

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال یازدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۶، تابستان ۱۳۹۶  
صفحات ۲۷ - ۱

## ارائه چارچوبی برای روایت پژوهی در مطالعات مدیریت برای مواجهه با مسائل پیچیده

( تاریخ دریافت: ۹۵/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۴ )

سونا بایرامزاده<sup>۱\*</sup>، علی رضاییان<sup>۲</sup>، حمیدرضا فرتوکزاده<sup>۳</sup>، میثم رجیبی نهوجی<sup>۴</sup>

### چکیده

مقاله حاضر، برای انجام پژوهش در علوم اجتماعی و به خصوص در مطالعات مدیریت، روایت پژوهی مساله محور را پیشنهاد می‌دهد که پژوهش‌گران را قادر به درک عمیق‌تری از پیچیدگی‌های مسایل و ارایه راه‌حل‌های اثربخش تر می‌سازد. در ابتدا، برای تفکیک مفهوم روایت از سایر مفاهیم، سه شرط آینه کلیت، آینه بازخورد و آینه زمان، ارایه شده است و سپس روشی چهار مرحله‌ای برای برآورده نمودن این سه شرط، پیشنهاد شده است. این چهار مرحله عبارت‌اند از: شناسایی و انتخاب کنش‌گران، جمع‌آوری حکایت‌ها، تحلیل سه‌لایه‌ای و روایت‌گری مساله‌محور. روش پیشنهادی را می‌توان چه به صورت یک روش منفرد و چه به صورت ترکیبی با سایر روش‌ها برای ایجاد درک و توصیف عمیق‌تر از وضعیت پیچیده، به کار برد. در انتها، به عنوان مطالعه موردی، یک تحلیل روایت از جایگزینی خودروی پیکان در شرکت ایران خودرو، ارایه شده است. در این مطالعه موردی، سعی بر این است تا نشان داده شود که چگونه می‌توان از یک مساله پیچیده، لایه‌برداری کرد تا زوایای آن مشخص گردد.

### واژگان کلیدی:

پیچیدگی، روایت، روایت پژوهی، روش‌شناسی.

۱- دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول): s.bairamzadeh@gmail.com

۲- استاد دانشگاه شهید بهشتی، رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری: a-rezaeian@sbu.ac.ir

۳- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی مالک اشتر: hr.fartokzadeh@gmail.com

۴- دانشجوی دکترای خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران: m\_rajabih@yahoo.com

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه و علاقه به علم پیچیدگی در مطالعات سازمان به علت افزایش تغییرات غیرمنتظره در محیط، به‌طور روزافزونی در حال افزایش بوده است. الگوهای سنتی مبتنی بر متغیرهای مستقل و روابط علی خطی و حالت‌های تعادل، قادر به پاسخ‌گویی به چنین تغییراتی نیستند. الگوهای پیچیدگی، با مفروضاتی از قبیل ارتباطات متقابل، غیرخطی بودن و پویایی‌ها، توجه پژوهش‌گران سازمان و مدیریت را برای دست و پنجه نرم کردن با این محیط متغیر به خود جلب کرده‌اند [۴]. البته، این اقبال عمومی به پیچیدگی، همراه با یک تعریف روشن و دقیق از این واژه نبوده است. با این حال، به‌طور کلی می‌توان گفت که سیستم‌های پیچیده سیستم‌هایی هستند که رفتار برافزوده<sup>۱</sup> آنها، هم به علت و هم باعث ایجاد الگوهای ساختاری و پویای چند مقیاسی<sup>۲</sup> است که قابل استنباط از یک تعریف که دربرگیرنده مفاهیم کم عمق باشد، نیست [۱۱]. البته از دیدگاه کستی<sup>۳</sup> [۹]، پیچیدگی از دیدگاه ناظر تعریف می‌شود. پیچیدگی سیستم یک ویژگی اقتضایی برآمده از تعامل سیستم و یک ناظر (مشاهده‌گر یا تصمیم‌گیرنده) است. به بیان رسمی‌تر، پیچیدگی سیستم، از دیدگاه یک ناظر، متناسب است با تعداد توصیف‌های غیرمشابه از سیستم که ناظر، قادر به ایجاد آنها است. هرچه توصیف‌های ارایه شده توسط ناظر غیرمشابه باشند، سیستم پیچیده‌تر، به حساب می‌آید. بنابراین، از دیدگاه کستی، پیچیدگی سیستم، صفت ذاتی سیستم نیست، بلکه وابسته به ناظر است. یعنی به این بستگی دارد که سیستم چگونه توصیف و تفسیر می‌شود. پس اگر زبان ناظر به اندازه کافی پیچیده باشد (هرچه تعداد توصیف‌های غیر مشابه‌تری داشته باشد)، سیستم موردنظر پیچیده‌تر توصیف شده و به‌عنوان یک سیستم پیچیده، تعبیر و تفسیر می‌گردد. علم پیچیدگی، نظرها را به‌سوی ویژگی‌های رفتار سیستم جلب کرده است که تاکنون موردتوجه قرار نگرفته‌اند (مانند غیرخطی بودن، وابستگی به مقیاس و ...). این به آن معنی نیست که ویژگی‌های مذکور قبلاً قابل توصیف نبوده‌اند، بلکه به این معنی است که هم اکنون، معنابخشی به آنها صورت می‌پذیرد. ویک [۲۸] از اولین کسانی بود که یک تعریف ناظر محور از سازمان ارائه نمود. عقیده او در مورد سازمان دهی ما را به این درک می‌رساند که چیزی که به عنوان سازمان تجربه می‌کنیم نتیجه یک فرایند معنابخشی تعاملی است. علاوه بر این، یک نتیجه از تفکر ویک، ماهیت متناقض رفتار سازمانی است. یعنی بیش از یک توصیف (غیرمشابه) از رفتاری بتوان ایجاد نمود، و این یعنی، سیستم پیچیده‌تر دیده می‌شود. یکی از چندین پاسخ محتمل به این پرسش را که "علم پیچیدگی چیست؟"، می‌توان قابل ارائه از طریق تئوری‌ها و روش‌های پژوهش روایتی دانست [۱۸]. بدین صورت که علم پیچیدگی از دیدگاه روایتی، درک گفتمان پدیدار شونده و مبتنی بر بافت سازمان در هنگام تفسیر و بازتفسیر و مذاکره افراد آن سازمان در یک فصل مشترک فضایی/زمانی است. در سه دهه اخیر، اقبال عمومی به روایت در

<sup>۱</sup> aggregate<sup>۲</sup> multi-scale structural and dynamical patterns<sup>۳</sup> Casti

تحقیقات اجتماعی، با پیروی از سایر رشته‌ها مانند مطالعات تاریخ و ادبیات، افزایش یافته است. اغلب اوقات چنین به نظر می‌رسد که تمام پژوهش‌گران اجتماعی به گونه‌ای از پژوهش روایتی بهره می‌برند [۵].

روایت‌ها، سودمند هستند زیرا افراد معنابخشی از محیط پیرامون خود را در غالب روایت بیان می‌کنند. افراد از طریق گفتن داستان‌های خود، درک مختص خود از روابط اجتماعی و سیاسی را منعکس می‌کنند. داستان‌ها، روشی معمول و دیرینه برای مرادده ایده‌های افراد بوده است [۱۰]. با این حال، علی‌رغم پرتعداد بودن این رویکرد، هنوز هم ابهاماتی وجود دارد. چه در محیط دانشگاهی و چه در خارج از آن، سوال‌هایی از این قبیل پرسیده می‌شود: آیا باید از مخاطبین درخواست کنیم که روایت‌های خود را بازگو نمایند؟ و سوال مهم‌تر این‌که، حال که روایت‌ها را جمع‌آوری کردیم، با آنها چه بکنیم؟ داده‌های روایت، به سادگی، گیج‌کننده به نظر می‌رسند: پایانی برای تفسیر آنها نمی‌توان متصور شد و به نوبت، غیرمنطقی یا بسیار معنادار به نظر می‌رسند! برخلاف بسیاری از چهارچوب‌های کیفی، پژوهش روایتی به خودی خود، نقطه آغاز و یا پایانی ارایه نمی‌دهد. توضیح روشنی از چگونگی تحلیل داده، مشابه آن‌چه که در روش‌هایی مانند نظریه داده بنیاد به چشم می‌خورد، به ندرت یافت می‌شود. مباحثه‌های قابل توجه اندکی در مورد رویکردهای متعارض در این زمینه و نحوه ایجاد توازن میان آنها، مانند آنچه که در تحلیل گفتمان می‌بینیم، وجود دارد. به علاوه، برخلاف سایر رویکردهای روش تحقیق کیفی، روش تحقیق روایتی، هیچ قوانین کلی در مورد ابزار و یا شیوه پژوهش پیشنهاد نمی‌دهد. این روش، به ما نمی‌گوید که در کجا باید به دنبال روایت‌ها باشیم؟ در گفتگوهای روزانه، مصاحبه‌ها، یادداشت‌ها، عکس‌ها، برنامه‌های تلویزیونی، مقالات روزنامه‌ها و یا فعالیت‌های الگودار روزانه افراد؟ [۵]. علی‌رغم این دشواری‌ها، بسیاری از ما که با روایت‌ها کار می‌کنیم، تمایل به ادامه و توسعه این کار داریم. شاید به این دلیل که باور داریم با این رویکرد، قادر به دیدن لایه‌های مختلف و گاهی متناقض از معنا و آوردن آنها به گفتگوهای سودمند با یکدیگر و درک بیشتر تغییر فردی و اجتماعی هستیم. با تمرکز بر روایت، نه تنها قادر به بررسی نحوه شکل‌گیری ساختار روایت‌ها و کاربردهای آنها هستیم، بلکه قادر به بررسی این هستیم که چه کسی و چگونه روایت‌ها را تولید می‌کند، با چه سازوکاری مورد کاربرد قرار می‌گیرند، چگونه نادیده گرفته شده، مورد مجادله قرار گرفته و یا چگونه پذیرش می‌شوند و چه اثراتی دارند. برای بسیاری از ما، روایت‌ها، با تمام پیچیدگی، دربردارنده زندگی انسان هستند که ما به دنبال درک آن می‌باشیم [۵].

مقاله پیش رو، برای درک عمیق‌تر مسایل پیچیده و کاستن از ابهام‌های روش معمول روایت‌پژوهی، روشی را پیشنهاد داده است که می‌توان آن را چه به صورت منفرد و چه به صورت ترکیبی با سایر روش‌ها به‌منظور غنی‌تر ساختن آنها مورد کاربرد قرار داد. در روش پیشنهادی، در ابتدا، پژوهش‌گر با رویکردی پدیدارشناسانه به دنبال کشف و جمع‌آوری تجربه‌های مهم و ارزشمند کنش‌گران خواهد بود، سپس با کاربرد الگوی سه لایه‌ای، لایه‌های عمیق و پنهان و نیمه پنهان کنش‌گران اصلی مساله کشف

می‌گردد و در گام نهایی، پژوهش‌گر نقش راوی تحلیل‌گر به خود می‌گیرد و نقاط کور و گردابه‌های وضعیت موردنظر را با دیدگاهی انتقادی و خلاقانه به تصویر می‌کشد. در انتها، به‌عنوان نمونه، جایگزینی خودروی پیکان در صنعت خودروسازی ارائه شده است.

## ۲- روایت پژوهی مساله محور

کم‌تر پژوهش‌گری است که بتواند در برابر وسوسه کشف قانون‌مندی‌های جهان‌شمول مقاومت کند. آوازه بلند دانشمندان اسطوره‌ای، از اقلیدس وارشمیدس تا نیوتن و پاستور، آن قدر جذابیت دارد که این مقاومت را درهم بشکند، حتی اگر این پژوهش‌گر در حوزه علوم انسانی و مطالعات سازمان و مدیریت باشد. اما روایت پژوهی مساله‌محور در خلاف آمد این عادت قدم برداشته و به دنبال کشف شاکله کنش‌گران است. یعنی کشف نیمه پنهان وجودی کنش‌گران. کنش‌گرانی که حامل روایتی هستند که وضعیت مورد مطالعه را ایجاد کرده است. هرچند که خودشان به روایتی که حمل می‌کنند خودآگاه نباشند. حتی ممکن است باحرارت بسیار از وضعیت موجود، یعنی وضعیتی که خودشان ایجاد کرده‌اند، بدگویی کنند و پرچم مخالفت با آن را برافرازند.

