

## تحلیلی بر چالش‌های جهانی‌شدن در سازمان‌های دولتی ایران

(مطالعه‌ی موردی: چهار وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری، فرهنگ و ارشاد اسلامی،

صنعت - معدن و تجارت و ورزش و جوانان)

سید علی اکبر احمدی، محسن جعفری

### چکیده

باتوجه به اهمیت پدیده جهانی‌شدن، در این تحقیق بر آن بودیم که به تحلیل چالش‌های سازمان‌های دولتی کشورمان در مواجهه با جهانی‌شدن بپردازیم. در این راستا نیز چهار وزارتخانه را به صورت تصادفی به عنوان نمونه مورد مطالعه این تحقیق بررسی کردیم. هدف اصلی این تحقیق این است که با شناسایی و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی سازمان‌های دولتی کشورمان، با استفاده از نظرات مدیران و محققان حوزه‌ی مدیریت دولتی، این سازمان‌ها بتوانند با دسترسی به اهمیت چالش‌هایی که پیش رو دارند و راهکارهای مقابله با آنها چشم‌انداز روشن‌تری در تصمیم‌گیری‌های خود به دست آورند. به منظور انجام این تحقیق ابتدا مروری داشتیم بر ادبیات تحقیق جهانی‌شدن و در ادامه نیز با انجام تعدادی مصاحبه با خبرگان، محققان و اساتید دانشگاه چالش‌های موجود را ادغام، حذف یا اضافه نمودیم و در نهایت به ترکیب نهایی چالش‌ها رسیدیم. در ادامه نیز با توزیع پرسش‌نامه بین مدیران و کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه و سنجش میزان اهمیت هر چالش‌ها کار را ادامه دادیم. سپس چالش‌ها را با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی دسته‌بندی نمودیم و با استفاده از روش تاپسیس فازی آن‌ها را رتبه‌بندی نمودیم. در نهایت نیز تعداد راهکارهایی برای مقابله با مهم‌ترین چالش‌ها به صورت کلی برای چهار بعد از ابعاد هشتگانه ارائه نمودیم و با استفاده از نظرات خبرگان میزان عملی بودن این راهکارها را به صورت فازی سنجیدیم و راهکارهای مناسب و متناسب با شرایط فرهنگی موجود کشورمان را برای استفاده متخصصان و مدیران، سیاست‌گذاران و محققان این حوزه معرفی کردیم.

**واژه‌های کلیدی:** چالش‌ها، جهانی‌شدن، وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری، وزارتخانه

فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت، وزارتخانه ورزش و جوانان

## مقدمه

جای بسی تأسف است که بسیاری از افراد در زمینه‌ی برخی از پدیده‌های عصر حاضر از قبیل جهانی‌شدن به نزاع با یکدیگر افتاده‌اند، بدون این که شناختی ولو نسبی از این پدیده‌های نوظهور داشته باشند. جهانی‌شدن نه چنان که طرفداران پر و پا قرص آن مطرح می‌کنند، نوشداروی همه‌ی دردهای قرن حاضر است و نه چنان که برخی باور دارند، توطئه و فاجعه نظام‌های مبتنی بر دموکراسی. آن‌ها غافل از آن‌اند که جهانی‌شدن حتی بدون اظهارنظر آنان نیز، به‌عنوان واقعیتهای انکارناپذیر وجود و حضور دارد. آری جهانی‌شدن با ماست، چه باور کنیم، چه نکنیم، چه بپذیریم و چه نپذیریم و چه بپسندیم یا نپسندیم و تنها با شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای آن می‌توان، از فرصت‌هایش استفاده کرده و تا حد ممکن تهدیدهایش را خنثی نمود. نقطه‌ی آغازین این راه شناخت جهانی‌شدن است. شناخت بی‌غرض آن به شکل یک پدیده‌ی نوظهور. باید بدانیم که برچسب‌هایی که پیش از شناخت جهانی‌شدن بدان می‌زنیم، تغییری در تحقق آن به وجود نمی‌آورد و تنها ما را ناتوان‌تر می‌سازد، چرا که بدون شناختش توان مواجهه با آن را نیز از دست داده‌ایم. این تحقیق کوششی است در این راه، تا با شناختی نسبی از جهانی‌شدن، به تحولاتی که در عرصه‌ی سازمان‌های دولتی کشورمان پدید می‌آورد، بپردازیم تا خود را در مواجهه با تحولات آن، توانا‌تر سازیم.

اما از طرف دیگر باید در نظر داشت که جهانی‌شدن فقط یک پدیده بیرونی نیست که برای سازمان‌ها رخ دهد، بلکه شرایط ایجاد شده ناشی از

جهانی‌شدن در سازمان‌های مختلف و ضرورت خلق الگوهای فرافرهنگی و فراملی از یک سو و امواج ناشی از صلابت و پایداری فرهنگ‌های بومی از سویی دیگر، چالش‌های فراوانی را برای سازمان‌ها به وجود خواهند آورد. امروزه سازمان‌های دولتی ایران به صورتی بسیار قابل توجه در معرض پدیده‌ی جهانی‌شدن قرار گرفته‌اند و بیشتر آن‌ها بدون اینکه بدانند و متوجه باشند در حال دست و پنجه نرم کردن با این پدیده هستند، این تحقیق نیز با رویکردی کاملاً علمی و نظام‌مند در جهت شناسایی چالش‌های حاصل از جهانی‌شدن برای سازمان‌های دولتی ایران در حوزه‌ای محدود و روی چهار وزارتخانه منتخب تلاش می‌نماید.

## ادبیات تحقیق

جهانی‌شدن هم جای امیدواری و هم جای نگرانی است. بررسی تغییرات اقتصادی صد سال گذشته مزایای پرتأثیر و متعدد جهانی‌شدن از جمله افزایش امکان انسجام اقتصاد جهانی، جریان عوامل تجارت و نیز قدرت ایده‌ها و اطلاعات در شبیه‌سازی روند اقتصادی و سیاسی را نشان می‌دهد. کشورهایی که بیش از همه، پذیرای جهانی‌سازی بوده‌اند، از سایر کشورها پیشرفت بیشتری کرده‌اند (Craft, 2000).

جهانی‌شدن را این گونه نیز تعریف کرده‌اند: فرآیند افزایش دادن به هم پیوستگی متقابل فرهنگی و اجتماعی، وابستگی متقابل سیاسی و نیز انسجام اقتصادی، مالی و بازاری (Eden et al., ۲۰۰۱; Molle, ۲۰۰۲).

