

صاحب امتیاز : دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

مدیر مسئول : دکتر سلیمان ایران زاده

سر دبیر : دکتر اعظم رحیمی نیک

مدیر داخلی : دکتر هوشنگ تقی زاده

### اعضای هیات تحریریه:

دکتر ناصر میر سپاسی      استاد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

دکتر علی اکبر فرهنگی      استاد دانشگاه تهران

دکتر سلیمان ایران زاده      استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر هوشنگ تقی زاده      استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

دکتر اعظم رحیمی نیک      استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

دکتر علی رهنورد آهن      استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

دکتر مجید پسران قادر      استادیار سازمان برنامه ریزی امور اداری و استخدامی کشور

دکتر کمال الدین رحمانی      استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## علوم مدیریت دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری

صاحب امتیاز :	دانشگاه آزاد اسلامی تبریز
مدیر مسئول :	دکتر سلیمان ایران زاده
سردبیر :	دکتر اعظم رحیمی نیک
مدیر داخلی :	دکتر هوشنگ تقی زاده
هیات تحریریه :	
دکتر ناصر میر سپاسی	استاد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران
دکتر علی اکبر فرهنگی	استاد دانشگاه تهران
دکتر سلیمان ایران زاده	استادیار دانشگاه آزاداسلامی واحد تبریز
دکتر هوشنگ تقی زاده	استادیار دانشگاه آزاداسلامی واحد تبریز
دکتر اعظم رحیمی نیک	استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
دکتر علی رهنورد آهن	استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
دکتر مجید پسران قادر	استادیار سازمان برنامه ریزی امور اداری و استخدامی کشور
دکتر کمال الدین رحمانی	استادیار دانشگاه آزاداسلامی واحد تبریز
ویراستار انگلیسی :	خانم مهتاج چهره (هئیت علمی گروه زبان انگلیسی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز)
دوره اول :	شماره 2 - پائیز 1386
تاریخ ارسال برای چاپ :	پائیز 1386
شمارگان :	1000 نسخه
قیمت :	10000 ریال
نشانی :	تبریز- دروازه تهران - نرسیده به نمایشگاه بین المللی - دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - دانشکده مدیریت ، اقتصاد و حسابداری .
تلفن و نمابر :	0411-3333459
صندوق پستی :	5186-51575
پست الکترونیکی :	<a href="mailto:TMS@iaut.ac.ir">TMS@iaut.ac.ir</a>
مقالات رسیده برگردانده نمی شود .	
نقل مطالب با ذکر نام نشریه بلامانع است .	
این مجله مسئول آراء و نظرات مندرج در مقالات نمی باشد .	

طبق نامه شماره 87/70510 مورخه 86/3/19 دفتر گسترش تولید علم دانشگاه آزاد اسلامی  
فصل نامه علوم مدیریت مجوز انتشار دارد.

## فهرست مطالب

صفحه	نویسنده	عنوان
4-32	دکتر رسول حجی محمد پاسبانی	طراحی مدل خوشه صنعتی برای صنایع کوچک و متوسط تولید کننده قطعات خودرو (مطالعه موردی استان آذربایجان شرقی)
33-53	دکتر ناصر میرسپاسی	نقش مدیران حرفه ای در توسعه ((ضرورت حرفه ای کردن مدیریت در جامعه))
54-83	دکتر سلیمان ایران زاده مجید خلیلی - کریم ره کوی	تعیین سبک رهبری و تأثیر آن بر انگیزه‌ی کارکنان شرکت پمپیران
84-106	دکتر هوشنگ تقی زاده غفار تاری - مهدی صادقی حریری	بررسی میزان انطباق شرکتهای سازنده قطعات خودرو تبریز با اهرمهای سیستم تولیدی JIT
107-122	دکتر فرج اله رهنورد	ارزشیابی نظام پیشنهادها بر مبنای مدل CIPP
123-149	دکتر علیرضا بافنده زنده مرتضی محمود زاده	تدوین روشی جامع برای تحلیل سلسله مراتبی فازی (با تأکید بر اصلاح ماتریس مقایسات زوجی ناسازگار فازی)
150-172	دکتر اسداله خدیوی - حسن علیی	بررسی وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز در سال 1386
173-198	دکتر صادق ملکی آوارسین امید علی حسین زاده	بررسی دیدگاههای متخصصان و کارکنان نسبت به مولفه های مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) به منظور ارائه چارچوب ادراکی برای دبیرستان های آموزش و پرورش شهرستان اهر در سال تحصیلی 85-86
199-226	دکتر محمدعلی متفکر آزاد حبیب آفاجانی - کاظم امجدی	بررسی و تحلیل تابع تقاضا و رفتار مصرفی خانوارهای شهری کشور
227-230		راهنمای تنظیم مقاله
231-239		چکیده مقالات به زبان انگلیسی

## طراحی مدل خوشه صنعتی برای صنایع کوچک و متوسط تولید کننده قطعات خودرو (مطالعه موردی استان آذربایجان شرقی)

دکتر رسول حجی<sup>1</sup>

محمد پاسبانی<sup>2</sup>

### چکیده

هدف این مطالعه بررسی ساختار بنگاههای کسب و کار کوچک و متوسط<sup>3</sup> تولید کننده قطعات خودرو و تعیین روابط فی مابین این بنگاهها با یکدیگر، با تامین کنندگان، بازار و موسسات و نهادهای مالی و اعتباری، مراکز تحقیقاتی و علمی در قالب مطالعات خوشه های صنعتی جهت ارائه مدل توسعه خوشه ای میباشد. در این پژوهش با انجام مطالعات شناختی خوشه<sup>4</sup> بروش میدانی و با استفاده از ابزارهای جمع آوری اطلاعات همچون پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و اندازه گیری عینی داده ها به تحلیل زنجیره ارزش فرآیندهای تولیدی و تعیین ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات خوشه (اسوات<sup>5</sup>) پرداخته شده است. در ادامه با استفاده از ابزارهای مدلسازی

---

<sup>1</sup> - استاد و عضو هیئت علمی گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف

<sup>2</sup> - عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز و دانش آموخته دکتری مدیریت صنعتی گرایش مدیریت سیستم، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران

۳- Small & Medium Enterprise (S.M.E)

۴ - Diagnostic study

۵ - Strengthness, Weakness, Threats & Opportunities (SWOT)

خوشه صنعتی بروش یونیدو، مدل پیشنهادی خوشه برای خوشه صنعتی قطعات خودرو تبریز طراحی و ارائه شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که واحدهای کوچک و متوسط تولید کننده قطعات خودرو بدلیل عدم مشارکت گروهی در ساخت و ارائه محصولات با مارک مشترک، پائین بودن سرمایه اجتماعی، عدم روابط سالم در بین تولیدکنندگان، ضعف روابط بین واحدها با تامین کنندگان، بازار و ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار و نیز عدم ارتباط صحیح با مراکز علمی و پژوهشی، نتوانسته اند از پتانسیل های موجود خود بهره برداری نمایند، لذا از نظر درآمد در وضعیت نامناسبی قرار گرفته اند و بسیاری از واحدها در آستانه ورشکستگی و تعطیلی می باشند. بنظر می آید چنانچه مالکان و مدیران بنگاهها بتوانند در چارچوب استراتژی خوشه و برنامه های عملی ارائه شده همکاریهای لازم را بنمایند در ظرف مدت زمانی 3 الی 4 سال آینده به وضعیت مطلوب دست خواهند یافت. مدل ارائه شده می تواند با اندکی تغییر و تعدیل در سایر خوشه ها بکار گرفته شود.

**واژگان کلیدی:** خوشه صنعتی<sup>1</sup>، بنگاههای کوچک و متوسط، ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار<sup>2</sup>، زنجیره ارزش<sup>3</sup>، ماتریس اسوات

## 1- مقدمه

تعریف صنایع کوچک و متوسط بطور گسترده ای در میان کشورها و مناطق مختلف جهان متفاوت می باشد و شرایط اقتصادی و صنعتی حاکم بر آن کشورها، معرف صنایع کوچک و متوسط در آنهاست. برخی از شاخصهایی که معمولاً در تعریف صنایع کوچک و متوسط بکار می روند عبارتند از: تعداد کارکنان، سرمایه، دارایی کل، حجم فروش و ظرفیتهای تولیدی. اما رایج ترین شاخص برای تعریف صنایع کوچک و متوسط، استفاده از تعداد کارکنان است (شقایق، 1348: 123-121).

<sup>1</sup> - Industrial Cluster

<sup>2</sup> - Business Development service (BDS)

<sup>3</sup> - Value chain

موسسه آمار اروپا بنگاههای کوچک و متوسط را به موسسات اقتصادی اطلاق می کند که کمتر از 250 نفر کارکن داشته باشند (تقوی، 1381: 55). همچنین سازمان صنایع کوچک ایران در لایحه تنظیم مقررات تسهیل، نوسازی و بازسازی صنایع کوچک چنین تعریفی را از صنایع کوچک نموده است: «کارگاههای تولیدی صنعتی که تعداد کارکنان آن بر اساس مفاد مندرج در جواز تاسیس بر اساس لیست پرداختی بیمه حداکثر 50 نفر باشد (سازمان صنایع کوچک، 1380).

بررسی سهم بنگاههای کوچک و متوسط در میزان اشتغال، ایجاد ارزش افزوده و تولید ناخالص داخلی کشورها در جهان حاکی از آن است که بیش از 95 درصد کل اشتغال ایجاد شده متعلق به این بنگاهها است. بطور مثال در 12 کشور عضو پیمان اپک<sup>1</sup>، در حدود 40 میلیون کسب و کار کوچک و متوسط وجود دارند که بین 30 تا 60 درصد تولید ناخالص داخلی این کشورها و بیش از 80 درصد اشتغال را ایجاد می نمایند. بررسی اطلاعات مربوط به این مناطق نشان دهنده سهم 35 درصدی کسب و کارهای کوچک و متوسط در صادرات این کشورها است. طبق پیش بینی های بعمل آمده حدود 50 درصد از رشد اقتصادی سالهای آتی کشورهای عضو اپک توسط صنایع کوچک و متوسط محقق خواهد شد (موناش، 1998).

مطالعه ساختار صنایع تولیدی در جهان نشان می دهد که از دهه 1970 شکافهایی در ساختار صنایع تولیدی برخی از کشورهای پیشرفته ظاهر گردیده است که حاکی از پیشی گرفتن صنایع کوچک از واحدهای بزرگ می باشد. بهترین نمونه آن صنعت فولاد در امریکا است (اکس، 1984: 72). همچنین تولید ناخالص ملی بر حسب بنگاهها در فاصله سالهای 1947 تا 1980 افزایش داشته است و سهم اشتغالزایی صنایع کوچک در بخشهای تولیدی در خلال این سالها افزایشی را از خود نشان داده است، در صورتی که در سالهای ما بین 1958 تا 1977 این روند بوده است (اکس و آدرش، 1993:

152). بررسی سهم صنایع کوچک در ایجاد اشتغال نشان می دهد که دیگر صنایع بزرگ ایجاد کنندگان اصلی اشتغال نیستند، بلکه شغل‌های جدید را صنایع کوچک ایجاد می نمایند (بیرچ، 1981: 8). مطالعات اخیر هالت، واگنر، شوح و دیویس نشان می دهد که فعالیتهای کوچک سهم قابل توجهی از ایجاد فرصتهای شغلی را دارا می باشند (هالت و دیگران، 1994). همچنین صنایع کوچک و متوسط نقش بسزایی در فعالیتهای نوآورانه دارا می باشند. برای مثال اکس و آدرش (1987) در مطالعات خود دریافتند که بنگاههای کوچک و متوسط در صناعی که از نوآوری برخوردارند و نیروی کار فنی در آنها بسیار مهم می باشد نسبت به صنایع بزرگ از برتری نسبی برخوردارند. همچنین صنایع کوچک قادرند با سرمایه گذاری اندک و بکارگیری یافته های تحقیقاتی دانشگاهها و مراکز علمی، آنها را تبدیل به درون داده ها برای تولید دانش نمایند (اکس، آدرش و فلدمن، 1994: 212). از سوی دیگر صنایع کوچک و متوسط رقیب صنایع بزرگ نمی باشند بلکه آنها همدیگر را تکمیل می کنند، لذا بعلاوه اینکه صنایع کوچک در بازار صاحب برخی از دانش و فناوریها هستند و نیز برخی از فناوریها را منحصر در اختیار دارند، می توانند به صنایع بزرگ کمک نمایند (پراتن، 1991: 50).  
با توجه به مطالب فوق می توان نقاط قوت صنایع کوچک و متوسط را بصورت زیر بیان نمود (شقایق، 1384: 57-9):

- آنها اشتغالزا هستند؛

- صنایع کوچک و متوسط بیشتر از سرمایه انبوه به استفاده از نیروی کار گرایش دارند؛

- صنایع کوچک و متوسط از ظرفیت سازی سیستماتیک و مولد حمایت می کنند؛

- صنایع کوچک و متوسط در برابر شرایط متغیر انعطاف پذیرتر هستند.

