

۳۷
اندیشه مدیریت راهبردی
(اندیشه مدیریت)

فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲

صاحب امتیاز: دانشگاه امام صادق علیه السلام

مدیر مسئول: اسدالله گنجعلی

سر دبیر: علی رضائیان

جانشین سر دبیر: محمد جوادی

مدیر داخلی: علی اکبر گشایش

اعضای هیأت تحریریه (به ترتیب رتبه و الفبا):

حسن بشیر استاد (تخصص: ارتباطات بین الملل) دانشگاه امام صادق علیه السلام
علی دیواندری استاد (تخصص: مدیریت استراتژیک) دانشگاه تهران
علی رضائیان استاد (تخصص: مدیریت رفتاری سازمانی) دانشگاه شهید بهشتی
سیدرضا سیدجوادی استاد (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه تهران
اسدالله کردنائج استاد (تخصص: مدیریت سیاست گذاری بخش عمومی) دانشگاه تربیت مدرس
غلامرضا گودرزی استاد (تخصص: مدیریت تحقیق در عملیات) دانشگاه امام صادق علیه السلام
وحید خاشعی دانشیار (تخصص: مدیریت بازرگانی) دانشگاه علامه طباطبائی
اسدالله گنجعلی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
میثم لطیفی دانشیار (تخصص: مدیریت منابع انسانی) دانشگاه امام صادق علیه السلام
مصطفی هادوی نژاد دانشیار (تخصص: مدیریت رفتاری) دانشگاه ولی عصر (عج)

* بر اساس مجوز شماره ۸۹/۳/۱۱/۵۲۴۵۷ مورخ ۱۳۸۹/۰۹/۰۸ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فصلنامه «اندیشه مدیریت راهبردی» از شماره ۵ (بهار و تابستان ۱۳۸۸) دارای درجه علمی - پژوهشی است.
* نشریه از شماره ۱۱ الی ۶ با عنوان «اندیشه مدیریت» منتشر شده است.
تناوب انتشار نشریه با مجوز وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از ابتدای دوره ۱۶ (شماره ۳۱) بصورت فصلنامه می باشد.

مقالات نشریه در پایگاه های ذیل نمایه می شود:

پایگاه گوگل اسکالر: <https://www.scholar.google.com>
پایگاه استادی علوم جهان اسلام: <https://www.isc.gov.ir>
پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی: <https://www.sid.ir>
پایگاه مجلات تخصصی نور: <https://www.noormags.com>
پایگاه اطلاعات نشریات کشور: <https://www.magiran.ir>
پایگاه مرجع دانش: <https://www.civilica.com>
پرتال جامع علوم انسانی: <https://www.ensani.ir>

ویراستار انگلیسی چکیده های انگلیسی: علیرضا روشن ضمیر

مدیریت امور آماده سازی (ویراستاری فارسی، صفحه آرایی و طراحی جلد): علی اکبر گشایش

و با همکاری محمدصادق الهی

مقاله های این نشریه لزوماً بیان کننده دیدگاه دانشگاه نیست. نقل مطالب تنها با ذکر کامل مأخذ رواست.

246 صفحه / ۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال / چاپخانه: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام

نشانی: ایران، تهران، بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵

مدیریت امور فنی و چاپ: معاونت پژوهش و فناوری، تلفکس: ۸۸۰۹۴۹۱۵ (۰۲۱)

مدیریت امور علمی و تحریریه: دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، تلفکس: ۸۸۰۸۰۷۳۳ (۰۲۱)

آدرس سامانه اختصاصی نشریه: <https://smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com

اهداف و سیاست‌های فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)

- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» با هدف نشر و تجلی حقیقت و معرفت اندیشه ناب مدیریتی با نظر به مرزهای تطبیقی و عملیاتی این دانش و به‌منظور، اشاعه مطالعات میان‌رشته‌ای، خاصه در دو حوزه «موضوعات دینی» مشتمل بر اخلاق، فقه و احکام، عقاید، تاریخ و ... و «مسأله‌های بومی» از طریق روش‌شناسی‌های تألیفی و تقلیدی در زمینه‌های تخصصی منتشر می‌شود. چهار محور اصلی مطالعات در این نشریه عبارتند از:
۱. مباحث میان‌رشته‌ای، خاصه در مطالعات حوزه‌های مشترک مدیریت و مباحث اسلامی و ارزشی؛
 ۲. تحقیقات بنیادی در علم مدیریت؛
 ۳. موضوعات عمومی و تخصصی مدیریت با رویکرد مطالعات مورد نیاز محققان و دانشمندان داخلی و خارجی؛
 ۴. مطالعات مدیریتی در حوزه‌های مورد نیاز کشور در زمینه‌های علمی، تحقیقاتی و مدل‌های کاربردی.

فصلنامه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)»

لیست داوران (به ترتیب رتبه و الفبا)

شماره: ۳۷ (پاییز ۱۴۰۲)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
۱	علیرضا	افضلی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲	سید مجتبی	امامی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳	رضا	بنی‌اسد	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴	رضا	پاینده	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۵	منیر	تجلی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۶	محمد	توحید	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۷	محمدمعلی	تهرانی سالک	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۸	نادر	جعفری هفتخوانی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۹	محمد	جوادی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۰	مرتضی	جوایلی آذر	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۱	مجتبی	جوادی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۲	مهدی	حمزه‌پور	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۳	بابک	حمیدیا	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۴	سید کاظم	حسینی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۵	سید ابوالحسن	حسینی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۶	علی اصغر	خندان	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۷	مهدی	عزیزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۸	کمیل	رودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۱۹	زینب	سبحان‌اللهی	دانش آموخته دکتری و استاد مدعو، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۲۰	حسین	سرآبادانی	دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۱	سروش	سیاری	استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲۲	سیدمحمدرضا	سیدی	استادیار، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲۳	سیدحسین	سیدی	استادیار، دانشگاه صنعتی شاهرود، تهران، ایران
۲۴	هاشم	سوداگر	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۵	سیامک	طهماسبی	استادیار، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران
۲۶	علی	عبداللهی نیسانی	استادیار پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران
۲۷	محمدرضا	عطاردی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۸	محمدمهدی	علی‌شیری	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۲۹	مهدی	قضاوی زاده	پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۰	سید مهدی	سیدطباطبایی	دانش آموخته دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۱	اسدالله	گنجعلی	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۲	سعید	مسعودی پور	استادیار دانشگاه قم، قم، ایران
۳۳	محسن	محمودی	دانش آموخته دکتری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳۴	مصطفی	مطلبی کریمکندی	دانش آموخته دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳۵	غلامرضا	ملک‌زاده	استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران
۳۶	زهره	موسی زاده	دانشیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۷	زینب	مولوی	استادیار دانشگاه طلع مهر، قم، ایران
۳۸	ماجد	ناجی	استاد مدعو دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۳۹	میکائیل	نوروزی	دانشجوی دکتری دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۰	محمد	نوروزی	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران
۴۱	وحید	یاوری	استادیار دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران

**فرآیند ارزیابی مقالات علمی،
نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام**

مقدمه

نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام، با رسالت انتخاب و انتشار باکیفیت‌ترین پژوهش‌ها در حوزه‌های مربوطه فعالیت می‌کنند. به منظور تحقق این هدف، فرآیند بررسی و انتشار مقالات باید دقیق و با رویکردی بی‌طرفانه انجام گیرد. تنظیم و تعریف فرآیند ارزیابی برای دستیابی به هدف اعتمادسازی در فرآیند بررسی و انتشار طراحی شده است. از نویسندگان (گان) درخواست می‌شود، ضمن مطالعه دقیق، هرگونه پرسشی را با سردبیر نشریه از طریق آدرس پست الکترونیک یا لینک تماس -در سامانه اختصاصی نشریه- مطرح کنند.

۱. توصیه‌هایی قبل از ارسال مقاله

۱. بررسی محورهای تخصصی نشریه و تناسب آن با مقاله.
۲. رعایت «دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله» نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۳. رعایت منشور اخلاقی نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.
۴. توجه به شاخص‌ها ارزیابی مقاله و پاسخ دقیق به سؤالات و نظرات سردبیر/ داور(ان).
۵. بررسی فرآیند پذیرش مقالات در نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام.

۲. فرآیند ارزیابی مقاله

۱. ثبت نام در سامانه نشریه و ارسال مقاله؛ توسط نویسنده مسئول مقاله.
۲. بررسی ظاهری مقاله، فایل‌ها و مستندات و ارسال مقاله در سامانه‌های مشابهت؛ توسط مدیر داخلی.
۳. بررسی اولیه مقاله ۴ حوزه «اصالت»، «ارتباطات موضوعی با فعالیت نشریه» و «کیفیت فنی» و نهایتاً رد مقاله یا تعیین داور؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۴. ارزیابی مقاله در ۲ حوزه «اصالت»، «کیفیت فنی»؛ توسط داور(ان). اغلب هر مقاله برای ۲ تا ۴ داور ارسال می‌شود.
۵. پیگیری داوری مقالات؛ توسط مدیر داخلی با همکاری و نظارت سردبیر.
۶. رد یا پذیرش مقاله؛ توسط سردبیر با همکاری و نظارت اعضای هیأت تحریریه.
۷. اعلام رد، اصلاح و پذیرش به نویسنده؛ توسط مدیر داخلی.

۳. شاخص‌های ارزیابی مقاله

۱. داشتن نوآوری و به‌روز بودن؛
۲. سطح علمی و عمق دانش تخصصی؛
۳. کاربردی بودن و اثربخشی مقاله در جامعه علمی.
۴. تمرکز و حفظ یکپارچگی موضوع و توزیع، پردازش و دسته‌بندی مطالب؛
۵. ارتباط منطقی چکیده، مقدمه، متن، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری؛
۶. اتقان و انسجام مطالب و پرهیز از مباحث حاشیه‌ای؛
۷. استفاده مطلوب از منابع اصلی و جدید و گستردگی آن؛
۸. رعایت اصول ویراستاری علمی و به‌کارگیری مناسب اصطلاحات.

تذکر:

مقالات با هر یک از شاخص‌ها در ۶ سطح «عالی»، «خیلی خوب»، «خوب»، «متوسط» و «ضعیف» و «خیلی ضعیف» بررسی می‌شوند؛ در نهایت با توجه به نظر داوران و بررسی هیأت تحریریه نتیجه فرآیند ارزیابی نهایی خواهد شد.

۴. نتایج فرآیند ارزیابی مقاله

۱. عدم پذیرش.
۲. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات جزئی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، کنترل و بررسی نهایی توسط سردبیر انجام می‌شود.
۳. پذیرش مشروط پس از انجام **اصلاحات کلی**؛ در این وضعیت پس از انجام اصلاحات، مقاله برای داور(ان) قبلی ارسال می‌شود.
۴. **پذیرش نهایی**؛ پس از بررسی نهایی مقاله توسط داور(ان)، پذیرش اولیه توسط سردبیر و پذیرش نهایی در جلسه هیأت تحریریه انجام می‌شود.

۵. دلایل رد مقاله

۱. «رد مقاله به دلیل وجود مقاله مشابه و تخلفات پژوهشی»؛ عدم توجه به حقوق و مالکیت فکری و معنوی پژوهشگران موجب رد مقاله می‌شود.
۲. «رد مقاله به دلیل عدم رعایت شرایط و ضوابط نشریه»؛ ارسال مقاله بدون در نظر گرفتن دستورالعمل و شیوه‌نامه نگارش و ارسال مقاله دانشگاه موجب رد مقاله می‌شود.
۳. «رد مقاله به دلیل عدم تناسب با محتوای نشریه»؛ ارسال مقاله خارج از موضوعات فعالیت -موضوعهای تخصصی- نشریه موجب رد مقاله می‌شود.
۴. «رد پذیرش براساس نظر سردبیر / داور(ان)»؛ عدم کسب امتیاز در شاخص‌های ارزیابی موجب رد مقاله می‌شود.

✓ راهکارهایی برای ارسال مجدد مقاله

چنانچه نویسنده نسبت به دلایل رد مقاله اعتراض داشته و یا امکان اصلاح مقاله را متناسب با نظر داوران و سردبیر را دارد، ابتدا مراتب درخواست خود را با توجه به موضوعات ذیل به سردبیر از طریق آدرس پست الکترونیک نشریه همراه با فایل اصلاحی مقاله با تغییرات برجسته ارسال نماید، در صورت موافقت دسترسی به پروفایل مقاله در سامانه نشریه باز خواهد شد که پس از آن می‌بایست فایل اصلاحی با تغییرات برجسته در سامانه نشریه بارگزاری گردد:

۱. درخواست بررسی و بازنگری نظر سردبیر / داور(ان).
۲. درخواست بررسی صلاحیت داور(ان).
۳. درخواست بررسی تضاد منافع از داور(ان).

راهنمای نگارش و ارسال مقالات علمی، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام

- از نویسندگان) محترم تقاضا دارد جهت تسریع در بررسی و انتشار به موقع مقاله نکات زیر را رعایت فرمایند.

۱. محتوای مقاله

- محتوای مقاله با زمینه موضوعی نشریه مرتبط باشد.
- مقاله مبتنی بر تحقیقات علمی، خلاقانه و همراه نوآوری باشد و سهمی در پیشبرد علم در حوزه متخصص خود ایفا نماید.

۲. ساختار مقاله

- رعایت یکدست بودن ساختار مقاله (درج عنوان مقاله به زبان اصلی و انگلیسی*، درج چکیده (حداکثر ۳۰۰ واژه) و واژگان کلیدی (۴ تا ۷ واژه) (زبان اصلی و انگلیسی*)، مقدمه، مرور پیشینه‌ها، مواد و روش‌ها، یافته‌های پژوهش (در مقالات Review مواد و روش‌ها و یافته‌های پژوهش ضروری نیست)، بحث و نتیجه‌گیری، الگوی مناسب و یکسان در نمودارها، جداول، تصاویر و کتابنامه(منابع).

۱-۲. مقدمه

- محتوای مقدمه شامل توضیحات مقدماتی، بیان مسأله، هدف اصلی، پرسش‌ها و یا فرضیه‌ها، و مرور پیشینه‌هاست. در واقع تمام این موارد همچون تکه‌های جورچین کنار هم قرار بگیرند، به طوری که پس از اتمام این بخش، خواننده یک تصویر کلی از تمامی اطلاعات به‌کار رفته مقاله را داشته باشد.

۲-۲. مرور پیشینه‌ها

- اگر به مرور و ارائه پیشینه‌ها در بخشی مجزا نیاز باشد، همچنین بررسی پیشینه‌ها در مقدمه به دلیل خلاصه بودن، مناسب تشخیص داده نشود، می‌توان پس از مقدمه، مرور پیشینه‌ها را به صورت بخشی مستقل انجام داد. در این بخش نخست مطالب مقدماتی در خصوص موضوع پژوهش بیان می‌شود و در ادامه پیشینه‌های پژوهشی به ترتیب تاریخ مرور می‌گردند. سپس استنتاجی منطقی از مرور پیشینه‌ها صورت می‌گیرد، و خلاصه(های) پژوهشی موجود نشان داده می‌شوند. بدیهی است بهترین روش مرور، روش تحلیلی و یا تحلیلی-انتقادی است که در آنها پیشینه‌ها صرف نظر از زمان و مکان انجام آنها، و بر مبنای شباهت‌های رویکردی گروه‌بندی می‌شوند و نظر و دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به آنها بیان می‌شود.

۳-۲. مواد و روش‌ها

- این بخش شامل طرح، روش یا رویکرد پژوهش (با توصیف دقیق روش کلی و روش خاص اجرای پژوهش)، جامعه پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، و روش تجزیه و تحلیل داده‌هاست. در مرحله نخست پژوهشگر باید روش پژوهش و طرح پژوهش را توضیح دهد تا خواننده تصویر روشنی از آنچه در طول پژوهش صورت گرفته است، به دست آورد. بنابراین ارائه توضیحات دقیق و روشن از فرآیند طی شده نظیر شیوه اعمال متغیر مستقل، تعریف متغیرها، شیوه نمونه‌گیری، گمارش افراد در گروه آزمایش و کنترل، چگونگی ثبت واکنش نمونه‌ها به متغیر مستقل، چگونگی ثبت و اندازه‌گیری متغیر وابسته، و جز آن ضروری است. پژوهشگر می‌بایست جامعه موردنظر را مشخص کند تا خواننده پژوهش بداند این پژوهش روی چه افرادی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس آزمودنی‌ها یا شرکت‌کنندگان در پژوهش را مشخص سازد که در واقع به تعیین نمونه پژوهش پرداخته است. البته در مقاله‌های موردی، شیوه انتخاب نمونه و نوع آزمودنی متفاوت از نمونه‌های پژوهش‌های دیگر است.
- گام بعدی، پژوهشگر وسیله و ابزار پژوهش (گردآوری داده‌ها) را تعیین می‌کند. در این بخش توجه به این نکته ضرورت دارد، در صورتی که از وسیله و ابزار مورد استفاده در جامعه علمی مخاطب شناخته شده است، نیازی به توضیح دقیق و کامل نیست، و تنها ذکر نام آزمون و یا ابزار پژوهش به همراه توضیح مختصری درباره پایایی و روایی ابزار کفایت می‌کند. اما اگر ابزار پژوهش توسط خود پژوهشگر طراحی شده است، توضیح کامل درباره چگونگی ارزیابی پایایی و روایی ابزار موردنیاز است. سپس باید روش تجزیه و تحلیل داده‌ها را شرح داده، و به مراحل آماری طی شده اشاره شود.

۴-۲. بحث و نتیجه‌گیری

- ارزش اصلی پژوهش در این بخش نهفته است. زیرا یافته‌های پژوهش تعیین شده، و درک و شناخت نهایی پژوهشگر از انجام پژوهش بیان می‌شود. به‌طور کلی در این بخش تفسیر دقیق داده‌ها و بیان دیدگاه پژوهشگر(ان) نسبت به یافته‌ها، مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین و نشان دادن جایگاه پژوهش در میان پژوهش‌های مشابه، بیان مختصر محدودیت‌هایی که پژوهش در هنگام انجام با آنها روبرو شده است، و ارائه پیشنهاد(های) پژوهشی استنتاج شده از یافته‌های پژوهش صورت می‌گیرد.

۲-۵. کتابنامه

- اجرای صحیح، همسان و استاندارد مأخذنویسی در تمام مقالات (درون‌متنی، برون‌متنی و در فهرست منابع)، استفاده از منابع به‌روز، داشتن منابع و مأخذ به زبان اصلی و انگلیسی ضروری است که می‌بایست از روش‌های استاندارد بین‌المللی APA استفاده شود. تذکر:

- کل منابع و مأخذ مورد استفاده اعم از کتاب، مقاله نشریات، همایش، سایت، پایان‌نامه، و ... در بخش کتابنامه براساس الفبای فارسی و عربی با هم در یک بخش، و منابع لاتین به زبان‌های انگلیسی، آلمانی، فرانسوی، و .. براساس حروف الفبا می‌آید.
- مشخصات هر منبعی که در داخل متن بدان ارجاع شده، در کتابنامه آورده شود.
- کل منابع و مأخذ ذکر شده در کتابنامه، به انگلیسی برگردانده و در انتهای فایل چکیده انگلیسی ارسال شود. اگر مأخذی قدیمی بوده که نام انگلیسی آن وجود ندارد، به صورت پینگلیش نوشته شود.

۳. نام نویسنده(گان) و وابستگی سازمانی

نام نویسنده(گان) پس از عنوان مقاله با شرایط ذیل درج گردد:

- ترتیب نویسندگان و مشخصات آنها در مقاله توافقی میان پدیدآورنده(گان) مقاله، که فقط با توجه به اظهارات ثبت شده نویسنده مسئول در پروفایل مقاله و نظر نهایی اعضای تحریریه در مقالات درج می‌شود؛ که می‌بایست با Bullet ستاره Superscript ترتیب‌بندی شوند و متعاقباً وابستگی سازمانی در پانویس چکیده فارسی و انگلیسی به ترتیب شامل رتبه علمی، عنوان دانشگاه یا مرکز علمی محل خدمت، شهر، کشور و پست الکترونیکی نویسنده(گان) است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید، دانش‌آموختگان و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه‌السلام الزامی است.
- درج ایمیل دانشگاهی برای اساتید و دانشجویان دکتری مراکز علمی (دانشگاه، پژوهشگاه، پژوهشکده و مانند اینها) الزامی است. همچنین توصیه می‌گردد سایر نویسندگان از ایمیل سازمانی استفاده نمایند.
- درج کد ORKID برای تمامی نویسندگان الزامی است.
- هر مقاله دارای یک نویسنده مسئول است که در پانویس پس از درج مشخصات (قبل از پست الکترونیک) با ذکر «نویسنده مسئول» در داخل پورتال مشخص شود.
- از نوشتن عنوان‌هایی مانند آقا، خانم، دکتر، پروفیسور، مهندس، حجت‌الاسلام و موارد مشابه خودداری شود. تذکر:
- ویرایش، تغییر ترتیب و مشخصات نویسندگان پس از ارسال مقاله جایز نیست، موارد خاص با ذکر دلیل از سوی نویسنده مسئول، قابل بررسی خواهد بود.

۴. سپاسگزاری

- نویسنده(گان) می‌تواند مراتب قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش (در صورت وجود) قبل از یادداشت‌ها با عنوان «سپاسگزاری» ذکر کند.

۵. یادداشت‌ها

- توضیحات اضافی، معادل‌های انگلیسی اسامی و یا اصطلاحات در بخش «یادداشت‌ها» با استفاده از گزینه Insert Endnote در References از نرم‌افزار Word و به‌صورت شماره‌گذاری عددی درج شود.

۶. راهنمای تنظیم اندازه و قلم مقالات

- مقاله در نرم‌افزار Word با اندازه و قلم ذیل تنظیم شوند:

اندازه و قلم	موضوع	
B Zar 12 Bold	فارسی	عنوان مقاله
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	نام نویسنده(گان)
Time New Roman 11 Bold	انگلیسی	
B Lotuls 10 Regular	فارسی	پانویس
Time New Roman 9 Regular	انگلیسی	
B Zar 11 Bold	فارسی	تیترها
Time New Roman 10.5 Bold	انگلیسی	

موضوع	اندازه و قلم
چکیده و واژگان کلیدی	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
متن اصلی مقاله	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Time New Roman 11 Regular انگلیسی
عنوان جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Bold فارسی
	Time New Roman 10 Bold انگلیسی
متن جدول و نمودار(شکل)	B Lotuls 11 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
منبع جدول و نمودار(شکل)	B Zar 10.5 Regular فارسی
	Time New Roman 10 Regular انگلیسی
رابطه	B Lotuls 13 Regular فارسی
	Cambria Math 11 Regular انگلیسی
یادداشت‌ها	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی
کتابنامه	B Lotuls 12 Regular فارسی
	Time New Roman 10.5 Regular انگلیسی

تذکر:

- اندازه واژگان زبان عربی همانند موضوعات فارسی، و با قلم B Badr تنظیم شوند.
- فاصله خطوط در کل متن مقاله ۰.۹ باشد.
- در صورت استفاده از فرمول(رابطه)، تمامی موارد با ذکر رابطه و شماره پیاپی آن، از گزینه Equation استخراج شود.
- حجم مقاله بین ۳۰۰۰ تا ۹۰۰۰ واژه (بین ۱۵ تا ۳۰ صفحه) باشد.
- با استفاده از گزینه Spacing در Paragraph فواصل قبل تیرها با ۵ رج(فاصله) درج شوند.
- در پاراگرافها -غیر از پاراگراف اول-، با استفاده از گزینه Indentation در Paragraph به میزان ۰.۵ تورفتگی ایجاد شود.
- عنوان جدول با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی در بالای جدول و منبع آن در قسمت پایین آورده شود.
- عنوان نمودار(شکل) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی همراه منبع در پایین نمودار(شکل) آورده شود.
- متن سطر اول جداول Bold و با استفاده از گزینه Shading در Paragraph با رنگ خاکستری رنگ‌آمیزی شود.
- در صورت طولانی بودن جدول و انتقال سطرها به صفحات بعدی، متن سطر اول جداول با استفاده از گزینه Data در LAYOUT تکرار شود.
- عناوین(تیرها) اصلی و فرعی (غیر از چکیده، مقدمه، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری، سپاسگزاری و کتابنامه) با روش شماره‌گذاری عددی پیاپی از راست به چپ تنظیم شود.

۷. نحوه ارسال

- ضروری است نویسنده(گان) جهت انتشار مقاله، نسبت به ثبت‌نام و ارسال فایل مقاله در سامانه اختصاصی نشریه اقدام نمایند و در این مدت از وضعیت مقاله ارسالی از طریق سامانه آگاهی حاصل نماید.
- تذکر:

۸. فایل‌های ارسالی

- فایل مقاله همراه چکیده فارسی و انگلیسی در نرم‌افزار Word بدون مشخصات نویسنده(گان).
 - فایل مقاله مشابه‌یابی شده همراه گواهی در سامانه مشابهت‌یاب سمیم‌نور. <http://www.samimnoor.ir>
 - فایل تکمیل شده کاربردگ «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی».
- تذکر:
- علاوه بر اینکه مقاله بدون نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد، عنوان فایل‌های ارسالی غیر از نام و مشخصات نویسنده(گان) باشد.

- در خصوص دو موضوع تعارض منافع و اصول اخلاقی، یک کاربرد با عنوان «تعارض منافع و تعهدنامه اخلاقی» تهیه شده که لازم است نویسنده مسئول آن را تکمیل، امضا و ارسال نماید.
- پس از داوری مقاله، جهت پاسخ به داور(ان) در خصوص انجام اصلاحات، می‌بایست فایل‌های زیر ارسال گردد:
 ۱. فایل اصلاحی شده مقاله که در آن تغییرات (با کامنت یا هایلایت) برجسته شده.
 ۲. فایل اصلاح شده مقاله که در آن تغییرات برجسته نشده.
 ۳. فایل توضیحات به داوران که در آن نظر داوران به تفکیک درج و توضیح داده شده باشد.

۹. آیین‌نامه پیشگیری از تخلفات پژوهشی

الف) ثبت مقاله در سامانه اختصاصی نشریه با ارسال ایمیل به کلیه نویسندگان مقاله اطلاع داده خواهد شد؛ بدیهی است درج نام نویسنده(گان) در مقاله به منزله نقش اساسی ایشان در تدوین مقاله است، در صورتی‌که نویسنده(گان) مقاله در تدوین مقاله نقشی نداشته‌اند و از نام آنها سوءاستفاده شده است، لطفاً مراتب را بلافاصله از طریق ایمیل دریافتی اطلاع دهند. شایان ذکر است همه نویسندگان(گان) مقاله در مورد اصالت اثر مسئول هستند و می‌بایست نسبت به تکمیل کاربرد تعهدنامه اخلاقی - به منزله پذیرش مسئولیت - اقدام نمایند. حق ارزیابی موارد سرقت علمی برای نشریه محفوظ است. سرقت علمی شکل‌های گوناگونی دارد، از جمله:

- ثبت مقاله دیگری به نام خود.
 - درج نام نویسنده(گان) و پژوهشگر(ان) که در مقاله نقشی نداشته‌اند.
 - کپی‌برداری یا تکرار بخش‌های قابل توجهی از مقاله دیگر (حتی اگر مقاله کپی شده مربوط به یکی از نویسندگان مقاله جدید باشد).
 - طرح نتایج حاصل از پژوهش‌های دیگران به نام خود.
 - چاپ مکرر مقاله توسط نویسنده واحد در چند نشریه.
 - بیان نتایج نادرست و خلاف یافته‌های علمی یا تحریف نتایج حاصل از پژوهش.
 - استفاده از داده‌های نامعتبر یا دستکاری در داده‌های پژوهش.
- ب) موارد سرقت علمی توسط مسئولان نشریه بررسی و برای حراست از اعتبار و زحمات دیگر پژوهشگران، بدون هیچ تساهل و چشم‌پوشی با توجه به میزان سرقت علمی به شرح ذیل برخورد قانونی می‌شود:
- مقاله سلب اعتبار (Retraction) خواهد شد و در صورت چاپ از روی سامانه اختصاصی نشریه برداشته خواهد شد.
 - اسامی همه نویسندگان مقاله در سیاه‌نامه نشریات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام قرار خواهد گرفت.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی با سایر دانشگاه‌ها و نشریات داخلی و خارجی مرتبط به اشتراک گذاشته خواهد شد.
 - طی نامه رسمی پرونده سرقت علمی به مراجع ذیصلاح از جمله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، دانشگاه‌ها، مراکز علمی، نشریات علمی و هر محلی که نویسندگان از امتیاز چاپ این مقاله استفاده کرده‌اند، اطلاع داده خواهد شد.

تذکر:

- مقاله پیشتر یا هم‌زمان برای هیچ‌یک از نشریات داخلی و خارجی ارسال و یا چاپ نشده باشد.
- دفتر نشریات مقالات رسیده را برای پیش‌گیری از تخلفات پژوهشی در سامانه سمیم‌نور، مشابه‌یابی می‌کند.
- کلیه حقوق مادی و معنوی برای نشریه محفوظ است و آن دسته از نویسندگان مقاله که درصدد انتشار مقاله در مجموعه مقالات، یا بخشی از یک کتاب هستند، لازم است با ارائه درخواست کتبی، موافقت نشریه را اخذ نمایند.
- نشریه علمی «اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)» در اصلاح و ویرایش مقاله آزاد است.

گزیده راهنمای روش استناددهی APA

۱. قواعد استناد درون متن (منابع و مأخذی که در متن مقاله به آن ارجاع می‌شود):
- تذکر: اگر منبع و مأخذ مورد استفاده در پژوهش به زبان فارسی منتشر شده باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر عمل می‌شود و در صورتی که به زبان لاتین باشد، مطابق شیوه‌نامه زیر، اما در داخل پرانتز نام منبع به جای فارسی به زبان اصلی (لاتین) نوشته می‌شود.
- ۱-۱. برای اثری با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- چاپ سنگی یا لیتوگرافی نیز برای نخستین بار، چاپ سربی، در تبریز دایر شد (بابازاده، ۱۳۸۷، ص. ۱۳).
- آخرین تحقیق مرتبط با این پژوهش نشان می‌دهد که (کریمی، ۱۳۸۷).
- مثال انگلیسی:
- (Kessler, 2003, p. 8)
- اسمت دریافت که (Esmet, 1993).
- ۲-۱. برای اثری تا پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی، مجتهدی، فرامرپور، دارابی، و احسانی، ۱۳۸۲، ص. ۳۴).
- در سایر تحقیقات مشابه (گوردن و لینک، ۱۹۹۹؛ هارمن، ۲۰۰۶) (Harman, 2006; Gordon and Link, 1999).
- مثال انگلیسی:
- (Walker & Allen, 2004, p. 97)
- ۳-۱. برای اثری با بیش از پنج نویسنده:
- مثال فارسی:
- در واقع سبک شعر سپید از انفجار سبک هندی پدید آمده است (حسینی و دیگران، ۱۳۸۲، صص. ۳۳-۴۰).
- مثال انگلیسی:
- (Bradley et al., 2006, pp. 49-80)
- ۴-۱. در صورتی که نام پدیدآورنده اثر در متن آمده است، بلافاصله پس از آن، فقط سال نشر در داخل پرانتز ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- ابراهیمی و محسن (۱۳۸۲) معتقدند فقر فرهنگی زاده فقر اقتصادی است و فقر فرهنگی، به نوبه خود، به فقر اقتصادی دامن می‌زند.
- تذکر: در صورتی که استناد به نقل قول مستقیم کوتاه (کمتر از ۴۰ کلمه) از یک اثر تعلق دارد، شماره صفحه یا صفحات مربوط به آن، به همراه نام پدیدآورنده و سال نشر اثر ذکر می‌شود:
- مثال فارسی:
- کمیر معتقد است، «انتخاب علل کاملاً آزاد است: هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید» (شایگان، ۱۳۷۱، ص. ۱۳۳).
- تذکر: در صورتی که نقل قول مورد استناد بیش از ۴۰ کلمه باشد، باید در یک پارگراف مستقل درج و علامت گیومه از دو طرف آن برداشته شود:
- مثال فارسی:
- شایگان (۱۳۷۱) می‌گوید:
- در حالی که قانون علیت در شیوه عقل استدلالی و روش علمی بین برخی از علل و برخی از معلول‌ها رابطه‌ای یک جانبه برقرار می‌سازد، در بینش اساطیری انتخاب علل کاملاً آزاد است و هر چیزی ممکن است از چیز دیگر پدید آید (ص. ۱۳۲).
- تذکر: در صورتی که در بخش مشخصی از متن به بیش از یک اثر استناد شده است، استنادها به ترتیب الفبای نام خانوادگی اولین پدیدآورنده هر اثر مرتب و با نقطه ویرگول از یکدیگر جدا می‌شوند:
- مثال فارسی:
- شعر حجم تا به امروز نتوانسته است طیف وسیعی از شاعران جوان این مرز و بوم را به مانیفیست خود علاقه‌مند سازد (احراری، ۱۳۸۲؛ پرید و یوسفی، ۱۳۸۳).
- مثال انگلیسی:
- (Miller, 1999; Shafraanske & Mahoney, 1998)
- تذکر: نویسنده می‌باید از منابع و مدارکی استفاده کند که خود آنها را دیده و در دسترس وی قرار دارد. اگر منبع و مدرک مورد استفاده قدیمی و خارج از دسترس بود و به نقل از نویسنده دیگری بخواهد آن را آورده و از آن استفاده کند، باید

ابتدا نام مدرک اصلی که خود آن را بازیابی نکرده و در دسترس نیست را آورده (در مثال زیر کاستلز) و در انتهای جمله مورد استفاده، مشخصات منبع دومی را در داخل پرانتز بیاورد (در مثال زیر امام جمعه):

□ مثال فارسی:

به تعبیر کاستلز ... (به نقل از امام جمعه، ۱۳۸۶).

□ مثال انگلیسی:

Allport's Diary (as Cited in Nicholson, 2003)

۵-۱. در صورتی که تاریخ انتشار اثر در اینترنت وجود نداشته از کلمه بی تا استفاده می‌شود:

□ مثال فارسی:

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بی تا).

۶-۱. برای آثاری که به فارسی ترجمه شده‌اند، نام مترجم به عنوان استناد درون متنی ذکر نمی‌شود و فقط نام خانوادگی نویسنده اصلی همراه با تاریخ انتشار در داخل کشور خواهد آمد.

□ مثال:

(ویکری، ۱۳۷۹، ص. ۷۹)

- تذکر: اگر به یک منبع چند بار استناد داده می‌شود، لازم است هر بار مشخصات اثر تکرار شود و از عبارت همان استفاده نمی‌شود.

۲. قواعد استناد برون متن (منابع و مأخذی که در انتهای مقاله یعنی کتابنامه آورده می‌شود):

- تذکر: در صورتی که اطلاعات کتاب‌شناختی بیش از یک خط بود، همانند کتاب، مقاله، پایان‌نامه، و ... می‌باید خط دوم به بعد، نسبت به خط اول با شش رج (فاصله) تورفتگی باشد.

۲-۱. استناد به کتاب:

۲-۱-۱. استناد به کتاب با یک تا شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

حری، عباس (۱۳۸۱). *آیین نگارش علمی* (ویرایش ۳). تهران: هیأت امنای کتابخانه‌های عمومی کشور، دبیرخانه. ملکی، اسماعیل؛ سهرابی، اعتماد؛ بشیری، حسین؛ سلوکی، مصطفی؛ بینایی، مینو؛ و احتشامی، رامین (۱۳۸۲). *بیماری‌های کودکان* (ویرایش ۳). تهران: پزشکیار.

□ مثال انگلیسی:

Shotton, M. A. (1989). *Computer Addiction? A Study of Computer Dependency*. London, England: Taylor & Francis.

۲-۱-۲. استناد به کتاب با بیش از شش نویسنده:

□ مثال فارسی:

افراسیابی، شاهین؛ رستمیان، پروا؛ سلطانیان، مستانه؛ اعتمادی، رضا؛ پهلوانی، آریا؛ تجارت پیشه، اردلان؛ و دیگران (۱۳۸۲). *برنامه‌های تنظیم خانواده در کشورهای جهان سوم* (جلد ۲). تهران: ادراک.

□ مثال انگلیسی:

Berman, A., Snyder, S. J., Levett-Jones, T., Dwyer, T., Hales, M., Harvey, N. ... Stanley, D. (2012). *Kozier and Erb's Fundamentals of Nursing* (2nd Aust. ed.). Frenchs Forest, Australia: Pearson Australia.

۳-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با یک مترجم:

□ مثال فارسی:

هرسی، یال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۵). *مدیریت رفتار سازمانی* (علی علاقه‌مند، مترجم). تهران: امیرکبیر (نشر اثر اصلی ۱۹۷۲).

۴-۱-۲. استناد به کتاب ترجمه شده با بیش از یک مترجم:

□ مثال فارسی:

کوم، ایلیا (۱۳۷۹). *بشیریت در سرراشویی انحطاط: تأملی جامعه‌شناختی بر پدیده اعتیاد* (پریسا مؤمنی و بهادر بشیری، مترجمان). شیراز: رزم آزما (نشر اثر اصلی ۱۹۸۹).

□ مثال انگلیسی:

Laplace, P. S. (1951). *A Philosophical Essay on Probabilities*. (F. W. Truscott & F. L. Emory, Trans.). New York, NY: Dover. (Original work Published 1814)

۵-۱-۲. استناد به کتاب چند جلدی:

□ مثال فارسی:

پرچی، پروانه (۱۳۸۱). *نگاهی به جغرافیای سیاسی خاورمیانه* (ح.۵). مشهد: سیاست روز.

- مثال انگلیسی:
- Mill, L. (1996). *Architecture of the Old South (Vols. 1-2)*. Savannah, GA: Beehive Foundation.
- ۶-۱-۲. استناد به یک جلد از کتاب چندجلدی؛
- مثال فارسی:
- میمت، احمدی، فریار (ویراستاران) (۱۳۸۲). *آسیب‌شناسی طلافی* (جلد ۲). شیراز: خانواده سبز.
- مثال انگلیسی:
- Nash, M. (1993). Malay. In P. Hockings (Ed.), *Encyclopedia of World Cultures (Vol. 5, pp. 174-176)*. New York, NY: G.K. Hall.
- ۲-۲. استناد به مقالات مجلات:
- تذکر: در این روش نام خانوادگی، نام (سال نشر). عنوان مقاله. نام نشریه به صورت ایتالیک، دوره (شماره پیاپی)، صفحات شروع و پایان مقاله درج می‌گردد.
- ۲-۲-۱. استناد به مقاله با یک نویسنده:
- مثال فارسی:
- فارسی‌نژاد، علیرضا (۱۳۹۶). نقد و بررسی پاسخ‌های فخررازی به شبهات کلامی در باب توحید افعالی. *دوفصلنامه پژوهشنامه فلسفه دین*، ۱۵(۲۹)، ۱۵۱-۱۷۲.
- مثال انگلیسی:
- Black, J. (2010). Big Government: Good and Bad. *The New Criterion*, 28(5), 24-27.
- ۲-۲-۲. استناد به مقاله با دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- شجاعی، حسین، و تقیان، علی (۱۳۹۶). تأثیر شناخت تحولات تاریخی زبان عربی بر گستره پژوهش‌های ریشه‌شناسی. *دوفصلنامه مطالعات قرآن و حدیث*، ۱۱(۲۱)، ۵-۲۸.
- مثال انگلیسی:
- Light, M. A., & Light, I. H. (2008). The Geographic Expansion of Mexican Immigration in the United States and its Implications for Local Law Enforcement. *Law Enforcement Executive Forum Journal*, 8(1), 73-82.
- ۲-۲-۳. استناد به مقاله با بیش از دو نویسنده؛
- مثال فارسی:
- عطاردی، محمدرضا؛ قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دلنایی‌فرد، حسن؛ و امیری، علی‌نقی (۱۳۹۵). واکاوی عمل ناکامی یکپارچه‌سازی خطمشی‌های فرهنگی در ایران؛ مطالعه مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۰(۲۰)، ۸۱-۱۲۶.
- مثال انگلیسی:
- Gleditsch, N. P., Pinker, S., Thayer, B. A., Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2013). The Forum: The Decline of War. *International Studies Review*, 15(3), 396-419.
- ۲-۲-۴. استناد به مقاله ترجمه شده؛
- مثال فارسی:
- هرنون، پیترو؛ و شواتز، کندی (۱۳۸۰). توصیه‌هایی در خصوص تدوین مقالات علمی - تحقیقی (ترجمه اعظم شهابداغی). *دوفصلنامه پژوهشنامه اطلاع‌رسانی*، ۵(۵)، ۱۲.
- ۲-۲-۵. استناد به مقاله بر گرفته از ماهنامه؛
- مثال فارسی:
- امیدی، مهدی؛ و اخلاقی، عبدالله (آذر ۱۳۹۶). ظرفیت‌های فلسفه سیاسی امام خمینی قدس سره. *ماهنامه معرفت*، ۲۶(۲۴۰)، ۱۳-۲۲.
- مثال انگلیسی:
- McKibben, B. (2007, October). Carbon's New Math. *National Geographic*, 212(4), 32-37.
- ۲-۲-۶. استناد به مقاله بر گرفته از مجله الکترونیکی آنلاین (پیوسته)؛
- مثال فارسی:
- باهنر، ناصر؛ و سهرابی، حامد (۱۳۹۶). ارتباطات گروهی نخبگان نوجوان؛ مورد مطالعه سیاست‌های کانون دانش‌پژوهان نخبه. *دوفصلنامه دین و ارتباطات*، ۲۴(۵۲)، ۴۵-۷۳. http://ertebatat.journals.isu.ac.ir/article_2098_e0a9ff0ef93bd1
- .a3dfbb27fd84a481e5.pdf

- مثال انگلیسی:
Sahin, N. T., Pinker, S., Cash, S. S., Schomer, D., & Halgren, E. (2009). Sequential Processing of Lexical, Grammatical, and Phonological Information Within Broca's area. *Science*, 326(5951), 445-449. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1174481>
- ۲-۲-۷. استناد به مطلب برگرفته از یک وبگاه (سایت):
□ مثال انگلیسی:
Austerlitz, S. (2015, March 3). How Long Can a Spinoff Like 'Better Call Saul' Last? Retrieved From. <http://fivethirtyeight.com/features/how-long-can-a-spinoff-like-better-call-saul-last/>
- ۲-۳. استناد به پایان‌نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری؛
۲-۳-۱. استناد برای پایان‌نامه و رساله چاپ نشده؛
□ مثال فارسی:
مهدوی‌کنی، محمدسعید (۱۳۷۰). *مفهوم غنا از دیدگاه اسلام*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.
□ مثال انگلیسی:
Onsidine, M. (1986). *Australian Insurance Politics in the 1970s: Two Case Studies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Melbourne, Melbourne, Australia.
- ۲-۳-۲. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در پایگاه اطلاعاتی ملی یا بین‌المللی؛
□ مثال فارسی:
آل‌غفور، محمدتقی (۱۳۸۹). *تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه جمهوری اسلامی ایران بر ثبات و مشارکت سیاسی* (رساله دکتری). قابل‌بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایرانداک ش. d07501ff23d1db10520494e2b947de50).
- مثال انگلیسی:
Cooley, T. (2009). *Design, Development, and Implementation of a Wireless Local Area Network (WLAN): The Hartford Job Corps Academy Case Study* (Doctoral Dissertation). Available From ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. 3344745).
- ۲-۳-۳. استناد برای پایان‌نامه و رساله منتشره شده در وبگاه (سایت) دانشگاه؛
□ مثال فارسی:
شمسی‌نژاد، سعید (۱۳۹۵). *طراحی بازار بین‌بانکی مبتنی بر فقه امامیه در نظام پولی و مالی ایران* (رساله دکتری، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران). بازیابی شده از <http://saed.isu.ac.ir/site/catalogue/325441>
- مثال انگلیسی:
Barua, S. (2010). *Drought Assessment and Forecasting Using a Nonlinear Aggregated Drought Index* (Doctoral Dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia). Retrieved from <http://vuir.vu.edu.au/1598>

نویسندگان) برای استنادسازی منابع و مأخذ به کار رفته در مقاله خود (درون‌متنی و برون‌متنی)، می‌توانند از نرم‌افزار استنادی و ساماندهی منابع پژوهشی پژوهیار (<http://www.pajoohyar.ir>) استفاده نمایند.

مقدمه

با توجه به رویکرد دانشگاه امام صادق علیه السلام جهت تولید، انتشار و به روزرسانی علوم انسانی اسلامی و پاسخ‌گویی به نیازهای نوظهور انقلاب و نظام اسلامی، همچنین پایبندی به راهنماهای ملی و بین‌المللی تدوین شده اخلاق پژوهشی، همچون «راهنمای کمیته بین‌المللی اخلاق در انتشارات»^۱ و «مجموعه منشور و موازین اخلاق پژوهش» مصوب معاونت پژوهش و فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نشریات علمی دانشگاه امام صادق علیه السلام به‌عنوان عضوی از نشریات علمی جمهوری اسلامی ایران، ملزم به رعایت اصول ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای هستند. در همین راستا اهم مسئولیت‌هایی که برای افراد فعال در انتشار نشریه همانند: نویسنده(گان)، مدیر مسئول، سردبیر، اعضای هیأت تحریریه و مدیر داخلی(مسئول دفتر نشریه) در نظر گرفته شده به اختصار بیان شده است.

مسئولیت‌های نویسندگان

۱. از میان مقالات ارسالی به نشریات دانشگاه امام صادق علیه السلام، مقاله‌ای انتخاب و چاپ می‌شود که قبلاً در سایر نشریات علمی (فارسی یا سایر زبان‌ها) منتشر نشده، حاصل پژوهش اصیل، و دارای منبع و استناددهی دقیق باشد.
۲. مسئولیت نهایی محتوای کامل مقاله ارسالی بر عهده نویسنده(گان) است. شایسته است یافته‌های مقاله به‌طور کامل گزارش شود و در ارائه یافته‌ها و تفسیر و تحلیل آنها دقت کامل به‌عمل آید، مقاله حاوی جزئیات و منابع کافی باشد به‌نحوی که امکان دسترسی سایر پژوهشگران به مجموعه داده‌های یکسان جهت تکرار پژوهش وجود داشته باشد.
۳. قبل از ارسال مقاله، هرگونه تضاد منافع احتمالی که بر نتیجه یا تفسیر یافته‌های پژوهش و یا انتخاب سردبیران و داوران تأثیرگذار است، مطرح، و منابع مالی حامی پژوهش در مقاله ذکر شود.
۴. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و جلوگیری از هرگونه آشکارسازی هویت نویسنده برای داوران و برعکس. به‌عبارتی، مقاله‌عاری از هرگونه اطلاعات مشمول خودافشایی بوده، به طوری که داور قادر به شناسایی نویسنده نباشد.
۵. حصول اطمینان از وجود نام، اطلاعات و نقش هر یک از نویسندگان (نویسنده مسئول و نویسنده(گان) همکار) و نبود نامی غیر از پژوهشگران درگیر در انجام پژوهش.
۶. حفظ و حمایت از حریم خصوصی، کرامت انسانی، رفاه و آزادی شرکت‌کنندگان در پژوهش و ذکر هرگونه خطری که به‌واسطه پژوهش، متوجه انسان‌ها و یا سایر موجودات می‌شود.
۷. نویسنده در هر زمانی که متوجه هرگونه خطا و بی‌دقتی در مقاله خود شود نشریه را در جریان آن قرار داده، نسبت به اصلاح آن اقدام و یا مقاله را بازپس گیرد.
۸. اعلام صریح نویسنده(گان) مبنی بر صحت و اصالت مقاله، فقدان سرقت علمی و چاپ در سایر نشریات.
۹. مواردی از مصادیق رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی:
 - ۹-۱. جعل داده‌ها: گزارش مطالب غیرواقعی و ارائه داده‌ها یا نتیجه‌های ساختگی به عنوان نتایج آزمایشگاهی، مطالعات تجربی و یا یافته‌های شخصی. ثبت غیرواقعی آنچه روی نداده یا جابجایی نتایج مطالعات مختلف.
 - ۹-۲. تحریف داده‌ها: ثبت و ارائه نتایج پژوهش به نحوی که جزئیات اجرای پژوهش یا فرآیند جمع‌آوری داده‌ها دستکاری شود، یا داده‌هایی حذف یا تغییر یابد، یا برخی نتایج کوچک به منظور پنهان کردن واقعات بزرگتر (بزرگ‌نمایی) شود، تا نتایج پژوهش به اهداف خاصی برسد یا نتایج ارائه شده مورد تردید نباشد.
 - ۹-۳. سرقت علمی: اقتباس نزدیک افکار و عبارات نویسندگان دیگر، کپی‌برداری در بیان اندیشه‌ها، شباهت‌های ساختاری در نوشتار یا انتساب ایده‌ها و نتایج دیگران بدون ارجاع مناسب، یا معرفی آن به‌عنوان یک پژوهش اصیل علمی.

- ۴-۹. اجاره علمی: به‌کارگیری فرد دیگری برای انجام پژوهش توسط نویسنده(گان) و دخل و تصرف اندکی پس از اتمام پژوهش و چاپ آن به نام خود.
- ۵-۹. انتساب غیرواقعی: انتساب غیرواقعی نویسنده(گان) به مؤسسه، مرکز یا گروه آموزشی یا پژوهشی که نقشی در اصل پژوهش مربوطه نداشته.
- ۶-۹. ارسال مجدد: مقاله یا بخشی از آن که در نشریه دیگری (داخل یا خارج از کشور) چاپ شده یا در جریان دوری و چاپ باشد.
- ۷-۹. انتشار هم‌پوشان: چاپ داده‌ها و یافته‌های مقالات پیشین خود با کمی تغییر در مقاله‌ای دیگر با عنوان جدید.

مسئولیت‌های مدیر مسئول

۱. پیگیری دسترسی آزاد اطلاعات به نشریه و گسترش نشر و اشاعه آن؛
۲. نظارت و پیگیری امور کاری هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۳. دخالت نکردن در فرآیند دوری علمی مقالات؛
۴. دخالت نکردن در تصمیمات علمی هیأت تحریریه و سردبیر نشریه؛
۵. رعایت حقوق مادی و معنوی نویسندگان، سردبیر، هیأت تحریریه، داوران، و عوامل اجرایی؛
۶. تأیید نهایی مطالب ارسالی به نشریه برای چاپ و انتشار به لحاظ حقوقی.

مسئولیت‌های سردبیر و اعضای هیأت تحریریه

۱. حفظ آزادی و اختیار عمل سردبیر نشریه در ایفای مسئولانه وظایف خود از قبیل رد یا پذیرش دست نوشته‌های واصله به کمک هیأت تحریریه و رعایت مسائل مربوط به شایستگی‌های علمی مقاله از جمله حفظ حقوق مادی و معنوی، اصالت پژوهش و نظر داوران و ویراستاران.
۲. تلاش برای ارتقاء و اجرای قوانین و دستورالعمل‌های اخلاق و سلامت پژوهش.
۳. دریافت مستندات مربوط به شرایط مندرج ذیل در پذیرش مقاله از نویسنده(گان):
 - ۱-۳. اعطای حق چاپ مقاله در نشریه دانشگاه؛
 - ۲-۳. اعلام تعارض منافع احتمالی.
۴. انتخاب داوران شایسته با توجه به زمینه تخصصی، تجربه علمی و کاری، و نیز احترام به درخواست‌های مستدل و منطقی نویسنده(گان) در مورد دوری مقاله توسط داوران خاص؛
۵. اجتناب از آشکارسازی اطلاعات و مشخصات نویسنده(گان) و داوران در فرآیند ارزیابی مقاله و احتراز از ارائه اطلاعات مقاله و بحث درباره جزئیات آن با دیگران؛
۶. جلوگیری از بروز هرگونه تضاد منافع در روند دوری، که به طور بالقوه بر پذیرش و نشر مقالات ارائه شده تأثیر بگذارد.
۷. بررسی دقیق آثار متهم به تخلفات پژوهشی واصله از داوران یا طرق دیگر(همانند سامانه سمیم‌نور برای مشابه‌یابی)، و در صورت نیاز اقدام براساس «دستورالعمل تخلفات پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز دانشگاه امام صادق علیه‌السلام».

مسئولیت‌های داوران:

۱. کمک به بررسی کیفی، محتوایی و علمی مقالات در جهت بهبود و ارتقاء کیفی نشریه.
۲. به‌کارگیری دانش و تخصص حرفه‌ای در حوزه موضوعی مقاله و اعلام تصمیم نپذیرفتن مقاله به سردبیر نشریه در صورت وجود تضاد منافع اعم از منافع مشترک، مالی، سازمانی، شخصی و یا کمبود زمان برای دوری.
۳. اعلام نظر تخصصی و اصلاحی به طور روشن و واضح، براساس مستندات علمی و استدلال کافی در مهلت زمانی معین به سردبیر نشریه و نویسنده(گان) و دوری از اعمال نظر سلیقه‌ای، صنفی، نژادی و مذهبی در دوری مقاله.

۴. اجتناب از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری مقاله یا اطلاعات منتشر نشده نویسنده (گان)، برای منافع شخصی.
۵. احترام به فرآیند محرمانه ارزیابی و خودداری از به‌کارگیری اطلاعات، بحث‌ها، تفاسیر و ایده‌های به دست آمده در فرآیند داوری یا استفاده از داده‌ها و مفاهیم جدید مقاله به له یا علیه پژوهش‌های خود یا دیگران یا برای انتقاد یا بی‌اعتبارسازی نویسنده (گان).
۶. کمک به سردبیر نشریه در تهیه گزارش «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» مقالات دریافتی برای داوری.
۷. آگاه‌سازی سردبیر نشریه به هنگام تأخیر در انجام داوری مقاله و درخواست تخصیص زمان بیشتر یا گزینش داور دیگر.

مسئولیت دفتر نشریات علمی

۱. تعیین و اعلام شفاف سیاست‌های انتشاراتی خود، به‌خصوص در رابطه با استقلال تصمیم‌گیری هیأت تحریریه، اخلاق انتشاراتی، صیانت از مالکیت فکری و حق چاپ، تضاد منافع، وظایف نویسندگان، داوران، سردبیر و هیأت تحریریه، فرآیند داوری و تصمیم‌گیری، تقاضاهای تجدید نظر و شکایات، حفظ اسناد علمی فرآیند تصمیم‌گیری، حفظ اطلاعات نویسندگان و داوران، اصلاح یا حذف مقالات پذیرفته شده و حل اختلاف بین شاکیان و متهمان به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی».
۲. رصد و پیگیری شکایات تخلفات پژوهشی برای نشریات دانشگاه.
۳. کمک برای اصالت و سلامت پژوهشی مقالات منتشره در نشریات دانشگاه.