روایت پژوهی، پدیده را در بستر تاریخی، زمانی و مکانی آن بررسی می‌کند. چرا که هدف از مطالعه، قبل از آنکه کشف قانون‌مندی‌های جهان‌شمول باشد، فهم یک وضعیت معین و چاره‌اندیشی برای بهتر کردن وضعیت است. وضعیتی که در تالاقی زمان و مکان و تجمع اراده‌ها و نیت‌های کنش‌گران ایجاد شده و از جهاتی منحصر به فرد است. البته این لزوماً به معنی نفی قانون‌مندی‌های جهان‌شمول نیست. اما تعهدی هم به کشف قانون‌مندی‌های جهان‌شمول وجود ندارد. تصریح به این عدم تعهد، به دلیل تجارب تلخی است که از تکلف‌های پژوهشی در حوزه علوم انسانی در خاطر دانشگاه‌های ایرانی ثبت شده است. نتیجه این تکلف‌ها، کم‌مایه شدن رساله‌ها و مقالات پژوهشی و تهی شدن از دلالت‌های معنی‌دار، ناتوانی از رمزگشایی از پیچیدگی‌های واقعیت اجتماعی و اصرار بر اجرای کلیشه‌ای گام‌های تعریف شده است. همچنان که گفته شد مهم‌ترین ویژگی این رویکرد، توجه به شاکله است. می‌توانیم بگوییم که مفهوم روایت مانند مفهوم سیستم با مضاف الیه خود معنی پیدا می‌کند و در اینجا مراد ما از روایت، روایت شاکله است. یعنی تلاش برای کشف لایه‌های پنهان مساله، تلاش برای شناسایی مسیرهای هموار شده و توافق شده کنش جمعی.

روایت، روایت شاکله است، البته روایت راوی از شاکله. چرا که شاکله، به وسیله راوی، روایت می‌شود. تا راوی نباشد، شاکله، خاموش و صامت است. چه بسیار کنش‌گرانی که شاکله خود را به گور بردند و صدایی از آن‌ها شنیده نشد.

اما چرا می‌گوییم روایت؟ چرا به خود شاکله اشاره نمی‌کنیم؟ این به خاطر رویکرد پدیدار شناسانه ایست که لازمه روایت‌گری است. به هر حال راوی نه به خود شاکله که به تجربه‌ای از آن دست می‌یابد. در

این تجربه روایت‌گری، شاکله، برای راوی پدیدار می‌شود. شاید در غالب متون و رویکردهای روایتی، تاکید اصلی بر خود روایت و چند و چون آن باشد. اما در رویکرد ما، مضاف الیه روایت، اهمیت بیشتری نسبت به خود روایت دارد. به همین دلیل تاکید می‌شود که روایت اساسا با مضاف الیه خود که شاکله است معنا می‌شود و همین است که می‌تواند سبک پژوهشی متمایزی را رقم بزند.

پژوهش روایتی مساله محور به دنبال رمزگشایی از پیچیدگی‌های مرکب است. آن گونه از پیچیدگی که خاستگاهش، بیش از آن که عینی باشد، ذهنی است. حتی موضوعی مثل بخش‌بندی بازار و تصمیم درباره ترکیب محصول، می‌تواند دست‌خوش پیچیدگی مرکب باشد. پس پژوهش‌گر روایتی، ناگزیر است که با کاویدن ذهن و زبان کنش‌گران، نیمه پنهان وجودی یعنی شاکله آنان را روایت کند. گام اول پژوهش روایتی، درون فهمی و توصیف پدیدارشناسانه عالم مشترک کنش‌گران است. در این فرآیند درون فهمی، چگونگی اعتبارها و تعبیرها و تجربه‌ها و معنابخشی کنش‌گران، توصیف می‌شود. اما روایت‌های جذاب را کجا می‌توان پیدا کرد؟ به بیان دیگر، در کجا می‌توان جثه روایتی با ارزش را یافت؟ پاسخ این پرسش را باید در میزان اهمیت و ارزشمندی تجربه‌های مشترک کنش‌گران جست و جو کرد. تجربه‌هایی که در عالم‌های مشترک کنش‌گران در طول زمان ایجاد می‌شود و مسیرهای تثبیت شده کنش جمعی را هموار می‌سازد، وابستگی به مسیر ایجاد می‌کند، انواعی از منابع را به خود اختصاص داده و کنش‌گران را به یک وضعیت پایداری نسبی می‌رساند.

همان‌طور که توضیح داده شد، روایت پژوهی، به دنبال کشف شاکله کنش‌گران است و روایت، روایت راوی (پژوهش‌گر) از شاکله است. در واقع، روایت یعنی بیان تجربه کنش‌گران درگیر در یک مساله پیچیده، بر اساس برون فهمی راوی. سه ویژگی اصلی را برای روایت می‌توان برشمرد:

**آینه کلیت:** کوشش برای دیدن کل، اصل ادعای رویکرد سیستمی در برخورد با مسایل بوده است [۱۵]، اما این کل، یک کل مرزبندی شده در ذهن پژوهش‌گر است و منظرهای گوناگون به وضعیت در آن لحاظ نشده است، در پژوهش روایتی، آینه کلیتی در برابر ذی‌نفع قرار می‌گیرد که نشان می‌دهد که اگر در کلیت‌های مختلف به مساله بنگریم چه می‌بینیم؟ و به وی کمک می‌نماید که بتواند چالش مرز را به درستی درک کرده و نقاط کوری را ببیند که راوی آنها را در کلیت خودش عرضه می‌کند. این کل راوی، برآیند کل‌های مختلف است و قدرت روایت‌گری به پژوهش‌گر و یا راوی می‌دهد که به تفسیر و بازتفسیر رفتارها، ساختارها و مفروضات پایه‌ای کنش‌گران بپردازد.

**آینه بازخورد:** تغییرات روزافزون در حال دگرگون کردن دنیای ما هستند. حال آن‌که اغلب تلاش‌های ما برای حل مسایل به مقاومت در برابر سیاست می‌انجامد. یعنی سیاست‌های ما به دلیل واکنش‌های پیش‌بینی نشده انسان‌های دیگر یا طبیعت، به تعویق می‌افتد، کم رنگ می‌شود یا شکست می‌خورد. در این شرایط با مسایل غیرخطی مواجه می‌شویم و خطای بزرگی که اتفاق می‌افتد، برخورد خطی با این مسایل است. برای جلوگیری از مقاومت در برابر سیاست و یافتن سیاست‌های موثر، لازم است که

مرزهای مدل‌های ذهنی خود را گسترش دهیم تا از مفهوم بازخوردهای ایجاد شده به وسیله تصمیم‌هایی که می‌گیریم بیشتر آگاه شویم. به عبارت دیگر باید ساختار و پویایی سیستم‌های با پیچیدگی روزافزون را که در آنها قرار داریم بشناسیم [۲۵]. یافتن و تشریح بازخوردهایی که از دید کنش‌گران پنهان مانده، هنر پژوهشگر و یا راوی است. در واقع، بازخورد چیزی است که کنش‌گر آن را نمی‌بیند و نقطه کور وی محسوب می‌گردد.

بنابراین، پژوهش‌گر، دید جز نگر، محدود، کوتاه مدت و ایستا را با نگرشی کل‌نگر، وسیع، دراز مدت و پویا در مورد کنش مشروعیت یافته و پیامدهای آن عوض کرده و سپس سیاست‌ها را با توجه به آن دوباره طراحی می‌کند [۲۵].

**آینه زمان:** کنش‌ها و واکنش‌هایی که پژوهش‌گر به دنبال تفسیر آنهاست در طول زمان مشخص می‌کنند که موضوع مورد نظر چگونه بروز می‌کند و چه وضعیتی به خود خواهد گرفت. افق زمانی کمک می‌نماید که پژوهشگر از دیدگاه کوتاه مدت رویدادگرا رهایی جسته و در واقع در این افق زمانی به دنبال تعریف متغیرهایی باشد که برای فهم مساله و طراحی سیاست‌ها مهم هستند. افق زمانی باید به اندازه کافی در گذشته گسترده باشد تا نشان دهد مساله چگونه پدیدار شده و دلایل آن را توضیح دهد. همچنین باید به اندازه کافی در آینده گستردگی داشته باشد تا بتوان آثار به تاخیر افتاده و غیرمستقیم سیاست‌های بالقوه را مشاهده کرد. غالب کنش‌گران به اقتضای منطق کنش مشروعیت یافته از پیامدهای درازمدت کنش خود غافل شده و افق‌های زمانی بسیار کوتاهی را انتخاب می‌کنند. یک نقص عمده در مدل‌های ذهنی ما این است که تصور می‌کنیم علت و معلول از لحاظ زمانی و مکانی به یکدیگر نزدیک‌اند. اما در وضعیت‌های پیچیده اجتماعی، علت و معلول از لحاظ زمانی و مکانی از هم فاصله دارند. بیشتر اثرهای ناخواسته تصمیم‌هایی که به مقاومت در برابر سیاست منجر می‌شوند شامل بازخوردهایی با تاخیرهای طولانی مدت است که از نقطه تصمیم یا علت مشکل فاصله بسیار دارند. یک افق زمانی طولانی مدت پادزهری انتقادی برای دیدگاه رویدادگراست که توانایی ما را برای شناخت الگوهای رفتاری و ساختارهای بازخوردی به وجود آورنده آنها محدود می‌کند [۲۵].

### ۳- روایت

واژه‌ی روایت<sup>۱</sup>، در رشته‌های مختلفی از علوم به کار می‌رود، اغلب نیز با داستان<sup>۲</sup>، هم‌معنی در نظر گرفته شده است. باید در نظر داشت که نمی‌توان تعریف ساده و واضح از روایت ارائه داد که تمام کاربردهای آن را در بر گرفته باشد [۲۲]. بسیاری از متون را می‌توان روایت‌گونه در نظر گرفت، مانند مطالب شفاهی، کتبی و دیداری. نگارش‌های پس از مشاهده را نیز می‌توان به صورت روایت سازماندهی نمود. هنگامی که

<sup>۱</sup> Narrative

<sup>۲</sup> Story

مشارکت‌کنندگان داستان‌های خود را می‌گویند، پژوهش‌گر، داستان را از داده‌های آنها می‌سازد [۶]. داستان‌ها، دارای ساختاری متداول هستند که به‌منظور مهیا کردن انسجام و توالی علی، سازماندهی شده است، بنابراین دارای یک آغاز، میانه و پایان هستند. در حالی که، به اعتقاد برخی، روایت، نقشی برجسته‌تر در زندگی انسان ایفا می‌نماید. روایت، یک شکل اساسی است که توسط آن، تجارب انسانی، معنا می‌یابد [۱۳].

#### ۴- معرفی روش پیشنهادی

به‌منظور تسهیل روایت‌پژوهی، پژوهش حاضر، روشی چهار مرحله‌ای پیشنهاد می‌دهد که گام به گام، پژوهش‌گر را یاری می‌نماید تا به درک خود از وضعیت پیچیده عمق بخشد و قدرت روایت‌گری‌اش افزون گردد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، پژوهش‌گر با دیدی پدیدارشناسانه، به‌دنبال کاویدن ذهن و زبان کنش‌گران خواهد بود، بنابراین، در آغاز، پژوهش‌گر به دنبال کشف و جمع‌آوری تجربه‌های مهم و ارزشمند کنش‌گران خواهد بود (در مرحله دوم روش پیشنهادی با عنوان جمع‌آوری حکایت‌ها)، در گام بعدی با کاربرد الگوی سه لایه‌ای، اکتشاف در شاکله کنش‌گران به مرحله‌ای دیگر سوق پیدا می‌کند که در آن لایه‌های عمیق و پنهان و نیمه پنهان کشف می‌گردد (مرحله سوم روش پیشنهادی). در گام نهایی (مرحله چهارم روش پیشنهادی) پژوهش‌گر نقش راوی تحلیل‌گر به‌خود می‌گیرد و نقاط کور و گردابه‌های وضعیت موردنظر را با دیدگاهی انتقادی و خلاقانه به تصویر می‌کشد. در واقع، حرکتی از دیدگاه پدیدارشناسی در آغاز، به دیدگاهی انتقادی در روایت پژوهش‌گر صورت می‌پذیرد. این مراحل در قسمت‌های بعدی مقاله به‌طور کامل تشریح شده‌اند.