مطالعات انجام شده در ساختار صنایع تولیدی ایران نشان می دهد که بیش از 93 درصد موسسات و شرکتها را صنایع کوچک و متوسط تشکیل می دهند. بررسی سهم اشتغال



این بنگاهها همانند سهم جهانی بنگاههای کوچک و متوسط بالا می باشد، بطوریکه در حدود 70 درصد اشتغال ایجاد شده در کشور توسط این دسته از بنگاهها صورت گرفته است و تنها 30 درصد اشتغال توسط واحدهای بزرگ ایجاد شده اند. اما از سوی دیگر سهم این بنگاهها در ایجاد ارزش افزوده صنعتی فقط 33 درصد و سهم بنگاههای بزرگ 67 درصد می باشد (دفتر بهره وری سازمان صنایع کوچک، 1385). مطالعه عملکرد بنگاههای تولیدی کوچک و متوسط کشور حاکی از آن است که بیش از نیمی از آنها با حداقل ظرفیت تولیدی شان مشغول کار می باشند که در صورت عدم توجه به این واحدها، بسیاری از آنان اعلام ورشکستگی خواهند نمود. بحران در صنایع کوچک جدی است و بسیاری از واحدها طی ماههای گذشته بدلیل عدم بازدهی اقتصادی، هیچ مواد اولیه ای وارد نکرده اند و با حداقل ظرفیت تولیدی و تنها برای جلوگیری از بیکاری کار میکنند (فقهی فرهنگمند، 1381، 54). کافی است نیم نگاهی به حجم صادرات صنعتی صنایع کوچک ایران در مقایسه با سایر کشورها داشته باشیم. بررسی سهم صادرات صنعتی صنایع کوچک در توسعه اقتصادی ظرف سالهای 1998-1999 نشان می دهد: ایران از محل صادرات صنعتی به 1/6 میلیارد دلار درآمد دست یافته است درحالیکه این رقم برای کره جنوبی 100 میلیارد دلار، هندوستان 25 میلیارد دلار، مالزی 24 میلیارد دلار و ترکیه 17/5 میلیارد دلار بوده است (همان منبع، 58). اگر وضعیت صنایع کوچک به همین شکل ادامه یابد، متأسفانه چیزی جز ورشکستگی بنگاهها، تعطیلی و بیکاری قشر عظیمی از نیروهای کار عاید نخواهد شد.

از آنجا که حمایت از واحدهای پراکنده و کوچک صنعتی برای دولت و مسئولان صنعت کشور علاوه بر مشکل بودن، هزینه بسیار سنگینی دارد، تشویق و ترغیب مالکان واحدهای صنعتی خرد، کوچک و متوسط می تواند بعنوان یک راهکار موفق و تجربه شده در بسیاری از کشورها، مورد توجه سیاستگذاران و مدیران اجرائی قرار گیرد. با توجه به اهمیت رشد و توسعه بنگاههای کوچک و متوسط و نقش بسزای آن در توسعه اقتصادی کشور، هدف پژوهش حاضر این است که با ارائه مدلی

مناسب، مبتنی بر الگوی توسعه صنایع کوچک و متوسط به روش خوشه صنعتی، بتوان این بنگاهها را با تکیه بر توانمندیهای درونی خودشان و بدون اتکا صرف به سیستم دولتی، با ایجاد سرمایه های اجتماعی درون خوشه، از وضعیت نه چندان خوب فعلی به وضعیت مطلوب در طی 3 الی 4 سال آینده رساند. در زیر به معرفی الگوی توسعه بروش خوشه صنعتی پرداخته شده است:

### خوشه صنعتی

تعریفی که آقای پورتر از خوشه ارائه کرده بشرح زیر است:

«خوشه عبارتست از تمرکز جغرافیایی نهادها و شرکتهای مرتبط با یکدیگر در یک حوزه خاص» (اشمیتز، 19، 1381).

در تعریف دیگر آلتنبرگ و اشتامر<sup>1</sup> با توجه به متغیرهای اندازه پذیر (نه کیفی مثل اعتماد، اتکا به اجتماع یا محیط اخلاقی و...) خوشه را چنین تعریف می کند:

«خوشه مجموعه ای نسبتاً بزرگ از شرکتهاست که در محدوده مکانی خاصی قرار دارند، پیشینه تخصصی مشخص دارند و در آن تجارت بین شرکتی و تخصص شرکتها چشمگیر است» (همان منبع، 19).

در تعریفی دیگر از آقای جهانگیر مجیدی در مقدمه ای بر ترجمه فارسی کتاب همکاری صنایع، خوشه صنعتی، توسعه پایدار تالیف آقای فرانک پایک، چنین آمده است:

«خوشه صنعتی ترجمه «اینداستریال کلاستر»<sup>2</sup> و این نیز خود برگردان انگلیسی از زبان ایتالیایی «دیسترتو اینداستریال»<sup>3</sup> است. کلمه «دیستریتو» از ریشه لاتین قرون وسطی «دیستریکتوم»<sup>4</sup> به معنی محدوده ای است که در آن مدیریت واحد بر تشکیلات اعمال

1 - Altenburg & Stammer

2 - Industrial Cluster

3 - Distretto Industrial

۴- Districtum

می‌شود و وجه تسمیه آن مربوط به تقسیمات شهری و مدیریت‌های خرد آن دوران در رم قدیم می‌باشد. خوشه‌های صنعتی پدیده‌های اقتصادی هستند برآمده از مزیتها، مهارتها و دانشهای قوام یافته در طول زمان در یک رشته صنعتی که با تکیه بر سرمایه‌های اجتماعی و با اهداف اقتصادی در مناطق جغرافیایی خاص شکل گرفته‌اند (مجیدی، 1381: 9).

در تعریفی دیگر از انکتاد<sup>1</sup> «خوشه‌ها ابزار مهمی برای ایجاد همکاریهای سازمان یافته هستند و وسیله ارتباط با نظامهای محلی محسوب می‌شوند. اگر چه بسیاری از بنگاههای اقتصادی در جوار جغرافیایی همدیگر قرار می‌گیرند، اما این امر بخودی خود همکاری میان آنها را تضمین نمی‌کند. لازم است این خوشه‌ها در قطبهای رشد محلی متشکل شوند تا هم بتوانند از همجواری جغرافیایی استفاده کنند و هم از شبکه سازی میان خود بهره بگیرند و قدرت رقابت جویی خود را در سطوح بنگاههای فردی و سیستمی افزایش دهند (تقوی، 1381: 300).

مهمترین ویژگی خوشه‌ها که همانا کارآیی جمعی است (اشمیتز، 1381: 33-29) مشروط به ایجاد شرایط زیر است:

- 1- شکل گیری پیوندهای پیشین و پسین در بین شرکت‌های درون خوشه؛
- 2- تبادل قوی اطلاعات بین شرکت‌ها، نهادها و افراد در درون خوشه‌ها، که محیطی خلاق پدید می‌آورد؛
- 3- وجود شبکه‌های تجاری و پیوندهای تجاری کارآمد با بازارهای بزرگ و دوردست؛
- 4- وجود زیرساختهای متنوع نهادی که پشتیبان فعالیت‌های خاص در خوشه‌ها هستند؛
- 5- شکل گیری هویت اجتماعی- فرهنگی که در بردارنده ارزشهای مشترک است و قرار گرفتن نقش آفرینان محلی در محیط محلی که اعتماد متقابل را تسهیل می‌کند؛
- 6- وجود تحریم‌های موثر علیه واحدهایی که به توافقات جمعی ارزشی قایل نیستند.

### مراحل انتخاب خوشه:

عموماً انتخاب خوشه‌ها شامل مراحل زیر می‌باشد (بوشان، 2006: 86-8):

- 1- تعیین خوشه‌ها در سطح کشور
- 2- ایجاد نقشه خوشه و جدول خوشه در سطح کشور
- 3- فهرست خوشه‌ها و انتخاب اولیه
- 4- تدوین معیارهای انتخاب نهایی
- 5- جمع آوری داده‌های اولیه
- 6- انتخاب نهایی خوشه

### توسیم مدل فعلی خوشه

یک مدل خوشه می‌تواند شامل شش قسمت باشد و همان گونه که در شکل (1) نشان داده شده، بیشتر به نظام اصلی تولید (واحدهای اصلی) که دیگر قسمت‌ها با آن مرتبط اند می‌پردازد.



شکل (1): بخش‌های یک نقشه خوشه

ابزار مورد استفاده در رسم مدل خوشه در جدول (1) نشان داده شده است.

جدول (1): ابزار رسم نقشه خوشه

دایره مستطیل یا خطوط نازک برای نشان دادن محدوده زمین‌ها؛ شرکت‌های کوچک	
گروه بیضی‌ها به وسیله دایره‌ها و بیضی‌ها نشان داده می‌شوند.	
یک خط عمود یا یک خط مورب با نقطه چین برای نشان دادن یک شبکه یا وی‌ان‌ا (VIA) در زمین‌ها می‌باشد.	
یک خط منحنی یا نقطه چین برای نشان دادن یک محدوده زمین یا نشان دادن محدوده زمین یا یک خط منحنی دیگر که نشان می‌دهد که یک زمین یا یک زمین دیگر در یک زمین یا یک زمین دیگر قرار دارد.	
یک خط منحنی یا نقطه چین برای نشان دادن یک محدوده زمین یا نشان دادن محدوده زمین یا یک خط منحنی دیگر که نشان می‌دهد که یک زمین یا یک زمین دیگر در یک زمین یا یک زمین دیگر قرار دارد.	
چهار گوشه زمین‌ها در یک شبکه 4 گوشه یا نشان می‌دهد.	

در این قسمت، مطابق مفاهیم ارائه شده در فوق و با کمک ابزارهای معرفی شده در مدل‌سازی خوشه، ابتدا به تعیین بخشهای متفاوت موجود در خوشه صنعتی قطعات خودرو تبریز طبق جدول شماره (1) پرداخته و سپس به تحلیل خوشه و ترسیم مدل جاری خوشه یعنی آنچه‌یزی که در وضعیت فعلی خوشه قطعات خودرو وجود دارد اقدام نموده و آنگاه بر اساس تحلیلها و مطالعات انجام شده به معرفی مدل مناسب می‌پردازیم.

## 1- سیستم اصلی تولید<sup>1</sup> در خوشه و ذینفعان اصلی<sup>2</sup> فعالان اصلی

خوشه قطعات خودرو تبریز متشکل از 450 شرکت شامل ذینفعان زیر می‌باشد: بیش از 250 شرکت جزو موسسات اصلی می‌باشند. از آن تعداد 25 شرکت ریخته‌گری، 16 شرکت آهنگری، 183 شرکت ماشینکاری و 11 شرکت ورقکاری می‌باشند. در مجموع 61 شرکت جزو واحدهای خرد (9-1 نفر کارکن)، 118 شرکت کوچک (49-10 نفر کارکن)، 25 شرکت متوسط (149-50 نفر کارکن) و 4 شرکت بزرگ (بیش از 150 نفر کارکن) می‌باشند.

گردش مالی سالانه واحدهای صنعتی خوشه 1 بیلیون دلار می‌باشد که 56/5% توسط واحدهای داخلی خوشه و 39% آن توسط فعالیتهای بیرون از خوشه ایجاد می‌گردند و مابقی آن در حدود 4/5% از طریق صدور محصولات تامین می‌شود. قابل ذکر است که شرکت تراکتورسازی و زیر مجموعه‌هایش بعنوان اعضای خوشه 40% از مبلغ گردش مالی فوق را ایجاد می‌نمایند.

## سایر ذینفعان

---

1- Core

2 - Stakeholders

در کنار شرکت‌های اصلی، بیش از 150 موسسه و شرکت ذینفع دیگر وجود دارند که به چهار دسته زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

## 2- پیمانکاران فرعی

45 شرکت، جزو پیمانکاران فرعی خوشه می‌باشند، که از آنها تعداد 15 شرکت ارائه دهنده خدمات عملیات حرارتی، 6 شرکت شات بلاست، 11 شرکت برشکار و 8 شرکت اندود کار و تکمیل کننده عملیات نهایی می‌باشند.

## 3- تامین کنندگان خدمات توسعه کسب و کار<sup>1</sup>:

تامین کنندگان خدمات توسعه کسب و کار از 40 شرکت تشکیل شده‌اند که از آنها، 7 شرکت طراحی قالب، 6 شرکت سازندگان مدل، 11 شرکت طراحان فیکسچر و ابزار اندازه‌گیری می‌باشند. همچنین 4 آزمایشگاه متالورژی و 3 آزمایشگاه متروالوژی وجود دارند که تامین کننده خدمات تکمیلی شامل اندازه‌گیری و سنجش خصوصیات و ویژگیهای هندسی، خدمات متالورژی و خدمات مکانیکی برای شرکت‌های کوچک و متوسط تولید کننده قطعات می‌باشند.

برای طراحی سیستم و خدمات ارزیابی پنج شرکت وجود دارند که این شرکت‌ها از موسسات حمایتی و پشتیبانی کننده کمک‌هایی را دریافت می‌کنند و با شرکت‌های اصلی بخوبی همکاری دارند. اگر چه اکثریت شرکت‌های خرد و کوچک فاقد بخش حسابداری می‌باشند اما در این میان 4 شرکت تامین کننده خدمات حسابداری وجود دارند. در بین شرکت‌های اصلی هیچ گونه رابطه‌ای وجود ندارد.