مراحل برخورد رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی

۱. آگاه‌سازی هیأت تحریریه نشریه و ارسال نامه به نویسنده مسئول برای درخواست توضیح، بدون رفتار قضاوتی؛
۲. اختصاص فرصتی مناسب برای پاسخ‌گویی نویسنده (گان) متهم به «رفتار غیراخلاقی انتشاراتی و پژوهشی» و پیگیری موارد و تخلفات محرز شده تا آخرین مرحله.
۳. ارجاع موضوع به هیأت تحریریه در صورت دریافت توضیحات غیرقابل قبول از سوی نویسنده برای تصمیم‌گیری نهایی در خصوص پذیرش یا رد مقاله.
۴. مطابق با تصمیم نهایی هیأت تحریریه نشریه؛
۵. تذکر کتبی به نویسنده مقاله و یادآوری خط‌مشی چاپ نشریه قبل از انتشار، و یا در خواست اصلاح گزارش و انتشار متن عذرخواهی نویسنده در نشریه شماره بعد؛
۶. اخطار به نویسنده مسئول و رد هر اثر دیگری از نویسنده متخلف؛
۷. انتشار بیانیه عذرخواهی در شماره بعدی نسخه چاپی نشریه و ذکر آن در نسخه برخط (آنلاین) مقاله‌ای که تقلب و سرقت علمی در آن محرز شده است (سلب اعتبار)؛
۸. تلاش برای بهبود مستمر کیفیت و تضمین درستکاری و صداقت محتوای نشریه و احترام به تشکیلات نشریه اعم از: خوانندگان، نویسندگان، داوران صاحب امتیاز، مدیر مسئول، مدیر داخلی، کارکنان هیأت تحریریه و ناشر؛
۹. بررسی تمامی مقالات دریافتی در مدت زمان مناسب.

فهرست مطالب

- ۱ طراحی الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی
محمد رضا خاشعی؛ رضا بنی اسد*؛ روح الله رازینی
- ۴۱ واکاوی ابعاد کلان اقتصاد چرخه‌ای مبتنی بر رویکرد ترکیبی فراترکیب و نگاشت شناخت فازی
سید احسان میرانی*؛ عبدالحمید صفایی؛ محمد ولی پور؛ ایرج مهدوی
- ۷۷ طراحی اقدامات اصلاحی رفتاری جهت ارتقاء سلامت جسمانی دانش‌آموزان؛ کاربردی از
پیش‌های رفتاری حمید توانا*؛ علیرضا چیت‌سازیان
- ۱۱۱ تبیین تأثیر یادگیری راهبردی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی با میانجیگری
بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی رضا سعیدی*
- ۱۵۱ فراترکیب موانع تحقق تحول دیجیتال؛ مطالعه موردی صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران
سید عباس چایچیان؛ محمد امین رشیدی*؛ محمد مبین شفیعی ناطق؛ رحیم خانی‌زاد
- ۱۸۳ ارزشیابی شورای عالی فضای مجازی با استفاده از روش تحلیل اهمیت - عملکرد
صالح بنی اسد دشتابی*؛ حسین زیننده



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱-۴۰

طراحی الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی

محمد رضا خاشعی *

رضا بنی اسد **

روح الله رازینی ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245965.3549

چکیده

امروزه موانع گسترده‌ای بر سر راه پیشرفت بخش کشاورزی ایران قرار دارد. اگرچه به نظر برخی از فعالان بخش کشاورزی مهم‌ترین مانع در این حوزه نقصان در جنبه‌های فناوری است؛ اما از نظر پژوهشگران، مهم‌ترین مانع بر سر راه پیشرفت کشاورزی ایران، مربوط به جنبه‌های علوم انسانی-اجتماعی و در رأس آنها موضوع مدیریت کسب و کار در این حوزه است. از این دیدگاه، اولین موضوع مورد مناقشه، نظام‌های تولید و بهره‌برداری کشاورزی است. آنچه در این پژوهش مبنا قرار گرفته است، نظام بهره‌برداری خانوادگی در کشاورزی است که نمود آن در اجرای کسب و کار خانوادگی کشاورزی است؛ بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش عدم وجود الگویی برای طراحی و اجرای کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی در کشور است. با این وجود هدف اصلی، طراحی الگویی است تا مجموعه اجزاء اصلی کسب و کار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطبق کار کردن کسب و کار به عنوان یک کل را نشان دهد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش، چارچوب مفهومی که متشکل از اجزاء، رابط بین آنها و محتوای آنها است، بدست آمد. سپس بر اساس شیوه‌نامه مصاحبه، با دوازده نفر از خبرگان بخش کسب و کار کشاورزی مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و رویکرد استراید-استرلینگ استفاده شد که داده‌ها با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. نتایج حاصل ۱۵۹۶ کد و ۵۶۵ مضمون پایه، ۸۶ مضمون سازمان دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر به دست آمد. در نتیجه الگوی کسب و کار بخش کشاورزی با ۱۲ جزء بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی، کانال‌ها، ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، معماری سرمایه انسانی، معماری سرمایه مالی، مشارکت‌های کلیدی و اداره راهبردی کسب و کار طراحی شد.

واژگان کلیدی

کسب و کار خانوادگی کشاورزی؛ طراحی الگوی کسب و کار؛ نظام بهره‌برداری کشاورزی؛ نظام بهره‌برداری خانوادگی؛ الگوی کسب و کار؛ نظام تولید کشاورزی.

* دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

mohammadreza.khashei@modares.ac.ir

0000-0003-1326-6919

** دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

baniasadmba@isu.ac.ir

0000-0002-3022-6815

*** دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

razini@isu.ac.ir

0000-0002-3304-5956

مقدمه

در دسامبر سال ۲۰۱۱، شصت و ششمین نشست مجمع عمومی سازمان ملل متحد تصمیم گرفت سال ۲۰۱۴ را به عنوان سال بین‌المللی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی^۱ انتخاب کند تا به موجب آن کشورهای عضو تشویق به حمایت از کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی شوند. به علاوه، این سازمان دهه‌ی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۸ را دهه‌ی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی اعلام کرد و در ادامه‌ی آن برنامه عملیاتی بین‌المللی نیز تهیه و در اختیار کشورهای جهان قرار داد^۲. منظور از کسب‌وکار خانوادگی - به صورت خلاصه - یک سازمان تجاری است که ایجاد و مدیریت آن از سوی افراد خانواده صورت می‌گیرد. منظور از خانواده، افرادی هستند که به لحاظ سببی، نسبی و یا فرزند خواندگی یک خانواده را شامل می‌شوند (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۸۳)^۳.

توجه روزافزون جهان به موضوع کسب‌وکارهای خانوادگی به خصوص کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی، بی‌علت نیست. کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی ظرفیت منحصر به فردی هم برای تأمین معیشت خانواده‌ها، هم برای تأمین شغل اعضای خانواده و هم برای تأمین امنیت غذایی و خودکفایی کشورها دارند. در سال ۲۰۱۴، در یک گزارش، شاخصی از فائو محاسبه شده است که نشان می‌دهد ۵۷۰ میلیون مزرعه در جهان وجود دارد که ۹ مزرعه از هر ۱۰ مزرعه، مزارع خانوادگی بوده و حدود ۸۰ درصد غذای جهان را تولید می‌کنند (FAO, 2021). برآوردهای به روز شده حاکی از آن است که بیش از ۶۰۸ میلیون مزرعه در سراسر جهان وجود دارد. از این تعداد بیش از ۹۰٪ آنها خانوادگی هستند که بین ۷۰ تا ۸۰ درصد از زمین‌های کشاورزی جهان را اشغال کرده و حدود ۸۰ درصد از مواد غذایی جهان را از نظر ارزش تولید می‌کنند (Lowder, Sánchez & Bertini, 2021, P1).

کسب‌وکارهای کشاورزی ویژگی‌هایی دارند که این ویژگی‌ها منجر به اهمیت اداره خانوادگی آنها می‌شود. اولاً، فعالیت کشاورزی بسیار پیچیده است؛ یعنی میزان همگنی یا ناهمگنی متغیرهای موجود در محیط آن و تعداد عوامل محیطی تأثیرگذار بر آن زیاد است. ثانیاً، پویایی آن نیز زیاد است؛ یعنی میزان و قابلیت پیشبینی‌ناپذیری تغییرات در محیط پیرامونی آن و میزان تغییرات آن عوامل زیاد است. این دو ویژگی منجر به سختی اداره

کسب و کار کشاورزی و اهمیت بالای تعهد نیروی‌های انسانی که در آن کار می‌کنند می‌شود. عملاً هم، چنین سطحی از تعهد از طریق مالکیت ایجاد می‌شود. یعنی در کشاورزی به نوعی مالکیت و مدیریت با هم توأمان شده و موضوع کسب و کارهای خانوادگی و کشاورزی با هم گره می‌خورند؛ کسب و کارهایی که حداقل، مدیریت و کنترل به وسیله‌ی خانواده‌ای مالک انجام می‌شود.

البته هنگامی که از کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی سخن به میان می‌آید، ممکن است این خطا به ذهن متبادر شود که این‌ها فقط کسب و کارهایی با مقیاس کوچک هستند؛ اما واقعیت امر چیز دیگری است؛ اندازه زمین کشاورزی به صورت مستقیم از شاخص‌های دیگری به خصوص شاخص اقتصادی تأثیر می‌پذیرد. برای مثال، طبق گزارش فائو در سال ۲۰۲۱، اندازه مزرعه به طور کلی با سطح متوسط درآمد ملی افزایش می‌یابد.

طبق آمارهای سازمان‌های جهانی همچون فائو، این موضوع در جهان و حتی در کشورهای توسعه یافته نظیر آمریکا که مهد اقتصاد سرمایه‌داری و نماد کشاورزی مدرن است نیز صدق می‌کند. برای مثال، طبق گزارش وزارت کشاورزی ایالات متحده آمریکا با عنوان «مزارع و دامداری‌های آمریکا در یک نگاه (۲۰۲۲)» (Whitt, Miller & Oliver, 2022, P 4)، ۹۷.۴ درصد از مزارع کشاورزی آمریکا خانوادگی هستند که ۸۹.۷ درصد از آنها کوچک، ۵.۷ درصد از آنها متوسط و ۲ درصد از آنها بزرگ هستند. آنچه بیان شد، اهمیت و جایگاه کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی را در تولید و اداره کشاورزی جهان نشان می‌دهد.

بررسی فضای علمی و پژوهشی جهانی - نظیر مقالات، کتاب‌ها، گزارش‌ها و سایر متون علمی - نشان می‌دهد که موضوع کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، موضوع پراهمیتی است. در مورد کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی پژوهش‌های فراوانی صورت پذیرفته و رشد پژوهش و تولید مستندات در این حوزه چشمگیر است. یک نمونه شاهد مثال، جستجو در پایگاه تخصصی گوگل اسکالر است. با جستجو در این پایگاه داده چهار میلیون و پانصد هزار نتیجه بدست می‌آید. این در حالی است که در

کمتر از یک سال گذشته این عدد سه میلیون و دویست و هفتاد هزار نتیجه بود. در نتیجه موضوع کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی موضوع بااهمیت علمی در فضای بین‌المللی به نظر می‌رسد.

در ایران نیز از گذشته، حتی با وجود حضور پررنگ ارباب‌ها در کشاورزی، اما کشاورزان صاحب نسق به صورت خانوادگی کشاورزی می‌کرده‌اند. به عبارت دیگر، بافت اجتماعی و به تبع آن بافت اقتصادی حوزه کشاورزی، خانواده بوده است و خانواده نه تنها بافت اصلی کسب و کارهای کشاورزی، بلکه بافت اکثر کسب و کارهای کشور را تشکیل می‌داده‌اند. اگرچه اکنون مفهوم کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی در فضای علمی و اجرایی کشور ناآشناست و کشاورزی خانوادگی در خط مشی‌های رسمی به رسمیت شناخته نمی‌شود، اما هنوز کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی در ایران به حیات خود ادامه داده و بخش بزرگی از کسب و کارهای کشاورزی کشور را تشکیل داده و مهم‌تر از آن بخش عمده تولیدات کشاورزی را تولید می‌کنند.

بررسی فضای علمی و اجرایی در حوزه کشاورزی نشان می‌دهد که متأسفانه کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، موضوعی است که بسیار محدود به آن پرداخته شده، درحالی که از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ بنابراین با کمبود محتوای تخصصی علمی که پشتوانه مدیریت کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی باشد، مواجه هستیم.

نبود درک مشترکی از چیستی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی و نبود الگویی که هر کس^۵ آن را درک کند، مسئله امروز است. این الگو باید ساده، مناسب و به طور ذاتی قابل فهم بوده و درعین حال نباید پیچیدگی‌های نحوه عملکرد کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی را بیش از حد ساده نماید تا تمایز این الگو از کسب و کار نسبت با سایر انواع کسب و کارهای کشاورزی و کارکردهای مهم آن حفظ شود؛ بنابراین به الگویی نیاز است تا مجموعه اجزاء اصلی کسب و کار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطق کارکردن کسب و کار به عنوان یک کل را نشان دهد. این موضوع دو فایده اساسی دارد: اولاً نقشه راهی برای چگونگی راه‌اندازی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی جدید و نحوه معماری کسب و کار است، ثانیاً نمایش وضع مطلوب این کسب و کارهاست تا

کسب و کارهای موجود با اصلاح تدریجی خود متناسب با آن از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت کنند.

به عقیده خبرگان و پژوهشگران، بهترین ابزار برای مسائل بیان شده، استفاده از مفهوم الگوی کسب و کار است. در نتیجه هدف پژوهش، طراحی الگوی کسب و کار خانوادگی کشاورزی است. در این فرایند به چهار سوال اصلی پاسخ داده می‌شود؛ الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی چه اجزاء اصلی دارد؟ جایگاه و ارتباط اجزاء آنها با یکدیگر چگونه است؟ محتوای اجزاء آن چیست؟ و در نهایت الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی چگونه است؟

۱. مرور پیشینه‌ها

۱-۱. پیشینه نظری

۱-۱-۱. کسب و کار خانوادگی کشاورزی

شناخت و فهم هر کسب و کار، برای طراحی الگوی آن ضروری است؛ بنابراین اولین کار در طراحی الگوی کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، تعریف این کسب و کار است. به همین منظور، ضرورت دارد تا تعریفی جامع و مانع از این کسب و کارها ارائه شود. کسب و کار خانوادگی کشاورزی نیز همچون سایر مفاهیم در علوم انسانی و اجتماعی، داری تعاریف متعددی است. بررسی ادبیات تخصصی نشان می‌دهد که بیش از نوزده تعریف جدی و چالش برانگیز در مورد کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی ارائه شده است. اولین تعریف مربوط به جانسون در سال ۱۹۴۴ و یکی از تعاریف اخیر آن، مربوط به بلیرس و همکارانش در سال ۲۰۱۵ است. بررسی تعریف‌های کسب و کار خانوادگی کشاورزی نشان می‌دهد که تعریف این مفهوم در گذر تاریخ تکامل یافته است. این تکامل به این صورت است که پژوهشگران تعریف‌هایی از کسب و کار خانوادگی کشاورزی ارائه می‌داده‌اند، سپس و در گذر زمان، سایر پژوهشگران با نقد و بررسی تعریف‌های موجود در آن مقطع زمانی، تعریف اصلاح شده یا جدید خود را ارائه داده‌اند. این امر دلایل مختلفی داشته اما مهم‌ترین آن وجود زاویه دیدگاه‌های متفاوت، شرایط سیاسی خاص، وضعیت فرهنگی متنوع، شرایط جغرافیایی و فضای اقتصادی است.

به نظر پژوهشگران، اگرچه تعریف جانسون قدیمی است، اما یکی از تعاریف مهم و روشن کننده ماهیت کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی است. جانسون (۱۹۴۴) در مقاله خود با عنوان «کسب و کار خانوادگی کشاورزی»^۶ به اولین تعریف از کسب و کار خانوادگی کشاورزی اشاره کرده است. وی معتقد است که «در ایالات متحده آمریکا: اولاً، برخلاف کشاورزی معیشتی، کسب و کار خانوادگی کشاورزی زندگی رضایت بخشی را برای خانواده فراهم کرده و علاوه بر آن فرصتی برای جمع آوری پس انداز برای دوران پیری فراهم می کند. ثانیاً، برخلاف مزرعه بسیار تجاری سازی شده^۷، کسب و کار خانوادگی کشاورزی تا حد زیادی به نیروی کار و مدیریت خانواده مزرعه با کمک مبادله ای از همسایگان برای ادامه فعالیت های تولیدی خود بستگی دارد. لازم به ذکر است که عملکرد کسب و کار خانوادگی کشاورزی به نیروی کار استخدامی بستگی ندارد (Johnson, 1994, P. 530)».

اما کامل ترین و جدیدترین تعریف از کسب و کار خانوادگی کشاورزی که روشن کننده موضوع است به شرح زیر است:

«کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی یکی از انواع کسب و کارهای تجاری است که موضوع فعالیت آن یکی از اشکال - یا چند مورد از اشکال - کشاورزی اعم از: زراعت، باغبانی، دامداری و دامپروری، پرورش طیور، شیلات و آبی پروری، پرورش برخی از حشرات نظیر پرورش کرم ابریشم و پرورش زنبور عسل، جنگل داری، و ... است. از یک طرف، این نوع از کسب و کار از سوی خانواده ایجاد و مدیریت می شود؛ یعنی تمرکز مدیریت و مالکیت. از طرف دیگر، یکپارچگی بین کسب و کار و خانواده وجود دارد؛ یعنی در این کسب و کارها، کار و زندگی توأمان با هم هستند. به علاوه، هدف این کسب و کار، فعالیت اقتصادی و حفظ خانواده است؛ بدیهی است در کنار آن، معیشت خانواده نیز تأمین می گردد. اغلب نیروی کار، اعضای خانواده هستند و در صورت لزوم از نیروی کار روزمزد و فصلی نیز استفاده می شود. سرمایه اولیه برای شروع کسب و کار، دارایی خانواده است و مالکیت زمین برای کشاورزی شرط لازم برای این نوع از کسب و کارها نیست. اندازه کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی، متناسب با توانایی خانواده و شرایط اقلیمی برای تولید است. بیش از ۵۰ درصد از درآمد خانواده و

کسب و کار باید از محل فعالیت‌های کشاورزی باشد. همچنین بین کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی و جامعه پیوندی وجود دارد که باعث تأثیرپذیری و تأثیرگذاری اجتماعی می‌گردد (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۸۳).

۲-۱-۱. الگوی کسب و کار

برای طراحی الگوی کسب و کار، باید به فهم صحیح، ساده، کاربردی و منطبق بر واقع از الگوی کسب و کار دست پیدا شود. رسیدن به اجماع نظر در مورد تعریف الگوی کسب و کار و اجزاء آن، کاری دشواری است؛ زیرا تعاریف مختلف با دیدگاه‌ها، جهان‌بینی‌ها و زمینه‌های متفاوت کسب و کار ارائه شده‌اند. الگوی کسب و کار برای اولین بار از سوی بلمن و همکاران (۱۹۵۷) استفاده شد. طبق نظر استروالد و همکاران (۲۰۱۰)، تکامل مفهوم الگوی کسب و کار از سال ۱۹۹۸ شروع شده است که پنج مرحله «تعریف و طبقه‌بندی الگوهای کسب و کار»، «فهرست کردن اجزاء الگوی کسب و کار»، «شرح عناصر الگوی کسب و کار»، «پیکره‌بندی عناصر کسب و کار» و «استفاده کردن از مفهوم الگوی کسب و کار» را پشت سر گذاشته است.

باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته از سوی پژوهشگران و نظر خبرگان، الگوی کسب و کار استروالد به عنوان الگوی پایه برای شروع ترسیم الگوی کسب و کار در نظر گرفته شده است. بوم کسب و کار استروالد نمایش بصری و ساده‌سازی شده الگوی کسب و کار اوست. در ادامه به صورت مختصر اجزاء الگوی کسب و کار و بوم الگوی کسب و کار استروالد توضیح و نمایش داده می‌شود. لازم به ذکر است که اجزاء الگو و به طبع آن بوم الگو بعد از اتمام پژوهش ممکن است تغییراتی را به سبب بومی‌سازی آن برای کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی داشته باشد.

جدول (۱): اجزاء سازنده الگوی کسب و کار

حیطه‌های چهارگانه	اجزاء نه‌گانه	توضیحات
مشتریان	بخش‌های مشتری	گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌کند که شرکت قصد دست‌یابی و خدمات به آنان را دارد.
	ارتباط با مشتری	انواع روابطی را توصیف می‌کند که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند.

حیطه‌های چهارگانه	اجزاء نه‌گانه	توضیحات
ارزش پیشنهادی	کانال‌ها	بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش‌های مشتریان هدف خود، چگونه با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد.
	ارزش‌های پیشنهادی	بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند.
زیرساخت	فعالیت‌های کلیدی	مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار را تشریح می‌کند.
	منابع کلیدی	مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار را تشریح می‌کند.
	مشارکت‌های کلیدی	شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکاء را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح الگوی کسب‌وکار می‌شود.
پایداری مالی	جریان‌های درآمدی	نشان‌دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش مشتری کسب می‌کند (هزینه‌ها باید از درآمد کسر شوند تا سود به دست آید).
	ساختار هزینه	تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای الگوی کسب‌وکار با خود به همراه دارد.

منبع: (استروالد و پیگنیور، ۲۰۱۰، ۱۶ و ۱۷)

۱-۲. جمع‌بندی پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی و جمع‌بندی ادبیات پژوهش، خروجی نظام یافته‌ای از مطالعه منابع تخصصی حوزه کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی بر اساس شیوه‌نامه و چک‌لیست زیر بدست آمده است: در این چک‌لیست سعی شده تا مفاهیم کلیدی و تأثیرگذار در راه‌اندازی و اداره کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در قالب اجزاء الگوی کسب‌وکار آورده شود. طبیعی است که برخی از مؤلفه‌ها به الگوی کسب‌وکار اضافه شده که به دلیل بومی‌سازی الگوی کسب‌وکار است.

جدول (۲): چک لیست به‌دست آمده برای الگوی کسب‌وکار از بررسی ادبیات تخصصی

شماره	عنوان	سؤال‌ها
۱	ساختار اداره کسب‌وکار	<p>تصمیم درباره حکمرانی شرکتی، مالکیت و اداره کسب‌وکار:</p> <p>مالکیت و مدیریت آن صرفاً در دست خانواده خواهد بود/مالکیت و مدیریت جداست و خانواده صرفاً ذینفع و سهامدار کسب‌وکار است و مدیرانی جهت اداره و مدیریت به کار گماشته شده‌اند.</p> <p>تعیین رابطه بین سه متغیر واحد تولید، واحد مصرف خانوار و واحد خویشاوندی.</p> <p>مدیریت ریسک در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی:</p> <p>ریسک‌های اصلی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چیست؟/مدیریت ریسک‌های حوادث غیر مترقبه نظیر سیل، خشکسالی، آتش سوزی/مدیریت ریسک‌های مالی/مدیریت ریسک‌های فروش/مدیریت ریسک‌های منابع انسانی فصلی/مدیریت ریسک‌های تولید.</p> <p>وضعیت حقوقی کسب‌وکار کشاورزی خانوادگی:</p> <p>ثبت حقوقی کسب‌وکار خانوادگی به عنوان یک شرکت قانونی/عدم ثبت حقوقی کسب‌وکار خانوادگی به عنوان یک شرکت قانونی/نوع شرکت ثبتی در صورت ثبت حقوقی/تأثیرات مثبت و منفی ثبت حقوقی برای کسب‌وکار.</p> <p>تعیین هدف از تشکیل و اداره کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی:</p> <p>مشخص کردن هدف از ایجاد و اداره/اشتغال‌زایی برای اعضای خانواده/گذران معیشت خانواده/اهداف اقتصادی/سایر.</p> <p>تعیین نوع تولید در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی:</p> <p>معیشت‌محور/اقتصاد محور/بازارگرا/سایر.</p> <p>تفویض اختیار و تقسیم وظایف در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟</p> <p>تأثیر فناوری اطلاعات بر کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی:</p> <p>تأثیرات اینترنت بر چارچوب کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟/تأثیر فناوری اطلاعات بر بازاریابی و فروش/تأثیر فناوری اطلاعات بر تولید/تأثیر فناوری اطلاعات بر تأمین نهاده‌های تولید.</p>
۲	بازار هدف	<p>یکی از مشکلات این کسب‌وکارها یافتن مشتری است. چه سازوکاری طراحی کنیم تا این مشکل حل شود؟</p> <p>بخش‌های مشتریان:</p> <p>بخش‌های مختلف مشتریانی که می‌توانند مشتری کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی شوند کدام است؟ بخش‌بندی بازار بر اساس چه مبنایی انجام می‌پذیرد؟/کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی برای چه کسانی ارزش خلق می‌کند؟/مهم‌ترین مشتریان کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چه کسانی هستند؟/بازارهای هدف کسب‌وکارهای</p>

شماره	عنوان	سؤالها
		خانوادگی کشاورزی کجا است؟ ماهیت و ساختار آن چگونه است؟ چگونه بخش بازار متناسب برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی شناسایی می شود؟
۳	ارتباط با مشتریان	<p>شیوه ارتباط با مشتریان برای این گونه کسب و کارها چگونه باید باشد؟ چگونه از فضای مجازی استفاده کند، تعامل کلاسیک یا سنتی باشد؟ و سایر موارد.</p> <p>هر یک از بخش های مشتریان کسب و کار خانوادگی کشاورزی انتظار برقراری و حفظ چه نوع ارتباطی را دارند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی کدام یک از این روابط را ایجاد نموده است؟ هزینه برقراری روابط چقدر است؟/این ارتباطها چگونه با سایر اجزای الگوی کسب و کار هماهنگ شده اند؟</p> <p>فروش و بازاریابی:</p> <p>الگوی فروش کسب و کار خانوادگی کشاورزی/فروش B2B/فروش B2C/آیا کسب و کار خانوادگی کشاورزی به استفاده از ابزارهای بازاریابی دیجیتال نیاز دارد؟/به کدام ابزارها؟</p>
۴	کانالها	<p>کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کرده و به آنها دسترسی دارد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی هم اکنون چگونه به مشتریان دسترسی دارد؟ کانالهای کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه یکپارچه شده اند؟/کدام یک از کانالها به بهترین شکل کار می کنند؟ کدام یک به صرفه تر هستند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه کانالها را با زندگی روزمره مشتریان هماهنگ می سازد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه به بازارها ورود می کند؟</p>
۵	ارزشهای پیشنهادی	<p>ارائه ارزش پیشنهادی:</p> <p>کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه ارزشهایی را به مشتریان ارائه می دهد (چه ارزشهایی برای خانواده ایجاد می شود)؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی به حل کدام یک از مشکلات مشتریان خود کمک می کند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه نیازهایی از مشتری را برآورده می کند؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه بسته ای از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری پیشنهاد می دهد؟/کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه پشتیبانیهایی از مشتریان خود می کند؟/مزیت رقابتی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/ارزش پیشنهادی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟</p> <p>تعیین رابطه و وضعیت عوامل مصرف، ذخیره و فروش در کسب و کار خانوادگی کشاورزی:</p> <p>تولید فقط برای مصرف/تولید فقط برای ذخیره/تولید فقط برای فروش/تولید ترکیبی/تعیین میزان هر کدام همراه علت آن.</p> <p>متنوع سازی تولید در کسب و کار خانوادگی کشاورزی:</p>

شماره	عنوان	سؤالها
		<p>آیا متنوع سازی تولید لازم است؟/چه جایگاهی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی دارد؟/تعیین میزان تنوع به همراه دلیل آن/میزان انعطاف پذیری کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ چرا باید اینگونه باشد؟</p> <p>مدیریت محصول:</p> <p>چه محصولاتی برای تولید انتخاب می شوند؟/ملاک های انتخاب محصولات چیست؟/جایگاه نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی/تدوین ساختار و فرآیند مدیریت نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی باید چگونه باشد؟/ساختار نحوه طراحی محصول و خدمات کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟</p>
۶	فعالیت های کلیدی	<p>فعالیت های کلیدی:</p> <p>ارزش های پیشنهادی کسب و کار خانوادگی کشاورزی به چه فعالیت های کلیدی نیاز دارند؟/کانال های توزیع نیازمند چه فعالیت های کلیدی هستند؟/ایجاد جریان های درآمدی به چه فعالیتی کلیدی احتیاج دارد؟/برای ارتباط با مشتری باید چه فعالیت های کلیدی را در نظر بگیریم؟/گران ترین فعالیت های کلیدی کدام ها هستند؟/عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی چیست؟</p> <p>حفظ و بهبود زمین و منابع تولید در کسب و کار خانوادگی بخش کشاورزی چگونه است؟</p>
۷	منابع کلیدی	<p>تعیین مشخص برنامه برای حفظ و بهبود زمین و منابع تولید:</p> <p>کانال های توزیع نیازمند چه منابعی هستند؟/برای ارتباط با مشتری باید چه منابعی را در نظر بگیریم؟/ایجاد جریان های درآمدی به چه منابعی احتیاج دارد؟/ارزش های پیشنهادی کسب و کار خانوادگی کشاورزی به چه منابعی کلیدی نیاز دارد؟/منابع کلیدی در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/گران ترین منابع کلیدی کدام ها هستند؟/منابع راهبردی همچون دارایی ها، قابلیت ها، شایستگی ها، توانایی ها و مهارت ها برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی شامل چه مواردی است؟</p> <p>وضعیت مالکیت زمینی که فعالیت کشاورزی در آن صورت می گیرد:</p> <p>خانوده مالک کل زمین است/خانواده مالک زمین نیست/خانواده مالک قسمتی از زمین است/میزان مالکیت و میزان اجاره بودن زمین.</p>
۸	مشارکت های کلیدی	<p>شرکای کلیدی چه کسانی هستند؟/تأمین کنندگان کلیدی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چه کسانی هستند؟/کدام یک از منابع کلیدی را از طریق شرکا را به دست می آوریم؟/کدام یک از فعالیت های کلیدی را شرکای ما انجام می دهند؟</p> <p>تأثیر بافت فرهنگی بر مشارکت های کلیدی این ها چگونه است و چگونه می توان از بافت فرهنگی برای مشارکت استفاده کرد؟</p>

شماره	عنوان	سؤالها
۹	ساختار نیروی انسانی و	<p>تصمیم‌گیری درباره ترکیب نیروی کار: ترکیب نیروی کار در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟ همه اعضای خانواده و بستگان هستند؟ سایر افراد به کار گماشته می‌شوند.</p> <p>تصمیم درباره استخدام نیروی کار: صرفاً استفاده از اعضای خانواده/استخدامی دائمی از سایر افراد/استخدامی موقت از سایر افراد/استخدام فصلی/همکاری با سایر شرکت‌ها/استخدام ترکیبی و تعیین میزان درصد بهره‌گیری از نیروی کار خانوادگی و غیرخانوادگی. تأثیر بافت فرهنگی بر نیروی انسانی.</p> <p>انتقال و جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: تعیین نوع انتقال و جانشینی در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی/پیش‌بینی تأثیرات مثبت و منفی/آموزش جانشین برای اداره کسب‌وکار/تأثیرات انتقال و جانشینی در چارچوب کسب‌وکار.</p> <p>تعیین محل زندگی اعضای خانواده: محل زندگی در مکان کسب‌وکار است/محل زندگی در خارج از مکان کسب‌وکار است/میزان فاصله مهم است، تعیین شود/میزان فاصله تأثیری ندارد و مهم نیست.</p>
۱۰	ساختار مال و	<p>تأمین سرمایه: تأمین کامل از سوی خانواده /تأمین سرمایه از طریق غیر از خانواده و مدیریت آن از سوی خانواده/تأمین به صورت ترکیبی.</p>
۱۱	سازمان‌های درآمدی و	<p>مشتریان کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی واقعاً برای چه ارزشی تمایل به پرداخت پول هستند؟/مشتریان در حال حاضر برای چه چیزی پول می‌پردازند؟ چگونه پول می‌پردازند؟/مشتریان ترجیح می‌دهند چگونه پول بپردازند؟/هر جریان درآمدی چه سهمی از کلبه درآمدها را به خود اختصاص می‌دهد؟/نحوه و ساختار درآمدزایی از کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟/چگونه جریان سودآوری کسب‌وکارهای کشاورزی در طول زمان حفظ می‌شود یا باید بشود؟/جریان درآمدی کسب‌وکار و خانوادگی کشاورزی چگونه است؟/قیمت‌گذاری در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه انجام می‌شود؟ ساختار قیمت‌گذاری چگونه است؟</p> <p>منابع کسب درآمد در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: منابع درآمد کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی از کجا بدست می‌آید؟/تعیین میزان درآمد حاصل از فعالیت‌های کشاورزی/تعیین میزان درآمد حاصل از فعالیت‌های غیر کشاورزی/تأثیرات مثبت و منفی تنوع درآمدی بر کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی/آیا باید میزان درصد آن مشخص بشود؟</p>

شماره	سؤالها
	<p>میزان و ترکیب سرمایه مورد نیاز: معین بودن میزان سرمایه اهمیت جدی ندارد؛ معین بودن میزان سرمایه بسیار مهم است؛ میزان سرمایه ثابت، و سرمایه در گردش چه قدر است؟</p>
۱۲	<p>مهم ترین هزینه های کسب و کار و خانوادگی کشاورزی چیست؟/مخارج سرمایه کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/هزینه های عملیاتی کسب و کار خانوادگی کشاورزی چیست؟/ساختار هزینه در کسب و کار خانوادگی کشاورزی چگونه است؟</p>

منبع: یافته های تحقیق

۱-۳. پیشنهادی تجربی

همان طور که پیش تر بیان شد، پژوهش های علمی در این حوزه و در منابع فارسی بسیار کم است. اما در پژوهش های خارجی پژوهش های مرتبط زیادی صورت پذیرفته که از آنها در پژوهش حاضر بهره گرفته شده است. در ادامه پژوهش های مرتبط با موضوع حاضر بیان شده و به اختصار توضیح داده می شود:

پاپزن و گراوندی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان «تحلیلی بر آسیب پذیری نظام بهره برداری خانوادگی روستایی در استان کرمانشاه؛ مطالعه موردی: گندمکاران»، به سنجش آسیب پذیری نظام بهره برداری خانوادگی در بُعد های اقتصادی، اجتماعی و محیطی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که نظام های بهره برداری خانوادگی به ترتیب دارای بیشترین سطح آسیب پذیری در بعد های محیطی، اقتصادی و اجتماعی است. عابدی سروستانی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان «کارکردهای اجتماعی مزرعه های خانوادگی در فرایند توسعه پایدار روستایی: سنجش گرایش کارشناسان کشاورزی استان گلستان»، با هدف تبیین ضرورت حفاظت از مزرعه های خانوادگی از نظر بُعد اجتماعی توسعه پایدار انجام داده است؛ نتایج این پژوهش نشان می دهد تأکید بر صیانت از مزرعه های خانوادگی به عنوان یک روش زندگی و عاملی مهم در دستیابی به اشتغال پایدار، عدالت اجتماعی، امنیت غذایی، حفظ محیط زیست، گسترش انتخاب های کشاورزان، ارتقاء ارزش ها و فضیلت های اخلاقی و نقش آن در پایداری روستاها است.

همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارشناسان کشاورزی نسبت به مزارع خانوادگی چندان مناسب نیست.

قلی‌پور دمیه و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «کارایی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و راهکارهای ارتقاء آن به منظور دستیابی به توسعه پایدار روستایی»، به بررسی مفهوم کارایی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و نقش آن در توسعه مناطق روستایی پرداخته است. به علاوه، راه‌های ارتقاء کارایی بازاریابی این محصولات از طریق بهبود سازکارهای بازاریابی محصولات کشاورزی با توجه به ماهیت مزارع خانوادگی مورد توجه قرار گرفته و در انتها برخی پیشنهادها کاربردی را در این زمینه ارائه کرده است.

طالب و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «جایگاه انواع سرمایه در پایداری نسلی نظام بهره‌برداری خانوادگی»، به بررسی عوامل زمینه‌ساز تاب‌آوری بهره‌برداری‌های خانوادگی در محدوده مورد مطالعه پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که باید هنگام پژوهش در مورد نظام بهره‌برداری کشاورزی خانوادگی، عنصر «خانواده» را در نظر گرفت. در این مقاله با مطالعه نحوه کمک‌کردن تمامی افراد دخیل در کسب‌وکار (اعضای خانواده بهره‌بردار) به حفظ کسب‌وکار کشاورزی خانوادگی، به جای تمرکز صرف بر نقش رئیس واحد بهره‌برداری نشان می‌دهد در میدان کشاورزی خانوادگی، سطوح مختلفی از سرمایه افراد به شیوه‌هایی استفاده می‌شود که حفظ‌کننده نظام بهره‌برداری خانوادگی است و روابط بین اعضای خانواده نیز می‌تواند از سطوح مختلف سرمایه تأثیر بگیرد. جداول ۲ و ۳ برخی دیگر از پژوهش‌های مرتبط با پیشینه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۳): فهرست مقالات، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع داخلی مرتبط با پژوهش

منبع	یافته‌ها	عنوان
(بارکرمی، ۱۳۹۰)	به بررسی دو نوع نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی در کشاورزی پرداخته شده است.	بررسی و مقایسه نظام‌های بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی‌های تولید
(عباسی‌زاده قنوتی، ۱۳۹۰)	به بررسی پایداری نظام تولید خانوادگی کوچک و ارائه راهکاری برای پایداری این	سنجش میزان پایداری نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعیین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده آن

	کسب و کارها برای مورد مورد آن مطالعه پرداخته است.	در روستای خانم آباد شهرستان کرمانشاه
(کمالی، ۱۳۹۴)	طبق یافته‌های پژوهش، کار خانوادگی در نظام بهره‌برداری خانوادگی، دو اثر اقتصادی (درآمد کشاورزی در اقتصاد خانواده و ...) و اجتماعی (رضایت از کشاورزی و ..) بر پایداری مناطق روستایی در مورد مطالعه دارد.	تحلیل اثرات کار خانوادگی زعفران‌کاران بر پایداری مناطق روستایی شهرستان قاین
(رضاصغری و همکاران، ۱۳۹۵)	مقاله حاضر با هدف ارتقای درآمدهای خانوارهای روستایی به دنبال تبیین و ترویج توسعه مزارع خانوادگی در مورد مطالعه است.	توسعه مزارع خانوادگی چندمحصولی در حوزه دامپروری در اقلیم‌های خشک و نیمه‌خشک
(بهادری قزلجه، ۱۳۹۷)	رساله دکتری مذکور، راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک-مقیاس در مورد مطالعه پژوهش را شناسایی کرده است.	شناسایی راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک-مقیاس استان همدان
(شفعتی، ۱۳۹۷)	به مطالعه شیوه عملکرد خانوارهای روستایی برای برون‌رفت از فقر از روش کشاورزی خرده‌مالکی (بهره‌برداری خانوادگی) استفاده کرده‌اند، پرداخته است.	شناخت شاخص‌ها و بیانگرهای اجتماعی نظام بهره‌برداری خانوادگی پایدار و ارزیابی امکان احیای آن
(شرفی، ۱۳۹۹)	به طراحی الگویی برای پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در مورد مطالعه پرداخته است.	طراحی الگوی پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۴): فهرست برخی از مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع خارجی مرتبط با پژوهش

عنوان	یافته‌ها	منبع
تداوم کسب و کار خانوادگی کشاورزی: مروری بر عوامل اجتماعی-اقتصادی و تاریخی تبیینی	این مقاله ویژگی‌های اصلی مزرعه خانوادگی را برجسته کرده و استدلال‌های اجتماعی-اقتصادی و سیاسی-نهادی مورد استفاده برای تداوم این ساختار در کشاورزی اروپای غربی را بررسی کرده است.	(Calus & Huylenbroeck, 2010)

(Darnhofer, 2010)	راهبردهای کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی را برای تقویت تاب‌آوری بررسی کرده است.	راهبردهای کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی برای تقویت تاب‌آوری آنها
(Di Domenico & Miller, 2012)	این مقاله انتخاب‌های کسب‌وکاری انجام شده از سوی خانواده‌های کشاورز مستقل را در هنگام مواجهه با نیاز به دور شدن از فعالیت‌های کشاورزی سنتی با راه‌اندازی کسب‌وکارهای گردشگری مبتنی بر مزرعه بررسی می‌کند.	بنگاه اقتصادی کشاورزی و گردشگری: اصالت تجربی در تنوع‌بخشی به کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در مقیاس کوچک مستقل
(Glover, 2013)	به بررسی استفاده از سرمایه اجتماعی، فرهنگی و نمادین در کنار سرمایه اقتصادی در مشاغل کوچک خانوادگی پرداخته است.	استفاده از سرمایه در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Dogliotti, García, Peluffo, Dieste, Pedemonte, Bacigalupe, Scarlato, Alliaume, Alvarez, Chiappe & Rossing, 2014)	به رویکرد سیستمی برای کشاورزی پایدار مبتنی بر نوآوری مشترک سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی پرداخته است.	نوآوری مشترک سیستم‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: رویکردی سیستمی برای کشاورزی پایدار
(Garner & Campos, 2014)	به بررسی تعاریف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و شاخص‌های شناسایی آن پرداخته است.	شناسایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Bélières, Bonnal, Bosc, Losch, Marzin & Sourisseau, 2015)	به بررسی تعاریف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و شاخص‌های شناسایی آن پرداخته است.	کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در سراسر جهان: تعاریف، مشارکت و سیاست‌های عمومی
(Liang, Lin & Zhang, 2015)	به بررسی تجربی تأثیر چرخه‌های زندگی خانواده را بر مقیاس مزرعه خانوادگی خانوارهای روستایی در جنوب چین تجزیه و تحلیل می‌کند. همچنین این مطالعه شکاف موجود در ادبیات مربوط به تأثیرات ساختار خانواده بر رفتار اقتصادی خانوار روستایی، به‌ویژه، بر تأثیر چرخه‌های زندگی خانواده در مقیاس مزرعه خانواده را پوشش می‌دهد.	تأثیر چرخه زندگی خانواده بر مقیاس کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در جنوب چین

<p>(Suess-Reyes & Fuetsch, 2016)</p>	<p>به بررسی نظام‌مند و بازتاب انتقادی ۵۳ مقاله پرداخته شده است که به عوامل مرتبط با راهبردهای نوآورانه، پایدار و جانشین‌پروری در کشاورزی خانوادگی می‌پردازند.</p>	<p>آینده کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی: مروری بر ادبیات راهبردهای نوآورانه، پایدار و جانشین‌محور</p>
<p>(Paskewitz & Beck, 2017)</p>	<p>این مقاله از نظریه تعارض درون‌گروهی و الگوهای ارتباطی خانوادگی برای بررسی تأثیر تعارض روزمره بر رضایت شغلی، رضایت ارتباطی و سودآوری در مشاغل مزرعه خانوادگی استفاده کرده است.</p>	<p>هنگامی که کار و خانواده ادغام می‌شوند: درک تجارب تعارض درون‌گروهی در کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی</p>
<p>(Aguiar, DelGrossi & Thomé, 2018)</p>	<p>این مقاله به بررسی تشخیص ویژگی‌های متمایزی که زنجیره‌های کوتاه به طور کلی به مزرعه خانوادگی ارائه می‌دهند پرداخته است.</p>	<p>زنجیره عرضه مواد غذایی کوتاه: ویژگی‌های یک کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی</p>
<p>(Shen & Shen, 2018)</p>	<p>با استفاده از مطالعه موردی به ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌های دولت چین برای حمایت از یک مدل دو لایه جدید که تعاونی‌ها و مزارع خانوادگی را متحد می‌کند، پرداخته است.</p>	<p>ارزیابی برنامه‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و شرکت کشاورزی در چین: دیدگاه حکمرانی روستایی</p>
<p>(Egorov, Shavina & Inshakov, 2019)</p>	<p>نویسندگان مقاله رویکردهای نظری به کشاورزی خانوادگی را شکل ویژه‌ای از سازمان‌دهی اجتماعی و اقتصادی دانستند که مطمئن‌ترین سازکار برای جذب انبوه جمعیت روستایی در اقتصاد و بهینه‌سازی جریان‌های مواد و اطلاعات، پیوندهای مشارکتی و ارزش‌آفرینی مشارکت‌کنندگان به منظور جلب رضایت مصرف‌کنندگان در مقایسه با مزارع بزرگ کشاورزی است.</p>	<p>کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی به عنوان شکل سازماندهی صنعت کشاورزی در مفهوم منبع‌یابی و مدیریت خرید</p>
<p>(Lapov, 2020)</p>	<p>در این رساله دکتری به استفاده از بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی برای فروش محصولاتشان پرداخته است.</p>	<p>استفاده از بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و مشاغل کوچک در کرواسی</p>

(Galli, Grando, Adamsone-Fiskovica, Bjørkhaug, Czekaj, & Duckett, 2020)	به ارائه بینشی در مورد چگونگی کمک مزارع کوچک به امنیت غذایی و تغذیه در مقیاس‌های مختلف سرزمینی، با تمرکز بر راهبردهای کشاورزان و پیامدهای امنیت غذایی است.	کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی چگونه به امنیت غذایی و تغذیه کمک می‌کند؟ پیوند دادن مزارع کوچک اروپایی، راهبردها و نتایج در سیستم‌های غذایی منطقه‌ای
(Yu, Zhao, Xue & Gao, 2020)	به عقیده نویسندگان، تکنیک‌های کنترل سبز برای تضمین کیفیت و ایمنی محصولات کشاورزی، محیط زیست و تولیدات کشاورزی در چین مفید است، در حالی که محدودیت‌های اعتباری خدمات مالی سنتی، ارتقای موفقیت‌آمیز آنها را دشوار می‌سازد. این پژوهش به بررسی استفاده از مالی دیجیتال و اتخاذ تکنیک‌های سبز از سوی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی می‌پردازد.	تحقیق در مورد استفاده از مالی دیجیتال و اتخاذ تکنیک‌های کنترل سبز بوسیله کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی در چین
(Maini, De Rosa & Vecchio, 2021)	به بررسی تجزیه و تحلیل فرایندهای تصمیم‌گیری در سطح خانواده-مزرعه با اشاره به گذار به سمت کشاورزی پایدار می‌پردازد.	نقش آموزش در گذار به سوی کشاورزی پایدار: دیدگاه یادگیری کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی
(Micu, Dumitru, Vintu, Tudor & Fintineru, 2022)	به شناسایی زمینه‌های زیربنایی توسعه مزارع خانوادگی و ایجاد یک مدل توسعه برای آن مزارع خانوادگی در یک وضعیت اقتصادی ضعیف پرداخته است.	الگوهای زیربنایی توسعه موفقیت کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی در رومانی
(Chen, Meng, Yan & Xu, 2022)	به بررسی تجزیه و تحلیل کارایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته و به ارائه توصیه‌های سیاستی هدفمند برای بهبود کارایی مزارع مختلف خانوادگی پرداخته است.	تجزیه و تحلیل کارایی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و عوامل مؤثر بر آن: شواهدی از روستاهای چین
(Ayaz & Mughal, 2024)	به طور کلی، مزارع کوچک به بهره‌وری کلی عوامل (TFP) کمتری در مقایسه با مزارع بزرگ دست می‌یابند. اما در این پژوهش اثبات می‌کند که در نظر گرفتن	اندازه و بهره‌وری مزرعه: نقش کار خانواده

نیروی کار خانواده، رابطه اندازه مزرعه و بهره‌وری را اصلاح می‌کند.

منبع: یافته‌های تحقیق

۲. مواد و روش‌ها

وضعیت نظام این پژوهش به صورت اجمالی به شرح جدول شماره (۵) است:

جدول (۵): وضعیت نظام پژوهش

وضعیت مقاله حاضر	مراحل
تفسیرگرایی	فلسفه پژوهش
کاربردی	کارویژه (هدف کلان) پژوهش
استقرایی	منطق
کیفی	رویکرد
مقطعی	مقطع
اکتشافی	هدف
مصاحبه و مطالعه اسناد کتابخانه‌ای	ابزار پژوهش
اولیه	نوع داده
آفلاین (کلاسیک)	بستر پژوهش
تحلیل مضمون	شیوه تحلیل داده

منبع: (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰۶)

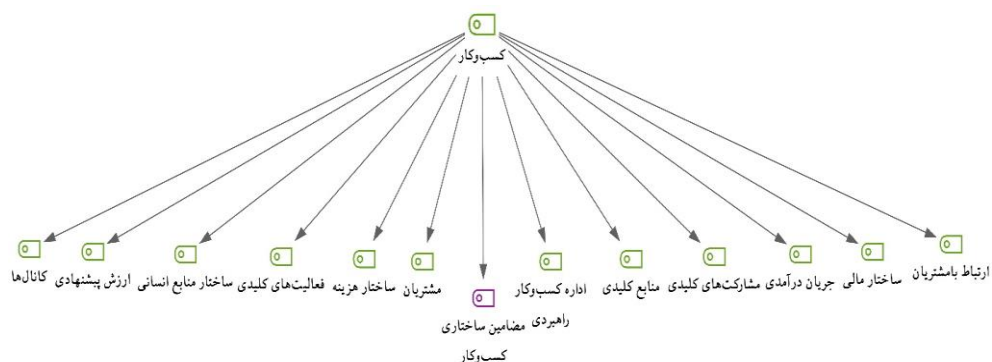
در این پژوهش بر مبنای مضمون قیاسی، الگوی استروالد بر مبنای پژوهش قرار گرفت. سپس با مطالعه کتابخانه‌ای به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای طراحی الگوی کسب و کار پرداخته شد. در این بررسی سعی شده تا به کمک اسناد، به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود. در انتها، اجزاء الگوی کسب و کار، ارتباط آنها با یکدیگر و محتوای اجزاء در قالب یک چک‌لیست و الگوی اولیه بدست آمد. همچنین سؤال‌های مورد نیاز برای مصاحبه با خبرگان بر اساس ادبیات پژوهش طراحی شد. در ادامه برای بررسی و تأیید چک‌لیست، به دوازده نفر از خبرگان ارائه شد. سپس با مصاحبه عمیق با آنها و تحلیل مضمون آوانوشته‌های حاصل از مصاحبه خبرگان، ۱۵۹۶ کد و ۵۶۵ پایه، ۸۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۳ مضمون فراگیر ایجاد و الگوی اولیه بازطراحی و الگوی کسب و کار نهایی طراحی شد.

نمودارهای زیر خروجی نرم افزار MAXQDA است که اجزاء و جایگاه آنها در الگوی کسب و کار را نشان می دهد.

در انتها شایان ذکر است که هر بخش از چارچوب به رنگ های مختلفی در نمودارهای مضامین آورده شده است. هدف از این کار سهولت شناسایی و فهم جایگاه مضامین در چارچوب است. در ذیل راهنمای استفاده از این رنگ ها در چارچوب بیان خواهد شد:

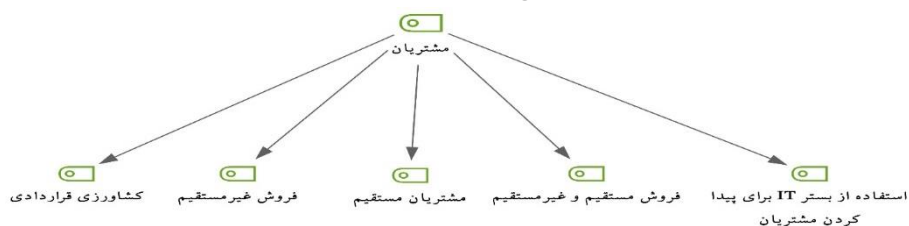
- رنگ بنفش: بخش مرتبط با بازطراحی مدل (اعم از اصلاح، کم کردن، زیاد کردن، تغییر نام بخشی از مدل اولیه و ...)

- رنگ سبز: بخش مرتبط با طراحی مؤلفه های الگوی کسب و کار خانوادگی کشاورزی.



