



RESEARCH ARTICLE

## Evaluation of the Government's Industrial Policies Regarding Decentralization in Iran Khodro

Siamak Tahmasebi<sup>1</sup>, Muhammad Taghi Molaei<sup>2\*</sup>, Ibrahim Shojaat<sup>3</sup>, Seyed Abolfazl Mortazavi<sup>4</sup>

1. Assistant Professor of Science and Technology, Superme National Defence University, Tehran, Iran

Email: [tahmasebysiamak@gmail.com](mailto:tahmasebysiamak@gmail.com)

2. Master Student of Industrial Management, Faculty of Islamic Education and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

\* Corresponding Author's Email: [m0hammadtghm@gmail.com](mailto:m0hammadtghm@gmail.com)

3. Master Student of Industrial Management, Faculty of Islamic Education and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

Email: [ibrahimshojaat@gmail.com](mailto:ibrahimshojaat@gmail.com)

4. Master Student of Industrial Management, Faculty of Islamic Education and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran

Email: [s.a.mortazavi80@gmail.com](mailto:s.a.mortazavi80@gmail.com)

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101196>

Received: 22 May 2024  
Accepted: 10 November 2024

### ABSTRACT

The automotive industry is one of the important and strategic industries of the country, which has had various ups and downs. According to its structure, some of the successes and failures are rooted in the internal strategies and actions of the companies, and others are due to the type of intervention of the governments in the automobile companies, which we refer to as "industrial policy". The analysis of each of these policies is important for extracting the lessons learned and considering it in the future industrial policies. Therefore, the main goal of the research was to explain and evaluate the decentralization policy in the automotive industry, which was carried out mainly in the 80s. For this purpose, we first identified the purpose of adopting decentralization policy using thematic analysis method. The data of this stage were collected from two sources "published documents" and "in-depth qualitative interviews with the officials of the time". In the second step, the degree of achievement of the goals was evaluated using the survey method and its analysis in the SPSS platform with the T-student technique. The result has been the partial realization of some goals and failure in another part of the goals considered by the policymakers. In the third stage, using the Expert Panel method, the reasons for policy failure were analyzed and lessons learned for the future of the automotive industry were presented.

**Keywords:** Policy Evaluation, Automobile Industry, Industrial Policy, Decentralization, Iran Khodro.

**Citation:** Tahmasebi, Siamak; Molaei, Muhammad Taghi; Shojaat, Ibrahim; Mortazavi, Seyed Abolfazl (2025). Evaluation of the Government's Industrial Policies Regarding Decentralization in Iran Khodro. *Iranian Journal of Public Policy*, 11 (1), 134-152. DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101196>

Published by University of Tehran.



This Work Is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## مقاله پژوهشی

### ارزیابی سیاست‌های صنعتی دولت در خصوص تمرکززدایی در ایران خودرو

سیامک طهماسبی<sup>۱</sup>، محمد تقی ملائی<sup>۲\*</sup>، ابراهیم شجاعت<sup>۳</sup>، سید ابوالفضل مرتضوی<sup>۴</sup>

۱. استادیار علم و فناوری، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران

رایانامه: [tahmasebysiamak@gmail.com](mailto:tahmasebysiamak@gmail.com)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران

\* رایانامه نویسنده مسئول: [m0hammadtghm@gmail.com](mailto:m0hammadtghm@gmail.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران

رایانامه: [ibrahimshojaat@gmail.com](mailto:ibrahimshojaat@gmail.com)

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران

رایانامه: [s.a.mortazavi80@gmail.com](mailto:s.a.mortazavi80@gmail.com)

 <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101196>

تاریخ دریافت: ۲ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۰ آبان ۱۴۰۳

## چکیده

صنعت خودروسازی یکی از صنایع مهم و راهبردی کشور است که فراز و فرودهای مختلفی داشته است. با توجه به ساختار مدیریتی آن، بخشی از موفقیت‌ها و ناکامی‌ها ریشه در راهبردها و اقدامات داخلی شرکت‌ها داشته و برخی دیگر به نوع مداخله دولت‌ها در شرکت‌های خودروسازی برمی‌گردد که از آن به عنوان «سیاستگذاری صنعتی» یاد می‌کنیم. تحلیل هریک از این سیاست‌ها برای استخراج درس‌آموخته‌ها و لحاظ آن در سیاست‌ورزی آتی مسئولین دولتی مهم است. هدف اصلی پژوهش، تبیین و ارزیابی سیاست تمرکززدایی در صنعت خودروسازی بوده که در عمدتاً در دهه ۸۰ شمسی صورت گرفته است. بدین منظور ابتدا هدف از اتخاذ سیاست تمرکززدایی را با استفاده از روش تحلیل مضمون شناسایی نمودیم. داده‌های این مرحله از دو منبع «اسناد و مدارک منتشر شده» و «مصاحبه‌های کیفی عمیق با مسئولین وقت» جمع‌آوری شد. در مرحله دوم، میزان تحقق اهداف با استفاده از روش پیمایش که نتیجه آن تحقق نسبی در برخی از اهداف و ناکامی در بخش دیگری از اهداف مدنظر سیاستگذاران بوده است. در مرحله سوم با استفاده از روش پنل خبرگانی به تحلیل دلایل شکست سیاست پرداخته و درس‌آموخته‌هایی برای آینده صنعت خودروسازی ارائه گردید. از نتایج این پژوهش می‌توان به این موضوع اشاره کرد که سیاستگذاران با توجه به سودآوری صنعت خودرو و روند رو به رشد آن در دهه ۸۰ شمسی، با یک نگاه بلندپروازانه، با سرعت بسیار زیاد اقدام به تمرکززدایی و احداث خطوط تولیدی در مناطق کشور کردند که موجب عدم تحقق بسیاری از اهداف شده است.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی سیاست، صنعت خودرو، سیاستگذاری صنعتی، تمرکز زدایی، ایران خودرو.

استناد: طهماسبی، سیامک؛ ملائی، محمد تقی؛ شجاعت، ابراهیم؛ مرتضوی، سید ابوالفضل (۱۴۰۴). ارزیابی سیاست‌های صنعتی دولت در خصوص

تمرکززدایی در ایران خودرو. فصلنامه سیاستگذاری عمومی، ۱۱ (۱)، ۱۵۲-۱۳۴.

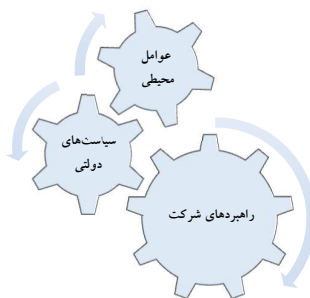
DOI: <https://doi.org/10.22059/jppolicy.2025.101196>



ناشر: دانشگاه تهران.

## مقدمه

صنعت خودرو از نظر اقتصادی مهم بوده و بخش قابل توجهی (حدود ۳٫۵ الی ۴ درصد) از تولید ناخالص جهانی را تشکیل می‌دهد، بنابراین یک صنعت راهبردی در بسیاری از کشورها محسوب می‌شود. این صنعت در سال ۲۰۱۹ نزدیک به ۱۰ درصد از تجارت جهانی را به خود اختصاص داد (MacCarthy and Ivanov 2022). در جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از صنایع مهم و راهبردی کشور «صنعت خودروسازی» است که در دهه گذشته با ایجاد نزدیک به ۶ درصد از کل مشاغل موجود در بخش صنعت (Vice President of Infrastructure Research and Production Affairs, Majlis Research Center 2015) مهمی در بین صنایع مختلف کشور محسوب می‌شود و با ایجاد حدود ۱٫۹ میلیون شغل مستقیم و غیر مستقیم، اهمیت راهبردی خود را حفظ کرده (Minaei, et al. 2021) به گونه‌ای که صنعت خودروسازی در جمهوری اسلامی ایران پس از صنعت نفت، دومین صنعت بزرگ کشور تلقی می‌شود (Taghizadeh, و غیره ۲۰۲۲). ولی شرایط کنونی آن چندان رضایت بخش نیست. از یک طرف نارضایتی مشتریان از کیفیت و قیمت خودرو، از طرف دیگر نارضایتی قطعه‌سازها از عدم وصول به موقع مطالباتشان، نارضایتی بانک‌ها از عدم بازپس دادن به موقع اقساط بانکی، همه و همه نشانگر مشکلات و مسائل عدیده این صنعت می‌باشد (Fartookzadeh and Tahmasebi. 2020). در این بین سؤالی که به ذهن متخصصان و پژوهشگران می‌آیند این است که ریشه مشکلات این صنعت چیست؟ عده‌ای رأس مشکلات را «تحریم‌های ظالمانه خارجی» دانسته و عده‌ای دیگر «ریخت و پاش‌های هزینه‌ای خودروسازها» و گروهی دیگر «دولتی بودن صنعت» را عامل بروز مشکلات (Sharifzadeh and Noraei. 2015) و نیز عده‌ای دیگر «ضعف مدیریت» و «ضرورت قرار گیری در زنجیره تولید جهانی» (Maadi Roudsary, Tabatabaeian and Radfar 2023) آن مجموعه می‌دانند. موفقیت یا شکست در هر صنعتی به عوامل مختلفی ارتباط پیدا می‌کند، بخشی از عوامل مربوط به راهبردها و مناسبات داخلی شرکت‌ها و صنایع بوده، بخشی مربوط به سیاست‌های اتخاذ شده از جانب دولت و بخشی دیگر به تحولات و اقتضائات محیطی مرتبط است (که پورتر عامل سوم ذکر شده را «شانس» نام‌گذاری می‌کند) (Porter. 1991). هر یک از این عوامل تاثیر خاص خود را بر شرکت گذاشته و همچنین در برهم کنش با همدیگر، باعث هم‌افزایی عوامل موفقیت یا تضعیف و شکست شرکت می‌شوند.



شکل ۱. عوامل موفقیت یا شکست شرکت‌های صنعتی (محققان)

در این بین نقش سیاست‌های دولت در توسعه خودروسازی در سایر کشورها نیز کاملاً نمایان است. اگرچه صنایع خودروسازی جهان بیشتر در اختیار بخش خصوصی است اما جایگاه مهم این صنعت در سطح ملی باعث می‌شود که در مواقع مختلف بالاخص در شرایط خاص مانند بحران جهانی اقتصاد در سال ۲۰۰۸، سیاست حمایتی خود را از صنعت خودرو افزایش دهند (Maadi Roudsary, Tabatabaeian and Radfar 2023). پژوهشی که با عنوان «ارائه الگوی گذار فناورانه به نسل چهارم انقلاب صنعتی در صنعت خودرو» (Arjmandi., et al. 2023) انجام شده، نشان می‌دهد که در کشورهای مختلف جهان، دولت‌ها

نقش کلیدی در توسعه صنعت خودرو دارند. به عنوان مثال بعد از بحران مالی سال ۲۰۰۸ میلادی، دولت آمریکا طی طرحی موسوم به TRAP<sup>۱</sup> بیش از ۶۸٫۵ میلیارد دلار از شرکت خودروسازی جنرال موتورز و ۱۲٫۵ میلیارد دلار از شرکت کرایسلر حمایت کرد. وزارت خزانه‌داری آمریکا در سایت رسمی خود اعلام کرده که در صورت عدم حمایت ذکر شده، احتمال نابودی یک میلیون شغل در آمریکا وجود داشت (treasury.gov. 2024).