در یک جمع‌بندی، روش پیشنهادی در این مقاله، از چهار مرحله کلی شناسایی و انتخاب کنش‌گران، جمع‌آوری حکایت‌ها، تحلیل سه لایه‌ای و روایت‌گری مساله‌محور تشکیل شده است. توجه به این نکته ضروری است که اگرچه این روش به صورت مرحله به مرحله ارائه شده است، اما در هنگام انجام تحقیق حرکت از این مراحل به صورت متعدد و رفت و برگشتی خواهد بود، ارائه نقطه شروع، یعنی شناسایی و انتخاب کنش‌گران، نیز در جهت کمک به تفکر پژوهش‌گر بسیار سودمند خواهد بود و به معنی ارائه نقطه آغازین ثابت و منفک از بقیه مراحل نیست. در ادامه این مراحل تشریح شده‌اند:

#### ۴-۱- شناسایی و انتخاب کنش‌گران<sup>۱</sup>

کنش‌گران، به افراد، گروه‌ها سازمان‌ها و ... گفته می‌شود که قادر به تصمیم‌گیری و اقدام هستند [۸]. کنش‌گران، از طریق پیوندهای اجتماعی، به یکدیگر متصل می‌شوند. مجموعه پیوندهای خاص میان

<sup>۱</sup> Actors

اعضای یک گروه، یک ارتباط<sup>۱</sup> خوانده می‌شود [۲۷]. در واقع، کنش‌گران عناصری دارای اراده هستند که با اقدام‌ها و واکنش‌های خود بر وضعیت پیچیده تاثیرگذارند و مانع تغییر تعادل فعلی به تعادل جدید می‌شوند. با بهره‌گیری از منابع متنوع در دسترس مانند مصاحبه‌ها، اسناد، گزارش‌ها و ... تصویری از کنش‌گران اصلی و شبکه ارتباطات آنها با یکدیگر، ارائه می‌گردد. نوع کنش‌گران درگیر، مانند سازمان‌های دولتی، صنایع خصوصی، افراد، سازمان‌های مردم‌نهاد و ... شناسایی می‌گردد. همچنین موانع احتمالی در جمع‌آوری و تحلیل داده، نوع منابع در دسترس برای جمع‌آوری داده‌ها، امکان برگزاری انواع مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌های گسترده و بحث‌های گروهی مورد توجه قرار می‌گیرد. انتخاب یک مجموعه اولیه از کنش‌گران، جایی است که اولین بده‌بستان<sup>۲</sup> میان امکان‌پذیری عملی و صحت تحلیل رخ می‌دهد. پیشنهاد عمومی پژوهش‌گران، پرهیز از اعمال محدودیت‌های بیش از اندازه در شناسایی کنش‌گران بوده است، تا بدین طریق از تمرکز زود هنگام بر تعداد محدودی از کنش‌گران، جلوگیری شود. این کار برای ایجاد یک فهرست بلند اولیه از کنش‌گران، مناسب به نظر می‌رسد، اما در ادامه، به منظور امکان‌پذیر بودن انجام تحلیل، نیازمند محدود کردن تعداد کنش‌گران هستیم تا از این طریق محدودیت منطقی برای زمان و منابع مورد نیاز برای انجام تحلیل ایجاد نماییم. بنابراین، رهنمود پیشنهادی در اینجا، ترکیب اندیشمندانه شناسایی اولیه کنش‌گران و انتخاب اولیه مهم‌ترین آنها است، در حالی که راه برای اعمال تغییرات در این فهرست، در مراحل بعدی تحلیل، گشوده خواهد بود [۱۲].

#### ۴-۲- جمع‌آوری حکایت‌ها<sup>۳</sup>

این مرحله، اشاره دارد به پدیدارشناسی که قبلاً در خصوص آن توضیح داده شد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، در گام پدیدارشناسی درون‌فهمی صورت می‌گیرد، یعنی کاوش ذهن و زبان کنش‌گران بدون هیچ گونه دخل و تصرف. حکایت‌ها، ماده خام روایت هستند. حکایت‌ها را می‌توان در گفتگوها، مصاحبه‌ها و ... یافت [۲۴]. پس از شناسایی و انتخاب کنش‌گران، پژوهش‌گر به دنبال جمع‌آوری حکایت‌های مختلف کنش‌گران خواهد بود. به‌طور دقیق‌تر، می‌توان گفت که برای جمع‌آوری حکایت‌ها که همان داده‌های روایت هستند، روش اصلی، مصاحبه‌های باز با کنش‌گران و همچنین خبرگان است، اما در صورت نیاز، از سایر منابع مانند انواع اسناد، گزارش‌ها، مقاله‌ها و ... نیز می‌توان بهره جست [۱۲]. خاطرنشان می‌سازد که این خبرگان خود نیز به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند، خبرگانی که حامل روایت محسوب می‌شوند و به بیانی کنش‌گران تاثیرگذار و جریان‌ساز محسوب می‌شوند و دوم خبرگانی که در تحلیل روایت و آینه‌های روایت‌گری و کشف نقاط کور نقش ایفا می‌کنند. بر اساس نوع مخاطب مصاحبه‌ها و یا سایر منابع، حکایت‌ها می‌توانند در خصوص مواردی مانند نحوه تفکر یک یا چند کنش‌گر، رفتارهای خاص

<sup>۱</sup> Relation

<sup>۲</sup> Trade-off

<sup>۳</sup> Anecdote



یک یا چند کنش‌گر، تعارض‌های میان یک یا چند کنش‌گر، ساختارهای ارتباطی یک یا چند کنش‌گر با یکدیگر، وقایع مشترک میان چند کنش‌گر، ساختار قدرت میان یک یا چند کنش‌گر و ... باشند. رویکرد روایتی فراتر از مصاحبه‌های سنتی مبتنی بر پرسش و پاسخ است. در رویکرد روایتی، پژوهشگر، یک شنونده خوب است و مصاحبه شونده یک داستان‌سرا است تا پاسخ‌دهنده. تمام مصاحبه‌های ساختار یافته و بیشتر مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، زیرمجموعه روش پرسش و پاسخ سنتی قرار می‌گیرند که در آن، پژوهشگر، برنامه‌ای تنظیم می‌نماید و تولید اطلاعات تحت کنترل وی قرار می‌گیرد. [۷]. در رویکرد روایتی، برنامه پژوهشگر، بسته به تجربه وی، برای ایجاد تغییر و توسعه، باز است. مصاحبه‌های سنتی پرسش و پاسخ، با تحمیل ساختار بر مصاحبه شونده، داستان‌های وی را سرکوب می‌کنند [۱۳]. ایجاد روایت شفاهی نیازمند تغییرات اساسی در اقدام‌های سنتی مانند پرسش و پاسخ صرف، است. ما با مصاحبه و نسخه‌برداری‌ها، نقش مهمی در ساختن داده‌های روایتی بازی می‌کنیم و در مراحل بعدی، همین داده‌ها را مورد تحلیل قرار می‌دهیم. ما با حضور خود و با گوش سپردن و مورد پرسش قرار دادن مشارکت‌کنندگان به طرق خاص، به‌طور اساسی در شکل‌دهی به داستان‌های مشارکت‌کنندگان تاثیرگذار خواهیم بود [۱۹] مانند عکاسی که با بهره‌گیری از فن‌آوری مربوط به لنزها، فیلم‌ها، چاپ، و ... انواعی از مناظر و مفاهیم خارق‌العاده را در خصوص موضوع موردنظر، به نمایش می‌گذارد [۱۹].

#### ۳-۴- تحلیل سه لایه‌ای

پس از جمع‌آوری حکایت‌ها به تحلیل آنها خواهیم پرداخت. الگوهای چندلایه‌ای توصیف دقیق‌تری از مساله ارائه می‌نمایند [۱۴، ۲۳، ۲۹]. در واقع، الگوی سه لایه‌ای ابزاری است برای رسیدن به روایت در مرحله بعدی (چهارم) با ویژگی‌های کلیت، بازخورد و زمان که قبلاً در خصوص آنها توضیح داده شد.

#### ۳-۴-۱- الگوی سه لایه‌ای: منطقی برای شناسایی مساله و ارائه راه حل

وجود انسانی و هر آنچه که مربوط به انسان است علاوه بر لایه‌های آشکار ظاهری، لایه‌های نیمه آشکار و پنهان هم دارد. الگوی سه لایه‌ای صرفاً چارچوبی برای تبیین و تفسیر واقعیت اجتماعی نیست، بلکه منطقی است برای ارزیابی نظام معنابخشی کنشگران در یک میدان اجتماعی از منظر یک نگاه کلان و فرابخشی و همچنین ابزاری برای سیاست‌گذاری تعاملی. این الگو، واقعیت اجتماعی را در لایه‌هایی می‌بیند که با هم ارتباطی متقابل دارند. این موضع ایستاری است که به ایجاد و تداوم چرخه‌های قابلیت‌ساز و مراقبت از منابع راهبردی می‌انديشد و هرگز منحصر به دستاوردها و نتایج زود بازده نیست. درک سه لایه‌ای در این ایستار با سایر ایستارها تفاوت اساسی دارد. در این ایستار دائماً تلاش می‌شود با نقد و ارزیابی دیگر منظرها، شاکله جمعی به سمت بلندمدت سوق داده شده و از تله‌های کوتاه مدت و افتادن

در گردابه‌ها جلوگیری شود. در این ایستار با تامل و ژرف‌کاوی در شاکله، مغالطه‌های راهبردی، انسدادها و مجاری ادراکی، فکری، ارتباطی و ساختاری و خلاءهای نهادی کشف می‌شود [۲].

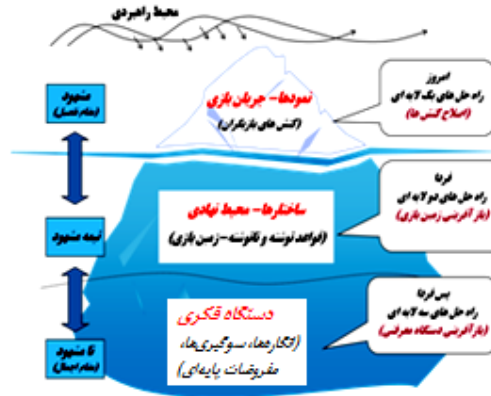
۴-۳-۲- پیچیدگی مرکب<sup>۲</sup> و الگوی سه لایه‌ای

پیچیدگی وضعیتی است که ما از فهم لایه‌های پنهان و قواعدی که بر مناسباتمان جاری است، در می‌مانیم. به بیان دیگر، امکان خودفهمی و لایه‌برداری از شاکله جمعی‌مان را نداریم. الگوی سه‌لایه‌ای تلاشی است برای رمزگشایی از پیچیدگی. این الگو واقعیت اجتماعی را در لایه‌هایی می‌بیند که با هم ارتباطی متقابل دارند. این الگو نسبت به واقعیت، خنثی و رها شده برخورد نمی‌کند. اشکالات موجود در یک پدیدار، معلول ساختارها و انگاره‌ها است. بر این اساس باید در دستگاه فکری کنش‌گران و ایستارها و زیستارهای آنان جستجو کرد و بر اساس استعاره کوه یخ نشان داد که چگونه باید بالای کوه یخ را به واسطه پایین آن بفهمیم و پایین کوه یخ را به واسطه بالای آن. نظامی می‌تواند به آینده فکر کند که در تعریف مسأله و تولید راه حل به لایه‌های عمیق‌تر بپردازد. مسایلی را که در ظاهر امر لاینحل به نظر می‌رسند، به لایه‌های عمیق‌تر برده و فضای دیگری را برای حل آن‌ها باز می‌کند و برعکس با هوشیاری نسبت به شاکله و تشخیص انسدادهای آن اجازه ندهد مسائل پنهان و خاموش، در شرایط غیر منتظره ظهور کرده و سبب غافل‌گیری راهبردی شود [۳].