## 4- روابط رو به جلو<sup>2</sup>

محصولات خوشه به طور معمول به 31 شرکت فروخته می‌شوند که شامل 11 شرکت بزرگ دولتی و نیمه دولتی، 15 فروشنده محلی و 5 شرکت خارجی

<sup>1</sup> - BDSS

<sup>2</sup> -Forward Linkages

می‌باشد. 95 درصد محصولات خوشه به شرکت‌های بزرگ مستقر در محل و در سطح کشور توزیع می‌گردند.

### 5- روابط رو به عقب<sup>1</sup>

مواد خام مورد استفاده در خوشه توسط 30 شرکت تامین می‌شوند که از آن میان 12 شرکت نورد، تامین کننده مفتول‌های فولادی برای واحدهای آهنگری و ماشینکاری و ورقه‌ها و صفحات فلزی برای شرکت‌های ورقکاری می‌باشند. مواد شیمیایی توسط 5 فروشنده تخصصی فعال در خوشه تامین می‌گردد. مواد نسوز یا مستقیماً توسط شرکت‌های درون خوشه مورد استفاده قرار می‌گیرند یا به طور غیر مستقیم توسط سازندگان کوره بکار گرفته می‌شوند، که این مواد از چهار شرکت محلی یا از شرکت تولید کننده مواد نسوز مستقر در اصفهان خریداری می‌شوند. 5 فروشنده ضایعات این نوع مواد را از واحدهای ریخته‌گری، ماشین کاری، ورقکاری و سایر واحدها جمع‌آوری می‌کنند و آنها را به واحدهای ریخته‌گری و قالب‌سازی حمل می‌کنند.

در رابطه با مصرف شمش توسط واحدهای ریخته‌گری، تا سال 2005 این مواد از خارج از خوشه تهیه می‌شدند اما اخیراً یک واحد ریخته‌گری در منطقه با استقرار کوره ذوب القایی و استفاده از آن به تامین شمش چدن برای شرکت‌های ریخته‌گری می‌پردازد. تمامی تجهیزات مثل ماشین ابزار، کوره‌های حرارتی و ذوب، دستگاههای پرس و آهنگری و ... از 49 شرکت خریداری می‌شوند که از آن تعداد، 18 شرکت فروشنده ماشین ابزار، 1 شرکت تولید کننده ابزارهای ماشینی، 4 شرکت فروشنده تجهیزات آهنگری و 6 شرکت سازنده انواع مختلف از کوره‌ها و 20 شرکت فروشنده ابزارهای برشی می‌باشند که کالاهایشان را به واحدهای ماشین کاری می‌فروشند.

بدلیل کمبود ابزارهای برش با کیفیت بالا در منطقه، واحدهای ماشینکاری با مشکلات فراوانی در تهیه چنین ابزارهایی مواجهه می‌باشند.

## 6- نهادها و موسسات<sup>1</sup>

در میان سایر ذینفعان، 12 موسسه مالی، 5 مرکز آموزشی و یک واحد پشتیبانی کننده وجود دارند که برای واحدهای کوچک و متوسط از طریق تامین وام و منابع مالی جهت توسعه فیزیکی، خرید تجهیزات و مواد خام، خدمات حمایتی انجام می‌دهند. اما ارتباط بین شرکتهای درون خوشه و این موسسات مالی به دلیل شرایط اداری ضعیف می‌باشند.

آموزشهای رسمی و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت کارگران، به ترتیب در یک آموزشگاه فنی و حرفه‌ای و 2 مرکز آموزشی صورت می‌گیرد. اگرچه روابط میان این موسسات و شرکتهای درون خوشه خوب است اما به دلیل ظرفیت محدود این مراکز آموزشی، تقاضای بازار صنعتی برای کارگران آموزش دیده تامین نمی‌گردد و اکثریت کارگران در محل کارخانه آموزش می‌بینند.

هر چند که 2 آموزشگاه فنی و چندین دانشگاه در منطقه وجود دارند، اما متأسفانه همکاری محسوسی میان موسسات کوچک و بزرگ و مراکز تحقیقاتی دیده نمی‌شود. همچنین شرکت شهرکهای صنعتی استان خدمات زیرساختاری مورد نیاز شرکتهای خوشه را فراهم می‌کند.

## 2- مواد و روشها

### نوع تحقیق:



با توجه به هدف پژوهش که همانا ارائه مدلی برای شکل گیری نظام اجتماعی و فنی خاصی مبتنی بر مشارکت اعضای خوشه میباشد، لذا از نوع کاربردی - توسعه‌ای می‌باشد (دلاور، 1380، 49). اما از نظر ماهیت و روش اجرا، چون بدنبال این هستیم تا بدانیم وضعیت کارگاههای تولید کننده قطعات خودرو در شرایط کنونی چگونه است و در عین حال به ارزیابی شرایط و موقعیت بنگاههای کوچک و متوسط تولید کننده قطعات خودرو در خوشه و نیز مطالعه روشهای کار و انگیزه‌های رفتاری تولید کنندگان و علل مشارکت و یا عدم مشارکت آنان با یکدیگر پرداخته میشود، لذا پژوهش از نظر ماهیت و روش اجرا از نوع توصیفی - پیمایشی است (حافظ نیا، 1380: 47-50).

### جامعه آماری:

جامعه آماری مورد مطالعه شامل 450 شرکت می‌باشد که از این تعداد، 237 شرکت موسسات اصلی تولید کننده قطعات خودرو و 213 شرکت دیگر جزو ذینفعان خوشه هستند که خود به 5 دسته زیر تقسیم می‌شوند.

- 1- ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار شامل 40 شرکت
- 2- شرکتهای تامین کننده مواد اولیه و فروشندگان ابزار و ماشین آلات<sup>1</sup> شامل 79 شرکت
- 3- شرکتهای بازاریابی و فروش، واسطه‌ها<sup>2</sup> شامل 31 شرکت
- 4- نهادها و موسسات آموزشی، مالی<sup>3</sup> شامل 18 موسسه
- 5- پیمانکاران فرعی<sup>4</sup> خوشه شامل 45 شرکت

### حجم نمونه:

- 
- 1 - Backward linkages
  - 2 - Forward linkages
  - 3 - Institutions
  - 4 - Sub-contractors

تعداد نمونه مورد مطالعه شامل بر 60 واحد اصلی تولید کننده قطعات خودرو مستقر در خوشه می‌باشند که به آنها شرکتهای اصلی<sup>5</sup> گفته می‌شود. این تعداد از بین شرکتهای پیشرو در قطعه سازی با لحاظ اندازه کوچک، متوسط و بزرگ بصورت انتخابی<sup>6</sup> گزینش گردیدند. همچنین تعداد 20 واحد بطور متناسب از بین سایر ذینفعان خوشه<sup>1</sup> انتخاب شدند. کلیه 80 واحد قطعه ساز، مورد مصاحبه قرار گرفته و صرفاً از 60 شرکت اصلی علاوه بر مصاحبه بروش پرسشنامه اطلاعات جمع آوری شده است.

### روش نمونه گیری:

از آنجا که نمونه مورد مطالعه از بین واحدهای پیشرو در صنعت قطعه سازی با رعایت مقایس اندازه انتخاب شدند، لذا روش نمونه گیری غیر تصادفی و بیشتر انتخابی می‌باشد و در حدود 15% جامعه مورد مطالعه بعنوان نمونه انتخاب شدند.

### روش گردآوری اطلاعات:

در پژوهش حاضر در مرحله شناسایی و مطالعه خوشه‌های صنعتی و نیز مطالعه واحدهای کوچک و متوسط در کشورهای منتخب از روش گردآوری کتابخانه‌ای اطلاعات بهره گرفته شد، اما در مرحله شناسایی مشخصات و ویژگیهای خوشه صنعتی قطعات خودرو و ترکیب ویژگیها و خصوصیات بارز خوشه و شناسایی ذینفعان خوشه و بررسی روابط میان ذینفعان روش تحقیق میدانی بکار گرفته شد.

### ابزار گردآوری اطلاعات:

در این پژوهش در مرحله اول برای توصیف بنگاههای کوچک و متوسط و شناخت خوشه از کتب علمی، مقالات، نشریات، مراجعه به اسناد و مدارک، اینترنت و

---

5 - principal firms

6 - Selective

7 - Other stakeholders

تحقیقات در سایر کشورها استفاده گردید. ولی در مرحله دوم یعنی انجام تحقیق میدانی از دو دسته پرسشنامه استاندارد که توسط سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو) تهیه و در اختیار مجریان توسعه خوشه‌ها در کشورهای مختلف قرار داده است استفاده شد.

پرسشنامه اول که پرسشنامه نقشه کشوری و مطالعه فراگیر خوشه‌های صنعتی نامیده می‌شود، برای جمع آوری اطلاعات عمومی خوشه از قبیل: محصولات تولیدی خوشه، محل دقیق جغرافیایی خوشه، ساختار خوشه، روابط خوشه، منحنی عمر خوشه، نهاده‌ها و مواد اولیه، ماشین آلات و نحوه تامین آنها، امکانات زیر ساختی و سایر اطلاعات ضروری دیگر بکار گرفته می‌شود. پرسشنامه دوم، سوالات طبقه بندی شده برای مصاحبه با مدیران/ مالکان شرکتهای کوچک، متوسط و بزرگ و همچنین موسسات، نهادها و انجمن‌ها می‌باشد.

هر دو پرسشنامه استاندارد بوده لذا روایی آنها مورد تائید سازمان صنایع کوچک ایران و سازمان یونیدو می‌باشد، اما برای محاسبه اعتبار ابزار اندازه گیری، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و اعتبار پرسشنامه‌ها به ترتیب 85% و 90% تعیین گردیدند.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

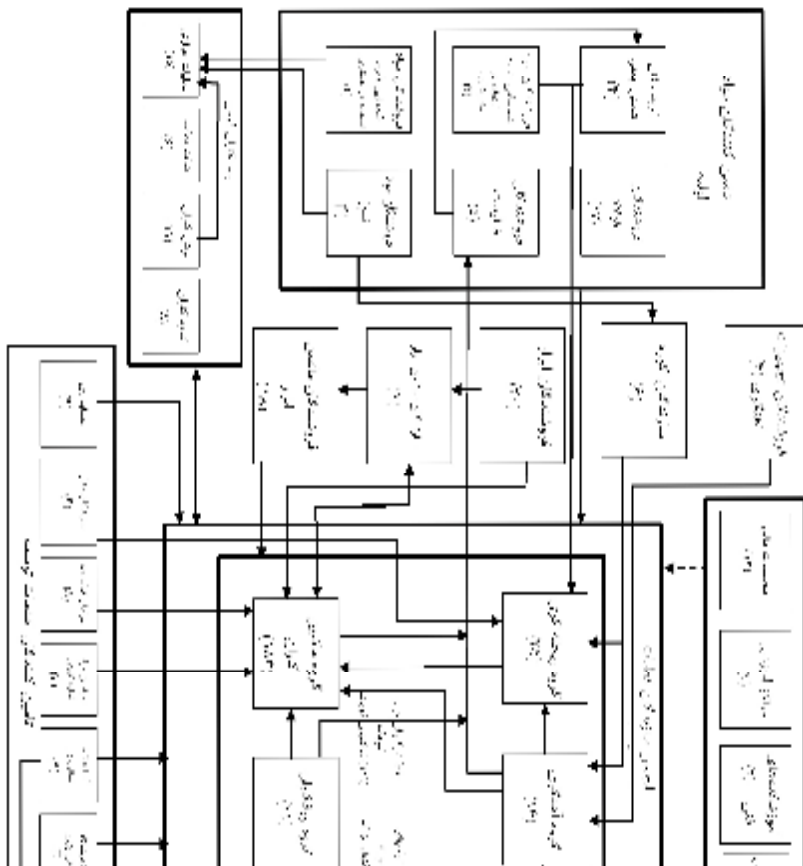
با توجه به اینکه این پژوهش از نوع کاربردی توسعه‌ای و از حیث روش، توصیفی پیمایشی است، لذا در توصیف صفات و ویژگیهای حاکم بر روابط اقتصادی، اجتماعی خوشه از آمار توصیفی استفاده شده است، اما در هنگام طراحی مدل مناسب خوشه، با توجه به مطالعات تطبیقی انجام شده از سایر خوشه‌ها و تجزیه و تحلیل ماتریس اسوات<sup>1</sup> و تحلیل زنجیره ارزش محصولات تولیدی خوشه و نیز بررسی ایجاد ارتباط بین ذینفعان خوشه، از روش استدلالی- منطقی استفاده گردید.