از عوامل مهم، «سیاست‌های دولتی» و نوع مداخلات دولت در صنعت است که در این پژوهش سعی داریم یکی از مهمترین آنها یعنی «تمرکز زدایی» را که از زمان دولت هشتم شروع و در دولت نهم و دهم به صورت پررنگ پیگیری شد، مورد واکاوی قرار دهیم. بنابراین سوال اصلی این پژوهش اینگونه تعریف می‌شود: «تاثیر سیاست تمرکز زدایی در صنعت خودروسازی ایران به چه شکلی بوده است؟» با توجه به سوال فوق، سوالات دیگری از جمله «اهداف سیاستگذاران از تمرکز زدایی در صنعت خودروسازی ایران چه بوده است؟ از بین اهداف مدنظر سیاستگذاران، کدام سیاست‌ها محقق شده و کدام یک با شکست مواجه شده است؟ درس‌آموخته‌های ایران از تجربه «تمرکز زدایی در صنعت خودرو» چه بوده و آیا در آینده این سیاست باید ادامه یابد؟» نیز مطرح می‌شود. برای پاسخ به این سوالات، به بررسی «شرکت ایران خودرو» که نماینده اصلی صنعت خودروسازی در ایران است (Minaee, et al. 2021) اکتفا می‌کنیم.

### سیاست‌گذاری صنعتی

سیاست‌گذاری صنعتی یا سیاست صنعتی، مداخله هوشمندانه دولت‌ها در امور صنعتی به منظور توسعه و پیشرفت صنعتی و اقتصادی است (Bianchi and Labory. 2006). در این راستا کشورهای مختلف در ادوار گوناگون، اقدام به مداخله در امور اقتصادی و صنعتی نموده‌اند که نمونه‌های بازار آن تعریف تعرفه بر کالاهای وارداتی، حمایت از ایجاد بنگاه‌های خاص و ... در کشور آمریکا و انگلستان بوده است (Chang and Andreoni. 2020). این مفهوم در گذر زمان مصادیق مختلفی داشته و همواره رشد کرده است. نوع نگاه اندیشمندان به «مداخلات دولت و اعمال سیاست توسعه صنعتی» متفاوت بوده و در ابتدا مورد تأیید اقتصاددانان نئوکلاسیک نبود، اما به مرور با روشن شدن دستاوردهای آن در توسعه کشورهای نظیر ژاپن و اقتصادهای شرق آسیا، اقتصاددانان نئوکلاسیک مشهوری از جمله استیگلیتز، ردریک<sup>۲</sup> و لین آن را تأیید و فعالیتی مهمی برای دولت‌ها معرفی نمودند (Chang and Andreoni. 2020). تحولات سال‌های اخیر مانند بحران اقتصادی و مالی جهانی، فشارهای رقابتی در صنعت از سوی بازارهای نوظهور و کاهش ظرفیت صنعتی در بسیاری از اقتصادهای OECD، همگی علاقه به سیاست صنعتی را در میان سیاستگذاران کشورهای مختلف به خصوص کشورهای OECD افزایش داده است (Warwick and Nolan. 2014). جذابیت سیاست‌گذاری صنعتی و توجه به آن به واسطه تجارب مختلف تشدید شده است مثلاً تجارب موفق کشور چین با طراحی و پیاده‌سازی سیاست کارآمد توسعه صنعتی نیز موجب شد، کشورهای در حال توسعه برای غلبه بر تله درآمد متوسط، متنوع‌سازی اقتصادی کشورهای نفتی و کشورهای آفریقایی برای خروج از فقر به دنبال سیاست توسعه صنعتی باشند (Fartash ۲۰۲۱). بانک جهانی پول (Cherif and Hasanov 2019) یکی از رموز اصلی پیشرفت کشورهای جنوب شرقی آسیا مانند کره را در نوع سیاست‌های صنعتی مانند «حمایت از تولیدکنندگان داخلی در صنایع پیشرفته، فراتر از مزیت نسبی اولیه» می‌داند. حتی سازمان ملل در کنفرانس سال ۲۰۲۱ که با موضوع «توسعه و تجارت» (United Nations Conference on Trade and Development 2021) برگزار نمود، به دولت‌ها توصیه کرده تا در خصوص برخی از حوزه‌های فناورانه ورود کرده و اقدام به تنظیم مجموعه‌ای از سیاست‌های صنعتی نمایند. کمیسیون اروپا (Bianchi and Labory. 2006, 13) با ارتقای تعریف سنتی سیاست‌گذاری صنعتی، آن را به عنوان اقداماتی تعریف می‌کند که به نفع سازگاری پویای صنعت با چالش‌های رقابتی است. این به معنای تضمین شرایط برای توسعه

1. Troubled Asset Relief Program  
2. Rdrik

کسب و کار و انجام برخی اقدامات برای ارتقای شرایط کسب و کار (مانند توسعه و دسترسی به فناوری‌های جدید، آموزش، دسترسی به منابع مالی و غیره) است. در این نگاه جدید، اصطلاح «سیاست صنعتی» به معنی ایجاد یک محیط مساعد برای توسعه صنعتی است. در تعریف جدید سه جنبه مورد توجه ویژه قرار گرفته که عبارتند از: تنظیم‌گری قوانین؛ مانند ساده‌سازی قوانین و رویه‌های اداری، برنامه‌هایی برای ترازایی از شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) و ... . ایجاد هم‌افزایی بین سیاست‌های مختلف در سطح ملی و فراملی (اتحادیه اروپا) که منجر به ارتقای توان رقابتی می‌شود که در این راستا پنج هم‌افزایی خاص شناسایی شده است: هم‌افزایی در دانش (نوآوری، تحقیق، آموزش)، هم‌افزایی در عملکرد بازارها (مالیات، سیاست رقابت)، انسجام (منطقه‌ای و اشتغال)، توسعه پایدار (به ویژه تولید سازگار با محیط زیست) و در نهایت بُعد بین‌المللی سیاست صنعتی (برای حمایت از دسترسی شرکت‌های جامعه به کشورهای ثالث) و در نهایت توجه به سیاست‌های بخشی: یعنی در چارچوب سیاست‌های کلی، ویژگی‌های هر یک از بخش‌ها را ملاحظه کرده و در صورت نیاز اقدام به تعدیل سیاست‌ها نمود. بدین منظور باید ابتدا بر وضعیت رقابتی بخش‌های اصلی صنعتی نظارت کرده و ضمن شناسایی مشکلات خاص هر بخش، تصمیمات لازم را اتخاذ نمود (Bianchi and Labory. 2006, 14).

## ارزیابی سیاست

هر سیاستی در یک فرایند و چرخه‌ای تدوین شده و پس از استقرار و اجرایی‌سازی آن نوبت به ارزیابی سیاست می‌رسد. ارزیابی سیاست یکی از مراحل مهم و اصلی از فرایند سیاست است که بعد از اجرای سیاست بدان پرداخته می‌شود. طبق نظر تعداد زیادی از صاحب نظران (Hill and Hupe 2017, 29) ارزیابی سیاست همان ارزیابی اثربخشی کلی یک برنامه در برآورده‌سازی اهداف یا ارزیابی اثربخشی نسبی دو یا چند برنامه در برآورده‌سازی اهداف مشترک است (Peters and Zittoun 2016). البته هیل و هیوپ (Hill and Hupe 2017, 29) تاکید دارند از آنجایی که برخی از سیاست‌ها اهداف متناقضی دارند، لذا ارزیابی سیاست را نباید صرفاً به دستاوردهای آن محدود کرد بلکه باید به هم‌راستایی پیامدهای سیاست‌های عمومی توجه داشت. در این نگاه، دستیابی به اطلاعات در مورد پیامدهای یک سیاست، همان ارزیابی سیاست تلقی می‌شود. به عبارت دیگر ارزیابی سیاست به معنی بررسی نظام‌مند و دقیق تاثیر سیاست‌های عمومی بر روی اهدافی است که باید به آنها دست یافت. البته دیدگاه‌ها در خصوص مفهوم ارزیابی سیاست یکسان نبوده و نگاه‌های مختلفی در این رابطه وجود دارد، قنبری و همکارانش (Ghanbari, Abbasi and Amiri 2020) طی مطالعه‌ای برخی از مهمترین دیدگاه‌ها را به شرح ذیل استخراج کرده‌اند:

جدول ۱. دیدگاه‌های مهم در خصوص مفهوم ارزیابی سیاست

نام پژوهشگر(ان)	یافته‌های کلیدی	منبع
توماس دای	یادگیری در مورد پیامدهای سیاست	(Dye 2013)
کیرنی	اندازه‌گیری میزان موفقیت یک سیاست	(Cairney 2012)
ناشمیاس	بررسی عینی، نظام‌مند و تجربی آثار جاری سیاست‌ها و برنامه‌های عمومی بر گروه‌های مورد نظر در قالب هدف‌هایی که منظورشان دستیابی به آنهاست.	(Perl و Howlett, Ramesh ۲۰۱۶)
باندی	اندازه‌گیری یک سیاست با توجه به اثربخشی، کارایی و تناسب با اهداف آن	(Bundi 2018)

تعاریف و نگاه‌های مختلف مربوط به ارزیابی سیاست را می‌توان در دو دسته کلی تقسیم کرد: ارزیابی فرایندی سیاست<sup>۱</sup> و ارزیابی نتیجه محور یا ره‌آوردی<sup>۲</sup> (Fischer, Miller and Sidney. 2007). ارزیابی فرایند سیاست، به بررسی فرایند و شیوه اجرای سیاست می‌پردازد. اما در ارزیابی سیاست ره‌آوردی، بررسی نتایج و پیامدهای سیاست در کانون توجه قرار می‌گیرد

1. Regulatory Framework  
2. Process-oriented Evaluation  
3. Result-Oriented Evaluation

(Ghanbari, Abbasi and Amiri 2020). هرچند سیاست‌های صنعتی زیرمجموعه سیاست‌های عمومی بوده و مدل‌های ارزیابی سیاست‌های عمومی برای سیاست‌های صنعتی نیز کاربرد دارد اما تحقیقات در خصوص ارزیابی سیاست‌های صنعتی بسیار محدود می‌باشد (Warwick and Nolan. 2014). در گزارشی که OECD در خصوص ارزیابی سیاست‌های صنعتی منتشر کرده (Warwick and Nolan. 2014)، چند حیطة برای ارزیابی ذکر شده که هریک از آنها اهمیت خاص خود را دارد. این حیطة‌ها عبارتند از: سیاست‌های پشتیبانی تحقیق و توسعه؛ تدارکات عمومی نوآوری محور؛ مداخلات در بازار سرمایه به ویژه حمایت از سرمایه ریسک، رویکردهای بخشی (از جمله مشارکت عمومی - خصوصی)، سیاست‌های خوشه‌ای و منطقه‌ای، راهبردهای صنعتی ملی.

### تمرکز زدایی و ایجاد واحدهای تابعه

تمرکز زدایی دارای دو مفهوم است که اولی ناظر بر «میزان تجمیع اختیار تصمیم‌گیری در سطح مدیران ارشد بوده که در مقابل آن تفویض اختیار تعریف می‌شود» و تعریف دوم از تمرکز ناظر بر «تجمیع فعالیت‌های یک شرکت در یک قلمرو جغرافیایی بوده که در مقابل آن، تمرکز زدایی به معنی ایجاد واحدهای تابعه یا خطوط تولید در مناطق و شهرهای مختلف می‌باشد» (Robbins and Coulter. 2016) (Hatch. 2018). در این مقاله منظور از تمرکز، مفهوم دوم مدنظر است. ایجاد واحدهای تابعه<sup>۲</sup> یا خط تولیدهای جدید در مناطق جدید از راهکارهای مختلف بنگاه‌های مادر<sup>۳</sup> بوده که با اهداف مختلفی مانند افزایش تولید، تنوع بخشی به محصولات، سهولت دسترسی به منابع و بازارهای مصرف، استفاده از ظرفیت‌های مناطق مختلف برای تحقیق و توسعه، و ... انجام می‌شود. هدف محوری در ایجاد واحدهای تابعه، ایجاد «شایستگی»<sup>۴</sup> است (Cantwell and Mudambi. 2005). در صنعت خودروسازی، استفاده از این راهبرد، متداول است، شرکت‌هایی مانند تویوتا، جنرال موتورز و ... در داخل و خارج از کشور اقدام به تاسیس واحدهای تابعه و خطوط تولید متعدد می‌کنند (Powell and Lim. 2018). ایران خودرو و سایپا نیز در دوره‌های زمانی خاصی اقدام به ایجاد واحدهای تولیدی مختلف در مناطق مختلف جغرافیایی کردند که برخی از آن تصمیمات ناشی از راهبردهای صنعتی خود شرکت بوده و برخی دیگر به واسطه الزام دولت (سیاست‌گذاری صنعتی دولت‌ها) انجام شده است.