<sup>۱</sup> نقل از این منبع با کسب اجازه صورت گرفته است.

<sup>۲</sup> ذکر این نکته ضروری است که "پیچیدگی مرکب" معادل فارسی کلمه complexity و "پیچیدگی الگوریتمیک" معادل فارسی کلمه complicity است و در این مقاله هر کجا در متن کلمه پیچیدگی آورده شده، منظور پیچیدگی مرکب است، که برای رعایت اختصار، کلمه "پیچیدگی" آورده شده است. سیستم‌های پیچیده الگوریتمیک اگرچه از تعداد زیادی از قسمت‌های پیچیده تشکیل شده‌اند، می‌توان آنها را به عنوان مجموع این قسمت‌ها در نظر گرفت. اما سیستم‌های پیچیده مرکب، متشکل از جمعیت‌هایی<sup>۲</sup> از موجودیت‌های در حال تعامل هستند که رفتار کلی سیستم از طریق تعاملات این موجودیت‌ها پدیدار می‌گردد. محققان بسیاری تاکید داشته‌اند که مطالعه پیچیدگی محدود به یک زمینه واحد توسط یک تئوری خاص، نیست بلکه چهارچوبی است که دربرگیرنده حوزه‌هایی مانند حالات پویای سیستم‌های پیچیده (با مشخصه‌هایی نشأت گرفته از قانون توان)، خودسازماندهی، خلق خودانگیخته نظم و سیستم‌های انطباقی پیچیده است [۱۷].

<sup>۳</sup> نقل از این منبع با کسب اجازه صورت گرفته است.



شکل ۱- الگوی سه لایه‌ای (استعاره کوه یخی)

الف: لایه‌های سه گانه (شکل ۱)

لایه اول، رویه‌ی آشکار: لایه اول، رویه‌ی آشکار و واقعیت‌های اجتماعی است. جایی که کنش‌های بازیگران را می‌توان دید. جایی که مسأله‌ها ظهور می‌کنند و علائم آشکار خود را نشان می‌دهند. واقعیت را می‌توان به کوه یخ تشبیه کرد که لایه‌های پنهان آن بسیار قوی‌تر و تعیین‌کننده‌تر از لایه‌های آشکارند. باید توجه داشت که در لایه اول ما با کنش‌های عادی و روزمره کنش‌گران عرصه‌های مختلف اقتصاد روبرو هستیم. اما به طور ساده، در پس رفتارها و کنش‌های مشهود دو لایه مهم وجود دارد که درک این لایه‌ها نیز ضروری است.

لایه دوم، لایه‌ی نیمه آشکار: ساختارهای عینیت یافته و قواعد نهادی: نمودها، دستاوردها، پیامدها، حوادث و واقعیت‌ها، از ساختارها و قواعد عینیت یافته تأثیر می‌پذیرند. این قواعد که در بافت بازی‌ها پنهان شده‌اند توافق‌های باثبات و چارچوب‌های نهادی مستتری هستند، که فرایندهای اجتماعی درون آنها شکل می‌گیرد. این قواعد نهادی با ایجاد فضایی آکنده از منع و ترغیب، برای کنشگران درون سیستم، تنگناها و فراخ‌ناهایی ایجاد می‌کنند که هم می‌تواند تعالی بخش باشد و هم گردابه ساز. کنشگران، رفتار خود را با این منع و ترغیب‌ها هماهنگ کرده و از آن کسب مشروعیت می‌کنند و به منابع کمیاب دست پیدا می‌کنند. در نهادها، ساختارها، عادات و ملکات نیز نوعی معرفت نهفته است. معرفت خاصی که با رفتار مرتبط است و با تکرار تحقق پیدا می‌کند و عدم قطعیت و پیش‌بینی ناپذیری را کاهش می‌دهد. در لایه دوم ریل‌های نیمه آشکاری وجود دارند که کنش‌گران، خواسته یا ناخواسته، دانسته یا ندانسته، در آن ریل‌ها قرار می‌گیرند و وابستگی به گذشته را تحکیم می‌بخشند.

لایه سوم و پنهان، انگاره‌ها و مفروضات پایه‌ای: لایه‌ی سوم عبارت است از انگاره‌ها، سوگیری‌ها و مفروضات پایه‌ای. که به صورت خودآگاه و ناخودآگاه (غالباً ناخودآگاه و نانوشته) مورد توافق جمعی کنش‌گران حامل روایت قرار گرفته است [۳].

#### ۴-۴- روایت‌گری مساله‌محور

در این مرحله، راوی (پژوهش‌گر) از دنیای کنش‌گران فاصله گرفته و روایت خود از شاکله کنش‌گران را بازگو می‌نماید. منظور بازگو کردن خلاقانه و نقادانه روابط بین کنش‌گران، بر اساس چیدمان سه‌لایه‌ای آن‌ها و در قالب جملات روایت گونه است. در این‌جا، پژوهش‌گر، توصیف روایت‌گونه خود از تعاملات میان کنش‌گران را ارایه می‌نماید. در مرحله سوم (مرحله قبل)، انگاره‌ها، ساختار و رفتار برای هرکدام از کنش‌گران شناسایی و تحلیل شد، یعنی؛ چستی و چگونگی دستگاه فکری آن‌ها تا حد امکان برای پژوهش‌گر آشکار گشت. البته، همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، تفکیک مراحل از یکدیگر به معنی عدم هم‌پوشانی و تفکیک مکانیکی آن‌ها از یکدیگر نیست. بنابراین، نمی‌توان متصور شد که در مرحله سوم، یعنی در تحلیل سه‌لایه‌ای کنش‌گران، پژوهش‌گر، تصویری از تعاملات کنش‌گران با یکدیگر در ذهن نداشته باشد، اما بررسی جامع‌تر و عمیق‌تر تعاملات، در مرحله چهارم صورت می‌پذیرد که در آن، پژوهش‌گر، اقدام به شناخت خلاقانه و کل‌نگرانه از ارتباطات میان کنش‌گران می‌نماید. سوکاس و هج [۲۶]، بهترین حالت برای مطالعات حوزه سازمان و مدیریت در عصر پیچیدگی را حالتی می‌دانند که در آن پژوهش‌گر، خود، تحلیلی درونی از مشاهداتش ارائه می‌دهد. این پژوهش‌گر، در واقع، یک راوی آگاه و تحلیل‌گر است که نتایج را از دیدگاه خود و با تحلیلی روایت‌گونه از تعاملات و پیامدهای احتمالی، بیان می‌کند. در مرحله چهارم، چرخه پژوهش کامل می‌گردد و اکنون پژوهش‌گر است که نقش راوی به خود گرفته و هنرمندانه تصویرپردازی می‌نماید.

هر کنش‌گر بر اساس دستگاه فکری خود اقدام به معنابخشی به رفتارهای سرزده از سایر کنش‌گران می‌نماید و بر اساس ادراک حاصل شده از این معنابخشی، متقابلاً دست به رفتار می‌زند. حال، مساله درخور توجه این است که هر کنش‌گر قادر به درک عمیق و کامل از وضعیت پیچیده موردنظر نیست و در نتیجه دارای نقاط کوری خواهد بود. بنابراین، رفتاری که بر اساس ادراک ناقص حاصل می‌گردد، به‌دنبال خود پیامدهایی خواهد داشت که ممکن است در محاسبات اولیه کنش‌گر به آن توجه نشده باشد. مدتهاست شعور متعارف پذیرفته که بسیاری از افرادی که به دنبال حل مشکلی هستند، غالباً اوضاع را بدتر می‌کنند [۲۵]. در مرحله ۴، پژوهش‌گر، با دید کل‌نگرانه و خلاقانه خود، و با بهره‌گیری از آینه کلیت، آینه بازخورد و آینه زمان، به دنبال کشف سوگیری‌ها و احیاناً نقاط کور کنش‌گران خواهد بود. نقاط کوری که عدم توجه به آن‌ها، باعث شکست و یا کم اثر شدن سیاست‌ها، استهلاک منابع، و وخیم‌تر شدن اوضاع و شکل‌گیری تعارضات غیرکارکردی و جدی شده است. شناسایی این نقاط کور، پژوهش‌گر را در

ارایه روایتی معتبرتر (به دلیل ارایه تصویری عمیق و چندلایه و مبتنی بر شواهد) از وضعیت پیچیده موردنظر و در نتیجه ارائه سیاست‌های اثربخش‌تر یاری خواهد کرد.

پژوهش‌گر بر اساس نیاز پژوهشی خود می‌تواند از نتایج حاصل از این مرحله برای ایجاد انواع متفاوتی از خروجی‌ها استفاده نماید. برای مثال برای ساخت فرضیه، مانند فرضیات پویا در روش پویایی‌شناسی سیستم<sup>۱</sup>، می‌توان از نتایج این مرحله بهره برد.

### ۵- اعتبار پژوهش روایتی

توجه به قضاوت‌ها در مورد اعتبار دانش تولید شده در پژوهش‌ها، عضو جداناپذیر در تمام تحقیقات علوم اجتماعی بوده است. در طی چندین دهه گذشته، توسعه دانش در دو گروه منشعب شده است: پژوهش‌گران سنتی و پژوهش‌گران اصلاح طلب<sup>۲</sup>. پژوهش روایتی، در گروه دوم جای گرفته است. این دو گروه، انواع متفاوتی از داده و فرایندهای تحلیلی را به کار می‌برند. در هر دو گروه، استدلال‌هایی برای متقاعد کردن مخاطبان در خصوص اعتبار دانش تولید شده، توسعه پیدا کرده است. هر دو باید پاسخ‌گوی تهدیدهای اعتبار نتایج خود باشند. این تهدیدها، در پژوهش روایتی، به دو حوزه مرتبط می‌گردد: تفاوت‌ها در معنای تجربه شده توسط افراد و داستان‌هایی که درباره این معنا می‌گویند و ارتباط میان متن‌های داستان و تفسیرهای آن متن‌ها. قبل از جنبش اصلاح‌طلبان، اندیشمندان علوم اجتماعی، رویکرد خود به اعتبارسنجی را عمدتاً با کاربرد فرمول‌های سنتی، مدل‌سازی می‌کردند. آنها بر این باور بودند که تنها نوع دانش اجتماعی که به‌طور کافی قابل اعتبارسنجی‌اند، آنهایی هستند که توسط داده عددی و تحلیل آماری تولید شده‌اند. جنبش اصلاح‌طلبان، که پژوهش‌گران پژوهش روایتی نیز در این دسته قرار می‌گیرند، اعتقاد داشتند که علوم اجتماعی باید به‌دنبال اکتشاف و توسعه دانش درباره نواحی قلمرو انسان باشد که خارج از مرزهای چیزی قرار می‌گیرد که به‌طور سنتی تصور می‌شد که برای اعتبارسنجی در دسترس هستند. این نواحی شامل تجربه افراد از معنای وقایع و فعالیت‌های زندگی خود می‌شود. اکتشاف در این نواحی جدید، نیازمند توسعه رویکرد جدید برای اعتبارسنجی یافته‌ها است. این رویکرد جدید، با بازگشت به عقیده اولیه در خصوص اعتبارسنجی به دست خواهد آمد: این عقیده، قضاوت در خصوص اعتبار دانش ارائه شده توسط پژوهشگران را در اختیار خوانندگان پژوهش قرار می‌دهد. این خوانندگان هستند که بر اساس شواهد و دلایل ارائه شده توسط پژوهشگر، در مورد صحت نتایج کار او قضاوت می‌کنند. اطمینانی که خواننده به دانش روایتی می‌بخشد، نتیجه مستدل و معقول بودن دلایل مبتنی بر شواهدی است که توسط پژوهشگر پژوهش روایتی ارائه شده است [۲۶].

