورود برای تازه‌واردین و پیامدهای سطح بنگاه به ترتیب شامل: ۱) تشدید اختلاف بین شرکای کلیدی؛ ۲) افزایش بدهی‌های مالی؛ ۳) تعدیل نیروی انسانی؛ ۴) کاهش ارزش دارایی‌ها و اعتبار بنگاه؛ ۵) کاهش ارزش ویژه برند بودند. نتیجه پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۶) نیز بر این مهم تأکید کرده است. براساس مطالب بیان شده، راهبردهای پیشنهادی برای خروج بنگاه‌ها از رکود عبارتند از:

- پیشنهاد می‌شود در گام نخست با احیاء وضعیت سیستم مدیریتی و ساختار سازمانی بنگاه پایش شود و در صورت امکان تغییرات لازم جهت جابجایی یا توانمندسازی مدیران و مالکان صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود با توجه به مشکلات اکثر بنگاه‌های صنعتی در زمینه فروش و مدیریت بازار، کارگزاری‌های ارائه خدمات تخصصی بازاریابی و فروش، مانند شتاب‌دهنده‌های بازاریابی با حضور متخصصان مجرب راه‌اندازی شود.

- پیشنهاد می‌شود با توجه به وجود ظرفیت‌های خالی در بسیاری از کارخانه‌ها و کارگاه‌ها در شهرک‌های صنعتی، فهرستی از ظرفیت‌های خالی به همراه مشخصات خطوط تولید آنها توسط سازمان صمت یا شرکت شهرک‌های صنعتی تدوین گردد تا برای استراتژی تولید بدون کارخانه مورد استفاده قرار گیرند.
  - پیشنهاد می‌گردد ایجاد یک صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای ورود سرمایه‌گذاران به استان و همچنین تأمین مالی بنگاه‌ها از طریق جمع‌سپاری (کرافاندینگ) به صورت قانونی، در دستور کار دستگاه‌های ذیربط قرار گیرد.
- در همین رابطه پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی عبارتند از: تدوین مدل پارادایمی بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد؛ تدوین مدل فرایندی بازاحیای بنگاه‌های صنعتی راکد؛ و انجام پژوهش مشابه در حوزه کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی آن. همچنین محدودیت‌های پژوهش شامل موارد ذیل بودند: دشواری دسترسی به اطلاعات آماری موردنیاز برای پژوهش؛ ضعف تعمیم‌پذیری آماری در روش‌های پژوهش کیفی؛ و وجود حجم انبوهی از داده‌ها.

#### تشکر و قدردانی

مقاله حاضر خروجی رساله دکتری می‌باشد. بدین‌وسیله از حمایت‌های مادی و معنوی سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه قدردانی می‌گردد.

#### فهرست منابع

Ball, Laurence. (2014). Long-Term Damage from the Great Recession in OECD Countries. *NBER Working Papers*, 20185(1), 1-25.

Benzazoua, A., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria, *American International Journal of Social Science*, 6 (2), 101-115.



Biabangard, I. (2004). *Research Methods in the Humanities and Social Sciences*. Tehran: Mehraban Publishing Book Institute. [In Persian]

Directorate-General for Research and Innovation of European Commission (2015). *An analysis of the role and impact of industry participation in the Framework Programmes*. 7<sup>th</sup> Framework Programme.

Iran Statistics Center (2019). *Abstract of the Results of the Labor Force Survey Results Summer 98*. Recovered on April 20, 2020, at 13. Available: <https://www.amar.org.ir/Portals/0/News/1398/bikari98-3.pdf>. [In Persian]

Iran Doost, M. (2014). *Pattern of Relationship between Recovery Strategies and Performance in Recession, Case Study: Tehran Stock Exchange Companies*, Ph.D. Thesis, School of Accounting and Managemet, AllamehTabatabaei University, Tehran. [In Persian]

Kamali Seyed Beyglu, M., & Taghizadeh, R. (2017). Identification and prioritization of factors affecting the success of small and medium enterprises using fuzzy network analysis process, case study: firms located in districts and industrial. *Majles and Strategy*, 24 (91), 292-318. [In Persian]

Lane, N. (2017). *Manufacturing revolutions: Industrial policy and networks in South Korea*. Stockholm: Job Market Paper.

Li, Y., & Mathiyazhagan, K. (2018). Application of DEMATEL approach to identify the influential indicators towards sustainable supply chain adoption in the auto components manufacturing sector. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2931-2941.

Lilja, M., Sundberg, C., & Sundberg, G. (2016). *Growth Strategies in Declining Industries*. Bachelor Thesis in Business Administration, Jönköping International Business School.

Ministry of Industry, Mines and Trade (2018). Industry, Mining and Trade, according to statistics and information; Report No. 44-Preliminary performance, in 2017. Available at: [http://www.mimt.gov.ir/web\\_directory/1543.html](http://www.mimt.gov.ir/web_directory/1543.html). [In Persian]

Mirhabibi, D., Farsijani, H., Modiri, M., & Khalili Damghani, K. (2018). Explaining the Role of Integrated Supply Chain on Attainment of World Class Manufacturing in Electronic Domestic Appliance Industries. *Industrial Management*. 10 (1), 101-120. [In Persian]

Nazari, M., Hossein-golipour, T., Soleimani, G., & Mousavi Niqabi, M. (2017). The development of interbank networks; a solution to utilize the unused capacity of enterprises: Providing data base theory, *Quarterly Journal of Productivity Management*, 10 (40), 7-47. [In Persian]

O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: theoretical framework, *European Business Review*, 21 (6), 504-515.

Razavi, M., Karimi, B., & Rafee rad, D. (2017). Studying the Factors Affecting the Financing of Small and Medium Enterprises in Automotive Parts Supply Chains. *Industrial Management*. 9 (3), 435-454. [In Persian]

Raihan, S., & Bidisha, S. H. (2018). *Female employment stagnation in Bangladesh*, A research paper on Economic Dialogue on Inclusive Growth in Bangladesh, The Asia Foundation. Available: <https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2018/12/EDIG-Policy-Brief-Female-employment-stagnation-in-Bangladesh.pdf>.

Scherrer, P. S. (2003). Management turnarounds, Corporate Governance, *International of Business in Society*, 3 (4), 80-96.

Shayeghi, M. (2008). *The role of small and medium industries in export development*. Tehran: Arya Publications. [In Persian]

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage publications.

Szimai, A., and B. Verspagen, B. (2011). Manufacturing and economic growth in developing countries 1950- 2005. *Structural Change and Economic Dynamics*, 34 (2), 46- 59.

Taki, E., Rezaeezadeh, M., & Nottash, H. (2018). Identifying the Sustainability Restrictions Competitiveness of Small and Medium Business Entrepreneurs, Case Study: Businesses in the Food Industry, *Entrepreneurship Development*, 11 (2), 281-300. [In Persian]

Yeh-Yun, L., & Zhang, J., (2005). Changing Structures of SME Networks: Industry in Taiwan, *Long Range Planning*, 38,145-162.

Zulkepli, Z., Hasnan, N., & Mohtar, M. (2015). Communication & service innovation in SMEs, *Procedia- Social & Behavioral Sciences*, 211, 437-441.