### پیشینه پژوهش

علیرغم بررسی نشریات و منابع مختلف، پژوهش خاصی که به موضوع ارزیابی سیاست‌های صنعتی در حوزه خودروسازی پرداخته باشد یافت نشد. ولی برخی از پژوهش‌هایی که تا حدودی با این موضوع قرابت دارد ذکر می‌شود: منتظری و زاهدغروی در مقاله تنظیم‌گری و تمرکز در صنعت خودروسازی ایران (Montazeri Shoorekchali and Zahedi Gharavi. 2020) شاخص‌های ضریب تمرکز بازار، هرفیندلال-هیرشمن، هال-تایدمن و آنتروپی نسبی را بررسی کرده‌اند تا شدت تمرکز بازار خودرو سواری کشور ارزیابی شود. این پژوهش به بررسی نقش شورای رقابت در انحصار بازار در صنعت خودرو می‌پردازد. البته این مقاله به صورت مستقیم به موضوع تمرکز تولید در تهران نپرداخته است. دینی ترکمانی و همکاران در مقاله «دولت توسعه‌گرا، سیاست صنعتی، توسعه‌فناورانه: ارزیابی علل عملکرد متفاوت صنعت خودروسازی ایران، چین و مکزیک» (Dini Torkamani, et al. 2020) ارزیابی عوامل اساسی موثر بر عدم توسعه فناوری صنعت خودروسازی در ایران از منظر رویکرد نظری نهادگرایی تکاملی انجام شده و با بررسی وضعیت شاخص‌های کلان از جمله شاخص تمرکز صنعت خودرو در کشورهای چین و مکزیک و مقایسه آن‌ها با

1. Innovation-Oriented Public Procurement  
2. Subsidiary  
3. Parent Company or Holding Company  
4. Competence

ایران تلاش شده تا توصیه‌هایی جهت بهبود اوضاع صنعت خودرو در ایران ارائه شود. همچنین در این مقاله به نیازی که جهت ساماندهی واحدهای تولیدی اصلی و قطعه ساز و مراکز تحقیق و توسعه در دست کم یک خوشه صنعت اشاره شده اما به ارزیابی ایجاد انواع واحدهای تولیدی از جمله سایت‌های استانی پرداخته نشده است. ندیری و همکاران در مقاله «تحلیلی بر سیاست‌های حمایت از تولید و توصیه‌هایی برای بهبود آن؛ مطالعه موردی: صنعت خودروسازی ایران» (Nadiri, Amiri and Jafartash Amiri, 2019) سیاست‌های اعمال شده در صنعت خودرو مورد نقد و ارزیابی قرار گرفته و عنوان شده که سیاست‌های حمایتی فعلی به دلایلی چون بی‌قیدوشرط بودن، عدم تعیین بازه زمانی مشخص، عدم حمایت از فعالیت‌های جدید و ... در تشویق یادگیری کارآمد نیستند. در این مقاله اشاره‌ای به بلندپروازانه بودن سیاست‌های صنعت خودرو شده است. بنا به نظر محققین این پژوهش، اهدافی که در اسناد و سیاست‌ها اعلام شده نظیر تولید حداقل سه میلیون خودرو که یک میلیون آن برای صادرات باشد، به‌علاوه صادرات قطعات به ارزش ۶ میلیارد دلار از اهداف تعیین‌شده این برنامه است که به نظر اکثر کارشناسان مصاحبه‌شونده، اهدافی بلند پروازانه و غیرواقعی است. باید توجه داشت که افزایش دو تا سه برابری تیراژ نیازمند توسعه خطوط تولید خودرو می‌باشد و این اهداف در الگوواره ایجاد سایت‌های متعدد استانی می‌گنجد که ارزیابی در این مورد در مقاله یافت نمی‌شود. سایر پژوهش‌هایی که تا حدودی با این موضوع قرابت دارد در جدول ذیل نشان داده می‌شود:

جدول ۲. نگاهی به پیشینه پژوهش

منبع	توضیح	عنوان مقاله	پژوهشگر(ان)
(Fartookzadeh and Tahmasebi, 2020)	مشکلات عدیده پیش آمده برای صنعت خودروسازی بعد از اعمال تحریم‌های ظالمانه، صرفاً به خود تحریم‌ها بر نمی‌گردد بلکه بخشی از مشکلات به نوع راهبردهای صنعتی برمی‌گردد مانند غفلت از همکاری‌های راهبردی، مشترک سازی، توجه به تیراژ و صرفه به مقیاس و ...	حلقه مفقوده سیاستگذاری صنعتی در صنعت خودروسازی ایران: تاملی دوباره در خصوص مشکلات خودروسازی	فرتوک‌زاده و طهماسبی
Mohammadi, Hajipour و Hamidzadeh (۲۰۱۹)	نویسندگان در این مقاله ضمن تبیین «راهبرد همکاری-رقابت»، وضعیت خودروسازها را بررسی و نتیجه گرفته‌اند که این الگو در بین خودروسازهای ایرانی پیاده نشده است لذا در ادامه پژوهش، اقدام به طراحی الگوی مذکور نمودند.	طراحی و تبیین الگوی همکاری-رقابت: مورد مطالعه گروه سایپا	محمدی، حاجی‌پور و حمیدی‌زاده
(Ding, Ran Michelle and Wu 2019)	هدف نویسندگان در این مقاله، بررسی «زیست بوم نوآوری» در حوزه خودروسازی است که از منظر «راهبرد پلتفرم» به بررسی دو شرکت خودروسازی کشور چین به نام‌های BAIC و Yutong پرداخته‌اند.	Platform strategies for innovation ecosystem: double-case study of Chinese automobile manufactures	Ding, Ran, Wu
(Ma, et al. 2019)	در این مقاله نویسندگان به بررسی سیاست‌های صنعتی دولت در حوزه خودروسازی در چهار کشور ژاپن، آلمان، آمریکا و چین پرداخته‌اند. منظر ارزیابی آنها «وضعیت توسعه خودروهای جدید با سوخت انرژی‌های نو» می‌باشد.	Comprehensive policy evaluation of NEV development in China, Japan, the United States, and Germany based on the "AHP-EW model	Ma, Shi, Wi Zhang, Hao, Huang, Lin

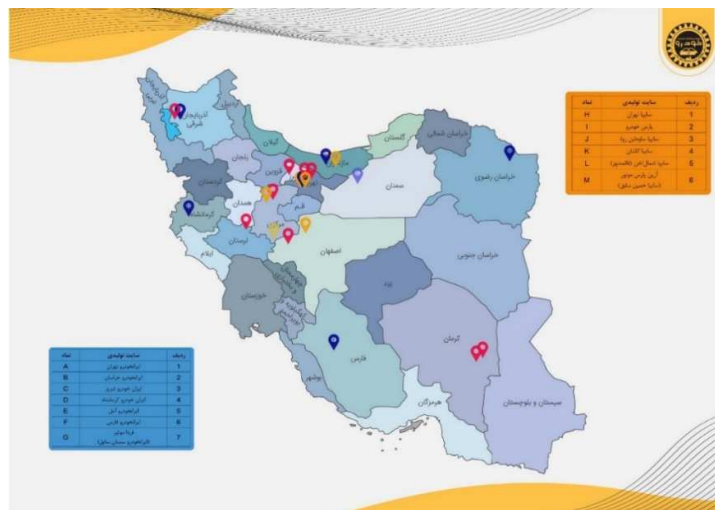
### معرفی مورد مطالعه (تمرکز زدایی در ایران خودرو)

شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۴۱ با تولید اتوبوس کار خود را شروع کرده و در سال ۱۳۴۶ طی قراردادی با شرکت روتس<sup>۱</sup> انگلستان اقدام به تولید خودروی سواری به نام پیکان نمود. فعالیت شرکت به صورت متمرکز در تهران (جاده کرج) ادامه داشت، دولت سازندگی (دولت پنجم و ششم) تمایلاتی برای تمرکز زدایی در این شرکت مهم را در سالهای (۱۳۶۸ الی ۱۳۷۶) داشت ولی عملاً ساخت اولین واحد مستقل از سایت اصلی ایران خودرو در زمستان ۱۳۷۹ در استان خراسان آغاز شد

1. Rotes Motors

۲. براساس اطلاعات مندرج در سایت گروه صنعتی ایران خودرو <https://www.ikco.ir/fa/Intro.aspx>

(Khorasan Ikco 2024) و تا پایان دولت هشتم (تا سال ۱۳۸۴) غیر از «ایران خودرو خراسان» واحد دیگری احداث نشد. در سال‌های ابتدایی دولت نهم (سال ۱۳۸۴) عنوان می‌شد به دلیل اینکه بیشتر تولید صنعت خودرو در تهران مستقر شده و مشکلات بسیاری را برای این شهر به وجود آورده است، طرح تمرکززدایی از پایتخت و پراکندگی همگون و عادلانه پایگاه‌های خودروسازی در کشور با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به عنوان یکی از سیاست‌های مهم وزارت صنایع و معادن در دستور کار این وزارتخانه قرار گرفته است. طبق سیاست‌های وزارت صنایع وقت، ایجاد پایگاه‌های خودروسازی در شمال، جنوب، شرق و غرب کشور به ایران خودرو و مراکز کشور به سایپا واگذار شد و اعلام شد در سایر نقاط کشور به شرط وجود استعدادها و مزیت‌ها نیز پایگاه‌های قطعه‌سازی توسعه خواهد یافت. بنابراین در دولت نهم و دهم (سالهای ۱۳۸۴ الی ۱۳۹۲) تلاش‌ها برای تمرکز زدایی شدت گرفت و بیشتر پروژه‌های تمرکز زدایی در این دوره به ثمر نشست (Tahmasebi 2022). به طوی که به جز سایت کرمانشاه که حاصل اقدامات دولت یازدهم بود مابقی پروژه‌های ایران خودرو در دولت نهم و دهم تاسیس شدند. البته سیاست «تمرکز زدایی» در دولت نهم و دهم منحصر به خودرو نبود و مسئولان وقت سعی داشتند صنایع در یک منطقه خاص متمرکز نباشند و در مناطق مختلف کشور گسترش پیدا کنند. برای مثال هشت طرح فولادی در هشت استان کشور با مجموع ظرفیت ۶/۴ میلیون تن فولاد اجرا شد که شامل فولاد میانه (آذربایجان شرقی)، سپید دشت (چهارمحال و بختیاری)، شادگان (خوزستان)، نی‌ریز (فارس)، بافت (کرمان)، بافق (یزد)، قائنات (خراسان جنوبی) و سبزوار (خراسان رضوی) بود (Fazeli 2023). طی این سیاست تلاش شده است در صنعت خودرو هم استان‌های مختلف درگیر شوند و تولید خودرو مختص استان تهران نباشد. نمودار ذیل که توسط حلقه مطالعات خودرو دانشگاه امام صادق علیه‌السلام (Taghi Molaei and Shojaat 2022) ترسیم شده، نشانگر میزان تمرکز زدایی در صنعت خودروسازی کشور می‌باشد.