<sup>۱</sup> System Dynamics

<sup>۲</sup> Reformist

ریسمان [۲۲]، بحث اعتبارسنجی در پژوهش روایتی را یکی از مسایل پیش روی پژوهش‌گران و دانشجویان عنوان می‌کند. به زعم وی پارادایم‌های مختلف در رشته علوم انسانی، با توجه به نحوه تفکر خاص خود، نیازمند روش اعتبارسنجی متناسب با خود هستند. در پژوهش روایتی این خوانندگان هستند که بر اساس شواهد و دلایل ارائه شده توسط پژوهش‌گر، در مورد صحت نتایج کار او قضاوت می‌کنند. [۲۱].

روش ارایه شده در این پژوهش، به دو طریق مورد اعتبارسنجی قرار گرفت، اعتبارسنجی معرفت‌شناسی و اعتبارسنجی کارکردی. برای اعتبارسنجی معرفت‌شناسی، گروه کانونی مورد کاربرد قرار گرفت. افراد این گروه همه عضو هیات علمی دانشگاه بودند که روش ۴ مرحله‌ای را صرفاً از نظر کفایت علمی مورد بررسی قرار دادند. برای اعتبارسنجی کارکردی حل یک نمونه (جایگزینی خودروی پیکان در شرکت ایران خودرو) و تایید ذی‌نفعان در یک گروه کانونی مورد کاربرد قرار گرفت و همانطور که قبلاً نیز گفته شد، خبرگان موجود در این گروه به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند، آنهایی که حامل روایت محسوب می‌شوند و به بیانی کنش‌گران تاثیرگذار و جریان‌ساز محسوب می‌شوند و دوم آنهایی که در تحلیل روایت و آینده‌های روایت‌گری و کشف نقاط کور نقش ایفا می‌کنند. مشخصات گروه‌های کانونی برای تایید روش ۴ مرحله‌ای و همچنین مطالعه موردی، به ترتیب در جدول ۱ و جدول ۲، ارائه شده است:

جدول ۱- مشخصات گروه کانونی برای تایید روش ۴ مرحله‌ای

تخصص	تعداد افراد	میانگین سابقه کار	نفرساعت تخصیص یافته
عضو هیات علمی دانشگاه در حوزه علوم سیاسی	۱ نفر	۳۵ سال	۲
عضو هیات علمی دانشگاه در حوزه اقتصاد	۱ نفر	۳۵ سال	۲
عضو هیات علمی دانشگاه در حوزه علوم اجتماعی	۲ نفر	۳۰ سال	۲
عضو هیات علمی دانشگاه در حوزه مدیریت	۴ نفر	۲۵ سال	۲

جدول ۲- مشخصات گروه کانونی برای تایید مطالعه موردی

تخصص	تعداد افراد	میانگین سابقه کار	نفرساعت تخصیص یافته
مشاور ایران خودرو در زمینه استراتژی	۱ نفر	۳۰ سال	۲
کارشناس وقت ایران خودرو	۳ نفر	۶ سال	۲
قطعه‌ساز	۱ نفر	۱۰ سال	۲
مدیر وقت ایران خودرو	۱ نفر	۴ سال	۲
کارشناس وزارت صنایع	۱ نفر	۶ سال	۲
مشتری	۴ نفر	-	۲

## ۶- مطالعه موردی: جایگزینی خودروی پیکان در شرکت ایران خودرو:

موقعیت مساله<sup>۱</sup>: پس از خروج پیکان از خط تولید در شرکت ایران خودرو، شوک بزرگی به این شرکت برای جایگزینی این خودروی پرسود ایجاد شد که راه برون رفت از این شوک توسط این شرکت، پیکان ارتقا یافته یا "روآ" بود. همه می‌گفتند که تنها راه نجات ایران خودرو پیدا کردن جایگزینی برای پیکان است. عده‌ای به خودروی چینی فکر می‌کردند و معتقد بودند که با خودروی چینی می‌توان این بخش از بازار را حفظ کرد. در تحلیل سبد محصول ایران خودرو و مطالعات گسترده‌ای که انجام شده بود، تنها محصولی که می‌توانست در مقابل خودروی پراید قد علم کند، "پیکان ارتقا یافته" بود که مدتی به نام آر-دی، به صورت خزنده وارد بازار شده بود و حالا با اصلاحات فنی می‌خواست جای خالی پیکان را پر کند. راه حلی که علی‌رغم هزینه‌های سنگین با شکست مواجه و متوقف گردید.

در این نمونه، سعی بر این است نشان دهیم چگونه می‌توان با کاربرد روایت‌پژوهی، از یک مساله پیچیده لایه‌برداری کرد تا زوایای آن مشخص شود. در واقع صورت مساله اصلی در آن زمان این بود که آیا روآ حتی به صورت موقت جایگزین مناسبی برای پیکان خواهد بود یا خیر و با توجه به محدودیت‌های مشترک موردنیاز برای تولید روآ، پژو ۴۰۵ و پژو پارس، ایران خودرو در سبد محصول خود می‌باید سهم کدام گزینه را در سبد تولید افزایش دهد؟

مرحله ۱- کنش‌گران کلیدی مساله:

با توجه به مساله مطرح شده، پنج کنش‌گر اصلی وجود دارد:

۱. مشتریان پیکان (مشتریان پر درآمد و مشتریان کم درآمد)؛
۲. شرکت ایران خودرو (به تفکیک واحدهای عهده‌دار وظایف)؛
۳. تولیدکنندگان قطعات خودرو؛
۴. سازمان محیط زیست؛
۵. وزارت صنایع و معادن.

در این مثال نشان خواهیم داد که چگونه می‌توان به درک بهتری از مساله پیچیده دست یافت و چگونه در دل نبرد روایت‌های بازیگران می‌توان آینده مساله را پیش از وقوع واکاوی نمود.

<sup>۱</sup> Problematical situation

همه ما در میان جریان پیچیده‌ای از رویدادها و عقاید متغیر زندگی می‌کنیم. در این میان با موقعیت‌هایی مواجه می‌شویم که ما را به فکر وامی‌دارد، چنین شرایطی را "موقعیت‌های مساله‌زا" فرض کنید. از معنی کلمه "مساله" بگذرید، زندگی واقعی بسیار پیچیده‌تر از این است! تمام موقعیت‌های مساله‌زا دربرگیرنده جهان‌بینی‌های متفاوتی هستند [۱].

## مرحله ۲- حکایت‌ها:

حکایت‌های جمع‌آوری شده به شرح زیر هستند:

مشتری: خاطرات زیادی از پیکان داریم، از مسافرت‌های زیارتی و سیاحتی تا مهمانی‌ها و مجالس عزا و عروسی و سرویس مدرسه و حتی اسباب‌کشی‌ها پیکان همیشه با ما بوده است. تعمیر آن آسان است خود ما هم می‌توانیم تا حدی آن را تعمیر کنیم. هر جا می‌رویم تعمیرکار آن و قطعات آن در دسترس است و حتی با آب و هوای کشور هم سازگار است، ارتفاع پیکان از سطح زمین مناسب جاده‌های ما است. کاربری‌های مختلف هم دارد، پایه شغلی خیلی از مردم است مثل مسافرخشی و حتی تا حدودی باربری. نقد کردنش هم خیلی آسان است سر خیابان برویم به راحتی برایش مشتری پیدا می‌کنیم. فقط مساله‌اش این است که ظاهرش در مقایسه با خودروهای جدیدتر زیاد جذاب و به روز نیست و امکانات خودروهای جدید هم بیشتر است مثل کولر و ضبط. اما پیکان محکم‌تر از پراید است، پراید کاغذی است. مشتری: پیکان بزرگ است و رانندگی با آن سخت است، رانندگی با پراید راحت‌تر است. پراید قشنگ‌تر است حس جوانی و شادابی می‌دهد، امکانات بهتری هم دارد مانند کولر.

مشتری: پیکان ایمنی ندارد و البته پراید هم ایمنی ندارد باید کم کم به سمت خودروهای ایمن‌تر برویم اگر بتوانیم پژو پارس می‌گیریم چون کیفیت، وجهه و امنیت بیشتری دارد.

واحد عهده‌دار وظیفه توسعه محصول و تحقیق و توسعه: از نظر فنی، امکان طراحی خودرویی که ظاهر متفاوتی داشته باشد، موتورش کمی بهینه باشد و تغییراتی در امکانات و ترتینات داشته باشد، وجود دارد. همین کار تجربه خوبی بود و روآ طراحی شد. از نظر ویژگی‌های فنی برتری‌های خوبی نسبت به پیکان دارد و از نظر ظرفیت و قابلیت خط تولید با تحمیل کمترین هزینه به گروه، امکان تولید دارد.

واحد عهده‌دار وظیفه توسعه محصول و تحقیق و توسعه: درست است که بالاخره خودروهای بهتری می‌آیند اما چون فعلا تولید آنها را بلد نیستیم، زمان می‌خریم و در این فاصله می‌رویم با خودروسازان بزرگ توافق می‌کنیم و چندتا خودروی خوب می‌آوریم و یا با خودروسازان درجه دوم یک سری پلت‌فرم را با هم طراحی می‌کنیم بازارمان را به اشتراک می‌گذاریم و در این فاصله نه ما زمین می‌خوریم نه قطعه سازان ما و مشتری را از دست نمی‌دهیم.

واحد عهده‌دار وظیفه پشتیبانی و خدمات پس از فروش: الان تعمیر پیکان یا هر محصول مشابه برای نمایندگی‌های ما خیلی راحت است. مساله‌های فنی آن را یاد گرفته‌اند. تامین قطعات هم راحت‌تر است، قطعه‌سازان ما راحت آن را تولید می‌کنند و شبکه توزیع آن شکل گرفته و این خیلی مزیت دارد نسبت به اینکه خودروی جدیدی بیاوریم زیرا کلی هزینه باید صرف آموزش بشود و امکان دسترسی به قطعات وارداتی هم سخت می‌شود، قیمت‌هایش نیز با قیمت دلار بالا و پایین می‌رود، پس چرا از این ظرفیت استفاده نکنیم. مشتری هم که راضی است و خدمات پس از فروش ما هم بهتر است. پس منطقی است این پلتفرم را حفظ کنیم. البته درست است که دولت به خاطر آلودگی هوا به ما فشار می‌آورد اما طبق



گفته قسمت توسعه محصول می‌توان موتور آن را بهینه‌سازی کرد که تبدیل به موتوری بشود که شرایط خواسته شده را پاس کند.

واحد عهده‌دار وظیفه تولید: زمانی که ما پیکان یا محصول مشابه را به خط تولید می‌بریم، تولید سریع‌تر اتفاق می‌افتد و ضایعات هم خیلی کم است، در طول زمان یاد گرفته‌ایم و بهینه کرده‌ایم. همین الان که پژو پارس را می‌بریم خط تولید، دستگاه‌های ما میزان نیستند و اختلافاتی از نظر تنظیم قطعات در موتور داریم. مشتری، پیکان را می‌شناسد و حتی خودش بعضی از تعمیرات را انجام می‌دهد اما در محصولات جایگزین مانند پارس و سمند و ... چنین کاری نمی‌شود چون مشتری آنها را به خوبی پیکان نمی‌شناسد. الان در خط تولید، پیکان چیدمان بهتری دارد، کارگران خط، مهارت بیشتری پیدا کرده‌اند. تغییر اینها هزینه دارد پس راهی بیابیم که پیکان را از دست ندهیم و بتوانیم همچنان با آن کار کنیم.