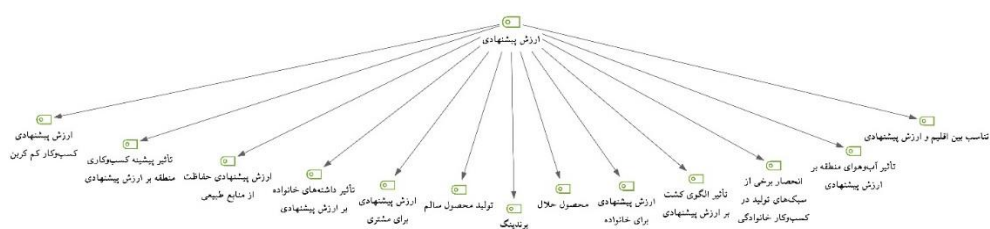
نمودار (۱): نمودار مضامین کسب و کار

منبع: یافته های تحقیق



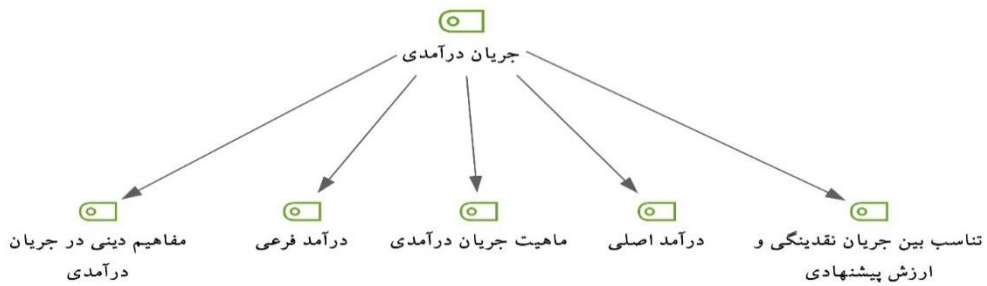
نمودار (۲): نمودار مضامین مشتریان

منبع: یافته های تحقیق



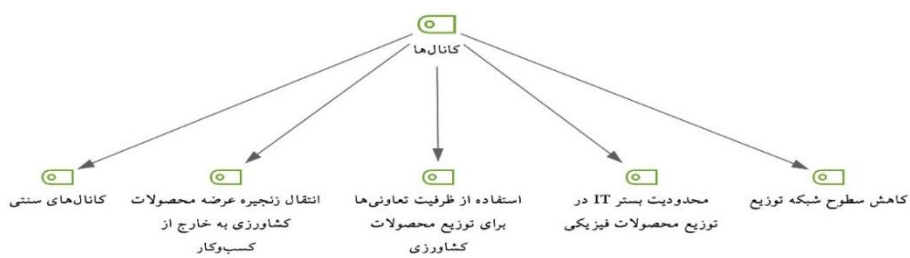
نمودار (۳): نمودار مضامین ارزش پیشنهادی

منبع: یافته‌های تحقیق



نمودار (۴): نمودار مضامین جریان درآمدی

منبع: یافته‌های تحقیق



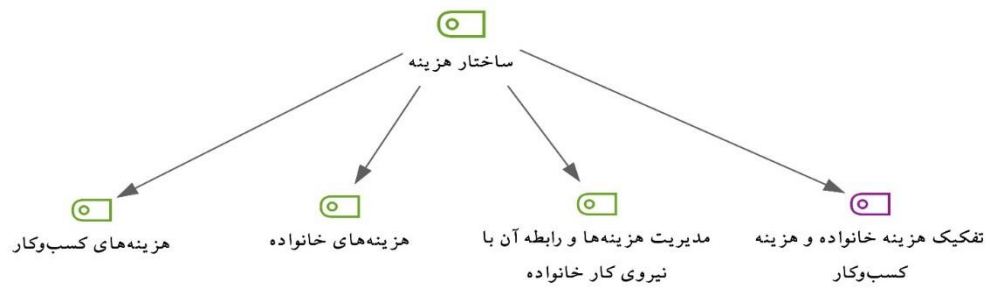
نمودار (۵): نمودار مضامین کانال‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق



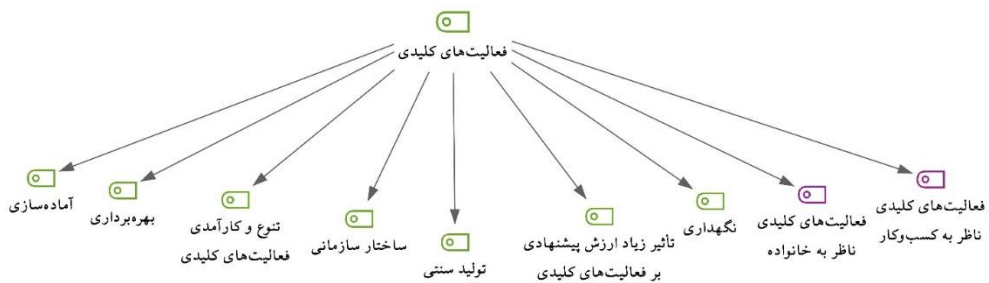
نمودار (۶): نمودار مضامین ارتباط با مشتریان

منبع: یافته‌های تحقیق



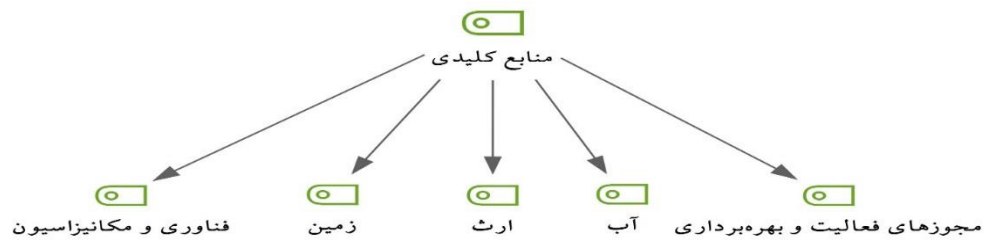
نمودار (۷): نمودار مضامین ساختار هزینه

منبع: یافته های تحقیق



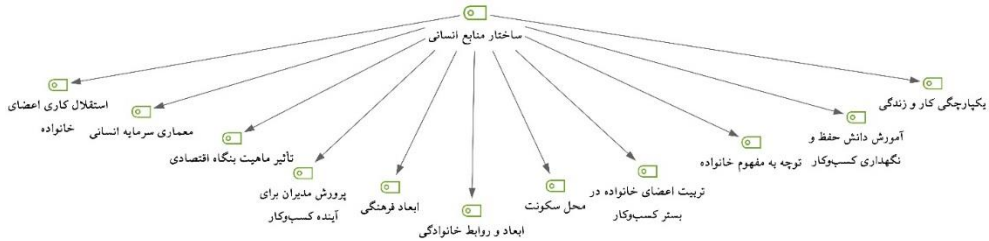
نمودار (۸): نمودار مضامین فعالیت های کلیدی

منبع: یافته های تحقیق



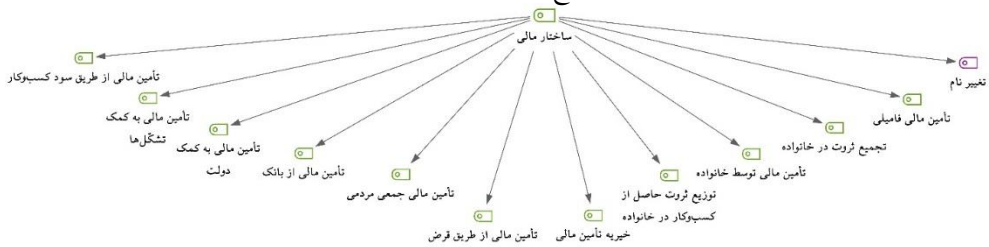
نمودار (۹): نمودار مضامین منابع کلیدی

منبع: یافته های تحقیق



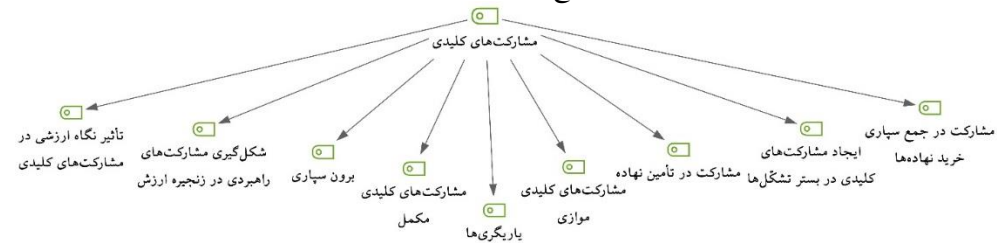
نمودار (۱۰): نمودار مضامین ساختار منابع انسانی

منبع: یافته‌های تحقیق



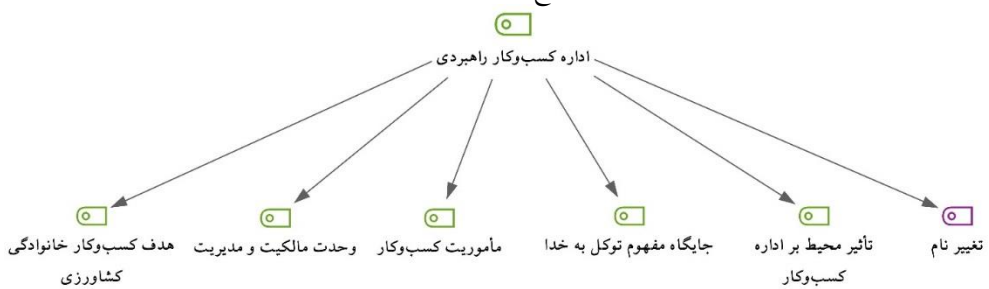
نمودار (۱۱): نمودار مضامین ساختار مالی

منبع: یافته‌های تحقیق



نمودار (۱۲): نمودار مضامین مشارکت‌های کلیدی

منبع: یافته‌های تحقیق



نمودار (۱۳): نمودار مضامین اداره کسب‌وکار راهبردی

منبع: یافته‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

برای الگوی کسب‌وکار تعریف‌های متعددی بیان شده است. اما به صورت ساده و عملیاتی باید گفت که الگوی کسب‌وکار عبارت است از مدلی که اجزاء اصلی و حیاتی کسب‌وکار و ارتباط میان آنها را نشان می‌دهد و منطق فعالیت و ادامه حیات کسب‌وکار را در قالب مدلی با ساده‌سازی بیان می‌کند.

الگویی که انتخاب شد معروف به الگوی کسب‌وکار اُستروالدر است. اُستروالدر الگوی کسب‌وکار را در قالب ابزاری با نام بوم کسب‌وکار ساده‌سازی کرده و نمایش می‌دهد. البته با توجه به ماهیت کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی و ویژگی‌های آنها، اجزائی در کسب‌وکار از اهمیت بیشتری برخوردار است. به همین منظور و برای نشان دادن این اهمیت و بومی‌سازی بوم کسب‌وکار، تغییراتی در الگوی اصلی و به طبع آن در بوم اصلی انجام شد و بوم کسب‌وکار برای پژوهش حاضر بومی‌سازی شد.

اجزاء کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی با توجه به نظرات خبرگان و بر اساس بینش بدست آمده برای پژوهشگر در حین پژوهش، بازبینی و بازطراحی شد. لازم به ذکر است آنچه با عنوان بوم کسب‌وکار شناخته می‌شود، الگوی کسب‌وکار نیست؛ بلکه نمایش بصری از الگوی کسب‌وکار است. در اینجا به توضیح هر کدام از این اجزاء پرداخته خواهد شد:

اداره راهبردی کسب و کار ^{۱۲} وحدت مالکیت و مدیریت؛ هدف کسب و کار؛ مأموریت کسب و کار؛ ارزش‌های کسب و کار.				
مشارکت‌های کلیدی ^{۱۱} وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های زیرمجموعه آن؛ مشارکت‌های کلیدی مکمل؛ مشارکت‌های کلیدی موازی؛ مشارکت‌های محلی (پاریگری‌ها)؛ • خودیاری؛ • دگریاری؛ • همیاری.	فعالیت‌های کلیدی ^۷ ۱. فعالیت‌های کلیدی ناظر به خانواده: فعالیت‌های بنیادی: • تربیت فرزندان (کار و کوشش، توکل، صبر، تربیت اقتصادی، قناعت و...) • انسجام خانوادگی؛ فعالیت‌های ناظر به فعالیت‌های مصرفی خانواده: • تولید (برای مصرف)؛ • فرآوری؛ • نگهداری یا ذخیره؛ • مصرف.	ارزش‌های پیشنهادی ^۸ خانواده: نیازهای غذایی خانواده در حد امکان؛ تقویت بنیان خانواده از طریق افزایش پیوندها؛ اشتغال اعضای خانواده. غیر خانواده: تولید انبوه-قیمت‌های کمتر؛ سفارشی‌سازی محصولات؛ تنوع دادن به محصولات؛ سهولت در دسترسی؛ تازگی محصولات؛ حفاظت از منابع طبیعی؛ گردشگری کشاورزی.	ارتباط با مشتریان ^۹ ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل مستقیم؛ ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی از جمله تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی؛ بستری‌های جوامع آنلاین.	بخش‌های مشتریان ^{۱۰} خانواده: اعضای خانواده به عنوان مصرف‌کننده؛ خودمصرفی و اشتغال‌زایی. غیر خانواده: دولت؛ صنایع تبدیلی؛ تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی؛ دلال‌ها و بُنکداران؛ سایر کشاورزان؛ مصرف‌کنندگان نهایی؛ جامعه و نسل‌های آینده.
	منابع کلیدی ^۸ آب؛ زمین؛ فناوری و مکانیزاسیون؛ مجوزهای فعالیت و بهره‌برداری؛ تجربه و پیشینه کسب و کاری خانواده.		کانال‌ها؛ کانال‌های مستقیم: بازارچه‌های محلی؛ بازارگاه‌های اینترنتی. کانال‌های غیرمستقیم: تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی؛ میدان مرکزی میوه و تره‌بار شهرها.	
معماری سرمایه مالی ^{۱۰} تأمین مالی خانوادگی: از محل سرمایه اعضای خانواده؛ از محل سرمایه اعضای فامیل؛		معماری سرمایه انسانی ^۹ خانواده: مدیریت روابط خانوادگی؛ خویش‌فرمایی؛ جانشین‌پروری. غیر خانواده: روزمزد؛		

	<p>از محل سود کسب و کار (خانوادگی). تأمین مالی غیر خانوادگی: تأمین مالی جمعی اهدایی؛ تأمین مالی از قرض الحسنه ها و بانکها با حداکثر بهره ۲٪؛ تأمین مالی با کمک تشکلات و همیاری های کشاورزی.</p>	فصلی.		
<p>ساختار هزینه^۱ هزینه های خانواده. هزینه های غیر خانوادگی کسب و کار: هزینه تولید محصولات نظیر هزینه نهاده ها و ...؛ هزینه سرمایه مالی؛ ریسک های کسب و کار و هزینه های مرتبط با آنها؛ کاهش هزینه ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس؛ و کاهش هزینه ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از خانوادگی بودن کسب و کار.</p>	<p>جریان های درآمدی^۳ درآمد اصلی: درآمد فروش محصولات خام؛ درآمد فروش محصولات فرآوری شده؛ پیش دریافت. درآمد فرعی: درآمد ارائه خدمات غیر کشاورزی؛ درآمد خدمات فنی و مشاوره ای در حوزه کشاورزی؛ درآمد اجاره ماشین آلات و تجهیزات کشاورزی.</p>			

۱. بخش‌های مشتریان

مشتریان کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی به خانواده و غیرخانواده تقسیم می‌شوند:

خانواده: در کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی خانواده و اعضای آن به عنوان یکی از مشتریان و مصرف‌کنندگان در نظر گرفته می‌شوند. خودمصرفی حالتی است که خانواده به عنوان مصرف‌کننده محصولات کشاورزی در نظر گرفته می‌شود.

به علاوه، در ارزش پیشنهادی از ایجاد شغل و اشتغال‌زایی کسب‌وکار برای اعضای خانواده نام برده شده است. در نتیجه در اینجا خانواده نه تنها به عنوان مشتری کسب‌وکار برای مصرف محصولات تولیدشده محسوب می‌شود؛ بلکه خود کسب‌وکار نیز مشتری خانواده به منظور تأمین نیروی کار به حساب می‌آید. همچنین از دید اعضای خانواده، ایجاد اشتغال برای آنها منجر به رفع بیکاری و پاسخ به نیاز کارکردن و کسب درآمد اعضای خانواده می‌شود. این موضوع به این معناست که دوباره خانواده مشتری کسب‌وکار محسوب می‌شود. در نتیجه در ارزش پیشنهادی اشتغال‌زایی، هم کسب‌وکار مشتری خانواده و هم خانواده مشتری کسب‌وکار است.

غیرخانواده: شامل دولت در قالب خرید تضمینی، صنایع تبدیلی در قالب کشاورزی قراردادی، تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی در قالب مشارکت و حمایت از کسب‌وکار، سایر کشاورزان در قالب زنجیره ارزش مکمل، مصرف‌کنندگان نهایی در قالب فروش مستقیم، جامعه و نسل‌های آینده در قالب مسئولیت اجتماعی و در انتها دلال‌ها و بُنکداران است.

۲. ارزش‌های پیشنهادی

ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی نیز به دو قسمت خانواده و غیرخانواده تقسیم می‌شود:

خانواده: منظور از ارزش پیشنهادی برای خانواده، تولید محصولاتی است که خانواده برای مصرف خودش نیاز دارد. این مورد با مفاهیمی همچون خودمصرفی، خوداتکایی و خودبستگی بیان می‌شود. در نتیجه باید خانواده هرآنچه که می‌تواند برای رفع نیاز خود تولید کنند را، تولید کند. البته باید این امر به گونه‌ای باشد که سوددهی و اقتصادی بودن

کسب‌وکار مورد آسیب واقع نشود. به علاوه ایجاد شغل و اشتغال‌زایی برای اعضای خانواده به منظور رفع بیکاری و کسب درآمد و تقویت بنیان خانواده از طریق افزایش پیوندها نیز یکی دیگر از ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار برای خانواده است.

غیرخانواده: این بخش از ارزش پیشنهادی شامل موارد زیر می‌شود: هر مورد که قرابت بیشتری به مشتریان ذکر شده کسب‌وکار دارد به آن اشاره می‌شود؛ اما به معنای این نیست که حتماً مخصوص آن مشتری باشد.

• تولید انبوه-قیمت‌های کمتر: برای دولت؛

• سفارشی‌سازی محصولات: برای صنایع تبدیلی؛

• تنوع دادن به محصولات: برای تشکلهای و تعاونی‌های کشاورزی و دلال‌ها و بنکداران؛

• سهولت در دسترسی: برای سایر کشاورزان؛

• تازگی محصولات: برای مصرف‌کننده نهایی؛

• گردشگری کشاورزی: برای مصرف‌کننده نهایی.

• حفاظت از منابع طبیعی: برای جامعه و نسل‌های آینده

۳. جریان‌های درآمدی

جریان‌های درآمدی کسب‌وکار به جریان درآمدی اصلی و فرعی تقسیم می‌شود؛ منظور از جریان درآمدی اصلی، درآمدی است که حاصل فعالیت اصلی کسب‌وکار یعنی کشاورزی می‌شود. این جریان شامل درآمد فروش محصولات خام، درآمد فروش محصولات فرآوری شده و پیش‌دریافت است. اما منظور از جریان درآمدی فرعی، درآمد حاصل از فعالیت‌های جنبی کسب‌وکار است و شامل درآمد ارائه خدمات غیرکشاورزی - نظیر گردشگری کشاورزی -، درآمد خدمات فنی و مشاوره‌ای در حوزه کشاورزی، درآمد اجاره ماشین‌آلات و تجهیزات کشاورزی است.

۴. کانال‌ها

کانال‌های کسب و کار شامل کانال‌های مستقیم که واسطه‌ها در آنها حذف شده و کانال‌های غیرمستقیم که دارای واسطه مابین تولیدکننده و مصرف‌کننده نهایی هستند. این کانال‌ها عبارتند از:

کانال‌های مستقیم:

- بازارچه‌های محلی: منظور از این کانال، فروش مستقیم و بدون واسطه به مصرف‌کنندگان نهایی است. این کانال به خصوص برای روستاهایی که نزدیک شهرهای بزرگ یا کوچک یا در مسیر آمدو شد ساکنان آنها هستند، مفید بوده و کارساز است؛
- بازارگاه‌های اینترنتی: منظور از این کانال استفاده از سکوه‌های اینترنتی و بسترهای برخط موجود برای فروش یا پیش‌فروش و مشارکت در تولید تا فروش محصولات کشاورزی است.

کانال‌های غیرمستقیم:

- تشکّل‌ها و همپاری‌های کشاورزی: هر کسب و کار می‌تواند همه یا بخشی از فروش خود را از طریق تشکّل‌ها و همپاری‌های کشاورزی انجام دهد. به این صورت که تشکّل، محصولات را به قیمت منصفانه‌ای از کشاورزان خریداری نماید و پس از تجمیع محصولات کشاورزان مختلف، آنها را بفروشد. یا اینکه عمل مشتری‌یابی و فروش را به عهده گیرند و در مقابل در درصدی از درآمد حاصل از فروش را با کسب و کار شریک شوند؛
- میداین مرکزی میوه و تره‌بار شهرها: این کانال، همان کانال سنتی است که در صورت اجبار و به عنوان گزینه تکمیلی یا آخر، کسب و کار باید به سمت آن برود. طبیعی است که بخش قابل ملاحظه‌ای از سود فروش محصول در این کانال به جیب واسطه‌ها می‌رود. به همین سبب، از مطلوبیت کمتری برای کسب و کار خانوادگی کشاورزی برخوردار است.

۵. ارتباط با مشتریان

هدف از ارتباط با مشتریان کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، تمرکز بر جذب و/یا حفظ بخش‌های مختلف مشتریان مذکور است. این ارتباطات شامل ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل مستقیم، ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی و بسترهای جوامع برخط است.

ارتباطات چهره‌به‌چهره و تعامل مستقیم برای فروش مستقیم بیشترین کاربرد را دارد. همچنین ارتباطات شخصی با مشتریان کلیدی همان‌گونه که از نام آن معلوم است برای ارتباط‌گیری با مشتریان مهم کاربرد دارد. این اهمیت می‌تواند به سبب حجم خرید زیاد مشتریان دائمی یا فصلی یا سایر ذینفعان مهم نظیر تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی باشد. بسترهای جوامع برخط نیز اشاره به اهمیت ارتباطات مجازی در بسترهای نوظهور دارد.

۶. ساختار هزینه

باتوجه به این‌که در کسب و کارهای خانوادگی کشاورزی، خانواده جدا از کسب و کار نیست و بین زندگی خانوادگی و زندگی کاری یکپارچگی وجود دارد، کلیه هزینه‌های خانواده (نظیر مسکن، خوراک، پوشاک، لوازم خانگی، آموزش^۸) نیز در ساختار هزینه کسب و کار خانوادگی لحاظ می‌شود. به علاوه، سایر هزینه‌های غیر خانوادگی کسب و کار شامل موارد زیر است:

- هزینه تولید محصولات نظیر هزینه نهاده‌ها؛
 - هزینه سرمایه مالی؛
 - ریسک‌های کسب و کار و هزینه‌های مرتبط با آن‌ها.
- همچنین دو مورد نیز بر ساختار هزینه کسب و کار تأثیر داشته و در این جزء از کسب و کار قابل بیان است:
- کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس؛

- و کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه اقتصادی ناشی از خانوادگی بودن کسب و کار (که سبب آن، کنترل هزینه نیروی کار خانواده و کنترل هزینه‌های خانواده در شرایط معمولی یا شرایط خاص است).

۷. فعالیتهای کلیدی

فعالیت‌های کلیدی کسب و کار به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند. فعالیتهای کلیدی ناظر به خانواده و فعالیتهای کلیدی ناظر به کشاورزی. فعالیتهای کلیدی ناظر به خانواده، شامل **فعالیت‌های بنیادی** نظیر تربیت فرزندان (کاروکوشش، توکل، صبر، تربیت اقتصادی، قناعت و...)، انسجام خانوادگی و ... و **فعالیت‌های ناظر به فعالیتهای مصرفی خانواده** شامل تولید (برای مصرف)، فرآوری، نگهداری یا ذخیره و مصرف می‌شود. فعالیتهای کلیدی ناظر به کشاورزی هم شامل **فعالیت‌های پیش از کشاورزی**، **فعالیت‌های کشاورزی**، **فعالیت‌های پس از کشاورزی** است.

فعالیت‌های پیش از کشاورزی شامل تأمین نهاده‌های تولید نظیر بذر، کود، سم، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز برای شروع و انجام کشاورزی، تأمین ادوات مکانیزه یا خدمات آنها^۹ و هر فعالیت دیگری می‌شود که قبل از شروع عملیات کشاورزی به آنها نیاز است. فعالیتهای کشاورزی همان عمل کشاورزی است که شامل کلیه فعالیتهایی نظیر شخم‌زدن زمین، کاشت و داشت در زراعت، پروار بندی در دامپروری، گله‌داری یا چراندن گوسفندان، رسیدگی و نگهداری از کندوی عسل و شامل هر عمل دیگری می‌شود که به عمل تولید در کشاورزی اشاره دارد و قبل از رسیدن به فعالیتهای پس از کشاورزی لازم است.

فعالیت‌های پس از کشاورزی به کلیه اقداماتی گفته می‌شود که بعد از عملیات کشاورزی انجام می‌شود. این فعالیت‌ها شامل برداشت، فرآوری، بسته‌بندی و بازاریابی محصولات می‌شود. برای مثال، برداشت در زراعت، دوشیدن شیر در گاو‌داری، قطع درختان در زراعت چوب، بسته‌بندی میوه‌های باغی نظیر هلو، شلیل و ...، فرآوری شلتوک و تبدیل آن به برنج با عمل شالیکوبی^{۱۰} نیز شامل فعالیتهای پس از کشاورزی می‌شود. آخرین مورد یعنی بازاریابی هم به کلیه فعالیتهایی گفته می‌شود که محصول

بهره‌برداری شده را به مشتری یا مصرف‌کننده می‌رسانند. برای مثال، می‌توان به انبارکردن، حمل‌ونقل، بازاریابی، فروش و ... اشاره کرد.

۸. منابع کلیدی

پنج منبع اصلی کلیدی برای کسب‌وکار خانودگی کشاورزی وجود دارد. این منابع عبارتند از: آب، زمین (شامل زمین به عنوان ماهیتی فیزیکی، جنس و کیفیت و ... خاک می‌شود)، فناوری و مکانیزاسیون، مجوزهای فعالیت و بهره‌برداری و تجربه و پیشینه کسب‌وکاری خانواده.

۹. معماری سرمایه انسانی

پیش‌تر بیان شد که اولویت برای نیروی کار کسب‌وکار، اعضای خانواده هستند و تنها در شرایط خاصی و در صورتی که اعضای خانواده نتوانند از عهده نوع یا حجم کار برآیند، باید از نیروی کار غیرخانواده آن هم به صورت روزمزد یا فصلی استفاده کرد. استفاده از نیروی کار غیرخانواده نباید به حدی باشد که دیگر آن کسب‌وکار، کسب‌وکار خانوادگی محسوب نگردد. یعنی منجر به خدشه‌دار شدن مفهوم مالکیت-عاملیت^{۱۱} نشود.

در بخش نیروی کار خانواده سه موضوع مهم وجود دارد: مدیریت روابط خانوادگی، خویش‌فرمایی و جانشین‌پروری. منظور از مدیریت روابط خانوادگی، مدیریت ارتباطات بین اعضای خانواده، مدیریت تعارضات و ... است. خویش‌فرمایی نیز به صورت ساده یعنی مدیر خود بودن؛ کارمند نبودن. اعضای خانواده در کسب‌وکار خانوادگی از حریت و استقلال برخوردار هستند. این موضوع به انعطاف‌پذیری شغلی کمک می‌کند. جانشین‌پروری نیز مهم‌ترین رکن پایداری کسب‌وکار خانوادگی در گذر زمان است که باید از ابتدای شروع کسب‌وکار مدنظر خانواده قرار بگیرد.

۱۰. معماری سرمایه مالی

بحث تأمین مالی یکی از حیاتی‌ترین اجزاء هر کسب‌وکار است. کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی نیز از این قاعده مستثنی نبوده ولی با توجه به ماهیت و شرایط آن، این امر ملاحظاتی دارد که باید در معماری سرمایه مالی آن در نظر گرفته شود. روش‌های تأمین مالی این کسب‌وکارها به دو دسته کلی خانوادگی و غیرخانوادگی تقسیم می‌شوند.

روش‌های تأمین مالی خانوادگی:

- از محل سرمایه اعضای خانواده؛
- از محل سرمایه اعضای فامیل؛
- از محل سود کسب‌وکار (خانوادگی).

روش‌های تأمین مالی غیرخانوادگی:

- تأمین مالی جمعی اهدایی^{۱۲}؛
- تأمین مالی از قرض‌الحسنه‌ها و بانک‌ها با حداکثر بهره ۲٪؛
- تأمین مالی با کمک تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی^{۱۳}.

۱۱. مشارکت‌های کلیدی

کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی به دلیل ماهیت‌شان دارای طیف وسیعی از مشارکت‌ها هستند. این مشارکت‌ها شامل وزارت جهاد کشاورزی و سازمان‌های زیرمجموعه آن، مشارکت‌های کلیدی مکمل، مشارکت‌های کلیدی موازی و مشارکت‌های محلی (پاریگری‌ها) است.

منظور از مشارکت‌های کلیدی مکمل، مشارکت کسب‌وکارهای خانوادگی مختلف برای تولید مجموعه محصولاتی است که مکمل محصولات یکدیگر هستند. همچنین منظور از مشارکت‌های کلیدی موازی، مشارکت‌هایی است که در طول کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی یعنی در طول زنجیره ارزش شکل گرفته و کامل‌کننده فعالیت کسب‌وکار است. برای مثال؛ مشارکت کسب‌وکار با تشکّل‌ها و همیاری‌های کشاورزی برای فرآوری محصول یا فروش آن؛ یا مشارکت کسب‌وکارها برای خریدی تجمیعی نهاده با قیمت پایین‌تر.

پاریگری‌های کشاورزی^{۱۴} نیز به سه دسته تقسیم می‌شوند: خودیاری، دگریاری و

همیاری.

اما منظور از پاریگری، کنش برای یاری و کمک بین مردم یک منطقه برای غلبه بر دشواری‌ها و مشکلات زندگی اجتماعی است. در این میان می‌تواند نیروی کار، خود کار،

ابزار، مصاح یا مواد، اطلاعات و عواطف معاوضه و مبادله شود. یاریگری‌ها بر اساس کیفیت انجام به سه دسته تقسیم می‌شوند: خودیاری، دگریاری و همیاری. منظور از دگریاری، کمک و یاری‌ای است که یک نفر یا جمعی از افراد به فرد دیگری می‌کنند. در اینجا یاری‌گیرنده و یاری‌دهنده از هم جدا و قابل تمیز و تشخیص هستند. کمک یا یاری به صورت یک طرفه بوده و یاری‌دهنده توقع جبران از یاری‌گیرنده را ندارد. برای مثال، یک نفر از روستا به کشاورز دیگری برای شخم‌زدن زمینش کمک می‌کند؛ بدون آنکه چشم‌داشت مالی یا غیرمالی داشته باشد.

در همیاری نیز، کمک و یاری یک نفر یا جمعی از افراد به فرد دیگری صورت می‌گیرد. در اینجا یاری‌گیرنده و یاری‌دهنده از هم جدا و قابل تمیز و تشخیص هستند. اما دیگر کمک یا یاری به صورت یک طرفه نبوده و دو طرفه است؛ بنابراین، یاری‌گیرنده باید کمک و یاری را جبران کند. برای مثال، روستایی را در نظر بگیرید که تمام کشاورزان در روز اول ماه برای شخم‌زدن دستی به کمک یک کشاورز رفته تا تمام زمینش را شخم بزنند. فردای آن روز آن کشاورز با سایر کشاورزان به کمک کشاورز دیگری رفته که در شخم‌زدن زمینش نقش داشته است. به این صورت در مدت کوتاهی تمام زمین‌های روستا با همیاری کشاورزان شخم زده می‌شود.

اما در خودیاری، یاری‌دهنده و یاری‌گیرنده قابل تمیز و تشخیص نیستند. زیرا این دو از هم جدا نبود و یکی هستند. برای مثال، می‌توان به لایروبی قنات یک روستا از سوی اهالی آن اشاره کرد. در واقع، لایروبی و افزایش آب قنات به نفع تک‌تک افراد است. در نتیجه کار هر فرد کمک به خود او نیز است.

۱۲. اداره راهبردی کسب‌وکار

وحدت مالکیت و مدیریت، هدف کسب‌وکار، مأموریت کسب‌وکار و ارزش‌های کسب‌وکار عناصر تشکیل دهنده این جزء از کسب‌وکار هستند. هدف کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی، حفظ خانواده، تأمین معیشت آن‌ها، اشتغال پایدار و اقتصادی بودن است. مأموریت کسب‌وکار خانوادگی بخش کشاورزی ارزش‌آفرینی از طریق تولید

محصول سالم و ارائه خدمات مرتبط با کشاورزی است. ارزش‌های کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی تولید محصول حلال، خانواده‌محوری و حفظ محیط زیست است.

جمع‌بندی نهایی

پیش‌تر بیان شد که آنچه در این پژوهش به‌عنوان مبنا برای ماهیت کسب‌وکارهای کشاورزی قرار گرفته است، نظام تولید و بهره‌برداری خانوادگی است که نمود آن در اجرا، کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی است؛ بنابراین، هدف پژوهشگران طراحی الگوی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی است. در نتیجه تلاش شد تا الگویی طراحی گردد که مجموعه اجزاء اصلی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطق کارکردن کسب‌وکار به‌عنوان یک کل را نشان دهد.

به این سبب، الگوی کسب‌وکار خانوادگی کشاورزی با کمک بوم کسب‌وکار طراحی شد. این بوم بومی‌سازی شده شامل دوازده جزء مشتریان، ارزش پیشنهادی، جریان درآمدی، کانال‌ها، ارتباط با مشتریان، ساختار هزینه، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، معماری سرمایه انسانی، معماری سرمایه مالی، مشارکت‌های کلیدی و اداره راهبردی کسب‌وکار است. در طراحی بوم کسب‌وکار حاضر، سعی شد تا ارتباط مؤلفه‌ها به خوبی شناسایی شوند و ارتباط آنها با یکدیگر نیز شناسایی شود.

اما نکته مهم آن است که این کسب‌وکار در محیطی قرار گرفته که متشکل از محیط عمومی و تخصصی است که تأثیر جدی و قابل ملاحظه‌ای بر این کسب‌وکار دارد. همچنین این کسب‌وکار در سیستم ارزشی قرار دارد که شامل سیستم‌های پسینی و پیشینی است. مهم‌ترین بخش از این سیستم ارزش، تشکّل‌ها و تعاونی‌های کشاورزی است. این تشکّل‌ها کارکردهای زیادی دارند. یکی از این کارکردها کمک به تعیین استاندارد برای محصولات و نظارت بر آنها، فروش محصولات و ... است؛ بنابراین باید محیط بیرونی و سیستم ارزش این کسب‌وکارها برای طراحی و اجرای الگوی کسب‌وکار در نظر گرفته شود که در اینجا به سبب محدودیت محتوایی مقاله امکان بحث آن نیست^{۱۵}.

یادداشت‌ها

۲. برای مطالعه این سند با نام «۲۰۱۹-۲۰۲۸ UNITED NATIONS DECADE OF FAMILY

FARMING» می‌توانید به وب سایت فائو به نشانی زیر مراجعه کنید؛

<https://www.fao.org/family-farming-decade/home/en/>

۳. کسب‌وکار خانگی، یک کسب‌وکار کوچک است که دفتر آن - چه تولیدی و چه خدماتی -

در خانه مالک کسب‌وکار است. علاوه بر موقعیت مکانی، مشاغل خانگی معمولاً با داشتن

تعداد بسیار کمی نیروی کار تعریف می‌شوند. اگر نیروی کار، اعضای خویشاوندان نزدیک

صاحب کسب‌وکار باشند، این کسب‌وکار خانوادگی است (ویکی‌پدیا، ۲۰۲۳).

4. America's Farms and Ranches at a Glance

۵. به خصوص کشاورزان یا برخی از سیاستگذاران، قانونگذاران، مدیران مرتبط و... که تحصیلات

تخصصی مدیریت کسب‌وکار ندارند.

6. The Family Farm

7. highly commercialized farm

۸. این هزینه‌ها منعطف در تناسب با درآمد کسب‌وکار کشاورزی هستند. یعنی با تغییر درآمدهای

فصلی و غیرفصلی تغییر کرده و کم و زیاد می‌شوند.

۹. اشاره به خدمات ماشینی و اجاره ادوات مکانیزه دارد.

۱۰. چه عمل شالیکوبی از سوی کشاورز صورت گیرد، چه این عمل برون‌سپاری شود؛ هر دو

شامل فعالیت فرآوری می‌شود.

۱۱. مالکیت - عاملیت: مالکیت، اشاره به خانواده به عنوان مالک کسب‌وکار دارد. عامل نیز اشاره

به گردانندگان مدیریتی و فنی کسب‌وکار دارد.

12. donation crowdfunding

۱۳. این کمک می‌تواند به صورت کمک به ایجاد اعتبار کسب‌وکارها نزد نهادهای مالی برای

دریافت وام و/یا به صورت تأمین مالی مستقیم بوسیله خود تشکل‌ها باشد.

۱۴. برای مطالعه بیشتر به کتاب «فرهنگ یاریگری در ایران» نوشته دکتر مرتضی فرهادی

(فرهادی، ۱۳۹۱) رجوع شود.

۱۵. برای مطالعه بیشتر در مورد محیط بیرونی کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی (تخصصی و

عمومی) و سیستم ارزش مربوط به آن به پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «طراحی

چارچوب کسب‌وکارهای خانوادگی کشاورزی» که در منابع همین مقاله اطلاعات آن آمده

است، مراجعه فرمایید.

کتابنامه

- استروالد، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۸). *خلق مدل کسب و کار*. (مترجمان، غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام‌الدین سارقی و بهامین توفیقی). تهران: انتشارات آریانا قلم (نشر اثر اصلی ۲۰۱۰).
- بهادری قزلجه، مختار (۱۳۹۷). *شناسایی راهبردهای بهبود پایداری نظام بهره‌برداری زراعی خانوادگی کوچک - مقیاس استان همدان*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه تبریز. تبریز. ایران.
- پاپ زن، عبدالحمید و گراوندی، شهپر (۱۳۹۳). *تحلیلی بر آسیب‌پذیری نظام بهره‌برداری خانوادگی روستایی در استان کرمانشاه؛ مطالعه موردی: گندمکاران*. راهبردهای توسعه روستایی. ۱ (۳). ۷۹-۹۴.
- خاشعی، محمدرضا (۱۴۰۲). *طراحی چارچوب کسب و کارهای خانوادگی بخش کشاورزی*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق علیه‌السلام. تهران. ایران.
- رضاصغری، سعید؛ ایراجیان، غلامحسین؛ سالار، محمد و حجازی‌فر، مجید (۱۳۹۵). *توسعه مزارع خانوادگی چندمحصولی در حوزه دامپروری در اقلیم‌های خشک و نیمه‌خشک*. دومین کنگره سراسری در مسیر توسعه علوم کشاورزی و منابع طبیعی. گرگان.
- شرفی، لایلا (۱۳۹۹). *طراحی مدل پایداری کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی در استان کرمانشاه*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه زنجان. زنجان. ایران.
- شفعتی، معصومه (۱۳۹۷). *شناخت شاخص‌ها و بیانگرهای اجتماعی نظام بهره‌برداری خانوادگی پایدار و ارزیابی امکان احیای آن*. (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه تهران. تهران. ایران.
- شیخ‌زاده، محمد و بنی‌اسد، رضا (۱۴۰۰). *تحلیل مضمون: مفاهیم، رویکردها و کاربردها*. تهران: انتشارات لوگوس.
- طالب، مهدی؛ زاهدی مازندرانی، محمدجواد و شفعتی، معصومه (۱۳۹۸). *جایگاه انواع سرمایه در پایداری نسلی نظام بهره‌برداری خانوادگی*. *فصلنامه مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران*. ۸ (۲). ۲۲۳-۲۵۵.
- عابدی سروستانی، احمد (۱۳۹۳). *کارکردهای اجتماعی مزرعه‌های خانوادگی در فرآیند توسعه پایدار روستایی: سنجش گرایش کارشناسان کشاورزی استان گلستان*. راهبردهای توسعه روستایی. ۱ (۳). ۹۵-۱۰۹.

عباسی‌زاده قنواتی، محمدصادق (۱۳۹۰). سنجش میزان پایداری نظام بهره‌برداری خانوادگی و تعیین عوامل بازدارنده و پیش‌برنده آن در روستای خانم‌آباد شهرستان کرمانشاه. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه رازی. کرمانشاه. ایران.

فرهادی، مرتضی (۱۳۹۱). فرهنگ یاریگری در ایران: درآمدی به مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی تعاون: یاریگری سنتی در آبیاری و کشتکاری. جلد یک. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

قلی‌پور دمیه، محمدصادق؛ عابدی سروستانی، احمد و جولایی، رامتین (۱۳۹۴). کارآیی بازاریابی محصولات کشاورزی مزارع خانوادگی و راهکارهای ارتقاء آن به منظور دستیابی به توسعه پایدار روستایی. سومین همایش سراسری کشاورزی و منابع طبیعی پایدار. تهران.

کمالی، محمدعلی (۱۳۹۴). تحلیل اثرات کار خانوادگی زعفران‌کاران بر پایداری مناطق روستایی شهرستان قاین. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه زابل. سیستان و بلوچستان. ایران.

یارکرمی، خداداد (۱۳۹۰). بررسی و مقایسه نظام‌های بهره‌برداری خانوادگی و تعاونی‌های تولید. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه محقق اردبیلی. اردبیل. ایران.

Aguiar, L. D. C., DelGrossi, M. E., & Thomé¹, K. M. (2018). *Short food supply chain: characteristics of a family farm*. *Ciência Rural*. 48. e20170775.

Ayaz, M., & Mughal, M. (2024). Farm Size and Productivity: The Role of Family Labor. *Economic Development and Cultural Change*. 72 (2). 959-995.

Bélières, J. F., Bonnal, P., Bosc, P. M., Losch, B., Marzin, J., & Sourisseau, J. M. (2015). *Family farming around the world: Definitions, contribution and public policies*. (No. hal-03050393).

Bélières, J.-F., P.-M. Bosc, G. Faure, S. Fournier and B. Losch (2002). *What Future for West Africa's Family Farms in a World Market Economy?* Drylands Programmeme Issue Paper 113. London: International Institute for Environment and Development (IIED).

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*. 5 (4). 469-503.

Calus, M., & Huylenbroeck, G. V. (2010). The persistence of family farming: A review of explanatory socio-economic and historical factors. *Journal of Comparative Family Studies*. 41 (5). 639-660.

Chen, Z., Meng, Q., Yan, K., & Xu, R. (2022). The analysis of family farm efficiency and its influencing factors: Evidence from rural China. *Land*. 11 (4). 487.

Darnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience. *Environmental policy and governance*. 20 (4). 212-222.

- Di Domenico, M., & Miller, G. (2012). Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming. *Tourism Management*. 33 (2). 285-294.
- Dogliotti, S., García, M. C., Peluffo, S., Dieste, J. P., Pedemonte, A. J., Bacigalupe, G. F., ... & Rossing, W. A. H. (2014). Co-innovation of family farm systems: A systems approach to sustainable agriculture. *Agricultural Systems*. 126 (1). 76-86.
- Egorov, V., Shavina, E., & Inshakov, A. (2019). Family farm as an organization form of the agricultural industry in the concept of sourcing and purchasing management. *International Journal of Supply Chain Management*. 8 (4). 589-595.
- FAO. (2021). *Small family farmers produce a third of the world's food*. <https://www.fao.org/news/story/en/item/1395127/icode/>
- Galli, F., Grando, S., Adamsone-Fiskovica, A., Bjørkhaug, H., Czekaj, M., Duckett, D. G., ... & Brunori, G. (2020). How do small farms contribute to food and nutrition security? Linking European small farms, strategies and outcomes in territorial food systems. *Global Food Security*. 26 (5). 100427.
- Garner, E., & de la O Campos, A. P. (2014). *Identifying the family farm*. An informal discussion of the concepts and definitions.
- Home business, (2023). https://en.wikipedia.org/wiki/Home_business.
- Introducing the UN Decade of Family Farming, <https://www.fao.org/family-farming-decade/home/en/>.
- Johnson, O. R. (1944). The Family Farm. *Journal of Farm Economics*. 26 (3). 529-548.
- Lapov, L. (2020). *Usage of digital marketing in family farm and small businesses in Croatia* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of International Economics).
- Liang, L., Lin, S., & Zhang, Z. (2015). Effect of the family life cycle on the family farm scale in Southern China. *Agricultural Economics*. 61 (9). 429-440.
- Lowder, S. K., Sánchez, M. V., & Bertini, R. (2021). Which farms feed the world and has farmland become more concentrated?. *World Development*. 142 (1). 105455.
- L. Glover, J. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*. 3 (2). 136-162.
- Maini, E., De Rosa, M., & Vecchio, Y. (2021). The role of education in the transition towards sustainable agriculture: A family farm learning perspective. *Sustainability*. 13 (14). 8099.
- Micu, M. M., Dumitru, E. A., Vintu, C. R., Tudor, V. C., & Fintineru, G. (2022). Models underlying the success development of family farms in Romania. *Sustainability*. 14 (4). 2443.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*. 16 (1). 1.
- Paskewitz, E. A., & Beck, S. J. (2017). When work and family merge: Understanding intragroup conflict experiences in family farm businesses. *Journal of Family Communication*. 17 (4). 386-400.
- Reza Asghari, Saeed. Irajian. Gholamhossein, Salar. Mohammad and Hejazi Far, Majid. (2015). development of multi-crop family farms in the field of animal husbandry in arid and semi-arid climates. *the second national congress on the development of agricultural sciences and natural resources*. Ghorgan.
- Shen, M., & Shen, J. (2018). Evaluating the cooperative and family farm programs in China: A rural governance perspective. *Land Use Policy*. 79 (1). 240-250.
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of rural studies*. 47 (Part A). 117-140.
- Thomas, G. (2021). *How to do your case study*. How to do your case study. 1-320.
- Whitt, C., Miller, N., & Oliver, R. (2022). *America's Farms and Ranches at a Glance: 2022 Edition*. Amber Waves: The Economics of Food, Farming, Natural Resources, and Rural America. 2022(Economic Information Bulletin Number (EIB-247)).
- Yu, L., Zhao, D., Xue, Z., & Gao, Y. (2020). Research on the use of digital finance and the adoption of green control techniques by family farms in China. *Technology in Society*. 62 (1). 101323.1994.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۴۱-۷۶

واکاوی ابعاد کلان اقتصاد چرخه‌ای مبتنی بر رویکرد ترکیبی فرا ترکیب و نگاشت شناخت فازی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۸
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۴ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.244711.3481

سید احسان میرانی *

عبدالحمید صفایی **

محمد ولی پور ***

ایرج مهدوی ****

چکیده

اقتصاد چرخه‌ای نگاه غیرخطی نوین در حوزه‌های تولید و مصرف دارای مزایای بسیاری بوده و توجه افراد و سازمان‌های متعددی را به جهت منافع و ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی به خود جلب نموده است. سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای مسائل و موضوعات، سیاست‌های کلان را شامل شده و محل تجمع همه رویه‌ها و فرایندهای سطوح شرکتی و میان‌شرکتی است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فرا ترکیب و دلفی فازی به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای می‌پردازد و با کمک نگاشت شناختی فازی به ترسیم نقشه روابط و چگونگی نحوه روابط علی میان آنها می‌پردازد. از این رو مقالات مرتبط با اقتصاد چرخه‌ای از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ ملاک عمل قرار گرفته است. ۱۰۴ مقاله از پایگاه علمی وب آف ساینس و اسکوپوس مورد مطالعه قرار گرفت. به منظور ارزیابی میزان توافق کدگذاری‌ها، از آزمون کاپا استفاده شده است. مؤلفه‌ها و اقدام مؤثر در چهار بعد سیاست‌های کلان، اقدامات کلان، زیرساخت‌های کلان و فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی کلان، دسته‌بندی و نگاشت شناختی فازی ادغامی خبرگان ترسیم گردید. وزن اعتباری به دست آمده نشان می‌دهد مؤلفه‌های مدیریت کارای منابع طبیعی و محیطی، همکاری و مشارکت دولت در جهت ایجاد زیرساخت‌ها، ارائه آموزش‌ها به مشتریان و شرکت‌ها در جهت مصرف پایدار و تغییر الگوهای مصرف جامعه و توجه به مؤلفه‌های محیطی در تدوین راهبردهای تولیدی و فرآیندها از مهم‌ترین مؤلفه‌های کلان اقتصاد چرخه‌ای هستند.

واژگان کلیدی

اقتصاد چرخه‌ای؛ فرا ترکیب؛ سطح کلان؛ نگاشت شناختی فازی؛ سناریو.

* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه مازندران، بابل، ایران. (نویسنده مسئول)

e.mirani@stu.umz.ac.ir

0000-0003-3696-2829

** استاد گروه مدیریت صنعتی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه مازندران، بابل، ایران.

ab.safaei@umz.ac.ir

0000-0002-3247-6877

*** استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه مازندران، بابل، ایران.

valipourkhatir@umz.ac.ir

0000-0001-6365-5037

**** استاد گروه مهندسی صنایع دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه غیرانتفاعی علوم و فنون، بابل، ایران.

irajarash@ustmb.ac.ir

0000-0001-5123-6169

مقدمه

امروزه اقتصاد چرخه‌ای^۱ در ارتقای حوزه‌های پایداری و ایجاد مزیت رقابتی توجه بسیاری از دانشگاهیان، محققان، شرکت‌ها و تصمیم‌گیرندگان حوزه کسب‌وکار را به خود جلب کرده (Bressanelli, Perona & Sacconi, 2018, p. 1) و مدافع تغییر مدل‌های اقتصاد خطی (منابع، تولید و ضایعات) به غیرخطی و چرخه‌ای (منابع، تولید، ضایعات و منابع) است (Gregson, Crang, Fuller & Holmes, 2015, pp. 218-219). به اعتقاد بسیاری از محققان گیسدرفر و همکاران (۲۰۱۷)؛ قیسیلینی و همکاران (۲۰۱۶)، کرچر و همکاران (۲۰۱۷)؛ کورهانن و همکاران (۲۰۱۸)؛ موری و همکاران (۲۰۱۷)؛ ریزوس و همکاران (۲۰۱۷) اقتصاد چرخه‌ای می‌تواند گره‌گشای مسائلی از قبیل افزایش جمعیت جهان و تقاضا برای تولیدات بیشتر، کمبود منابع، استخراج بیش از حد منابع، تخریب محیط‌زیست، گرم شدن بیش از حد زمین، مشکلات ناشی از امحا ضایعات و دفع زباله، حجم بالای تولید زباله‌های خطرناک برای انسان و محیط‌زیست، کاهش گونه‌های جانوری و زیستی، تغییرات اقلیمی، نابرابری اجتماعی و... دنیای کنونی باشد. علی‌رغم تلاش‌های بسیار زیاد کماکان منطق اقتصاد خطی ادامه دارد (Valve & Lazarevic, 2017, p. 60).

محققان اقتصاد چرخه‌ای در سه سطح شرکتی (محصولات، شرکت‌ها، مصرف‌کننده-ها)، میان‌شرکتی (پارک‌های اکو - صنعتی) و کلان (شهر، منطقه، ملت و فراملی) دسته‌بندی می‌کنند. بیورن و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند سطح کلان محل تجمع تمامی فرآیندها و اقدامات دو سطح دیگر است، با این وجود کمتر به آن و مؤلفه‌های مؤثرش پرداخته شده است، درحالی‌که به‌منظور تحقق اهداف اقتصاد چرخه‌ای، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر کلان برای کشورها با توجه به پتانسیل‌های بالقوه آن امری ضروریست. ازاین‌رو تحقیق حاضر باهدف شناسایی و واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر کلان اقتصاد چرخه‌ای درصدد پاسخ به سؤالات ۱- که چه ابعاد و مؤلفه‌هایی در سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای مؤثر است؟ ۲- نقشه روابط علی میان مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر در سطح کلان اقتصاد چگونه است؟ ۳- مهم‌ترین مؤلفه‌ها و عوامل در نقشه روابط کدام است و تأثیرات سناریوهای محتمل به چه صورت است؟ خواهد بود. خروجی‌های فراترکیب و دلفی

فازی به سؤال اول پاسخ می‌دهد. برای پاسخ به سؤال دوم از نگاشت شناختی فازی و ماتریس روابط با کمک نرم‌افزارهای Excel, Ucinet, Cognizer استفاده می‌گردد. به‌منظور پاسخ به سؤال سوم با کمک نرم‌افزارهای Fcmmaper و Ucinet مهم‌ترین مؤلفه‌ها شناسایی و سناریوهای منتخب پیشنهاد و با کمک نرم‌افزار Fcmmaper بررسی می‌گردد.

پژوهش حاضر در چهار بخش تدوین می‌گردد. بخش اول مبانی نظری تحقیق، بخش دوم روش‌شناسی تحقیق، بخش سوم ارائه یافته‌های فراترکیب و روش دلفی فازی به همراه دسته‌بندی مؤلفه‌های کلان اقتصاد چرخه‌ای و ترسیم نگاشت شناختی فازی و در بخش چهارم نیز به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

۱. مبانی نظری تحقیق و پیشینه پژوهش

۱-۱. اقتصاد چرخه‌ای

مفهوم اقتصاد چرخه‌ای مفهوم چندان جدیدی نیست. شواهد نشان می‌دهد در بسیاری از کشورها در گذر زمان وجود داشته است. ریشه کلمه اقتصاد چرخه‌ای برای اولین بار توسط هافمن^۲ (۱۸۴۸) اولین رئیس جامعه رؤیایی شیمی بیان شده است که کارخانه ایده‌آل محصولات شیمیایی را کارخانه‌ای می‌داند که بدون تولید هیچگونه ضایعاتی فقط محصول ارائه نماید (Lancaster, 2002, pp. 13-14)، اما کاربردهای عملی آن از اواسط دهه ۱۹۷۰ با مطالعه متفکرانی نظیر بلدینگ^۳ ۱۹۷۶، کومونر^۴ ۱۹۸۱، استاهل^۵ و ریدی-مولوی^۶ ۱۹۸۶، استاهل^۷ ۱۹۹۲، لایل^۸ ۱۹۹۲، گرایدل و آلنبی^۹ ۱۹۹۵، بنیوس^۹ ۲۰۰۲، ژو^{۱۰} ۱۹۹۸، مک‌دوناق و برونگارت^{۱۱} ۲۰۰۲، پاولی^{۱۲} ۲۰۱۰ (Hofmann, 2018, p. 4) و مؤسسات دانشگاهی شروع شده است. تعاریف مختلفی از اقتصاد چرخه‌ای ارائه شده است. مجمع جهانی اقتصاد^{۱۳} (۲۰۱۴) بیان می‌کند در اقتصاد چرخه‌ای پایان زندگی با بازآوری یا ترمیم جایگزین می‌گردد و استفاده از انرژی تجدیدناپذیر، مواد مضر و سمی، با هدف حذف ضایعات به‌واسطه طراحی برتر مواد، محصولات، دستگاه‌ها و مدل‌های کسب‌وکار کاهش می‌یابد. کرچر و همکاران (۲۰۱۷)، اقتصاد چرخه‌ای را سیستمی می‌دانند که مفهوم پایان عمر را با مفاهیمی نظیر استفاده مجدد، کاهش دادن، بازیافت و بازسازی و بازیابی مواد در محصولات و فرایندهای مصرف و توزیع جایگزین می‌نماید.

گیسدرفر و همکاران (۲۰۱۷) اقتصاد چرخه‌ای را سیستم بازتولیدی می‌دانند که در آن منابع ورودی، ضایعات، انتشار گازهای گلخانه‌ای، مضر و نشتی‌های انرژی با کمک حلقه‌های باریک‌کننده، آهسته‌کننده و بسته، مواد و انرژی حداقل می‌گردد. این هدف از طریق اقداماتی نظیر طراحی محصولات، نگهداری و تعمیرات، استفاده مجدد، بازتولید، بازسازی و بازیافت محقق خواهد شد. کورهانن و همکاران (۲۰۱۸) نیز اقتصاد چرخه‌ای را توسعه پایدار تعریف می‌نمایند که جریان حلقه‌های مواد، انرژی‌های تجدیدپذیر را با هدف کاهش مصرف مواد و انرژی سیستم‌های خطی تولیدی و مصرفی به کار می‌برد. ژو و هوانگ (۲۰۰۵)، گنگ، سارکیس و ژو (۲۰۱۲)، قیسلینی و همکاران (۲۰۱۶)، سیدانی و همکاران (۲۰۱۷)، مرلی و همکاران (۲۰۱۷)، کرچر و همکاران (۲۰۱۷)، کاماچو-اترو و همکاران^۴ (۲۰۱۸) و بسیاری دیگر از پژوهشگران، عملیات اقتصاد چرخه‌ای را با هدف توسعه پایدار توأمان با ایجاد کیفیت محیطی، اولویت‌های اقتصادی و برابری اجتماعی و منافع نسل‌های آینده در سه سطح شرکتی^۵، میان شرکتی^{۱۶} و کلان^{۱۷} دسته‌بندی می‌نمایند. ژو و هوانگ (۲۰۰۵) سطح کلان را در پنج سطح دسته‌بندی می‌کند که از همسایگان به منطقه روستایی در پایین‌ترین سطح شروع تا جهان را در برمی‌گیرد. بسیاری از محققان، سطح کلان را با مقیاس‌های جغرافیایی مانند شهر، منطقه، استان و کشور در نظر می‌گیرند که شامل موضوعات و اقداماتی است که در مقیاس فراتر از شرکت و روابط میان شرکت‌های حاضر در زنجیره تأمین‌شان است. سیاست‌گذاری‌ها و تصمیماتی که در سطح کلان کشور اتخاذ و اجرا می‌گردد، مرتبط با سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای است و به‌نوعی تجمیع تمامی اقدامات، سیاست‌ها و قوانین و عملکردها در سه حوزه اقتصاد، محیط‌زیست و اجتماعی شرکت‌ها و شرکای تولیدی و تجاری یک منطقه و یا کشور است.