شکل ۲. نحوه تمرکز زدایی در خودروسازی جمهوری اسلامی ایران (Taghi Molaei and Shojaat 2022)

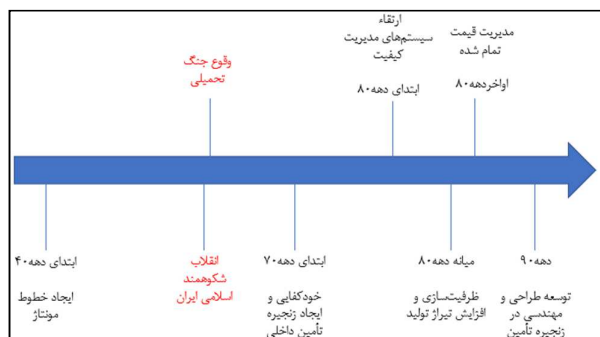
در شکل فوق، رنگ آبی نشانگر واحدهای تابعه ایران خودرو بوده، رنگ نارنجی نشانگر واحدهای تابعه سایپا و رنگ قرمز معرف واحدهای خصوصی است. مشخصات واحدهای تابعه ایران خودرو به صورت خلاصه در جدول ذیل نشان داده شده است:



جدول ۳. مشخصات واحدهای تابعه ایران خودرو

واحد جغرافیایی	سال شروع	توضیح
ایران خودرو تهران	۱۳۴۱	سایت مرکزی ایران خودرو در جاده مخصوص
ایران خودرو خراسان	۱۳۷۹	این شرکت در پنجم دی ماه ۱۳۷۹ به منظور تولید گونه‌های خودرو سواری و تجاری مانند سدان، SUV، ون، وانت و کامیونت تأسیس شد. این واحد نخستین مجموعه طراحی شده خودروسازی با اتکا به فناوریهای بومی است و در حقیقت سایت‌های آذربایجان، بلاروس و ونزواتلا و سوریه با استفاده از تکنولوژی‌های بومی ایجاد شده در ایران خودرو خراسان طراحی و ساخته شدند. زمان ایجاد و راه اندازی فاز اول این سایت دو سال بود که با توجه به ظرفیت تولید آن در سطح کشور یک رکورد محسوب می‌شود و از نظر سطح تجهیزات و فرایندهای کیفی در سطح جهانی قرار دارد (Manteghi 2011, 157). در حال حاضر در سایت خراسان، خودروهای پارس، آریسان و مدل‌های مختلف هایما (S5, S7, 8s) مونتاژ می‌شود.
ایران خودرو تبریز	۱۳۸۵	محصولات تولیدی این شرکت از بدو تأسیس تا اواخر سال ۱۳۹۳ وانت باردو بود که در بهمن ماه سال ۱۳۹۳ تولید و مونتاژ این محصول از رده محصولات گروه صنعتی ایران خودرو خارج و یک وانت بومی دیگر به نام "آریسان" که طراحی و اجرای روندهای مهندسی و تولید آن تماماً توسط کارشناسان این شرکت صورت گرفت با طراحی منحصر بفرد خود جایگزین آن گردید. در نیمه اول سال ۱۳۹۴ علاوه بر خط تولید و مونتاژ وانت آریسان، خط تولید و مونتاژ خودروی سواری سمند در دو نوع XU7 و EF7 طراحی و راه‌اندازی گردید. محصولات شرکت ایران خودرو تبریز در حال حاضر خانواده خودروی سواری سمند در دو کلاس مختلف XU7 در نوع بنزینی و در دو نوع بنزینی و دوگانه سوز و سورن معمولی و توربوشارژ می‌باشد (www.iktabriz.com).
ایران خودرو فارس	۱۳۸۶	عملیات اجرایی احداث ایران خودرو فارس در ۳۰ فروردین ۱۳۸۶ آغاز شد. ۵۱ درصد سرمایه آن توسط ایران خودرو و ۴۹ درصد توسط کارخانه‌های مخابراتی ایران (ITMC) تامین سرمایه گردد (Manteghi 2011). در نهایت سایت ایران خودرو فارس ۱۲ اسفند سال ۱۳۸۹ به صورت رسمی به بهره‌برداری رسید. هم‌اکنون در این واحد پژو پارس تولید می‌گردد.
ایران خودرو مازندران	۱۳۸۹	فعالیت این واحد در شهر بابل با تولید سمند سربر آغاز شد. وجود قطعه سازان متعدد در استان مازندران که محصولات آنها در خط تولید این شرکت مصرف می‌شود نقطه قوتی است لکن ایران خودرو مازندران پرحاشیه‌ترین سایت ایران خودرو است. انتقادات زیادی به احداث سایت ایران خودرو در مازندران (شهرستان بابل) وارد شده است. علاوه بر اینکه آب و هوای این منطقه از کشور مناسب خودروسازی نیست، از نظر لجستیکی هم این سایت دارای اشکال است و مناسبانه محدودیت‌های زیاد جاده فیروزکوه در تعطیلات، مشکلاتی را برای تأمین قطعات و ارسال محصول ایجاد کرده است. این سایت فاقد خط رنگ است که این موضوع مشکلات عدیده‌ای را ایجاد کرده است. زمین این مجموعه در یک منطقه جنگلی قرار گرفته است که هم موجب تخریب محیط زیست می‌شود و هم کیفیت خودروهای تولیدی را پایین می‌آورد.
ایران خودرو کرمانشاه	۱۳۹۶	این سایت مانند خراسان، فارس و مازندران، به تولید پارس در مدل‌های معمولی و TU5 مشغول است. تولید در این کارخانه به صورت SKD انجام می‌شود و این سایت فاقد سالن پرس و اتاق رنگ است. سالانه حدود ۴۰ هزار دستگاه خودرو پژو پارس در این سایت تولید می‌شود. این سایت تولیدی پتانسیل بسیار خوبی برای صادرات به بازار عراق را دارد.
ایران خودرو سمنان	۱۳۹۶	کارخانه‌ای در اختیار بخش خصوصی که هم‌اکنون همکاری آن با ایران خودرو قطع و گروه فردا موتور در آن فعال است. زمینه‌های تأسیس سایت سمنان ایران خودرو به اواخر دهه ۸۰ و زمان مدیریت مهندس نجم‌الدین باز می‌گردد.

البته ایران خودرو تاکنون در کشورهای ونزواتلا، سنگال، بلاروس، عراق، سوریه و آذربایجان نیز خط تولید احداث کرده است که به صورت محدود در مقاطعی استفاده شده است. باید توجه داشت که در دوره اتخاذ سیاست تمرکز زدایی، سیاستگذاران با مسئله تحریم جدی مواجه نبودند و تلاش داشتند که تولید خود را در سال‌های آینده افزایش دهند. همانطور که در نمودار زیر مشاهده می‌کنید (Esmaili, et al. 2021) یکی از اهداف ایران خودرو در این امر ارتقای ظرفیت ساخت بوده که این رویکرد در احداث سایت‌های تولیدی مختلف وجود داشته است (Manteghi 2011).

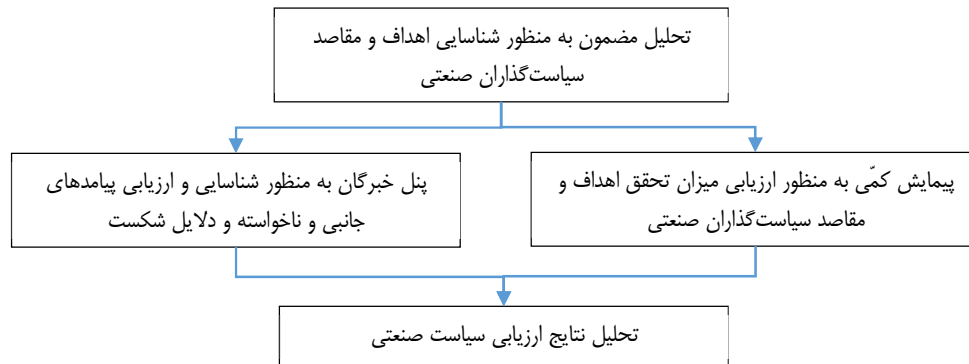


شکل ۳. مسیر رشد ایران خودرو در راستای ارتقای ظرفیت تولید (Manteghi 2011)

۱. سید امید حسینی نژاد، مدیر عامل سابق شرکت ایران خودرو مازندران، در گفتگو با ایرنا

## روش تحقیق

پژوهش‌ها را از منظرهای مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. یکی از دسته‌بندی‌های معروف، دسته‌بندی براساس «هدف» است که پژوهش‌ها را به سه گروه «اکتشافی، توصیفی، تبیینی» تقسیم می‌کند (Neuman 2010, 65)، طبق این دسته‌بندی، پژوهش حاضر از نوع توصیفی است. در دسته‌بندی دیگری، پژوهش‌ها را براساس «نوع کاربرد» به سه دسته «بنیادی، کاربردی، ارزیابی» تقسیم می‌کنند که طبق آن دسته‌بندی، پژوهش حاضر از نوع «ارزیابی» است. البته پژوهش‌های ارزیابی به دو نوع «مستمر یا فرایندی»<sup>۱</sup> و «مقطعی یا نتیجه‌ای»<sup>۲</sup> تقسیم می‌شوند (Neuman 2010, 80) که رویکرد تحقیق حاضر از نوع «مقطعی یا نتیجه‌ای» است. پژوهش پیش‌رو از گام‌ها و مراحل مختلف تشکیل شده که در این مسیر از روش‌های تحقیق مختلفی بهره گرفته شده است. به عبارت دیگر، طبق تقسیم‌بندی ساندرز و همکارانش (Saunders, Lewis and Thornhill 2019, 190) که تحت عنوان پیاز پژوهش مطرح می‌شود، روش‌شناسی این تحقیق از نوع «آمیخته»<sup>۳</sup> بوده و استراتژی‌های پژوهش استفاده شده در تحقیق عبارتند از: «تحلیل مضمون»، «پیمایش و نظرسنجی از خبرگان»<sup>۴</sup> و «پنل خبرگانی»<sup>۵</sup>. شکل ذیل مراحل کلی کار را نشان می‌دهد:



در ادامه هریک از این مراحل به صورت خلاصه تشریح می‌شود: مرحله ۱: تحلیل مضمون؛<sup>۱</sup> از آنجایی که تعریف اولیه ارزیابی سیاست «بررسی میزان تحقق اهداف سیاست» می‌باشد، لذا در گام نخست باید اقدام به شناسایی اهداف و مقاصد اصلی دولت‌مردان و سیاست‌گذاران نمود. داده‌های این مرحله شامل اسناد و مدارک منتشر شده مرتبط با زمان تدوین سیاست و مصاحبه‌های خبرگانی با افراد مطلع و مرتبط می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد و سه مرحله کدگذاری باز (شناسایی مباحث و مفاهیم پایه)، کدگذاری محوری (دسته‌بندی مضامین) و کدگذاری انتخابی یا مضامین فراگیر انجام شد. برای افزایش دقت در کار مضامین هم در سطح مضامین آشکار و هم مضامین پنهان البته با تاکید بر مضامین آشکار انجام شد (Khanifar and Moslemi 2017, 53) و (Afsharipour, Barghi and Ghanbari 2021). مرحله ۲: پیمایش؛<sup>۲</sup> پس از شناسایی دقیق اهداف سیاست، باید میزان تحقق اهداف و مقاصد سیاست‌گذاران صنعتی به صورت دقیق بررسی و ارزیابی شود که برای این کار از روش «پیمایش» استفاده کرده و به بررسی میزان تحقق اهداف مذکور پرداختیم. مرحله ۳: پنل خبرگانی؛<sup>۳</sup> شناسایی و ارزیابی پیامدهای جانبی و پیامدهای ناخواسته سیاست اتخاذ شده: هرچند مفهوم اولیه ارزیابی سیاست، به میزان تحقق