جهانی‌شدن، تجارت جهانی و بازارهای سرمایه را آزاد کرده است و بدین ترتیب، عرصه‌ایی نو و رقابتی و چالش‌برانگیز برای همه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط پدید آمده است (Nolan & Zhang, 2003). به سبب

سرمایه‌ی مالی، ایجاد شده است (Deardorff & Stern, 2002; Hansen, 2002). تقاضاهای مصرف‌کنندگان در سراسر دنیا همسان شده است (Fram & Ajami, 1994; Levitt, 1983). بر اثر پیشرفت‌های حاصل در حمل و نقل و ارتباطات، آزدسازی تجارت و سرمایه‌گذاری، پیوسته افزایش می‌یابد و این امر، به افزایش حجم معاملات تجاری بین‌المللی انجامیده است (Deardorff et al., 2002; Fawcett, Calantone, & Smith, 1997; Fawcett & Closs, 1993). روندهای فوق دو تأثیر اساسی جهانی‌شدن را به همراه داشته است که عبارت‌اند از ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها در بازار جهانی (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998; Molle, 2002; Sanchez, 1997). جهانی‌شدن، از نظر ایجاد انسجام در اقتصاد بین‌المللی، به سبب حذف تدریجی مرزها میسر شده است و همین امر، مشخصه‌ی اصلی جهانی‌شدن است (Porter & Steger, 1998). جدول مربوط به چالش‌های استخراج شده در این تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد:

ردیف	عنوان چالش	مرجع انتخاب چالش
1	جذب سرمایه‌ی بین‌المللی و سرمایه‌ی شرکت‌های چندملیتی	Korhonen, 1999-Harvey et al., 2002- Kotler, 2003- Knight, 2000
2	هدفمندی هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های دولتی و غیردولتی در بخش عمومی	گل محمدی، 1386
3	توجه مدیران به اقتصاد سیاسی بین‌الملل (ارتباط بین اقتصاد و سیاست)	از مصاحبه به دست آمده است.
4	پیچیدگی قوانین حقوقی و مالی بین‌المللی	از مصاحبه به دست آمده است.
5	توسعه‌ی زیرساخت‌های حمل و نقل کالا	Deardorff et al., 2002-Graham, 1999-Knight, 2000
6	آشنایی مدیران با زمینه‌های ایدئولوژیک فرآیند	شیرودی، 1386

ردیف	عنوان چالش	مرجع انتخاب چالش
8	گسترش نفوذ شرکت‌های چندملیتی در ارائه خدمات عمومی	گل محمدی، 1386
9	کاهش نقش و اقتدار دولت	دادگران، 1385
10	ضرورت نوآوری مداوم	Acs, 1999
11	سرمایه گذاری بیشتر روی تحقیقات	World Bank 1999- Markusen & Venables, 1999- Peterson et al., 2002-DeMeyer, 1992- Bridges et al., 1991
12	بهره‌گیری از سازمان‌های غیردولتی (NGO) برای فعالیت در سایر کشورها	گل محمدی، 1386- دادگران، 1385
13	تغییرات قوانین کار به منظور تطبیق با مقررات جهانی و جابه‌جایی نیروی کار	UNCTAD, 1999
14	قوانین بهداشتی و سلامتی و استانداردهای حداقلی	از مصاحبه بدست آمد.
15	ایجاد بستر قانونی مناسب برای یکپارچه‌سازی اقتصاد محلی با اقتصاد جهانی	UNCTAD, 1999-Keohane & Nye, 2000-Eden et al., 2001 -Hafsi, 2002 UNCTAD, 2001
16	گسترش سازمان‌های غیردولتی فراملی	دادگران، 1385
17	قوانین و نظام مقابله با فساد اداری	Freund & Djankov, 2000 Eden et al., 2001 – Hafsi , 2002
18	تأثیر رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی مجازی بر فعالیت سازمان‌ها	جاسبی، 1381
19	مشکل شدن مدیریت سرمایه‌های اجتماعی	دادگران، 1385- سلام زاده، 1389
20	تسریع در فرآیند خصوصی سازی	Eden et al., 2001- Hafsi, 2002
21	توسعه و فراگیر شدن تجارت الکترونیک	Hamil, 1997- Kotler, 2003 ayres, 1999- Ng & Yeats, 1999- Anderson, 2000
22	لزوم مشارکت در سازمان‌های بین‌المللی	جاسبی، 1381
23	مدیریت پدیده‌ی فرار مغزها (در سازمان‌های دولتی)	در مصاحبه‌ها مورد تأکید قرار گرفت.
24	ایجاد بستر مناسب برای بهره‌گیری از فناوری اطلاعات	Ayres, 1999- Keohane & Nye, 2000- Lituchy and Rail, 2000- Tagliavini, Ravarini, & Antonelli, 2001

مرجع انتخاب چالش	عنوان چالش	ردیف
Keohane & Nye,2000- Murray,1993	لزوم رعایت استانداردهای جهانی	26
Dicken,2003 - Feenstra,1998 Mittelman,2000- Keohane & Nye,2000- Peterson, Welch, & Liesch, 2002	دسترسی همگانی به منابع تکنولوژیک (شامل منابع مالی و انسانی)	27
Dicken,2003- Feenstra,1998 Mittelman,2000- Peterson, Welch, & Liesch, 2002- Keohane & Nye,2000- Harvey & Novicevic, 2002	دسترسی به کانال‌های مناسب برای انتقال فناوری	28
Dicken,2003 - Feenstra,1998 Mittelman,2000 – Keohane & Nye ,2000- Harvey & Novicevic, 2002	لزوم ایجاد زیرساخت‌های کسب و خلق فناوری	29
از مصاحبه به دست آمده است.	به دست آوردن سازوکاری برای مقابله با تأثیرگذاری بحران‌های یک کشور روی دیگر کشورها	30
UNCTAD, 1999	حفظ ثبات سیاسی کشور	31
گل محمدی، 1386- جاسبی، 1381	عضویت ایران در سازمان‌های تأثیرگذار بر روابط بین‌الملل و کنوانسیون‌های جهانی	32
از مصاحبه به دست آمده است.	ایجاد راهکارهایی برای مقابله با محدودیت‌ها و تحریم‌های بین‌المللی	33
Raymond,2003	لزوم حرکت از ساختارهای مکانیکی به سوی ساختارهای ارگانیکی (برای حفظ پویایی سازمانی)	34
UNCTAD, 1999 از مصاحبه هم به دست آمد	ایجاد سازوکارهای مناسب برای مقابله با تغییرات سریع در محیط فعالیت سازمان‌ها	35
Raymond,2003- Karagozoglu & Lindell,1998	لزوم اتخاذ رویکردی بلندمدت با توجه به برنامه‌ریزی راهبردی	36
Raymond,2003 – Karagozoglu & Lindell,1998	استفاده از نظام‌های مدیریتی به منظور بالا بردن بهره‌وری و حذف موانع بهبود	37
جاسبی، 1381- شیروودی 1386	دانش کافی مدیران درباره‌ی فرهنگ‌های مختلف	38
Karagozoglu & Lindell 1998	ایجاد سامانه‌هایی به منظور توسعه‌ی یادگیری	39