### نتایج:

### مدل خوشه در وضعیت فعلی:

براساس داده‌های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل بخشهای مختلف خوشه، روابط و ارتباطات فعالان خوشه با یکدیگر، روابط با سایر ذینفعان، وضعیت جاری خوشه قطعات خودرو تبریز در مدل شماره (1) نمایش داده می‌شود. در مدل اشاره شده، ارتباطات، بخشها، واحدهای فعال، روابط رو به جلو، روابط رو به عقب و روابط با نهادهای پشتیبانی کننده و واحدهای ارائه دهنده توسعه خدمات کسب و کار و نقاط ضعف و قوت روابط آنها، نشان داده شده است. مطابق آموزه های الگوی توسعه بروش خوشه که قبلا اشاره شده اند، خوشه از نظر فنی دارای اشکالات متعددی در ساختار می باشد. بنابراین جهت تعیین نقاط ضعف خوشه و تعیین متغیرهای مورد نیاز جهت تبدیل شدن به یک خوشه توسعه یافته نیاز به انجام تحلیلهای زیر می باشد.

مدل ارتباطات جاری خوشه



### تجزیه و تحلیل بخشهای تجاری خوشه

برای طراحی مدلی که بتواند خوشه را از جنبه‌های مختلف اقتصادی، فنی و اجتماعی بهبود بخشد و زمینه‌های توسعه آتی آنرا فراهم سازد، بر مبنای مطالعات و تحلیلهای انجام شده در طی 3 سال از سال 1383 تا 1385 و با توجه به اینکه متغیرهای بیشماری در خوشه وجود دارند که می‌توانند بعنوان عوامل مهم تاثیرگذار در بهبود خوشه ایفای نقش نمایند، لذا در طی جلسات متعدد بحث و گفتگو و رایزنی با صاحب‌نظران و مالکان/مدیران واحدهای پیشرو و فعال در خوشه متغیرهای فوق را در 6 پارامتر اصلی و تعیین کننده مشخص نمودیم. پارامترهای تعیین شده عبارتند از: مواد اولیه، تکنولوژی، بازار و محصولات تولیدی، کیفیت، منابع انسانی و کیفیت شغل. بعلت طولانی بودن مطالعات انجام شده که امکان ارائه آن در این مقاله نمی باشد، صرفاً به بخشی از تحلیلهای انجام شده در واحدهای تولیدی ریخته گری اشاره شده است.

### ریخته‌گری

#### • مواد خام

مواد خام بخش ریخته گری در چهار دسته زیر قابل بحث و بررسی می‌باشند:

ضایعات چدن قابل بازیافت که حدود 10 درصد مواد خام واحدهای ریخته گری را تشکیل می دهد که این مقدار از مواد ضایعات قابل بازیافت واحدهای ریخته گری تامین میگردند و بطور فزاینده ای به سطح تکنولوژی و فرآیند مدیریت واحد بستگی دارد.

#### • قراضه

مواد قراضه از واحدهای محلی ماشینکاری، آهنگری و ورقکاری تامین می شود و بطور غیر مستقیم 50 درصد مواد خام را تشکیل می دهد.

#### • شمش

در حدود 40 درصد مواد خام مورد نیاز واحدهای ریخته گری را تشکیل می دهد. اگر چه قبلا از سایر شهرها تامین می شد اما در سالهای اخیر بخشی از آن توسط تامین کنندگان محلی تامین می گردد.

#### • سایر مواد خام

این دسته از مواد شامل مواد شیمیایی، شن و مواد نسوز می باشد، که در تبریز موجود می باشد.

موضوعات اصلی مربوط به مواد خام عبارتند از:

- افزایش سالانه هزینه، که این مقدار افزایش بیش از افزایش هزینه نهایی محصولات می باشد.
- مقدار عرضه مواد خام کمتر از تقاضا می باشد. این یکی از مشکلاتی است که واحدهای ریخته گری در سراسر کشور در سالهای اخیر با آن مواجه می باشند. افزایش هزینه مواد خام این موضوع را تأیید می کند.
- هیچ کنترلی از سوی دولت یا بخش خصوصی بر روی قیمت و کیفیت صورت نمی گیرد.

### تکنولوژی

بجز یک شرکت ریخته گری که در دو سال گذشته تاسیس شده است و برای ذوب از تجهیزات کوره القایی استفاده می کند، سایر واحدها از کوره های چرخشی استفاده می نمایند.

بازدیدهای مستقیم صورت گرفته نشان می دهد که فقط 6 واحد ریخته گری دارای سطح تکنولوژی مناسب می باشند و می توانند رضایت مشتریان شان را تامین کنند، ولی سایر شرکت ها هنوز به این سطح از تکنولوژی نرسیده اند. علت اصلی مشکلات تکنولوژی شرکت های ریخته گری، کمبود منابع انسانی آموزش دیده و با صلاحیت و نیز کمبود کارگران متخصص می باشد. مضافاً اینکه تجهیزات مدرن فرآیند ریخته گری برای کارفرمایان گران تمام می شود، بنابراین آنها نمی توانند سرمایه گذاری کرده و نسبت به نوسازی ماشین آلات و ارتقاء تکنولوژی پردازند. از سوی دیگر نرخ بهره وام های بانکی بیشتر از حاشیه سود کسب و کار آنها می باشد و از این بابت هیچ تمایلی جهت برخورداری از تسهیلات مالی نشان نمی دهند.

### کیفیت

با بررسی چهار نوع مواد خام اشاره شده در فوق می توان گفت: کنترل کیفیت شمش قبل از استفاده ضروری می باشد، این نوع از مواد با صدور گواهی نامه مشخصه های تعیین شده حمل می شوند و بطور معمول از این نظر هیچ مشکلی ندارند. برای سایر انواع مواد خام هیچ نوع کنترل کیفی همانند آنچه که شرکت ها در سراسر جهان انجام می دهند وجود ندارد.

### محصولات و بازار

محصولات این گروه، قطعات صنعتی و قطعات چدنی خودرو می باشد مانند: میل لنگ، پوسته موتور، کاسه ترمز، قطعات موتور، فلاپول، قطعات محور و سایر انواع قطعات. جنس چدن تولید شده در این شرکت ها از نوع درجه سخت چدن خاکستری و چدن نشکن می باشد. اگر چه اطلاعات آماری از مقدار مصرف و تنوع مشتریان

وجود ندارد، مطالعات نشان می‌دهد که ظرفیت ریخته‌گری‌های موجود در خوشه برای پاسخگویی به تقاضاهای محلی کافی نمی‌باشد. بهمین خاطر تمامی ریخته‌گرها با ظرفیت کامل کار می‌کنند و نیازهای باقیمانده از خارج از خوشه تامین می‌شوند. با وجود چنین شرایطی از نظر تامین تقاضا و سفارشات، رضایت ریخته‌گرها تامین می‌گردد و همین امر موجب می‌شود که آنها در حوزه بازاریابی چندان فعال نباشند. بدلیل کمبود گردش اطلاعات، تولیدکنندگان از موقعیت بازار آگاهی ندارند و اغلب خریداران از داخل یا خارج خوشه، می‌توانند به یک بازی کاهش قیمت دست بزنند و قیمت‌های نهایی را کاهش می‌دهند.

### منابع انسانی

در توجه به منابع انسانی همانطوریکه در بخش تکنولوژی شرح داده شد، ما می‌توانیم بر نیروی انسانی متخصص و ماهر تمرکز کنیم. آنچه که نقطه قوت چشم انداز خوشه می‌باشد وجود افراد تحصیلکرده کافی در منطقه است. اما بسیاری از شرکت‌ها به دلایل اقتصادی، تمایلی به استخدام آنها ندارند. از سویی در حدود 15 درصد کارفرمایان افراد تحصیلکرده می‌باشند، در حالیکه سایر کارفرمایان/مدیران دارای تجاربی می‌باشند که از پیشینه قبلی شان به عنوان کارکنان سابق شرکتهای بزرگ بدست آورده‌اند.

در ارتباط با مهارت، بسیاری از کارگران هیچ گونه دوره آموزشی رسمی را در داخل یا بیرون شرکت نگذرانده‌اند و اطلاعات مورد نیاز شغل خود را بصورت تجربی در داخل شرکت بدست آورده‌اند.

### کیفیت شغل

دو مشکل اصلی مرتبط با موارد بهداشتی عبارتند از: صدا و آلودگی هوا که در نتیجه تمیز کردن محصولات و ماهیت فرآیندها ایجاد می‌گردند. طبیعتاً برخی از



کارگران که توجهی به مقررات ایمنی نمی کنند و از تجهیزات بهداشتی مخصوص استفاده نمی نمایند در شنوایی و سیستم تنفسی دچار مشکل می شوند.

### تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT

در این مرحله با توجه به اطلاعات و داده های جمع آوری شده از 80 پرسشنامه توزیع شده بین شرکتهای پیشرو سازنده قطعات خودرو و 60 مصاحبه جمع آوری شده از مدیران مسئول دولتی و غیر دولتی، مسئولین نهادها و انجمن های ارائه دهنده خدمات پشتیبانی و توسعه کسب و کار، به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدات شرکتهای مذکور پرداخته ایم که نتایج آن بصورت جدول 2 آمده است.

جدول (2): ماتریس SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف
----------	----------

<p>فقدان تکنولوژی برای تولید با مقیاس اقتصادی فقدان اعتماد میان شرکت‌های اصلی خوشه کمبود آگاهی از بازار و تامین کنندگان مناسب خدمات کسب و کار سطح پایین تجهیزات پیشرفته مشکلات مالی ناشی از پرداخت‌های با تاخیر مشتریان فقدان استراتژی حجم پایین صادرات سطح پایین دانش اجرایی و مدیریتی (کلیه مدیران، مالک می‌باشند) نبود واحدهای تحقیق و توسعه فقدان سیستم کیفیت در بسیاری از واحدهای کوچک و متوسط درون خوشه فقدان سیستم ردیفی در خوشه تعداد محدود واحدهای مونتاژ</p>	<p>هزینه پایین انرژی وجود تکنولوژی برای فرآیندهای مختلف تولید هزینه پایین نیروی کار فراهم بودن امکانات زیر ساختاری در حد بالا تقاضای بالا در بازار محلی فراهم بودن مواد خام وجود مراکز آموزشی و موسسات دانشگاهی شناخت خوشه در بازار ملی حضور تامین کنندگان خدمات فنی توسعه کسب و کار حضور شرکت‌های بزرگ در خوشه فراهم بودن منابع انسانی تحصیلکرده.</p>
<b>تهدیدات</b>	<b>فرصت‌ها</b>
<p>ظهور خوشه‌های مشابه دیگر ورود و رشد رقبای بین‌المللی مانند چین، هند، برزیل و غیره عدم اطمینان و شناور بدون بازار داخلی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی که می‌تواند موجب ایجاد یک شوک در بازار داخلی شود</p>	<p>روند مثبت خصوصی سازی ورود به سازمان تجارت جهانی تقاضای بالا برای قطعات خودرو تاسیس پارک فناوری قطعات خودروی تبریز پتانسیل رو به رشد بازار محلی و ملی قابلیت کشف بازارهای بین‌المللی برای صدور محصولات شرکت‌های کوچک و متوسط</p>

## تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش برای فرایندهای مختلف تولید به ماهیت فرآیند و تکنولوژی مورد استفاده بستگی دارد و از این جهت متفاوت می‌باشد. با توجه به همین دلیل، امکان ارائه روشی محاسباتی مشترک برای همه واحدها وجود نداشت. بنابراین در تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، اطلاعات مورد نیاز در جلسات مصاحبه با مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط تولید کننده اصلی قطعات خودرو بر اساس تجربیات عملی آنان جمع‌آوری گردید و سپس با اخذ میانگین مراحل، نسبت به تعیین درصد ارزش افزوده صنعتی اقدام شد. برای مثال در فرآیند ریخته‌گری با توجه به تجربیات

بیش از پانزده سال کارفرمایان بیست و پنج شرکت گروه ریخته‌گری درصد ارزش افزوده مراحل شرح جدول (3) آمده است. بدلیل محدودیت فضای چاپ مقاله از آوردن درصدهای ارزش افزوده سایر فرآیندهای تولیدی خودداری شده است.

جدول (3): تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش برای فرآیند ریخته‌گری

مرحله	فعالیت	درصد ارزش افزوده
1	مواد خام	35/65
2	گدازش	5/75
3	قالب‌گیری	13/6
4	تصفیه	2/5
5	ذوب ریزی	21
6	تمیز کاری	1
7	برش راهگاه و لوله تغذیه	1
8	عملیات حرارتی	9/8
9	شات بلات (ساجمه پاشی)	0/7
10	تکمیل کاری	0/5
11	بازرسی	1
12	بسته بندی	1
13	بارگذاری	6/5
	<b>جمع کل</b>	<b>100</b>

با توجه به اطلاعات و تحلیل‌های صورت گرفته در ماتریس اسوات و تحلیل زنجیره ارزش و شناسایی نقاط کلیدی ضعف وقوت خوشه، با همکاری ذینفعان و فعالان اصلی خوشه طی جلسات متعدد ظرف مدت زمانی 12 ماه و با استفاده از ابزارهای الگوی خوشه، به تعیین چشم انداز خوشه و تدوین استراتژی که مورد قبول اکثریت اعضای خوشه می باشد اقدام گردید.