1. Formative
2. Summative
3. Mixed Method
4. Survey
5. Expert Panel
6. Thematic Analysis
7. Clark & Braun
8. Survey
9. Expert Panel

اهداف در عمل برمی‌گردد، لکن از آنجایی که همه اهداف و مقاصد به صورت کامل مشخص نیست و حتی در برخی از موارد اهداف باهم تعارض دارند، بنابراین در ارزیابی سیاست نباید به «میزان تحقق اهداف» بسنده کرد بلکه باید سایر پیامدهای آن را نیز بررسی کرد که به آن «اثر سیاست» هم گفته می‌شود (Hill and Hupe 2017) (Givarian and Rabiei 2015, 291). برای شناسایی اثرات و پیامدهای مذکور از روش «مصاحبه عمیق با خبرگان» استفاده کرده‌ایم و برای ارتقای یافته‌های حاصل از مصاحبه، آنها در پنل خبرگانی واکاوی و تدقیق کرده‌ایم. مرحله ۴: تحلیل نتایج ارزیابی سیاست صنعتی: در نهایت بعد از استخراج نتایج مربوط به مراحل قبلی، نیاز به جمع بندی هست که از روش «پنل خبرگانی» برای این مرحله استفاده می‌شود. تلاش خواهد شد. بنابراین به صورت خلاصه، روش‌های هر مرحله به شرح ذیل است:

جدول ۴. روش تحقیق پژوهش حاضر

ردیف	عنوان مرحله (فاز)	روش / ابزار
۱	شناسایی اهداف و مقاصد سیاست‌گذاران صنعتی	تحلیل مضمون از دو منبع مهم (بررسی مصاحبه‌های مسئولین وقت + انجام مصاحبه‌های تکمیلی)
۲	ارزیابی میزان تحقق اهداف	پیمایش (پرسشنامه) / t-student
۳	شناسایی و ارزیابی پیامدهای جانبی و پیامدهای ناخواسته	مصاحبه‌های عمیق + مشاهده میدانی
۴	تحلیل نهایی	پنل خبرگانی

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### الف) شناسایی اهداف و مقاصد سیاست‌گذاران صنعتی

به منظور «شناسایی اهداف و مقاصد سیاست‌گذاران صنعتی» از دو روش برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است: ابتدا به بررسی اسناد و مدارک مرتبط با زمان تدوین سیاست پرداخته و در مرحله دوم برای تدقیق بیشتر یافته‌ها، از مصاحبه‌های خبرگانی با افراد مطلع و مرتبط بهره گرفته شد که مشخصات آنها به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۵. اسناد و مدارک مرتبط با زمان تدوین سیاست

ردیف	عنوان منبع / مدرک	مؤلف / صاحب اثر	سمت	تحصیلات
۱	کتاب به سوی جهانی شدن در صنعت خودرو	منوچهر منطقی	مدیرعامل وقت ایران خودرو	دکتری
۲	<a href="https://www.irna.ir">https://www.irna.ir</a>	اصغر دانشیان	معاون سابق تامين منابع انسانی شرکت ایران خودرو	-
۳	<a href="http://khabarkhodro.com">http://khabarkhodro.com</a>	محمد بیاتیان	عضو سابق کمیسیون صنایع مجلس شورای اسلامی	-
۴	<a href="https://www.irna.ir">https://www.irna.ir</a>	سیدامید حسینی‌نژاد	مدیر عامل سابق شرکت ایران خودرو مازندران	-
۵	کتاب مرغابی وحشی	پرویز داوودی	معاون اول رئیس جمهور	دکتری
۶	<a href="https://www.irna.ir">https://www.irna.ir</a>	محمد ملکی	مدیر عامل سابق شرکت ایران خودرو کرمانشاه	-
۷	<a href="http://www.tabnakermanshah.ir">http://www.tabnakermanshah.ir</a>	دکتر محمد رشیدی	نماینده مردم کرمانشاه در مجلس شورای اسلامی	دکتری
۸	گزارش تحلیلی شرکت ایران خودرو فارس، حلقه مطالعات صنعت خودرو دانشگاه امام صادق علیه السلام	ابراهیم شجاعت	پژوهشگر	کارشناسی ارشد
۹	کتاب راه سایکو	محمدرضا مودودی	رئیس اسبق سازمان توسعه تجارت	-

مصاحبه شوندگان شامل ۹ نفر از مدیران ارشد صنعت خودرو سازی بوده که اطلاعات کلی آنها به شرح ذیل می‌باشد:

جدول ۶. اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	سمت	مدت مصاحبه
۱	وزیر سابق صنایع و معادن	۲ ساعت
۲	عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت	۲ ساعت
۳	معاون برنامه‌ریزی سازمان صمت فارس	۴۵ دقیقه
۴	عضو هیئت مدیره شرکت ایران خودرو فارس	۱ ساعت

۵	معاون فناوری اطلاعات شرکت ایران خودرو فارس	۲ ساعت
۶	دبیر انجمن خودروسازان	۱ ساعت
۷	مدیرعامل ایران خودرو خراسان	۳ ساعت
۸	رئیس انجمن قطعه سازان همگن خراسان رضوی	۲ ساعت
۹	مدیرعامل شرکت تکلان توس	۲ ساعت

داده‌های فوق با استفاده از روش تحلیل مضمون به منظور استخراج اهداف سیاستگذاران مورد بررسی قرار گرفت که در جدول زیر بخشی از جداول تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و اسناد کتابخانه آمده است.

جدول ۷. نمونه مرحله تحلیل مضمون (کدگذاری و استخراج مفاهیم)

مضمین سازمان دهنده	مضمین پایه	کد های استخراج شده	نقل قول از مصاحبه‌ها بدون دخل و تصرف
ایجاد اشتغال پایدار در استانهای مختلف بالاخص استان‌های مرزی	فشار سیاسی	فشار نماینده‌ها	اینجا چیزهایی است که حالت فشار سیاسی دارد. مثلا برای ونزئلا در آن سر دنیا فشار آوردند که خط بز نیم یا در سنگال خطی زدیم که اصلا برق نداشتیم. خلاصه فشارهای سیاسی وزرا و دولت‌ها فشار می‌آوردند. در شهرستان‌ها با فشار نماینده‌ها می‌روند و خط تولید راه می‌نمایند. وزرا به راحتی نباید زیر بار (فشار نماینده‌ها) می‌رفتند. این سایت‌ها اقتصادی نیست و با دو دودتا چهار (مشخص است). ایران خودرو خراسان به نظر من شرکت موفق است و تولیداتش نقص‌های کمتری داشته است. سایت بن رو هم مثل ایران خودروی خراسان نسبت به بقیه موفق‌تر عمل کرده است.
		فشار وزرا	
	فشار اجتماعی	شعارهای سیاسی، طرف نمایندگان مجلس	شعارهای سیاسی، به خصوص از طرف نمایندگان مجلس باعث ایجاد غیراصولی سایت خودروسازی شده، مشخصا سایت امل ایران خودرو. خوب است روی سایت‌های خارجی هم تحمیل کرد. دلیل ندارد ما در سایت‌هایمان منطقه خودمان را در اولویت قرار دهیم. باید با منطق اقتصادی محل سایت ما تعیین شود. ادعای غیرواقعی و غیر اجرایی بود. رقابت شهرها با هم باعث ایجاد مخرب در جهت دهمی به سرمایه‌گذاری‌ها است. سایت‌های شهرستانی باعث توسعه قطعه سازی در آن مناطق نشد. ایده اینکه قطعه سازی‌ها کنار خط تولید باشد متعلق به شرکت فیات است و به دنبال کاهش هزینه حمل و کاهش انبارداری است ولی در ایران اجرایی نشد. رابطه بین خودروساز و قطعه ساز در ایران بر اساس منطق اقتصادی و همچنین بلندمدت نیست، بلکه رابطه غیراقتصادی (فساد) و کوتاه مدت است و سریع تغییر می‌کند. بین قطعه ساز و خودروساز در ایران اطمینان متقابل وجود ندارد و قطعه‌ساز به همین دلیل برای توسعه کنار سایت‌های شهرستان سرمایه‌گذاری برای تامین قطعه انجام نمی‌دهند. ما باید ابتدا استراتژی‌مان را برای صنعت خودرو مشخص کنیم و بعد هم مشخص کنیم که چه مقدار از چه مواد، قطعات و خطوط تولیدی نیاز داریم که در نهایت مشخص نماییم که هر کدام از قطعات این پازل در کدام نقطه از کشور باید تولید و تهیه گردد.
		رقابت شهرها	

یافته‌های نهایی به دست آمده از مرحله تحلیل مضمون در قالب جدول ذیل نشان داده می‌شود:

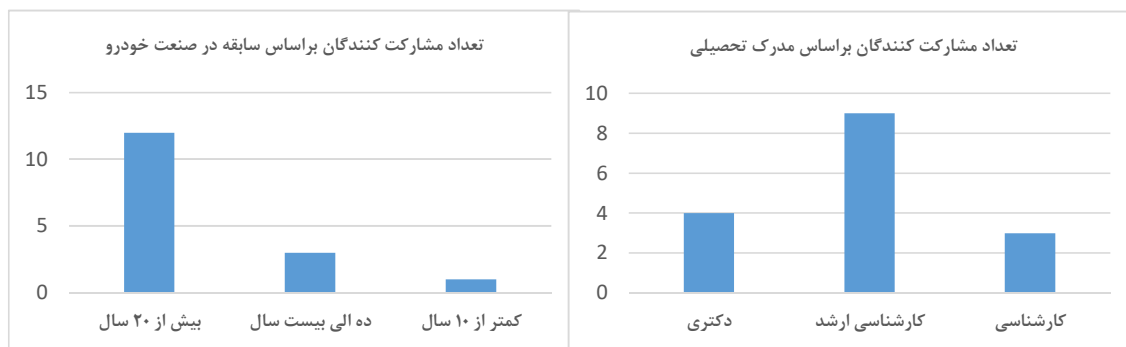
جدول ۸. یافته‌های مرحله تحلیل مضمون (کدگذاری و استخراج مفاهیم)

عنوان سیاست (اهداف مدنظر مسئولین از تمرکز زدایی)
افزایش صادرات به کشورهای همسایه به واسطه احداث سایت‌های تولیدی در استان‌های مرزی (مثلا ایران خودرو خراسان و کرمانشاه و تبریز)
افزایش ظرفیت تولیدی ایران خودرو به واسطه احداث سایت‌های تولیدی جدید در مناطق جدید
رشد قطعه سازی و ایجاد یا تکمیل خوشه‌های صنعتی قطعه سازی به واسطه ایجاد خط تولید در کنار قطعه سازان
حرکت به سمت خصوصی سازی واقعی و مدیریت شده (ایجاد سایت توسط ایران خودرو و انتقال مالکیت آن به سایر شرکت های دولتی و یا خصوصی)
جذب سرمایه گذاران جدید در صنعت خودروسازی کشور
توسعه متوازن مناطق مختلف کشور به لحاظ صنعتی و صنعتی سازی عادلانه استان‌های مختلف
ایجاد اشتغال پایدار در استانهای مختلف بالاخص استان‌های مرزی
زمینه‌سازی برای همکاری با شرکای خارجی جدید در راستای تولید محصولات مشترک

## ب) ارزیابی میزان تحقق اهداف و مقاصد سیاستگذاران صنعتی

برای ارزیابی میزان تحقق اهداف مسئولین دولتی در اتخاذ سیاست «تمرکز زدایی»، اهداف شناسایی شده در مرحله قبل، در قالب پرسشنامه بین خبرگان مرتبط توزیع و نظر ایشان طبق طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (۱ الی ۵) جمع آوری شد. جامعه آماری مدنظر،

مسئولین مرتبط با حوزه خودرو، اساتید مرتبط دانشگاهی و پژوهشگران مرتبط می‌باشد. ولی از آنجایی که تعداد جامعه محدود می‌باشد، به خبرگان در دسترس اکتفا شد. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در مرحله پیمایش به شرح ذیل است:



شکل ۴. اطلاعات جمعیت شناختی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه.