با بررسی پژوهش‌های حوزه کلان اقتصاد چرخه‌ای، درمی‌یابیم اندک پژوهش‌هایی با تمرکز بر سطح کلان وجود دارد. اغلب پژوهش‌های انجام‌شده بر مفهوم‌شناسی و شناسایی مؤلفه‌های اقتصاد چرخه‌ای در سطح شرکتی متمرکز شده‌اند و به سایر موضوعات کمتر پرداختند. از معدود تحقیقاتی که سطح کلان را مورد بررسی قرار داده است، پژوهش بیورن و همکاران (۲۰۲۱) است که به ارزیابی جامع و مطالعات

سیستماتیک در پژوهش‌های اقتصاد چرخه‌ای پرداخته و با تکیه بر دسته‌بندی ژو و هوانگ (۲۰۰۵) موضوعات را در دسته‌های پنج‌گانه کلان ارائه دادند.

۲. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است و از روش فراترکیب به جمع‌آوری داده‌ها می‌پردازد. جهت پایش مؤلفه‌ها و اقدامات مؤثر کلان، از روش دلفی فازی^{۱۸} استفاده می‌شود. به‌منظور تعیین توافق میان کدگذاری‌ها، از خبره دانشگاهی که سابقه‌ی مشاغل مدیریتی در صنایع دارد، استفاده گردید. در مراحل دلفی سه خبره دانشگاهی و هفت خبره صنعتی مشارکت داشتند. به‌منظور تکمیل ماتریس روابط، تعیین روابط علی و بررسی ادغام نقشه‌های علی خبرگان و ترسیم نگاشت شناختی فازی، از میان خبرگانی که در دلفی مشارکت داشتند، دو خبره دانشگاهی و چهار خبره صنعتی همکاری نمودند. همچنین جهت تبیین روابط علی، ادغام نقشه‌های علی و نگاشت شناختی از نرم‌افزارهای SPSS, cognizer, ucinet و excel استفاده شده است.

۲-۱. نگاشت شناختی

نگاشت شناختی^{۱۹} ابزاری برای نمایش مدل‌های ذهنی افراد یا گروه‌هاست و شامل مفاهیم و روابط میان آنها بوده و برای درک محیط و پدیده‌های پیرامونی استفاده می‌شود. به‌واسطه تعامل فرد با محیط خود، نقشه‌های شناختی که تصویری از الگوهای درونی یا مدل‌های ذهنی یک موضوع خاص هستند، شکل می‌گیرند (باصولی و درخش، ۱۴۰۰، ص. ۴۷). نگاشت شناختی به‌منظور مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده استفاده می‌گردد و برای شناسایی روابط علت و معلولی میان آنها در علوم فنی و اجتماعی استفاده می‌شود (ozesmi & Eden, 2003, p. 2). نگاشت شناختی، شبکه‌ای متشکل از گره‌ها و پیکان‌هاست که دارای گراف جهت‌دار بوده و جهت پیکان رابطه علیت را نشان می‌دهد (Eden, 1992, pp. 309).

نگاشت شناختی فازی^{۲۰}، توسعه‌یافته نگاشت شناختی است که برای الگوسازی روابط علی پیچیده استفاده می‌شود و قدرت روابط علی^{۲۱} را با عددی در بازه [۱-] نمایش می‌دهد. کاسکو (۱۹۸۶) مشاهده نمود که منطق باینری (صفر و یک)، نمی‌تواند برای سیستم‌هایی که در آنها پدیده‌های خاص و روابط متقابل وجود دارد، مناسب باشد (رعنائی

کردشولی، نیکبخت، مصطفایی دولت‌آباد و خلیلی‌پور، ۱۳۹۹، ص. ۴۶۷). نگاشت شناختی فازی از توصیف نمادین برای توصیف و مدل‌سازی پدیده یا سیستم استفاده می‌کند و تجربه و دانش موجود از عملکرد سیستم را توسط متخصصانی که نسبت به عملکرد سیستم و رفتارهای آن آگاه هستند، ادغام می‌نماید و با استفاده از مفاهیم (متغیرها، حالات، ورودی‌ها و خروجی‌ها) و روابط میان آنها، به توصیف، ساختاردهی و مدل‌سازی مسائل پیچیده می‌پردازد (رعنایی کردشولی، نیکبخت، مصطفایی دولت‌آباد و خلیلی‌پور، ۱۳۹۹، ص. ۴۶۸).

تجزیه و تحلیل نقشه شناختی پیچیده دشوار بوده و همواره مورد بحث است. نظریه گراف و جبر ابزارهای مؤثری برای تجزیه و تحلیل ساختار این سیستم‌های پیچیده است (Özesmi & ozesmi, 2003, p. 3). به منظور تجزیه و تحلیل نگاشت شناختی از مفهوم وزن اعتباری گره استفاده می‌شود ولی در مجموع محققان کمی از آن جهت تحلیل ساختار نگاشت شناختی بهره بردند (سنگبر، صافی و آذر، ۱۳۹۹، صص. ۱۴-۱۵). در تحقیق حاضر از شاخص‌های انطباق مرکزی^{۲۲}، برای تحلیل استفاده می‌گردد. رابطه (۱) نحوه محاسبه شاخص انطباق مرکزی را نشان می‌دهد.

درجه مرکزیت + درجه مجاورت + درجه بینابینی = شاخص انطباق مرکزی رابطه (۱)
درجه مرکزیت^{۲۳} (اثر کل) جمع جبری جریان‌های ورودی و جریان‌های خروجی یک متغیر است (Eden, Akermann & Cropper, 1992, pp. 312-316). مرکزیت بیانگر سهم هر متغیر در نقشه شناختی است و نشان می‌دهد یک متغیر چگونه به متغیرهای دیگر اتصال دارد و توانایی تجمعی این اتصالات چقدر است (رضائی‌پندری، آذر، تقوی و مقبل، ۱۳۹۳، ص. ۸۰). رابطه (۲) محاسبه درجه مرکزیت را نشان می‌دهد.

درجه مرکزیت = درجه اثرپذیری + درجه اثرگذاری رابطه (۲)
درجه مجاورت^{۲۴} نشان می‌دهد یک مفهوم چقدر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در مجاورت مفاهیم دیگر قرار دارد؛ بنابراین درجه مجاورت معکوس مجموع نزدیک‌ترین فاصله هر مفهوم به مفاهیم دیگر نگاشت است. درجه بینابینی^{۲۵} نیز تعداد مفاهیمی را که به یک مفهوم غیرمستقیم، از طریق پیوندهای مستقیم مرتبط می‌شود را نشان می‌دهد (رمضانی و میرزامحمدی، ۱۳۹۲، ص. ۳۶).

۲-۲. فراترکیب^{۲۶}

در سال‌های اخیر با رشد مطالعات در حوزه‌های مختلف علوم و روبه‌رویی جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان دریافته‌اند که تسلط بر کلیه جنبه‌ها و ابعاد یک‌رشته تا حدود زیادی امکان‌پذیر نبوده و انجام پژوهش‌های ترکیبی مانند فراترکیب که عصاره‌ی مطالعات انجام‌شده در این موضوع خاص را به شیوه نظام‌مند و علمی، فرا روی پژوهشگران قرار می‌دهند، به صورت روزافزون گسترش یافته است (نوروزی، مشایخ و محسنی کیاسری، ۱۳۹۷، صص. ۷-۸). فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از سایر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع را بررسی می‌کند و با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند، به کشف موضوعات جدید می‌پردازد (محسنی کیاسری، محمدی، جعفرنژاد، گروسی مختارزاده و اسدی‌فرد، ۱۳۹۶، ص. ۱۱۴). رویکرد فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) برای این پژوهش استفاده شده است. جدول شماره (۱) فرایند گردآوری و تحلیل اطلاعات را برای پژوهش حاضر در هشت مرحله نشان می‌دهد.

جدول (۱): فرآیند پژوهش

عنوان فعالیت	روش کار	خروجی
استخراج مؤلفه‌ها و موضوعات کلان اقتصاد چرخه‌ای	مطالعات کتابخانه‌ای استفاده از روش کیفی فراترکیب و بررسی ۱۰۴ عنوان مقاله انگلیسی‌زبان از پایگاه‌های اسکوپوس و وب آف ساینس	استخراج ۲۶ مؤلفه مرتبط با سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای
دسته‌بندی مؤلفه‌ها و موضوعات مرتبط با سطح کلان	انجام کدگذاری نویسندگان و خبره دانشگاهی دیگر، محاسبه ضریب کاپا در SPSS با مقدار ۰.۷۹۸	تأیید کدگذاری‌ها و دسته‌بندی مؤلفه‌ها و موضوعات
پایش مؤلفه‌ها و موضوعات مرتبط با سطح کلان	استفاده از روش دلفی فازی برای مؤلفه‌ها و موضوعات مستخرج از روش فراترکیب در دو مرحله	تأیید ۱۹ مؤلفه و موضوع مرتبط با سطح کلان از دیدگاه خبرگان
استخراج نقشه‌های شناختی	مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و ترسیم نقشه خبرگان با cognizer™	تشکیل ماتریس هم‌جواری هر نقشه

عنوان فعالیت	روش کار	خروجی
آزمون امکان‌پذیری ادغام نقشه‌های شناختی	استقلال ویژگی‌های خبرگان با شاخص - های قلمرو نقشه شناختی با استفاده از نرم‌افزار spss و آزمون کروسکال-والیس	تأیید امکان‌پذیری ادغام نقشه‌های خبرگان
	تحلیل شباهت و عدم شباهت نقشه شناختی خبرگان و انجام آزمون تحلیل همبستگی (QAP ^{TV}) با استفاده از نرم‌افزار Ucinet	
ادغام نقشه‌ها شناختی خبرگان	استفاده از نرم‌افزار اکسل و Ucinet	نقشه شناختی ادغامی خبرگان
تحلیل نتایج نگاشت شناختی فازی ادغامی	با استفاده از شاخص‌های انطباق مرکزی، درجه مرکزیت، بینایی و نزدیکی مؤلفه‌ها و اقدامات مؤثر سطح کلان	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و اقدامات بر اساس شاخص انطباق مرکزی
تحلیل سناریوهای پیشنهادی بر اساس دسته‌های مستخرج فراترکیب	استفاده از نرم‌افزارهای اکسل و Fcmapper	تحلیل نتایج سناریوها و مقایسه آنها با سایر سناریوها و بررسی میزان تأثیرات هر سناریو

منبع: یافته‌های پژوهش

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. شناسایی مؤلفه‌ها و اقدامات مؤثر سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای

جهت شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو به شرح گام‌های ذیل استفاده شده است.

۳-۱-۱. گام اول: تنظیم سؤال‌های پژوهش

اولین مرحله تدوین و تنظیم سؤالات تحقیق است. چه چیزی، جامعه مورد مطالعه و چه زمانی، سؤالاتی هستند که محقق بایستی در گام اول به آنها پاسخ دهد. در جدول شماره (۲) سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.

جدول (۲): سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش	پارامترها
شناسایی و ارائه ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر در سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای	(چه چیزی) What
تمامی مقالات علمی پژوهشی غیر کنفرانسی، انگلیسی‌زبان نمایه شده در پایگاه علمی مقالات اسکوپوس و وب آف ساینس در کلیه رشته‌ها و زمینه‌های تحقیقاتی	(جامعه مورد مطالعه) Who
بازه زمانی جستجوی مقالات از سال ۲۰۱۵ الی ۲۰۲۰	(محدودیت زمانی) When

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۱-۳. گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

جهت جمع‌آوری منابع از دو پایگاه مقالات علمی اسکوپوس^{۲۸} و وب‌آف‌ساینس^{۲۹} که از جامع‌ترین پایگاه‌های علمی هستند، استفاده شده است (Merli, Preziosi & Acampora, 2017, p. 6). از آنجایی که در چند سال اخیر توجه ویژه‌ای از سوی محققان به اقتصاد چرخه‌ای شده، یک دوره پنج‌ساله از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ ملاک بررسی مقالات قرار گرفت. کلیدواژه‌های جستجو شده مقالات عبارت است از: اقتصاد چرخه‌ای، سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای، مدل کسب‌وکار چرخه‌ای، مدل کسب‌وکار پایدار چرخه‌ای. همچنین عملگرهای مورد استفاده در جستجوی کلیدواژه‌های مذکور or و and است. در ادامه نحوه استفاده از کلیدواژه‌ها و عملگرها آمده است:

<Circular economy> or <macro level circular> or < Circular business model> or < sustainable circular business model>; <Circular economy> and < macro level circular> and < Circular business model> and < sustainable circular business model>; <Circular economy> and < macro level circular>

۳-۱-۳. گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

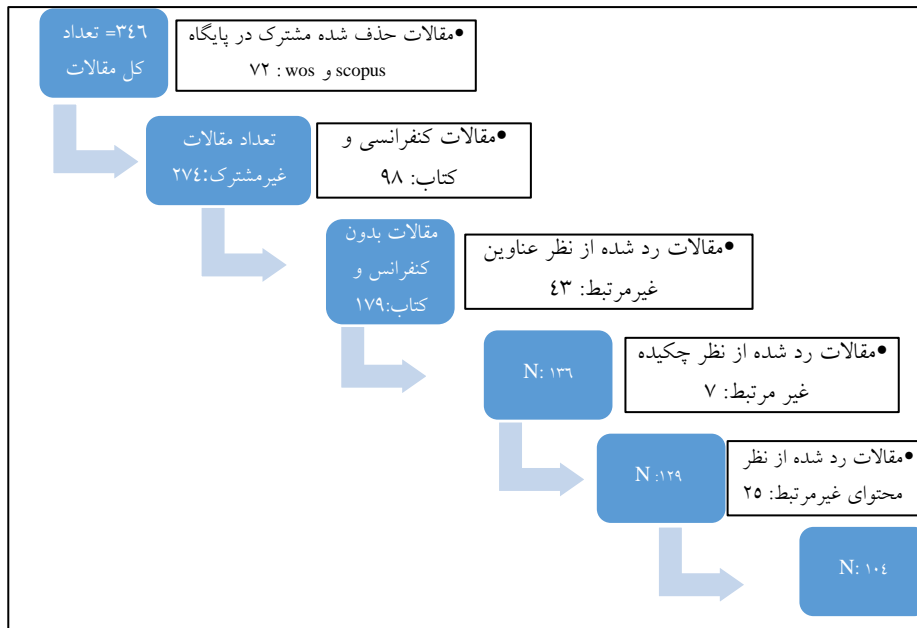
با جستجو کلیدواژه‌های مذکور در گام دوم به کمک نرم‌افزار پابلیش و پریش^{۳۰} در نهایت ۱۰۴ مقاله مناسب انتخاب گردید. فرایند انتخاب آنها در شکل (۲) ارائه گردید.

۴-۱-۳. گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

پس از انتخاب مقالات به منظور دستیابی به اطلاعات مورد نیاز، لازم است تا همانند عمده تحقیقات کیفی محتوای متون مورد نظر با روش مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد.

۱۰۴ مقاله منتخب با روش تمام متن مطالعه شد. عوامل، اقدامات و مؤلفه‌های مرتبط با سطوح کلان شناسایی گردید.

شکل (۱): خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۵. گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در فراترکیب هدف رسیدن به زمینه‌های اصلی است که از تعدادی زمینه فرعی تشکیل می‌شود. یکی از چالش‌های جدی در فراترکیب، پیدا کردن، دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی دستاوردها از مطالعات کیفی است که از روش‌های مختلفی برای دستیابی به نتایج استفاده کرده‌اند (محسنی کیاسری، محمدی، جعفرنژاد، گروسی مختارزاده و اسدی‌فرد، ۱۳۹۶، ص. ۱۱۶). از آنجایی که در تشریح و بررسی یک مفهوم، ابعاد و عوامل مختلفی دخالت دارند لذا شناسایی و اقدامات و عوامل مختلف مؤثر ضروری خواهد بود. به‌منظور کدگذاری و دسته‌بندی، اقدامات و عوامل مؤثر شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که بسیاری از اقدامات و عوامل حوزه اقتصاد چرخه‌ای در مقالات منتخب از نظر مفهوم مشابه یکدیگرند، از این‌رو پس از

دسته‌بندی اولیه، مجدداً طی دو مرحله مورد بازنگری قرار گرفتند و در نهایت ۲۶ مؤلفه شناسایی گردید. با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در چهار دسته‌ی سیاست‌های کلان، زیرساخت‌های کلان، اقدامات کلان و فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی دسته‌بندی شدند.

۳-۱-۶. گام ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

اعتبارسنجی مطالعات فراترکیب، به دو روش انجام می‌گردد. روش اول با استفاده از نظر خبرگان در تأیید دستاوردهای پژوهش و روش دوم، با ارائه نتیجه‌ای جامع از مطالعه مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی که با استفاده از مطالعات موردی جدید اثبات می‌شود (محسنی کیاسری، محمدی، جعفرنژاد، گروسی مختارزاده و اسدی‌فرد، ۱۳۹۶، صص. ۱۲۰-۱۱۹). در این پژوهش از روش نخست برای تأیید دستاوردهای پژوهش استفاده گردید. برای ارزیابی پایایی پژوهش، خبره دانشگاهی که دارای بیش از ده سال سابقه علمی پژوهشی است، طی یک جلسه دوساعته با حضور برخی نویسندگان کدگذاری اولیه را مجدداً کدگذاری نمود. به‌منظور ارزیابی میزان توافق میان کدگذاری‌های نویسندگان و خبره دانشگاهی، از آزمون کاپا استفاده شد. مقدار ضریب کاپا، ۰/۷۹۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق دو کدگذاری است.

۳-۱-۷. گام هفتم: ارائه یافته‌ها

مؤلفه‌های مؤثر کلان مستخرج در چهار بعد سیاست‌های کلان، اقدامات کلان، زیرساخت‌های کلان و فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی کلان دسته‌بندی شدند. بعد سیاست‌های کلان شامل مؤلفه‌های راهبردی که ریشه در چشم‌انداز و نگاه به توسعه است. اقدامات کلان شامل مؤلفه‌هایی است که جنبه اقدام و اجرا داشته و سطح اجرایی آن و نتایج حاصل از آن قابل بحث است. بعد زیرساخت‌ها شامل مواردیست که در صورت عدم وجود آنها امکان پیاده‌سازی اقتصاد چرخه‌ای در سطح کلان وجود ندارد و یا به‌طور کامل محقق نمی‌گردد. بعد فرهنگ و آگاهی‌بخشی نیز به فرهنگ‌سازی، ارتقای آگاهی جامعه و آموزش به مصرف‌کنندگان اشاره دارد. جدول شماره (۳) دسته‌بندی چهارگانه اقتصاد چرخه‌ای به همراه گویه‌های آن را نشان می‌دهد.

جدول (۳): خروجی نتایج مستخرج از فراترکیب

نام دسته	گویه‌های مؤثر در سطح کلان	برخی منابع استنادی
سیاست‌های کلان	توجه به بعد محیطی و بهبود کارایی و پایداری محیطی در سیاست‌گذاری‌ها و راهبردها تولیدی	(Garcia-Muiña, González-Sánchez, Ferrari & Settembre-Blundo, 2018), (Pohlmann, AnnibalJose & AndréLuis, 2019)
	توجه به بعد اجتماعی جامعه و بهبود مؤلفه‌های آن در سیاست‌گذاری‌ها و راهبردهای تولیدی	(Pohlmann, AnnibalJose & AndréLuis, 2019), (Näyhä, 2019), (Bressanelli, Perona & Saccani, 2018)
	توجه به بعد اقتصادی و توسعه اقتصادی	(Geissdoerfer, Paulo & Bocken, 2017), (Lewandowski, 2016), (Lathti, Wincent & Parida, 2018)
	توسعه‌ی سیاست‌ها و مشوق‌های اقتصادی، مالیاتی، گمرکی حامی اقتصاد چرخه‌ای برای شرکت‌ها، سرمایه‌گذاران و ذینفعان صنایع	(Bressanelli, Perona & Saccani, 2018), (Salvador, Barros, Mendes, Piekarski & Francisco, 2020), (Veleva & Bodkin, 2018)
	به‌کارگیری سیاست‌های ارتقای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مشتریان در قبال مصرف و استفاده از محصولات/خدمات	(Nosratabadi et al, 2019), (Unal, Urbinati, Chiaroni & Manzini, 2019), (Parida & Wincent, 2019)
	به‌کارگیری استراتژی‌ها در جهت تغییر نگرش و فرهنگ سازمان‌ها و عرف جامعه به سمت اقتصاد چرخه‌ای	(Geissdoerfer, Paulo & Bocken, 2017), (Bressanelli, Perona & Saccani, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018)
	برخورداری از دیدگاه کلان اجتماعی - محیطی	(Holtström, Bjellerup & Eriksson, 2019)
	برخورداری از دیدگاه کلان اجتماعی - اقتصادی	(Di Tullio, Valentinetti & Rea, 2018), (Garcia-Muiña, González-Sánchez, Ferrari & Settembre-Blundo, 2018), (Unal, Urbinati, Chiaroni & Manzini, 2019)

نام دسته	گویه‌های مؤثر در سطح کلان	برخی منابع استنادی
اقدامات کلان	اقدامات در جهت کسب ارزش برای محیط و جامعه	(Holtström, Bjellerup & Eriksson, 2019), (Hofmann, 2019), (Vence & Pereira, 2019)
	ایجاد ارزش اقتصادی و اجتماعی از طریق منابع و عوامل بومی	(Unal, Urbinati, Chiaroni & Manzini, 2019)
	اقدامات در جهت کاهش نگرانی‌های محیطی مانند تغییرات اقلیم، گرم شدن زمین	(Vence & Pereira, 2019), (Poponi, Arcese, Mosconi & Di Trifiletti, 2020), (Garcia-Muiña, González-Sánchez, Ferrari & Settembre-Blundo, 2018), (Pohlmann, AnnibalJose & AndréLuis, 2019)
	همکاری و مشارکت دولت با صنایع در جهت ایجاد زیرساخت‌های لازم اقتصاد چرخه‌ای	(Goyal, Esposito & Kapoor, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018)
	تغییر الگوهای مصرف جامعه به سوی مصرف پایدار، چرخه‌ای و تکنولوژی محور	(Geissdoerfer, Paulo & Bocken, 2017), (Lathti, Wincent & Parida, 2018), (Salvador, Barros, Mendes, Piekarski & Francisco, 2020)
	مدیریت یکپارچه بازارهای محصولات دست‌دوم و بازیافتی	(Bressanelli, Perona & Saccani, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018), (Selvefors, Rexfelt, Renstrom & Stromberg, 2019)
	طراحی مجدد سیستم‌های فعالیت انسانی	(Kirchherr, Reike & Hekkert, 2017)
	هدف‌گذاری مجدد کسب‌وکارها بر اساس منافع جامعه و محیط‌زیست	(Antikainen & Valkokari, 2016), (Hofmann, 2019), (Veleva & Bodkin, 2018)
	حفظ زمین و میزان استفاده از آن	(Lewandowski, 2016), (Poponi, Arcese, Mosconi & Di Trifiletti, 2019), (Seidel, Barquet & Kohl, 2017)

نام دسته	گویه‌های مؤثر در سطح کلان	برخی منابع استنادی
	ایجاد و یکپارچه‌سازی مراکز محلی، منطقه‌ای و ملی بازیافت ضایعات	(Geissdoerfer, Morioka, De Carvalho & Evans, 2018)
	افزایش مشارکت‌های منابع بومی و محلی در تولید	(Poponi, Arcese, Mosconi & Di Trifiletti, 2020), (Seidel, Barquet & Kohl, 2017), (Näyhä, 2019)
	سازمان‌دهی مجدد ارتباطات تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان	(Hofmann, 2019), (Parida & Wincent, 2019)
	مدیریت کارای منابع طبیعی و محیطی	(Geissdoerfer, Morioka, De Carvalho & Evans, 2018), (Kirchherr, Reike & Hekkert, 2017)
زیرساخت‌های کلان	قوانین و استانداردهای روشن حامی اقتصاد چرخه‌ای	(Kirchherr, Reike & Hekkert, 2017), (Veleva & Bodkin, 2018)
	سیستم مالیاتی چرخه‌ای کارا	(Lewandowski, 2016), (Reinhardt, Christodoulou, Gassó-Domingo & García, 2019)
	بازارهای مجازی و پلتفرم‌های آنلاین خرید و فروش محصولات، محصولات بازیافتی و دست‌دوم	(Holtström, Bjellerup & Eriksson, 2019), (Goyal, Esposito & Kapoor, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018)
	بازارهای فعال ثانویه (محصولات دست‌دوم و ضایعاتی)	(Bressanelli, Perona & Saccani, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018), (Selvefors, Rexfelt, Renstrom & Stromberg, 2019)
فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی	وجود ساختارهای چرخه‌ای حاکم بر سازمان‌ها و جامعه	(Holtström, Bjellerup & Eriksson, 2019), (Esmailian et al, 2018)
	آموزش‌های باکیفیت و فرایندهای آگاهی‌بخشی منافع اقتصاد چرخه‌ای	(Geissdoerfer, Paulo & Bocken, 2017), (Lewandowski, 2016), (Unal, Urbinati, Chiaroni & Manzini, 2019), (Poponi, Arcese, Mosconi & Di Trifiletti, 2020), (Bressanelli, Perona & Saccani, 2018)

نام دسته	گویه‌های مؤثر در سطح کلان	برخی منابع استنادی
	آگاهی و حمایت جامعه از محصولات چرخه‌ای	(Bressanelli, Perona & Sacconi, 2018), (Veleva & Bodkin, 2018)
	آموزش‌ها و توصیه‌های نحوه‌ی استفاده از محصولات بازیافتی، ارتقای عمر محصول دست‌اول، استفاده بهینه از محصولات و قرار دادن در بهترین وضعیت ممکن و ...	(Hofmann, 2019), (Poponi, Arcese, Mosconi & Di Trifiletti, 2020), (Seidel, Barquet & Kohl, 2017)

منبع: یافته‌های پژوهش

به جهت ارزیابی و پایش مؤلفه‌ی کلان به دست آمده از فراترکیب، از روش دلفی فازی با متغیرهای زبانی (جدول شماره ۴) استفاده شد. مؤلفه‌های منتخب به همراه نتایج حاصل از دورهای اول و دوم دلفی فازی در جدول شماره (۵) دیده می‌شود.

جدول (۴): طیف هفت درجه فازی برای ارزش‌گذاری شاخص‌ها

مقیاس عدد فازی	مقدار فازی	متغیر زبانی
(0, 0, 0.1)	1̃	کاملاً بی‌اهمیت (TL)
(0, 0.1, 0.3)	2̃	خیلی بی‌اهمیت (VL)
(0.1, 0.3, 0.5)	3̃	بی‌اهمیت (L)
(0.3, 0.5, 0.75)	4̃	متوسط (M)
(0.5, 0.75, 0.9)	5̃	بااهمیت (H)
(0.75, 0.9, 1)	6̃	خیلی بااهمیت (VH)
(0.9, 1, 1)	7̃	کاملاً بااهمیت (TH)

منبع: (Kahraman, 2008, P. 54)

جدول (۵): نتایج دورهای روش دلفی فازی

نام شاخص	مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر	نتیجه دور اول		نتیجه دور اول	
		میانگین اعداد فازی	مقدار قطعی	میانگین اعداد فازی	مقدار قطعی
mac1	آگاهی و حمایت جامعه از محصولات چرخه‌ای	(0/662,0/838,0/95)	0/817	(0/646,0/819,0/938)	0/801
mac2	به‌کارگیری سیاست‌های ارتقای پاسخگویی و	(0/55,0/719,0/846)	0/705	(0/573,0/742,0/854)	0/723

						مسئولیت پذیری مشتریان در قبال مصرف و استفاده از محصولات/خدمات	
توافق	0/006	0/760	(0/608,0/781,0/892)	0/754	(0/619,0/773,0/869)	تغییر الگوهای مصرف جامعه به سوی مصرف پایدار، چرخه‌های و تکنولوژی محور	mac3
توافق	0/048	0/827	(0/688,0/846,0/946)	0/778	(0/635,0/796,0/904)	سازمان‌دهی مجدد ارتباطات تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان	mac4
توافق	0/051	0/728	(0/562,0/742,0/881)	0/779	(0/623,0/796,0/919)	توجه به بعد اجتماعی جامعه و بهبود مؤلفه‌های آن در سیاست‌گذاری‌ها و راهبردهای تولیدی	mac5
توافق	0/034	0/753	(0/585,0/777,0/896)	0/787	(0/631,0/815,0/915)	توجه به بعد محیطی و بهبود کارایی و پایداری محیطی در سیاست‌گذاری‌ها و راهبردهای تولیدی	mac6
توافق	0/002	0/814	(0/669,0/835,0/938)	0/812	(0/673,0/827,0/935)	آموزش‌های باکیفیت و فرایندهای آگاهی بخشی منافع اقتصاد چرخه‌ای	mac7
توافق	0/021	0/858	(0/738,0/881,0/954)	0/836	(0/715,0/858,0/935)	قوانین و استانداردهای روشن حامی اقتصاد چرخه‌ای	mac8
توافق	0/032	0/858	(0/719,0/885,0/969)	0/826	(0/669,0/854,0/954)	ایجاد و یکپارچه‌سازی مراکز محلی، منطقه‌ای و ملی بازیافت ضایعات	mac9
توافق	0/012	0/731	(0/573,0/75,0/869)	0/744	(0/592,0/762,0/877)	مدیریت یکپارچه بازارهای محصولات دست‌دوم و بازیافتی	mac10
توافق	0/053	0/722	(0/565,0/735,0/865)	0/776	(0/642,0/792,0/892)	آموزش‌ها و توصیه‌های نحوه‌ی استفاده از محصولات بازیافتی، ارتقای عمر محصول دست‌اول، استفاده بهینه از محصولات و قرار دادن در بهترین وضعیت ممکن و ...	mac11
توافق	0/012	0/708	(0/542,0/723,0/858)	0/695	(0/523,0/712,0/85)	مدیریت کارای منابع طبیعی و محیطی	mac12

0/005	0/791	(0/654,0/808,0/912)	0/796	(0/673,0/812,0/904)	بازارهای مجازی و پلتفرم- های آنلاین خرید و فروش محصولات، محصولات بازیافتی و دست دوم	mac13	توافق
0/062	0/836	(0/696,0/862,0/95)	0/773	(0/615,0/792,0/912)	همکاری و مشارکت دولت با صنایع در جهت ایجاد زیرساخت‌های لازم اقتصاد چرخه‌ای	mac14	توافق
0/001	0/708	(0/546,0/727,0/85)	0/709	(0/546,0/723,0/858)	بازارهای فعال ثانویه (محصولات دست دوم و ضایعاتی)	mac15	توافق
0/005	0/696	(0/527,0/712,0/85)	0/701	(0/565,0/719,0/819)	سیستم مالیاتی چرخه‌ای کارا	mac16	توافق
0/048	0/701	(0/546,0/723,0/835)	0/750	(0/604,0/769,0/877)	به‌کارگیری استراتژی‌ها در جهت تغییر نگرش و فرهنگ سازمان‌ها و عرف جامعه به سمت اقتصاد چرخه‌ای	mac17	توافق
0/030	0/747	(0/592,0/762,0/888)	0/778	(0/623,0/8,0/912)	هدف‌گذاری مجدد کسب‌وکارها بر اساس منافع جامعه و محیط‌زیست	mac18	توافق
0/029	0/782	(0/638,0/8,0/908)	0/753	(0/604,0/773,0/881)	توسعه‌ی سیاست‌ها و مشوق‌های اقتصادی، مالیاتی، گمرکی حامی اقتصاد چرخه‌ای برای شرکت‌ها، سرمایه‌گذاران و ذینفعان صنایع	mac19	توافق

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۳. ترسیم نگاشت‌های شناختی مؤلفه‌ها و موضوعات سطح کلان

به‌منظور ترسیم نقشه‌های شناختی فازی، شش نفر از خبرگان- دو تن آنها دانشجویان و چهار نفر صنعتی بودند- طی جلسه‌ای، ماتریس اهمیت روابط را تکمیل نمودند. ماتریس اهمیت روابط با روش میانگین تجمیع اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل گردید. سپس نقشه علی هر خبره ترسیم و برای بازبینی و کسب تأیید نهایی برای هر خبره ارسال گردید.

۱-۲-۳. ادغام نقشه‌های شناختی

ابتدا بایستی امکان‌پذیری ادغام نقشه‌های شناختی خبرگان بررسی گردد؛ تا مشخص گردد آیا ویژگی‌های فردی و مهارتی خبرگان از یکدیگر مستقل است یا خیر. برای این منظور از آزمون ناپارامتری کروسکال-والیس نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در این آزمون ویژگی‌های فردی و مهارتی سن، سابقه‌ی مدیریتی و شغلی و میزان تحصیلات در نظر گرفته شده است. فرضیه آماری به صورت زیر است:

فرضیه H_0 : جوامع آماری دارای توزیع احتمال یکسان است.

فرضیه H_1 : حداقل دو مورد از جوامع آماری دارای توزیع احتمال غیریکسان است. خروجی این آزمون نشان می‌دهد همه‌ی متغیرهای به صورت جداگانه در تمامی دامنه‌ها بزرگ‌تر از ۰.۰۵ است. از این رو با احتمال ۹۵ درصد ویژگی‌های فردی و مهارتی و شغلی خبرگان مستقل از یکدیگر است.

جدول (۶): نتایج آزمون کروسکال-والیس

Test Statistics ^{a,b}			
	sen	sabeqeh	tahsilat
Chi-Square	5/000	5/000	5/000
df	5	5	5
Asymp. Sig.	0/416	0/416	0/416
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: namekhbre			

منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل شباهت و عدم شباهت نقشه‌های شناختی خبرگان از نرم‌افزار UCInet و تحلیل همبستگی (QAP) و شاخص نسبت فاصله‌گذاری استفاده شده است. از آنجایی که اعداد ماتریس اهمیت روابط در [۱-] است، از این رو از فرمول مارکوکزی و گلدبرگ (۱۹۹۵) استفاده می‌گردد. برای تحلیل همبستگی نیز از تحلیل همبستگی نرم‌افزار UCInet استفاده شده است. با توجه به خروجی QAP و کمتر بودن سطح معناداری تمامی مقایسات زوجی از عدد ۰.۰۵، نتیجه می‌شود نقشه شناختی هیچ دو خبره‌ای مستقل

از هم نبوده و همبستگی میان نقشه‌های شناختی آنان را تأیید می‌نماید. نتایج این خروجی به شرح جدول شماره (۷) است.

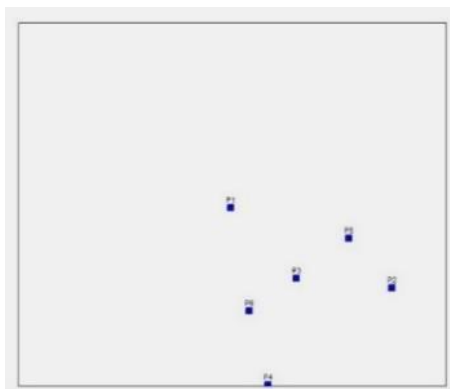
جدول (۷): نتایج حاصل از تحلیل همبستگی QAP

Matrix: QAP Correlations								Matrix: QAP P-Values							
		1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6
		P1	P2	P3	P4	P5	P6			P1	P2	P3	P4	P5	P6
1	P1	1/000	0/266	0/178	0/551	0/322	0/201	1	P1	0/000	0/000	0/003	0/000	0/000	0/001
2	P2	0/266	1/000	0/166	0/487	0/197	0/185	2	P2	0/000	0/000	0/002	0/000	0/016	0/000
3	P3	0/178	0/166	1/000	0/246	0/093	0/124	3	P3	0/003	0/002	0/000	0/000	0/037	0/008
4	P4	0/551	0/487	0/246	1/000	0/255	0/138	4	P4	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/003
5	P5	0/322	0/197	0/093	0/255	1/000	0/224	5	P5	0/000	0/016	0/037	0/000	0/000	0/000
6	P6	0/201	0/185	0/124	0/138	0/224	1/000	6	P6	0/001	0/000	0/008	0/003	0/000	0/000

منبع: یافته‌های پژوهش

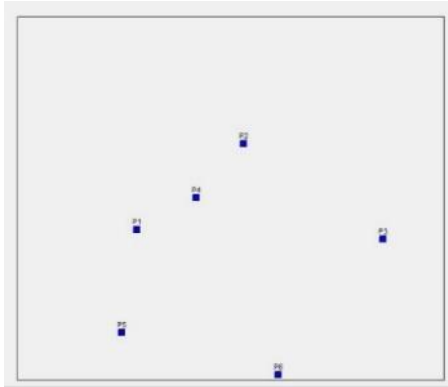
همچنین وضعیت شباهت و عدم شباهت نقشه‌های شناختی خبرگان با کمک روش مقیاس‌پردازی چندبعدی تحلیل می‌گردد. در شکل شماره (۲) و (۳) شباهت و عدم شباهت با استفاده از نرم‌افزار UCInet و ماتریس QAP در یک فضای دوبعدی ترسیم شده است که نشان‌دهنده عدم وجود تفاوت معنادار نقشه‌هاست.

شکل (۲): وضعیت شباهت نقشه‌های شناختی



منبع: یافته‌های پژوهش

شکل (۳): وضعیت عدم شباهت نقشه‌های شناختی



منبع: یافته‌های پژوهش

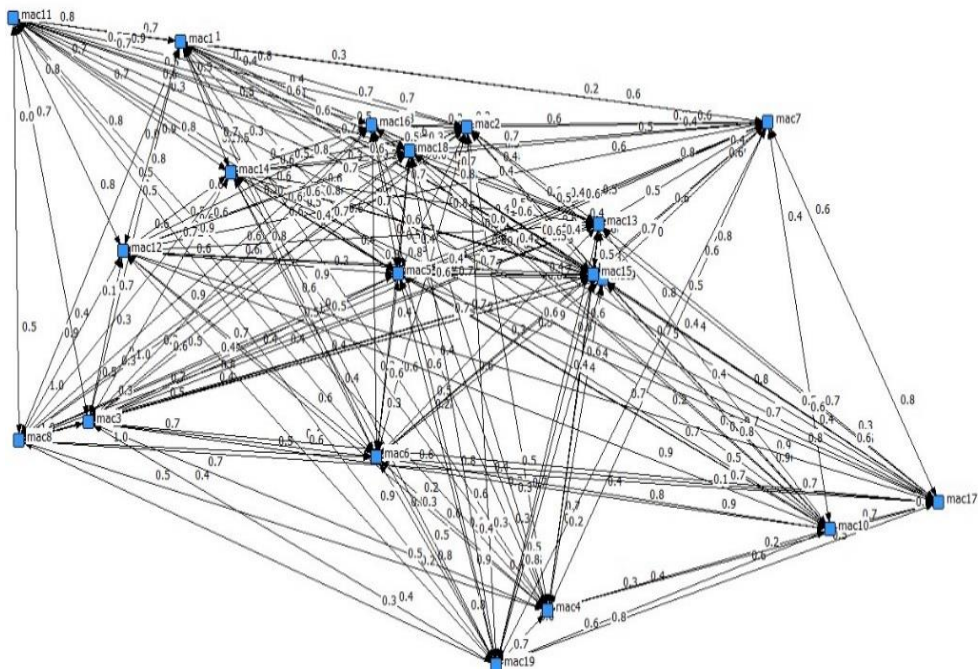
۳-۲-۲. ترسیم نگاشت شناختی ادغامی خبرگان

با توجه به نتایج آزمون‌های مرحله قبل، مشخص گردید می‌توان نقشه‌های شناختی خبرگان را ادغام نمود. با استفاده از نرم‌افزار *cognizer*TM نقشه‌های شناختی خبرگان براساس میانگین نظرات خبرگان تشکیل گردید. نگاشت شناختی فازی توسط نرم‌افزار UCInet ترسیم شد. شکل شماره (۴)، نقشه نگاشت شناختی فازی مؤلفه‌های کلان را نشان می‌دهد.

۳-۲-۳. تحلیل شاخص‌های نگاشت ادغامی مؤلفه‌ها و اقدامات سطح کلان

برای هر مؤلفه و اقدام، شاخص‌های درجه مرکزیت، بینابینی و نزدیکی محاسبه گردید، سپس شاخص میزان انطباق مرکزی (رابطه ۱) به دست آمد. با نرمال‌سازی شاخص انطباق مرکزی، وزن اعتباری هر مؤلفه، تعیین و رتبه آن در نگاشت شناختی مشخص می‌گردد. شکل شماره (۴) و جدول شماره (۸)، نگاشت روابط و محاسبات مربوط به وزن اعتباری را نشان می‌دهد.

شکل (۴): نگاشت شناختی فازی مؤلفه‌ها و اقدامات سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای



منبع: یافته‌های پژوهش

جدول (۸): تحلیل شاخص قلمرو مؤلفه‌ها و اقدامات سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای

مؤلفه	میزان اثرگذاری	میزان اثرپذیری	مرکزیت (قلمرو)	درجه نزدیکی	درجه بینابینی	درجه انطباق مرکزی	وزن اعتباری	رتبه وزن اعتباری
mac1	۸/۰۶	۸/۹۱	۱۶/۹۷	۲/۰۶	۱/۱۴	۲۰/۱۷	۰/۰۴۹۴	۱۶
mac2	۸/۵۳	۹/۷۳	۱۸/۲۶	۲/۱۱	۰/۸۶	۲۱/۲۳	۰/۰۵۲۰	۱۱
mac3	۸/۶	۱۱/۹۷	۲۰/۵۷	۲/۰۶	۰/۹۲	۲۳/۵۵	۰/۰۵۷۷	۴
mac4	۸/۹۲	۱۰/۲۷	۱۹/۱۹	۲	۱/۲	۲۲/۳۹	۰/۰۵۴۹	۶
mac5	۷/۶۹	۹/۹۲	۱۷/۶۱	۲	۱/۲	۲۰/۸۱	۰/۰۵۱۰	۱۴
mac6	۷/۱۹	۱۲/۴۴	۱۹/۶۳	۲/۰۶	۰/۹۲	۲۲/۶۱	۰/۰۵۵۴	۵
mac7	۹/۸۹	۷/۴۶	۱۷/۳۵	۲/۰۶	۰/۴	۱۹/۸۱	۰/۰۴۸۶	۱۷

mac8	۶/۱۸	۴/۸۲	۱۱	۲/۶۷	۰/۱۲	۱۳/۷۹	۰/۰۳۳۸	۱۹
mac9	۷/۶۲	۱۰/۲۴	۱۷/۸۶	۲/۰۶	۱/۱۴	۲۱/۰۶	۰/۰۵۱۶	۱۳
mac10	۱۱/۴۶	۸/۳۳	۱۹/۷۹	۲/۱۱	۰/۱۲	۲۲/۰۲	۰/۰۵۴۰	۹
mac11	۹/۸۴	۱۰/۸۹	۲۰/۷۳	۲	۱/۲	۲۳/۹۳	۰/۰۵۸۷	۳
mac12	۱۰/۴۳	۱۱/۵۵	۲۱/۹۸	۲	۱/۲	۲۵/۱۸	۰/۰۶۱۷	۱
mac13	۱۰/۰۳	۹/۰۷	۱۹/۱۰	۲/۰۶	۰/۴	۲۱/۵۶	۰/۰۵۲۸	۱۰
mac14	۱۲/۸۸	۹/۵۴	۲۲/۴۲	۲/۰۶	۰/۴	۲۴/۸۸	۰/۰۶۱۰	۲
mac15	۱۰/۴۵	۹/۴۸	۱۹/۹۳	۲/۰۶	۰/۴	۲۲/۳۹	۰/۰۵۴۹	۷
mac16	۹/۰۹	۷/۱۳	۱۶/۲۲	۲/۱۱	۰/۳۴	۱۸/۶۷	۰/۰۴۵۸	۱۸
mac17	۱۰/۸۹	۸/۹۲	۱۹/۸۱	۲/۰۶	۰/۴	۲۲/۲۷	۰/۰۵۴۶	۸
mac18	۱۰/۲۰	۸/۸۱	۱۹/۰۱	۲	۰/۱۲	۲۱/۱۳	۰/۰۵۱۸	۱۲
mac19	۹/۷۸	۸/۲۶	۱۸/۰۴	۲/۰۶	۰/۴	۲۰/۵	۰/۰۵۰۳	۱۵

منبع: یافته‌های پژوهش

مجموع تعاملات در نگاشت شناخت فازی ۳۳۶ ارتباط بوده که ۹۳ درصد مجموع تعاملات ممکن میان ۱۹ مؤلفه را شامل می‌گردد. مؤلفه‌هایی بیشترین تعاملات را با سایر مؤلفه‌ها دارند که مجموع درجات اثرگذاری و اثرپذیری، نزدیکی و بینابینی آن بالاتر باشد. همان‌گونه که در شکل شماره (۴) و جدول شماره (۸) دیده می‌شود مهم‌ترین مؤلفه‌ی کلان، مدیریت کارای منابع طبیعی و محیطی (mac12) است. این مؤلفه بر تمامی مؤلفه‌های دیگر اثرگذار بوده و از تمامی آنها تأثیر می‌پذیرد. بیشترین اثرگذاری را به مؤلفه‌ی توجه به بعد محیطی داشته و بیشترین اثر را از مؤلفه‌ی قوانین و استانداردهای روشن حامی می‌گیرد. در واقع یکی از مهم‌ترین اهداف اقتصاد چرخه‌ای، عدم آسیب به منابع محیطی به‌ویژه منابع تجدیدناپذیر است. هرچه تدبیر بیشتری در استفاده، نگهداری و بهره‌برداری از منابع طبیعی در راهبردها و سیاست‌های تولیدی به‌کار رود، به همان اندازه، منابع کافی در اختیار نسل‌های آینده قرار می‌گیرد. از سوی دیگر قوانین و استانداردهای حامی نیز قادر است ابزارهای موردنیاز برای مدیریت نمودن کارای منابع را فراهم آورد. امروزه با توجه به روند افزایشی تولید و مصرف در جهان یکی از مهم‌ترین اقدامات، مدیریت‌کردن منابع خواهد بود.

دومین مؤلفه بااهمیت، همکاری و مشارکت دولت‌ها با شرکت‌ها و صنایع در جهت ایجاد و فراهم‌سازی زیرساخت‌های موردنیاز (mac14) است. این مؤلفه بر تمامی مؤلفه‌های دیگر اثرگذار بوده و به‌جز مؤلفه قوانین و استانداردهای حامی از تمامی مؤلفه‌ها تأثیر می‌پذیرد. بالاترین درجه مرکزیت را داراست. این مؤلفه نشان می‌دهد اجرای اقتصاد چرخه‌ای در سطح کلان، زمانی محقق می‌گردد که دولت‌ها هم به‌عنوان بازیگران اصلی با شرکت‌ها و صنایع همکاری و مشارکت داشته باشند. زیرساخت‌های موردنیاز پیاده‌سازی و اجرای اقتصاد چرخه‌ای اعم از تسهیلات، فراهم آوردن فناوری‌ها، اختصاص بودجه و توسعه برنامه‌های کلان حمایتی از شرکت‌ها و صنایع مختلف، تنها بخشی از همکاری و مشارکت دولت‌ها خواهد بود.

از دیگر مؤلفه‌های مهم، آموزش و آگاهی بخشی به جامعه و شرکت‌ها در خصوص استفاده بیشتر از محصولات بازیافتی، دست‌دوم و نحوه‌ی استفاده صحیح از محصولات است. این مؤلفه نیز بر تمامی مؤلفه‌های دیگر اثرگذار بوده و از تمامی آنها تأثیر می‌پذیرد اما شدت اثرگذاری و اثرپذیری آن نسبت به دو مؤلفه بالا کمتر است. هرچه یک جامعه به سمت اصلاح نگرش و تفکرات افراد و شرکت‌های آن در خصوص چگونگی استفاده از محصولات، ایجاد حس عدم مالکیت بر آنها، استفاده اشتراکی و اینکه الزاماً محصولات دست‌دوم و بازیافتی دارای کیفیتی پایین‌تر از محصولات نو نبوده و چه‌بسا با مکانیزم‌های قیمت‌گذاری صحیح بتوان ارزش چنین محصولاتی را نسبت به محصولات نو ارتقا داد، برود، اقتصاد چرخه‌ای در آن جامعه با سرعت و کامل‌تر پیاده‌سازی می‌گردد. آموزش نحوه‌ی استفاده صحیح از محصولات، نقش بسزایی در بازگشت محصول بازیافتی و استفاده شده به تولیدکنندگان اصلی ایفا می‌نماید.

مؤلفه‌ی تغییر الگوهای مصرف و تولید جامعه نیز از همه مؤلفه‌ها تأثیر می‌پذیرد و بر همه مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد. از جهت نزدیکی با مؤلفه‌های تأثیرگذار، مانند mac12، mac14 و mac8 دارای درجه نزدیکی بالایی است. استفاده بیشتر از تولیدات فناورانه که نسبت به تولیدات سنتی از منابع و مواد اولیه به نحو کاراتری استفاده می‌کنند، ترویج الگوهای چرخه‌ای نظیر استفاده اشتراکی، عدم مالکیت، رهن و اجاره به‌جای خرید و...

نقش بسزایی در پیاده‌سازی اقتصاد چرخه‌ای دارد. درجه اهمیت سایر مؤلفه‌ها به همراه وزن اعتباری را می‌توان در جدول شماره (۸) مشاهده نمود.

۴-۳-۲. تحلیل سناریوهای پیشنهادی

سناریوها با در نظر گرفتن گزینه‌ها و حالات مختلف، ابزاری برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی و بلندمدت بوده و در شرایط اقتضایی و عدم قطعیت می‌تواند مدیران را در جهت تصمیم‌سازی یاری نماید. غالباً مدیران بر رویدادهایی تمرکز دارند که ممکن است در آینده موجبات تغییرات و تحولات اساسی را در محیط رقم بزند. از این رو سناریونگاری مدیران را قادر می‌سازد تا واکنش مناسبی از خود نشان داده و از میزان خسارت‌های احتمالی که بر اثر عدم قطعیت به وجود می‌آید، جلوگیری کند. در سناریوسازی باید به این نکته توجه داشت که سناریوهای پیشنهادی به گونه‌ای در نظر گرفته شوند تا نتیجه و تحلیل بهتری را برای تصمیم‌گیری ارائه دهند.

جدول (۹): تحلیل سناریوهای پیشنهادی مبتنی بر نکاشت شناخت فازی و فراترکیب

عوامل کلان	سناریو پیش فرض	سناریو نبود زیرساخت	سناریو نبود فرهنگ‌سازی	سناریو سیاست‌های کلان	سناریو اقدامات کلان	نتایج سناریو پیش فرض	نتایج سناریو نبود زیرساخت	نتایج سناریو نبود فرهنگ‌سازی	نتایج سناریو سیاست‌های کلان	نتایج سناریو اقدامات کلان	تأثیر سناریو اول بر سایر عوامل	تأثیر سناریو دوم بر سایر عوامل	تأثیر سناریو سوم بر سایر عوامل	تأثیر سناریو چهارم بر سایر عوامل
mac1	1		0			0.99	1.00	0	1.00	0.9988	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر ضعیف منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac2	1			0		0.99	0.9998	0.9997	0	0.9995	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر ضعیف منفی
mac3	1				0	0.99	0.9999	0.9999	0.9999	0	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	*
mac4	1				0	0.99	0.9999	0.9998	0.9998	0	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	*
mac5	1			0		0.99	0.9999	0.9998	0	0.9989	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	*	تغییر نسبتاً قوی منفی

عوامل کلان	سناریو پیش فرض	سناریو نبود زیرساخت	سناریو نبود فرهنگ‌سازی	سناریو سیاست‌های کلان	سناریو اقدامات کلان	نتایج سناریو پیش فرض	نتایج سناریو نبود زیرساخت	نتایج سناریو نبود فرهنگ‌سازی	نتایج سناریو سیاست‌های کلان	نتایج سناریو اقدامات کلان	تأثیر سناریو اول بر سایر عوامل	تأثیر سناریو دوم بر سایر عوامل	تأثیر سناریو سوم بر سایر عوامل	تأثیر سناریو چهارم بر سایر عوامل
mac6	1			0		0.99	0.9999	0.9999	0	0.9997	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	*	تغییر بسیار ضعیف منفی
mac7	1		0			0.99	0.9993	0	0.9973	0.9937	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر نسبتاً قوی منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac8	1	0				0.99	0	0.9942	0.9975	0.9699	*	تغییر نسبتاً قوی منفی	تغییر مثبت	تغییر قوی منفی
mac9	1				0	0.99	0.9998	0.9999	0.9997	0	تغییر ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*
mac10	1				0	0.99	0.9993	0.9998	0.9988	0	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی	*
mac11	1		0			0.99	0.9998	0	0.9998	0.9993	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی
mac12	1				0	0.99	0.9999	0.9999	0.9999	0	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	تغییر بسیار ضعیف منفی	*
mac13	1	0				0.99	0	0.9998	0.9995	0.9958	*	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac14	1				0	0.99	0.9998	0.9998	0.9996	0	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*
mac15	1	0				0.99	0	0.9998	0.9997	0.9976	*	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac16	1	0				0.99	0	0.9991	0.9986	0.9904	*	تغییر ضعیف منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac17	1			0		0.99	0.9998	0.9997	0	0.9978	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر نسبتاً قوی منفی
mac18	1				0	0.99	0.9996	0.9997	0.9994	0	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*
mac19	1			0		0.99	0.9995	0.9996	0	0.9964	تغییر ضعیف منفی	تغییر ضعیف منفی	*	تغییر نسبتاً قوی منفی

منبع: یافته‌های پژوهش

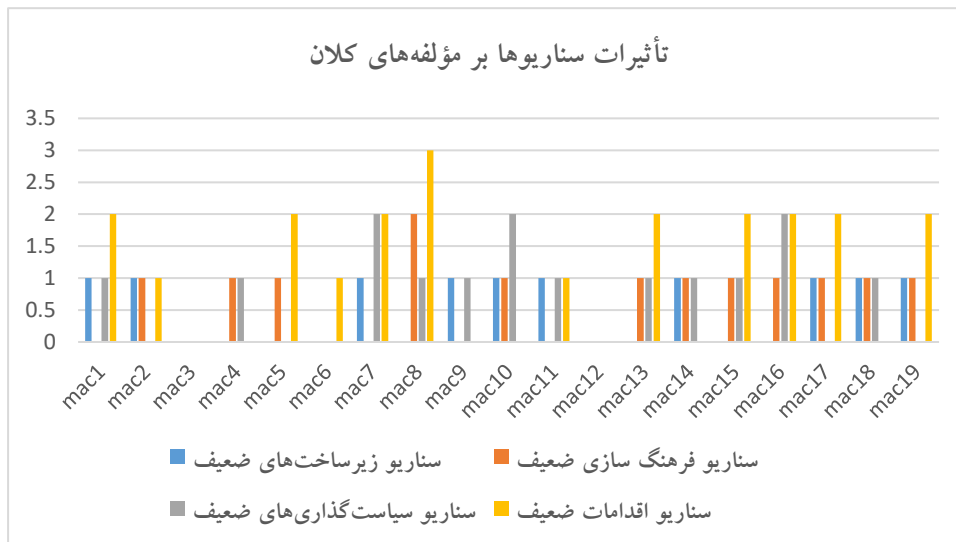
در این پژوهش چهار سناریوی وجود زیرساخت‌های ضعیف، نبود فرهنگ‌سازی، ضعف در اقدامات کلان چرخه‌ای و سیاست‌گذاری ضعیف پیشنهاد می‌گردد. در سناریو، عدد صفر نشان‌دهنده‌ی خنثی‌سازی تأثیرات آن مؤلفه در نگاشت مؤلفه‌هاست. خنثی‌سازی تأثیرات مؤلفه‌ها، به تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران این امکان را می‌دهد تا میزان تأثیرات بر سایر مؤلفه‌ها را مشاهده نمایند. تغییرات منفی در سناریوها نشان می‌دهد که فقدان مؤلفه‌های آن سناریو از تأثیرات سایر مؤلفه‌ها خواهد کاست، درحالی‌که تغییرات مثبت نشان می‌دهد بر میزان تأثیرات سایر مؤلفه‌ها می‌افزاید.