واحد عهده‌دار وظیفه تولید: درست است که قطعه‌ساز کسب و کار جداگانه خود را دارد اما قطعه‌ساز هم جزء زنجیره ماست و اگر ناگهانی به محصول جدید شیف‌ت کنیم، نمی‌توانند قطعات را سر وقت ارائه کنند و بسیار بی‌نظمی و اختلال در کار پیش می‌آید پس به یکباره نمی‌توانیم به سمت محصول جدید شیف‌ت کنیم. می‌توانیم همین فضایی را که داریم حفظ کنیم و برنامه‌ریزی کنیم که چندسال دیگر روآ را حفظ کنیم و توافقاتی می‌کنیم که در این مدت قطعه‌سازان توانمند بشوند که غافلگیری پیش نیاید و در آینده بتوانیم محصول جدید تولید کنیم.

واحد عهده‌دار وظیفه تولید: اگرچه دولت نسبت به مساله آلاینده‌گی پیکان حساس شده است اما به راحتی نمی‌تواند پیکان را که این چنین در زندگی مردم عجین شده جمع کند. ما به سمت روآ، می‌رویم و در ظاهر همراه شویم با دولت از طریق روآ. دولت به خاطر نمایش رسانه‌ای خواستار توقف تولید پیکان است. مجلس هم قیمت سوخت را ثابت نگه داشته و برای مشتری هم میزان مصرف مهم نیست، پس هزینه نکنیم، این استاندارد بیشتر نمایش رسانه‌ای است.

واحد برنامه‌ریزی استراتژیک: قیمت پژو پارس به این علت در بازار بالاست که عرضه آن کم است. اگر عرضه زیاد شود قیمت‌اش افت خواهد کرد و اگر جای روآ، پژو تولید کنیم قیمت در این حد باقی نخواهد ماند و سود نخواهیم داشت پس بهتر است برای اینکه پژو پارس را کالای لوکس نگه داریم، زیاد تولید نکنیم. حالا که ظرفیت خالی می‌ماند چه تولید کنیم؟ چیزی که پژو پارس نباشد و به پلت‌فرم پیکان نزدیک باشد.

واحد برنامه‌ریزی استراتژیک: مردم دنبال خودروی بالای هشت میلیون تومان نیستند، قدرت خریدشان پایین است. برای آنها مصرف بنزین و سرعت مهم نیست فقط حرکت مهم است. بیشتر بازار به سمت خودروی زیر هشت میلیون تومان است.

مرکز تعالی کسب و کار: سبک بازار در حال تغییر است. الان خودرو، تنها یک وسیله نقلیه نیست. خودروی بالای هشت میلیون تومان هم تقاضا دارد. مردم دوست دارند خودروی آنها امکانات داشته باشد و قدرت خرید بعضی هم بالا رفته است.

واحد عهده‌دار وظیفه مالی: روآ زبان ده است، ولی در این تیراژ. اگر تیراژ بالا برود چون بخش اصلی یعنی موتور را سرمایه‌گذاری کرده‌ایم دیگر لازم نیست سرمایه‌گذاری بکنیم و مساله سربار حل می‌شود و اتفاقاً در تیراژ بالا، سود ده هم می‌شود.

تولیدکنندگان قطعه: با کپی کاری قطعات پیکان به روش مهندسی معکوس به دانش ساخت دست یافتیم. این همه هزینه کردیم، زحمت کشیدیم و این دانش را به دست آوردیم. حتی زمانی ما به اروپا و امریکا هم قطعه صادر کردیم. بالاخره اصل و پایه این قطعات قابل استفاده است حیفاً است اگر ما این تلاش را نادیده بگیریم و اصلاً خودروهای جدید مگر در چند درصد قطعات تغییر دارند؟ ما می‌توانیم همین قطعات را با اندکی تغییرات در خودرو برگرفته از پیکان استفاده نماییم. الان بازار خوب است. هم پیکان و هم قطعاتش مشتری خوبی دارد. تعمیرکاران هم با این قطعات راحت کار می‌کنند. ما هزینه تعمیرات و نگهداری را به حدی کاهش داده‌ایم که هیچ خودرویی از این نظر حتی نمی‌تواند با آن رقابت کند. به نظرم تعطیل کردن خط تولید پیکان عاقلانه نیست و بهتر است در یک دوره گذار ما با خودروسازان روز دنیا وارد تعامل بشویم و کم کم بر اساس همین توانمندی اولیه، وارد زنجیره قطعه‌سازی جهانی شویم. توقف تولید یعنی از بین بردن ناگهانی این ظرفیت.

مجلس: مردم تا حدودی دچار فشار اقتصادی هستند چرا قیمت خودرو بالا می‌رود باید ثابت بماند و قیمت سوخت هم باید تثبیت شود تا حس آرامش به مردم بدهد.

وزارت صنایع و معادن: ما متولی و سهامدار خودروسازان هستیم و با این صنعت اشتغال ایجاد کرده‌ایم، این صنعت، یکی از صنایع اصلی کشور است که صنایع وابسته زیادی نیز دارد، اما هنوز به بلوغ کامل نرسیده، ما باید از اینها حمایت کنیم تا این صنعت تعطیل نشود و یا آسیب نبیند و اینهمه شغل هم از بین نرود و حتی باید کمک کنیم تا بالغ شود. مردم نیز خواهان این حمایت هستند زیرا به خاطر خود مردم و اشتغال آنها از خودروساز حمایت می‌کنیم، ولی از طرفی باید بحث مصرف و آلاینده‌گی هم رسیدگی و حل شود، پس بهتر است پیکان به صورت تدریجی کنار برود تا هم این صنعت آسیب نبیند و هم مساله آلودگی و ایمنی حل شود.

سازمان محیط زیست: مساله محیط زیست در دنیا و ایران امری جدی است و حتی در آینده جدی‌تر نیز خواهد شد، هم اکنون بنزین با قیمت بسیار پایین ارائه می‌شود، حمل و نقل عمومی هم کفایت لازم را ندارد، آلاینده‌گی پیکان نیز بسیار بالاست. برای حل این مشکل یا خودروی جدید باید وارد شود و یا اینکه استانداردها رعایت شود. خودروی پیکان با تمام حمایتی که از آن شده هم مصرف بالا دارد هم آلاینده است و هم ایمنی پایین دارد و مردم هم ما را متهم می‌کنند. فرصت اختصاص داده شده به خودروسازان

نیز به پایان رسیده است. باید تولید پیکان متوقف شود تا به مردم پاسخگو باشیم و کشور را از آلودگی و مصرف سوخت و ایمنی پایین نجات دهیم.

مرحله ۳- تحلیل سه لایه‌ای کنش‌گران:

بر اساس تحلیل‌های فوق می‌توان به صورت خلاصه، پیکره‌ای برای هر کنش‌گر متصور شد. شامل انگاره‌ها که دستگاه معرفتی بازیگر برای درک اتفاقات پیرامونی است، ساختار که قواعدی است که بازیگر خواسته یا ناخواسته در آن قواعد می‌تواند تحرک داشته باشد و رفتار که واکنش بازیگر بر اساس درک او از پیرامون و در چهارچوب قواعد است (جدول ۳ تا ۹).

**جدول ۳- الگوی سه لایه‌ای مشتریان پر درآمد پیکان**

رفتار	تغییر سلیقه به سمت ۴۰۵ و پژو پارس.
ساختار	بالا رفتن قدرت خرید به دلیل افزایش قیمت نفت و تزریق فرآورده‌های نفتی. سیاست‌های انبساطی دولت و تسهیلات بانکی و لیزینگ.
انگاره‌ها	پیکان خودروی سازگار با اقلیم ایران است، اما خودرو دیگر فقط وسیله نقلیه نیست و نشان دهنده جایگاه اجتماعی است و قیمت خودرو نشاندهنده وجهه اجتماعی است. خودرو باید ایمن باشد. مشخصات فنی مهم است. خودرو باید امکانات رفاهی داشته باشد. قیمت سوخت ممکن است افزایش یابد و طرح تثبیت قیمت‌ها قابل اعتماد نیست.

**جدول ۴- الگوی سه لایه‌ای مشتریان کم درآمد پیکان**

رفتار	تغییر سلیقه به سمت پراید.
ساختار	بالا رفتن قدرت خرید.
انگاره‌ها	پیکان خودروی سازگار با اقلیم ایران است. تعمیرات و نگهداری خودرو باید راحت و ارزان باشد. خودرو امکانات رفاهی داشته باشد. خودرو دیگر فقط وسیله نقلیه نیست و نشان دهنده جایگاه اجتماعی است بنابراین کمی شکیل‌تر و زیباتر از پیکان باشد. خودروسازان سود مضاعف می‌گیرند. قیمت سوخت ممکن است افزایش یابد و طرح تثبیت قیمت‌ها قابل اعتماد نیست. به هر حال ایمنی خودروی ایرانی، پایین‌تر از خودروی خارجی است، چاره‌ای نداریم.

**جدول ۵- الگوی سه لایه‌ای شرکت ایران خودرو (واحد عهده‌دار وظیفه تولید، توسعه محصول و تحقیق و توسعه، و...)**

رفتار	اصرار بر افزایش تولید روآ در سبد محصولات (در کوتاه مدت افزایش تولید روآ و در بلند مدت روی آوردن به خودروی چینی).
ساختار	تامین قطعات از شبکه تامین کننده با سطح فناوری پایین مسلط به قطعات پیکان. فروش بر اساس قیمت تنظیمی. وابستگی به مسیر در تولید پلتفرم پیکان. ارائه خدمات شرکتی. طرح تثبیت قیمت‌ها.
انگاره‌ها	مشتریان پیکان تمایل ندارند خودروی بالای هشت میلیون تومان را بخرند بنابراین ما باید بازار زیر هشت میلیون تومان را حفظ کنیم. بازار اصلی خودروی ایرانی، زیر هشت میلیون تومان است، نباید بازار زیر هشت میلیون توسط پراید تسخیر شود، از دست دادن بازار زیر هشت میلیون ایران ضرر است.

## جدول ۶- الگوی سه لایه‌ای شرکت ایران خودرو (مرکز تعالی کسب و کار)

رفتار	اصرار بر خروج تدریجی روآ از خط تولید و جایگزینی آن با پژو پارس.
ساختار	ظرفیت محدود تولید خانواده پژو، مشاوران مدیرعامل ولی بدون قدرت اجرایی.
انگاره‌ها	شیفت مشتریان اتفاق افتاده است، بازار زیر هشت میلیون تومان را از دست داده‌ایم، بازار آنقدر کشتش دارد که اگر تولید پارس زیاد شود قیمت آن (به علت افزایش عرضه) پایین نیاید. رقابت با پراید، ایران خودرو را نابود می‌کند.

## جدول ۷- الگوی سه لایه‌ای قطعه سازان

رفتار	فشار برای تداوم تولید قطعات پیکان.
ساختار	ظرفیت‌هایی که فقط می‌توانند قطعات پیکان تولید کند. نفوذ بالا و تاثیرگذاری در سیاست‌های ایران خودرو.
انگاره‌ها	تا جایی که ممکن است باید از این گاو شیرده بهره‌برداری کرد.

## جدول ۸- الگوی سه لایه‌ای سازمان محیط زیست

رفتار	نمایش توقف تولید پیکان.
ساختار	وضع قوانین زیست محیطی، عدم تاثیرگذاری بر قوانین تجارت خودرو.
انگاره‌ها	پیکان محصول پر مصرف و آلاینده است و باید از رده خارج شود. هرچند بقیه محصولات هم آلاینده هستند، ولی به صورت نمادین هم که شده، باید پیکان از رده خارج شود.

## جدول ۹- الگوی سه لایه‌ای وزارت صنایع و معادن

رفتار	تولید پیکان باید متوقف شود، جای خالی آن باید به وسیله محصولات دیگر پر شود.
ساختار	حمایت از صنعت خودرو از طریق تعرفه، دخالت در تصدی شرکت‌های خودروساز از طریق سهام مدیریتی.
انگاره‌ها	پیکان آلاینده است، پرمصرف است، از رده خارج است، ولی به دلیل بنزین ارزان و سهولت نگهداری و تعمیرات و قطعات یدکی و قیمت پایین، در بازار مانده است، بدون دخالت دولت، تولید آن ادامه خواهد یافت.