ردیف	عنوان چالش	مرجع انتخاب چالش
41	دانش مدیران در زمینه هدایت ائتلافات بین المللی پایدار	گل محمدی، 1386- جاسبی، 1381
42	توجه به ملاحظات زیست محیطی	moisi,1998 شیرودی، 1386
43	تأکید بر منشور اخلاق جهانی و بین المللی کردن ارزش های مشترک	World Bank,1999 - Rowden,2001 moisi,1998
44	توسعه ی فرهنگ مشتری مداری	World Bank,1999- Fram & Ajami, 1994 -Mohrman,1999
45	تلاش شرکت ها برای ارتقای مقبولیت و مسئولیت اجتماعی (گسترش الزامات استانداردهای بین المللی مقبولیت و مسئولیت اجتماعی، SA۸۰۰۰)	از مصاحبه به دست آمده است.
46	لزوم بازبینی ساختارهای سازمانی اداره ی امور عمومی	جاسبی، 1381
47	کاهش آزادی عمل در گزینش سیاست های اقتصادی	از مصاحبه به دست آمده است.
48	برقراری ارتباطات و جلسات و نشست های تخصصی با متخصصان جهانی	از مصاحبه به دست آمد.
49	لزوم توانمندسازی کارکنان (آموزش مستمر و ...)	Murray,1993 -Williamson,1998
50	اهمیت دادن به حفاظت از مالکیت معنوی و ثبت پتنت ها	از مصاحبه به دست آمده است.
51	همانگی با استانداردهای نیروی کار جهانی (مطابق استانداردهای ILO)	Williamson,1998- Keohane & Nye,2000- Murray,1993
52	تغییرات سریع فرهنگی در افراد جامعه (کارکنان سازمان ها)	جاسبی، 1381- افروغ، 1387
53	چالش رو به فزونی بین گفتمان های مختلف دینی	حجازی، 1382- سیدباقری، 1382
54	کاهش نقش ملت - دولت (رویکرد عدالت خواهانه)	گل محمدی، 1386- جاسبی، 1381-
55	افزایش شکاف های طبقاتی در درون جوامع	گل محمدی، 1386
56	ضرورت افزایش بازبودن (Openness) تجاری و مالی	افروغ، 1387 از مصاحبه نیز به دست آمده است

می‌آید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، آمیزه‌ای از روش‌های تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. از روش کتابخانه‌ای، عمدتاً به منظور مطالعه‌ی ادبیات موضوع و بررسی سابقه‌ی تحقیق و آشنایی با چالش‌های جهانی‌شدن در سازمان‌های مختلف داخل و خارج از ایران استفاده شده است، در ادامه به منظور شناسایی چالش‌های مربوط به جهانی‌شدن در محیط داخلی کشورمان و شرایط کنونی آن و شناسایی درجه‌ی انطباق چالش‌های شناسایی‌شده تا این مرحله با حقیقت موجود در سازمان‌های کشورمان 12 جلسه با مدیران و محققان حوزه‌ی مدیریت دولتی برگزار نمودیم و با توجه به حیطه‌ی کاری هر یک از آن‌ها تعدادی از مهم‌ترین چالش‌های احتمالی جهانی‌شدن در حوزه‌های مختلف با ترکیب یا حذف تعدادی از چالش‌ها و در بعضی موارد با اضافه‌شدن چالش‌های جدیدتر شناسایی شدند. در روش میدانی نیز از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی در وزارتخانه‌های منتخب، خواسته شد تا با پاسخگویی به پرسش‌نامه نظر خود را اعلام دارند و مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جهانی‌شدن برای سازمان خود را معرفی نمایند و در نهایت با استفاده از تکنیک آماری تحلیل عاملی چالش‌های مورد نظر را دسته‌بندی نمودیم و با استفاده از تاپسیس فازی میزان اهمیت این چالش‌ها و هر یک از ابعاد به دست آمده را با این تکنیک مشخص نموده و رتبه بندی نمودیم.

جامعه‌ی آماری ما برای کسب نظرات، مدیران فعال در سازمان‌های دولتی می‌باشند و نمونه‌گیری از آن‌ها به روش تصادفی و ترکیب آن با روش نمونه‌گیری گلوله‌ی برفی می‌باشد. در این تحقیق برآنیم تا مطالعه‌مان را روی 4 وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت، علوم، تحقیقات و فناوری، فرهنگ و ارشاد اسلامی و ورزش و جوانان انجام داده که به صورت تصادفی خوشه‌ای از بین وزارتخانه‌های مختلف انتخاب شده‌اند، متمرکز نماییم و با اخذ نظرات مدیران

حجم نمونه برای جامعه‌ی آماری نامحدود به دست آورده‌ایم. در بخش کیفی نیز از نظرات محققان حوزه‌ی مدیریت دولتی استفاده نموده‌ایم. در این تحقیق با در نظر گرفتن فرمول حجم نمونه برای جامعه‌ی نامحدود با قرار دادن  $p=q=0.5$  و مقدار خطای  $0/05$  و  $Z=1.96$  حجم نمونه‌ی لازم برابر با 384 مورد گردید.

بعد از توزیع پرسش‌نامه‌ها در وزارتخانه‌های مورد مطالعه تعداد نمونه‌ی جمع‌آوری شده در هر وزارتخانه به شرح زیر به دست آمد: وزارتخانه‌ی صنعت، معدن و تجارت، 108 نمونه؛ وزارتخانه‌ی علوم، تحقیقات و فناوری، 114 نمونه؛ وزارتخانه‌ی فرهنگ و ارشاد اسلامی، 99 نمونه؛ وزارتخانه‌ی ورزش و جوانان، 99 نمونه.