همان‌گونه که در جدول شماره (۹) مشاهده گردید، عمدتاً تأثیرات هر چهار سناریو بر سایر مؤلفه‌ها، منفی است ولی شدت آن متفاوت است. دو سناریوی اقدامات ضعیف و سیاست‌گذاری ضعیف نسبت به سایر سناریوها، دارای تأثیرات شدیدتری در نگاشت است. این بدان معناست در شرایط فعلی از نگاه خبرگان، سیاست‌گذاری و در پی آن انجام اقدامات کلان دارای نقش کلیدی در پیاده‌سازی در سطح کلان هستند. سناریو اقدامات ضعیف نشان می‌دهد پیاده‌سازی اقتصاد چرخه‌ای به‌شدت به انجام اقدامات وابسته بوده و فقدان اقدامات کلان بر سایر مؤلفه‌ها دارای تأثیر منفی و کاهش است. سناریوی سیاست‌گذاری ضعیف چرخه‌ای نیز بر سایر مؤلفه‌ها به‌جز مؤلفه‌ی تدوین قوانین و استانداردهای حامی اقتصاد چرخه‌ای، دارای تأثیرات منفی است و نبود آن عملکرد مؤلفه‌های دیگر را تضعیف می‌نماید. از سوی دیگر سیاست‌های ضعیف، ضرورت وضع و تدوین قوانین و استانداردهای حمایتی را افزایش می‌دهد و به‌نوعی جایگزین آن می‌گردد، ازاین‌رو سناریو سوم بر مؤلفه‌ی تدوین قوانین و استانداردهای حمایتی دارای تأثیرات مثبت است. لازمه‌ی برگزاری آموزش‌های باکیفیت و تدوین هدفمند فرآیندهای آموزشی، سیاست‌هایی است که تصمیم‌گیرندگان در برنامه‌های کلان اتخاذ و یا در فوریت انجام قرار می‌دهند، ازاین‌رو تأثیر نسبتاً قوی منفی بر فرآیندهای آموزشی باکیفیت دارد.

سناریو زیرساخت‌های ضعیف بر سایر مؤلفه‌ها دارای تأثیرات منفی است. کاملاً واضح است زیرساخت‌ها دارای نقش تسریع‌کننده داشته و فقدان آنها بسترسازی‌های کشور را به چالش می‌کشاند. عمدتاً زیرساخت‌های کلان نیازمند منابع مالی و غیرمالی قابل توجهی

بوده و بدون حمایت دولت نمی‌توان انتظار داشت توسط بخش خصوصی مهیا شود. فقدان فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی به جامعه بر تمامی مؤلفه‌ها دارای تأثیر منفی است اما میزان شدت آن بر مؤلفه قوانین و استانداردهای حامی اقتصاد چرخه‌ای نسبتاً قوی است. اگر فرهنگ‌سازی و آگاهی‌بخشی صحیح به همراه فرایندهای آموزشی با کیفیت و هدفمند در جهت اجرا و پیاده‌سازی اقتصاد چرخه‌ای صورت پذیرد، نیاز به تدوین و ایجاد قوانین و استانداردهای حامی کمتر می‌گردد. میزان تأثیرات چهار سناریو بر مؤلفه‌های کلان اقتصاد چرخه‌ای در شکل شماره (۵)، نشان داده شده است.

شکل (۵): تأثیرات سناریوها بر مؤلفه‌های کلان اقتصاد چرخه‌ای



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲-۵. جمع‌بندی یافته‌های پژوهش

شناسایی مؤلفه‌هایی که هم دارای وزن اعتباری بالا هستند و هم در سناریوهای مختلف بیشترین تغییرات را متحمل می‌گردند، می‌تواند بسیار حائز اهمیت بوده و معمولاً در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌ها دارای جایگاه تعیین‌کننده می‌باشند. مؤلفه‌هایی که علاوه بر داشتن نقش کلیدی در نگاشت روابط، در مواجهه با سناریوهای مختلف کمترین تغییرات را می‌پذیرند، تمرکز یا کنترل بر آن مؤلفه‌ها برای تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری، نتایج به‌مراتب مطلوب‌تری را نسبت به مؤلفه‌هایی رقم می‌زند که در مواجهه با حالات مختلف

سناریوها، میزان تغییرپذیری و عدم ثبات آنها بالاتر است. همچنین شناسایی مؤلفه‌هایی که تغییرپذیری بالاتر و وزن اعتباری پایین‌تری دارند در پیش‌بینی و تحلیل نتایج و پیامدهای تصمیمات، سیاست‌ها و اثرات آنها بر روی سایر مؤلفه‌های مؤثر مفید است. جدول شماره (۱۰)، مؤلفه‌ها را از دو منظر وزن اعتباری و میزان تغییرناپذیری در سناریوهای پیشنهادی رتبه‌بندی می‌نماید.

جدول (۱۰): رتبه‌بندی نهایی مؤلفه‌های کلان بر اساس وزن اعتباری و تغییرناپذیری در سناریوهای احتمالی مختلف

نام مؤلفه‌ی کلان	Mac1	Mac2	Mac3	Mac4	Mac5	Mac6	Mac7	Mac8	Mac9	Mac10	Mac11	Mac12	Mac13	Mac14	Mac15	Mac16	Mac17	Mac18	Mac19	
رتبه وزن اعتباری	۱	۱	۴	۶	۱	۵	۷	۹	۶	۹	۳	۱	۱	۲	۷	۱	۸	۸	۱	۵
رتبه میزان تغییرناپذیری	۵	۴	۱	۳	۴	۲	۶	۷	۳	۵	۴	۱	۵	۴	۵	۶	۵	۴	۵	
میانگین رتبه	۱	۷	۲	۴	۹	۳	۱	۱	۸	۷	۳	۱	۷	۳	۶	۱	۶	۸	۱	
رتبه نهایی	۱	۹	۲	۵	۱	۴	۱	۱	۱	۸	۴	۱	۹	۳	۶	۱	۷	۱	۱	

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در جدول شماره (۱۰) نیز دیده می‌شود مؤلفه‌های مدیریت کارای منابع و تغییر الگوهای مصرف جامعه به‌سوی الگوهای پایدارتر دارای بالاترین رتبه است درحالی‌که مؤلفه‌های قوانین و استانداردهای حمایتی و آموزش‌ها و فرآیندهای باکیفیت آگاهی‌بخش، بیشترین تأثیرات و تغییرات را در سناریوهای مختلف داشته و نیازمند تحلیل نتایج و پیامدهای تصمیمات و سیاست‌های مختلف بر آنهاست.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی و تعیین مؤلفه‌های مؤثر کلان در جهت پیشبرد اهداف اقتصاد چرخه‌ای کشور و صنایع حائز اهمیت است. از این رو، شناسایی مباحث کلان، که مسائل کلیدی و استراتژیک جامعه، محیط و صنایع را در برمی‌گیرد، در پیاده‌سازی این فلسفه نوین غیرخطی اهمیتی دوچندان دارد. از سوی دیگر تحلیل روابط میان مؤلفه‌های مؤثر کلان، گام‌های اجرایی و پیاده‌سازی را تسهیل نموده و گامی مهم در مسیر حرکت به سوی چرخه‌ای شدن کشور خواهد بود.

در پژوهش حاضر با کمک روش‌های فراترکیب و دلفی فازی مؤلفه‌های کلان شناسایی و پایش گردید و با استفاده از نگاهت شناختی فازی میزان اهمیت هر مؤلفه تعیین شد. نگاهت شناختی فازی، قابلیت تحلیل کمی مسئله را برای تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران فراهم آورد و سناریوهای محتمل مختلف را مورد تحلیل قرار داده و اثرات آنها را بررسی نماید. از این رو با ارائه‌ی چهار سناریو به بررسی حالات نامطلوب فرهنگ‌سازی، اقدامات، سیاست‌گذاری و زیرساخت‌ها و تأثیرات آنها بر روی مؤلفه‌های کلان پرداخته است. براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل سناریوها، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱. مدیریت نمودن منابع طبیعی و محیط‌زیست یکی از مهم‌ترین راهکارهاست. الگوسازی، تدوین و ابلاغ الگوهای بهینه استخراج و مصرف منابع و مواد اولیه خام توأم با نگاه به نسل آینده به‌ویژه برای صنایع مادری که از سوخت‌ها و منابع فسیلی و تجدیدناپذیر بهره می‌برند، استفاده کم‌تر از منابع تجدیدناپذیر و جایگزین نمودن آن با منابع و مواد تجدیدپذیر، سرمایه‌گذاری در تولید فناوری‌ها و دانشی فنی که قادر است از منابع به نحو کاراتری در جهت تولید و رفع نیازهای صنایع بهره‌بردار، تنها بخشی از این مدیریت کاراست. عدم مدیریت کارای منابع طبیعی کشورهای صادرکننده منابع خام و مواد اولیه به بهانه افزایش درآمد بالاتر و عدم تلاش برای ایجاد ارزش افزوده به آنها از چالش‌های اساسی است. از این رو تدوین برنامه‌ها و الگوهای آینده‌نگر و هوشمندانه‌ی مصرف و استخراج منابع و مواد ضروری بوده و دولت‌ها به‌عنوان متصدی اجرائیات کشور و مجلس به‌عنوان متصدی تدوین قوانین

و مقررات بایستی در جهت توسعه آن اقدام نمایند. همچنین وجود نهادهایی مانند وزارت صنعت، معدن و تجارت و اقتصاد و قوه قضائیه می‌توانند نقش بسزایی را در اتخاذ، پیشبرد و نظارت بر سیاست‌های چرخه‌ای ایفا نمایند.

۲. همکاری همه‌جانبه و مشارکت نهادهای دولتی در امر سرمایه‌گذاری با بخش خصوصی در جهت ایجاد زیرساخت‌های لازم اقتصاد چرخه‌ای ضروری به نظر می‌رسد. سرمایه‌گذاری و انتقال فناوری‌های موردنیاز صنایع که الگوهای رفتاری و مصرفی کارتری دارند، استقرار و حمایت از سیستم‌های مالیاتی که قادر باشد مالیات را براساس میزان فعالیت‌های چرخه‌ای شرکت‌ها و جامعه محاسبه نماید، مشارکت در ایجاد بازارهای مجازی و سرمایه‌گذاری در پلتفرم‌های آنلاین خریدوفروش محصولات بازیافتی و دست‌دوم یکی دیگر از انواع همکاری دولت پیشنهاد می‌گردد.

۳. ارائه‌ی آموزش‌های باکیفیت و فرهنگ‌سازی در کنار آگاهی‌بخشی جامعه و صنایع نیز پیشنهاد می‌گردد. همان‌گونه در سناریو فرهنگ‌سازی ضعیف نیز مشاهده گردید هرگاه مؤلفه‌های حوزه فرهنگ نادیده گرفته شود، سایر مؤلفه‌های کلان دچار نقصان و کاهش خواهد شد. ترویج و تبلیغ پیامدهای اقتصاد چرخه‌ای در کنار آموزش‌های باکیفیت به‌منظور نحوه استفاده درست از منابع و محصولات، ارتقای عمر اقتصادی محصولات، تغییر نگرش در استفاده از محصولات دست‌دوم و بازیافتی، تغییر نگاه مالکانه به استفاده اجاره‌ای، اشتراکی و چندکاربره، الگوهای برداشت و مصرف و... می‌دهد، نقش انکارناپذیری ایفا می‌نماید.

۴. میزان قوانین و مقرراتی که از افراد و شرکت‌هایی که در حوزه اقتصاد چرخه‌ای فعالیت دارند، موردحمایت قرار می‌دهد، باید موردتوجه قرار گیرد. قوانین موجود این حوزه بایستی دارای قدرت اجرایی باشد و به‌صورت صریح و روشن از اقتصاد چرخه‌ای حمایت نماید. همچنین نهادهای ذی‌ربط با تدوین و تصویب سیاست‌های تشویقی اقتصادی، مالیاتی و گمرکی زمینه و بستر لازم برای حرکت به‌سوی چرخه‌ای شدن را فراهم آورند.

۵. سازمان استاندارد ایران نقش بسزایی در تدوین و ساخت استانداردها و الگوهایی که حامی اقتصاد چرخه‌ای بوده داراست و با برقراری تعاملات و همکاری سازنده

با نهادهای نظارتی و کنترلی، رعایت استانداردها و الزامات را از سوی صنایع و شرکت‌ها پیگیری نماید.

۶. پیشنهاد می‌گردد شهرداری‌ها به‌عنوان متصدی امور مرتبط با احداث مراکز بازیافت شهری در نظر گرفته‌شده و تمامی مراکز جمع‌آوری ضایعات و محصولات دست‌دوم به‌صورت یکپارچه در هر شهر زیر نظر شهرداری‌ها قرار گیرند، تا هم تسهیلات به‌منظور سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های به‌ویژه فناوری‌های بازیافت ضایعات صورت پذیرد و هم تولیدکنندگان اصلی جهت ایجاد فرایندهای بازگشت محصولات استفاده‌شده و بازیافتی از این مراکز به‌صورت یکپارچه عمل نمایند.

به‌منظور تحقیقات آتی نیز پیشنهاد می‌گردد با استفاده از تابع برازش، نگاشت شناختی مسئله مورد بررسی و استفاده قرار گیرد. همچنین ارزیابی و تحلیل وضعیت موجود مؤلفه‌ها و اقدامات کلان شناسایی‌شده در تحقیق حاضر و ارائه راهکارهای ارتقای آن می‌تواند از دیگر پیشنهادها تحقیقات آتی مدنظر نظر قرار گیرد. پاسخ به این سؤال که آیا مؤلفه‌ها و دسته‌های دیگری در سطح کلان اقتصاد چرخه‌ای ایفای نقش دارند یا خیر نیز می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی قرار گیرد.

یادداشت‌ها

1. Circular economy
2. Hoffman
3. Boulding
4. Commoner
5. Stahel
6. Reidy-Mulloy
7. Lyle
8. Graedel and Allenby
9. Benyus
10. Zhu
11. McDonough and Braungart
12. Pauli
13. World Economic Forum (WEF)
14. Camacho-Otero et al
15. Micro
16. Meso
17. Macro

18. Fuzzy Delphi
19. Cognitive map
20. Fuzzy cognitive map
21. Cause-effect relationships
22. Consensus centrality measure (CCM)
23. Degree centrality measure
24. Closeness centrality measure
25. Betweenness centrality measure
26. Meta-Synthesis
27. The Quadratic Assignment Procedure
28. Scopus
29. Web of Science
30. Publish or perish

کتابنامه

- باصولی، مهدی و درخش، سعیده (۱۴۰۰). بررسی نیازهای زائران معلول در اماکن مذهبی (مطالعه‌ی موردی: حرم مطهر رضوی). فصلنامه علمی فرهنگ رضوی. ۹ (۳۵). ۳۷-۶۱.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌اله؛ نیکبخت، امین؛ مصطفایی دولت‌آباد، خدیجه و خلیلی‌پور، حاتم (۱۳۹۹). ارزیابی ظهور و بروز ویژگی‌های سازمان نوروپیک در سازمان‌ها: مطالعه‌ای در آموزش و پرورش با رویکرد نگاشت شناختی فازی. مدیریت دولتی. ۱۲ (۳). ۴۶۱-۴۹۳.
- رضائی پندری، عباس؛ آذر، عادل؛ تقوی، الهوردی و مقبل باعرض، عباس (۱۳۹۳). ارائه مدل ارزیابی عملکرد زنجیره تأمین خدمات با رویکرد نگاشت شناختی فازی (مورد مطالعه: صنعت بیمه). فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی. ۱۶ (۱). ۷۵-۹۳.
- رمضانی، ابوالفضل و میرزامحمدی، علی (۱۳۹۲). تحلیل شبکه‌های اجتماعی: به همراه آموزش نرم‌افزار *Ucinet*. انتشارات جامعه شناسان. نوبت چاپ اول.
- سنگبر، محمدعلی؛ صافی، محمدرضا و آذر، عادل (۱۳۹۹). کاربردی نگاشت شناختی فازی به منظور طراحی ساختار علی و تحلیل توانمندسازهای مدیریت زنجیره تأمین پایدار در صنعت پتروشیمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۲ (۴۳). ۵-۲۹.
- محسنی کیاسری، مصطفی؛ محمدی، مهدی؛ جعفرنژاد، احمد؛ مختارزاده، نیما و اسدی فرد، رضا (۱۳۹۶). دسته‌بندی ابزارهای سیاست نوآوری تقاضامحور با استفاده از رویکرد فراترکیب. مدیریت نوآوری. ۸ (۲). ۱۰۹-۱۳۸.
- نوروزی، عفت؛ مشایخ، جواد و محسنی کیاسری، مصطفی (۱۳۹۷). واکاوی مفهوم و ابعاد دیپلماسی علم و فناوری مبتنی بر رویکرد فراترکیب. مدیریت نوآوری. ۷ (۲). ۱-۲۴.

- Antikainen, M., Valkokari, K. (2016). A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Journal of Technology Innovation Management Review*. 6 (7). 5-12. DOI: 10.22215/timreview/1000.
- Bueren, B.J.A., Iyer-Raniga, U., Leenders., M.A.A.M., Argus., K. (2021). Comprehensiveness of circular economy assessments of regions: a systematic review at the macro-level. *journal of environmental research letters*. (16).103001. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac209c>.
- Bressanelli, G., Perona, M., Saccani, N. (2018). Challenges in supply chain redesign for the Circular Economy: a literature review and a multiple case study. *International Journal of Production Research*. 57 (23). 7395-7422. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1542176>.
- Camacho-Otero, J., Boks, C., Pettersen, I.N. (2018). Consumption in the Circular Economy: A Literature Review. *Sustainability*. 10 (8). 27-58. doi:10.3390/su10082758.
- Di Tullio, P., Valentinetti, D., Rea, M.A (2018). The Competitiveness of Firms through the Sustainable Business Model: A Decade of Research. *L'industria*. PP. 357-386. DOI: 10.1430/92510.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*. 29 (3). 309-324 .
- Esmailian, B., Wang, B., Lewis, K., Duarte, F., Ratti, C., Behdad, S. (2018). The future of waste management in smart and sustainable cities: A review and concept paper. *Waste Management*. 81. 177-195. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.09.047>.
- Garcia-Muiña, F.E., González-Sánchez, R., Ferrari, A.M., Settembre-Blundo, D. (2018). The Paradigms of Industry 4.0 and Circular Economy as Enabling Drivers for the Competitiveness of Businesses and Territories: The Case of an Italian Ceramic Tiles Manufacturing Company. *Social Sciences*. 7 (12). 255. <https://doi.org/10.3390/socsci7120255>.
- Geissdoerfer M, Morioka SN, De Carvalho MM, Evans S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 90. 712-721. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.159.
- Geissdoerfer, M., Paulo, S., Bocken, N.M.P. (2017). The Circular Economy – a new sustainability paradigm?. *Journal of Cleaner Production*. 143. 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 114. 11 –32.
- Gregson, N., Crang, M., Fuller, S., & Holmes, H. (2015). Interrogating the Circular Economy: the Moral Economy of Resource Recovery in the EU. *Economy and Society*. 44 (2). 218-243. doi.org/10.1080/03085147.2015.1013353.

- Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2018). Circular economy business models in developing economies: Lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*. 60 (5). 729-740. doi: 10.1002/tie.21883.
- Hofmann, Florian (2019). Circular Business Models: Business approach as driver or obstructer of sustainability transitions?. *Journal of Cleaner Production*. 224. 261-374. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.03.115.
- Holtström, J., Bjellerup, C., Eriksson, J. (2019). Business model development for sustainable apparel consumption: The case of Houdini Sportswear. *Journal of Strategy & Management*. 12 (4). 481-504. DOI 10.1108/ JSMA-01-2019-0015.
- Kahraman, Cengiz (2008). *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with Recent Developments Front Cover*. 16. 54. Springer optimization and its applications. ISSN 1931-6828.
- Kirchherr, J.; Reike, D.; Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*. 127. 221–232. doi.org/10.1016/j.resconrec. 2017. 09.005.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*. 143. 37–46. doi.org/10.1016/j.ecolecon. 2017.06. 041.
- Kosko, B. (1986). Fuzzy cognitive maps. *International journal of man-machine studies*. 24 (1). 65-75 .
- Lancaster, M. (2002). *Principles of sustainable and green chemistry*. In J. Clark & D. Macquarrie (Eds.). Handbook of green chemistry and technology. 10–27. Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470988305.ch2>
- Lathiti, T., Wincent, J., Parida, V. (2018). A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future?. *Journal of sustainability*. 10 (8). doi:10.3390/ su10082799.
- Lazarevic, D., Valve, H. (2017). Narrating expectations for the circular economy: Towards a common and contested European transition. *Energy Res. Soc. Sci*. 31. 60–69.
- Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*. 8 (1). <https://doi.org/10.3390/su8010043>.
- Markoczy, L. & Goldberg, J. (1995). A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of Management*. 21 (2). 305-333.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A. (2017). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 178. 703-722 doi: 10.1016/j.jclepro.2017.12.112.
- Murray, A., Skene, K., Haynes, K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global

- context. *Journal of Business Ethics*. 140. 369-380. DOI 10.1007/s10551-015-2693-2.
- Näyhä, A. (2019). Transition in the Finnish forest-based sector: Company perspectives on the bioeconomy, circular economy and sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 209. 1294-1306. doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.260.
- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, Sh., Zavadskas, E.K., Rakotonirainy, A., Chau, K.W. (2019). Sustainable Business Models: A Review. *Sustainability*. 11 (6). doi:10.3390/su11061663.
- Özesmi, U., & Özesmi, S. (2003). A participatory approach to ecosystem conservation: fuzzy cognitive maps and stakeholder group analysis in Uluabat Lake, Turkey. *Environmental Management*. 31 (4). 518-531. DOI:10.1007/s00267-002-2841-1
- Parida, V., Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship & Management Journal*. 15. 1–19. doi.org/10.1007/s11365-019-00558-9.
- Pohlmann, C.R., AnnibalJosé, S., M.B., AndréLuis, K. (2019). The role of the focal company in sustainable development goals: A Brazilian food poultry supply chain case study. *Journal of Cleaner Production*. 245. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118798.
- Poponi, S., Arcese, G., Mosconi, E.M., Di Trifiletti, M.A. (2020). Entrepreneurial Drivers for the Development of the Circular Business Model: The Role of Academic Spin-Off. *Sustainability*. 12 (1). 423. doi:10.3390/su12010423.
- Reinhardt, R., Christodoulou, I., Gassó-Domingo, S., García, B.A. (2019). Towards sustainable business models for electric vehicle battery second use: A critical review. *Journal of Environmental Management*. 245. 432-446. doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.05.095.
- Rizos, V., Tuokko, K., Behrens, A. (2017). The Circular Economy: A review of definitions, processes and impacts. *CEPS Research Report No 2017/8*. doi:10.1017/CBO9781107415324.004.
- Salvador, R., Barros, M.V., Mendes da Luz, L., Piekarski, C.M., Carlos de Francisco, A. (2020). Circular business models: Current aspects that influence implementation and unaddressed subjects. *Journal of Cleaner Production*. 250. doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119555.
- Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F. (2017). How to Assess Product Performance in the Circular Economy? Proposed Requirements for the Design of a Circularity Measurement Framework. *Recycling*. 2 (6). doi:10.3390/recycling2010006.
- Seidel, J., A.-P. Barquet, A.P., Kohl, H. (2017). Future of Business Models in Manufacturing. *Sustainable Manufacturing*. 149-162. DOI. 10.1007/978-3-319-485140_10.

- Selvefors, A., Rexfelt, O., Renstrom, S., Stromberg, H. (2019). Use to use e A user perspective on product circularity. *Journal of Cleaner Production*. 223. 1014-1028. doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.117.
- Sandelowski, M. and Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
- Unal, E., Urbinati, A., Chiaroni, D., Manzini, R. (2019). Value Creation in Circular Business Models: The case of a US small medium enterprise in the building sector. *Resources, Conservation & Recycling*. 146. 291-307. doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.034.
- Veleva, V., Bodkin, G. (2018). Corporate-entrepreneur collaborations to advance a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 188. 20-37. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.196.
- Vence, X., Pereira, A. (2019). Eco-innovation & Circular Business Models as drivers for a circular economy. *Contaduría y Administración*. 64 (1). 1-19. doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1806.
- World Economic Forum (WEF). (2014). *Towards the circular economy: Accelerating the scale-up across global supply chains*. Retrieved May 1. 2016. from [http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_Towards Circular Economy_Report_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_Towards_Circular_Economy_Report_2014.pdf).
- Zhu D J and Huang X F (2005). *Building up a model for circular economy based on object, main body, policy Naikai Acad. J. 4 86e93*.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۷۷-۱۱۰

طراحی اقدامات اصلاحی رفتاری جهت ارتقاء سلامت جسمانی دانش‌آموزان؛ کاربستی از بینش‌های رفتاری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۹
مقاله برای اصلاح به مدت ۱۴۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

حمید توانا*
علیرضا چیت‌سازیان**

10.30497/SMT.2024.245112.3503

چکیده

بحث سلامت جسمانی یکی از مباحثی است که خط‌مشی‌گذاران هر کشور باید بدان توجه داشته و برای آن برنامه‌ریزی داشته باشند. این موضوع زمانی مهم‌تر می‌شود که طبق آمارهای مختلف، پس از همه‌گیری ویروس کرونا و تعطیلی مدارس، دانش‌آموزان با مشکلاتی از جمله اضافه‌وزن و عدم تحرک روبرو شده‌اند. یکی از ابزارهایی که خط‌مشی‌گذاران می‌توانند از آن برای تغییر رفتار دانش‌آموزان کمک بگیرند، استفاده از ابزارهای خط‌مشی رفتاری می‌باشد.

در این پژوهش پس از مطالعه‌ی ادبیات حوزه‌ی رفتاری و مشورت با نخبگان این حوزه، دو اقدام اصلاح رفتاری را طراحی کرده و به روش شبه‌تجربی در مدارس منتخب اجرا کردیم. به این صورت که رفتار دانش‌آموزان در پیش‌آزمون و پس‌آزمون بررسی و ثبت گردید. اردوی حرکتی و بوفه‌ی مدرسه دو اقدامی بود که پس از طراحی، هر کدام در مدرسه‌ای از مدارس تهران اجرا گردید. نتایج این دو اقدام نشان داد استفاده از ابزارهای خط‌مشی رفتاری در تغییر رفتار دانش‌آموزان اثربخش خواهد بود. پس از طراحی اقدام اول (اردوی حرکتی) تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در اردو ۵۰ درصد افزایش یافت. هم‌چنین در اقدام دوم نیز فروش ساندویچ کالباس ۴۲ درصد و هله‌خوراکی‌ها ۴۰ درصد کاهش یافت.

واژگان کلیدی

اصلاحات رفتاری؛ سلامت جسمانی؛ مدرسه؛ آموزش و پرورش؛ بینش‌های رفتاری.

* دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

h.tavana@isu.ac.ir

0009-0006-3464-5722

** دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران.

chitsazian@isu.ac.ir

0000-0003-3801-243X

مقدمه

دولت اسلامی برای تحقق تمام اهداف ارزشمند خود، باید به تمام توصیه‌های دین اسلام توجه نماید. این‌گونه نباشد که به دلیل توجه دین اسلام به روح و روان آدمی، دولت اسلامی توجهی به سلامت جسم نداشته باشد. توصیه‌ی دین اسلام توجه توأمان به سلامت روح و جسم است. امام صادق علیه‌السلام می‌فرماید: «نعمت خوشی و آسایش در دنیا در سایه امنیت و سلامتی بدن است و تمامی نعمت در آخرت دخول در بهشت خواهد بود.»^۱ همچنین پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: مقصود از حسنه (در آیه شریفه «ربنا آتنا فی الدنيا حسنه و...») در دنیا عافیت و تندرستی و در آخرت آمرزش و رحمت الهی است.^۲ همچنین در توصیه‌ی مقام معظم رهبری حفظه‌الله به جوانان نیز به سلامت جسمانی اشاره شده است: «امروز جوان‌های ما بایستی، هم سلامت جسمی، و هم سلامت معنوی، و هم سلامت فکری را با هم داشته باشند» (مقام معظم رهبری، ۹۵/۹/۲۳). به همین دلیل است که دولت اسلامی در کنار سیاست‌گذاری حوزه‌های مختلف، باید توجه ویژه‌ای به بحث سلامت جسمانی عموم مردم و خصوصاً قشر نوجوان داشته باشد. زیرا نوجوانان گروهی هستند که فردای این کشور به دستشان رگم خواهد خورد؛ لذا در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش توجه به بحث سلامت جسمانی به‌وضوح دیده می‌شود. به صورتی که یکی از ساحات شش‌گانه‌ی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ساحت زیستی - بدنی است. «ساحت تربیت زیستی و بدنی بخشی از جریان تربیت رسمی و عمومی است که ناظر به حفظ و ارتقای سلامت و رعایت بهداشت جسمی و روانی متریبان در قبال خود و دیگران، تقویت قوای جسمی و روانی و مبارزه با عوامل ضعف و بیماری است» (مبانی نظری سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰، ص. ۳۰۷).

همچنین در هدف‌های عملیاتی و راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش آمده است: پرورش تربیت یافتگانی که حفظ و ارتقای سلامت فردی و بهداشت محیطی را کسب می‌کنند. در بیانیه‌ی ارزش‌های سند تحول نیز سلامت جسمانی، نشاط و تقویت اراده آمده است.^۳ و نیز در سند تحول دولت مردمی ذیل چالش سهم پایین ورزش همگانی در سبک زندگی مردم، ارتقای سواد حرکتی دانش‌آموزان بیان شده است.

در کشور ایران نیز آن‌گونه که باید به سلامت جسمانی توجه نشده و این موضوع به مرز نگران‌کننده‌ای رسیده است. «سلامت جسمانی عمومی ملت که این متأسفانه امروز آن‌چنان که باید، نیست. خب، زندگی شهری را ملاحظه می‌کنید؛ عدم تحرک، غذاهای نامناسب، غذاهای تقلیدی که در بعضی از این فروشگاه‌ها در اختیار می‌گذارند و مردم هم به اینها اقبال می‌کنند، و عمدتاً عدم تحرک، اینها جسم ملت را ضعیف می‌کند؛ جسم‌ها باید قوی باشد؛ باید سالم باشد» (مقام معظم رهبری، ۹۳/۱۱/۱).

البته توجه نداشتن به سلامت جسمانی معضلی جهانی بوده که توجه دولت‌های مختلف را نیز به خود جلب کرده است. سازمان جهانی بهداشت در آخرین ارزیابی که از بررسی بیماری‌ها در جهان داشت، اعلام کرد که مهم‌ترین علل مرگ‌ومیر در سطح دنیا عبارت‌اند از: فشارخون بالا، مصرف دخانیات، قند خون بالا، عدم تحرک و فعالیت لازم و چاقی (WHO, 2009, p. 11).

همچنین این سازمان هشدار می‌دهد که تحرک اندک ممکن است حدود ۵۰۰ میلیون نفر را در سراسر جهان تا سال ۲۰۳۰ میلادی در معرض خطر انواع بیماری‌ها قرار دهد. متأسفانه، این مشکلات در قشر کودک و نوجوان نیز بسیار شایع شده و این معضل در سال‌های اخیر رشد نگران‌کننده‌ای در جهان داشته است (کردی و رنجبر، ۱۳۹۸). طبق آخرین آمارهای جهانی استخراج شده در سال‌های اخیر، نشان می‌دهند که در سراسر جهان، ۲۳ درصد بزرگسالان و ۸۱ درصد نوجوانان توصیه‌های فعالیت بدنی با هدف سلامت جسمانی، که توسط سازمان جهانی بهداشت ارائه شده است، را رعایت نمی‌کنند (کردی و رنجبر، ۱۳۹۸).

بنا بر گزارش یورو نیوز که توسط سازمان جهانی بهداشت منتشر شد، چهار پنجم نوجوانان جهان به اندازه کافی تحرک ندارند و بخش عمده این نوجوانان را نیز دختران تشکیل می‌دهند. این گزارش نتیجه مطالعاتی است که این سازمان طی سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۶ میلادی در ۱۴۶ کشور جهان درباره میزان فعالیت بدنی ۱.۶ میلیون دانش‌آموز ۱۱ تا ۱۷ ساله انجام داده است (یورو نیوز، ۲۰۱۹).

این آمار در کشور ایران نیز نشان‌دهنده‌ی عدم توجه دانش‌آموزان نسبت به سلامت جسمانی خود می‌باشد. به گزارش روزنامه ایران، اضافه‌وزن دانش‌آموزان، در آمارهای

وزارت آموزش و پرورش هم خودش را نشان می‌دهد؛ بر اساس بررسی‌های انجام شده، ۳۰ درصد دانش‌آموزان و ۱۴ درصد نوآموزان چاق‌اند، یعنی از جمعیت ۱۳ میلیونی دانش‌آموزان چهار میلیون و ۹۶۳ نفر از دانش‌آموزان دارای اضافه‌وزن و چاقی هستند. همچنین ۶۳ درصد دانش‌آموزان دارای وزن نرمال و ۶ درصد لاغر یا لاغر شدید هستند (هاشمی، ۱۴۰۰، ص. ۸).

کم‌توجهی به سلامت جسمانی علاوه بر مشکلاتی که بر روح و روان دانش‌آموزان دارد باعث ایجاد بیماری‌های زیادی نیز شده و برای درمان این بیماری‌ها هم باید هزینه‌های زیادی را پرداخت کرد. بر اساس تخمین‌هایی که مؤسسه امور اقتصادی محاسبه کرده است، فقط در کشور انگلستان هزینه‌های خالص ناشی از اضافه‌وزن و کم‌تحرکی افراد، بار مالی بالغ بر ۲.۴۷ میلیارد پوند (معادل ۳.۲ میلیارد دلار آمریکا) بر نظام خدمات سلامت ملی این کشور تحمیل می‌نماید. این مبلغ چیزی نزدیک به ۲ درصد کل بودجه سلامت انگلستان و ۰.۳ درصد کل تولید ناخالص داخلی این کشور است (روگری، ۱۴۰۰، ص. ۱۶۹). در سال ۲۰۱۳ هزینه‌های جهانی کم‌تحرکی در مراقبت‌های بهداشتی مستقیم، ۵۴ میلیارد دلار در سال تخمین زده شد. علاوه بر این، بهره‌وری از دست‌رفته نیز ۱۴ میلیارد دلار تخمین زده شده است. علاوه بر این، ۱ تا ۳ درصد از هزینه‌های ملی مراقبت بهداشتی صرف مشکلات جسمانی و عوارض آن می‌شود. نکته قابل توجه اینکه در این تخمین‌ها، هزینه‌های سلامت روان و مشکلات عضلانی - اسکلتی در نظر گرفته نشده است (کردی و رنجبر، ۱۳۹۸).

اما برای حل این معضل می‌توان از بینش رفتاری مدد گرفت. زیرا نکته‌ای که در مورد این معضل وجود دارد این است که صرف‌نظر از ریشه ایجاد این معضل در افراد، توسعه و پیشرفت این‌گونه مشکلات ثمره و نتیجه‌ی رفتارهای ما در عمل به توصیه‌های بهداشتی، سبک زندگی و تصمیمات روزانه‌ای است که اتخاذ می‌کنیم. به همین ترتیب، طراحی و بهبود مداخلاتی که می‌توانند رفتار ما را در جهت نتایج مطلوب‌تر هدایت کنند، نقش حیاتی در بهبود سلامت عمومی و کاهش هزینه‌های اقتصادی ناشی از شیوع این‌گونه بیماری‌ها دارند.

بسیاری از موضوعات حوزه بهداشت و سلامت همچون سرطان، چاقی، کم‌تحرکی و دیابت که همه کشورهای جهان درگیر آن هستند، تنها ثمره ویژگی‌های ژنتیک افراد نیست. با تغییر و اصلاح رفتارهای خاصی از افراد، می‌توان از بروز بسیاری از این بیماری‌ها جلوگیری نمود. (روگری، ۱۴۰۰، ص. ۲۰۶)

در کشورهای مختلف برای حل این معضل و یا جلوگیری از رشد آن، از طریق بینش رفتاری، اقدامات اصلاح رفتاری طراحی شده است.

به‌عنوان مثال در انگلستان برنامه‌ای اجتماع‌محور با هدف افزایش سطح فعالیت‌های فیزیکی افراد جامعه تحت عنوان «بر خیابان غلبه کن» اجرا شد. هدف این طرح رسیدن سطح فعالیت فیزیکی افراد به استاندارد پیشنهادی دولت یعنی ۱۵۰ دقیقه فعالیت برای هر نفر بود (Bird, 2016). برنامه به‌گونه‌ای طراحی شده بود تا علاوه بر دست‌یافتنی بودن، به نحوی جذاب باشد که اعضای جامعه در هر سن و در هر سطحی از فعالیت فیزیکی را درگیر نماید. در این برنامه که یک فعالیت گروه‌محور بود، هدفی بامزه‌ای تعیین می‌شد و شرکت‌کنندگان بایستی در کسب امتیازات بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کردند. جهت افزایش سطح فعالیت فیزیکی افراد جامعه، این چالش را طرح می‌کرد که افراد مسافتی معادل دو بار پیاده‌روی به دور دنیا را با پای پیاده طی کنند. بیش از ۴ هزار نفر در این برنامه شرکت کردند که ۶۰ درصد آنان دانش‌آموز بودند. هدف پیاده‌روی، طی مسافت به‌طور موفقیت‌آمیز در عرض ۳ ماه بود. افرادی که تلاش گروهی می‌کردند، کتاب‌هایی به ارزش ۶ هزار پوند به‌عنوان پاداش دریافت می‌کردند که به کتابخانه عمومی اهدا شده بود (Local Government Association, 2013, p. 141). این برنامه ابتدا در شهر ریدینگ انگلستان اجرا شد و سپس در سراسر انگلستان از جمله لندن، منچستر، لیورپول و ایرلند شمالی و سایر مناطق نیز اجرا شد. از سال ۲۰۱۶، ۳۰۳ هزار نفر به آن طرح پیوستند که شامل ۱۳۰ هزار نفر کودکان می‌شدند (Bird, 2016؛ روگری، ۱۴۰۰، ص. ۲۱۳).

در کشور ایران نیز، برای بهبود سلامت جسمانی، باید به دنبال مداخلاتی باشیم که از ابزارهای سنتی و خشک دور بوده و از ابزارهای رفتاری متنوعی در این زمینه استفاده کند.

باتوجه به نکات بیان شده، در این پژوهش به دنبال آن هستیم که بتوانیم اقداماتی جهت اصلاح رفتار دانش‌آموزان در جهت ارتقای سلامت جسمانی آنان طراحی و آن اقدامات را در مدرسی اجرا کرده و اثربخشی آن را بررسی نماییم.

به عبارتی دیگر در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا به سؤالات زیر پاسخ دهیم:

۱) اقدامات اصلاح رفتاری جهت بهبود سلامت جسمانی در مدرسه کدام‌اند؟

۲) اثر اقدام اصلاح رفتاری منتخب در نمونه‌ی مورد مطالعه به چه میزان است؟

۱. ادبیات پژوهش

در این قسمت مفاهیمی که در پژوهش آورده شده است، تبیین می‌گردد.

۱-۱. خط‌مشی رفتاری

در این قسمت ابتدا نظر مختار خود از خط‌مشی عمومی را بیان کرده و سپس تعریف خط‌مشی رفتاری بیان خواهد شد. تعریف مختار این پژوهش از تعریف خط‌مشی همان تعریفی است که اشنایدر و اینگرام بیان کرده‌اند. از منظر آنها خط‌مشی عمومی تقریباً همیشه تلاش داشته تا مردم کارهایی بکنند که در غیر این صورت آن را انجام نمی‌دادند، یا آنها را قادر می‌سازد کارهایی انجام دهند که ممکن است در غیر این صورت انجام ندهند (Schneider & Ingram, 1990, p. 5).

به بیان دیگر «تلاش‌هایی ساختارمند برای اثرگذاری بر انتخاب‌ها و عادات رفتاری حساس مردم که اثراتی مهم برای عموم جامعه به همراه دارد» (Ruggeri, 2019, p. 4). به‌طور خلاصه نیز خط‌مشی رفتاری را می‌توان «به‌کارگیری بینش‌های رفتاری در اقدامات سیاستی دولت جهت تغییر رفتار مردم» (John, 2018, p. 7) تعریف کرد. در تعریفی دیگر می‌توان گفت خط‌مشی گذاری رفتاری شامل همه ابزارها و شیوه‌های خط-مشی گذاری عمومی است که هدف از آنها اثرگذاری بر رفتار فردی و جمعی افراد با استفاده از بینش‌هایی از اقتصاد رفتاری، علوم رفتاری، روانشناسی و اعصاب شناسی است (Sternheim & Beck, 2019, p. 2). خط‌مشی رفتاری در واقع یک مداخله سیاستی است که به‌طور مستقیم از بینش‌های رفتاری الهام گرفته و مبتنی بر اصول پژوهش‌های رفتاری طراحی شده است. (Galizzi, 2014, p. 27) این رویکرد شامل استفاده خط‌مشی‌گذاران از آموزه‌های رفتاری در تمامی مراحل چرخه خط‌مشی^۴ (از تعریف مسئله تا تدوین و

اجرا و ارزشیابی خطمشی) و اتخاذ دیدگاهی واقعی‌تر نسبت به رفتار انسان می‌باشد (Behavioural Insights Team, 2014, p. 8).

خطمشی عمومی رفتاری مدعی است که رفتارهای ما علاوه بر جریمه‌ها و مشوق‌ها به‌طور مستقیم تحت تأثیر معماری انتخاب یعنی محیط اجتماعی و هنجارهای اجتماعی غالب می‌باشند (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 18-22). اندیشمندان مفاهیمی همچون اقتصاد رفتاری؛ رشته علمی متشکل از بینش‌های روان‌شناسی و علوم شناختی برای رسیدن به فهمی بهتر از تصمیمات و رفتار اقتصادی (Ruggeri, 2019, p. 62)، معماری انتخاب؛ فنونی برای طراحی محیط تصمیم با روش‌هایی خاص (Thaler & sunstein, 2008, p. 3)، تلنگر؛ هر جنبه از معماری انتخاب که رفتار مردم را به روشی پیش‌بینی‌پذیر تغییر دهد بدون مجبور کردن به انتخاب گزینه‌ای یا بدون تغییر عمده‌ای در مشوق‌های اقتصادی آنها (Thaler & sunstein, 2008, p. 3)، و بینش‌های رفتاری؛ علمی چند رشته‌ای متشکل از اقتصاد، روانشناسی و علوم اعصاب با هدف درک نحوه‌ی رفتار و تصمیم‌گیری روزانه‌ی انسان (European Union, 2016, p. 10) را ذیل رویکرد رفتاری قرار داده‌اند.

۱-۲. ابزارهای رفتاری تغییر رفتار

در سال‌های اخیر (۲۰۱۰ تا کنون) چارچوب‌ها و طبقه‌بندی‌های مفیدی در زمینه‌ی ابزارهای رفتاری تغییر رفتار پیشنهاد شده است که در ادامه به اختصار به شرح چارچوب‌های معروف و کاربردی ابزارهای رفتاری می‌پردازیم.

۱-۲-۱. چارچوب (MINDSPACE)⁵

چارچوب MINDSPACE یکی از معروف‌ترین ابزارهای تغییر رفتار در حوزه‌ی خطمشی‌گذاری رفتاری است. MINDSPACE، مخفف ۹ اهرم در خطمشی‌گذاری رفتاری است که در جدول شماره (۱) به همراه توضیح آن آورده شده است (Dolan, Hallsworth, Halpern, King & Vlaev, 2010, p. 18).

جدول (۱): توضیح ابزارهای چارچوب MINDSCAPE

ابزارها	توضیحات
انتخاب پیام‌رسان مناسب	ما به شدت تحت تأثیر کسانی هستیم که اطلاعات را به ما مخابره و منتقل می‌کنند.
استفاده از مشوق‌ها و انگیزش‌ها	واکنش‌های ما به مشوق‌ها را میان‌برهای ذهنی پیش‌بینی‌پذیر شکل می‌دهد
تغییر و بهبود هنجارها	ما به شدت تحت تأثیر کارهای دیگران هستیم
تنظیم گزینه‌های پیش‌فرض	ما با جریان گزینه‌هایی از پیش تنظیم‌شده هماهنگ می‌شویم.
ایجاد برجستگی در پیام	توجه ما به امور جدیدی جلب می‌شود که به نظر می‌رسد به ما مربوط است.
زمینه‌مندسازی ذهنی	کنش‌های ما اغلب تحت تأثیر نشانه‌هایی فروتر از سطح آگاهی (ناخودآگاه) است.
تحریک هیجانات	پیوندهای احساسی می‌تواند کنش‌هایمان را به گونه‌ای مؤثر شکل دهد.
اخذ تعهدات داوطلبانه	ما می‌خواهیم به پیمان‌های عمومی مان پایبند باشیم و خدمات را متقابلاً جبران کنیم.
ایجاد عزت‌نفس	ما به شیوه‌هایی عمل می‌کنیم که ما را به احساس بهتری از خودمان می‌رساند.

منبع: (Dolan, Hallsworth, Halpern, King, & Vlaev, 2010, p. 18)

۲-۱. چارچوب (EAST)^۶

دولت انگلستان «تیم بینش‌های رفتاری^۷» را با هدف استفاده از آموزه‌های علوم رفتاری در بهبود سیاست‌ها تشکیل داد. این تیم در سال ۲۰۱۴، چارچوبی ساده‌تر نسبت به چارچوب MINDSCAPE پیشنهاد می‌دهد که به EAST مشهور می‌شود (Service & et al, 2014).

جدول (۲): توضیح ابزارهای چارچوب EAST

ابزار	توضیح
ساده‌سازی ^۸	فهم و انتخاب گزینه خوب را برای جامعه «ساده» کنید.
جذاب‌سازی ^۹	گزینه خوب را «جذاب» کنید.
اجتماعی‌کردن ^{۱۰}	از سازوکارهای «اجتماعی» برای تسهیل انتخاب خوب بهره بگیرید.
زمان‌بندی کردن ^{۱۱}	به «زمان و موقعیت» توجه کنید.

منبع: (Service & et al, 2014)

۳-۲-۱. چارچوب (ABCD)^{۱۲}

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در آخرین پژوهش‌های خود سعی کرده است تا با نگاهی جامع ذیل چارچوب ABCD ابزارهای گوناگون رفتاری را معرفی نماید. در اینجا ابزارها با توجه به چهار جنبه‌ی رفتار انسان (توجه، ساختار باور، انتخاب و اراده) در جدول شماره (۳) آورده شده است (OECD, 2019, p. 90-114).

جدول (۳): توضیح ابزارهای چارچوب ABCD

عوامل رفتار	ابزار	توضیح
ناظر به توجه	رایج کردن	افراد را در زمانی مناسب، در مکانی مناسب و در موقعیتی که بیشتر تمایل دارند تا رفتار مورد نظر را انجام دهند، درگیر نمود.
	جلب توجه	شامل برجسته‌سازی، استفاده از یادآورها، به‌کارگیری برانگیزاننده‌ها و جلب توجه اجتماعی
	برنامه‌ریزی برای عدم توجه	شامل استفاده از پیش‌فرض‌ها، سازوکارهای ایمنی و پشتیبانی
ناظر به شکل‌گیری باورها	هدایت جستجوها	شامل جستجو از طریق معیارهای تعریف شده، به‌کارگیری درخت سؤال
	شهودی کردن	باید اطلاعات را به نحوی ساختارمند ارائه کرد که فهم آن برای افراد آسان باشد.
	حمایت از قضاوت‌ها	شامل استفاده از میان‌برهای ذهنی و به‌کارگیری اهرم تأیید اجتماعی

شامل در نظر گرفتن انگیزه‌های افراد، ایجاد دیدگاه جذاب برای فرد و برانگیختن احساسات فرد	جذاب‌سازی	ناظر به انتخاب
صورت‌بندی گزینه‌ها و آرایش و چیش گزینه‌ها نسبت به هم سهم مهمی در انتخاب افراد دارد	چارچوب‌بندی	
شامل ارتباط با هویت‌های اجتماعی افراد و مقایسه با سایرین (شناختن و شناخته‌شدن با یک گروه و همچنین برانگیختن حس افراد نسبت به جایگاه خود در گروه) و ایجاد حس اجتماعی	اجتماعی‌کردن	
کاهش موانع کاری و همچنین ساده‌سازی که انجام یک عمل را آسان‌تر می‌کند. شامل کاهش تعداد کارها، تلنگرزدن یا پرسیدن سؤالاتی از مردم جهت دستیابی به هدفشان	کاهش ناسازگاری و موانع	ناظر به اراده
ارائه برنامه‌های اقدام در راستای هدف و بازخورد مستمر می‌تواند به مردم در نیل به هدف کمک کند.	ارائه برنامه و بازخورد	
تشویق مردم به اینکه متعهد به یک هدف خاصی به‌طور عمومی (نه خصوصی) شوند. در نتیجه افراد برانگیخته می‌شوند تا آبروی خود را حفظ کنند و به برنامه عمل می‌کنند.	ابزارهای تعهد	
این هنجارها می‌توانند در دستیابی به اهداف خط‌مشی کمک کنند به‌ویژه زمانی که رفتار حامی اجتماعی ترویج می‌شود.	اهرم هنجارهای اجتماعی	

منبع: (OECD, 2019, p. 90-114)

۲. پیشینه پژوهش

در زمینه‌ی تغییر رفتار پژوهش‌هایی صورت گرفته که هر یک از منظری به این موضوع پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها در جدول شماره (۴) آمده است:

جدول (۴): پیشینه پژوهش‌های مرتبط

ردیف	نام پژوهش	نوع پژوهش	نویسنده (گان)	سال انتشار	توضیح کوتاه
۱	خط‌مشی‌گذاری رفتاری؛ بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری	کتاب	کای روگری	۱۴۰۰	بیان اقدامات رفتاری مختلف در زمینه‌های اقتصاد، سلامت، انرژی، آموزش و...

				عمومی؛ مفاهیم و کاربردها	
بیان اقدامات رفتاری مختلف در زمینه‌های اقتصاد، سلامت، انرژی، آموزش و...	۱۳۹۷	نانسی آر. لی	کتاب	سیاست‌گذاری برای تغییر رفتار شهروندان؛ رویکرد بازاریابی اجتماعی	۲
بیان اقدامات رفتاری مختلف در زمینه‌های اقتصاد، سلامت، آزادی و..	۱۳۹۷	ریچارد تیلر	کتاب	سُلمه، بهبود تصمیمات درباره تندرستی، ثروت و خوشبختی	۳
بیان اقدامات رفتاری مختلف در زمینه‌های اقتصاد، سلامت، آزادی و..	۱۳۹۸	گروه از نویسندگان	کتاب	نظریه سُلمه در عمل؛ طراحی رفتاری در سیاست‌گذاری و بازارها	۴
بیان اصول موردنیاز در سیاست‌گذاری‌های فرهنگی ناظر بر ایجاد تغییرات رفتاری در جامعه	۱۳۹۸	میثم قمیشیان	کتاب	روش‌های سیاست‌گذاری فرهنگی در تغییر رفتار	۵
در این کتاب به مبانی مداخلات رفتاری توجه شده است.	۱۴۰۱	استیون جی. لیتل، انجلیک ایکین-لیتل	کتاب	مداخلات رفتاری در مدارس: استراتژی‌های مثبت مبتنی بر شواهد	۶
بررسی سازوکارهای تغییر رفتار عموم مردم بر مبنای	۱۴۰۰	میکائیل نوروژی	پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد	واکاوی سازوکارهای تغییر رفتار عموم از منظر شهید مطهری (رحمه‌الله علیه):	۴

اندیشه‌ی شهید مطهری				دلالت‌هایی برای طراحی ابزارهای خط‌مشی‌گذاری عمومی	
بررسی اثر برنامه‌ی مداخله رفتاری بر بهبود انجام تکالیف دانش‌آموزان با اختلال یادگیری	۱۳۹۴	زهره عطایی	پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد	تأثیر برنامه مداخله رفتاری بر بهبود انجام تکالیف دانش‌آموزان با اختلال پیش‌فعالی/کاستی توجه	۵
طراحی مدل ابزارهای تغییر رفتار عموم در خط‌مشی رفتاری مبتنی بر اندیشه شهید مطهری	۱۴۰۱	علیرضا چیت‌سازیان، میکائیل نوروژی	مقاله	طراحی مدل ابزارهای تغییر رفتار عموم در خط‌مشی رفتاری مبتنی بر اندیشه شهید مطهری	۶
این پژوهش با کاربرد تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده به اجرای برنامه‌های آموزشی برای ارتقای فعالیت جسمانی بیماران پرفشاری خون پرداخته است.	۱۳۹۶	محرابیان و همکاران	مقاله	بررسی تأثیر ارتقای فعالیت جسمانی بر اساس تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده در کنترل فشارخون بیماران مبتلا به پرفشاری خون	۷

منبع: یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر به نسبت پژوهش‌هایی که ذکر شده تفاوت‌هایی دارد. پژوهش‌هایی که از طریق ابزارهای رفتاری به سراغ تغییر رفتار و ارتقای سلامت جسمانی رفته‌اند، پژوهش‌های بومی نبوده و در کشورهای غیر از کشور ایران انجام گرفته‌اند. پژوهش‌های داخلی نیز که به دنبال تغییر رفتار و ارتقای سلامت جسمانی بوده‌اند، از ابزارهای حوزه‌ی خط‌مشی رفتاری کمکی نگرفته‌اند. این پژوهش به دنبال استفاده از ابزارهای رفتاری

جهت سلامت جسمانی دانش‌آموزان بوده و در طراحی‌های خود توجه ویژه‌ای به بوم هر مدرسه داشته است.

۳. روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش به صورت شبه‌تجربی می‌باشد. انواع روش تجربی شامل: (۱) روش تجربی محض؛ (۲) روش نیمه‌تجربی و (۳) روش شبه‌تجربی می‌باشد (هومن، ۱۳۸۹).