## مرحله ۴- روایت‌گری مساله‌محور

در این مرحله، پژوهش‌گر نقش راوی را به‌خود می‌گیرد و روایت خود را بازگو می‌کند. روایتی که از نظر نوشتاری دربرگیرنده شخصیت‌ها، پیرنگ، علیت، درام و تعلیق (جهت برجسته کردن نقاط کور و پیچیدگی‌ها) است. و حال روایت این پژوهش از جایگزینی خودروی پیکان:

<sup>۱</sup> Character

<sup>۲</sup> Plot

پیرنگ (پلات) طرح سازماندهی است که اهمیت و نقش وقایع را مشخص می‌کند. کارکرد پیرنگ، انتقال وقایع به صورت یک طرح کل و از طریق برجسته کردن و مشخص کردن کمکی است که وقایع معین در توسعه موضوع دارند [۲۰].

داستان پیکان از تلاش فراوان ایران خودرو برای بومی کردن این خودرو آغاز شد، تلاشی که بر اساس سیاست‌های جایگزینی واردات دهه ۶۰ و ۷۰، شکل گرفت و توان بسیاری را صرف تجهیز و یادگیری نمود. حتی به جایی رسید که بخش نسبتاً زیادی از پیکان در داخل تولید شد و این آرزو تا حد خوبی محقق گردید. همگانی شدن و محبوبیت پیکان تا جایی پیش رفت که تبدیل به خودرویی تاثیرگذار بر سیاست‌ها و رفتارها شد، بنای توسعه حمل و نقل جاده‌ای شد و حتی رفتار شهروندی ایران را تغییر داد، افرادی که تا قبل از آن به دلیل نداشتن وسیله، سفر نمی‌کردند، به راحتی سفر می‌کردند. از مسافرت و مهمانی گرفته تا کار و کاسبی، با زندگی مردم عجین شد. هر فردی در اغلب سطوح جامعه به گونه‌ای از پیکان بهره می‌برد.

اما زمانی فرا رسید که به دلایل گوناگون، انتظارات و سلیق مردم تغییر کرد، از طرفی کلان‌شهرها دچار چالش آلودگی هوا شدند، تلفات جاده‌ای نیز به دلایلی از جمله افزایش کاربری خودرو، رفتارهای نامناسب رانندگان و مشکلات ایمنی جاده‌ها و خودروها بیشتر شد. حال، دولت با این چالش‌ها مواجه شده و باید چاره‌ای بیاندیشد. دولتی که سال‌ها برای این صنعت زحمت کشیده، سرمایه‌گذاری نموده و اشتغال ایجاد کرده، با ترس آسیب زدن به آن روبروست. اما همان‌طور که گفته شد، از طرفی هم انتظارات مردم بالا رفته و آنها علاقه‌مند به خودروهای با امکانات بیشتر و متنوع‌تر هستند و مهم‌تر از همه این‌ها، چالش جدی و اجتناب ناپذیر آلودگی هوا و ایمنی خودرو، مطرح است. نهایتاً، دولت تصمیم خود را می‌گیرد، تصمیمی که نه سیخ بسوزد نه کباب، پیکان از خط تولید ایران خودرو حذف شود اما به ایران خودرو کمک می‌کنیم که جایگزین آن را فعلاً به‌طور موقت تولید کند تا کسب و کار آسیب نبیند. بنابراین، بر اساس توافقات پیکان حذف می‌شود و «روآ»، روی خط تولید می‌آید.

تصمیم ایران خودرو برای مواجهه با این شرایط بدین صورت رقم خورد که باید بازار پر سود پیکان از طریق جایگزینی موقت آن با خودرویی که این مشکلات را ندارد حفظ شود تا جایی که موفق به ارایه خودروی چینی ارزان برای جایگزینی مداوم آن بشود، بنابراین، این بازار پر سود از دست نمی‌رود. بر این اساس، روآ با بیشترین شباهت در قابلیت تولید و برتری‌های فنی نسبت به پیکان و در واقع با کم‌ترین هزینه، بهترین گزینه برای جایگزینی آن است. از آنجایی که عمده بازار، زیر هشت میلیون تومان قرار گرفته و از طرفی امکان افزایش تولید پژو پارس وجود ندارد زیرا قیمت آن در اثر افزایش عرضه افت خواهد کرد، بنابراین، بهترین گزینه، همان جایگزین کردن پیکان با روآ است.

در گام بعدی، بر اساس این تصمیم‌ها، خط تولید روآ گسترش پیدا کرد، ظرفیت و تیراژ آن کم کم بالا رفت، استقبال خوبی نیز صورت گرفت، تمام تولید فروش می‌رفت اما در مقایسه با پیکان فروش کمتری داشت، دلیل این بود که در حال حاضر روآ ظرفیت تولید کمتری نسبت به پیکان داشت، یعنی چنانچه ظرفیت تولید آن افزایش پیدا می‌کرد، فروشی برابر پیکان به دست می‌آورد. اما در این میان مشکلی بروز کرد که باعث مخالفت عده‌ای با پروژه تولید روآ میشد: به نظر می‌رسید که روآ بر اساس قیمت‌گذاری

دولت و مسایل تولید داخلی زیان ده است، که البته از دیدگاه واحد عهده‌دار وظیفه مالی قابل توجیه بود، روآ در این تیراژ زیان ده است، با بالاتر رفتن تیراژ، این مشکل به خودی خود حل می‌شود. از دیدگاه مرکز تعالی کسب و کار، خطایی در این تصمیم نهفته بود، این رشد فروش روآ، سهم بازار پیکان را نگه نداشته است و چون فعلاً ظرفیت تولید روآ پایین است علائم مشکل بروز نکرده است؛ نشانه هم این است که تولید و فروش پراید (رقیب) با سرعت زیادی در حال افزایش است. خطای این تصمیم در این است که انتظار می‌رود رشد فروش روآ به همین صورت خطی در آینده ادامه پیدا خواهد کرد در حالی که در نقطه‌ای از ظرفیت تولید، فروش متوقف خواهد شد.

نهایتاً دیدگاه مرکز تعالی کسب و کار این بود که غفلتی در این تصمیم‌گیری صورت گرفته، غفلت از این که مشتریان ایران خودرو، شیفت پیدا کرده‌اند؛ مشتریان زیر هشت میلیون تومان اگر خودروی بالای هشت میلیون با امکانات و کیفیت مورد نظر آنها بیاید و نشان‌دهنده‌ی وجهه‌ی اجتماعی نیز باشد، به آن سمت می‌روند. پس نگرانی برای افت قیمت پژو پارس، بر اساس افزایش تولید آن، واهی بوده است. اما این استدلال از دیدگاه واحد برنامه‌ریزی استراتژیک قانع کننده نبود. از دیدگاه واحد عهده‌دار وظیفه تولید نیز روآ، کمترین هزینه را به خط تولید تحمیل می‌کرد و بهترین گزینه بود. نکته دیگر این که، از دیدگاه مرکز تعالی کسب و کار، بازار هم اکنون نیز از دست رفته! زیرا مشتریان زیر هشت میلیون تومان نیز علاقه‌مند به ظاهر و کیفیت خودرو بودند. پس بخش عمده‌ای از ذهنیت مشتریان تغییر پیدا کرده بود و عده کمی هم که ترس در جایگزینی خودروی پیکان با پراید داشتند، به زودی با افزایش کاربران پراید در جامعه، به سمت آن می‌رفتند.

نهایتاً مرکز تعالی کسب و کار با شکست در قانع کردن سایرین و سرخوردگی و تغییرات مدیریتی روبرو شد! اما عاقبت بقیه کنش‌گران چه بود؟

بنا بر تصورات ایران خودرو، افزایش تولید روآ برای مشتریانی که کم‌تر از هشت میلیون تومان قدرت پرداخت برای تملک یک خودروی شخصی دارند، منجر به دو موضوع می‌گردد، اول این که فروش روآ همراه با زیان است چرا که هزینه تولید این خودرو بیش از قیمت فروش مقرر شده است. استدلال ایران خودرو در این است که این زیان، در واقع هزینه حفظ بازار تا ورود خودرو جایگزین و عامل جلوگیری از دست دادن مشتریان قدیمی پیکان است. زیان تحمیلی دوجانبه است، زیرا از طرف دیگر به دلیل اشتراک منابع، فرصت تولید خودروی سودآور یعنی پارس از دست خواهد رفت. این زیان باعث می‌گردد در میان مدت تردید جدی نسبت به هزینه‌های به روز رسانی و ارتقای روآ شکل گرفته و پروژه روآ از نظر فنی از اهداف فاصله بگیرد. در واقع این اتفاق ناشی از عدم درک صحیح هزینه‌های اصلاح پلت‌فرم در ایران خودرو است. دوم، مشتریان خودرو رده پیکان، خود را محدود به پرداخت هشت میلیون تومان برای خودرو نکردند. چرا که نگاه آنها به خودرو در حال تغییر بوده و خودرو را دیگر صرفاً وسیله نقلیه نمی

دانند. امکاناتی که بازار برای آنها ایجاد کرد باعث تقویت انگاره حق انتخاب برای آنها شده و در نتیجه مفهوم هزینه- فایده به صورت جدی‌تر در تصمیم انتخاب نقش آفرینی می‌کند.

از طرف دیگر، ارایه دهندگان خدمات تعمیر و نگهداری غیر شرکتی که واحدهایی مستقل هستند، با درک این نکته که مشتریانشان از ناتوانی در تعمیر و نگهداری ناراضی شده و به تدریج از دست می‌روند، دست به کار شده و به سرعت امکان ارائه خدمات به خودروهای جدیدتر مانند پراید، پژو ۴۰۵ و پژو پارس را فراهم می‌کنند. بنابراین مزیتی که ایران خودرو برای روآ متصور بود به سرعت تقلیل خواهد یافت.

مساله دیگر این است که دیگر انتظار از خودرو تنها به عنوان یک وسیله نقلیه و مشخصات فنی آن نبوده بلکه ظاهر، امکانات رفاهی و وجهه نیز به تدریج بر تصمیم مشتریان اثر می‌گذارد. حتی همان‌طور که مطرح شده، فارغ از بعد اقتصادی، مصرف سوخت در ضمیر خودآگاه مشتری موثر شده است. بنابراین، پراید دارای کولر مناسب با روآی بدون کولر یا کولرداری که قابل استفاده نباشد ارجحیت می‌یابد. طراحی ظاهری روزآمد پژو پارس که می‌تواند بر جایگاه اجتماعی مالک آن اثرگذار از معیارهای انتخاب شده است.

این سناریو توضیح می‌دهد در صورت ادامه روند فعلی، میل مخاطب روز به روز نسبت به محصولی با امکانات روزآمد و ظاهر جذاب‌تر در حال تغییر است و ایران خودرو بخواهد یا نخواهد، کهنگی پیکان در روآ و فهم مشتری از روآ در قالب "پیکان رنگ شده"، کار خود را خواهد کرد. تقاضای روآ به سرعت به سمت پژوی ۴۰۵ حرکت می‌کند و چون ایران خودرو ظرفیت خود را به تولید روآ اختصاص داده، مشتریان ناگزیر به سمت پراید حرکت خواهند کرد و در زمان کوتاهی سهم بازار این خودروساز در مقابل رقیب از بین می‌رود. ضمن اینکه در صورت عدم عرضه پژوی پارس به اندازه تقاضای جدید، این تقاضا هم به سمت محصولات رقیب از قبیل زانتیا، مزدا و خودروهای خارجی، میل پیدا خواهد کرد.

همان‌طور که ملاحظه شد، سناریو ارایه شده، با پیش فرض بخش حکایت‌ها و سه لایه‌ای بازیگران برای ذهن مخاطب نزدیک بوده و ایجا حس درستی می‌نماید<sup>۱</sup>. به این معنا که مخاطب پس از توضیح حکایت‌ها و سه لایه‌ای بازیگران، سناریوی توضیح داده شده را می‌پذیرد. بنابراین، چنان‌چه حکایت‌ها به درستی جمع‌آوری شده باشد و واکاوی همه جانبه‌ای از آن صورت گرفته باشد می‌توان امیدوار بود که سناریو مبتنی بر آنها قابل تحقق باشد. یا به عبارت بهتر، پس از راستی‌آزمایی حکایت‌ها و واکاوی آنها و سه لایه‌ای بازیگران، به این دلیل که سناریو مبتنی بر آنها شکل داده شده، می‌توان به صدق در سناریو صحت گذاشت.