شایان ذکر است که با توجه به تمرکز این تحقیق بر خبرگان مشغول به کار در سازمان‌های دولتی ایران بود، نمونه از میان مدیران ارشد، میانی و عملیاتی وزارتخانه‌های مورد مطالعه انتخاب شدند و در موارد خاص نیز از مدیران خواسته شد که پرسش‌نامه را در اختیار کارشناسان ارشد، خبره و باسابقه خود نیز قرار دهند تا نظرات آن‌ها نیز کسب گردد. با توجه به احتمال عدم بازگشت برخی از پرسش‌نامه‌ها ما حدود 440 پرسش‌نامه توزیع نمودیم که حدود 56 مورد بیشتر از حد مورد نیاز ما بود تا بدین ترتیب بتوانیم به نمونه مورد نیاز دست پیدا کنیم. اما خوشبختانه در نهایت 420 نمونه جمع‌آوری گردید که بیشتر از حجم نمونه 384 مورد می‌باشد و در نتیجه با در نظر گرفتن اینکه کفایت نمونه یکی از معیارهای قابلیت تعمیم نتایج می‌باشد، می‌توان با اطمینان روی تحلیل داده‌ها و تعمیم آن‌ها به جامعه‌ی آماری تحقیق اقدام نمود.

ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی شروع به دسته‌بندی چالش‌ها نمودیم

KMO را نیز محاسبه نمودیم تا کفایت داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأیید گردد.

در این تحلیل میزان KMO برابر با 0/895 گردیده است که نشان‌دهنده‌ی کفایت داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد. آزمون بارلت نیز با هدف بررسی همبستگی مناسب و کافی بین داده‌ها انجام گرفت که با توجه به مقدار کای دو برابر با 2783/225 کفایت داده‌ها جهت انجام تحلیل عاملی و عامل‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

ابعاد به دست آمده از تحلیل عاملی فوق نیز به شرح زیر بودند:

چالش‌های حوزه‌ی تجارت و کسب و کار، چالش‌های مربوط به نظام‌ها و زیرساخت‌ها، چالش‌های مربوط به حوزه‌ی تحقیق و توسعه، چالش‌های مربوط به حوزه‌ی دولت، چالش‌های مدیریتی و سازمانی، چالش‌های فرهنگی، چالش‌های قانونی و چالش‌های مربوط به منابع انسانی. در ادامه چالش‌های قرار گرفته در هر بعد را با استفاده از تاپسیس فازی رتبه‌بندی نمودیم که خلاصه این تحلیل‌ها را در هر بعد در ادامه مشاهده خواهید نمود.

رتبه‌ی چالش‌های بعد مدیریتی و سازمانی در وزارتخانه‌های مورد بررسی

		وزارتخانه وزارتخانه وزارتخانه	وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	گسترش نفوذ شرکت‌های چند ملیتی در ارائه‌ی خدمات عمومی	1	1	1	1
2	گسترش سازمان‌های غیردولتی فراملی	4	2	3	2
3	لزوم حرکت از ساختارهای مکانیکی بسوی ساختارهای ارگانیکی (برای حفظ پویایی سازمانی)	2	3	2	3
	لزوم اتخاذ رویکردی بلندمدت با توجه به				

6	تأثیر رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی مجازی بر فعالیت سازمان‌ها	8	6	7	6
7	لزوم بازبینی ساختارهای سازمانی اداره امور عمومی	7	8	8	7
8	استفاده از نظام‌های مدیریتی بمنظور بالا بردن بهره‌وری و حذف موانع بهبود	5	7	5	8

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه‌ی مورد مطالعه در بعد مدیریتی و سازمانی عبارتند از: گسترش نفوذ شرکت‌های چندملیتی در ارائه‌ی خدمات عمومی، لزوم حرکت از ساختارهای مکانیکی به سوی ساختارهای ارگانیکی (برای حفظ پویایی سازمانی)، گسترش سازمان‌های غیردولتی فراملی و لزوم اتخاذ رویکردی بلندمدت با توجه به برنامه‌ریزی راهبردی. مشاهده می‌گردد که در بعد مدیریتی و سازمانی حرکت در مسیر فراملی و چندملیتی‌شدن مورد تأکید قرار می‌گرفته است و در این راستا ضروری است که سازمان‌ها علاوه بر داشتن رویکردی بلندمدت با توجه به برنامه‌ی راهبردی خود باید ساختارهای خود را نیز پویاتر نمایند تا بتوانند تعاملات خود را بهتر مدیریت کنند.

رتبه‌ی چالش‌های بعد مدیریت منابع انسانی در وزارتخانه‌های مورد بررسی

		وزارتخانه وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه وزارتخانه ورزش و جوانان
1	مشکل‌شدن مدیریت سرمایه‌های اجتماعی	1	1	1
2	اهمیت دادن به حفاظت از مالکیت معنوی و ثبت پتنت‌ها	2	2	4
3	برقراری ارتباطات و جلسات و نشست‌های تخصصی با متخصصان جهانی	6	4	6

6	لزوم توانمندسازی کارکنان (آموزش مستمر و ...)	5	6	5	6
---	--	---	---	---	---

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد مدیریت منابع انسانی عبارتند از: مشکل شدن مدیریت سرمایه‌های اجتماعی، اهمیت دادن به حفاظت از مالکیت معنوی و ثبت پتنت‌ها، مدیریت پدیده‌ی فرار مغزها (در سازمان‌های دولتی) و دانش مدیران در زمینه‌ی هدایت ائتلافات بین‌المللی پایدار. مشاهده می‌گردد که در بعد مدیریت منابع انسانی، مهم‌ترین چالش‌ها در دو زمینه‌ی متفاوت ولی مرتبط قرار دارند، یکی مدیریت سرمایه‌های اجتماعی و مدیریت پدیده‌ی فرار مغزها که به مدیریت افراد در سازمان‌ها مرتبط می‌شود و دیگری در زمینه‌ی مدیریت دانش مربوط به منابع انسانی شامل مالکیت معنوی و همینطور دانش فردی مدیران در زمینه‌ی ارتباطات بین‌المللی و این دو دسته به صورت مکمل در کنار هم قرار می‌گیرند و باعث مدیریت بهتر منابع انسانی در مقابله با جهانی شدن می‌گردند.