۳-۱. روش شبه‌تجربی

دانشمندان علوم رفتاری و علوم اجتماعی با توجه به کاربرد طرح آزمایشی کلاسیک به‌عنوان یک مدل منطقی، تعدادی از طرح‌های شبه‌تجربی را نیز توسعه داده‌اند. این طرح‌ها توانایی کنترل برخی از ملاک‌های روایی درونی را دارند. هرچند کارایی آنها به اندازه کارایی طرح‌های تجربی حقیقی نیست، اما نسبت به طرح‌های پیش‌آزمایشی و طرح‌های همبستگی برترند، زیرا معمولاً بیش از یک گروه نمونه دارند و میزان توانایی آنها در کنترل متغیرها نسبتاً بیش از طرح‌های مذکور است.

روش کنترل در این طرح‌ها (مانند طرح‌های همبستگی) به استفاده از فنون آماری تحلیل داده‌ها بستگی دارد، نه تصادفی ساختن. از این طرح در شرایطی استفاده می‌شود که امکان استفاده از طرح‌های آزمایشی وجود نداشته‌باشد. در دنیای واقعی به ویژه در آموزش و پرورش، محدودیت‌هایی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به عدم توانایی پژوهشگر در گزینش آزمودنی‌ها، و واگذاری آنان به شرایط یا گروه‌های مختلف به گونه تصادفی، اشاره کرد. به بیان دیگر، نظام آموزشی در تعلیم و تربیت به پژوهشگر امکان واگذاری تصادفی و دستکاری متغیرها را نمی‌دهد. در این طرح‌ها هرچند پژوهشگر توانایی کنترل همه شرایط را ندارد ولی می‌تواند دست کم یکی از عامل‌های زیر را کنترل کند:

الف) متغیر مستقل در چه زمانی اجرا و کدام گروه به‌عنوان آزمایشی به‌کار رود.
ب) مشاهده یا اندازه‌گیری چه موقع صورت پذیرد. (حسینی و مهدی‌زاده، ۱۳۹۴،

تفاوت این طرح‌ها از طرح‌های تجربی حقیقی به‌طورکلی ناشی از میزان نظارت و کنترل هر طرح بر عوامل تهدیدکننده روایی درونی و بیرونی است. در طرح‌های تجربی، بیشینه کنترل ممکن درباره عامل‌های تهدیدکننده روایی درونی اعمال می‌شود، درحالی‌که در طرح‌های شبه‌تجربی، بیشینه کنترل درباره عامل‌های تهدیدکننده روایی بیرونی است. مثلاً حساسیت آزمودنی‌ها نسبت به آزمایش که یکی از عامل‌های تهدیدکننده روایی بیرونی است، در پژوهش‌هایی که در آن گروه‌ها (مانند محیط‌های واقعی کلاس) بیشتر به صورت طبیعی شکل گرفته و بدون دست‌کاری و تغییر در وضعیت افراد انجام می‌شود، کاهش می‌یابد. اما در یک طرح تجربی حقیقی، چون آزمودنی‌ها به گونه تصادفی (با مداخله پژوهشگر) در گروه‌های مختلف جایگزین و سپس مقایسه می‌شوند، حساسیت آنها نسبت به آزمایش و موضوع تحت مطالعه افزایش می‌یابد. آگاهی نسبت به موضوع و هدف آزمایش موجب تغییر آگاهانه پاسخ آزمودنی‌ها در جهت نیل به هدف‌های پژوهش می‌شود، و همین امر تعمیم‌پذیری (و روایی بیرونی) نتایج پژوهش را به مخاطره می‌اندازد؛ بنابراین، پژوهشگر در استفاده از طرح‌های شبه‌تجربی می‌تواند کنترل بیشتری بر عامل‌های تهدیدکننده روایی بیرونی داشته باشد، درحالی‌که توانایی کنترل او در عامل‌های تهدیدکننده روایی درونی ناچیز است (هومن، ۱۳۸۹، ص. ۵۰۰).

روش شبه‌تجربی انواع مختلفی دارد که شامل:

- طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه تجربی
- طرح پس‌آزمون با گروه‌های تجربی و کنترل
- طرح پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه‌های تجربی و کنترل (صائبی و شیرازی، ۱۳۹۲،

ص. ۲۰۵)

با توجه به روش پژوهشی که انتخاب شده که همان روش شبه‌تجربی می‌باشد، محقق پس از مشورت از نخبگان این حوزه (رفتاری)، ۲ اقدام اصلاح رفتاری را با توجه به بوم کشور خود طراحی کرده و سپس بعد از اجرای آن در مدارس به تحلیل اطلاعات آن پرداخته است.

در این قسمت از پژوهش ابتدا توضیح مختصری از هر اقدام آورده و سپس جامعه‌ی مورد مطالعه و شیوه‌ی اندازه‌گیری هر کدام بیان شده است.

۳-۲. اردوی حرکتی

این اقدام اصلاح رفتاری با هدف افزایش حضور دانش‌آموزان در اردوی حرکتی مدرسه می‌باشد که محقق از طریق ابزارهای مختلف خط‌مشی رفتاری سعی در آن دارد که ابتدا دانش‌آموزان بیشتری نسبت به قبل در این اردو شرکت کنند و همچنین از طریق ابزارهای مختلف خط‌مشی رفتاری در فعالیتهای حرکتی برنامه‌ریزی شده حضور بیشتری داشته باشند.

در این اقدام اصلاح رفتاری از ابزارهای مختلف رفتاری شامل جذابیت، یادآورها، اثر پیام‌رسان، شخصی‌سازی و... استفاده کردیم.

۳-۲-۱. جامعه‌ی مورد مطالعه

این اقدام اصلاح رفتاری در مدرسه‌ی متوسطه‌ی اول پسرانه و در فروردین ۱۴۰۲ برگزار شد که مخاطب آن دانش‌آموزان پایه‌ی هفتم، هشتم و نهم بوده‌اند. تعداد دانش‌آموزان این مدرسه ۹۴ نفر که در پایه هفتم ۳۳ نفر، در پایه هشتم ۳۳ نفر و در پایه نهم ۲۸ دانش‌آموز در حال تحصیل می‌باشند.

۳-۲-۲. شیوه‌ی اندازه‌گیری

شیوه‌ی اندازه‌گیری در این اقدام، ابتدا مشاهده و سپس ثبت مشاهده بوده است. به این صورت که محقق تعداد شرکت‌کنندگان در اردوی اول و دوم و تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در هر دو اردو را ثبت و مقایسه کرده است.

۳-۳. بوفه‌ی مدرسه

هدف این اقدام اصلاح رفتاری طراحی سازوکاری برای عرضه‌ی محصولات مفید در بوفه و همچنین خرید دانش‌آموزان و تناول آن بود. در بین مواد مغذی‌ای که می‌توان در بوفه‌ی مدرسه عرضه کرد، میوه انتخاب گردید و با توجه به ابزارهای مختلف خط‌مشی رفتاری، اقدامی طراحی شد تا میزان استفاده از تغذیه‌ی سالم در مدرسه افزایش یابد. به همین منظور در این طراحی از ابزارهای خط‌مشی رفتاری شامل جذابیت و در دسترس بودن استفاده کردیم.

۳-۳-۱. جامعه‌ی مورد مطالعه

این اقدام اصلاح رفتاری در مدرسه‌ای واقع در شهر تهران، منطقه‌ی ۱۷، اجرا شد. این مدرسه در مقطع ابتدایی و دخترانه می‌باشد که هر ۶ پایه‌ی تحصیلی ابتدایی را داراست. تعداد دانش‌آموزان این مدرسه ۴۲۰ نفر می‌باشد. این اقدام اصلاح رفتاری در اردیبهشت ۱۴۰۲ و در دو هفته‌ی متوالی بر روی تمام دانش‌آموزان مدرسه صورت گرفت.

۲،۲ شیوه‌ی اندازه‌گیری

شیوه‌ی اندازه‌گیری در این اقدام نیز، ابتدا مشاهده و سپس ثبت مشاهده بوده است. به این صورت که تعداد میوه‌های فروش رفته در هر هفته مشاهده و سپس یادداشت و مقایسه شده است.

۴. طراحی اقدامات اصلاح رفتاری

در این قسمت از پژوهش اقدامات اصلاح رفتاری که پس از مشورت با اساتید حوزه‌ی رفتاری طراحی شده است، توضیح داده می‌شود. اقدام اول مربوط به اردوی حرکتی با هدف حضور بیشتر دانش‌آموزان در اردو و به تبع آن افزایش فعالیت بدنی می‌باشد. اقدام دوم نیز مربوط به بوفه‌ی مدرسه و با هدف کاهش خرید خوراکی‌های مضر توسط دانش‌آموزان؛ برای هر اقدام ابتدا شناسنامه‌ای که معرف آن اقدام باشد آورده شده و سپس به طراحی اقدام مربوطه می‌پردازیم.

۴-۱. اردوی حرکتی

۴-۱-۱. شناسنامه‌ی اقدام اصلاح رفتاری

جدول (۴): شناسنامه‌ی اقدام اصلاح رفتاری (اردوی مدرسه)

نام اقدام اصلاح رفتاری	اردوی حرکتی
استان / شهرستان	تهران / تهران
مؤسسه آموزشی	مدرسه متوسطه اول صالحین
مخاطب	پایه‌های هفتم، هشتم و نهم متوسطه
جنسیت	پسر
تعداد	در پایه هفتم ۳۳ نفر، در پایه هشتم ۳۳ نفر و در پایه نهم ۲۸ دانش‌آموز

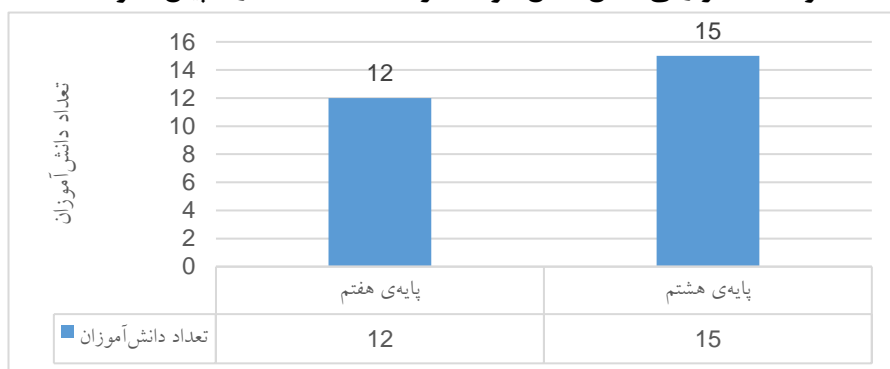
۲۱ فروردین ۱۴۰۲	آغاز اقدام اصلاح رفتاری
۲۹ فروردین ۱۴۰۲	پایان اقدام اصلاح رفتاری
افزایش حضور دانش‌آموزان در اردوی حرکتی مدرسه و افزایش تحرک دانش‌آموزان و ارتقای سلامت جسمانی آنان	اهداف
جذابیت، یادآورها، اثر پیام‌رسان، شخصی‌سازی، استفاده از تشویق	ابزار رفتاری استفاده شده

منبع: نویسندگان

۲-۱-۴. طراحی اقدام

مدیر و مسئولین مدرسه‌ی صالحین اردویی را در پایه‌های هفتم، هشتم و نهم در اواسط بهمن ماه برگزار کردند. این اردو به صورت کاملاً سنتی اطلاع‌رسانی شد؛ به این صورت که مدیر مدرسه در روز دوشنبه اعلام کرد که اردویی در روز پنجشنبه برگزار می‌شود. این اردو در سنتی‌ترین حالت خود برگزار شد و روز برگزاری اردو، تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در پایه هفتم و هشتم ثبت شد (به این دلیل که هدف اقدام اصلاح رفتاری پایه‌های هفتم و هشتم هستند). در پایه هفتم ۱۲ نفر و در پایه هشتم ۱۵ نفر شرکت کردند. تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در این اردو در نمودار شماره‌ی (۱) آمده است. این اردو را می‌توان اردوی پیش‌آزمون اقدام اصلاح رفتاری در نظر گرفت.

نمودار (۱): فراوانی مطلق دانش‌آموزان شرکت‌کننده در اردوی پیش‌آزمون



منبع: یافته‌های تحقیق

محقق پژوهش با پیگیری‌های انجام شده اردویی دیگر در فروردین ۱۴۰۲ با هدف ارتقای سلامت جسمانی دانش‌آموزان و افزایش تحرک آنان با موافقت مدیریت مدرسه برنامه‌ریزی کرده اما این اردو متفاوت از اردوهای سابق طراحی شد. با توجه به محدودیت‌های مدرسه و نظر مدیریت آن، قرار شد این اردو بعد از پایان ساعت درسی در فضای مدرسه، در روز سه‌شنبه مورخ ۲۹ فروردین ۱۴۰۲ برگزار شود. در این برنامه برای افزایش حضور دانش‌آموزان در اردو و به تبع افزایش تحرک و ارتقای سلامت جسمانی آنان، از ابزارهای مختلف رفتاری استفاده گردید. به همین دلیل نام جذابی که دانش‌آموزان نسبت به آن جذب شوند برای این اردو انتخاب شد. اردوی «شبی در مدرسه» نامی بود که محقق این پژوهش با مشورت از صاحب‌نظران حوزه‌ی رفتاری برای این برنامه انتخاب کرده بود.

همچنین در برنامه‌ریزی این اردو از یکی از جذاب‌ترین بازی‌های حرکتی که نوجوانان به آن علاقه دارند استفاده شد. «لیزر تگ^{۱۳}» یک بازی حرکتی با میزان جذابیت بسیار بالا برای دانش‌آموزان می‌باشد که قرار شد در این اردو از آن استفاده شود. بسیاری از دانش‌آموزان این بازی را نمی‌شناسند و متوجه نمی‌شوند که «لیزر تگ» به چه معناست و همین موضوع (عدم جذابیت نام بازی و عدم شناخت آن) می‌توانست برای عدم شرکت چند نفر از آنان، عامل مؤثری باشد. به همین دلیل در این اردو نام این بازی به «جنگ ستارگان» تغییر یافت.

اطلاع‌رسانی این اردو حدود ۱۰ روز قبل از آن شروع شد. روز یکشنبه ۲۰ فروردین ماه پس از تعطیلی مدرسه و خالی شدن آن از همه‌ی دانش‌آموزان پوستری در پشت درب کلاس‌های هفتم و هشتم زده شد. بر روی این پوستر نوشته بود «یه خبر خوب تو راهه... گوش به زنگ باشید». فردای آن روز در بدو ورود دانش‌آموزان به فضای کلاس با این اطلاعیه مواجه شدند و این سؤال برای آنها پیش آمد که این چه خبری است که از آن اطلاعی ندارند. سپس در روز دوشنبه ۲۱ فروردین پوستر دیگری بر روی درب کلاس - های هفتم و هشتم چسبانده شد. بر روی این پوستر با طرحی جذاب نوشته شده بود: «جنگ ستارگان».

روز سه‌شنبه نیز ۲۲ فروردین پوستر دیگری با عنوان «شبی در مدرسه» بر روی پشت درب کلاس‌های هفتم و هشتم چسبانده شد. بعد از این پوستر، کم‌کم دانش‌آموزان متوجه شدند که قرار است شبی در مدرسه بمانند اما نمی‌دانستند که چه برنامه‌ای در انتظارشان است؟ و یا زمان این برنامه چه موقع است؟ روز دیگر، دانش‌آموزان نامه‌ای دریافت کرده و آن را خواندند. متن نامه به این صورت بود:

«سلام محمد (نام دانش‌آموز) چند روزی هست که می‌خواستم خبری رو بهت بدم و می‌دونم کلی منتظری تا بدونی چه اتفاقی داره میفته. قراره سه‌شنبه بعد از تموم شدن کلاس‌ها، تو همین مدرسه‌ی خودمون یه اردوی حرفه‌ای داشته باشیم که اگه نیای واقعاً ازت ناراحت میشیم. چون قراره تو مسابقه‌ی جنگ ستارگان همراه دوستان شرکت کنی و ستاره‌ی این بازی باشی. لطفاً برای شرکت در این اردو قسمت پایین این نامه رو به والدینت بده تا برامون امضا کنن. منتظریم...»

پس از خواندن این نامه توسط دانش‌آموزان، مربی هر پایه وارد کلاس شد و توضیحات مربوط به نامه را به آنان ارائه داد. همچنین اعلام شد دانش‌آموزانی که در این برنامه شرکت کنند، در درس تربیت‌بدنی نمره‌ی کامل را کسب می‌کنند.

روز یکشنبه ۲۷ فروردین در کلاس‌های هفتم و هشتم پوستری با عنوان «۲ روز مانده تا اردوی شبی در مدرسه، آماده‌ای رفیق؟!» و روی تابلوی کلاس نیز عکس‌های جذابی از بازی «لیزر تگ» زده شد. بعد از ثبت‌نام دانش‌آموزان و مشخص شدن تعداد شرکت‌کننده‌های این اردو، از آنان خواست تا گروه‌هایی ۵ نفره تشکیل دهند. این گروه‌بندی انجام گرفت زیرا برای شرکت در بازی «لیزر تگ» در هر تیم باید ۵ نفر حضور پیدا می‌کردند. سپس به دانش‌آموزان اعلام شد با توجه به اینکه همه‌ی افراد برای خود گروه دارند، اگر فردی از اعضای گروه شما در این اردو غایب شود، به دلیل محدودیت تعداد اعضای هر گروه، نمی‌توان فرد دیگری را جایگزین کرد.

در روز دوشنبه ۲۸ فروردین نیز پوستری با عنوان «۱ روز مانده تا اردوی شبی در مدرسه، آماده‌ای رفیق?!» در پشت درب کلاس‌های هفتم و هشتم زده شد و در روز سه‌شنبه ۲۹ فروردین این اردوی حرکتی با توسل به ابزارهای مختلف رفتاری برگزار شد

که نتایج این اقدام اصلاح رفتاری در قسمت نتایج آورده شده است. در این طرح اقدام اصلاح رفتاری از ابزارهای مختلفی کمک گرفته شد. در این اردو دانش‌آموزان پایه‌ی نهم نیز شرکت داشتند ما مدل ثبت‌نام و اطلاع‌رسانی آنان به‌صورت کاملاً سستی صورت گرفت و فقط در روز شنبه ۲۶ فروردین توسط یکی از معاونین باخبر شدند که در مدرسه اردویی برگزار خواهد شد و رضایت‌نامه به آنان داده شد.

۴-۲. بوفه‌ی مدرسه

۴-۲-۱. شناسنامه‌ی اقدام اصلاح رفتاری

جدول (۵): شناسنامه‌ی اقدام اصلاح رفتاری (بوفه‌ی مدرسه)

نام اقدام اصلاح رفتاری	بوفه‌ی مدرسه
استان / شهرستان	تهران / تهران
مؤسسه آموزشی	مدرسه‌ی استاد مطهری
مخاطب	پایه‌های اول تا ششم ابتدایی
جنسیت	دختر
تعداد	۴۲۰ نفر
آغاز اقدام اصلاح رفتاری	۹ اردیبهشت ۱۴۰۲
پایان اقدام اصلاح رفتاری	۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۲
اهداف	عرضه‌ی تغذیه‌ی سالم (میوه) در مدرسه و ترغیب دانش‌آموزان برای انتخاب آن
ابزار رفتاری استفاده شده	جذابیت، دسترس‌پذیری

منبع: نویسندگان

۲-۲-۴. طراحی اقدام

برای داشتن تغذیه‌ای سالم در مدرسه، بر آن شدیم تا با مشورت با صاحب‌نظران حوزه رفتاری، اقدامی را طراحی کنیم.

در این زمینه ابتدا با هماهنگی مدیر مدرسه و متولی بوفه با حضور محقق در بوفه مدرسه، لیستی از محصولات آنجا یادداشت شد. محصولات بوفه شامل؛ کیک و بیسکویت، آبمیوه، بستنی، ساندویچ کالباس، هله^{۱۴} خوراکی‌ها (پفک، چیپس و...) و خوراکی‌هایی از این دست بود. محقق پژوهش به مدت چند روز در بوفه مدرسه حاضر و میزان فروش هر محصول یادداشت شد. به‌طور میانگین در هر روز ۲۵ هله خوراکی و ۷ ساندویچ در مدرسه به فروش می‌رفت. محقق پژوهش پس از بررسی میزان فروش محصولات مختلف بوفه، به مشورت با مدیریت مدرسه، اساتید حوزه رفتاری و کارشناسان علوم تغذیه پرداخت. در نتیجه، بهترین محصولی که بتواند نیاز تغذیه‌ای دانش‌آموزان را در بوفه‌ی مدرسه رفع کند، میوه است؛ اما آن چیز که واضح است این است که دانش‌آموزان مقطع ابتدایی، آن هم دانش‌آموزان دختر، علاقه‌ای به خرید میوه آن هم به‌صورت سنتی ندارند. به همین دلیل برای فروش این محصول از جذابیت ویژه‌ای باید استمداد جست.

با توجه به نکات بررسی شده، بشقاب میوه که به صورت جذابی میوه‌های مختلف در آن چیده شده باشد، انتخاب شد. برای دقیق‌تر شدن نتایج اقدام اصلاح رفتاری، باید قیمت بشقاب میوه با هله خوراکی‌های عرضه شده در مدرسه یکسان باشد تا عامل هزینه در این اقدام نتواند نتایج را تحت تأثیر خود قرار دهد. با توجه به اینکه این اقدام اصلاح رفتاری در فصل بهار طراحی و اجرا گردید تنوع بالایی برای انتخاب میوه‌ها وجود داشت. میوه‌های انتخابی شامل؛ توت‌فرنگی، خیار، گوجه‌سبز، سیب و هویج بود که در ظرف میوه‌ای به نحوی جذاب چیده شدند تعداد ۳۵ بشقاب میوه آماده شد و روز چهارشنبه ۱۳ اردیبهشت ماه به مدرسه آورده و در بوفه آن عرضه شد. اما این بشقاب میوه به صورتی که در قفسه^{۱۵} بوفه چیده نشود به عرضه گذاشته شد. سپس توسط محقق میزان فروش هر محصول ثبت شد.

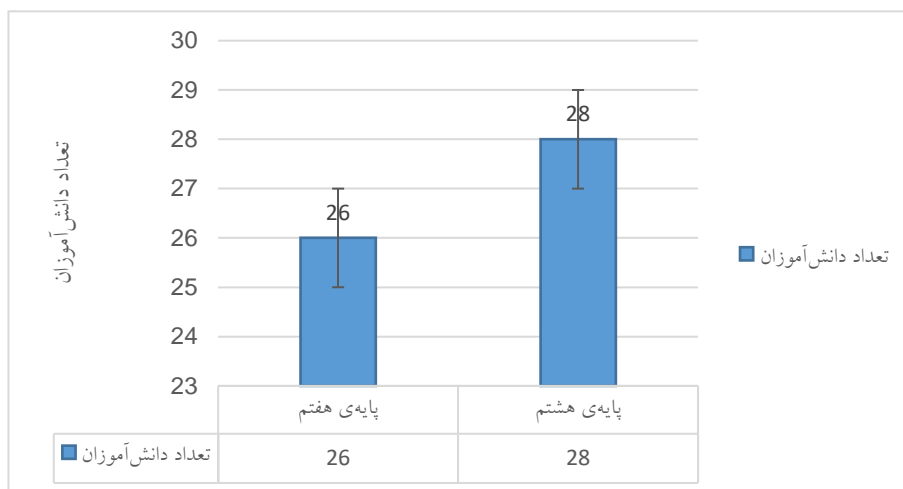
همچنین برای هفته‌ی بعد از آن نیز بشقاب میوه دیگری با همان سبک آماده گردید. این بار ۴۰ بشقاب میوه آماده و روز چهارشنبه ۲۰ اردیبهشت ماه به مدرسه آورده شد؛ اما با این تفاوت که این بشقاب‌ها در قفسه بوفه و در مقابل دیدگان دانش‌آموزان چیده شد. این بار نیز میزان فروش هر محصول توسط محقق پژوهش یادداشت گردید.

۵. نتایج

۵-۱. اردوی حرکتی

۱. در روز اجرای این اردو تعداد شرکت‌کنندگان هر پایه ثبت شد. بعد از اجرای طرح اقدام اصلاح رفتاری تعداد شرکت‌کنندگان پایه‌ی هفتم به ۲۷ نفر و پایه‌ی هشتم به ۲۸ نفر رسید.

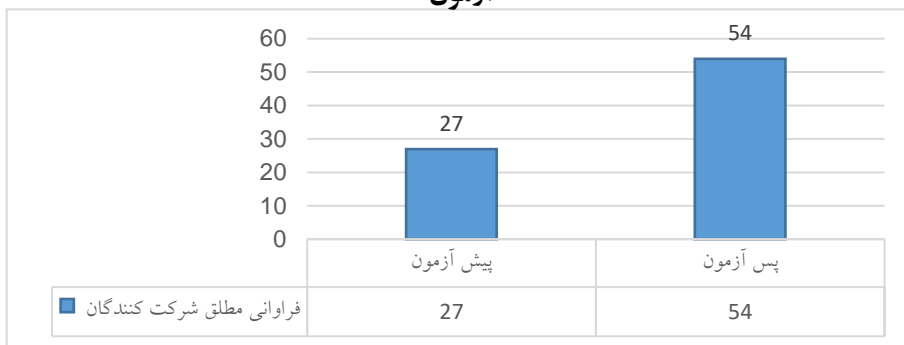
نمودار (۲): فراوانی مطلق دانش‌آموزان شرکت‌کننده در اردوی پیش‌آزمون



منبع: یافته‌های تحقیق

در این اقدام اصلاح رفتاری با توجه به روش پژوهش شبه‌تجربی، ابتدا دانش‌آموزان پایه‌ی هفتم و هشتم در اردویی بدون استفاده از ابزارهای رفتاری شرکت کرده و تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در آن اردو به‌عنوان اردوی پیش‌آزمون ثبت شده، سپس اردوی دیگری با استفاده از ابزارهای رفتاری برنامه‌ریزی گردید و تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده

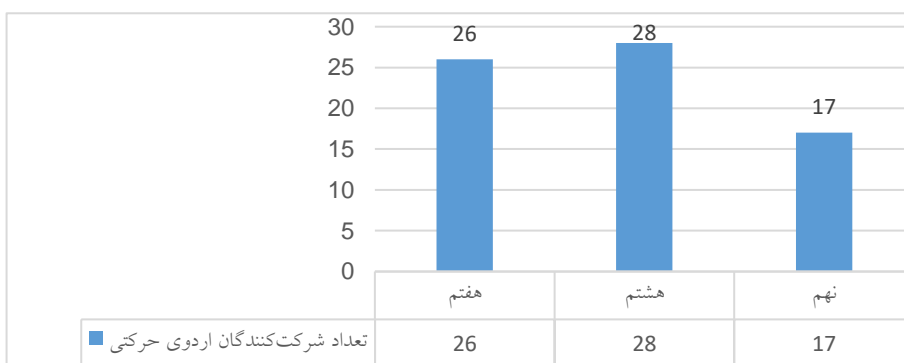
در اردوی پس آزمون نیز یادداشت شد. در اردوی پیش آزمون تعداد شرکت کنندگان پایه‌ی هفتم و هشتم، ۲۷ نفر اما در اردوی پس آزمون تعداد شرکت کنندگان به ۵۴ نفر رسید. **نمودار (۳): تغییرات فراوانی مطلق دانش آموزان شرکت کننده در شرایط پیش آزمون و پس-آزمون**



منبع: یافته‌های تحقیق

دانش آموزان پایه‌ی هفتم و هشتم در اردوی بهمن ماه گروه کنترل و در اردوی فروردین ماه گروه آزمایش بودند. همچنین می‌توان گفت در اردوی فروردین ماه دانش-آموزان پایه‌ی هفتم و هشتم گروه آزمایش و دانش آموزان پایه‌ی نهم نیز گروه کنترل بودند که روی آنها اقدامی مبتنی بر بینش‌های رفتاری صورت نگرفت. در این اردو ۱۷ نفر از دانش آموزان پایه‌ی نهم شرکت کردند که میزان شرکت هر کدام از پایه‌های تحصیلی مدرسه‌ی صالحین در نمودار شماره (۴) آمده است:

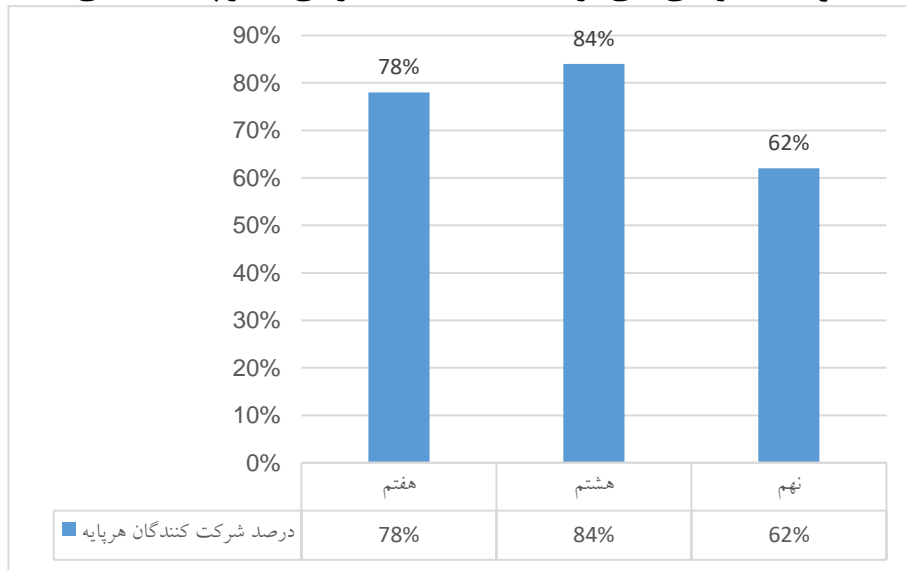
نمودار (۴): فراوانی مطلق شرکت کنندگان هر پایه‌ی تحصیلی



منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه تعداد دانش‌آموزان هر پایه متفاوت می‌باشد، فراوانی نسبی شرکت‌کنندگان هر پایه در نمودار زیر آمده است:

نمودار (۵): فراوانی نسبی شرکت‌کنندگان اردوی حرکتی در هر پایه تحصیلی



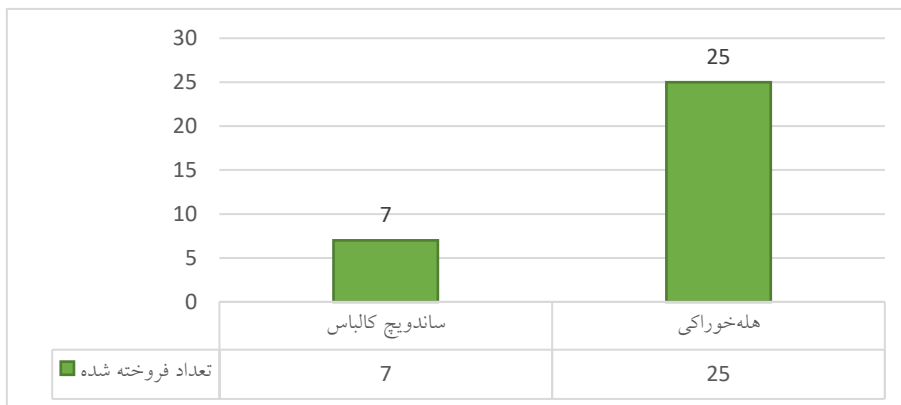
منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که از نمودار شماره (۴) و (۵) مشخص است، دانش‌آموزان پایه‌ی هفتم ۱۶ درصد و دانش‌آموزان پایه‌ی هشتم ۲۲ درصد بیشتر از دانش‌آموزان پایه‌ی نهم در این اردو شرکت کردند.

۵-۲. بوفه‌ی مدرسه

این اقدام اصلاح رفتاری طی دو هفته در بوفه‌ی مدرسه‌ی استاد مطهری اجرا شد و نتایج مؤثری را به همراه داشت. همان‌طور که بیان شد برای بررسی هر چه بهتر اثرات اقدام اصلاح رفتاری مربوطه ابتدا و در شرایطی که بشقاب میوه‌ای (پیش‌آزمون) وجود نداشت، میزان فروش خوراکی‌های مضر مانند ساندویچ کالباس و هله‌خوراکی‌ها اندازه‌گیری و در نمودار شماره (۶) به نمایش گذاشته شده است.

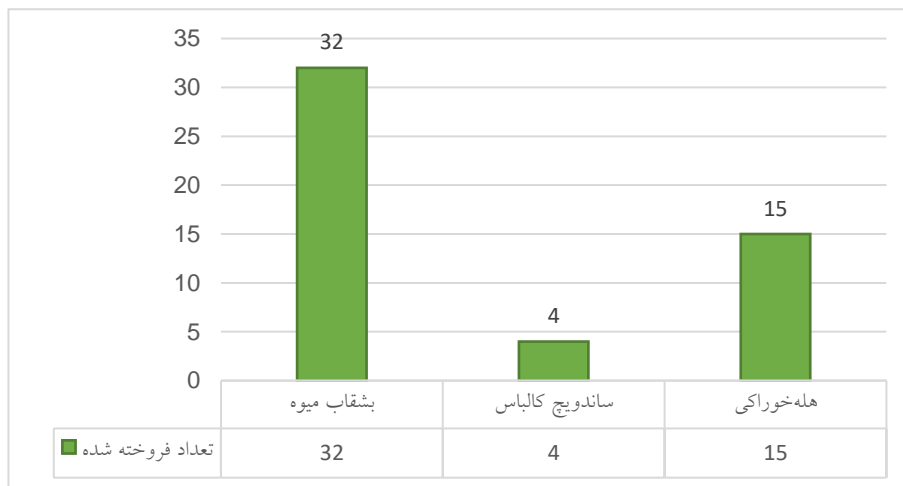
نمودار (۶): میزان فروش خوراکی‌های مضر در شرایط پیش‌آزمون



منبع: یافته‌های تحقیق

بعد از اندازه‌گیری میزان فروش خوراکی‌های مضر در شرایط پیش‌آزمون، بشقاب میوه‌ای آماده شد و در بوفه‌ی مدرسه عرضه گردید. تعداد فروش رفته‌ی بشقاب‌های میوه در روز چهارشنبه ۱۳ اردیبهشت ماه ۳۲ عدد بود که همین عامل باعث شد در فروش خوراکی‌های مضر نیز تغییراتی به وجود آید که در نمودار شماره (۷) منعکس شده است.

نمودار (۷): میزان فروش خوراکی‌های مختلف در شرایط پس‌آزمون

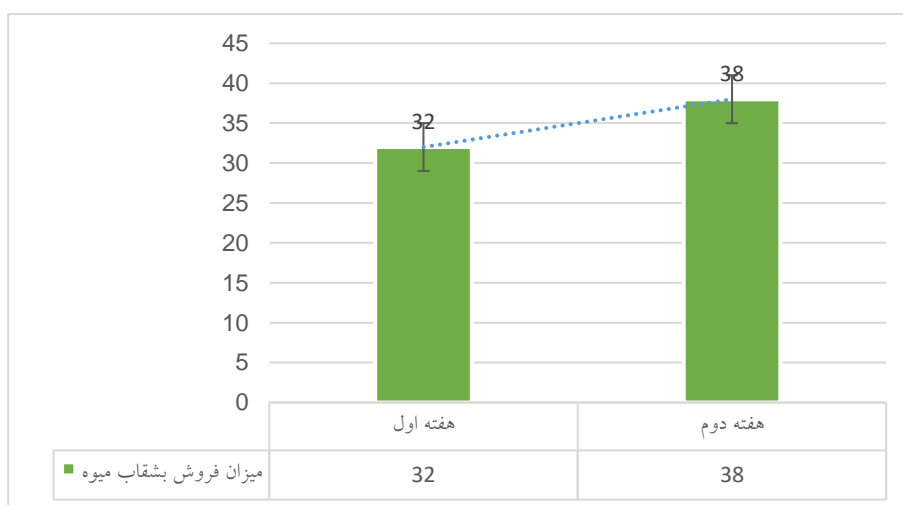


منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به عرضه‌ی بشقاب میوه در بوفه‌ی مدرسه، تفاوت معناداری در فروش خوراکی‌های مضر به وجود آمد. به این صورت که استفاده از ابزارهای رفتاری مانند جذابیت باعث شد تا میزان فروش ساندویچ کالباس از ۷ عدد به ۴ عدد برسد. همچنین میزان فروش هله‌خوراکی‌ها نیز از ۲۵ عدد به ۱۵ عدد تغییر کند. با توجه به اجرای این اقدام اصلاح رفتاری، فروش ساندویچ کالباس ۴۲ درصد و هله‌خوراکی‌ها ۴۰ درصد کاهش یافت.

پس از اجرای طرح اقدام اصلاح رفتاری در هفته‌ی اول و اثرگذاری آن در میزان فروش خوراکی‌های مضر، اقدام دیگری را در هفته‌ی دوم آغاز کردیم که در این اقدام علاوه بر استفاده از ابزار جذابیت، از ابزار دسترس‌پذیری نیز استمداد جستیم. به این صورت که بشقاب میوه‌ها در مقابل دیدگان دانش‌آموزان و در قفسه‌ی بوفه چیده شد. همین عامل باعث شد تا تعداد بشقاب میوه‌هایی که به فروش برسد به عدد ۳۸ برسد.

نمودار (۸): تغییرات میزان فروش بشقاب‌های میوه در هفته‌ی اول و دوم



منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به نمودار شماره (۸) مشخص است که استفاده از ابزار دسترس‌پذیری باعث شده ۶ بشقاب میوه در هفته‌ی دوم بیشتر از هفته‌ی اول به فروش برسد. به عبارتی دیگر ابزار دسترس‌پذیری ۱۵ درصد فروش بشقاب میوه را افزایش داده است.

۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

دوران کودکی و نوجوانی دوران مهمی است که باید در وجوه مختلف بدان توجه داشته باشیم. اما در بحث سلامت جسمانی دانش‌آموزان با توجه به آمارها و گزارش‌هایی که بیان شد، شرایط مساعدی در این زمینه وجود ندارد. به همین دلیل پژوهش حاضر به دنبال آن بود که بتواند با طراحی اقدامات اصلاح رفتاری، سلامت جسمانی دانش‌آموزان را افزایش دهد. در این زمینه پس از مشورت با اساتید حوزه رفتاری و مطالعه اقدامات مختلفی که در کشورهای دیگر در زمینه سلامت جسمانی شده است، دو اقدام اصلاح رفتاری طراحی گردید که در اقدام اول (اردوی حرکتی) از ابزارهای مختلف رفتاری استفاده گردید که شامل:

- ابزار جذابیت در انتخاب بازی، انتخاب نام اردو، انتخاب نام بازی، طراحی پوستر و...

- ابزار شخصی‌سازی در ارائه‌ی نامه به دانش‌آموزان و دعوت از آنان
- ابزار اثر پیام‌رسان در دعوت مربی هر پایه از دانش‌آموزان برای شرکت در اردو
- ابزار تشویق در دادن نمره‌ی کامل درس تربیت‌بدنی
- ابزار یادآورها در چسباندن پوسترهای «۲ روز مانده تا اردوی شبی در مدرسه، آماده‌ای رفیق؟!» و «۱ روز مانده تا اردوی شبی در مدرسه، آماده‌ای رفیق?!»
- ابزار استفاده از هنجارهای اجتماعی در گروه‌بندی دانش‌آموزان
و در اقدام اصلاح رفتاری دوم (بوفه‌ی مدرسه) از ابزارهای رفتاری استفاده گردید که شامل:

- ابزار جذابیت در انتخاب میوه‌ها، چینش آنها در بشقاب و...
- ابزار دسترس‌پذیری در چینش میوه‌ها در قفسه‌ی بوفه در مقابل دیدگان دانش‌آموزان

نتایج هر کدام از اقدامات در این پژوهش بررسی شده است. در اقدام اول (اردوی حرکتی) تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در اردوی پس‌آزمون بیش از دانش‌آموزانی بود که در اردوی پیش‌آزمون شرکت کرده بودند. همچنین دانش‌آموزان پایه‌ی نهم که در اردوی حرکتی به‌عنوان گروه کنترل حضور داشتند، مشارکت کمتری نسبت به گروه

آزمایش داشتند. همچنین طراحی اقدام دوم (بوفه‌ی مدرسه) باعث شد تا دانش‌آموزان کمتر از خوراکی‌های مضر استفاده کنند.

اثرگذاری اقدامات اصلاح رفتاری در این پژوهش کاملاً مشخص شده است و باید بدان موضوع توجه داشت که استفاده از بینش‌های رفتاری در مدارس و در تعامل با کودکان و نوجوانان بسیار اثرگذار است؛ زیرا که با تغییر نسل و جذابیت‌های مختلفی که در فضاهای غیر از مدرسه وجود دارد، این نیاز بیشتر احساس می‌شود که برای برنامه‌ریزی این قشر باید از ابزار سنتی فاصله گرفت.

از طرفی دیگر خط‌مشی‌گذاران حوزه‌ی آموزش و پرورش در زمینه‌ی همراه کردن کودکان و نوجوانان با طرح‌های خود، کار راحت‌تری نسبت به قشرهای مختلفی مانند جوانان و میان‌سالان و... دارند؛ زیرا که هنوز شاکله‌ی اصلی کودک و نوجوان شکل نگرفته و به راحتی می‌توان رفتارهایی را که نیاز است در آنها به وجود آید را نهادینه کرد. اما نکته‌ی قابل توجه این است که آیا نهادینه‌سازی این مداخلات می‌تواند تغییرات بلندمدت و ثابتی را در سبک زندگی و رفتار نوجوانان ایجاد کند یا خیر، هنوز ثابت نشده است. به همین دلیل نیاز است برای اثرگذاری پایدار بر روی رفتار دانش‌آموزان از برنامه‌های بلندمدتی که در آن به ابزارهای رفتاری توجه شده است، استفاده کرد. در پایان باید بیان کنیم که تلنگرها نمی‌توانند کاملاً جلوی چاقی یا عدم تحرک را بگیرند اما می‌توانند باعث انتخاب‌های بهتری شوند و نتایج بهتری را به ثمر برسانند.

خط‌مشی‌گذاران کشورهای مختلف بر روی قشر کودک و نوجوان سرمایه‌گذاری ویژه‌ای داشته و برای تغییر رفتار آنان با استفاده از ابزارهای مختلف رفتاری، برنامه‌ریزی کرده‌اند. حال نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جهت ارتقای سلامت جسمانی دانش‌آموزان می‌توان از ابزارهای رفتاری استفاده کرد. در این راستا پیشنهاداتی به خط‌مشی‌گذاران حوزه‌ی آموزش و پرورش ارائه می‌گردد.

خط‌مشی‌گذاران این حوزه می‌توانند اقداماتی در ابعاد وسیع‌تر طراحی کنند که این اقدامات در مدارس کشور اجرا شود. به عنوان مثال پوشش‌هایی جهت تغذیه‌ی سالم در مدرسه، به مدت چند روز و یا پوشش‌هایی جهت تحرک دانش‌آموزان، طراحی و اجرا شوند. در سطح معماری مدارس برای ارتقای سلامت جسمانی دانش‌آموزان،

خط‌مشی‌گذاران این حوزه می‌توانند با استفاده از ابزارهای محیطی مختلف، فضای مدارس را پویاتر کنند. به‌عنوان مثال تجهیزکردن مدارس به وسایل مختلفی مانند وسایل دیجیتال - حرکتی می‌تواند به تحرک دانش‌آموزان و ارتقای سلامتی آنها کمک کند و یا حیاط مدرسه را پویا کرده و بازی‌های مختلف حرکتی را که هزینه اندکی هم دارد روی دیوار و یا سطح زمین نقاشی کرده و مورد استفاده دانش‌آموزان قرار گیرد.

در مدارس افراد مختلفی مانند کادر و معلمان حضور دارند تا برای دانش‌آموزان در عرصه‌هایی مثل آموزش، سلامت، بهداشت و... برنامه‌ریزی کنند. خط‌مشی‌گذاران می‌توانند با آموزش کاربردی بینش‌های رفتاری به این افراد، ابزارهایی را به آنان معرفی کنند تا در موارد مختلف از آن استفاده کنند. (سطح نیروی انسانی مدارس)

همچنین اختصاص دبیر تربیت‌بدنی که با مباحث رفتاری نیز غریبه نباشد، یکی دیگر از اقداماتی است که می‌توان در ارتقای سلامت جسمی دانش‌آموزان از آن کمک گرفت. چرا که بسیاری از مدارس (خصوصاً مدارس ابتدایی) دبیر تربیت‌بدنی ندارند. (سطح ساختاری)

در زمینه برنامه هفتگی، می‌توان ساعات ورزش و فعالیت بدنی دانش‌آموزان را افزایش داد. (سطح برنامه هفتگی)

همچنین براساس یافته‌های این پژوهش، موضوعات زیر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

۱. بررسی اثرات خط‌مشی رفتاری در حوزه‌های دیگر مدرسه مانند بهداشت، آموزش، محیط‌زیست و...

۲. بررسی اثرات اقدامات اصلاح رفتاری در بلند مدت (حذف اقدام و بررسی نهاده‌ها شدن رفتار)

۳. انجام پژوهش‌هایی با هدف افزایش تحرک در دختران

۴. بررسی اثرات اقدامات اصلاح رفتاری با استفاده از روش‌های پژوهش کمی

یادداشت‌ها

۱. قال الصادق (ع): النعيم في الدنيا الأمن و صحة الجسم، و تمام النعمة في الآخرة دخول الجنة. (بحارالانوار، ج ۸۱، ص. ۱۷۲)
۲. قال النبي (ص): الحسنه في الدنيا، الصحة و العافية، و في الآخرة، المغفرة و الرحمة. (بحارالانوار، ج ۸۱، ص. ۱۷۴)
۳. گزاره‌های ارزشی مندرج در بیانیه ارزش‌ها، بایدها و نبایدهایی اساسی است که الزم است تمام اجزا و مؤلفه‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی هماهنگ با آنها بوده و هم‌می سیاستگذاران و کارگزاران نظام ملتزم و پای‌بند به آنها باشند.

4. Policy cycle

5. MINDSPACE، مخفف ۹ ابزار (اهرم) در سیاست‌گذاری تغییر رفتار است: انتخاب پیام‌رسان مناسب (Messenger)، استفاده از مشوق‌ها (Incentives)، تغییر و بهبود هنجارها (Norms)، تنظیم گزینه‌های پیش‌فرض (Defaults)، ایجاد برجستگی در پیام (Salience)، زمینه‌مندسازی ذهنی (Priming)، تحریک هیجانان (Affect)، اخذ تعهدات داوطلبانه (Commitments) و ایجاد عزت‌نفس (Ego).
6. EAST مخفف ۴ ابزار (اهرم) در سیاست‌گذاری تغییر رفتار است: ساده‌سازی (Easy)، جذاب‌سازی (Attractive)، اجتماعی کردن (Social) و زمان‌بندی کردن (Timely).

7. Behavioral Insights Team

8. Easy

9. Attractive

10. Social

11. Timely

12. ABCD مخفف ۴ ابزار (اهرم) در سیاست‌گذاری تغییر رفتار است: توجه (Attention)، باور (Belief Formation)، انتخاب (Choice)، اراده (Determination).

۱۳. لیزرتگ (Laser Tag) را می‌توان به‌عنوان ورزشی تیمی یا انفرادی یا فعالیتی تفریحی تعریف نمود که در آن هر بازیکن تلاش می‌کند برای کسب امتیاز با اسلحه لیزری به اهدافی مختلف شلیک کند. به‌طور معمول تجهیزات مورد استفاده توسط بازیکنان از تکنولوژی لیزر و گیرنده‌های لیزر بهره می‌برد. جلیقه‌ای که توسط هر بازیکن پوشیده می‌شود مجهز به سنسورهای حساس به نور لیزر بوده و گاهی نیز سنسورهایی در محل‌های مختلف زمین بازی جهت فعال یا خنثی نمودن اهدافی از قبیل بمب یا مین تعبیه می‌شود.

۱۴. به انگلیسی (Junk food): توصیفی است تحقیرآمیز برای خوراکی‌های مختلفی که حاوی

سطوح بالایی از کالری، قند یا چربی و در عوض مقادیر ناچیزی فیبر، پروتئین خوراکی، ویتامین یا مواد معدنی هستند.

15. Vitrin

کتابنامه

- ابدو کادیرو، شرزود (۱۳۹۸). نظریه سقلمه در عمل، طراحی رفتاری در سیاست‌گذاری و بازارها. (مترجمان، مرتضی تهمی پورزند و مهدی حبیب‌اللهی. تهران: انتشارات شفاف.
- اکبری، مهدی (۱۴۰۰). تبیین دلالت‌های فلسفه اخلاق اسلامی برای چالش‌های اخلاقی خط‌مشی گذاری رفتاری؛ بررسی اندیشه حضرت آیت‌الله مصباح یزدی رحمه‌الله. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی). دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.
- بارون، رابرت؛ بیرن، دات و نایلا، برنسکامب (۱۳۹۶). روان‌شناسی اجتماعی. (مترجم، یوسف کریمی). تهران: نشر روان.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق). بحارالانوار. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- آذرنوش، بنین؛ نیک‌آیین، زینت؛ اشرف گنجویی، فریده و حاجی انزهایی، زهرا (۱۴۰۱). اثر مداخله آموزشی مبتنی بر نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده بر نگرش و گرایش به فعالیت جسمانی در دانش‌آموزان پسر دوره متوسطه. گروه مدیریت ورزشی. ۲۱-۱۶-۳۵.
- مقام معظم رهبری (۱۳۹۳/۱۱/۱). بیانات در دیدار قهرمانان و ورزشکاران مسابقات آسیایی و پارآسیایی.
- مقام معظم رهبری (۱۳۹۵/۹/۲۳). بیانات در جشن تکلیف دانش‌آموزان.
- تیلر، ریچارد و سانستین، کاسار (۱۳۹۷) سقلمه، بهبود تصمیمات درباره تندرستی، ثروت و خوشبختی. (مترجم، مهری مدآبادی). تهران: انتشارات هورمزد.
- تیلر، ریچارد (۱۳۹۶). کج رفتاری: شکل‌گیری اقتصاد رفتاری. (مترجم، بهنام شهائی). تهران: نشر کتاب مهربان.
- چیت‌سازیان، علیرضا و نوروزی، میکائیل (۱۴۰۱). طراحی مدل ابزارهای تغییر رفتار عموم در خط‌مشی رفتاری مبتنی بر اندیشه شهید مطهری. نشریه مدیریت دولتی. ۱۴ (۳). ۳۸۸-۴۲۳.
- حسینی، سیدمهدی و مهدی‌زاده، علی (۱۳۹۴). روش تحقیق در علوم انسانی. انتشارات سیاه‌رود.
- حیدرزاده، کامبیز و سلطانی، حسینعلی (۱۳۹۲). بازاریابی اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست. انتشارات سیتِه.

- روگری، کای (۱۴۰۰). خط‌مشی‌گذاری رفتاری؛ بینش‌های رفتاری در خط‌مشی‌گذاری عمومی - مفاهیم و کاربردها. (مترجم، علیرضا چیت‌سازیان، میکائیل نوروژی و مهدی اکبری). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- رهبر، فرهاد و امیری، میثم (۱۳۹۳). اقتصاد رفتاری و سیاست‌گذاری عمومی. برنامه‌ریزی و بودجه. ۱۲۷ (۱۹). ۱۴۷-۱۸۲.
- رهبر، فرهاد؛ متوسلی، محمود و امیری، میثم (۱۳۹۲). اقتصاددانان رفتاری و نظریه‌های آنها. برنامه‌ریزی و بودجه. ۱۲۰ (۱۸). ۱۳۳-۱۶۶.
- شهادتی، اصغر (۱۳۹۷). سیاست‌گذاری برای تغییر رفتار شهروندان، رویکرد بازاریابی اجتماعی. نشر نوین.
- صائبی، محمد و شیرازی، محمود (۱۳۹۲). روش‌های تحقیق در مدیریت. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صداقت، محمدعارف (۱۳۹۰). تغییر رفتار در اسلام و روان‌شناسی. کوثر معارف. ۲۰ (۷). ۱۹۴-۱۵۹.
- صفاری، محسن؛ شجاعی‌زاده، داود؛ غفرانی‌پور، فضل‌الله؛ حیدرنیا، علیرضا و پاکپور حاجی‌آقا، امیر (۱۴۰۰). نظریه‌ها، مدل‌ها و روش‌های آموزش بهداشت و ارتقای سلامت. آثار سبحان عطایی، زهره (۱۳۹۴). تأثیر برنامه مداخله رفتاری بر بهبود انجام تکلیف دانش‌آموزان با اختلال بیش‌فعالی/کاستی توجه. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- کردی، رامین و رنجبر، منصور (۱۳۹۸). برنامه راهبردی جهانی برای فعالیت بدنی. دانشگاه علوم پزشکی تهران. (نشر اثر اصلی، ۲۰۱۸).
- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۰). مبانی نظری سند تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران.
- موسوی، زهرا؛ کریمی، امین و تهمتن، امیرمحمد (۱۳۹۶). کاربرد علوم رفتاری در سیاست‌گذاری عمومی. اولین کنفرانس حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی.
- نقیسی، علیرضا؛ اشعاری، محسن و طهماسبی، سعید (۱۴۰۰). تلنگر برای ایران: مطالعه موردی سیاست‌گذاری تغییر رفتار در ایران و جهان. تهران: انتشارات میلکان.
- نقیسی، علیرضا (۱۳۹۵). درآمدی بر سیاست‌های تغییر رفتار. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

نوروزی، میکائیل؛ افضلی، علیرضا و سپهری، مهدی (۱۴۰۱). تبیین مدل رفتاری انسان در راستای خطمشی رفتاری براساس اندیشه‌های علامه طباطبایی. *دوفصلنامه علمی حکمت صدرایی*. ۱۰ (۲۰). ۹۹ - ۱۲۰.

نوروزی، میکائیل (۱۴۰۰). واکاوی سازوکارهای تغییر رفتار عموم از منظر شهید مطهری (ره): دلالت‌هایی برای طراحی ابزارهای خطمشی‌گذاری عمومی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی). دانشگاه امام صادق علیه السلام. تهران. ایران.
یورو نیوز (۲۰۱۹). گزارشات.

<https://parsieuronews.com/2019/11/22/who-report-four-in-five-adolescents-don-t-exercise-enough>

هاشمی، هدی (۱۴۰۰). روزنامه.

/چاقی-دانش-آموزان-خانه-نشین--در-old.irannewspaper.ir/newspaper/item/586571

روزگار-کرونا

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). شناخت روش علمی در علوم رفتاری. تهران: سازمان سمت.

Ariely, D. & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Selfcontrol by precommitment. *Psychological Science*. 13 (3). 219-224. doi: 10.1111/1467- 9280.00441.

Arriaga, A. F., Bader, A. M., Wong, J. M., Lipsitz, S. R., Berry, W. R., Ziewacz, J. E., Hepner, D. L., Boorman, D. J., Pozner, C. N., Smink, D. S. et al. (2013). Simulation-based trial of surgical-crisis checklists. *New England Journal of Medicine*. 368 (3). 246-253.