### چشم انداز خوشه

چشم انداز این خوشه با مشارکت اکثریت شرکتهای اصلی سازنده قطعات خودرو پس از چندین نشست و برگزاری جلسات هم اندیشی میان واحدهای کوچک و متوسط پیشرو در این صنعت به شکل زیر تعیین شد:

«ظهور خوشه در سطح کلاس جهانی در مهندسی و ساخت قطعات خودرو تا سال 2015 در بازار جهانی»

### تدوین استراتژی

برای دستیابی به چشم انداز فوق و قرار گرفتن شرکتهای خوشه در کلاس جهانی و حضور در بازارهای خارجی، استراتژیهای زیر با همکاری و مشارکت تعدادی از واحدهای پیشرو، افراد دانشگاهی آگاه به بازارهای جهانی قطعات خودرو، انجمن سازندگان قطعات خودرو کشور و برخی از ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار که در سطح بازارهای منطقه دارای تجارب تجاری مثبت می باشند تدوین و تعیین گردیدند:

- توسعه منابع انسانی؛
- تمرکز بر بازار صادرات؛
- تنوع سازی در مشتریان؛
- ارتقا تکنولوژی با توجه ویژه به نمونه سازی سریع و تولید با مقیاس اقتصادی؛
- اعتماد سازی در بین ذینفعان خوشه؛
- فراهم کردن امکانات و شرایط مناسب جهت افزایش دانش و آگاهی از بازار جهانی برای تطبیق با نیاز بازار بین المللی؛
- استقرار سیستم کیفیت در شرکتهای کوچک و متوسط خوشه؛
- بهبود رقابت پذیری خوشه از طریق پذیرش کیفیت بروش «درست به موقع»<sup>1</sup>، سیاستهای تحویل به موقع و کاهش هزینه های فرآیند؛

## برنامه عمل

برنامه عمل کلی و جزئی این خوشه براساس استراتژیهای تعیین شده فوق جهت دستیابی به چشم انداز مذکور به ترتیب زیر تعیین گردید:

### برنامه عمل کلی برای کلیه شرکت‌های خوشه

- سازماندهی یک سلسله سمینارها و کارگاههای آموزشی برای افزایش دانش و آگاهی مالکان کارگاههای تولیدی کوچک و متوسط درباره مدیریت، ارتقاء تکنولوژی و کیفیت.
- تسریع در اتمام پروژه «پارک فناوری قطعات خودروی تبریز» و استقرار واحدهای مختلف بخش خصوصی ارائه دهنده خدمات کسب و کار برای کمک به تولید کنندگان کوچک و متوسط قطعات خودرو. همچنین اطلاع رسانی به واحدها صورت گیرد.
- از سوی موسسات دولتی برای پشتیبانی از آموزش در حوزه‌های ارتقا مهارت، استقرار سیستم مدیریت کیفیت و غیره تامین مالی شود.
- ترغیب بخش خصوصی بعنوان «تامین کنندگان خدمات توسعه کسب و کار» مانند اطلاع رسانی بازار جهانی، نمونه سازی سریع، آزمایشگاه پلیمر و پلاستیک و ایجاد آزمایشگاه میکاترونیک و اتوماسیون.
- تنوع سازی در مشتریان داخلی.
- کار بر روی استقرار ISO/TS در شرکت‌ها.

### برنامه عمل برای شرکت‌های ریخته‌گری

- خرید مشترک ضایعات؛
- استقرار روشهای کاری ایمن؛

- تامین مالی جهت مدرنیزه کردن خط تولید؛
- ایجاد تعدادی کنسرسیوم سرمایه گذاری مشترک بر روی تاسیس شرکتهای بزرگتر با سیستم و تجهیزات پیشرفته تر؛
- ایجاد یک شبکه برای استقرار یک «واحد مدلساز» با تجهیزات پیشرفته و مجهز نمودن آن به ابزارهایی که با سیستم<sup>1</sup> CAD/CAM کار کند؛

### برنامه عمل برای واحدهای آهنگری

- استقرار روشهای کاری ایمن
- ایجاد شبکه برای خریدهای مشترک مفتول فولادی و سایر منابع
- ایجاد «تامین کننده خدمات کسب و کار» برای طراحی قالب و توسعه تکنولوژی آهنگری با استفاده از نرم افزارهای جدید
- تنوع سازی در مشتریان داخلی مانند صنعت حمل ریلی، صنایع نفت و پتروشیمی، صنعت ساختمان و سازه
- ایجاد یک تامین کننده خدمات توسعه کسب و کار برای انجام خدمات نگهداری و تعمیر ماشین آلات

### برنامه عمل برای شرکتهای ماشینکاری

- استقرار روشهای کاری ایمن؛
- ایجاد یک شبکه برای خریدهای مشترک ابزارهای برش و سایر منابع؛
- ایجاد یک تامین کننده خدمات توسعه کسب و کار برای توسعه تکنولوژی ماشینکاری جهت تولید با مقیاس اقتصادی؛
- ایجاد چند کنسرسیوم برای سرمایه گذاری مشترک جهت تاسیس شرکتهای تولید و مونتاژ؛

### مدل پیشنهادی خوشه

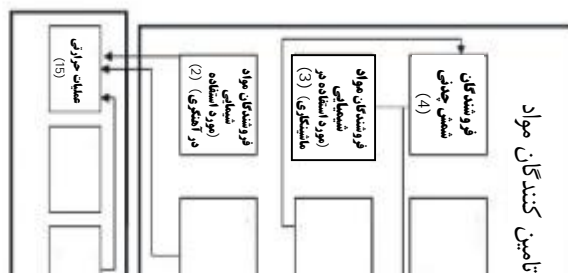
<sup>1</sup> - Computer Aided Designing / Computer Aided Manufacturing

مدل پیشنهادی خوشه توسعه یافته قطعات خودرو تبریز بر مبنای تجزیه و تحلیل بخشهای تجاری خوشه، بررسی استقرار واحدهای جدید تامین کننده خدمات توسعه کسب و کار، ایجاد روابط قوی در بین بخشها، تقویت روابط ضعیف بخشهای مختلف خوشه، توسعه بازارها، تشکیل نهادها و موسسات حمایتی و پشتیبانی کننده و سایر عواملی که در بحث توسعه خوشهها مهم می باشند با توافق و هماهنگی اکثریت واحدهای فعال در خوشه آماده گردید.

در مدل پیشنهادی، شبکه های خرید مواد، ابزار برش، کارآفرینی در واحدهای اصلی تولید کننده، ایجاد می گردند. پارک فناوری قطعات خودرو نقش حمایتی خود را در ارائه تسهیلات و آزمایشگاههای مورد نیاز خوشه ایفا می نماید، کنسرسیوم های صادراتی و مرکز تجارت و اطلاع رسانی بازاریابی بین المللی وظیفه بازاریابی و فروش محصولات خوشه را با یک آرم و برند مشترک انجام می دهد. روابط ضعیف به قوی تبدیل می گردند و در بخش تامین کنندگان خدمات توسعه کسب و کار روابط جدید بین واحدها ایجاد شده و روابط ضعیف گذشته تقویت می شوند.

پیش بینی شده است نتیجه حاصل از تعامل بین کلیه اجزای خوشه منجر به افزایش بهره وری کل خوشه، ایجاد اشتغال، افزایش کیفیت محصولات، کاهش قیمت تمام شده، و ... خواهد گردید. مدل شماره (2) مدل طراحی شده پیشنهادی خوشه صنعتی قطعات خودرو تبریز میباشد.

### مدل (2) : مدل طراحی شده پیشنهادی خوشه







- 1- اشمیتز، هوبرت. خالدندوی و دیگران؛ «خوشه‌های صنعتی، رویکردی نوین در توسعه صنعتی»، ترجمه عباس زند باف و عباس مخبر، تهران: طرح نو، 1381.
- 2- تقوی، نعمت‌الله؛ «جهانی شدن و توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط»؛ تبریز: نشر جامعه پژوه، 1381.
- 3- حافظ نیا، محمدرضا؛ «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، تهران، انتشارات سمت، 1380.
- 4- دلاور، علی؛ «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، تهران: انتشارات رشد، 1380.
- 5- دفتر بهره‌وری سازمان صنایع کوچک، تهران: 1385.
- 6- شقاقی، عبدالرضا و شفیع، مسعود؛ سند استراتژی مشارکت موثرورقابتی، سازمان یونیدو، تهران: انتشارات رسا، 1384.
- 7- فقهی فرهمند، ناصر؛ مدیریت پویای سازمان، تبریز: نشر فروزش، 1381.
- 8- مجیدی، جهانگیر و شادابی، بهرام؛ «همکاری صنایع، خوشه صنعتی و توسعه پایدار»، فرانک پابک، تهران: نشر هزاران، 1381.
- 9- Acs, Z. J. 1984. The changing structure of the U.S. economy (New York: Praeger).
- 10- Acs, Z. J. Audretsch, D. B. 1987. "Innovation, market structure and firm size". Review of Economics and Statistics, 69 (4).
- 11- Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. 1993. Small firms and Entrepreneurship: An east- west perspective (Cambridge: Cambridge University Press).
- 12- Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. and Feldman, M. P. 1994. "R&D spillovers and recipient firm size. Review of Economics and Statistics.
- 13- Birch, D. 1981. "Who creates jobs"? The public interest, 65.
- 14- Bhushan, Kul. 2006, Making clusters work, Unido Methodology, News Tech Publishing Inc.

- 15- Halt, I, Wagner,1994. "Gross job flows in U.S. manufacturing US Bureau of the Census, Washington DC.
- 16- Pratten, C. 1991. "The competitiveness of small firm", (Cambridge: Cambridge University Press).
- 17- <http://www.arts.monash.edu.au/1998>.
- 18- Sarkar,Tamal.2006,"Working Together Works",Unido Publication for MSME Clusters.

## نقش مدیران حرفه ای در توسعه (ضرورت حرفه ای کردن مدیریت در جامعه))

دکتر ناصر میرسپاسی<sup>1</sup>

### چکیده

در سالهای اخیر بحث در مورد چگونگی انتخاب الگویی مناسب برای توسعه کشور بسیار است و اغلب در مورد تعارض الگوهای توسعه در اولویت دادن به توسعه اقتصادی در مقابل تاکید بر عدالت اجتماعی نظریات مختلف مطرح گردیده است. در این تعابیر اغلب اقتصاد دولتی را حمایت کننده عدالت اجتماعی و اقتصاد بازار را کمک کننده توسعه اقتصادی تلقی می کنند.

در این مقاله متاثر از نظریه هنری میتزبرگ ادعا شده است که بر خلاف این تصور که اقتصاد دولتی و اقتصاد بازار در ارتباط با رعایت عدالت اجتماعی در مقابل یکدیگر و در دو سر یک پیوستار قرار دارند، بر عکس این دو همانند دو سر یک نعل اسب خیلی به هم نزدیک هستند.

در راستای این تحلیل این ادعا مطرح است که در وسط این نعل اسب و یا حد بین اقتصاد دولتی و اقتصاد باراچه شرط حرفه ای کردن مدیران می تواند تعامل بین عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی را بهتر برقرار نمود.

---

۱- استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

همچنین سعی شده است مفهوم حرفه ای کردن مدیریت و ضوابط ایجاد این حرفه مطرح گردد و در این راستا الگو انتخابی میزان دولتی بودن و یا آزاد بودن نظام اقتصادی به متغیرهایی نظیر ثبات سیاسی و نرخ توسعه، از یک سو و وجود اعتماد متقابل در جامعه و حرفه ای بودن مدیریت از سوی دیگر دو ماتریس انتخاب الگو، ارائه گردد و بر حسب تشخیص میزان متغیرهای معرفی شده که بر مبنای این مدل اقتضایی قابل تشخیص است میزان دخالت دولت در امر اقتصادی در شرایط فعلی ایران توسعه گردد.

#### مقدمه

می توان ادعا نمود که تبیین استراتژی های اقتصادی - اجتماعی خرد و کلان در هر جامعه منبعث از نگرش های فرهنگی و ارزشی آن جامعه نسبت به هدف زندگی و حیات اجتماعی است و به علت تفاوت های نگرش های فرهنگی جوامع به فلسفه زندگی، نمی توان برای نقش اجتماعی مدیران و سازمانها الگویی جهان شمول و یکسان طراحی و توصیه نمود. و اگر این نظریه را بپذیریم که میزان توقعات اجتماعی از مدیران و سازمانها متأثر از شرایط محیط سیاسی - اقتصادی - فرهنگی و حتی اقلیمی است و این عوامل ارتباطی سیستمی و متعامل دارند و طبعاً الگوی مطلوب برای هر جامعه متکی به تعریفی است که آن جامعه از کیفیت زندگی (QL) ارائه می دهد، نمی توان گفت که نقش حرفه ای مدیران در همه جوامع در یک چارچوب اخلاقی خاص قابل تبیین است. با این وصف صرف نظر از الگویی که جامعه برای زندگی خود انتخاب می کند اغلب در مورد نقش اجتماعی سازمانها و مسئولین تصمیم گیری در سازمان های کسب و کار سوالاتی نظیر سؤالات زیر مطرح می شود:

1. چرا توجه به سازمان های کسب و کار و مدیریت آنها در کنار تاکید بر تامین

عدالت اجتماعی، حائز اهمیت است؟

2. چرا لازم است در عین موظف کردن شرکت ها و مؤسسات تولیدی به رعایت مسئولیتهای اجتماعی حرکت های اقتصادی آنان را تسهیل نمود؟
3. چرا عملکرد اقتصادی سازمان ها و مدیران برای جامعه حائز اهمیت است؟ پاسخ این سؤالات متعدد است ولی از نظر منافع جمعی می توان گفت که سازمانهای تولیدی نیروی عمده حرکت اقتصادی و پشتیبان ثروت ملت ها و رفاه اجتماعی هستند.<sup>1</sup>

به عبارت دیگر ارزش واحدهای کسب و کار برای جامعه بر مبنای عملکرد اجتماعی سنجش می شود. ارزش افزوده این واحدهاست که نه تنها باعث تامین منافع اقتصادی برای جامعه می گردد بلکه ارزش های افزوده اجتماعی جدا حائز آن نیز کمال اهمیت است. بنابراین می توان ادعا نمود که عملکرد اجتماعی سازمان ها و مؤسسات اقتصادی و تولیدی با میزان توانایی آنان در ترکیب معقول عوامل در راستای منافع جامعه، بطور عام و منافع سازمان بطور خاص ارزیابی می شود.<sup>2</sup> در عین حال، در راستای ایجاد تعادل بین تحقق دو هدف انتفاعی - اجتماعی به راحتی نمی توان به یک الگوی قابل قبول دست پیدا نمود.