البته صحت و قدرت پیش‌بینی این روش برای آینده قابل وقوع در نهایت پس از گذر زمان، بهتر قابل تایید است. در مثال فوق در آینده واقعی چه اتفاق افتاد؟ در عمل آر-دی و سپس روآ، از خط تولید ایران

<sup>۱</sup> make sense

خودرو خارج شدند، ایران خودرو فرصت اصلاح زنجیره تامین خود را از دست داد، خودروی چینی نیز سرابی بود که تشنگی ایران خودرو را برطرف نکرد و در نهایت، ناامیدانه از دستور کار خارج گردید. داستان بیان شده، نشان داد که نقاط کور ایران خودرو نسبت به بازار و رفتار مشتری و رقابت کور با پراید موجب شد سناریوی جایگزینی پیکان به کمک روآ، با شکست مواجه شود. در میان مشتریان پیکان، آنان که جزو طبقه متوسط به بالا بودند، با تاخیری که ناشی از تعلل ایران خودرو بود، به تدریج به سمت پژوی ۴۰۵ و سمند و بعضاً پژو پارس، حرکت کردند، اما در بازار زیر هشت میلیون تومان، پراید با سرعتی باورنکردنی از روآ سبقت گرفت و تقریباً کل آن بخش از بازار را قبضه کرد. در واقع این نمونه به ما نشان داد چگونه پیچیدگی مرکب موجب آن شد ایران خودرو هم مشتری از دست داده، هم زبان مالی داشته و هم فرصت سودآوری با افزایش تولید به موقع پژوی ۴۰۵ و پژوی پارس را از دست دهد. شاید بتوان گفت که استهلاک منابع راهبردی از ویژگی‌های مساله پیچیده مرکب است که در صورت وجود تحلیل چند لایه قبل از وقوع به آن می‌توان پی برد.

اما در روایت ارایه شده، کدام بازیگر توانست به منافع بیشتری دست یابد؟ مشتریان طرفدار پیکان در کوتاه مدت برنده شدند و توانستند با حدود همان قیمت قبلی صاحب خودرویی شوند که ظاهر و امکانات بهتری نسبت به پیکان دارد. اما در بلند مدت با توجه به زیان تولید روآ، این گزینه حذف و زیان انباشته ناشی از تولید به اشتباه و زیان آور این خودرو امکان توسعه محصول را از ایران خودرو گرفت. بنابراین، در بلندمدت مشتریان پیکان متضرر و شانس استفاده از محصولات به روزتر برای ایشان کمتر گردید. خطای مهم این بازیگر عدم درک تغییر در مختصات کاربری خودرو و توجه بیش از اندازه به ظاهر و سایر امکانات اضافی، به غیر از ایمنی، و حرکت به سمت خودرویی بود که بعدها به دلیل پایین بودن سطح ایمنی، خسارات مادی و معنوی زیادی به ایشان تحمیل کرد. خودرویی به نام پراید که با ایمنی شاید پایین تر از پیکان از سرعت و چابکی ۱/۵ تا دو برابری برخوردار بود.

ایران خودرو با از دست دادن فرصت سودآوری تولید سایر محصولات و زیان ناشی از تولید روآ، در کوتاه مدت متضرر شد. از طرف دیگر، بر اساس روایت طرح شده، ایران خودرو مشتریان پیکان را نیز نتوانست راضی کند و در میان مدت بخش عمده ای از مشتریان پیکان به سمت پراید روی آوردند. در بلند مدت نیز زیان انباشته و عدم تمرکز و سرمایه‌گذاری لازم روی محصولات جدید منجر به افزایش ناراضی و افول سهم بازار این خودروساز شد. بنابراین، می‌توان ایران خودرو را بازنده بزرگ این روایت در نظر گرفت. خطای مهم این بازیگر تصور نادرست از انتظارات مشتری و پیش فرض حفظ بازار مشتریان پیکان بود، در حالی که این بازار با ورود پراید از دست ایران خودرو خارج شده بود ولی ایران خودرو علائم اولیه این تغییر را نادیده می‌گرفت. نقطه کور اصلی این شکست، مفروضات نادرست در بخش - بندی بازار و ناتوانی در تشخیص به موقع تحولات قدرت خرید و ذائقه مشتریان به دلیل تزریق دلارهای نفتی سال‌های اول دولت نهم بود.



قطعه سازان، با توجه به پیوستگی و وابستگی به ایران خودرو در بلند مدت بازنده بودند چرا که تقاضای کلی برای محصولات ایران خودرو رو به افول گذاشت. البته این بازیگر از منفعت کوتاه مدت تولید قطعات پیکان در قالب پروژه روآ، بهره‌مند شد اما این نفع در مقابل عدم پایداری کسب و کار ناچیز بوده و بسیاری از آنان از افت تقاضای خودرو داخلی متضرر شدند.

اما سرنوشت دولت در این روایت منفعت قلیل کوتاه مدت در نگاه رسانه‌ای به مساله آلودگی و مصرف سوخت بود که شاید توقف تولید پیکان این امید را موقتا ایجاد نمود. اما طنز تلخی که در این روایت نهفته است این است که تفاوت روآ و پیکان در بدنه بود و نه در توان محرکه. بنابراین تبدیل پیکان به روآ هیچ بهبودی در آلاینده‌گی خودرو ایجاد نمی‌کرد. بلکه به علت سنگینی وزن روآ، ضریب آلاینده‌گی آن حتی از پیکان هم می‌توانست بیشتر باشد.

## ۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش، برای تفکیک مفهوم روایت از سایر مفاهیم، سه شرط آینه کلیت، آینه بازخورد و آینه زمان ارائه شد و روشی چهار مرحله‌ای برای برآورده نمودن این سه شرط، پیشنهاد گردید. همان‌طور که مشاهده شد، در مورد مساله جایگزینی خودروی پیکان در شرکت ایران خودرو، با کاربرد این روش چهار مرحله‌ای، تصویری از تمام بازیگران کلیدی ارایه شد (آینه کلیت)، که در طول زمان (آینه زمان) روابط علی معلولی میان آنها تشریح گردید (آینه بازخورد). در روایت ارایه شده از جایگزینی پیکان، شخصیت‌ها در ابتدا در قالب الگوهای سه لایه‌ای ارایه و سپس در پیرنگ روایت، سیر کشمکش‌ها و تحولات آنها به تصویر کشیده شد. تعلیق‌ها، مانند استدلال‌های عقلانی مخالف با گروهی اندک که در نهایت به شکست انجامید، مشاهده می‌شود و درام نیز در قسمت‌هایی مانند فراموشی پیکان توسط مردم و یا کشمکش‌ها به چشم می‌خورد. بر اساس چنین چیدمانی، نقاط کور کنش‌گران در قالبی تاثیرگذار و شفاف ارایه گردید. هر روشی محدودیت‌هایی دارد و روش روایتی نیز از این امر مستثنی نیست. نیاز به زمان، این روش را برای کار با گروه بزرگ مشارکت‌کنندگان، مشکل ساخته است. از طرفی این روش نیازمند همکاری نزدیک با مشارکت‌کنندگان است که در نتیجه، روایت ساخته شده و تحلیل‌های متعاقب آن، نقش پژوهشگر را به اندازه مشارکت‌کننده برجسته می‌کند [۱۶]. داستان‌ها به طور ذاتی چندلایه‌ای و مبهم هستند، بنابراین واقعیت ساخته شده توسط پژوهش‌گر و تاثیر ذهنیت وی، در این روش مشهود است. بنابراین، این سوال پیش می‌آید که چه معیارهایی باید برای ارزیابی این روش به کار رود؟ اتفاق نظر عمومی بر سر یک دسته خاص از معیارها وجود ندارد [۱۰]. امید است با کاربرد بیشتر این روش و آشکار شدن درستی پیش‌بینی‌ها با گذر زمان، نسبت به اعتبار آن در پیش‌بینی آینده اظهار نظرهای دقیق‌تری صورت پذیرد.

**References:**

**منابع :**

۱. چکلند، پیتر و پولتر، جان، ترجمه محمدرضا مهرگان، محمود دهقان‌نیری، کامیار رئیسی‌فر، محمدرضا اخوان‌انوری (۱۳۸۹)، «یادگیری برای عمل: شرحی جامع و کوتاه بر متدولوژی سیستم‌های نرم (SSM) و استفاده از آن برای حرفه‌ای‌ها»، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.
۲. فرتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیر، جواد، (۱۳۹۲) «عقلانیت‌های پایه در گذار به آینده، موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی»، تهران، پژوهشکده اندیشه دفاعی، گزارش پژوهشی.
۳. فرتوک‌زاده، حمیدرضا و وزیر، جواد، (۱۳۹۳)، «ساخت درونی قدرت ملی، الگوی سه لایه‌ای و رمزگشایی از پیچیدگی مرکب»، تهران، معاونت امور راهبردی و اشراف فرماندهی.
۴. Agar, M. (2005). "Telling it like you think it might be: Narrative, linguistic anthropology, and the complex organization". *Emergence: Complexity & Organization*, 7.
۵. Andrews, M., Squire, C., & Tamboukou, M. (Eds.). (2013). *Doing narrative research*. Sage.
۶. Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays by mm bakhtin* (m. holquist, ed.; c. emerson & m. holquist, trans.).
۷. Bauer, M. (1996). "The narrative interview". *LSE Methodology Institute Papers*.
۸. Burns, T. R., Baumgartner, T., & DeVille, P. (1985). *Man, decisions, and society: the theory of actor-system dynamics for social scientists*. Gordon and Breach Publishers.
۹. Casti, J. L. (1986). "On system complexity: Identification, measurement, and management. In *Complexity, language, and life: Mathematical approaches*(pp. 146-173). Springer Berlin Heidelberg.
۱۰. Feldman, M. S., Sköldberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. (2004). "Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 147-170.
۱۱. Garnsey, E., & McGlade, J. (Eds.). (2006). *Complexity and co-evolution: continuity and change in socio-economic systems*. Edward Elgar Publishing.
۱۲. Hermans, L. M. (2005). *Actor analysis for water resources management: putting the promise into practice*.
۱۳. Hollway, W., & Jefferson, T. (2000). *Doing qualitative research differently: Free association, narrative and the interview method*. Sage.
۱۴. Inayatullah, S. (1998). "Causal layered analysis: Poststructuralism as method". *Futures*, 30(8), 815-829.
۱۵. Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers* (p. 378). Chichester: Wiley.
۱۶. Josselson, R. (1996). *Ethics and process in the narrative study of lives* (Vol. 4). Sage.
۱۷. Kim, R. M., & Kaplan, S. M. (2006). "Interpreting socio-technical co-evolution: applying complex adaptive systems to IS engagement". *Information Technology & People*, 19(1), 35-54.
۱۸. Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2001). "What is complexity science? A possible answer from narrative research". *Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 3(1), 158-168.
۱۹. Mishler, E. (1990). "Validation in inquiry-guided research: The role of exemplars in narrative studies". *Harvard educational review*, 60(4), 415-443.
۲۰. Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. Suny Press.
۲۱. Polkinghorne DE. (2007). "Validity issues in narrative research". *Qualitative inquiry* 13: 471-486.
۲۲. Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
۲۳. Schein EH. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
۲۴. Snowden D. (1999). "Story telling: an old skill in a new context". *Business Information Review* 16: 30-37.
۲۵. Sterman JDJD. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*.

۲۶. Tsoukas, H., & Hatch, M. J. (2001). "Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity". *Human relations*, 54(8), 979-1013.
۲۷. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.
۲۸. Weick, K. E. K. E. (1969). *The social psychology of organizing* (No. 04; HM131, W3.).
۲۹. Williamson, O. E. (2000). "The new institutional economics: taking stock, looking ahead". *Journal of economic literature*, 38(3), 595-613.