رتبه‌ی چالش‌های بعد دولت در وزارتخانه‌های مورد بررسی

		وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	ایجاد راهکارهایی برای مقابله با محدودیت‌ها و تحریم‌های بین‌المللی	1	1	1
2	ضرورت هدف‌گذاری‌های مناسب در موضوعات مشترک با دیگر کشورها	4	3	4
3	حفظ ثبات سیاسی کشور	2	2	3
4	عضویت ایران در سازمان‌های تأثیرگذار بر روابط بین‌الملل و کنوانسیون‌های جهانی	6	6	5

6	کاهش نقش و اقتدار دولت	5	5	6	6
7	لزوم مشارکت در سازمان‌های بین‌المللی	8	8	8	7
8	به دست آوردن سازوکاری برای مقابله با تأثیرگذاری بحران‌های یک کشور روی دیگر کشورها	7	7	7	8

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد دولت عبارتند از: ایجاد راهکارهایی برای مقابله با محدودیت‌ها و تحریم‌های بین‌المللی، حفظ ثبات سیاسی کشور، ضرورت هدف‌گذاری‌های مناسب در موضوعات مشترک با دیگر کشورها و کاهش نقش ملت- دولت (زویکرد عدالت خواهانه). همانطور که می‌بینیم مهم‌ترین چالش‌های مربوط به بعد دولت به مدیریت داخلی دولت بر می‌گردند و بر مدیریت روش فعالیت و ارائه‌ی خدمت توسط دولت و در نتیجه مدیریت داخلی و ایجاد ثبات داخلی تأکید دارند و این ارزیابی نیز طبیعی به نظر می‌رسد زیرا در گام بعد از مدیریت داخلی هست که دولت‌ها باید وارد فاز تعاملات دولتی بین‌المللی گردند و بدون ثبات داخلی تعاملات بین‌المللی نیز دچار مشکل خواهند شد.

رتبه چالش‌های بعد سرمایه‌گذاری و تجارت در وزارتخانه‌های مورد بررسی

		وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	ضرورت افزایش بازبودن (Openness) تجاری و مالی	1	1	1
2	پیچیدگی قوانین حقوقی و مالی بین‌المللی	4	2	2
3	توجه مدیران به اقتصاد سیاسی بین‌الملل (ارتباط	3	4	3

5	هدفمندی هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های دولتی و غیردولتی در بخش عمومی	5	6	6	5
6	تسریع در فرآیند خصوصی‌سازی	8	7	8	6
7	جذب سرمایه‌ی بین‌المللی و سرمایه‌ی شرکت‌های چندملیتی	6	5	3	7
8	افزایش شکاف‌های طبقاتی در درون جوامع	7	8	7	8

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد سرمایه‌گذاری و داد و ستد عبارتند از: ضرورت افزایش بازبودن تجاری و مالی، پیچیدگی قوانین حقوقی و مالی بین‌المللی، توجه مدیران به اقتصاد سیاسی بین‌الملل (ارتباط بین اقتصاد و سیاست) و کاهش آزادی عمل در گزینش سیاست‌های اقتصادی. مشاهده می‌شود که در بعد سرمایه‌گذاری و داد و ستد هم می‌توان چالش‌ها را در دو بعد عمده دید. یکی بعد مربوط به نحوه‌ی تعامل با دیگر کشورها و سازمان‌های بین‌المللی که شامل افزایش باز بودن اطلاعاتی و پیچیدگی قوانین حقوقی و مالی بین‌المللی می‌باشد و بعد دوم مربوط به نحوه عملکرد مدیران می‌باشد که هم آزادی عمل آن‌ها کاهش می‌یابد و هم باید توانمندی خود را در تحلیل اقتصاد سیاسی بین‌الملل افزایش دهند تا بتوانند روابط موجود را بهتر مدیریت نمایند و در جذب سرمایه‌های خارجی در کشور بهتر عمل نمایند.

رتبه‌ی چالش‌های بعد سیستم‌ها و زیرساخت‌ها در وزارتخانه‌های مورد بررسی

	وزارتخانه	وزارتخانه	وزارتخانه	وزارتخانه
	وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری	وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	توسعه و فراگیرشدن تجارت الکترونیک	1	1	1

3	لزوم رعایت استانداردهای جهانی	4	3	5	3
4	توسعه‌ی زیرساخت‌های حمل و نقل کالا	3	4	3	4
5	ایجاد سیستم‌هایی به منظور توسعه‌ی یادگیری سازمانی و بسط تفکر سیستمی	5	5	4	5

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد سیستم‌ها و زیرساخت عبارتند از: توسعه و فراگیرشدن تجارت الکترونیک، ایجاد سازوکارهای مناسب برای مقابله با تغییرات سریع در محیط فعالیت سازمان‌ها و توسعه‌ی زیرساخت‌های حمل و نقل کالا. همانطور که مشاهده می‌گردد چالش‌های موجود در بعد سیستم‌ها و زیرساخت در یک طیف طولانی قرار گرفته‌اند که یک سر آن (توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل کالا) باید توسط دولت رفع و مدیریت گردد و در میانه‌ی این طیف نیز توسعه و فراگیرشدن تجارت الکترونیک قرار دارد که باید با همکاری دولت (بخش قانون‌گذار آن) و بدنه‌ی اجرائی دولت (مدیران ارشد) مدیریت گردد و در انتهای طیف نیز ایجاد سازوکارهای داخل سازمانی برای مقابله با تغییرات قرار دارد که توسط مدیران ارشد سازمان‌ها مدیریت می‌گردد و این امر نشان می‌دهد که در این بعد همکاری بسیار منسجمی مورد نیاز می‌باشد و نمی‌توان با فعالیت‌های یک بعدی به نتیجه مطلوب رسید.

رتبه‌ی چالش‌های بعد تحقیق و توسعه در وزارتخانه‌های مورد بررسی

	وزارتخانه ورزش و جوانان	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری
1	1	2	2	3

4	دسترسی همگانی به منابع فناوری (شامل منابع مالی و انسانی)	5	5	5	4
5	لزوم ایجاد زیرساخت‌های کسب و خلق فناوری	2	3	3	5

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد تحقیق و توسعه عبارتند از: سرمایه‌گذاری بیشتر روی تحقیقات، ایجاد بستر مناسب برای بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و لزوم ایجاد زیرساخت‌های کسب و خلق فناوری. همانطور که مشاهده می‌گردد بیشتر چالش‌های موجود در بعد تحقیق و توسعه مربوط به بعد زیرساخت‌های مربوط به آن می‌باشد که شامل سرمایه‌گذاری، ایجاد بستر استفاده از فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های خلق فناوری می‌باشد و دولت باید در زمینه‌ی ایجاد این زیرساخت‌ها تلاش بیشتری داشته باشد تا بتواند این موج را به خوبی مدیریت کند.