ابتدا باید از روایی (اعتبار) او پرسشنامه اطمینان حاصل می‌شد. مفهوم اعتبار (روایی) نشانگر اینست که پرسشنامه تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. روایی درونی پرسشنامه‌ها به توانایی پرسشنامه در اندازه‌گیری آنچه قصد اندازه‌گیری آن هست، اشاره دارد. اغلب هنگام بحث در مورد روایی پرسشنامه، محققین به روایی محتوایی<sup>۱</sup> یا روایی سازه<sup>۲</sup> اشاره می‌کنند. روایی محتوایی به میزانی اشاره دارد که پرسشنامه، پوشش کافی از سؤالات تحقیقی را فراهم می‌کند (Saunders, Lewis and Thornhill 2019). البته هیچ‌گونه روش آماری برای تعیین ضریب روایی محتوایی وجود ندارد لذا به نظر خبرگان و متخصصان موضوع مراجعه می‌شود (Danaeefard, Alvani and Azar 2009, 246). در این تحقیق نیز پس از طراحی پرسشنامه، نظرات ۱۰ نفر از خبرگان حوزه خودرو سازی مبنای تأیید روایی محتوا قرار گرفت. آزمون پایایی پاسخهای جمع آوری شده با استفاده آلفای کرونباخ در بستر نرم‌افزار SPSS26 انجام شد که نتایج نشانگر آلفای کرونباخ در سطح معادل ۰/۹۵ درصد می‌باشد. از آنجایی که آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه است (Saunders, Lewis and Thornhill 2019) لذا می‌توان نتیجه گرفت که پایایی پرسشنامه پیش‌رو در سطح «عالی» است. شکل ذیل نشانگر خروجی نرم‌افزار SPSS26 می‌باشد.

جدول ۹. نتیجه آزمون پایایی و آلفای کرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.950	16

### کدام یک از گویه‌های شناسایی شده، مبنای اتخاذ تصمیم مسئولین برای تمرکز زدایی بوده است؟

برای پاسخ به سوال اول تحقیق، از آزمون تی-استیودنت استفاده شد. فرض آماری به شرح ذیل بوده است:

→ فرضیه صفر:  $H_0: \mu \leq 1.5$

→ فرضیه مقابل:  $H_1: \mu > 1.5$

1. Validity
2. Content Validity
3. Construct Validity
4. TStudent

جدول ذیل نشانگر تحلیل انجام شده توسط نرم‌افزار SPSS است:

جدول ۱۰. نتیجه اجرای آزمون تی-استیودنت توسط نرم‌افزار SPSS برای شناسایی عوامل دخیل در سیاست اتخاذ شده

One-Sample Test						
	Test Value = 1.5					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q11	1.379	15	.188	.375	-.20	.95
Q12	4.293	15	.001	1.313	.66	1.96
Q13	3.886	15	.001	1.063	.48	1.65
Q14	1.838	15	.086	.625	-.10	1.35
Q15	3.014	15	.009	.813	.24	1.39
Q16	3.101	15	.007	.938	.29	1.58
Q17	3.686	15	.002	1.313	.55	2.07
Q18	1.647	15	.120	.438	-.13	1.00

از آنجایی که پاسخ‌ها براساس طیف لیکرت جمع آوری شده، لذا به منظور اجرای آزمون، مقدار Test Value را ۱٫۵ در سطح اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته‌ایم. این مقدار کمک می‌کند تا آن دسته از گویه‌هایی که در تصمیم سیاست‌گذاران تاثیر کمی هم داشته، لحاظ گردد و صرفاً مواردی که تاثیر «خیلی کم» داشته‌اند، کنار گذاشته شود. طبق جدول فوق، مورد اول (افزایش صادرات به کشورهای همسایه) و هشتم (زمینه‌سازی برای همکاری با شرکای خارجی جدید) رد شده و مابقی موارد تأیید می‌گردد. به عبارت دیگر از منظر خبرگان، از بین هشت عامل شناسایی شده، صرفاً شش عامل در تصمیم سیاست‌گذاران برای تمرکز زدایی در ایران خودرو تاثیر معنی‌دار داشته است که عبارتند از:

۱. افزایش ظرفیت تولیدی ایران خودرو به واسطه احداث سایتهای تولیدی جدید در مناطق جدید
  ۲. رشد قطعه سازی و ایجاد یا تکمیل خوشه‌های صنعتی قطعه سازی به واسطه ایجاد خط تولید در کنار قطعه‌سازان
  ۳. حرکت به سمت خصوصی سازی واقعی و مدیریت شده ( ایجاد سایت توسط ایران خودرو و انتقال مالکیت آن به سایر شرکت های دولتی و یا خصوصی)
  ۴. جذب سرمایه گذاران جدید در صنعت خودروسازی کشور
  ۵. توسعه متوازن مناطق مختلف کشور به لحاظ صنعتی و صنعتی سازی عادلانه استانهای مختلف
  ۶. ایجاد اشتغال پایدار در استانهای مختلف بالاخص استانهای مرزی
- تا این قسمت از پژوهش به این نتیجه رسیدیم که ۶ هدف مبنای تصمیم گیری سیاست‌گذاران برای اتخاذ سیاست «تمرکز زدایی» بوده است. حال سوال بعدی اینست که از بین شش هدف مذکور، کدام یک از اهداف شش گانه محقق شده و کدام یک محقق نشده است. به عبارت دیگر:

برای پاسخ به سوال دوم تحقیق نیز از روش تی-استیودنت استفاده می‌شود. فرض آماری به شرح ذیل بوده است:

→ فرضیه صفر  $H_0: \mu \leq 3$

→ فرضیه مقابل  $H_1: \mu > 3$

جدول ذیل نشانگر تحلیل انجام شده توسط نرم‌افزار SPSS است:

۱. معمولاً مقدار Test value در پژوهشها ۳ در نظر گرفته می‌شود یعنی اگر میانگین پاسخها بالای میانگین باشد مورد تأیید است وگرنه تأیید نمی‌شود. ولی ماهیت این پژوهش اندکی متفاوت است. هدف تحقیق «شناسایی عوامل دخیل در سیاست تمرکز زدایی» است. از آنجایی که کنشگران متفاوتی در اتخاذ این سیاست نقش داشتند لذا همه در خصوص انگیزه اتخاذ این سیاست اتفاق نظر ندارند و در صورت انتخاب عدد سه برای مقدار تست، عملاً همه گزینه‌ها رد خواهد شد. بنابراین پژوهشگر مجبور است تا مقدار تست را کاهش دهد تا هر عاملی که اندک تأثیری در اتخاذ این سیاست داشته شناسایی گردد.

جدول ۱۱. نتیجه اجرای آزمون تی-استیودنت توسط نرم افزار SPSS برای بررسی میزان تحقق اهداف

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q22	-1.192	15	.252	-.375	-1.05	.30
Q23	-2.440	15	.028	-.625	-1.17	-.08
Q24	-8.216	15	.000	-1.500	-1.89	-1.11
Q25	-5.084	15	.000	-1.125	-1.60	-.65
Q26	-3.651	15	.002	-1.000	-1.58	-.42
Q27	-2.183	15	.045	-.562	-1.11	-.01

از آنجایی که این سوال در راستای بررسی تحقق یا عدم تحقق اهداف سیاستگذاران می‌باشد لذا مقدار Test Value را ۳ در نظر می‌گیریم. با لحاظ نکته مذکور در بند قبلی مبنی بر یک دامنه بودن توزیع نمونه آماری، طبق جدول فوق، اهداف ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ تأیید شده ولی هدف ۲ رد شده است. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ هدف شماره ۲ که عبارت است از «افزایش تولید ایران خودرو به واسطه احداث سایت‌های تولیدی جدید در مناطق جدید» محقق نشده و مابقی اهداف، تاحدی تحقق پیدا کرده است.

### ج) تشکیل پنل خبرگان و تحلیل ناکامی‌ها

به منظور واکاوی دلایل ناکامی «سیاست تمرکز زدایی در صنعت خودرو» پنل خبرگانی با حضور ۱۰ نفر از مسئولین، مدیران ارشد و خبرگان حوزه خودروسازی تشکیل شد. در ابتدا روش و نحوه جمع‌آوری اطلاعات و همچنین داده‌های بدست آمده خدمت خبرگان ارائه گردید سپس با طرح پرسش‌های ۱- اهداف سیاستگذاران از تمرکز زدایی در صنعت خودروسازی ایران چه بوده است؟ ۲- از بین اهداف مدنظر سیاستگذاران، کدام خط‌مشی‌ها محقق شده و کدام یک با شکست مواجه شده است؟ ۳- درس‌آموخته‌های ایران از تجربه «تمرکز زدایی در صنعت خودرو» چه بوده و آیا در آینده این سیاست باید ادامه یابد؟ دلایل ناکامی سیاست تمرکز زدایی در صنعت خودرو توسط خبرگان مطرح گردید. اعضای پنل ۱۰ نفر به شرح زیر می‌باشند:

جدول ۱۲. مشخصات اعضای پنل خبرگان

تعداد	عنوان
۲ نفر	خبره دانشگاهی و پژوهشگر حوزه خودرو
۸ نفر	مدیر ارشد صنعت خودروسازی

در این پنل یک نفر از اعضای پژوهش به عنوان مسئول پنل بوده و موضوعات مربوطه را به نوبت طرح نمود. هریک از اعضای پنل فرصت داشتند که نظرات خود را بیان کنند یا نظرات دیگران را نقد نمایند. در نهایت بعد از تبادل نظر، اعضا به وحدت نظر می‌رسیدند که نظر جمعی به دست آمده به عنوان یافته پنل تلقی گردید. در ادامه به مهمترین نکات و یافته‌های پنل اشاره می‌شود:

(۱) بی‌ثباتی در سیاست‌های کلان صنعتی: عدم ثبات سیاستی در لایه وزارت صمت آسیب‌های زیادی به این صنعت زده است. این آسیب‌ها در مورد سیاست تمرکززدایی هم مشهود است. به طوری که با چرخش سیاستی در وزارت صمت و تغییر تصمیم وزیر صمت در زمان تغییر از دکتر طهماسبی (سال ۸۴ الی ۸۶) به مهندس محرابیان (سال ۸۶ الی ۹۰)، سیاست‌های قبلی وزارت در باب تمرکززدایی ناکام و ناتمام ماند. می‌توان ادعا کرد اگر رویه سیاستی زمان دکتر طهماسبی ادامه پیدا می‌کرد، علی‌رغم همه اشکالات احتمالی، سرانجام سیاست تمرکززدایی از وضعیت بهتری برخوردار بود.