Ashraf, N., Karlan, D. & Yin, W. (2006). Tying Odysseus to the mast: Evidence from a commitment savings product in the Philippines. *The Quarterly Journal of Economics*. 121 (2). 635-672.

Balgvig, F. and L. Holmberg (2014). "Flamingoeffekten: Sociale misforståelser og social pejling". *DjøfForlag*.

Best, L. Local Government Association (2013). The national voice of local government.

Behavioural Insights Team. (2014). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. London, UK: Behavioural Insights Team; Institute for Government and Cabinet Office.

Behavioral insight unit. (2021). *Behavioural Insights in Ontario*. Update Report.

Bird, W. (2016). Beat the STREET. *Community Practitioner*. 89 (12). 32.

IRS (2017), "Behavioral Insights Toolkit", US Internal Revenue Service, <https://www.irs.gov/pub/irssoi/17rpirsbehavioralinsights.pdf>.

- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). *MINDSPACE. Influencing behaviour through public policy*. Cabinet Office, Institute for Government.
- European Union for Workplace Health Promotion (ENWHP) (2016). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*.
- Local Government Association (2013). *Changing Behaviours in Public Health: To Nudge or to Shove?* London: Local Government Association. Retrieved from www.enwhp.org.
- Galizzi MM (2014). What is really behavioral in behavioral health policy? And does it work? *Applied Economic Perspectives and Policy*. 36 (1). 25–60.
- John, P. (2018). Targeting voter registration with incentives: A randomized controlled trial of a lottery in a London borough. *Electoral Studies*. 40. 170–175.
- World Health Organisation (2009). *World Health Report on Violence and Health*. Geneva: WHO.
- OECD (2019). *OECD Behavioural Insights Toolkit and Ethical Framework*: OECD.
- OECD (2017). *Behavioural Insights and Public Policy*. Lessons from around the World (Paris: OECD Publishing House).
- Ruggeri, Kai (2019). *Behavioral insights for public policy. Concepts and cases / edited by Kai Ruggeri*. 1 st. London: Routledge.
- Ruggeri, Kai (2022). *Psychology and behavioral economics: applications for public policy / edited by Kai Ruggeri*. Second edition. New York: Routledge .
- Schneider, A. & Ingram, H. (1990). Behavioral assumptions of policy tools. *The Journal of Politics*. 52 (2). 510–529. doi: 10.2307/2131904.
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., & Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A. (2014). EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights (1 st ed). London: Behavioural Insights Team, Cabinet Office. Retrieved from. <http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/east-four-simpleways-to-apply-behavioural-insights/>.
- Straßheim, Holger; Beck, Silke (2019). *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Taler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of Political Economy*. 112 (S1). S164–S187. [https:// doi.org/10.1086/380085](https://doi.org/10.1086/380085)
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. (2008). *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness / Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein*. New Haven, Conn., London: Yale University Press. Available online at <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy2007047528/0833-b.html>.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱۱۱-۱۵۰

تبیین تأثیر یادگیری راهبردی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی با میانجیگری بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی

رضا سعیدی *

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۴
مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.246221.3564

چکیده

مهم‌ترین مسیر برای بقا و به‌دور ماندن از تکانه‌های اقتصادی، استفاده از دانش برای بلوغ سازمان و رشد قابلیت‌های صادراتی آن متناسب با تغییرات محیط بین‌المللی است. هدف از این مطالعه آن است که با ارائه مدلی اثرگذاری اکتساب دانش مربوط به کسب‌وکارهای بین‌المللی به درون سازمان در بین‌المللی شدن آن را بیازماید. کسب‌وکارها به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌های رشد، دسترسی به مشتریان جدید و تطبیق با تغییرات محیط برون‌مرزی وارد عرصه فعالیت‌های بین‌المللی می‌شوند. از آنجا که اطلاعات تفصیلی در مورد شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی صادرکننده وجود ندارد، با استفاده از فرمول تعدیل شده کوکران برای جامعه آماری نامعلوم، حجم نمونه تحقیق بر اساس واریانس گروه خبرگان، ۱۶۰ نمونه برآورد شد. نوع پژوهش کاربردی و از روش آمیخته کیفی مصاحبه و گلوله‌برفی و کمی معادلات ساختاری به‌عنوان ابزار تحلیل پرسش‌نامه برای تبیین مدل بهره‌برده شده است. به کمک گروه خبرگان پایایی با آلفای کرونباخ 0.78 برای پرسش‌نامه تحقیق برآورد گردید. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مدل ارائه شده برازش خوبی دارد و تزریق دانش حاصل از یادگیری سازمانی موجب بلوغ سازمانی و استفاده مؤثرتر از قابلیت‌های پویای صادراتی و در نتیجه بهره‌مندی مؤثرتر سازمان از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی می‌شود.

واژگان کلیدی

یادگیری راهبردی، قابلیت‌های پویای صادراتی، بلوغ سازمانی، بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی، دانش.

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران.

مقدمه

معنا و مفهوم کسب و کار بین‌المللی این است که یک حرفه فراتر از محیط جغرافیایی کشور خود، محصولات و خدماتش را ارائه می‌دهد؛ که عموماً سود بسیار خوبی را برای این نوع کسب و کارها به دنبال دارد. بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی که به‌عنوان پیوندی جهانی از افراد و فرصت‌ها (Di Gregorio, Musteen & Thomas., 2022, p. 640) در نظر گرفته می‌شود، محیط منحصربه‌فردی را فراهم می‌کند که در آن شرکت‌ها با ایجاد ارزش به تغییرات بین‌المللی در منابع و بازارها پاسخ می‌دهند (Cavusgil and Knight, 2015, p. 6). برای پاسخ مناسب به تغییرات بین‌المللی شرکت‌ها نیازمند جذب دانش‌های نوین مربوط به بازار جهانی و اشاعه آن در بین بخش‌های مختلف سازمان خود هستند و این هدف از طریق یادگیری راهبردی محقق می‌شود (Oyedele & Firat, 2020, p. 164).

یادگیری راهبردی یک نیروی قدرتمند برای پیش‌گامی در بازار (Garrett, Covin & Slevin, 2009, p.785)، بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی و ایجاد شیوه‌های جایگزین جدید (Moon & Lee, 2015, p. 633) است. محققین (Kenny, 2006, p. 357) سعی کرده‌اند یادگیری سازمانی را با راهبرد مرتبط کنند. محققین دیگری نیز هستند که بین دانش با راهبرد (Grant & Phene, 2022) و بین دانش و یادگیری (Macpherson & Holt, 2007, p. 176; Goldie, 2016, p. 1066, Troussas, Krouska) ارتباط برقرار نموده‌اند. به‌این ترتیب یادگیری راهبردی مفهومی است که انتقال دانش در بطن آن جای دارد. به‌منظور تطبیق با تغییرات محیط بین‌المللی بهره‌جستن سازمان‌ها از دانش مربوط به نحوه مواجهه با تغییرات این بازارها (Wang, Pellegrini, Xue, Wang, & Peng, 2024, p. 150) حیاتی است. انتقال دانش مربوط به بازارهای بین‌المللی در بلوغ سازمانی و در نتیجه بهره‌برداری سازمان از فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی مؤثر است.

یادگیری دانش کسب و کار به‌طور بین‌المللی باید بر روی فرایند، سازمان و افراد شرکتی که قصد بین‌المللی شدن دارد تأثیر بگذارد و به‌این ترتیب شرایط اولیه تحقق بلوغ در محیط بین‌المللی فراهم شود (Pinto & Rua, 2023, p. 107). از آنجایی که فشار بر

شرکت‌ها در عرصه رقابت بین‌المللی بیشتر می‌شود، آنها باید به بلوغ سازمانی خود برای تحلیل دقیق‌تر تغییرات محیط بین‌الملل بیفزایند (Ali, Mancha & Pachamano, 2018, p. 214). انباشت و یادگیری دانش بازار خارجی برای شرکت‌های بین‌المللی فعال در صنعت تولید صادراتی برای بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی جدید بسیار ضروری است (Mostafiz, Sambasivan & Goh, 2022, p. 188). بلوغ سازمانی از طریق شناسایی تغییرات محیطی و ارتقای راهبردهای سازمانی برای تطبیق با آن تحقق می‌یابد. دانش مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Rezaeemanesh, Mohammadnabi, Mohammadnabi, 2012, p. 991). بهره‌گیری سازمان‌ها از دانش بازارهای بین‌المللی موجب بلوغ سازمانی و بهبود بهره‌برداری سازمان‌ها از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی می‌شود.

قابلیت‌های پویای صادراتی شامل کسب، یکپارچه‌سازی و ترکیب مجدد منابع برای دستیابی به پیکربندی‌های جدید و تطابق با ایجاد تغییر در بازار است (Vanderstraeten, Loots, Hamelin & van Witteloostuijn, 2020, p. 273). هدف آن کسب مزیت رقابتی در بازارهای خارجی و ارتقای عملکرد صادراتی است (Efrat, Hughes, Nemkova, Souchon, Sy-Changco, 2018, p. 107). نیازهای جوامع مختلف همواره ثابت نمی‌ماند و با گذشت زمان تغییر می‌کند. صنایعی که قصد بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار در عرصه بین‌المللی را دارند باید شیوه تحقیقات بازار بین‌المللی برای تطابق تولیداتشان با نیازهای در حال تغییر را بیاموزند و استانداردهای محصولات تولیدی‌شان را ارتقا دهند (Giacosa, Crocco, Kubálek & Culasso, 2024, p. 109). ویژگی بازارهای جهانی غیرقابل‌پیش‌بینی بودن آن است (Tang, 2023, p. 347)، لذا شرکت‌هایی که قصد حضور در عرصه بین‌المللی را دارند باید از طریق یادگیری رموز و خصائص کسب‌وکار در حیطه بین‌الملل دانش خود را به‌روز کرده تا بتوانند محصولات خود را با این تغییرات سازگار ساخته و از گردونه رقابت شدید جهانی حذف نشوند.

این مقاله با ارائه مدلی به مطالعه تأثیر یادگیری راهبردی بر بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادرات و برآیند آنها بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی پرداخته است. ساختار مقاله به این صورت است که در بخش مبانی نظری، تعاریف سازه‌های

مدل و مؤلفه‌هایشان (شکل ۱)، مبتنی بر فرضیه‌های تحقیق آورده شده است و در ادامه روش‌شناسی آمیخته و آزمون فرضیه‌های تحقیق تشریح شده و در آخر هم نتایج حاصل از تحقیق ارائه شده است.

۱. بیان مسئله

هیچ کشوری در خلأ و بدون حضور در بازارهای بین‌المللی به توسعه دست نمی‌یابد و برای کشورها و کسب‌وکارها اهمیت راهبردی دارد. کشورها با بین‌المللی شدن به تنوع اقتصادی، منابع سرشار ارزی، افزایش رقابت‌پذیری و جلوگیری از وابستگی زیاد به بازارهای داخلی و رهاشدن از اقتصاد تک‌محصولی (صفری تخت شیرینی و تهامی‌پور زرنندی، ۱۳۹۶، ص. ۳۱) می‌رسند.

همچنین، این حضور می‌تواند رشد اقتصادی، ایجاد اشتغال و افزایش درآمد ملی را در پی داشته باشد. بین‌المللی شدن کسب‌وکارها نیز به آنها امکان دسترسی به مشتریان جدید و فرصت‌های رشد بیشتر را ارائه می‌دهد. شرکت‌ها با بین‌المللی شدن می‌توانند از فناوری‌ها، تجربیات و منابع جدید بهره‌مند شوند و رشد بیشتری را تجربه کنند.

ایران در اواخر سال ۱۳۹۶ شاهد اقدام خصمانه طرف مذاکرات هسته‌ای و خروج یک‌جانبه آنها از برجام و برقرار شدن مجدد تحریم‌ها بود. به یک‌باره قیمت ارز در اقتصاد کشور بالا رفت؛ چراکه فروش نفت و بانک‌ها تحریم شدند. تقریباً تمامی بخش‌های اقتصادی کشور تحت تأثیر شوک وارده، به ناگاه با افزایش قیمت روبه‌رو شدند. اما سؤال اینجاست که چرا تاب‌آوری کشور در برابر تکانه‌های اقتصادی این‌قدر کم است؟ اقتصاددانان کشور در تحقیقات خود دلایل متعددی برای آن عنوان کردند. کم‌بودن تولید داخل نسبت به تقاضای داخل کشور (صفری تخت شیرینی و تهامی‌پور زرنندی، ۱۳۹۶، ص. ۲۸)، اجرای سیاست مزیت نسبی اقتصاد توسط دولت‌ها (کماجیان، برزانی و حیدری، ۱۴۰۲، ص. ۲۳۲)، وابستگی شدید صنایع به شرکای خارجی برای تأمین ماشین‌آلات، مواد اولیه و تجهیزات عمدتاً فناورانه (توفیق و متین، ۱۳۹۵، ص. ۱۱۸) برخی از دلایل عنوان شده هستند. این عوامل عمدتاً با دید اقتصادی بیان شده‌اند و تاکنون مطالعات کمی از چشم‌انداز مدیریتی پیرامون این مسئله انجام شده است.

در این تحقیق از دیدگاه مدیریتی به مسئله چرایی عدم بهره‌مندی صنایع کشور از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی و تأثیر زیاد تحریم بر شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی پرداخته شده است. در صورتی که، دانش محیط بین‌المللی به لایه‌های مختلف سازمان وارد می‌شود، بلوغ سازمانی و پویایی در قابلیت‌های صادراتی شرکت‌ها اتفاق می‌افتاد؛ از این رهگذر می‌توانستند با شرکای خارجی‌شان نوعی تعامل بلندمدت شکل دهند که با تغییر شرایط محیط کسب‌وکار بین‌المللی (مثل شرایط تحریم)، ایران از عرصه بین‌المللی به این سادگی‌ها قابل حذف نباشد.

بلوغ سازمانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف، بتوانند تصمیم‌های مناسب‌تری بگیرند و راهبردهای منطبق با شرایط فعلی را پیاده‌سازی کنند. هیچ سازمانی بدون استفاده از دانش مرتبط با بازار بین‌المللی به بلوغ در این عرصه نمی‌رسد. اگر دانش مربوط به بازارهای خارجی در درون شرکت‌های کوچک و متوسط ایران رسوخ می‌کرد و اولویت‌شان بود، این انتظار چندان دور از ذهن نبود که آنها می‌توانستند در مواجهه با تغییرات حاصل از تحریم‌ها انعطاف لازم در فرایندهای تولیدی خود را به وجود آورند و چنین تأثیر زیادی از آن را متحمل نمی‌شدند؛ ولی نتیجه عکس انتظارات بود. پس باید سطح و میزان اهمیت رسوخ دانش مربوط به بین‌المللی شدن به سطوح مختلف سازمان از دیدگاه مدیریتی مورد سنجش قرار گیرد. اگر شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی به بلوغ رسیده بودند جایگاه پایداری در بازارهای خارجی داشتند و با تحریم این موقعیت قابل حذف شدن نبود. امروزه در عرصه جهانی و به خصوص در کشورهای صنعتی، شاهد حرکت از صنعت ۴,۰ به سمت صنعت ۵,۰ هستیم. در حالی که در اکثر صنایع حتی غیر دولتی کشور صحبت از آن هم بی‌معناست. این امر نشان دهنده آن است که دانش و بلوغ لازم در مورد الزام حرکت به سمت داشتن زبان مشترک با دنیا و رقابت در عرصه جهانی هنوز در صنایع کشور شکل نگرفته است.

از طرف دیگر، صادرات یک فعالیت پویا و پیچیده است که نیازمند توانایی سازمان‌ها برای تطبیق با شرایط متغیر جهانی، شناخت بازارها، انعطاف‌پذیری و نوآوری است. این قابلیت‌ها برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی کلیدی هستند. قابلیت پویای صادراتی

اهمیت راهبردی دارد؛ چراکه به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در محیط پویا و پیچیده مانور دهند و از فرصت‌های جدید استفاده کنند. عدم ارائه راهکار در شرایط تحریم توسط شرکت‌ها نشان از عدم نوآوری و روزمرگی در آنهاست. شرکت‌های کوچک و متوسط ایران هیچ راهبرد و راه جایگزینی برای شرایط مختلف اقتصادی ندارند و اولویت و اهمیت آن برای‌شان مشخص نیست. در چنین شرایطی کاملاً مشخص است که قابلیت‌های صادراتی‌شان را نمی‌توانند متناسب با شرایط تغییر دهند. نکته قابل تأمل در مورد اهمیت سنجش پویایی قابلیت‌های صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی این است که آنها حتی در شرایط عدم تحریم و آزاد بودن واردات هم با مشکل نبود بازار برای عرضه و فروش محصولاتشان روبه‌رو می‌شوند.

در این تحقیق، استفاده شرکت‌ها از دانش بازارهای بین‌المللی (یادگیری راهبردی) برای بالغ شدن و استفاده بهینه از قابلیت‌های صادراتی موجب بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی می‌شود. این امر در قالب مدل تحقیق پیاده و سنجیده شده است.

۲. مبانی نظری

در این بخش، به بسط مؤلفه‌های تحقیق پرداخته شده و در انتهای هر بخش، فرضیه متناظر با آن آورده شده است.

۲-۱. ارتباط بین یادگیری راهبردی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی

بر اساس بررسی گسترده ادبیات موضوع، بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی (آی. بی. او) را به‌عنوان «وضعیتی تعریف می‌کنند که هم عناصری از محیط خارج را در برمی‌گیرد و هم عناصری از زمینه‌های ملی چندگانه را که در آن کنش و تعامل مدیران شکل فعالیت اقتصادی را تغییر می‌دهد» (Di Gregorio, Musteen & Thomas, 2022, p. 639).

بهره‌برداری از فرصت کسب‌وکار بین‌المللی به‌عنوان «کشف، خلق یا هم - خلقی موقعیتی که کنش و واکنش افراد، سازمان‌ها و محیط جلوه‌های فعالیت اقتصادی شامل فعالیت‌های مالی، اجتماعی و محیطی برای خلق ارزش را فراتر از مرزهای بین‌المللی دگرگون می‌سازد» (Tabares, 2021, p. 356) تعریف می‌شود. نظریه بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی در قالب سه رویکرد درهم‌تنیده شده شناسایی، توسعه

و عملکرد (به‌کارگیری) فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی ترسیم می‌شود (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, p. 109; Foss & Klein., 2012, p. 83; Haynie, Shepherd & McMullen, 2009, p. 347; McMulle & Shepherd, 2006, p. 142). درکل، فرایند تشخیص فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را می‌توان بر اساس شناسایی یک فرصت سوم‌شخص^۲ در محیط خارجی شرکت تعریف کرد. در اینجا، شرکت شرایطی (فرصت‌هایی) را در محیط خارجی‌اش شناسایی می‌کند که با بهره‌برداری از آنها می‌تواند سودآوری‌اش را افزایش دهد (Haynie, Shepherd & McMullen, 2009, p. 345; McMulle & Shepherd, 2006, p. 139). مدیران ارشد باید فرصت‌های محیط خارجی را به‌صورت اولویت کسب‌وکار تعریف کنند (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003, p. 111). برخی محققان بین تشخیص فرصت و توسعه تفاوت قائل شده‌اند تا بر این واقعیت تأکید کنند که تشخیص فرصت مستقیماً با ادراک از محیط خارجی مرتبط است (Baron, 2006, p. 107)؛ درحالی‌که توسعه، فرصت محیط بیرونی را با محیط داخلی ادغام می‌کند (Gregoire, Barr & Shepherd, 2009, p. 422). فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی در صورتی به‌صورت موفقیت‌آمیز بهره‌برداری می‌شوند که نیروی انسانی درون سازمان‌ها دانش، نگرش و توانایی بهره‌برداری از آن را داشته باشند. برای توانمندسازی نیروی انسانی، می‌توان از یادگیری راهبردی استفاده کرد.

یادگیری راهبردی مستلزم «تغییر ساختارهای اساسی معناسازی و دانش سازمان به روش‌های بالقوه رادیکال» است (Gupta & Bose, 2019, p. 872). با انتقال دانش در زمینه تغییرات و فرصت‌های محیط کسب‌وکار بین‌المللی، یادگیری فعالانه‌ای در آماده‌سازی شرکت در برابر عدم اطمینان محیطی شکل می‌گیرد که نشان‌دهنده اهمیت راهبردی یادگیری است (Haarhaus & Liening, 2020, p. 1207). در مطالعه ادبیات، دریافته شد که بین یادگیری راهبردی با اجرا، تفسیر، توزیع و خلق دانش راهبردی پیوندی برقرار شده است (Al-Hawary & Al-Rasheedy, 2021, p. 430; Shahri, 2022, p. 163)؛ سپه‌وند و کولیوند، ۱۴۰۱، ص. ۱۲۶). دانش نسبت به بازارهای خارجی بر بین‌المللی شدن کسب‌وکارها و عملکردشان در تشخیص و توسعه فرصت‌های بین‌المللی تأثیرگذار است (نوروزی، داودآبادی فراهانی و بهامین، ۱۳۹۸، ص. ۱۸). با فعالیت‌های

تحقیق و توسعه دانش بازارهای کسب‌وکاری بین‌المللی به درون سازمان تزریق شده و دانش جدیدی خلق می‌شود (Evers & Andersson, 2021, p. 193). در مرحله بعد، دانش به دست آمده، حاصل از تزریق کاوش محیط کسب‌وکار بین‌المللی توسط متخصصان تفسیر می‌شود تا فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی آشکار شوند (Bolton, Zheng & Kang, 2021, p. 478). توزیع مؤثر دانش برای مقاصد راهبردی به این وابسته است که از قبل کسب شده باشد و برحسب نیاز تیم‌های تخصصی توزیع شود (Siren, Kohtamäki & Kuckertz, 2012, p. 27). اجرای راهبرد مدیریت دانش عملی است که به ایجاد یا فعال‌سازی فرایندهای تحقیق و توسعه در سازمان نیازمند است (Adhab, Neves de, 2021, p. 4520). بلوغ سازمانی تحت‌الشعاع یادگیری راهبردی بسط می‌یابد (Sá Freire & Silva, 2022, p. 357).

یادگیری راهبردی به‌عنوان یک فرایند جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات است که باهدف تصمیم‌گیری به‌منظور رسیدن به اهداف مشخص انجام می‌شود. این نوع یادگیری، مهارت‌هایی را به شخص می‌آموزد که او را قادر می‌سازد تا برای بهترین بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی، مهارت‌های راهبردی مختلفی را به کار ببرد. از این رو، می‌توان گفت که وجود افرادی با مهارت‌های راهبردی، توانایی شکل‌دادن به آینده یک کشور یا سازمان و بهره‌برداری در بهترین شرایط از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را بیشتر می‌کند. پس بنابراین می‌توان این ارتباط را به‌صورت فرضیه زیر سنجید.

فرضیه دوم: یادگیری راهبردی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.

۲-۲. ارتباط بین یادگیری راهبردی و بلوغ سازمانی

بلوغ سازمانی بیشتر با تعامل سازمان با محیطش تا پویایی درونی آن تعریف می‌شود (Belzberg, 2006, p. 14). برای سازمانی که می‌خواهد در عرصه کسب‌وکار بین‌المللی وارد شود، مهم است که بتواند دانش کسب شده حاصل از تعامل سازمان با محیط پویای بین‌المللی‌اش را در جهت بلوغ سازمانی بکار گیرد. بلوغ سازمانی دارای سه مؤلفه اساسی است، بلوغ تجاری، بلوغ فرایند و بلوغ محصول (Pickshaus, Kandt, Hesse, Fleischer & Schmitt, 2016, p. 267). به بازار پسندی و مقبولیت محصول در کسب

نظر مساعد خریداران در مصرف آن، بلوغ تجاری می‌گویند (Shewfelt, 2014, p. 396). بلوغ فرایند، معیاری است که نشان می‌دهد فرایندهای یک شرکت چقدر خوب تعریف شده و کنترل شده است. سطح بالایی از بلوغ فرایند نشان می‌دهد که یک شرکت به خوبی فرایندها را مستندسازی می‌کند، کارکنان فرایندها را درک می‌کنند و از آنها پیروی می‌کنند، و بهبود مستمر فرایند وجود دارد (Fischer, Imgrund, Janiesch & Winkelmann, 2020, p. 204).

یادگیری راهبردی به معنای آموزش و فراگیری نحوه استفاده از روش‌ها، تکنیک‌ها، فنون و استراتژی‌هایی است که بهترین نتیجه را در یک فرایند یا وظیفه خاصی به دست می‌دهد. بلوغ سازمانی نیز به معنای استقرار و به‌کارگیری کامل عملکردها و سیستم‌های مدیریتی و سازمانی در یک سازمان است تا بتواند به بهینه‌ترین شکل از نیروها، منابع و فرصت‌های موجود استفاده کند و به‌وفور سودآوری کند (Bryson Crosby & Danbi, 2022, p. 131). یادگیری راهبردی یکی از روش‌های مؤثر برای توسعه مهارت‌های علمی، شغلی و زندگی است که ممکن است به بهبود بلوغ تجاری کمک کند. بلوغ تجاری به معنای توانایی یک فرد یا سازمان در تعقیب اهداف تجاری مهم است. صنایع کوچک و متوسط نیز باید توانایی کارکردن و یادگیری خود را از شرکا و طرف‌های خارجی ارتقا دهند. در نتیجه شرکت دادوستد با طرف خارجی را می‌آموزد (بلوغ تجاری) و در طرز تفکر و نگرش کارکنان (بلوغ فردی) و مدیران ارشد نسبت به نحوه تعامل با طرف خارجی تحول ایجاد شده، بلوغ سازمانی محقق می‌گردد.

یادگیری راهبردی می‌تواند توانایی سازمان‌ها را در اجرای استراتژی‌های تجاری تقویت کند و بهبود بلوغ تجاری را به همراه داشته باشد (Koul, Taylor & Falebita, 2022, p. 1385; Frerich, Calabrò & Torchia, 2023, p. 83).

شش حوزه کلید فرایند که در تعامل با یادگیری راهبردی باید به بلوغ برسند عبارت‌اند از: (۱) ساخت مدل تجزیه و تحلیل، (۲) استقرار مدل‌های تجزیه و تحلیل، (۳) مدیریت و عملیات زیرساخت تجزیه و تحلیل، (۴) حفاظت از دارایی‌های تحلیلی از طریق سیاست‌های مناسب، (۵) اجرای یک ساختار حاکمیتی تحلیلی، (۶) شناسایی فرصت‌های تحلیلی، تصمیم‌گیری و تخصیص منابع بر اساس یک استراتژی تحلیلی (Menukin, 2022, p. 1385).

Mandungu & Shahgholian, 2023, p. 381) نکته مهم در بلوغ فرایند ایجاد انباره‌های مناسبی از داده‌هاست که با استفاده بخش‌ها و کارکنان بخش‌های راهبردی سازمان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بر مبنای آنها، امکان بلوغ فرایندهای مختلف کسب‌وکار را به وجود می‌آورد (Surbakti, Wanga, Indulska, & Sadiq, 2020, P. 127). یادگیری راهبردی می‌تواند با انتقال داده‌های مناسب بلوغ فرایند را تسهیل کند (Mishra, Das & Murray, 2015, p. 222). پس فرضیه نخست را به شرح ذیل می‌توان بیان نمود: فرضیه اول: یادگیری راهبردی بر بلوغ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

۲-۳. ارتباط بین یادگیری راهبردی و قابلیت‌های پویای صادراتی

قابلیت‌های پویای صادراتی مجموعه‌ای از توانایی‌های انعطاف‌پذیری است که صاحبان/مدیران شرکت‌های صادراتی برای بهره‌برداری از فرصت‌های تجاری بین‌المللی دارند (Ali & Selvachandran, 2017, P. 2822). استفاده مناسب از قابلیت‌های پویای صادراتی یکی از پرکاربردترین راهکارها برای بین‌المللی شدن شرکت‌ها است. قابلیت‌های پویای صادراتی متناسب با تغییرات محیط شرکت باید تغییر کنند. منظور از قابلیت‌های پویای صادراتی لزوم تطبیق با تغییرات محیط شرکت است. وقتی صحبت از محیط بین‌الملل می‌شود، این تغییرات به مراتب وسیع‌تر است و باید به گونه‌ای راهبردی سازمان بتواند خود را با چالش‌های محیط بین‌الملل سازگار سازد (Katsikeas, Leonidou & Zeriti, 2019, p. 412). باهدف آمادگی جهت رویارویی با تغییرات گسترده بازارهای بین‌المللی شرکت‌ها باید تعدیل قابلیت‌های پویای صادراتی را فراگیرند (Pongelli et al, 2023, p. 403). باید همگام با تغییرات عرصه بین‌الملل فناوری داخلی و بومی کشورها نیز ارتقا یابد (Iyer & Henderson, 2010, p. 158). برای قابلیت‌های پویای صادراتی، چهار مؤلفه انطباق‌پذیری، نوآوری، انعطاف‌پذیری و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن؛ در بسیاری از تحقیقات مطالعه شده‌اند (کنجکاو منفرد، هدایتی و فرقانی‌الله‌آبادی، ۱۳۹۹، ص. ۴۵۶)؛ (Miller, 2022, p. 205). با جهانی‌شدن و در نتیجه پویایی عرصه کسب‌وکار، سازمان‌ها باید توانایی‌های خود را با تقاضاها و شرایط بازار بین‌المللی تطبیق دهند (Efrat, Hughes, Nemkova, Souchon, Sy-Changco, 2018, p. 122). با توجه به تغییرات شدید بازار بین‌المللی و تغییر فرصت‌های آن، شرکت‌ها باید توانایی نوآوری

در محصولات صادراتی برای تطبیق با تغییرات عرصه جهانی را داشته باشند. همچنین شرکت‌های انعطاف‌پذیر می‌توانند دانش به‌دست‌آمده از شرایط بازار بین‌الملل را صرف تولید و عرضه محصولاتی کنند که مورد تقاضای شرایط جدید بازار است. مثلاً در شرایط رکود اقتصادی، با انعطاف‌پذیری محصولات ارزان‌تر تولید و صادر کنند (شاه‌آبادی، جعفری و امامی، ۱۳۹۸، ص. ۱۴۵).

یادگیری راهبردی به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی برای ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان‌ها شناخته شده است. این نوع یادگیری با شناسایی مسائل موجود در سازمان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه‌حل‌های جدید به‌عنوان یک فرایند انعطاف‌پذیر مبتنی بر داده‌ها و تجربیات است.

یادگیری راهبردی به معنای فرایندی است که در آن فرد به دنبال بازیابی و پردازش اطلاعات جدید است تا بتواند به اهداف خود در بهترین شکل ممکن دست یابد. انطباق‌پذیری در زمینه قابلیت‌های پویای صادراتی به معنای توانایی سازمان‌ها در ارائه پاسخ به تغییرات رویدادهای خارجی از جمله تحریم‌ها، روابط تجاری و نوسانات نرخ ارز است (Muneeb, Khattak, Wahba, Abdalla & Ahmad, 2023, p. 828). ارتباط بین یادگیری راهبردی و انطباق‌پذیری در زمینه قابلیت‌های پویای صادراتی این است که مطالعه و یادگیری راهبردی با توجه به تغییرات جهانی و بروز رویدادهای ناگوار، می‌تواند باعث بهبود انطباق‌پذیری صادراتی سازمان‌ها شود. بهبود توانایی سازمان‌ها در ارائه پاسخ به تغییرات رویدادهای خارجی، باعث افزایش انعطاف‌پذیری صادراتی و کاهش تأثیرات نوسانات بازار می‌شود (Singh & Gautam, 2022, p. 173; Miocevic, 2021, p. 30). رابطه مستقیمی بین یادگیری راهبردی و انعطاف‌پذیری در زمینه قابلیت‌های صادراتی پویا وجود دارد. یادگیری راهبردی به‌مانند چارچوبی است که به کارآفرینان کمک می‌کند تا بهترین راهبردهای صادراتی را برای شرکت خود پیدا کنند. با توسعه آموزش و یادگیری راهبردی، کارآفرینان می‌توانند با نوآوری و ایجاد فرصت‌های جدید در بازارهای بین‌المللی بهترین نتیجه را کسب کنند و بسیار سریع‌تر به تغییرات بازار واکنش نشان دهند.

این ادعا در مورد ارتباط بین یادگیری راهبردی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن در زمینه قابلیت‌های صادراتی پویا که می‌تواند زمان و هزینه ظرفیت صادراتی را بهبود بخشد، بسیار جالب است. بر اساس جستجوهای صورت‌گرفته در پایگاه‌های مقالات علمی، می‌توان گفت تا کنون بر روی این ارتباط کار نشده است. هدف محقق از تحلیل غیرقابل‌پیش‌بینی بودن شرایط بازار کسب‌وکارها به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های قابلیت‌های پویای صادراتی، در نظر گرفتن چالش‌های متعددی است که قابل‌پیش‌بینی نیستند. مثلاً تغییرات گسترده و عدم ثبات نرخ ارز و قوانین حوزه کارگر و کارفرما و همچنین نوسانات قیمت محصولات اولیه و بسیاری از موارد دیگر را که در قیمت تمام شده محصول خود را نشان می‌دهد و همچنین عدم امکان سهولت دادوستد ارز حاصل از صادرات به‌خاطر شرایط تحمیل شده بر ایران را می‌توان نام برد. بر اساس استدلال‌های صورت‌گرفته فرضیه سوم به‌صورت زیر تدوین می‌شود.

فرضیه سوم: یادگیری راهبردی بر قابلیت‌های پویای صادراتی تأثیر معنی‌داری دارد.

۲-۴. ارتباط بلوغ سازمانی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی

ارتباط بلوغ سازمانی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی بسیار بااهمیت است. با بلوغ سازمانی، سازمان‌ها قادر خواهند بود تا از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی بهتر بهره‌مند شوند. این فرصت‌ها شامل بازارهای جدید، فناوری‌های جدید و همکاری با سایر سازمان‌ها در سطح بین‌المللی است. با این حال، برای بهره‌مندی از این فرصت‌ها، سازمان‌ها باید بلوغ سازمانی خود را به‌وسیله انعطاف‌پذیری، اطلاعات و دانش لازم، توانایی‌های رهبری قوی، و روحیه همکاری و هماهنگی با سایر سازمان‌ها، افزایش دهند. بلوغ تجاری به تحول و تطور صنعت و تجارت در سطح جهان اشاره دارد که باعث ایجاد فرصت‌های کسب‌وکار جدید، افزایش شاخص‌های اقتصادی و بومی‌سازی اقتصادهای ملی می‌شود (Franco, Haase & Rodini, 2023, p. 493). این بلوغ با ترکیب فناوری‌های نوین، ارتباطات گسترده و تجارت جهانی به وجود آمده است (Cammarano, Varriale, Michelino & Caputo, 2023, p. 14). یکی از مهم‌ترین تأثیرات بلوغ تجاری بر دنیای کسب‌وکار، افزایش رقابت بین شرکت‌ها و کمک به توسعه کسب‌وکار به‌طور بین‌المللی است. در واقع، بازار جهانی توانسته است اقتصادهای

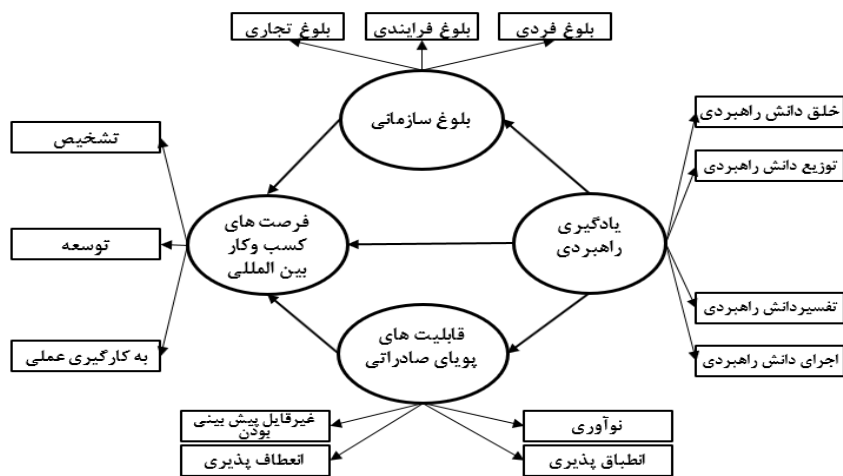
کشورهای مختلف را با هم ارتباط بدهد و به شرکت‌ها فرصتی برای مشارکت در این بازارها و دستیابی به مشتریان جدید را فراهم آورد (Pervez, Aman, Iqbal, Siddiqui, & UI Qader, 2014, p. 27). به‌طور مشابه، بلوغ تجاری همچنین بهبود قابل توجهی در استفاده از منابع و فناوری‌های جدید برای بهبود کارایی، کاهش هزینه‌های تولید و افزایش بازدهی و ارزش افزوده به شرکت‌ها داده است. این روند منجر به رشد شرکت‌های کوچک و متوسط، تشکیل شرکت‌های جدید و حتی نفوذ بیشتر شرکت‌های بزرگ به بازارهای جهانی شده است (Keegan & Green, 2018, p. 307). پس در این بخش فرضیه زیر را می‌توان متصور شد.

فرضیه چهارم: بلوغ سازمانی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.

۲-۵. ارتباط قابلیت‌های پویای صادراتی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی

ارتباط قابلیت‌های پویای صادراتی با فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی به‌عنوان یک رابطه متقابل می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای در رشد اقتصادی یک کشور داشته باشد. در واقع، توانایی یک کشور برای تولید و صادرات محصولات و خدمات رقابتی، زمینه را برای گسترش تجارت بین‌المللی، ایجاد شرکت‌های چندملیتی و به دنبال آن رشد اقتصادی در بلندمدت فراهم می‌آورد. در مطالعه‌ای، نویسندگان به بررسی تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی بر عملکرد صادراتی شرکت‌های ایرانی پرداخته و نشان داده‌اند که این قابلیت‌ها، عملکرد صادراتی را افزایش می‌دهند (Kazemi, Rousta & NA'AMI, 2023, p. 768). ارتباط نوآوری در زمینه قابلیت‌های پویای صادراتی با فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی بسیار گسترده و پویاست. با داشتن قابلیت‌های پویای صادراتی، شرکت‌ها می‌توانند به راحتی در بازار جهانی پویایی‌های فعلی را شناسایی نموده و به دنبال فرصت‌های جدید برای گسترش کسب‌وکار خود باشند (طیبی، زمانی، نوروزی طالخونچه و شکری، ۱۳۹۳، ص. ۱۶). در این پژوهش، ارتباط بین قابلیت‌های پویای صادراتی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی در قالب فرضیه زیر مورد آزمون قرار می‌گیرد.

فرضیه پنجم: قابلیت‌های پویای صادراتی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.



شکل (۱): مدل تحقیق

منبع: یافته های تحقیق

جدول (۱): پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

فصله تحقیقاتی	تشابه تحقیقاتی	نویسنده / (گان)
- تحقیق حاضر IBO منجر وابسته است و نه عملکرد صادراتی	به مطالعه ارتباط بلوغ سازمانی با عملکرد صادراتی پرداخته است.	Pierre et al, 2023
- در IBO عملکرد صادراتی تنها یکی از مؤلفه ها است. - در تحقیق کیم بلوغ سازمانی تحت تأثیر یادگیری راهبردی نیست.	ارتباط بلوغ سازمانی با بهترین عملکرد صادراتی سنجیده شده است.	Kim, 2022
- بلوغ سازمانی متأثر از یادگیری راهبردی باعث IBO می شود.	ارتباط بلوغ سازمانی در ارتباط بهتر سازمان ها با هم سنجیده شده است.	Russo et al, 2023
- متغیر وابسته تحقیق IBO نیست.	- رابطه یادگیری با قابلیت های صادراتی پویا سنجیده شده است. - عملکرد صادراتی به یادگیری راهبردی وابسته است.	Monteiro et al, 2019
- متغیر وابسته در تحقیق حاضر IBO است و نه عملکرد صادراتی	یادگیری راهبردی می تواند با بهبود قابلیت های صادراتی پویا موجب افزایش عملکرد صادراتی شود	Cui et al, 2005
- نوآوری یکی از مؤلفه های قابلیت های پویای صادراتی تحقیق حاضر است.	به بررسی تأثیر یادگیری راهبردی بر نوآوری فناوری در شرکت های کوچک و متوسط پرداخته شده	Gkypali, Love & Roper, 2021

نویسنده / (گان)	تشابه تحقیقاتی	فاصله تحقیقاتی
		- متغیر وابسته IBO است و نه نوآوری فناوری
Islam & Munir, 2023	مطالعه تأثیر یادگیری استراتژیک بر نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری استراتژیک از آن	- متغیر وابسته IBO است و نه نوآوری فناوری
ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۷	از روش کیفی عوامل قابلیت‌های پویای صادراتی شرکت‌های صنایع غذایی را شناسایی کرده است.	- جامعه آماری به شرکت‌های صنایع غذایی محدود شده است. یادگیری راهبردی و IBO تنها در مدل تحقیق حاضر ارائه شده‌اند.
Koul et al, 2023; Frerich et al, 2023	ارتباط یادگیری راهبردی با بلوغ تجاری سنجیده شده است.	- بلوغ تجاری یکی از مؤلفه‌های بلوغ در مدل تحقیق حاضر است - متغیر وابسته در مدل حاضر IBO است.
Karami et al, 2023; Mainela et al, 2015	به مطالعه ارتباط یادگیری راهبردی با انتقال دانش پرداخته است.	- در تحقیق حاضر، اکتساب، انتقال و بهره‌گیری از دانش بازارهای خارجی در مدل لحاظ شده است.
Alghail et al, 2022	رابطه مستقیم عدم بلوغ سازمانی در شکست تیم‌های پروژه دانشگاهی تأیید شده است.	- رابطه بلوغ سازمانی تحت تأثیر یادگیری راهبردی بر IBO سنجیده شده است.
Ramdan et al, 2022	ارتباط یادگیری راهبردی با قابلیت‌های پویای صادراتی سنجیده و تأیید شده است.	ارتباط تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی تحت تأثیر یادگیری راهبردی بر IBO آزمون شده
Clark & Covin, 2021	- به مطالعه چرایی تمایل شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای خارجی پرداخته - ارتباط یادگیری راهبردی با موفقیت در کسب‌وکار بین‌المللی تأیید شده است.	- ارتباط یادگیری راهبردی با IBO تحت تأثیر میانجی‌گری قابلیت‌های پویای صادراتی و بلوغ سازمانی سنجیده شده است.
نوروزی و همکاران، ۱۳۹۸	تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط آزمون شده است.	تأثیر یادگیری راهبردی بر IBO سنجیده شده است.

منبع: یافته‌های پژوهش

۳. روش شناسی

با توجه به هدف کلی پژوهش، روش پژوهش آمیخته برای تحقیق انتخاب شده است که بخش کیفی مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی می‌باشد. در شکل شماره (۲) پیاز پژوهش آورده شده است. این تحقیق دارای دو جامعه آماری است. جامعه آماری اول (بخش کیفی مطالعه) شامل چند تن از مدیران خبره و صاحب نظر در زمینه صادرات و حضور در بازارهای بین‌المللی بوده‌اند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، ترکیبی از روش‌های غیراحتمالی هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی است. در این روش، کار مصاحبه و مطرح کردن پرسش‌های تحقیق با صاحب نظران خبره موضوع پژوهش آغاز می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا سایر افراد خبره در زمینه مطالعه را معرفی کنند؛ بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مطرح شده انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب شدند. تا جایی این مصاحبه‌ها با جامعه خبرگانی ادامه یافت که محاسبه پایایی پرسش‌نامه خودساخته محقق تکمیل شده در مصاحبه با خبرگان آلفای کرونباخ $0/78$ تأیید شد. جامعه آماری دوم (بخش کمی)، با بررسی پایگاه‌های مرکز آمار ایران و سازمان بورس اوراق بهادار و سایت گمرک هیچ‌گونه اطلاعات تفصیلی مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط که صادرات نیز دارند یافت نشد.

اثبات گرایی •	فلسفه پژوهش
استقرایی •	رویکردهای پژوهش
پیمایشی •	راهبرد پژوهش
تحقیق آمیخته •	انتخاب‌ها (روش)
مقطعی •	بازه زمانی
مصاحبه و پرسش‌نامه • تحلیل عاملی تأییدی •	جمع آوری و تحلیل داده‌ها

شکل (۲): پیاز پژوهش

منبع: (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, p. 384)

از فرمول تعدیل شده کوکران برای جامعه آماری نامعلوم برای تعیین حجم نمونه تحقیق استفاده شد. بر اساس واریانس ۲۰ پرسش‌نامه‌ای که به خبرگان داده شد؛ و در سطح خطای ۵٪ طبق فرمول کوکران تعدیل شده برای جامعه آماری نامعلوم حجم نمونه تحقیق برآورد شد.

$$n = \frac{Z^2 S^2}{d^2}$$

در رابطه فوق مربع Z مقداری ثابت است و به فاصله اطمینان و به سطح خطا (d) که در اینجا ۵٪ است بستگی دارد، و مقدار Z در اینجا ۱/۹۶ است. مربع S برابر با واریانس نمونه اولیه (۰/۱۰۳) است (Soh; Tay & Darjee, 2023, p. 1711; Sinh, Nguyen & Pham, 2023, p. 28). محاسبه فرمول بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده حجم نمونه تحقیق را ۱۵۹ یا تقریباً ۱۶۰ پرسش‌نامه برآورد نمود. برای آزمون کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی آزمون کی ام او^۳ و بارتلت انجام شد. شاخص به‌دست‌آمده ۰/۸۷۹ را نشان می‌داد که از ۰/۷ بزرگ‌تر بود و کفایت نمونه را نشان می‌دهد. برای رسیدن به این حجم از نمونه، ابتدا پرسش‌نامه در پرس آنلاین طراحی شد و از طریق ایمیل برای ۳۵۰ شرکت ارسال شد. بعد از ۵ ماه انتظار تحلیل پرسش‌نامه‌ها آغاز شد.

برای تدوین سؤالات مربوط به بلوغ سازمانی، از پرسش‌نامه استاندارد (پوطی و تقوا، ۱۳۹۸؛ ص ۵) با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ و برای سؤالات یادگیری راهبردی از پرسش‌نامه استاندارد (Ehsanpur & Razavi, 2020, p. 11) با آلفای کرونباخ ۰/۸۶، استفاده شد. سؤالات قابلیت‌های پویای صادراتی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی با توجه به نتایج مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده با خبرگان و همچنین مطالعه مقالات مرتبط تنظیم شدند. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها، از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد وسیعی دارد و روش کدگذاری بسته بهره‌جسته شده است. به این ترتیب مفاهیم قابلیت‌های پویای صادراتی و فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تعیین شدند. اعتبار پرسش‌نامه با استفاده از روش‌های کمی برآورد شد. روش معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش اعتبار مدل و گویه‌های پرسش‌نامه به‌کار گرفته شد. در جستجوهای صورت‌گرفته موارد زیر از روش‌شناسی مشابه با این مقاله استفاده کرده‌اند (Sezgin, 2022, p. 9; Zhang, Liu & Wilson, 2024, p. 17). آلفای کرونباخ و معیار

هماهنگی درونی سؤالات هر عامل معیارهای اصلی سنجش پایایی محتوای پرسش‌نامه است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ بزرگ‌تر و همچنین، شاخص پایایی ترکیبی از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (آ وی ای) بزرگ‌تر بوده و متوسط واریانس استخراج شده هم از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند.

جدول (۲): ضریب پایایی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد گویه‌ها	پایایی ترکیبی (CR)	شاخص CV- Red	شاخص CV- Com	شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب آلفا کرونباخ
یادگیری راهبردی	۱۲	۰/۹۶۲	*	۰/۶۰۶	۰/۶۹۲	۰/۹۵۶
بلوغ سازمانی	۹	۰/۹۰۲	۰/۱۶۹	۰/۳۹۳	۰/۵۱۱	۰/۸۷۸
قابلیت‌های پویای صادراتی	۱۰	۰/۸۸۲	۰/۱۲۸	۰/۳۵۴	۰/۵۲۱	۰/۸۴۵
بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی	۶	۰/۹۱۱	۰/۴۳۶	۰/۴۷۸	۰/۶۳۲	۰/۸۸۳

منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول شماره (۲) آورده شده است، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از مقدار ۰/۷ است و این مبین این است که مدل اندازه‌گیری پژوهش از پایایی مناسبی برخوردار است. همچنین AVE تمامی متغیرهای پژوهش از ۰/۵ بالاتر و همچنین میزان پایایی ترکیبی از AVE بزرگ‌تر است که نشانگر روایی همگرایی مناسب مدل پژوهش است. شاخص اعتبار پیش بین (Q^2) قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند که خود دارای دو معیار CV-Red و CV-Com است. شاخص کیفیت روایی متقاطع (CV-Red) کیفیت مدل اندازه‌گیری تحقیق را نشان می‌دهد که این شاخص برای متغیرهای تحقیق اعداد مثبت است، پس مدل از کیفیت مناسبی برخوردار است. بارعاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است (حبیبی و عدن‌پور، ۱۳۹۶، ص. ۵۹).

در جدول شماره (۳) بارهای عاملی و سطح معنی‌داری تمامی سؤالات پرسش‌نامه آورده شده است. علیرغم اینکه تمامی سؤالات پرسش‌نامه معنی‌دار هستند ولی AVE مربوط به سازه قابلیت‌های پویای صادراتی از ۰/۵ کمتر شد. بنابراین سه متغیر EC1,3,6 حذف شدند.