از آنجا که هر سازمان در قلمرویی از محیط خارجی به حیات خود تداوم می بخشد، سازگاری و وفاق سازمان از طریق استقرار بخشیدن به ارتباط متقابل آن با محیط قطعاً یک ضرورت اساسی بوده و پدیده ای اجتناب ناپذیر است.<sup>3</sup> و این

---

1 - برای دریافت اطلاعات بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

*Stephen Nickel the performance of companies, the Relationship between the External Environment. Management Strategies and corporate Performance (UK , Black well 1995) P. 1.*

2- به منبع زیر مراجعه شود.

*A.N. Agarwal, Corporate Performance Evaluation (Havocker Publisher INDIA) P.211-214.*

3- هربرت جی، هیکس و سی، دی گولت، تئوری های سازمان و مدیریت جلد دوم عناصر و فرآیندها: ترجمه و نگارش دکتر گوئل کهن، (تهران، نشر دوران 1376)، ص 197.

دیدگاه و سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند و با محیط اطراف خود در تبادل انرژی و اطلاعات می‌نمایند و این تبادل و مراودات برای سازمان‌ها ایجاد فرصت‌ها و تهدیدات چشمگیر می‌کند مقوله‌هایی است که در قلمروی مدیریت استراتژیک مورد تاکید و توصیه است.

از آنجا که مدیریت استراتژیک به دنبال اتخاذ تصمیمات بنیاد و سرنوشت ساز و اغلب بلند مدت است، بقا و موفقیت سازمانهای بزرگ زمانی بطور پایدار تحقق می‌یابد که سازمانها در عین توجه به منافع خود منافع جامعه را نیز در نظر بگیرند، در غیر اینصورت تعارض و احیاناً تضاد منافع جامعه و سازمان باعث کاهش طول عمر هر دو پدیده خواهد شد. لذا تلاش در جهت افزایش فصل مشترک این دو دسته منافع یک ضرورت است چگونگی کاهش این تعارض و قرار دادن جامعه و سازمان‌ها در جایگاه مطلوب متناسب با شرایط سیاسی - اقتصادی و اجتماعی هر ملت نیاز به الگوی خاص دارد. تحلیل ارائه شده در این مقاله زمینه‌ای است برای سیاستگذاری در جهت تعدیل توجه و تاکید سازمان‌ها به منافع اقتصادی و سوق دادن آنها به رعایت مسئولیتهای اجتماعی از راه تقویت اخلاق حرفه‌ای مدیریت.

در راستای این مقوله کاملاً استراتژیک، اغلب دولت و مردم، از زیاده روی‌های سازمان‌های کسب و کار در تاکید بر منافع اقتصادی و فراموش کردن مسئولیتهای اجتماعی خود نگران هستند که در نهایت این موضوع ممکن است عدالت اجتماعی را تحت الشعاع خود قرار دهد. متقابلاً سازمان‌های کسب و کار کنترل و دخالت‌های مستقیم و غیر مستقیم دولت را مانعی در جهت تامین منافع اقتصادی خود می‌دانند که منجر به کاهش تولید ملی و کند شدن رشد اقتصادی می‌گردد.

در زمینه تداخل منافع سازمان‌ها و جامعه تحلیل‌های متعدد وجود دارد که طرح همه آنها از حوصله یک مقاله خارج است. در این نگارش سعی شده است ابتدا اشاره‌ای به شیوه‌های کنترل اجتماعی، از دیدگاه جامعه‌شناسی شود و سپس با ارائه مدل

نعل اسبی میتزبرگ چگونگی ایجاد زمینه رعایت مسئولیتهای اجتماعی و نگرش مدیران حرفه ای در این راستا مورد تحلیل قرار گیرد.

### کنترل اجتماعی و انواع آن

کنترل اجتماعی<sup>1</sup> شامل کلیه فرآیندهایی است که بر رفتار جامعه و گروههای تشکیل دهنده آن تاثیر می گذارد و آنان را به همنوایی<sup>2</sup> با هنجارهای اجتماعی سوق می دهد، لازم به تاکید است که کنترل اجتماعی دال بر کنترل رفتار جامعه از تمام جهات نیست بلکه بر محدود کردن رفتار افراد در چارچوب مورد پسند اجتماع دلالت دارد.

از آنجا که سازمان های کسب و کار دارای هدف مختلف و عمدتاً انتقاعی هستند در هر سیستم سیاسی - اقتصادی لزوم جهت دادن اهداف این سازمانها به سوی اهداف اجتماعی از ضروریات اداره امور هر کشور است و لذا اعمال انواع کنترل های اجتماعی و کاربرد متناسب آنها در شرایط سیاسی - اقتصادی فرهنگی خاص نیاز به الگویی خاص دارد.

کنترل های اجتماعی بطور مختلف تقسیم شده اند یکی از این تقسیم بندی ها، کنترل رسمی و غیر رسمی است. مقررات و آیین نامه های رسمی معمولاً بوسیله دولت به مورد اجرا گذشته می شود. در مقابل، نوع تاثیر رسوم و هنجارهای نانوشته اجتماعی، کنترل غیر رسمی تلقی می شد که بعضاً عدم رعایت آنها منجر به تنبیهات خاص اجتماعی برای افراد یا سازمانها می گردد.

نوع دیگر از دسته بندی کنترل های اجتماعی، کنترل نظارتی<sup>3</sup> و کنترل های ارشادی<sup>4</sup> می باشد که اولی از راه اعمال فشارهای قانونی و رسمی، دومی از راه نفوذ

---

1- Social Control

2-Conformity

3- Regulative

4- Suggestive

رو این تاثیر می گذارند. شاید این دو نوع کنترل را به حسب کنترل بیرونی و کنترل درونی نیز بتوان تقسیم بندی نمود که مورد دوم گاه وجدان اجتماعی یا وجدان حرفه ای نیز تلقی می گردد.

از جمله کنترل های اجتماعی، کنترل های نهادی و فشارهای گروهی است که کنترل های نهادی تا حدی با اجبار توأم است ولی فشارهای گروهی تقریباً همیشه با اجبار همراه می باشد. فشارهای گروهی نیز معمولاً در دو شکل عمده قابل تقسیم بندی هستند که عبارتند از:

1. عقیده عمومی<sup>1</sup> یا وفاق عمومی<sup>2</sup> که عبارت است از آنچه که عامه مردم از طریق بحث و گفتگو به آن می رسند و اغلب اینچنین موارد بصورت قانون نیز در می آید و دولت مسئول اجرای آن می شود.
2. جنبش های اجتماعی که معمولاً از طریق تشکیل نیروهای فشار<sup>3</sup> به جلب نظر عامه در مورد مطلوب بودن حرکت های خود مبادرت می کند.

در راستای این روش های کنترل اجتماعی بعضی جامعه شناسان با روش علمی<sup>4</sup> و بعضی دیگر با روش اصلاح طلب<sup>5</sup> نوع کنترل ها را توصیه می کنند. چه با نگرش علم اثباتی و تجربه به جامعه شناسی و کنترل های اجتماعی نگاه کنیم و چه با نگرش عقیدتی و تجویزی، وجود کنترل های اجتماعی لازم و غیر قابل انکار است.

بنابراین انسان در هر جامعه ای که زندگی می کند در چارچوب مسئولیتهای محاط شده است که بخشی از این مسئولیتها را با میل خود رعایت می کند و از طریق قوانین و مقررات، نیروهای فشار و غیره وادار به رعایت بعضی دیگر می گردد. نیاز به کنترل

---

1- Public Opinion

2- Consensus

3- Pressure groups

4- Positive

5- Normative





اعمال فشار های اجتماعی از طریق نیروهای فشار و منتقدین سیستم های اقتصادی و انعکاس آثار نامطلوب حرکات اقتصادی سازمان های کسب و کار و آثار منفی آن بر هنجارهای اجتماعی و افزایش فاصله طبقاتی و خلاصه عدم رعایت مسئولیت های اجتماعی، از طریق مطبوعات و رسانه های جمعی، راه دیگری در جهت کنترل سازمان های انتفاعی است.<sup>۱</sup>

راه های حادثتر و تندتر برای کنترل سازمان های انتفاعی و اقتصادی، ملی کردن و یا دمکراتیزه کردن آنهاست. ملی کردن به مفهوم در اختیار دولت قرار گرفتن سرمایه ها و ابزارهای کسب و کار خصوصی و دمکراتیزه کردن به مفهوم اداره کردن آنها توسط نمایندگان جامعه و یا نمایندگان کارکنان آن شرکت هاست.

از سوی دیگر صاحب نظراتی چون میلتون فریدمن، موضع کاملاً متفاوتی برای کنترل سازمان های انتفاعی توصیه کرده اند و آن عبارت است از حفظ شرایط سنتی کنترلی رها کردن این سازمان ها به دست مالکان و صاحبان سهام آنهاست. در این راستا توصیه شده است که سرنوشت شرکتها به دست مدیران سپرده شود و در مقابل رعایت مسئولیت های اجتماعی توسط مدیران شرکت ها، مورد تشویق و تأیید قرار گیرد. یا به تعبیر میتزبرگ مدیران را باید سوسیالیست نمود، که در این مفهوم سوسیالیست عبارت از ایجاد اخلاق و روحیه توجه به مسئولیت اجتماعی است و نه حذف مالکیت خصوصی که قرن ها تقریباً در همه جای دنیا تحت این عنوان مطرح و مرسوم بوده است.<sup>۲</sup> و بالاخره گروهی بر این عقیده اند که تعارض عمیقی بین اهداف اقتصادی و اجتماعی وجود ندارد و عمدتاً موضوع قابل چشم پوشی است و در واقع چنین ادعا می شود چون بین هدفهای اقتصادی و هدفهای اجتماعی تعارض عمده ای

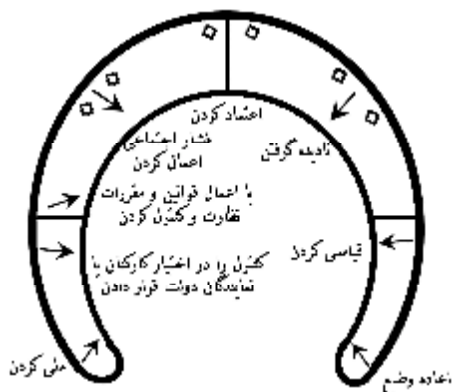
۱- از جمله منتقدین اجتماعی که در زمینه نقش زیادی در کشور آمریکا داشته، رالف نیدر (Ralph Nedar) است که به عنوان سردمدار يك نیروی فشار نقش حساسی را ایفا کرده است.

۲- این شیوه سنتی رعایت مسئولیت اجتماعی اصطلاح Noblesse oblige یا انتظار بزرگواری و سخاوتمندانه ای از صاحبان منافع و گردانندگان شرکت نامیده شده است.

وجود ندارد، رها کردن آن، به همان شکل طبیعی که حرکت می کند پاسخگوی مسئولیتهای اجتماعی خواهد بود.

همانگونه که در نمودار 1 شکل منعکس شده است به نظر می رسد که رها کردن کامل سازمان های انتفاعی کسب و کار کاملاً در مقابل ملی کردن و در اختیار قرار دادن مالکیت و کنترل این سازمان ها در دست دولت قرار دارد. در حالیکه در چارچوب تحلیل میتزبرگ، این دو روش از لحاظ رعایت مسئولیت های اجتماعی خیلی به هم شبیه هستند. میتزبرگ در چارچوب نظری خود، حالت های ذکر شده فوق را به جای اینکه در امتداد یک خط مستقیم نشان دهد در امتداد یک شکل نعل اسبی معرفی می نماید و در تعبیر میتزبرگ در هر دو حالت افراطی سازمان های کسب و کار تبدیل به ابزارهایی می شوند در دست گروه هایی با اهداف ویژه خود، یکی با هدف های اقتصادی و دیگری با هدفهای سیتسی ولی عملاً از نظر مسئولیت اجتماعی و رعایت حال مردم و جامعه رفتار مشابه دارند.<sup>1</sup>

نمودار شماره 2- چارچوب نعل اسبی میتزبرگ



۱- شاید رفتار و آثار عملی شرکت های ملی شده و شرکت های دولتی که به ظاهر دلسوز جامعه اند ولی عملاً از سازمان های انتفاعی بخش خصوصی هم انتفاعی تر عمل می کنند و یا حداقل پاسخ ارباب رجوع خود را با وجود داشتن قدرت دولتی نمی دهند شواهدی برای پذیرفتن ادعای میتزبرگ باشد.