- (۲) نگاه سیاسی به صنعت و غفلت از نگاه تخصصی: بخشی از اهداف سیاست‌گذاران جنبه سیاسی داشته است و به جنبه‌های تخصصی و سیاست صنعتی کمتر توجه شده است. مسئولین وقت با ایجاد قطب جدید در تلاش برای پیشبرد این اهداف هم بودند اما به دلیل عدم وجود نگاه کارشناسی در اعمال این سیاست‌ها، این سیاست‌ها سرانجام موفق نباشد.
- (۳) تحمیل نگاه‌های منطقه‌ای از جانب نمایندگان مجلس به سیاست‌گذاران صنعتی: کشمکش منطقه‌ای از جمله مواردی است که در سیاست تمرکززدایی مشهود است. هر یک از سیاستمداران به دنبال توسعه منطقه‌ای خاص بوده است. از طرفی نمایندگان مجلس و مسئولین دولتی استان‌ها به دنبال ارتقای منطقه‌ی خود در جهت بهبود فضای اقتصادی و بهبود وضعیت اشتغال منطقه خویش بوده‌اند. این اتفاق تا حدی قابل پیش‌بینی است، چراکه هر یک از مسئولین استانی و نمایندگان مجلس باید نسبت به مردم محلی پاسخگو باشند و طبیعتاً به دنبال محبوبیت سیاسی خویش هستند. باید به این نکته توجه داشت که صنعت خودرو ایران در دهه هشتاد، یک صنعت پرسود و با گردش مالی بسیار خوب بوده است و از این حیث اصلاً شباهتی به وضعیت اواخر دهه نود خود نداشته است. بنابراین ایجاد کارخانه‌هایی مثل خودروسازی می‌توانست محبوبیت بسیار خوبی برای این مسئولان محلی ایجاد کند.
- (۴) تغییر شرایط صنعت خودروسازی (تبدیل یک صنعت سودآور به صنعت زیان‌ده): علی‌رغم وجود ظرفیت مازاد در سایت تهران، سیاست‌گذاران اصرار به توسعه سایت‌های استانی داشته‌اند. بنابراین اگرچه از مباحثی همچون افزایش ظرفیت تولید می‌توان به عنوان یکی از اهداف تاسیس سایت‌های استانی نام برد، اما نقش دیگر عوامل پررنگ بوده است. در اواسط دهه هشتاد ایران خودرو از سود سالانه بالایی برخوردار بوده است که این مورد سبب سهل‌انگاری در تخصیص منابع و همچنین عدم دقت در ایجاد طرح‌های توسعه‌ای شده است. شرایط به گونه‌ای بوده که سیاست‌گذار پا را فراتر گذاشته و حتی پیشنهاد و برنامه تاسیس سایت‌هایی را در خارج از کشور داده تا برند ملی خودروساز ایرانی در سطح جهانی گسترش پیدا کند. در چنین شرایطی ایجاد چند سایت داخلی برای رسیدن به اهداف مختلف دور از ذهن به نظر نمی‌رسد.
- (۵) نگاه نادرست به مقوله صادرات: بنابر سیاست اعلامی سیاست‌گذاران در خصوص توسعه ظرفیت صادراتی از طریق سایت‌های منطقه‌ای باید به این نکته توجه کرد که آنچه باعث افزایش صادرات می‌شود ایجاد سایت نزدیک به مرزها نیست بلکه افزایش قدرت رقابتی محصولات صادراتی است که به واسطه تامین نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی با بالاترین کیفیت و کمترین قیمت خواهد بود. بسیاری از بازارهای صادراتی خواهان محصولاتی در کلاس‌های نیمه‌شاسی (Crossover Utility Vehicle یا به‌طور مخفف CUV) و شاسی‌بلند (Sport Utility Vehicle یا به‌طور مخفف SUV) می‌باشند، در حالی که بسیاری از محصولات اصلی خودروسازان داخلی در کلاس سدان است. البته خودروسازان داخلی تا حدی متوجه این موضوع شده‌اند و با سرمایه‌گذاری در تولید خودرو ریرا زمینه بهتری را برای صادرات فراهم کردند. هرچند محصول صادراتی در کلاس متناسب با بازار خلاصه نمی‌شود و قیمت تمام شده محصولات هم تاثیر زیادی در استقبال مشتریان خارجی دارد. محصولات داخلی به دلایل مختلفی مثل سیستم حمل و نقل، تیراژ و.. قیمت تمام شده بیشتری دارند. اصلاح این شرایط می‌تواند به توسعه صادرات خودروسازان داخلی کمک کند. در حالی که سایت‌های داخلی و خارجی که از شرایط خوبی برخوردار نیستند بر هزینه‌های سربار خودروسازان افزودند و هزینه تمام شده محصولات را افزایش داده‌اند.
- (۶) توفیق نسبی در سایت خراسان: در این بین باید گفت سایت ایران خودرو خراسان یک تجربه نسبتاً موفق است و مقایسه آن با سایر سایت‌های تولیدی زیرمجموعه ایران خودرو می‌تواند کمک شایانی به فهم دلایل موفقیت این سایت کند. در حال حاضر سایت‌های تولیدی ایران خودرو در فارس، مازندران و کرمانشاه صرفاً در حال تولید خودرو پژو پارس هستند. این در حالی است که شرکت ایران خودرو خراسان علاوه بر محصولات داخلی همچون پژو پارس و آریسان ۲ اقدام به تولید سه محصول از برند چینی هایما نیز کرده است. در زمینه تعیین قیمت محصولات چینی نیز به ایران خودرو خراسان آزادی عمل خوبی داده شده است. این شرایط در موفقیت‌های آینده این شرکت بی‌تاثیر نخواهد بود. هرچند درصد کمی از قطعات از داخل استان



خراسان تامین می‌شود، اما ایران خودرو خراسان برای تکمیل زنجیره در استان خراسان تلاش‌هایی را انجام داده است. به عنوان مثال می‌توان به سایت شرکت مهر کام پارس اشاره کرد که ایران خودرو خراسان کمک زیادی به تاسیس این سایت در خراسان، اعم از مذاکره و چانه‌زنی با مدیران و تسهیل اعطای وام کرده است. اما دیگر سایت‌های تولیدی چنین رویکردی نسبت به قطعه سازی درون استان خود ندارند. این سایت اساساً برای همکاری بهتر با خودروسازان آسیایی و کاهش هزینه در مونتاژ خودروهای آنها بنا شده است. البته این سایت می‌تواند پتانسیل خوبی برای صادرات به کشورهای حوزه آسیای میانه (CIS) داشته باشد. اگر سایر سایت‌های تولیدی مقایسه کنیم در می‌یابیم که در سایر سایت‌های تولیدی چنین دلایل و اهدافی کمتر مدنظر بوده است.

### نتیجه‌گیری

برای تحلیل موفقیت‌ها و ناکامی‌های شرکت‌های تجاری، علاوه بر «راهبردهای و اقدامات خود شرکت‌ها» باید به «چگونگی مداخله دولت‌ها در آن صنعت و شرکت» نیز توجه کرد. این پژوهش در صدد بررسی تاثیر سیاست‌های دولتی بر صنعت خودروسازی بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سیاستگذاران با توجه به سودآور بودن صنعت خودروسازی و روند رو به رشد آن در دهه ۸۰ شمسی، با یک نگاه بلندپروازانه، به صنعت فشار آورده و سرعت نامتعارفی برای احداث خطوط تولیدی در مناطق کشور را به ایران خودرو تحمیل کرده‌اند. در این فرایند نگاه‌های سیاسی و منطقه‌ای که باعث شده تصمیمات غیرکارشناسی برای تعیین تعداد و مکان خطوط تولیدی اتخاذ گردد، البته باید توجه داشت که ایجاد سایت‌های جدید در مناطق مختلف کشور امری منطقی بوده است بخصوص در شرایطی که در زمان اتخاذ سیاست تمرکز زدایی، صنعت خودروسازی از سودآوری و رشد خوبی برخوردار بوده است. اما اضافه شدن ناگهانی شش سایت تولیدی باعث کاهش تیراژ این سایت‌ها و از دست رفتن مزیت «صرفه به مقیاس» و نیز کاهش توجیه اقتصادی احداث قطعه‌سازی در کنار این سایت‌های تولیدی شده است. بنابراین تعریف یک فرایند رشد منطقی برای ایجاد سایت‌های استانی امری مهم و ضروری است. بخشی از ناکامی‌های صنعت خودرو سازی و شکست سیاست تمرکززدایی، به خاطر تحریم‌های ظالمانه بوده که عملاً سرمایه‌گذاری خارجی و مشارکت خودروسازان برتر جهانی با خودروسازهای داخلی را به شدت محدود کرده است. تحلیل اسناد منتشر شده در دانشگاه‌های غربی نشان می‌دهد که علاوه بر تحریم‌های کلی، مجموعه‌ای از تحریم‌های بخشی هم مدنظر بوده که بیشتر در صنایع انرژی، بانکداری، خودروسازی، هوانوردی، گردشگری، فرهنگ و صنایع بهداشتی ایران اعمال شده است (Farzanegan and Batmanghelidj 2024). ساختار صنعت خودرو ایران وابستگی زیادی به همکاری شرکای خارجی داشته و سیاستگذاران با پیش فرض استمرار همکاری، سیاست‌های توسعه‌ای و تمرکز زدایی را تدوین کرده بودند ولی به واسطه اعمال تحریم‌ها در اوایل دهه نود پیش‌فرض آنها و برنامه‌هایشان با مشکل جدی مواجه گردید. از طرفی علاوه بر تحریم‌ها، تضعیف تدریجی صنعت قطعه‌سازی به واسطه تثبیت نرخ ارز و افزایش وابستگی به خارج از کشور در دهه هشتاد هم یکی از عوامل کاهش موفقیت این صنعت است. این اتفاقات باعث شد تا بسیاری از اهداف اصلی تاسیس سایت‌های استانی محقق نشود. طبق منطق شرکت‌داری هر موقع شرایط دشواری برای صنعت و شرکت ایجاد شود، شرکتها برای بهبود مدیریت خود معمولاً از راهبرد کاهش یا تجمیع واحدهای تولیدی استفاده می‌کنند. یعنی واحدهای زیان‌ده خود را تعطیل کرده و تلاش می‌کنند که واحدهایی که احتمال سوددهی دارند را تقویت نمایند. ولی شرکت ایران خودرو به خاطر شرایط سیاسی حاکم بر آن نمی‌تواند واحدهایی که در شرایط کنونی توجیه اقتصادی ندارد را حتی به صورت موقتی تعطیل کند. بنابراین اندک منابع مالی خود را مجبور است به همه سایت‌های تولیدی اختصاص دهد و عملاً هیچ یک سایت‌ها و خطوط تولید فرصتی برای رفع مشکلات خود پیدا نخواهند کرد.