#### رتبه‌ی چالش‌های بعد فرهنگی در وزارتخانه‌های مورد بررسی

		وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	ضرورت نوآوری مداوم	1	1	1
2	تأثیرگذاری بر هویت فردی، سازمانی و ملی کارکنان سازمان‌ها	2	2	2
3	توسعه‌ی فرهنگ مشتری‌مداری	5	6	8
4	آشنایی مدیران با زمینه‌های ایدئولوژیک فرآیند جهانی‌شدن	4	3	3
5	دانش کافی مدیران درباره‌ی فرهنگ‌های مختلف	3	4	4

7	چالش رو به فزونی بین گفتمان‌های مختلف دینی	8	8	9	7
8	استفاده از سینرژي (هم افزایی) فرهنگی با کشورهای با فرهنگ نزدیک	6	7	5	8
9	تلاش سازمان‌ها برای ارتقای مقبولیت و مسئولیت اجتماعی (گسترش الزامات استانداردهای بین‌المللی مقبولیت و مسئولیت اجتماعی، SA۸۰۰۰)	9	9	6	9
10	توجه به ملاحظات زیست محیطی	10	10	11	10
11	تأکید بر منشور اخلاق جهانی و بین‌المللی کردن ارزش‌های مشترک	11	11	10	11

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه‌ی مورد مطالعه در بعد فرهنگ عبارتند از: ضرورت نوآوری مداوم، تأثیرگذاری بر هویت فردی، سازمانی و ملی کارکنان سازمان‌ها، آشنایی مدیران با زمینه‌های ایدئولوژیک فرآیند جهانی‌شدن و دانش کافی مدیران درباره‌ی فرهنگ‌های مختلف. در اینجا نیز مشاهده می‌گردد که در بعد فرهنگ برخی از چالش‌ها مربوط به تغییرات رویکردی و رفتاری در سازمان‌ها می‌باشند که مدیران باید روی آن‌ها تمرکز نمایند تا بتوانند خروجی‌های مربوط به آن‌ها نظیر تغییرات رفتاری و هویتی را مدیریت نمایند، برخی دیگر از چالش‌ها نیز مربوط به دانش مدیران در حوزه‌ی فرهنگ و ارتباطات فرهنگی می‌باشند.

رتبه‌ی چالش‌های بعد قانونی در وزارتخانه‌های مورد بررسی

	وزارتخانه	وزارتخانه	وزارتخانه	وزارتخانه
	وزارتخانه علوم، تحقیقات و فناوری	وزارتخانه فرهنگ و ارشاد اسلامی	وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت	وزارتخانه ورزش و جوانان
1	تغییرات قوانین کار به منظور تطبیق با مقررات حانه‌ها، خانه‌ها، نه‌ها، کا	4	1	5
				1

3	ایجاد بستر قانونی مناسب برای یکپارچه سازی اقتصاد محلی با اقتصاد جهانی	2	3	3	3
4	قوانین بهداشتی و سلامتی و استانداردهای حداقلی در این حوزه	3	4	2	4
5	هماهنگی با استانداردهای نیروی کار جهانی (مطابق استانداردهای ILO)	5	5	4	5

همانطور که مشاهده می‌گردد، در مجموع مهم‌ترین چالش‌های مربوط به جامعه مورد مطالعه در بعد قانونی عبارتند از: قوانین و نظام مقابله با فساد اداری، تغییرات قوانین کار، به منظور تطبیق با مقررات جهانی و جابه‌جایی نیروی کار و ایجاد بستر قانونی مناسب برای یکپارچه‌سازی اقتصاد محلی با اقتصاد جهانی. همانطور که مشاهده می‌شود در این بعد نیز یک بعد از چالش‌ها مربوط به داخل کشور می‌باشند (مبارزه با فساد اداری) و بعد دیگری از آن‌ها مربوط به ارتباطات کشور با اقتصاد جهانی و تبادل سرمایه‌های انسانی و مادی کشور با دیگر کشورها می‌باشد و در هر دو زمینه نیاز به قانون‌گذاری دقیق و متقن احساس می‌گردد.

در بخش بعدی این تحقیق با توجه به اینکه میزان امکان‌پذیری 74 راهکار ارائه‌شده به کدامیک از عبارات کلامی نزدیکتر بوده است، آن‌ها را داخل دسته‌های مختلف جانمایی می‌کنیم و به این طریق در هر دسته نیز راهکارهای امکان‌پذیرتر معین می‌گردند. لازم به ذکر است که در این مرحله نیز از همان اعداد فازی پیشنهادی چنگ (2005) و روش تبدیل اعداد فازی به عبارات کلامی وی بهره برده‌ایم.

پیشنهادهای عملی‌تر را نیز در بخش نتیجه‌گیری به تفکیک ابعاد مختلف ارائه خواهیم نمود.

1. در راهکارهای پیشنهادی به خبرگان، هیچ راهکاری در دسته‌ی

- راهکارهای شماره‌ی 1، 2، 6، 26، 29، 50، 60 و 74 با اهمیت برابر در اولویت اول قرار دارند.
  - راهکارهای شماره‌ی 3، 4، 11، 12، 16، 27، 38، 46، 51، 52، 61 و 63 نیز با اهمیت برابر در اولویت دوم این دسته قرار دارند.
  - در اولویت سوم این دسته نیز راهکارهای شماره‌ی 5، 10، 17، 33، 39، 40، 53، 62 و 73 با اهمیت یکسان قرار دارند.
  - اولویت چهارم این دسته نیز متعلق به راهکارهای شماره 7، 8، 23، 31 و 44 می‌باشد.
  - اولویت پنجم نیز در این دسته متعلق به راهکارهای شماره‌ی 34، 54 و 72 است.
  - اولویت ششم این دسته نیز مربوط به راهکار شماره‌ی 28 می‌باشد.
3. راهکارهای متعلق به دسته "نسبتا بالا" نیز اولویتهایی به شرح زیر دارند:
- اولویت اول با راهکارهای شماره‌ی 9، 24 و 55 است.
  - اولویت دوم در این دسته با اهمیت برابر متعلق به راهکارهای شماره‌ی 30، 64 و 67 می‌باشد.
  - اولویت سوم مربوط به راهکارهای شماره‌ی 14، 25، 32، 43 و 68 است.
  - راهکارهای زیر نیز در اولویت چهارم این دسته قرار دارند: 13، 15، 28، 56، 58، 59 و 65.
  - آخرین اولویتهای این دسته نیز مربوط به راهکارهای شماره 37 و 57 می‌باشند.