بی‌مناسبت نیست برای روشن تر شدن تحلیل مورد نظر، هشت وضعیت ارائه شده در نمودار 2، بطور خلاصه معرفی شود:

1. ملی کردن شرکت ها و سازمان های انتفاعی بخش خصوصی و در اختیار دولت قرار دادن آنها به منظور تاکید بر هدف های اجتماعی.
2. دمکراتیزه کردن که عبارت است از حضور نماینده دولت در هیأت مدیره و یا مشارکت نمایندگان کارکنان سازمان در هیأت مدیره. اولی رامینز برگ دموکراسی نمایندگان<sup>1</sup> نامیده است.
3. کنترل و نظارت قانونی، که در این روش کنترل و نظارت دولت در تقریباً کلیه فعالیت های سازمان های انتفاعی توصیه می شود و طبعاً آثار سیاسی چشمگیری در فعل و انفعالات اقتصادی خواهد داشت.
4. اعمال فشار اجتماعی عده ای بر این باورند که فشارهای غیر رسمی جانبی به سازمان ها و تحت انتقاد قرار دادن آنها از سوی نیروهای فشاربهرتر می تواند حس مسئولیت اجتماعی آنها را بیدار نماید.
5. اعتماد کردن به مدیران پاره ای دیگر معتقدند رعایت مسئولیت اجتماعی یک وظیفه اخلاقی برای مدیران است و این گروه توازن بین اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی را حفظ می نمایند. همانگونه که در نمودار نعل اسبی مشاهده می شود این وضعیت در وسط نعل اسب در نظر گرفته شده که به عقیده میتنز برگ در نقطه تعادل قدرت است.
6. چشم پوشی کردن اولین حالت آغاز دیدگاه سمت راست نعل اسب است که به حد وسط یعنی اعتماد کردن به مدیران، نزدیک تر است. بر مبنای این دیدگاه رعایت مسئولیتهای اجتماعی نهایتاً و اجباراً در راستای هدف های اقتصادی حرکت خواهد کرد زیرا منافع بلند مدت سازمان های انتفاعی را تأمین می کند.

تفاوت دیدگاه بند 5 با بند 6 عمدتاً در این است که اولی تعارض بین اهداف اقتصادی و اجتماعی را می پذیرد و اعتقاد به داد و ستد قدرت و منفعت برای حفظ توازن این دو دارد. در حالیکه دومی از این تعارض چشم پوشی می کند.

7. قیاس کردن در این دیدگاه هر زمان که تأمین منافع اقتصادی سازمان از طریق رعایت مسئولیت اجتماعی، مقرون به صرفه است باید این مسئولیت رعایت شود (Pay it to be good) به عبارت دیگر این صاحب نظران به تعارض بین منافع اقتصادی و اجتماعی معترفند ولی همیشه جانب منافع اقتصادی را دارند. طبعاً در این دیدگاه هدف شرکت ها به سمت منافع مالکان و صاحبان سهام تغییر جهت می دهد.

8. و بالاخره دیدگاهی که در منتهی الیه طیف نعل اسبی قرار دارد، عبارت است از اعاده وضع و یا حمایت از مالکان سرمایه و قرار دادن کامل اختیارات در دست آنها، به این امید که کنترل طبعاً توسط دست نامریی انجام خواهد گرفت.

متینز برگ صریحاً ادعا می کند که هر دو حالت افراطی دو سر نعل اسب از نظر منافع اجتماعی عملاً نسبت به شش وضعیت دیگر به هم نزدیکترند. ضمناً این نویسنده حالت‌های هشت گانه ذکر شده را از دیدگاه سیاسی در پنج حوزه فلسفی، تندرو<sup>1</sup> لیبرال<sup>2</sup>، شکاک<sup>3</sup>، محافظه کار<sup>4</sup>، و ارتجاعی<sup>5</sup>، به صورت نمودار 3 از نظر هدف های اقتصادی - اجتماعی به صورت نمودار 4 تقسیم بندی نموده است.

همچنین مواضع هشت گانه نعل اسبی را، متینز برگ از نقطه نظر رشته های علمی به سه منطقه: اقتصادی، مدیریتی و اجتماعی (نمودار 5) و از نظر روابط انسانی به دو منطقه تعارض و هماهنگی (نمودار 6) تقسیم نموده است.

---

1- Radical

2- Liberal

3- Skeptic

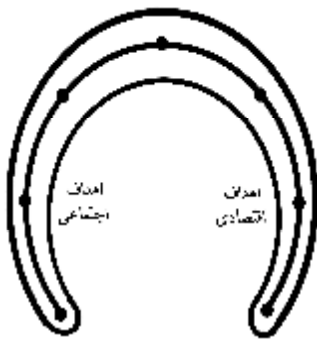
4- Conservative

5- Reactionary

و بالاخره از نظر نفوذ عوامل خارجی ، سازمان ها به پنج منطقه تحت عنوان هیأت مدیره ، محدودیت های رسمی ، مبارزات ناشی از فشار ، هنجارهای اجتماعی و بالاخره فشار اقتصادی محض (نمودار 7) و از نظر نوع کنترل هایی که روی شرکت های بزرگ اعمال می شود به شش منطقه، تحت عنوان : دولت ، کارکنان یا گروه های ذینفع خارجی از سازمانهای دولتی و مدیریت ، گروه های ذینفع اجتماعی و مدیریت ، و بالاخره صاحبان سهام (نمودار 8) تقسیم گردیده است.

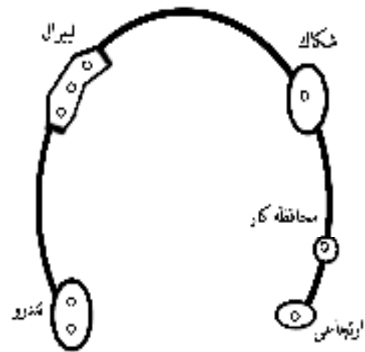
نمودار شماره (4)

تقسیم بندی وضعیت ها در قلمرو اهداف



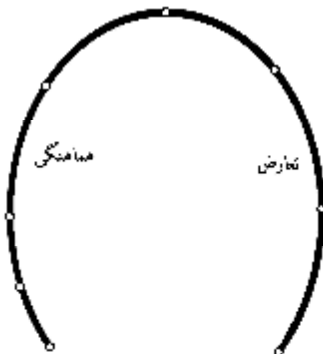
نمودار شماره (3)

وضعیت های سیاسی متعارف  
مناطق مختلف طیف نعل اسبی



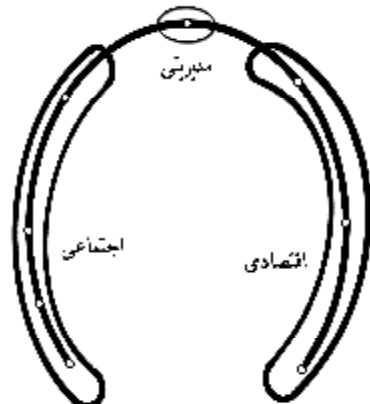
نمودار شماره (6)

تقسیم بندی روابط انسانی



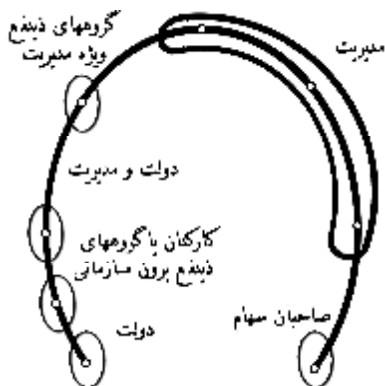
نمودار شماره (5)

تقسیم بندی بر حسب رشته علمی



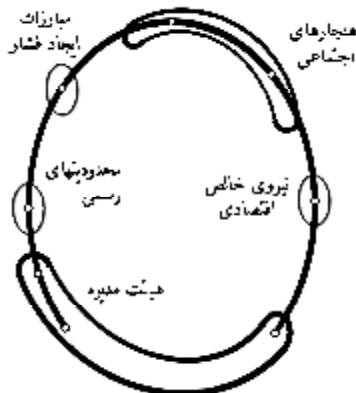
نمودار شماره (8)

تقسیم بندی وضعیت ها بر حسب  
نوع کنترل و عامل کنترل



نمودار شماره (7)

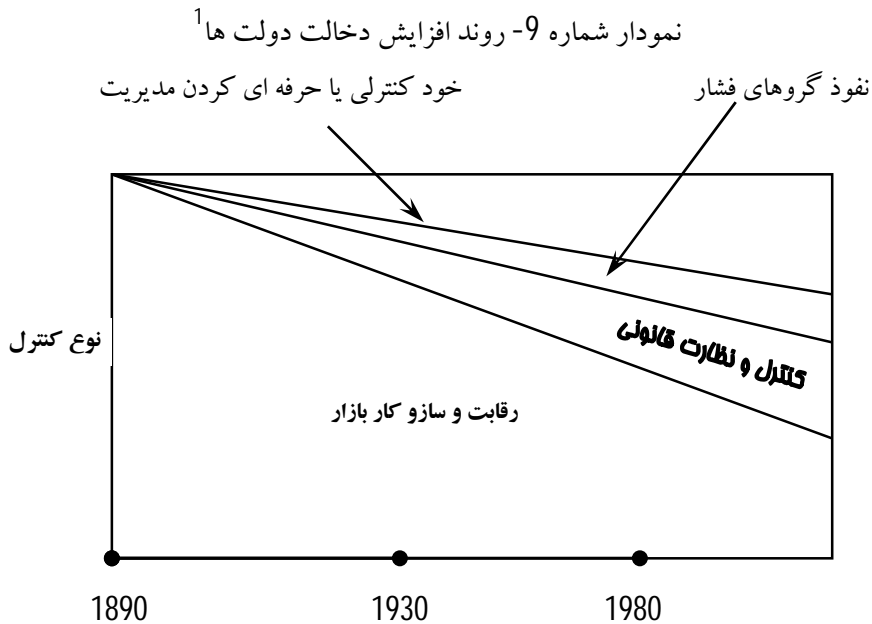
تقسیم بندی وضعیت ها بر حسب  
نمودار نیروهای بیرون سازمانی



بطور اجمال مدل های ارائه شده علاوه بر اینکه چگونگی توزیع قدرت را در دولت و صاحبان سهام و سرمایه در شکل های مختلف مطرح می سازد ، به ویژگیهای سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، روابط انسانی ، نیروی بیرونی سازمان ، نوع کنترل و بالاخره قرار گرفتن مقوله های مطروحه در دیسپلین های علمی : اقتصاد ، مدیریت و علوم اجتماعی نیز ، اشاره دارد.

کدام راه حل پاسخگو تر است

شواهد تاریخی گذشته و روند نقش دولت در سرنوشت اقتصادی و اجتماعی جوامع نشان می دهد که قبلاً به تدریج کنترل و نظارت قانونی دولت ها در فضای اقتصادی-اجتماعی اغلب کشورهای جهان در حال افزایش و نقش ساز و کار بازار در حال کاهش بوده است. (نمودار 9)



برای کشورهایی که نظام فکری و ارزشی آنها کاملاً متوجه الگوی اقتصاد آزاد است و کشورهایی که ایدئولوژی یا نظام ارزشی آنها عدالت اجتماعی را بر رشد و توسعه اقتصادی مقدم می سازد نمی توان راه حل های مشابهی ارائه نمود . ولی حرکت های اخیر اغلب کشورها به سوی خصوصی سازی و آزاد سازی اقتصادی ، روند جدیدی را مطرح می سازد که با تحلیل نعل اسبی میتنزبرگ سازگارتر است زیرا:

1. اگر دخالت دولت همان مسیری را طی کند که در نمودار شماره 9 مطرح شده ، نهایتاً منجر به کنترل کامل دولت می گردد.(یک نعل اسب) این شرایط نه تنها به توسعه اقتصادی کمکی نمی کند بلکه معلوم نیست که در نهایت به عدالت اجتماعی بیانجامد.

۱- به منبع زیر مراجعه شود:



2. در صورتیکه وضعی مخالف در مقابل دولت انتخاب شود ممکن است منجر به حضور یک سیستم سرمایه داری مطلق العنان گردد که در آن نیز چندان مسئولیت های اجتماعی رعایت نخواهد شد.