## پیشنهادات سیاستی

توسعه سایت‌های استانی باید به صورت تدریجی و متناسب با شرایط صنعت انجام شود. همچنین هر منطقه‌ای ظرفیت توسعه صنعتی خاص خود را دارد و باید بر اساس آمایش منطقه‌ای این سیاست‌ها اتخاذ گردد. بنابراین هر منطقه لزوماً برای توسعه صنعت خودرو مناسب نیست و اگر در منطقه‌ای سایتی ایجاد شد که اقتصادی نبود، باید هر چه سریعتر آن سایت از چرخه تولید خودرو خارج شود. در این مسیر باید از فشارهای وارد شده از جانب مسئولین استانی کاسته و تصمیم‌گیری را براساس تحلیلهای اقتصادی پیش برد. با توجه به اینکه که اعمال مستقیم سیاست تمرکززدایی بر خودروسازان به منظور اشتغال‌زایی در مناطق مختلف، اگر با منطقی تحلیل اقتصادی- صنعتی هماهنگ نباشد، حتماً منجر به شکست خواهد بود. رشد مناطق کم برخوردار از سیاستهای خوب دولت است لکن برای رسیدن به آن نقطه باید صنایع مختلف (اعم از صنعت خودرو) به صورت منطقی و گام به گام توسعه یابد و مطابق با فرصتهای پیش‌رو اقدام به احداث شعبات و خطوط تولیدی جدید نمود. طبق یافته‌های این پژوهش هم‌اکنون مجموع تولیدات ایران خودرو به اندازه ظرفیت اسمی تولید در سایت تهران رسیده است. از این رو پیشنهاد می‌شود حداقل در کوتاه مدت به واسطه تجمیع منابع (اعم از مالی و غیرمالی) اقدام به افزایش ظرفیت تولید سایت اصلی ایران خودرو نمود ولو اینکه لازم باشد به صورت موقتی تولید در برخی از سایت‌های استانی متوقف شود. به این واسطه برخی از مشکلات مالی ایران خودرو تا حدی حل شده و فرصت برای احیای مجدد خود را خواهد یافت. قسمت قابل توجهی از منابع مالی ایران خودرو در سال‌های اخیر در بخش توسعه سایت‌های استانی صرف شده است. در صورتی که این منابع می‌توانست صرف طراحی و تولید محصولات جدید متناسب با نیاز روز بازار دنیا شود و سبب افزایش صادرات این شرکت بشود. همچنین باید توجه داشت که یافته‌های این پژوهش قابل تعمیم به سایر صنایع (اعم از فولاد، پتروشیمی و...) هم دارد و در فرایند تمرکززدایی صنایع مختلف باید تحلیلهای تخصصی و اقتصادی و نیز توجه به اقتضائات صنعت و نیز لحاظ کردن آمایش سرزمینی مبنای تصمیم‌گیری سیاستگذاران صنعتی برای تمرکززدایی و احداث واحدهای متعدد استانی باشد.

## سپاسگزاری

بدینوسیله از دکتر محمد نوروزی، دکتر امیرحسین کاکائی، مهندس سید محمد بحرینیان، دکتر علیرضا چیت‌سازیان، دکتر علی مشیری و دفتر مطالعات صنعت دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه‌السلام که ما را در انجام این تحقیق و بازدید از سایت‌های خودروسازی و قطعه سازی در استان‌های مختلف یاری کردند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

## References

1. Afsharipour, Ali, Hamid Barghi, و Yusef Ghanbari. 2021. "Identifying Policy-making and Planning Challenges in Rural Areas of Iran by Thematic Analysis Method". *Human Geography Research Quarterly*. ۱۰۸۹-۱۱۰۱: (۳) ۵۳
2. Arjmandi, Rouhale, Mohammad Reza Fathi, Manouchehr Manteghi, و Meisam Shabbazi. ۲۰۲۳. Investigating the components of the fourth industrial revolution in Iran's automobile industry". *Industrial Technology Development (JTD)*. ۸-۹۶: (۵۱) ۲۱
3. Bianchi, Patrizio, and Sandrine Labory. 2006. *International handbook on industrial policy*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
4. Bundi, Pirmin. 2018. "Parliamentarians' strategies for policy evaluations." *Evaluation and Program Planning* 69 (3): 130-138.
5. Cairney, Paul. 2012. *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Palgrave macmillan.
6. Cantwell, John, and Ram Mudambi. 2005. "MNE competence-creating subsidiary mandates." *Strategic management journal* 26 (12): 1109-1128.
7. Chang, Ha-Joon, and Antonio Andreoni. 2020. "Industrial policy in the 21st century." *Development and Change* 51 (2): 324-351.
8. Cherif, Reda, and Fuad Hasanov. 2019. *The return of the policy that shall not be named: Principles of industrial policy*. International Monetary Fund.
9. Danaeefard, Hasan, Seyed Mahdi Alvani, و Adel Azar. 2009. *Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar.
10. Ding, Ling, Ye Ran Michelle, and Jin-xi Wu. 2019. "Platform strategies for innovation ecosystem: Double-case study of Chinese automobile manufactures." *Journal of cleaner production* 209: 1564-1577.
11. Dini Torkamani, Ali, Haojat Haji-Hoisini, Ghasem Ramezanzpour, و Tahere Miremadi. 2020. "Developmental State, Industrial Policy, Technological Development (Evaluation of effective factors on different performance of Auto Industry in Iran, China and Mexico)". *Public Policy*. ۱۱۱-۱۳۲: (۴) ۶
12. Dye, Thomas R. 2013. *Understanding Public Policy*. 14th. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

13. Esmaeili, Ahmad, Soroush Ghazinoori, Mohammad Naqizade, Jahanyar Bamdadsoofi, Manuchehr Manteghi. 2021. "The Pattern of Industrial Development in Iran's Auto Parts Industry: Insights into Understanding the Current Reality." *Improvement Management*. ۱۳۵-۱۴۲. (۱) ۱۵
14. Fartash, Kiarash. 2021. "A Historical Analysis on Iran's Industrial Policy Documents and Proposing Policy Imperatives for the Years Ahead." *Improvement Management*. ۱۲۱-۱۴۴. (۳) ۱۵
15. Fartookzadeh, HamidReza, Siamak Tahmasebi. ۲۰۲۰. "The missing link of industrial policy in Iran's automotive industry: a rethinking of automotive problems." *Improvement Management*. ۱۴۹-۱۶۴. (۳) ۱۴
16. Farzanegan, Mohammad Reza, and Esfandiyar Batmanghelidj. 2024. "Understanding economic sanctions on Iran: A survey." *The Economists' Voice* 20 (2): 197-226.
17. Fazeli, Mohammad. ۲۰۲۳. "Changing the fate of a steel project with President Ahmadinejad's decision"
18. Fischer, Frank, Gerald J. Miller, and Mara S. Sidney. 2007. *Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods*. Taylor & Francis Group.
19. Ghanbari, Amin, Tayebbeh Abbasi, Mojtaba Amiri. 2020. "The policy Evaluation; the Laws of Student Admission in Iran in Terms of Justice." *Public Policy*. ۹۵-۱۱۴. (۲) ۶
20. Giaoutzi, Maria, and eds Bartolomeo Sapio. 2012. *Recent developments in foresight methodologies*. Springer New York Heidelberg Dordrecht London.
21. Givarian, Hasan, Mohammad Reza Rabiei. ۲۰۱۵. *Advanced government policymaking process*. Tehran: Ketab Mehraban.
22. Hatch, Mary Jo. 2018. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford university press.
23. Hill, Michael, Peter Hupe. ۲۰۱۷. *Implementing Public Policy*. Tehran: Azin Mehr. یا ترجمه جواد معدنی و نیما خدایی.
24. Howlett, Michael, M. Ramesh, Anthony Perl. ۲۰۱۶. *Studying Public Policy*. Tehran: Ketab Mehraban. یا ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن.
25. Khanifar, Hossain, Nahid Moslemi. ۲۰۱۷. *Principles and basics of qualitative research methods*. Tehran: Negah E Daneh Publication.
26. Khorasan Ikco. 2024. *Intriduction*. <https://ikkco.info/%D9%A8%D8%B1%D9%A1%DB%AC-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%DA%AA/>
27. Ma, Ye, Tianyu Shi, Wei Zhang, Yu Hao, Junbing Huang, and Yinan Lin. 2019. "Comprehensive policy evaluation of NEV development in China, Japan, the United States, and Germany based on the AHP-EW model." *Journal of cleaner production* 214: 389-402.
28. Maadi Roudsary, Mohammad Hassan, Seyed Habibollah Tabatabaieian, Reza Radfar. 2023. "Pathology of the Automobile Industry of the Country Using the Grounded Theory Strategy and provide solutions to get it out of the current situation." *Investment knowledge*. ۲۵۳-۲۶۶. (۱) ۱۲
29. MacCarthy, Bart, and Dmitry Ivanov. 2022. *The digital supply chain*. Elsevier.
30. Manteghi, Manuchehr. 2011. *Towards globalization in the automotive industry*. Tehran: Ettela'at.
31. Minaee, Mohammadreza, Shaban Elahi, Mehdi Majidpour, and Manoochehr Manteghi. 2021. "Lessons learned from an unsuccessful "catching-up" in the automobile industry of Iran." *Technology in Society* 66: 101595.
32. Modoudi, MohammadReza. 1384. *SAPCO Path*. Tehran: Maks.
33. Mohammadi, Mahdi, Bahman Hajipour, Mohammad Reza Hamidzadeh. 2019. "Identifying and Explaining a Model of Coepetition: A Case Study of SAIPA Group." *Business Administration researches*. ۳۵۳-۳۷۷. (۱۰) ۲۰
34. Montazeri Shoorekchali, Jalal, Mehdi Zahedi Gharavi. 2020. "Regulatory and Concentration in Iranian Automotive Industry." *Indusrtial Economics Researches*. ۸۷-۱۰۳. (۱۰) ۳
35. Nadiri, Mohammad, Alinaghi Amiri, Barzin Jafartash Amiri. 2019. "An analysis of supportive policies: The case of Iran automotive industry." *Public Policy*. ۲۱۱-۲۴۰. (۴) ۵
36. Neuman, William Lawrence. 2010. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative approaches*. یا ترجمه حسن دانایی‌فرد و سیدحسین کاظمی. Tehran: Mehraban Publishing Institute.
37. Peters, Guy, and Philippe Zittoun. 2016. *Contemporary Approaches to Public Policy: Theories, Controversies and Perspectives*. Palgrave Macmillan.
38. Porter, Michael E. 1991. "Competitive advantage of nations." *Harvard business review* 68 (2): 73-93.
39. Powell, Skylar, and Eunah Lim. 2018. "Motive meets experience: Cultural distance, motive, related experience, and foreign subsidiary ownership structure." *Journal of Business Research* 92: 81-92.
40. Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2016. *Management*. 13th edition. Pearson Education.
41. Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. 2019. *Research methods for business students*. Eighth edition. Essex: Prentice Hall: Financial Times.
42. Sharifzadeh, HamidReza, Noraei Noraei. 2015. "Investigating the developments of industry and industrial development in Iran in order to diagnose the industrial development of Iran." *Economic history research of Iran*. ۳۷-۶۰. (۱) ۴
43. Taghi Molaei, Mohammad, Ebrahim Shojaat. 2022. *Analytical report of Fars Icko Company. Company status review report*, Tehran: Automotive Industry Studies Core of Imam Sadeq University (AS).
44. Taghizadeh, Reza, Nima Shivandi, Amir Hushang Heydari, Manoochehr Manteghi, Saeed Zarandi. 2022. "From the continuation of Samand National to the Iranian Tesla: scenarios of the development of the automobile industry in Iran." *Innovation management*. ۸۸-۱۱۷. (۴) ۱۱
45. Tahmasebi, Alireza, مصاحبه توسط Ebrahim Shojaat, Seyd Abulfazl Mortazavi, Mohammad Taghi Molaei. 2022. "Investigating the decentralization policy in Iran's automobile industry in the ۹th and ۱۰th governments" ۱۷ October.
46. 2024. *treasury.gov*. <https://home.treasury.gov/data/troubled-assets-relief-program/automotive-programs/overview>.
47. United Nations Conference on Trade and Developmen. 2021. *Technology and Innovation Report 2021: Catching technological waves*. United Nations Conference on Trade and Developmen.
48. Vice President of Infrastructure Research and Production Affairs, Majlis Research Center. 2015. *Pathology of the country's automobile industry and providing solutions to overcome the existing challenges in line with the general policies of the resistance economy*. Tehran: Islamic Council Research Center.
49. Warwick, Ken. 2013. "Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends." *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 2, OECD Publishing. (2).
50. Warwick, Ken, and Alistair Nolan. 2014. "Evaluation of Industrial Policy: Methodological Issues and Policy Lessons." *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 16, OECD Publishing.