- در این دسته اولویت اول با راهکار شماره 41 است.
- اولویت دوم را نیز راهکار شماره 69 دارا می‌باشد.
- اولویت سوم نیز بطور مشترک مربوط به راهکارهای شماره 47 و 48 است.
- چهارمین اولویت این دسته متعلق به راهکار شماره 71 می‌باشد.
- اولویت پنجم این دسته نیز با اهمیت یکسان مربوط به راهکارهای شماره 36، 49 و 66 است.
- 5. در راهکارهایی نیز که از نظر قابلیت اجرا در دسته‌ی " نسبتاً کم" قرار دارند، اولویت‌ها به شرح زیر است:
- بیشترین قابلیت اجرا در این دسته مربوط به راهکار شماره 22 است و به دنبال آن به ترتیب راهکارهای شماره 18، 20، 21، 35 و 45 قرار دارند.
- 6. در دسته‌ای که از نظر قابلیت اجرایی شدن در حد "کم" قرار دارند نیز راهکارهای شماره 19، 42 و 70 با اهمیت برابر قرار دارند.
- 7. در این مطالعه، هیچ راهکاری در دسته مربوط به قابلیت اجرای "بسیار کم" قرار نگرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق چالش‌های مهم موجود در هر بعد برای سازمان‌های مورد مطالعه رتبه‌بندی شدند و مسئولان فعال در هر حوزه می‌توانند با مراجعه به بخش مورد نظر خود برنامه‌هایی برای مهم‌ترین چالش‌ها تدوین نمایند. اما همانطور که مشاهده شد راهکارهای پیشنهادی ما در این تحقیق نیز با استفاده از نظر خبرگان، از باسز محدود شده و از نظر میزان امکان‌پذیر بودن

این پدیده گردند. در این بخش به عنوان نتیجه‌گیری نهایی این تحقیق، راهکارهای شناسائی شده را مبتنی بر اهمیت‌شان معرفی می‌نماییم. مهم‌ترین راهکارهای این تحقیق از نظر اهمیت و میزان امکان عملیاتی‌شدن در دسته‌های زیر معرفی می‌گردند که دسته‌های ابتدائی از اهمیت و اولویت بالاتری برخوردار هستند و هر چه پائین‌تر می‌رویم، اهمیت و امکان‌پذیری راهکارها کمتر می‌شود، البته لازم به ذکر است که این راهکارها همگی در دسته‌ی راهکارهای با امکان‌پذیری بالا قرار داشته‌اند:

دسته‌ی اول: پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، راه‌اندازی دایره‌های کیفی، تدوین و بازنگری منظم برنامه راهبردی سازمان، کم کردن بوروکراسی موجود در فرآیند ثبت پتنت در کشور توسط دولت، شرکت فعال سازمان‌ها در نشست‌ها و همایش‌ها و سمینارهای بین‌المللی، استفاده از NGO های فراملی، اخذ گواهی‌نامه استاندارد SA۸۰۰۰ و استفاده از توانمندی‌های کشورهای دیگر، در زمینه‌هایی که مشابهت‌های فرهنگی وجود دارد، برای اجرای برنامه‌های کلان فرهنگی و بهره‌گیری از هم‌افزائی فرهنگی

دسته‌ی دوم: پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت جامع، استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی مانند EFQM، تفویض اختیار در برخی حوزه‌های اجرائی و عملیاتی به بخش خصوصی، ایجاد امکان استفاده بخش خصوصی از تجارب و توانمندی‌های بخش دولتی، ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی با استفاده از ترغیب تجربه‌اندوزی و یادگیری عملی در سازمان، استفاده از خدمات ارائه شده توسط بنیادهای بین‌المللی برای ارتقای سطح توانمندی مدیران، انجام هدف‌گذاری‌های مناسب در موضوعات مشترک با دیگر کشورها به منظور ارتقای جایگاه بین‌المللی کشور، تدوین برنامه‌هایی برای بهبود فضای کسب و کار توسط دولت، استفاده از اهرم‌هایی که بتوانند در مقابل بحران‌ها به صورت

فعالیت‌های غیرانتفاعی اجتماعی و ایجاد تنوع فرهنگی در سازمان و استفاده از منابع انسانی متنوع و بین‌المللی

دسته‌ی سوم: بسط حوزه‌ی فعالیت شرکت‌های پشتیبانی ارائه‌دهنده‌ی خدمات عمومی، تضمین هم‌راستایی طراحی ساختار با اهداف استراتژیک سازمان، مدیریت پدیده‌ی فرار مغزها از طریق بهره‌گیری از نظامات مرتبط با نخبگان، برنامه‌ریزی برای حرکت سازمان‌های دولتی از نقش اجرائی به نقش‌های حاکمیتی و سیاست‌گذاری، کوچک‌سازی و چابک‌سازی دولت، توجه سیستماتیک به دریافت بازخور از ارباب رجوع و پاسخ‌دهی به نیازهای او، تدوین اصول و سیاست‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی در تمامی سازمان‌ها و تدوین نقشه‌ی کلان فرهنگی سازمان و طراحی المان‌های پویایی برای این نقشه

دسته‌ی چهارم: راه‌اندازی شرکت‌هایی با همکاری کشورهای همسایه یا کشورهایی که دیدگاه سیاسی و اقتصادی مشابهی با ما دارند، داشتن راهبرد بین‌المللی برای حضور در بازارهای مختلف، راه‌اندازی اتحادیه‌های منطقه‌ای کار، برای تسهیل آموزش نیروی کار و ایجاد ظرفیت، توسعه‌ی سیستم‌هایی برای نگهداری و پرورش سرمایه‌های اجتماعی در سازمان‌های دولتی و موظف نمودن نهادها و مؤسسات مالی به انتشار اطلاعات بیشتر برای کاهش احتمال بروز بحران

دسته‌ی پنجم: انجام برنامه‌ریزی‌های سطوح مختلف سازمان در راستای اسناد کلان مرتبط با نخبگان نظیر سند نخبگان ایران، دخالت دادن ارباب رجوع، تأمین‌کنندگان و پرسنل (مشتریان داخلی) در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و طراحی و توسعه‌ی نظام جامع مدیریت فرهنگی سازمانی

## منابع

- افروغ، عماد (1387)، "ما و جهانی شدن"، تهران، سوره‌ی مهر.
- جاسبی، عبدالله (1381)، "کلیاتی پیرامون جهانی شدن"، تهران، دفتر فرهنگ مقاومت.
- حجازی، محمدحسن (1382)، "جهانی شدن و دین (مجموعه مقالات)"، تهران، روزنه.
- دادگران، محمد (1385)، "مبانی ارتباطات جمعی"، چاپ نهم، تهران، مروارید و فیروزه.
- سیدباقری، کاظم (1382)، "جهانی شدن و دین، فرصت‌ها و چالش‌ها"، قم، احیاگران.
- شیرودی، مرتضی (1386)، "جهانی سازی در عرصه‌ی فرهنگ و سیاست"، قم، پژوهشکده تحقیقات اسلامی.
- گل محمدی، احمد (1386)، "جهانی شدن، فرهنگ، هویت"، چاپ سوم، تهران، نشر نی.
- Acs, Zoltan J. and Bernard Yeung (Eds) (1999). "*Small and Medium-sized Enterprises in the Global Economy*", University of Michigan Press. Ann Arbor.
- Anderson & Stephen J. (2000). "China's Widening Web". *China Business Review*, Vol.1, pp.20-24.
- Ayres Jeffrey M. (1999). "From the Streets to the Internet: The Cyber Diffusion of Contention". *Annals* 566, pp. 132-143.
- Bridges, E. & Coughlan, A.T. & Kalish, S. (1991). "New technology adoption in an innovative marketplace: micro- and

Crafts, N. (2000). "Globalization and Growth in the Twentieth Century", IMF Working Paper, WP/00/04. IMF, Washington D.C.