بنابراین ، انتخاب یک ترکیب بهینه از این دو روند تا حد زیادی به شرایط سیاسی ، فرهنگی جوامع بستگی دارد که این شرایط را می توان در یک یا چند ماتریس تصمیم گیری قرار داد و بر حسب اقتضا مناسب ترین الگو را انتخاب نمود. از جمله عوامل تاثیرگذار بر الگوی انتخابی، میزان توسعه سیاسی و توسعه اقتصادی است که در این ماتریس ، چهار الگوی متفاوت حاصل می شود که از آزادی عمل کامل بازار تا کنترل کامل را شامل می شود. (طبق نمودار 10)

نمودار شماره 10- ماتریس انتخاب الگو

زیاد توسعه اقتصادی کم	نظارت ارشادی	آزادی عمل
	کنترل کامل	نظارت تخصصی
	کم	زیاد

توسعه سیاسی

از سوی دیگر یکی از راه کارهایی که کشورهای توسعه یافته صنعتی به آن چشم دوخته اند و به اتکای آن تا حدی به سوی مدل بازار روی آورده اند حرفه ای شدن شغل مدیریت و حضور مدیران حرفه ای در صحنه کسب و کار است. در مدل نعل اسبی ارائه شده نیز ملاحظه می شود که بر اساس تحلیل میتنبرگ ، امکان ایجاد عدالت اجتماعی در راستای توسعه اقتصادی در میانه این نعل اسب از دو سر آن بیشتر است.

در حرفه های شناخته شده بر حسب میزان ایجاد تشکل و رسمیت آنها تعهدات و مسئولیت های خاص اجتماعی به آنها دیکته می شود و افراد عضو آن حرفه متعهد می شوند با رعایت اخلاق حرفه ای مسئولیت های اجتماعی خود را رعایت نمایند.

بطور نمونه در حرفه پزشکی و حرفه های شناخته شده دیگر ، حقوقدانان ، مهندسان و غیره و اعضای آم حرفه ها خود را نسبت به وظیفه و مسئولیت های اجتماعی متعهد می دانند و حتی برای ایجاد و تقویت چنین تعهدی ، در ورود به آن حرفه سوگند یاد می کنند.<sup>1</sup>

از زمان واگذاری اختیارات مالکان و صاحبان سهام به مدیران ، طبعاً حرفه ای در دنیا به نام حرفه مدیریت شکل گرفته و انتظار می رود با تقویت اخلاق حرفه ای در این گروه ، مثل حرفه های سازمان یافته دیگر جامعه بتوانند به این گروه حرفه ای متکی باشد.

ادعا شده است که اخلاق حرفه ای یکی از موثرترین کنترل های دورنی یا خود کنترلی است. در عین حال ادعا شده است ایجاد روحیه رعایت مسئولیت اجتماعی هم زمان با تاکید بر کارآیی و اثر بخشی سازمانی از طریق تقویت اخلاق حرفه ای مدیریت کاملاً امکان پذیر است<sup>2</sup> . موارد عمده ای که مورد انتظار جامعه از سازمان های بزرگ کسب و کار است و انتظار رعایت آنها را از سوی این سازمان ها دارند ، به صورت زیر قابل تقسیم بندی است:

1. رعایت مسئولیت در روابط تجاری ، تبلیغات و بسته بندی متناسب با اهداف و ارزش های اجتماعی ، ارائه خدمات بعد از فروش و ضمانت نامه های مطمئن و خودداری از تقلب در این زمینه ها.
2. رعایت حفظ محیط زیست ، خودداری از آلوده کردن هوا ، آب و صدا و غیره ، صرفه جویی در مصرف انرژی و سایر منابع در راستای منافع جامعه.

---

1- نظام نامه ها و سوگند نامه های پزشکی و سایر حرفه های دیگر نمونه هایی از این نوع ایجاد مسئولیت اجتماعی به حساب می آید.

۲ - کتاب کست و روزنروینگ ، همان منبع، صفحه 173.

3. تامین منافع جامعه ، استخدام بدون تبعیض ، تامین حقوق کارکنان و حقوق مشتریان.
  4. تامین منافع منطقه ای که سازمان در آن فعالیت می کند ، کمک به توسعه اقتصادی اجتماعی منطقه ، ایجاد اشتغال و امکانات آموزشی برای اشتغال ، پشتیبانی آموزش و پرورش و هند در منطقه ، همکاری با حکومت‌های محلی.
  5. رعایت حقوق قانونی و همکاری با دولت در اجرای صحیح قوانین و مقررات و ضوابط تعیین شده توسط دولت ، پرداخت به موقع مالیات تعلق گرفته.
  6. و بالاخره رعایت حقوق جامعه ، خودداری از اعمال قدرت در جهت مخالف منافع جامعه و اعمال قدرت در ایجاد عدالت اجتماعی ، ایجاد مشروعیت اجتماعی و نظیر اینها.
- پدیده حرفه ای شدن مشاغل را می توان در یک پیوستار که یک قطب آن وجود ارزش های حرفه ای ایده آل و قطب دیگر پراکندگی و عدم وجود هر گونه اشتراک ارزش های حرفه ایست، تصویر نمود. در راستای چنین پیوستاری عوامل اصلی حرفه ای شدن یک شغل و یا تخصص را می توان به شرح زیر خلاصه نمود.
1. یک حرفه دارای چارچوب تئوری سیستمی است. مهارت های حرفه ای از طریق فرآیند آموزش طولانی کسب می گردد. مجموع اطلاعات مربوط به آن به صورت یک بدنه مشخص از دانش شکل می گیرد و آماده شدن برای عضویت آن ، نیاز به دانش و تجربه کافی دارد.
  2. عضویت و موقعیت حرفه ای از راه به دست آوردن دانش لازم در آن زمینه به دست می آید.
  3. پذیرش اجتماعی وسیعی در اعمال اختیارات تخصصی به وجود می آید.
  4. در یک حرفه ، اخلاق حرفه ای ویژه ای دیکته می شوند که این اخلاق حرفه ای، ارتباط بین شخص عضو خاص را با سایر اعضاء و افراد و سازمان هایی که با او در تماس هستند برقرار می نماید.

5. در هر حرفه شناخته شده فرهنگ خاصی حاکم است که این فرهنگ نقش اجتماعی اعضای آن حرفه را به وجود می آورد.

همانگونه که در الگوی نعل اسبی میتنبرگ ادعا شده اعتماد کردن در شرایطی که مدیران به صورت خود کنترلی مسئولیت اجتماعی را نصب نمایند، انتخابی مناسبی خواهد بود. لازم به ذکر است که اخلاقی حرفه ای، بخشی از فرهنگ کار به شمار می آید و فرهنگ عمدتاً از ضمیر ناخودآگاه انسان فرمان می گیرد و نه از یک دستورالعمل مکتوب. بنابراین تا این حرفه در ایران فرهنگ حرفه ای خود را پیدا کند راهی دراز در پیش است. حتی پاره ای شواهد عینی حاکی از آن است که مدیران که در واقع سرنوشت سازمان به دست آنها سپرده شده نسبت به بقیه کارکنان تعهد بیشتری نسبت به وظایفشان ندارند. بطور نمونه در تحقیقی که به عنوان یک پایان نامه کارشناسی ارشد در یکی از واحدهای صنعتی بزرگ انجام گرفته نشان داده شده که بین تعهد مدیران، نسبت به غیر مدیران تفاوت معنی داری وجود ندارد.

#### جدول شماره 1- مقایسه میانگین میزان تعهد سازمانی مدیران و غیر مدیران<sup>1</sup>

میانگین تعهد مدیران	میانگین تعهد غیر مدیران	T.Value	p
24/45	24/64	%2531	%79

با همه این شواهد ناامید کننده نباید در ایجاد و تقویت حرفه مدیریت ساکت نشست و در این راستا تلاش همه مدیران علاقمند، مسئولین کشور و به ویژه مدرسین رشته های مدیریت می تواند یاری دهنده باشد.

تقویت رشته های مدیریت و برقراری شرایطی که جوانان با استعداد بتوانند در آزمون های ورودی به رشته های مدیریت وارد شوند، تقویت نشریه های علمی -

1 - مقایسه تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان ...)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی نگارش مجید کریم زاده، مرکز کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، 1377.

کاربردی مدیریت، ایجاد انجمن های علمی و حرفه ای مدیریت، برقراری کنگره ها و همایش های حرفه ای و تخصصی در ایجاد و تقویت حرفه مدیریت در ایران می تواند یاری دهنده باشد.

طبیعی است که حرفه ای کردن مدیریت در برقراری عدالت اجتماعی و توسعه اقتصادی در صورتی موثر واقع می گردد که سایر شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نیز یاری دهنده باشد. بطور نمونه نظام اداری کشور عامل موثری است که در کنار اخلاق حرفه ای، نقش مدیران را پر اهمیت تر می کند. و یا شرایط اجتماعی و اعتماد مردم به حکومت و حکومت به مردم برای تقویت نقش حرفه ای مدیریت حائز کمال اهمیت است.

آیت ا... سید محمد حسین بهشتی در گفتاری تحت عنوان مدیریت در اسلام اشاره کرده است.

در نظام اداری، اسلام، امامت امت، مسئولان امت، والیان و مسئولان بخش ها و مناطق مختلف باید با مردم باشند و با مردم حرکت کنند. نظام اداری اسلام بر اساس اعتماد والیان به مردم است. این پیچیدگی ملال آور در نظام کاغذبازی و بوروکراسی و دیوان سالاری موجود که همه را خسته کرده ... ناشی از ضعف اعتماد است. اگر شبکه اداری به شبکه اعتماد تبدیل شود بسیاری از این کاغذ بازیها دیگر زمینه نخواهد داشت.<sup>1</sup>

توجه به عواملی نظیر موارد ذکر شده چه در سطح جامعه و چه در سطح سازمان های کسب و کار و انتخاب استراتژی مناسب بر مبنای این عوامل، راهنمای دیگری برای سیاست گذاران کشور و مدیران سازمان ها می تواند باشد. بطور نمونه می توان ادعا نمود، در شرایطی که دو عامل اخلاق حرفه ای مدیریت و اعتماد در جامعه ضعیف باشد، برای ایجاد نظم و رعایت عدالت اجتماعی کنترل شدیدتر و بکارگیری

سخت افزارهای کنترلی مفصل تر ضروری خواهد بود بالعکس در یک جامعه با اخلاق حرفه ای قوی تر و اعتماد متقابل بیشتر ، یک ساختار ارگانیک راحت تر و سلامت تر از یک ساختار بوروکراتیک و مکانیستیک است.

از دو عامل اخلاق حرفه ای و اعتماد می توان حالت های مختلفی را جست و جو کرد که ساده ترین آنها چهار حالتی است که در نمودار 9 نشان داده شده است.

### جدول شماره 2- ماتریس حرفه ای و اعتماد

زیاد	نظارت تخصصی	آزادی عمل (خود کنترلی)
	اعمال کنترل کامل تا حد سلب اختیار	نظارت ارشادی
اعتماد		
کم	کم	قوی
	اخلاق حرفه ای	

مسلماً مطالب ارائه شده در این نگارش در قلمرویی که سالهای سال است مورد تحلیل و نظریه پردازهای گوناگون قرار گرفته نمی تواند تحلیلی کامل تلقی شود ولی شاید به اتکای ادعاهای قیاسی اشاره شده در این رابطه فرضیه هایی را بتوان ارائه نمود که با آزمون این فرضیه ها نتایج قابل قبول و کاربردی برای تصمیم گیری های کلان اقتصادی و اهمیت یافتن حرفه مدیریت به دست آید:

فرضیه اول، بین توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی الزاماً تعارض وجود ندارد و این تعارض منبعت از شرایط است ، نه ماهیت توسعه اقتصادی.

فرضیه دوم، دولتی کردن اقتصاد و کنترل کامل سرمایه ها به همان اندازه باعث عدم عدالت اجتماعی می گردد که آزاد گذاشتن آن.

فرضیه سوم، تقویت اخلاق اجتماعی و تعهد حرفه ای مدیران در تعدیل منافع مردم و سازمان ها در مقایسه با سایر عوامل نقش بیشتری دارد.

امید است با پژوهش در زمینه های مطرح شده راهکارهای علمی مناسب تری برای هدایت افکار مسئولیت کشور در اختیار قرار گیرد و در این راستا توجه بیشتری به تقویت اخلاق حرفه ای مدیریت و انتخاب مدیران حرفه ای مبذول گردد.

#### منابع:

1. سید محمدحسین بهشتی ، مدیریت در اسلام. (قم : انتشارات قیام)، ص 18.
2. روسک، جوزف، روندوران-مقدمه ای بر جامعه شناسی ترجمه دکتر بهروز نبوی و احمد کریمی - تهران: موسسه عالی حسابداری صفحه 232-233.
3. ژولین فروند، جامعه شناسی ماکس وبر، ترجمه عبدالحسین نیک گهر- (تهران: نشر نیکان) صفحه 15.
4. مجید کریم زاده - مقایسه تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان ...) - پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران، 1377.
5. هربرت جی، هیکس و سی ، دی گولت ، تئوری های سازمان و مدیریت ، جلد دوم عناصر و فرآیندها : ترجمه و نگارش گوئل کهن ، (تهران:نشر دوران ، 1376)، صفحه 197.