Deardorff, A. V. & Stern, R. M. (2002). "What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization". *Review of International Economics*, Vol.10 No.3, pp. 404-423.

DeMeyer, A. (1992). "*Management of international R&D operations*", in Granstrand, O., Hakanson, L. and Sjolander, S. (Eds), *Technological Management and International Business*, John Wiley & Sons, Chichester.

Dicken, P. (2003). "*Global shift: Reshaping the global economic map in the 21st century*" (4th ed.). New York, Guilford Press.

Eden, L. & Lenway, S. (2001). "Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization". *Journal of International Business Studies*, Vol.32 No.3, pp.383-400.

Fawcett, S. E. & Calantone, R. & Smith, S. R. (1997). "Delivery Capability and Firm Performance in International Operations". *International Journal of Production Economics*, Vol. 51, pp.191-204.

Fawcett, S. E. & Closs, D. J. (1993). "Coordinated Global Manufacturing, The Logistics/Manufacturing Interaction, and Firm Performance". *Journal of Business Logistics*, Vol.14 No.1, pp.1-25.

Feenstra, R. C. (1998). "Integration of trade and disintegration of production in the global economy". *Journal of Economic Perspectives*, Vol.12 No.4, pp.31-50.

Fram, E. H. & Ajami, R. (1994). "Globalization of Markets and Shopping Stress: Cross-Country Comparisons". *Business Horizons*, Vol.37 No.1, pp.17-23.

Freund & Caroline & Simeon Djankov. (2000). "*The Politics of Trade Liberalization: An Empirical Investigation*". Mimeo. World

- Hamill, J. (1997). "The Internet and international marketing". *International Marketing Review*. Vol.14 No.5, pp. 300-310.
- Hansen, R. (2002). "Globalization, Embedded Realism, and Path Dependence". *Comparative Political Studies*, Vol.35 No3, pp. 259-283.
- Harvey, M. & Novicevic, M. M. (2002). "The Hypercompetitive Global Marketplace: The Importance of Intuition and Creativity in Expatriate Managers". *Journal of World Business*, Vol.37, pp. 127-138.
- Hitt, M.A. & Keats, B.W. & De Marie, S. M. (1998). "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century". *Academy of Management Executive*, Vol.12 No.4, pp.22-42.
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1993), "Internationalization in industrial systems – a network approach, strategies in global competition", in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, pp. 303-22.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 11-24.
- Karagozoglu, N. and Lindell, M. (1998), "Internationalisation of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, pp. 44-59.
- Keohane & Robert, O. & Joseph, S. & Nye, Jr. (2000). "Globalization. Whats New? Whats Not? (And So What)". *Foreign Policy*, Vol.45 No.118, pp.104-119.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The

Korhonen, H. (1999), *"Inward-outward internationalization of small and medium enterprises"*, doctoral dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Kotler, P. (2003). "Marketing management" (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.(ISBN: 0-13-033629-7).

Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets". Harvard Business Review, Vol.61 No.3, pp.92-102.

Lituchy, T.R. & Rail, A. (2000). "Bed and Breakfasts, Small Inns, and The Internet: The Impact of Technology on the Globalization of Small Businesses". Journal of International Marketing, Vol.8 No.2, pp. 86-97.

Markusen & James, R. & Anthony J. Venables. (1999). "Foreign direct investment as a catalyst for industrial development", European Economic Review, Vol.43 No.2, pp. 335-356.

Mittelman, J.H. (2000). *"The globalization syndrome"*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Mohrman, S.A. (1999). "The contexts for geographically dispersed teams and networks", In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (eds.), Trends in Organizational Behavior, Volume 6, The Virtual Organization, New York: John Wiley, pp. 63-80.

Moisi, D. (1998). "The Trouble with France". Foreign Affairs, Vol.77 No.3, pp.94-104.

Molle, W. (2002). "Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?". Regional studies, Vol.3 No.2, pp. 161-172.

Murray, M. (1993). "Answers to small business questions on international opportunities". Journal of Accountancy, Vol.176 No.2,

Industries”. *European Management Journal*, Vol.21 No.3, pp. 285-299.

Peterson, B. & Welch, L.S. & Liesch, P.W. (2002). “The Internet and Foreign Market Expansion”. *Management International Review*, Vol.42 No.2, pp. 207-221.

Porter, O. & Steger, U. (eds.)(1998). “*Discovering the New Pattern of Globalization*”. Ladenburg, Ladenburg Kolleg, Daimler Benz Foundation.

Raymond, L. (2003). “Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence framework for the development SMEs”. *Journal of American Academy of Business of Cambridge*. Vol.3, No. 1, pp. 260-271.

Rowden, R. (2001). “Research note: How a small business enters the international market”, *Thunderbird International Business Review*. Vol.43, No.2, pp. 257-264.

Salamzadeh, Y.; Saieda, S.; Zanjirchi S. (2009), “what should we do now? Analysis of the globalization challenges in Iranian SMEs: a Study on Food Industries of Hamadan Province using Fuzzy MADM Approach”, *annals of the University of Bucharest, economic and administrative sciences series*, No. 3, pp. 165-178.

Sanchez, R. (1997). “Preparing for an Uncertain Future”. *International Studies of Management & Organization*, Vol.27 No.2, pp.71-94.

Tagliavini, M.&Ravarini, A. &Antonelli, A. (2001). “An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities within SMEs”. *Information Technology and Management*, Vol.2 No.2, pp. 211-230.

UNCTAD. (1999). “*World Investment Report*”, New York, United Nations.

Williamson, J.G. (1998). "Globalization, Labor Markets and Policy Backlash in the Past". *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 12, No. 4, pp. 51-72.

World Bank, (1999). "Entering the 21st Century, World Development Report 1999/2000". Oxford University Press, New York.