جدول (۳): بارهای عاملی، آماره t و سطح معنی‌داری تمامی سؤالات پرسش‌نامه

کدها	گویه‌های پرسش‌نامه	بارهای عاملی	آماره t	انحراف معیار	میانگین	P Values
IB1	تیم مدیریت ارشد در چارچوب چشم‌انداز بین‌المللی سازمان رهبری می‌کنند.	۰/۷۵۶	۱۵/۴۳۳	۰/۰۴۹	۰/۷۵۲	۰,۰۰۰
IB2	تیم مدیریت ارشد شرکت نفوذ در بازارهای بین‌المللی را محور کسب‌وکار قرار داده است.	۰/۷۴۹	۱۳/۴۸۵	۰/۰۵۶	۰/۷۴۲	۰,۰۰۰
IB3	آگاهی از نیازهای مشتریان داخلی و بین‌المللی و تسری آن به خطوط تولید جزئی از فرهنگ سازمان است.	۰/۷۶۸	۱۵/۳۶۴	۰/۰۵۰	۰/۷۶۵	۰,۰۰۰
IB4	کارکنان تحول برای حضور در بازارهای بین‌المللی را امری اجتناب‌ناپذیری می‌دانند.	۰/۸۲۵	۱۷/۷۲۳	۰/۰۴۷	۰/۸۲۱	۰,۰۰۰
IB5	شرکت، واحدها و گروه‌هایی را برای راهبری پروژه‌های باز طراحی و تطبیق با نیازهای بین‌المللی در اختیار دارد.	۰/۸۱۳	۱۷/۰۷۸	۰/۰۴۸	۰/۸۱۲	۰,۰۰۰
IB6	مدیران ارشد قراردادهای بلندمدت قوی با شرکای اقتصادی قابل اعتماد منعقد کرده‌اند.	۰/۸۵۲	۲۴/۶۲۸	۰/۰۳۵	۰/۸۴۸	۰,۰۰۰
SL1	سازمان به افراد به‌خاطر یادگیری پاداش می‌دهد.	۰/۷۹۷	۱۵/۵۸۵	۰/۰۵۱	۰/۷۹۱	۰,۰۰۰

۰,۰۰۰	۰/۸۷۶	۰/۰۲۷	۳۳/۰۰۹	۰/۸۷۹	کارکنان در یادگیری به هم کمک می‌کنند.	SL2
۰,۰۰۰	۰/۷۷۵	۰/۰۴۹	۱۵/۷۷۳	۰/۷۸۰	سازمان به افراد برای یادگیری وقت می‌دهد.	SL3
۰,۰۰۰	۰/۸۴۱	۰/۰۳۷	۲۲/۷۸۱	۰/۸۴۵	کارکنان به یکدیگر بازخورد روشن و صادقانه می‌دهند	SL4
۰,۰۰۰	۰/۸۱۶	۰/۰۴۵	۱۸/۲۹۸	۰/۸۲۲	یادگیری مستمر به کارکنان احساس آسودگی و اعتماد به نفس می‌دهد.	SL5
۰,۰۰۰	۰/۸۵۸	۰/۰۳۷	۲۳/۵۵۵	۰/۸۶۳	یادگیری در شکستن کلیشه‌های ذهنی قدیمی کارکنان مؤثر است.	SL6
۰,۰۰۰	۰/۴۹۳	۰/۰۷۶	۶/۴۷۲	۰/۴۹۲	یادگیری در تحلیل ایده‌های سایر همکاران در گروه‌های کاری مؤثر است.	SL7
۰,۰۰۰	۰/۷۹۲	۰/۰۴۵	۱۷/۷۵۳	۰/۷۹۶	یادگیری در مشارکت کارکنان در حل مسائل به‌طور گروهی مفید است.	SL8
۰,۰۰۰	۰/۸۲۸	۰/۰۴۲	۱۹/۹۱۳	۰/۸۳۳	تیم ارشد مدیریت برنامه منسجمی برای آموزش و ارتقای کارکنان تصویب کرده است.	SL9
۰,۰۰۰	۰/۸۴۸	۰/۰۳۶	۲۳/۹۰۷	۰/۸۵۳	یادگیری باعث شده کارکنان به اشتراک گذاشتن آموخته‌های خود ترغیب شوند.	SL10
۰,۰۰۰	۰/۸۰۱	۰/۰۵۶	۱۴/۴۴۱	۰/۸۰۵	دوره‌های یادگیری تدوین شده سازمان نیازهای کارکنان را پوشش می‌دهد.	SL11
۰,۰۰۰	۰/۸۴۸	۰/۰۳۹	۲۱/۷۰۳	۰/۸۵۲	امکان ذخیره تجربیات و دانش کارکنان که به‌صورت فردی و گروهی ایجاد می‌شود در سازمان وجود دارد.	SL12

تبیین تأثیر یادگیری راهبردی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار.../رضا سعیدی
 مدیریت اجرایی ۱۳۱

۰,۰۰۰	۰/۵۲۷	۰/۰۸۶	۷/۳۶۴	۰/۶۳۱	کار تیمی با مشتریان و شرکای داخلی و خارجی فرهنگ شده است.	OM1
۰,۰۰۰	۰/۴۷۹	۰/۱۰۸	۴/۴۶۹	۰/۴۸۱	کارکنان از طریق همکاری با همدیگر نیازهای مشتری داخلی و خارجی را برآورده می‌کنند.	OM2
۰,۰۰۰	۰/۶۳۴	۰/۰۷۷	۸/۱۳۵	۰/۶۲۶	برنامه‌ریزی برای تحول و نوآوری به صورت مهارت‌های کلیدی در سازمان درآمده است	OM3
۰,۰۰۰	۰/۸۰۹	۰/۰۵۷	۱۴/۳۹۲	۰/۸۱۸	صاحب‌کارها با همکاران خود در جهت هماهنگی بین کسب‌وکارهای مشتریان و تأمین کنندگان همکاری دارند.	OM4
۰,۰۰۰	۰/۶۰۲	۰/۰۷۱	۸/۳۵۱	۰/۵۹۳	تیم مدیریت ارشد شرکت فرایندگرایی را محور کسب‌وکار قرار داده است.	OM5
۰,۰۰۰	۰/۷۸۶	۰/۰۷۶	۱۰/۵۴۰	۰/۷۹۹	برنامه‌ریزی برای نوآوری به صورت مهارت‌های کلیدی در سازمان درآمده است.	OM6
۰,۰۰۰	۰/۸۳۵	۰/۰۶۳	۱۳/۵۰۰	۰/۸۴۷	کارکنان در ارائه خدمات بیش از انتظارات مشتری دارای رسالت هستند.	OM7
۰,۰۰۰	۰/۷۴۶	۰/۰۷۹	۹/۵۸۲	۰/۷۶۲	کارکنان دارای مهارت حل مسئله هستند	OM8
۰,۰۰۰	۰/۷۸۱	۰/۰۶۸	۱۱/۶۶۶	۰/۷۹۴	کارکنان و مدیران خط تولید از انتقاد سازنده استقبال می‌کنند	OM9
۰,۰۰۰	۰/۴۸۷	۰/۱۲۶	۳/۹۴۴	۰/۴۹۹	تیم مدیریت ارشد، گروه تخصصی برای رصد تغییرات بازار بین‌المللی محصول تشکیل داده است.	EC1

۰,۰۰۰	۰/۶۸۲	۰/۰۶۱	۱۱/۳۹۴	۰/۶۹۶	آمادگی سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی مطلوب است.	EC2
۰,۰۰۰	۰/۴۷۷	۰/۱۱۵	۴/۲۱۳	۰/۴۸۶	خط تولید انعطاف پذیری لازم برای تولید محصولات متنوع را دارد.	EC3
۰,۰۰۰	۰/۵۴۹	۰/۰۸۱	۶/۷۵۱	۰/۵۴۸	کارکنان از انعطاف پذیری برای کار با ماشین ها و مواد اولیه مختلف برخوردارند.	EC4
۰,۰۰۰	۰/۷۶۶	۰/۰۶۶	۱۱/۸۲۳	۰/۷۸۲	مدیران ارشد برنامه های عملیاتی برای نوآوری را توسعه داده اند.	EC5
۰,۰۰۰	۰/۵۲۴	۰/۰۹۱	۵/۸۲۳	۰/۵۲۹	کارکنان توان اجرای روش های کاری جدید و بدیع را دارند.	EC6
۰,۰۰۰	۰/۵۲۷	۰/۰۹۶	۵/۷۰۱	۰/۵۵۰	سازمان توان مواجهه با تحولات غیرقابل پیش بینی را دارد.	EC7
۰,۰۰۰	۰/۸۳۳	۰/۰۴۳	۱۹/۷۶۳	۰/۸۴۶	مدیران ارشد استراتژی های صادراتی در شرایط مختلف اقتصادی را توسعه داده اند.	EC8
۰,۰۰۰	۰/۶۵۶	۰/۰۷۳	۹/۰۳۳	۰/۶۶۳	سازمان شرکای قابل اتکای بین المللی برای خرید مایحتاج و صادرات محصولات دارد.	EC9
۰,۰۰۰	۰/۶۹۲	۰/۰۸۱	۸/۸۳۹	۰/۷۱۲	به کارگیری دانش در انجام امور محوله سازمانی می تواند انطباق محصول با شرایط بازار صادراتی را بهبود بخشد.	EC10

منبع: یافته های تحقیق

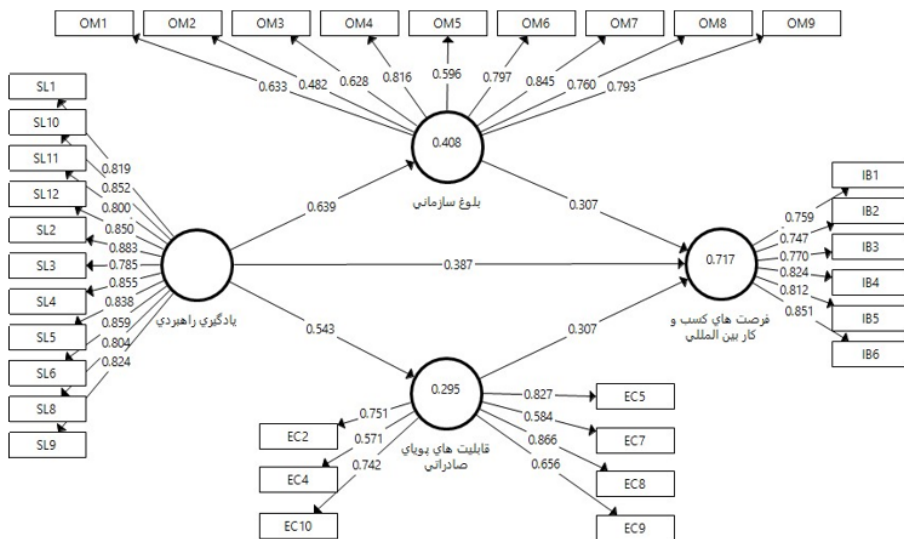
۴. یافته ها

۴-۱. آزمون فرضیه ها

پس از سنجش معیارهای روایی و برازش مدل، در ادامه به بررسی فرضیه های تحقیق می پردازیم. شکل شماره (۳) معیارهای ضریب مسیر و آماره تی را نشان می دهد که برای

آزمون فرضیه‌های تحقیق موردنیاز است. جدول شماره (۴) خلاصه‌ای از آزمون فرضیه‌ها را ارائه می‌دهد.

با توجه به اینکه فاصله اطمینان مورد قبول این پژوهش ۵ درصد است ($\alpha=0.05$)؛ در این فاصله اطمینان مقدار آماره تی باید مساوی و یا بزرگ‌تر از $1/96$ باشد. در جدول (۴)، آماره تی برای فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر یادگیری راهبردی بر بلوغ سازمانی $8/827$ و ضریب مسیر $0/639$ است پس چون آماره تی این فرضیه از $1/96$ بزرگ‌تر است، فرضیه اول تأیید می‌شود.



شکل (۳): ضرایب مسیر و بارهای عاملی

منبع: یافته‌های تحقیق

آماره تی و ضریب مسیر برای فرضیه دوم به ترتیب $12/275$ و $0/387$ است و این نتیجه نشان می‌دهد که یادگیری راهبردی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیرگذار است. آماره تی و ضریب مسیر برای فرضیه سوم به ترتیب برابر با $8/149$ و $0/543$ است و تأثیرگذاری متغیر مستقل یادگیری راهبردی بر قابلیت‌های کسب‌وکار پویا را تأیید می‌کند. فرضیه چهارم دارای آماره تی و ضریب مسیر به ترتیب $3/594$ و $0/307$ است.

جدول (۴): آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱: یادگیری راهبردی بر بلوغ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.	۰/۶۳۹	۸/۸۲۷	تأیید
فرضیه ۲: یادگیری راهبردی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.	۰/۳۸۷	۱۲/۳۷۵	تأیید
فرضیه ۳: یادگیری راهبردی بر قابلیت‌های پویای صادراتی تأثیر معنی‌داری دارد.	۰/۵۴۳	۸/۱۴۹	تأیید
فرضیه ۴: بلوغ سازمانی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.	۰/۳۰۷	۳/۵۹۴	تأیید
فرضیه ۵: قابلیت‌های پویای صادراتی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیر معنی‌داری دارد.	۰/۳۰۷	۴/۳۰۶	تأیید

منبع: یافته‌های تحقیق

پس تأیید می‌شود که بلوغ سازمانی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی تأثیرگذار است. آماره تی و ضریب مسیر برای فرضیه پنجم به ترتیب برابر ۴/۳۰۶ و ۰/۳۰۷ است و تأثیرگذاری قابلیت‌های پویای صادراتی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی را تأیید می‌کند. از طرفی همان‌طور که در جدول (۲) آورده شده است، مقادیر مجذور کیو^۱ هر دو مقادیری مثبت هستند که مبین توانایی پیش‌بینی متغیرهای مدل است. به عبارت دیگر، یادگیری راهبردی با بهره‌گیری از توانایی پیش‌بینی بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی توانسته است تأثیر مثبتی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی داشته باشد. در ادامه به مقایسه نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات داخلی و خارجی مشابه می‌پردازیم.

۴-۲. تحلیل متغیرهای میانجی

در مدل تحقیق حاضر، بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی دو متغیر میانجی مدل هستند. در این قسمت، از طریق دو معیار شدت متغیر میانجی یا شمول واریانس (VAF)^۹ و سوبل به سنجش تأثیر متغیرهای میانجی مدل پرداخته می‌شود. آماره شمول واریانس نشان می‌دهد که تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می‌شود و چه مقدار واریانس هدف به‌وسیله روابط غیرمستقیم تشریح می‌شود. اگر آماره

VAF مقداری بین ۰/۲ تا ۰/۸ داشته باشد، تأثیر متغیر میانجی بر وابسته متوسط و اگر بیشتر از ۰/۸ باشد، تأثیر میانجی‌گری کامل است.

جدول (۵): نتایج آماره‌های سوبل و واف (VAF)

نتیجه آزمون	سوبل > ۱/۹۶	VAF	متغیرهای میانجی
تأیید	۳/۳۲۷	۰/۳۴	فرضیه ۶: میانجی‌گری بلوغ سازمانی بین یادگیری سازمانی و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی معنی دار است.
تأیید	۳/۷۹۳	۰/۳۱	فرضیه ۷: میانجی‌گری قابلیت‌های پویای صادراتی بین یادگیری سازمانی و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی معنی دار است.

منبع: یافته‌های تحقیق

آزمون سوبل^۲ روشی برای سنجش معناداری اثر متغیر میانجی است. چنانچه مقدار آماره آزمون سوبل از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بیشتر باشد، اثر میانجی معنادار است. قبل از تحلیل متغیر میانجی، بدون حضور متغیرهای میانجی ارتباط بین متغیر مستقل (یادگیری راهبردی) با متغیر وابسته (فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی) سنجیده شد. آماره تی^۲ این آزمون ۲/۰۷ محاسبه شد که از ۱/۹۶ بالاتر است و این رابطه معنی دار است (حییبی و عدن‌پور، ۱۳۹۶، ص. ۵۳). نتایج آزمون مطابق جدول شماره (۵) نشان می‌دهد که از آنجا که میزان آماره سوبل در هر دو متغیر میانجی بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی از ۱/۹۶ بالاتر است، میانجی‌گری آنها معنی دار است. از طرفی، نتایج آماره VAF دلالت بر قدرت میانجی‌گری می‌کند. به عبارت دیگر نشان می‌دهد ۳۴ درصد تأثیر متغیر یادگیری سازمانی بر فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی مربوط به میانجی‌گری بلوغ سازمانی است؛ و ۳۱ درصد تأثیر آن مربوط به میانجی‌گری قابلیت‌های پویای صادراتی است.

۳-۴. برازش مدل

شاخص‌های برازش مدل، عملکرد کلی مدل را می‌سنجند و با این هدف، نکویی اندازه‌گیری و ساختاری مدل را می‌آزمایند. معیار ضریب تعیین (مجذور آر)^۲ که معیار اصلی آزمایش نکویی متغیرهای مکنون درون‌زا (میانجی و وابسته) است و دیگری معیار نکویی برازش (جی او اف)^۳ که شاخص برازش کلی مدل است. سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵،

و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان معیار ضعیف، متوسط و قوی برای جی او اف معرفی شده است. همچنین برای معیار ضریب تعیین سه مقدار ۰/۱-۰/۲۵-۰/۳۶ ضعیف، متوسط و از ۰/۳۶ به بالا قوی بیان شده است. این معیارها در قالب جدول شماره (۶) گزارش می شوند.

جدول (۶): شاخص های نکویی برازش کلی مدل تحقیق

متغیرهای پژوهش	ضریب تعیین	شاخص نکویی برازش (GOF)
یادگیری راهبردی	*	
بلوغ سازمانی	۰/۴۰۸	
قابلیت های پویای صادراتی	۰/۲۹۵	
فرصت های کسب و کار بین المللی	۰/۷۱۷	
میانگین و GOF	۰/۴۷۳	۰/۶۶

* ضریب R^2 برای متغیرهای مکنون برونزا محاسبه نمی شود.

منبع: یافته های تحقیق

جدول شماره (۶) نظرات پاسخ دهندگان را بازمی تاباند و مبین این است که عوامل تأثیرگذار بر بهره برداری از فرصت های کسب و کار بین المللی در مدل حاضر با ضریب تعیین ۰/۷۱۷، توانایی پیش بینی ۷۲ درصد از تغییرات متغیر وابسته را دارد. به عبارت دیگر، تغییرات این متغیر تحت تأثیر عوامل دیگری نیز هست که مدنظر این پژوهش نبوده است. همچنین ۴۱ درصد عوامل تأثیرگذار بر فرصت های کسب و کار بین المللی توسط بلوغ سازمانی و ۳۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر همین متغیر وابسته توسط قابلیت های پویای صادراتی پیش بینی شده است که نشان می دهد این دو متغیر در پژوهش به خوبی توصیف شده اند. علاوه بر R^2 و GOF دو شاخص مهم دیگر نیز در ادامه تشریح می شوند. اندازه اثر (F^2) شاخصی برای سنجش میزان اثرگذاری یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته است و باید همراه با ضریب مسیر استاندارد گزارش شود. اندازه اثر در رگرسیون و مدلیابی معادلات ساختاری نشان می دهد اگر یک متغیر مستقل از مدل حذف شود چه میزان در برآورد متغیرهای وابسته تغییر ایجاد می شود. یکی از کاربردهای این شاخص استفاده به عنوان یکی از شاخص های برازش حداقل مربعات جزئی می باشد. مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ اندازه اثر به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و

بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. جدول مربوط به این شاخص در پیوست (۱) ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که یادگیری راهبردی بر بلوغ سازمانی و قابلیت‌های پویای صادراتی اثر بسیار بزرگی دارد. اثر یادگیری راهبردی، قابلیت‌های پویای صادراتی و بلوغ سازمانی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی نیز از ۰/۱۵ بیشتر است که نشان از اثر قوی متغیر برون‌زا بر درون‌زا دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت تمامی ضرایب مسیر معنادار بوده متغیرهای میانجی مدل به‌خوبی تعریف شده‌اند.

معیار مهم دیگری که با روایی و اگر ^۵مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است؛ به‌طوری‌که روایی و اگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. روایی همگرا به همبستگی سؤالات یک سازه باهم اشاره دارد و روایی واگرا بر عدم همبستگی بین سؤالات یک سازه با سؤالات سازه دیگر دلالت دارد. مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، باید از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر باشد. معیار فورنل و لاکر ^۶برای سنجش روایی و اگرایی ارائه شده است. نتایج این آزمون در پیوست (۲) ارائه شده است. نتایج معیار حاکی از این است که مدل تحقیق دارای روایی و اگرایی است.

نتیجه‌گیری

فرصت‌های بین‌المللی در حقیقت دانش‌های بازار و کسب‌وکارهای جهانی هستند (Elenurm, 2019, p. 96) که برای بهره‌مندسازی صنایع از آنها باید استخراج، ذخیره‌سازی، اکتشاف و به سازمان‌ها نفوذ داده شوند. فرصت‌های کسب‌وکار در حیطه جهانی تغییرات گسترده‌ای را تجربه می‌کنند. همان‌طور که دانش‌ها بعد از مدتی ممکن است منسوخ شوند، فرصت‌ها نیز کم‌اثرتر می‌شوند. بر همین اساس، در نظریه فرصت‌های کسب‌وکار بین‌الملل بر تشخیص و توسعه این فرصت‌ها به‌صورت امری مداوم تأکید شده است. به این دلیل، سازمان‌ها باید برنامه‌های مدون و بلندمدت برای آموزش کارکنانشان داشته باشند و این برنامه‌ها را بر اساس تغییرات جهانی باید به‌روز کنند. تنها با یادگیری راهبردی است که کسب‌وکارهای سنتی به سمت تطبیق با الگوهای جهانی گام برمی‌دارند. بر همین اساس، در صنایع انطباق‌پذیری محصولات صادراتی با بازارهای هدف، نوآوری

در تولید محصولات، غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات بازارهای بین‌المللی و انعطاف‌پذیری خط تولید تولیدکنندگان برای تطابق با تغییرات بازارهای جهانی دانشی را می‌طلبد که از طریق یادگیری راهبردی به سازمان منتقل می‌شود. وقتی مدیران فعالانه درگیر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی می‌شوند، برداشت ارزشمند آنها از بلوغ سازمانی و حکمرانی کارآمد تجارت بین‌الملل در شناسایی فرصت‌های جهانی تأثیرگذار است. با نشر دانش حاصل از یادگیری راهبردی به سطوح سازمانی؛ این دانش در فرایند، محصول و دادوستد تزریق شده و موجبات بلوغ سازمانی منطبق با بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی فراهم می‌شود. فرصت‌های جهانی ثابت نیستند و تغییراتشان غیرقابل پیش‌بینی است. اگر صنایع با این تغییرات همگام نشوند، توسط رقبا بلعیده شده و حذف خواهند شد.

ارتباط بین بلوغ سازمانی و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی به‌وضوح نقش مهمی در رقابت‌پذیری و پایداری شرکت‌ها دارد. یک سازمان بالغ دارای ساختارها و راهبردهای کاملاً منسجم و کارآمد است که امکان بهره‌وری از فرصت‌ها و رقابت با رقبا را فراهم می‌کند. برای اینکه سازمان بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و یادگیری مداوم تأکید داشته باشد؛ ایجاب می‌کند که سازمان بتواند به بهترین شکل ممکن با شرایط متغیر بازار بین‌المللی سازگاری یابد. این روند ادامه‌پذیری و تطابق با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید را تسهیل می‌کند که در نهایت به افزایش بهره‌وری و سودآوری در کسب‌وکارهای بین‌المللی منجر می‌شود.

از منظر مدیریتی و بر اساس نتایج حاصل از مدل تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که از عمده دلایل ضعف شرکت‌های کوچک و متوسط ایران که عمدتاً مربوط به بخش خصوصی هستند در مواجهه با تغییرات شرایط بازار به علت عدم توجه به بازارهای بین‌المللی و معطوف شدن عمده توجهشان به بازار داخلی، نمی‌توانند در مواجهه با تغییرات بین‌المللی انعطاف‌پذیری لازم را دارا باشند. همچنین دانش مربوط به بازارهای بین‌المللی را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند و به ارتقای قابلیت‌های صادراتی خود کمتر توجه می‌کنند. توانایی اعمال تغییرات فناورانه برای تطبیق کالاهای تولیدی‌شان متناسب با تغییرات بازار بین‌المللی را ندارند. به علت عدم توجه به اکتساب و توزیع دانش به لایه‌های مختلف

سازمانی، بلوغ سازمانی در آنها اتفاق نیفتاده و به این ترتیب شرایط پایدار اقتصادی را نمی‌توانند برای خود متصور شوند و هنوز در مواجهه و رقابت در شرایط بازار بین‌المللی بسیار نابالغ و خام هستند. پس در تأمین ارز موردنیاز خود نیز دچار مشکل هستند. به همین دلیل، حتی با رفع تحریم‌های بین‌المللی و آزادشدن واردات، و کاهش حمایت‌های دولتی مربوط به ممنوعیت واردات کالاهای ساخت داخل، مجدداً بسیاری از این شرکت‌ها اعلام ورشکستگی خواهند کرد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان متکی بودن نتایج حاصل به پرسش‌نامه را ذکر کرد. وقتی ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه باشد، برخی عوامل مانند ذهنیت و پیش‌داوری پاسخگو در کنترل محقق نیست. همچنین شاید متغیرهای دیگری در حوزه مطالعه مهم باشند که باید در تحقیقات آتی موردتوجه قرار گیرند. برای فرضیه‌های چهارم و سوم این تحقیق به‌سختی می‌توان پژوهش‌های انجام شده را یافت که عیناً در مقاله آورده شده‌اند و نشان‌دهنده آن است که برای کارهای آتی جای بسط و تشریح بیشتر دارند.

پیشنهادهای کاربردی

در این بخش به تفکیک گروه‌های مخاطبی که می‌توانند از نتیجه این مقاله استفاده کنند، بر اساس یافته‌های مقاله پیشنهاداتی ارائه می‌شود.

مدیران

مدیران شرکت‌های صادراتی اصلی‌ترین مخاطبان این تحقیق هستند. برای موفقیت در امر ورود به بازارهای بین‌المللی شناخت رموز و پیچیدگی‌های بازار بین‌الملل از اهم مسائل موفقیت است. هرچند مشکلات پیش‌آمده در مسیر نقل و انتقال ارز حاصل از صادرات بر مشکلات صادرکنندگان افزوده است، اما نباید از انتقال دانش حضور در بازارهای بین‌المللی به‌تمامی سطوح سازمانی غافل شد. برای موفقیت در عرصه بین‌الملل کارکنان و مدیران تمام سازمانی باید بین‌المللی بیندیشند و عمل کنند.

سرمایه‌گذاران

به سرمایه‌گذارانی که به‌تازگی عزم راه‌اندازی کسب‌وکارهای بین‌المللی را دارند، توصیه می‌شود که ایجاد خطوط تولید انعطاف‌پذیر را ملاک راه‌اندازی خطوط تولید خود قرار

دهند. چراکه فناوری تولید محصولات ثابت نیست و ذائقه مصرف‌کنندگان دائماً تغییر می‌کند. از طرفی، عرصه کسب‌وکارها از ملی به بین‌المللی تغییر کرده است و از همه مهم‌تر اینکه برای رشد و بالندگی ایران نیاز به درآمدهای ارزی اهمیت و ارزش روزافزونی دارد.

سهام‌داران

به سهام‌داران نیز توصیه می‌شود که برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها، به وجود مواردی مانند هزینه تحقیق و توسعه و هزینه تحقیقات بازار در گزارش‌های صورت‌حساب سود و زیان شرکت‌ها اهتمامی ویژه داشته باشند.

یادداشت‌ها

1. International Business Opportunity (IBO)		
2. Third-Person Opportunity		
3. KMO		
4. Convergent Validity		
5. Composite Reliability (CR)		
6. Average Variance Extraction	(AVE)	
	$\alpha =$	۵۰٪ .۷
8. Q2 (CV-Com, CV- Red)		
9. Variance Accounted For	(VAF)	
1 . Sibel Z-Pvalue	0	
1 . T-student	1	
1 .	2 R2	
1 . Good of Fit (GOF)	3	
1 . Effect Size	4	
1 . Discriminant validity	5	
1 . Fornell-Larcker	6	

کتابنامه

پوطی، نسیمه و تقوا، محمدرضا (۱۳۹۸). بررسی بلوغ سازمانی فناوری اطلاعات با رویکرد همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات با استفاده از دو روش مدل بلوغ توانمندی یکپارچه و به روش‌های کتابخانه زیرساخت فناوری اطلاعات مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق استان کرمانشاه. پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات. ۳۵ (۲). ۵۱۹-۵۵۲.

توفیق، فیروز و متین، شهاب (۱۳۹۵). بررسی آثار تحریم‌های نفتی بر رشد بخش‌های اقتصادی ایران با استفاده از الگوی متغیر مختلط داده - ستانده. *فصلنامه اقتصاد دفاع و توسعه پایدار*. ۱ (۲). ۱۱۱-۱۳۳.

حبیبی، آرش و عدن‌پور، مریم (۱۳۹۶). *مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی (آموزش کاربردی نرم‌افزار LISREL)*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
سپه‌وند، رضا و کولیوند، حسن (۱۴۰۱). یادگیری راهبردی و اثر آن بر قابلیت‌های رقابتی عملیاتی (با تأکید بر نقش میانجی چابکی راهبردی دانش‌محور) مورد مطالعه: سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروی پدافند هوایی آجا. *فصلنامه آموزش علوم دریایی*. ۹ (۱). ۱۳۹-۱۰۸.
شاه‌آبادی، ابوالفضل؛ جعفری، مهدی و فاطمه، امامی (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت راهبردی پایداری و محیط صادرات بر عملکرد صادرات خاویار ایران. *مجله علمی شیلات ایران*. ۲۸ (۲). ۱۳۰-۱۵۲.

صفری تخت شیرینی، میثم و تهامی‌پور زرنندی، مرتضی (۱۳۹۶). بررسی راهبردی اثرگذاری تحریم بر نرخ ارز از کانال حساب مالی. *فصلنامه علمی راهبرد اقتصادی*. ۶ (۱۸). ۴۱-۲۲.
طیعی، سید کمیل؛ زمانی، زهرا؛ نوروزی طالخونچه، محسن و شکری، محمود (۱۳۹۳). اثر نوآوری بر توسعه صادرات خدمات فنی و مهندسی کشورهای منتخب نوظهور: درسی برای اقتصاد ایران. *اقتصاد مالی (اقتصاد مالی و توسعه)*. ۸ (۲۷). ۲۷-۱۱.

کماجیان، زهرا؛ برزانی، محمد واعظ و حیدری، محمدرضا (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر تحول فناورانه بر اثربخشی تحریم‌های اقتصادی علیه ایران؛ مطالعه موردی صنعت تجهیزات پزشکی استان اصفهان. *دوفصلنامه جستارهای اقتصادی ایران با رویکرد اقتصاد اسلامی*. ۲۰ (۳۹). ۲۲۷-۲۵۰.

کنجکاو منفرد، امیررضا؛ هدایتی، محمد و فرقانی الله‌آبادی، فهیمه (۱۳۹۹). تأثیر قابلیت‌های پویای صادراتی زعفران خراسان بر مزیت رقابتی و عملکرد با تأکید بر دانش صادراتی. *نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی*. ۳۴ (۴). ۴۴۷-۴۶۱.

ناصیحی‌فر، وحید؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ تقوی‌فر، محمدتقی و فرزانه حسن‌زاده، ژاله (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کارآفرینانه از دیدگاه قابلیت‌های پویا. *مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی*. ۱ (۳). ۲۳-۴۲.

نوروزی، حسین؛ داودآبادی فراهانی، فاطمه و بهامین، فریبا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌برداری از فرصت‌های کسب‌وکار بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. ۲ (۱). ۳۱-۱.

- Adhab, A. N. (2021). Strategic Learning and its Impact on Human Resource Management Practices: Analytical research in the Directorate of Training and Rehabilitation of the Ministry of the Interior. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. (TURCOMAT). 12 (12). 4517-4526.
- Akbari, Peyman and Mohammadi Janbazlofar, Siros. (1400). Analysis of the effect of knowledge management on export performance with emphasis on the mediating role of innovation, case study: small and medium enterprises of Isfahan province. *Management of information resources and services*. 9 (1). 1-12.
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Rasheedy, H. H. (2021). The effect of strategic learning for human resources on dynamic capabilities of airlines companies in Kuwait. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* 37 (4). 421-441.
- Alghail, A., Yao, L., Abbas, M. and Baashar, Y. (2022). Assessment of knowledge process capabilities toward project management maturity: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*. 26 (5). 1207- 1234. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0180>
- Ali, A., Mancha, R., & Pachamanova, D. (2018). Correcting analytics maturity myopia. *Business Horizons*. 61 (2). 211-219.
- Ali, H. A. R., & Selvachandran, G. (2017). A dynamic capabilities perspective of small and medium-sized enterprises' internationalization: A conceptual model. *Advanced Science Letters*. 23 (4). 2821-2824.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. 18 (1). 105-123.
- Baron, R.A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*. 20 (1). 104-119.
- Belzberg, L. (2006). *PENCIL (Public Education Needs Civic Involvement in Learning): A case study of civic involvement in New York City*. 1995-2005. New York University.
- Bolton, M. L., Zheng, X., & Kang, E. (2021). A formal method for including the probability of erroneous human task behavior in system analyses. *Reliability Engineering & System Safety*. (21) 3. 107-764.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby & Danbi Seo (2022). Strategizing on behalf of social enterprises: the case of the Metropolitan Economic Development Association and Catalyst. *Public Management Review*. 24 (1). 124-141. DOI: 10.1080/14719037.2020.1798128

- Cammarano, A., Varriale, V., Michelino, F., & Caputo, M. (2023). A Framework for Investigating the Adoption of Key Technologies: Presentation of the Methodology and Explorative Analysis of Emerging Practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1 (1). 1-24. DoI:10.1109/TEM.2023.3240213
- Cavusgil, S.T. and Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*. 46 (1). 3-16.
- Clark, D.R. and Covin, J.G. (2021). International Entrepreneurial Orientation Disposition: Insights into Venture Internationalization. Corbett, A.C., Kreiser, P.M., Marino, L.D. and Wales, W.J. (Ed.) *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Vol. 22), Emerald Publishing Limited, Leeds. 7 (5). 87-120. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022004>
- Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing*. 13 (3). 32-53. doi:10.1509/jimk.13.3.32
- Di Gregorio, D., Musteen, M. C., & Thomas, D. (2022). International business opportunity recognition and development. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 28 (3). 628-653.
- Dibirov, M. (2016, September). Corporate Entrepreneurship in Pharma R&D Organizational Transformations. In *9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Efrat, Kalanit & Hughes, Paul & Nemkova, Ekaterina & Souchon, Anne L. & Sy-Changco, Joseph. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*. Elsevier. 84 (C). 114-124.
- Ehsanpur, S., & Razavi, M. R. (2020). A Comparative analysis of learning, retention, learning and study strategies in the traditional and M-learning systems. *European Review of Applied Psychology*. 70 (6). 100-125.
- Elenurm, T. (2019). Developing International Networking Readiness for Innovative Entrepreneurship. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 296-XVII). Academic Conferences International Limited.
- Evers, N., & Andersson, S. (2021). Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures—A matter of sequential ambidexterity. *International Business Review*. 30 (1). 101-115.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*. 57 (5). 103-262.

- Foss, N.J. and Klein, P.G. (2012). *Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Franco, M., Haase, H., & Rodini, A. (2023). The Role of Incubators in the Internationalization Process of Incubated SMEs: A Perspective of International Cooperation. *Global Business Review*. 24 (3). 488-509. doi:10.1177/0972150920919381
- Frerich, S., Calabrò, A. & Torchia, M. (2023). Commitment Helps: The Positive Effects of Long-Term Orientation and Family Ownership on Firms' International Expansion. *Entrepreneurship Research Journal*. doi:10.1515/erj-2022-0005
- Garrett, R.P., Covin, J.G. and Slevin, D.P. (2009). Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*. 62 (8). 782-788.
- Giacosa, E., Crocco, E., Kubálek, J., & Culasso, F. (2024). Additive manufacturing in international business: Bridging academic and practitioners' perspectives. *Journal of International Management* 32 (11). 101-151.
- Gkyपालि, A., Love, J. H., & Roper, S. (2021). Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*. 12 (8). 486-498. doi:10.1016/j.jbusres.2021.02.026
- Goga, S., Mondliwa, P., & Roberts, S. (2020). *Economic power and regulation: the political economy of metals, machinery and equipment industries in South Africa*. In *Inequality studies from the Global South* (pp. 75-98). Routledge.
- Goldie, J. G. S. (2016). Connectivism: A knowledge learning theory for the digital age?. *Medical teacher*. 38 (10). 1064-1069.
- Grant, R., & Phene, A. (2022). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*. 12 (1). 3-30.
- Gregoire, D.A., Barr, P.S. and Shepherd, D.A. (2009). Cognitive processes of opportunity recognition: the role of structural alignment. *Organization Science*. 21 (2). 413-431.
- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change* 14 (6). 865-876.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*. 15 (5). 1200-1233.
- Habibi, Arash; Adenpour, Maryam. (2016). *Structural equation modeling*. Jihad University Press. 6th edition. P. 120. (In Persian).
- Haynie, J.M., Shepherd, D.A. and McMullen, J.S. (2009). An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions. *Journal of Management Studies*. 46 (3). 337-361.

- Islam, T. and Munir, S. (2023). How important strategic learning capabilities are during COVID-19? A model for innovation ambidexterity. *Journal of Workplace Learning*. 35 (1). 35-56. doi 10.1108/JWL-11-2021-0144
- Iyer, B., & Henderson, J. C. (2010). Preparing for the future: understanding the seven capabilities cloud computing. *MIS Quarterly Executive*. 9 (2). 183-133
- Karami, Masoud, Ojala Arto & Saarenketo Sami (2023). Entrepreneurial orientation and international opportunity development by SMEs: The mediating role of decision-making logic. *Journal of Small Business Management*. 61 (2). 994-1022, DOI: 10.1080/00472778.2020.1824529
- Karimi, Haniyeh. (2016). Investigating the role of the petrochemical industry in Iran's economic development. *The second annual conference on economics, management and accounting in Ahvaz*. (In Persian).
- Katsikeas, C., Leonidou, L. and Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*. 37 (3). 405-424.
- Kazemi, Ali; Rousta, Alireza; NA'AMI Abdullah. (2021). Analyzing the Impact of Export Orientations on Export performance Through Innovation and Internationalization: The Mwediation-Moderation Model. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 14 (4). 761-776
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2018). *Global Marketing* (9th ed.). Pearson Education. ISBN13: 978-0134138183
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*. 13 (4). 353-368.
- Kim, H. (2022). Performance from building smart factories of small- and medium-sized enterprises: the moderating effects of product complexity and company size. *International Journal of Operations & Production Management*. 42 (10). 1497-1520. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0654>
- Konjkav Mofard, Hedayati, Furqani Elahabadi (1400). The effect of dynamic export capabilities of Khorasan saffron on competitive advantage and performance with an emphasis on export knowledge. *Agricultural Economics and Development*. 34 (4). 447-461. (In Persian).
- Koul, S., Taylor, I.W., Falebita, O.A. et al. (2022). Examining the success of women of color-owned small and medium-sized enterprises in the United States: A system dynamics perspective. *Int Entrep Manag J*. 1 (8). 1373–1401. doi:10.1007/s11365-022-00806-5
- Kwon, S. (2021). Is it possible to improve social workers' program planning capability through organizational learning strategy? *Asian Social Work and Policy Review*. 1 (5). 292– 303.
- Lotfi, Hamidreza and Ebrahimzadeh, Mohammadreza (2019). Utilization of dynamic export capabilities and export performance for competitive advantage, competition intensity and cultural distance, *6th International*

- Conference on Modern Researches in Management, Economics, Accounting and Banking*. (In Persian).
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research policy*. 36 (2). 172-192.
- Mainela, T., Puhakka, V. & Servais, P. (2015). Boundary crossing for international opportunities. *J Int Entrep*. 13. 173–185. doi:10.1007/s10843-015-0158-4
- McMullen, J.S. and Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*. 31 (1). 132-152.
- Meng Qin, Xiuyan Liu & Xiaoxue Zhou (2020). COVID-19 Shock and Global Value Chains: Is There a Substitute for China?. *Emerging Markets Finance and Trade*. 56 (15). 3588-3598.
- Menukin, O., Mandungu, C., Shahgholian, A. et al. (2023). Guiding the integration of analytics in business operations through a maturity framework. *Ann Oper Res* . <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05614-w>
- Miller Jr, J. W. (2022). *The Soft Skilled Good Soldier: Exploring Relationships Between US Army Veteran Experiences, Trait Emotional Intelligence, and Organizational Citizenship Behaviors* (Doctoral dissertation, Keiser University).
- Miocevic, D. (2021). Dynamic exporting capabilities and SME's profitability: Conditional effects of market and product diversification. *Journal of Business Research*. 13 (6). 21-32. doi:10.1016/j.jbusres.2021.07.025
- Mishra, A., Das, S. R., & Murray, J. (2015). Risk, process maturity, and Project Performance: An empirical analysis of US Federal Government Technology Projects. *Production and Operations Management*. 25 (2). 210–232.
- Monteiro, Albertino Paula; Soares, Ana Maria & Rua, Orlando lima .(2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*. 4 (3). 179-187.
- Moon, H. and Lee, C. (2015). Strategic learning capability: through the lens of environmental jolts. *European Journal of Training and Development*. 39 (7). 628-640.
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2022). Foreign market knowledge, international opportunity recognition, and the performance of export-manufacturing firms. *Strategic Change*. 31 (1). 179-191.
- Muneeb, D., Khattak, A., Wahba, K., Abdalla, S. and Ahmad, S.Z. (2023). "Dynamic capabilities as a strategic flexibility enabler: organizational responsiveness to COVID-19. *Journal of Asia Business Studies*. 17 (4). 824-849. doi:10.1108/JABS-01-2022-0023
- Neves, M. S., de Sá Freire, P., & Silva, T. C. (2022). The Corporate Education System and the Governance of Knowledge and Organizational Learning: A

- Method for Assessing the Maturity of the System. *In Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation*. 14 (8) 345-364.
- Nowrozi, Dr. Hossein, Davabadi Farahani, Bahamin, Fariba. (2018). Examining the effect of social capital on the exploitation of international business opportunities of small and medium enterprises. *International Business Management*. 4 (2). 45-65. (In Persian)
- Oyedele, A., & Firat, F. (2020). Institutions, small local firms' strategies, and global alliances in sub-Saharan Africa emerging markets. *International Marketing Review*. 37 (1). 156-182.
- Papaioannou, S. K., & Dimelis, S. P. (2019). Does FDI increase productivity? The role of regulation in upstream industries. *The World Economy*. 42 (4). 1012-1031.
- Pervez, Sidra; Afsheen Aman; Samina Iqbal, Nadir Naveed Siddiqui & Shah Ali UI Qader.(2014). Saccharification and liquefaction of cassava starch: an alternative source for the production of bioethanol using amylolytic enzymes by double fermentation process. *BMC Biotechnol*. 14 (49). 21-39. <https://doi.org/10.1186/1472-6750-14-49>
- Pickshaus, T., Kandt, A., Hesse, S., Fleischer, K., & Schmitt, R. (2016). A holistic approach to risk oriented lifecycle engineering: Assessing lifecycle risks in early phases. *Procedia CIRP*. 4 (8). 265-270.
- Pinto, J. C., & Rua, O. L. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9 (3). 100-134.
- Pongelli, C., Majocchi, A., Bauweraerts, J., Sciascia, S., Caroli, M., & Verbeke, A. (2023). The impact of board of directors' characteristics on the internationalization of family SMEs. *Journal of world business*. 58 (2). 401-412.
- Poti Nasibah, Taqwa Mohammadreza. (2018). Investigating the organizational maturity of information technology with the approach of aligning business and information technology using two methods of the integrated capability maturity model and using the methods of the information technology infrastructure library, a case study: Electricity Distribution Company of Kermanshah province. *Information processing and management research paper*. (35) 2. 552-519. (In Persian)
- Ramdan, M. R., Abd Aziz, N. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. S. V., Zakaria, T., & Ong, S. Y. Y. (2022). SMEs performance in Malaysia: The role of contextual ambidexterity in innovation culture and performance. *Sustainability*. 14 (3). 107-1157, <https://doi.org/10.3390/su14031679>
- Rezaeemanesh, reza; Mohammadnabi, sina; Mohammadnabi, saviz . (2012). Knowledge Management Application in Measurement of Organizational

- Maturity. *Iranian Journal of Information Processing and Management*. 27 (4). 985-1009.
- Russo, N., Reis, L., Silveira, C., & Mamede, H. S. (2023). Towards a Comprehensive Framework for the Multidisciplinary Evaluation of Organizational Maturity on Business Continuity Program Management: A Systematic Literature Review. *Information Security Journal: A Global Perspective*. 8 (3). 1-19. DOI: 10.1080/19393555.2023.2195577
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. (8 ed.) Pearson p: 872 .ISBN: 9781292208787
- Sepahvand, and Kolivand. (2022). Strategic learning and its effect on operational competitive capabilities (with emphasis on the mediating role of knowledge-based strategic agility) studied: Ajah Air Defense Force Research and Self-Sufficiency Jihad Organization. *Marine Science Education*. 9 (1). 138-155. (In Persian)
- Sezgin, E. (2022). Development of Taband restaurant rating scale utilizing mixed methods. *International Journal of Gastronomy and Food Science*. 27 (3-4).
- Shahabadi Abolfazl, Jafari Mehdi, Emami Fatemeh. (2018). The effect of strategic sustainability management and export environment on the export performance of Iranian caviar. *Scientific Journal of Iranian Fisheries*. 28 (2). 93-85. (In Persian).
- Shahri, M. H. (2022). How Entrepreneurial Firms Learn from Competitors: An Examination in Strategic Learning Perspective. In *Contextual Strategic Entrepreneurship*. 2 (2). 155-171. Springer. Cham.
- Shewfelt, R. L. (2014). *Measuring quality and maturity*. In Postharvest Handling 387-410. Academic Press.
- Singh, V. K., & Gautam, A. (2022). Investigating the Relationship Between Export Antecedents and Export Performance of Handloom Industry. *FIIB Business Review*. 1 (1). 421-145. doi:10.1177/23197145221082853
- Sinh My, N., Nguyen, L.T.V. and Pham, H.C. (2023). An integrated model of social media brand engagement: an empirical study of the Vietnamese luxury residential property market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 4 (3). <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2023-0061>
- Siren, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 6 (1). 18-41.
- Soh, K. C., Tay, Y. H., & Darjee, R. (2023). Those Who Commit Violent Crimes can be Traumatized by Their Offences: A Systematic Review of Offence-Specific Post-Traumatic Stress Disorder. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*. 32 (12). 1705–1725. <https://doi.org/10.1080/10926771.2023.2186299>

- St-Pierre, J., Julien, P.-A. and Fadil, N. (2023). How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 30 (5). 880-901. doi:10.1108/JSBED-11-2022-0459
- Surbakti, F., Wanga, W., Indulska, M., & Sadiq, S. (2020). Factors influencing effective use of big data: A research framework. *Information & Management*. 5 (7). 102–146. doi:10.1016/j. im.2019.02.001.
- Pervez N. Ghauri, Philip R. Cateora . (2014). *EBOOK: International Marketing*. McGraw Hill. 635 pages. ISBN: 0077148150, 9780077148157
- Tabares, A. (2021). Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 17 (1). 321-368.
- Tang, R. W. (2023). Institutional unpredictability and foreign exit– reentry dynamics: The moderating role of foreign ownership. *Journal of World Business*. 58 (2). 301-389.
- Troussas, C., Krouska, A., & Sgouropoulou, C. (2023). Employing FFNN and Learning Styles to Improve Knowledge Acquisition in Educational Digital Games. *In Novel & Intelligent Digital Systems Conferences* (pp. 95-103). Springer, Cham.
- Vanderstraeten, J., Loots, E., Hamelin, A. and van Witteloostuijn, A. (2020). Micro-foundations of small business internationalization: introduction to the Special Section. *Cross Cultural & Strategic Management*. 27 (3). 265-283.
- Wang, K., Pellegrini, M.M., Xue, K., Wang, C. and Peng, M. (2024) Digital resilience in the internationalization of small and medium companies: how does it work?. *Journal of Enterprise Information Management*. 4 (3). 132-160. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0100>
- Zhang, W., Liu, B., & Wilson, A. J. (2024). Examining Chinese EFL learners' online self-regulated learning: A mixed-methods approach. *System*. 12 (3). 1-27.

پیوست (۱): جدول شاخص اندازه اثر (F²)

یادگیری راهبردی	قابلیت‌های پویای صادراتی	فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی	بلوغ سازمانی
		۰,۱۸۴	بلوغ سازمانی
			فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی
		۰,۲۲۰	قابلیت‌های پویای صادراتی
	۰,۴۱۸	۰,۲۸۱	۰,۶۸۹

پیوست (۲): روایی واگرا، معیار فورنل - لارکر

معیار فورنل - لارکر	بلوغ سازمانی	فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی	قابلیت‌های پویای صادراتی	یادگیری راهبردی
بلوغ سازمانی	۰,۷۱۵			
فرصت‌های کسب و کار بین‌المللی	۰,۷۱۳	۰,۷۹۵		
قابلیت‌های پویای صادراتی	۰,۵۱۴	۰,۶۷۵	۰,۷۲۲	
یادگیری راهبردی	۰,۶۳۹	۰,۷۵۰	۰,۵۴۳	۰,۸۳۴



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی - مروری
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱۵۱-۱۸۲

فرا ترکیب موانع تحقق تحول دیجیتال؛ مطالعه موردی صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۷
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۲۶ روز نزد نویسنده(گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.243888.3452

سید عباس چایچیان *

محمد امین رشیدی **

محمد مبین شفیعی ناطق ***

رحیم خانی زاد ****

چکیده

بانکداری تمام دیجیتال شکلی از بانکداری است که در آن تمام فرایندها به شکل غیر فیزیکی و بر بستر سامانه‌های دیجیتالی انجام می‌شود. تحول دیجیتال در دو دهه اخیر تغییر بسیار زیادی بر بستر و اشکال بانکداری گذاشته است. در ایران نیز صنعت بانکداری یکی از پیشگامان جاری سازی تحول دیجیتال است؛ ولی موانعی صنعت بانکداری ایران را از تحقق بانکداری تمام دیجیتال و رسیدن به استانداردهای بانکی کشورهای توسعه یافته باز داشته است. این پژوهش در راستای دستیابی الگوی جامع موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران به بررسی پژوهش‌های گذشته در این زمینه می‌پردازد و در این راستا با بررسی اولیه ۱۲۸ مقاله و بررسی نهایی ۲۵ مقاله در بازه زمانی ۱۶ ساله (۱۳۸۵ تا ۱۴۰۱) که در بستر صنعت بانکداری ایران انجام شده است با روش فراترکیب، موانع تحقق تحول دیجیتال در این صنعت را در یک تقسیم‌بندی منسجم گردآوری کرده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مقالات از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. ۸۸ مضمون پایه در قالب ۷ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج شده است. یافته‌های این پژوهش حکایت از این دارد که برای رفع موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران باید علاوه بر عوامل زیرساختی فنی، مالی و حقوقی - سیاسی، به عوامل محتوایی و نرم‌افزاری رهبری دیجیتال، سازمان، فرهنگ و دانش و مهارت بها داده شود و بانکداری تمام دیجیتال در ایران تنها با رویکرد جامع‌نگرانه می‌تواند محقق گردد.

واژگان کلیدی

تحول دیجیتال؛ استراتژی دیجیتال؛ بانکداری دیجیتال؛ بانکداری تمام دیجیتال؛ روش فراترکیب.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

sa.chaychian@isu.ac.ir

0000-0001-6183-7769

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

rashidimohammadamin@isu.ac.ir

0000-0001-6183-7769

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

m.shafie9531@isu.ac.ir

0000-0001-9383-8109

**** استادیار گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.

khanizad@iust.ac.ir

0000-0002-8031-8507

مقدمه و بیان مسأله

انقلاب صنعتی چهارم دارای فناوری دیجیتالی است که دنیای فیزیکی، بیولوژیکی، شیمیایی و اطلاعات را متحول و متحد کرده است. این نیرو، یک فرصت عظیم جدید در حوزه‌هایی که جامعه برای آن ارزش قائل است، ایجاد کرده است - همه چیز از راحتی (برای مثال، خرید برخط) و بهبود سلامتی (برای مثال، بیوتکنولوژی) گرفته تا امنیت شخصی (برای مثال، خانه‌های دیجیتال)، امنیت غذایی (برای مثال، کشاورزی هوشمند). فناوری دیجیتال کارگران را از انجام کارهای خسته‌کننده رها می‌کند و به آنها این امکان را می‌دهد تا به مسئولیت‌های بالاتر باارزش افزوده ارتقا یابند. با وجود مزایا و معایب بسیاری که این انقلاب صنعتی دارد، یک چیز تضمین شده است: این تغییرات چشمگیر ایجاد خواهد شد. همانند سه انقلاب صنعتی قبلی، افراد و جوامع به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و شرکت‌ها تغییر شکل می‌دهند یا می‌میرند (Saldanha, 2019, p. 23).

ساختار شکنی و دگرگون‌سازی، همواره با دشواری‌های زیادی همراه است. این موضوع دلیل روشنی دارد؛ فناوری‌های دیجیتال با شکستن ساخت صنایع مختلف، تأثیر بسیاری بر جهان داشته‌اند و در همین حال شرکت‌هایی را قادر ساخته‌اند تا به رشد تصاعدی دست یابند. هیچ شکی وجود ندارد که بازیگران قبلی به تکاپو افتاده‌اند؛ چرا که بازیگران جدید و چالاک با مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه ظهور کرده‌اند. اما یک موضوع مهم‌تر برای تعریف‌کردن وجود دارد: به همان مقداری که دیجیتال، تهدیدی بر ساختارهای قدیمی وارد کرده است که این خود مقاومت بازیگران سنتی را بر می‌انگیزاند، فرصت‌های بی‌شماری را نیز برای شرکت‌های فعال در صنایع سنتی ارائه می‌کند (Gupta, 2018, p. 12).

نقش فناوری در کسب‌وکار از یک حوزه خاص مثل بخش فناوری اطلاعات فراتر رفته و کل کسب‌وکار را شامل می‌شود و برای بهره‌مندی از آن به استراتژی جامع‌تری نسبت به استراتژی فناوری اطلاعات نیازمندیم. برای پاسخگویی به این مشکل در چند سال اخیر از همگرایی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار در قالب استراتژی دیجیتال سخن گفته شده است (Nikoloski, 2014, p. 306).

تدوین و جاری سازی مؤثر استراتژی دیجیتال از شاخصه های سازمان های دارای بلوغ دیجیتال بالا است و بر ساختار سازمان و چگونگی رقابت آنها در بازار تأثیر می گذارد. جهت سرمایه گذاری و بهره برداری مؤثر از فناوری های دیجیتال، توجه مدیران ارشد این سازمان ها نسبت به فرایند تدوین استراتژی دیجیتال مناسب و همسو با استراتژی های کلی سازمان افزایش یافته است. چالش اصلی تدوین استراتژی دیجیتال موفق، هماهنگ سازی آن با نیازمندی های متغیر ذی نفعان در حوزه فناوری های دیجیتال است (شامی زنجانی، نبیی و ایران دوست، ۱۴۰۰).

در طی چند صدسال، بنگاه های دادوستد پول و بانک های خرد با گسترش فیزیکی فعالیت کرده اند. کمتر از چند دهه است که این نوع بانکداری به چالش کشیده شده است. پردازش و اهمیت اطلاعات و داده ها ابتدا در آمریکا و به تدریج در جهان با هیاهوی زیادی آغاز و منجر به پیدایش و پردازش میلیاردها تریلیون بایت داده در روز و نیز حرکت بانکداری سنتی به سمت بانکداری پیشرفته و مدرن شد. امروزه صنعت بانکداری در جهان بر اثر انقلاب عظیم در پردازش داده ها در جایگاه برتر از حیث پیشرفت و ادغام فناوری و بانکداری قرار دارد. همچنین تغییر شکل بنیادین جامعه، دولت، اقتصاد، کسب و کار، تجارت و بانکداری از قدرت و فشار داده ها و اطلاعات ناشی می شود (Skinner, 2016, p. 15).

موج فناوری جدید که صنعت مالی را فراگرفته بسیاری از ساختارهای بانکداری سنتی را تغییر داده. عواملی مانند بانکداری برخط، ماشین های خود خدمت^۱، یکپارچگی مالی و دسترسی ۲۴ ساعته، چشم انداز نیاز به بانکداری دیجیتال را به صورت جهانی دگرگون کرده است. تحول دیجیتال در صنعت بانکداری در ایران نسبت به بسیاری از صنایع دیگر پیشتاز است (شامی زنجانی، نبیی و ایران دوست، ۱۴۰۰)، ولی هنوز با زبندگان دیجیتال این صنعت در جهان که به دنبال «بانکداری تمام دیجیتال»^۲ فاصله بسیاری وجود دارد (Windasari, Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, pp. 2-3).

با توجه به وجود بازیگران مختلف در صنعت بانکداری و طبیعتاً منافع متفاوت آنها، دیجیتالی سازی صنعت بانکداری با موانع مختلفی روبرو است. شناخت این موانع به صورت دقیق و مستدل، راه را برای برطرف سازی آن هموار می کند. پژوهش های

گوناهگونی به بررسی موانع تحقق تحول دیجیتال در بانک‌های مختلف ایرانی پرداخته‌اند؛ ولی هیچ‌کدام به این سؤال به‌صورت جامع پاسخ نداده‌اند که چه موانعی از تحقق تحول دیجیتال و جاری‌سازی استراتژی‌های دیجیتال در صنعت بانکداری جمهوری اسلامی ایران جلوگیری می‌کند. در این پژوهش پاسخ به این پرسش با استفاده از جمع‌آوری و تحلیل پژوهش‌های گذشته با «روش فراترکیب» اتفاق افتاده است.

۱. مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱. بانکداری دیجیتال

بانکداری دیجیتال کامپیوتری کردن خدمات بانکداری سنتی است. در بانکداری دیجیتال بانک مشتریان را قادر می‌سازد از طریق پلتفرم‌های برخط الکترونیکی به محصولات بانکی و استفاده از خدمات بانکی دسترسی داشته باشند. دیجیتالی کردن کلیه عملیات بانکی برای جایگزینی حضور فیزیکی بانک و بی‌نیازی مشتری از مراجعه به شعبه هدف اصلی بانکداری دیجیتالی است (Haralayya, 2021, p. 17). طبق پیمایش PWC در سال ۲۰۲۱ بیش از ۶۱ درصد از جامعه آماری کارهای بانکی خود را تماماً از کانال‌های دیجیتالی پیگیری می‌کنند این موضوع به خودی خود اهمیت بانکداری دیجیتال و رغبت مردم به این نوع از عملیات بانکی را نشان می‌دهد. در این تحقیق هم‌چنین آمده است بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جامعه آماری با وجود علاقه به بانکداری دیجیتال نمی‌توانند از آن استفاده نمایند که علل مختلفی دارد (Price water house Coopers, 2022).

«بانک‌های تمام دیجیتال»^۳ به‌صورت جایگزین با بانکداری مجازی، بانکداری دیجیتال یا بانکداری اینترنتی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که تشخیص آنها را از خدمات دیجیتال ارائه شده توسط بانکداری سنتی دشوار می‌سازد. با این حال، تفاوت اساسی آن با دیگر انواع بانکداری که در این نوع، هیچ نیازی به وجود شعبه‌های فیزیکی نیست و تنها به زیرساخت‌های دیجیتال متکی هستند. بانک‌های دیجیتال محض به‌طور کامل به‌صورت مجازی فعالیت می‌کنند. در نتیجه، هزینه‌های خدمات را کاهش می‌دهد، به‌ویژه تمام خدماتی که به‌طور سنتی در یک شعبه انجام می‌شود (Shifa Fathima, 2020, p. 60).

ادبیات بانکداری و خدمات مالی نشان می‌دهد که دیجیتالی‌شدن و پذیرش خدمات دیجیتالی توسط مشتریان، قبلاً برای چندین دهه مورد استقبال قرار گرفته است، مانند

دستگاه‌های خودپرداز، بانکداری تلفن همراه و بانکداری اینترنتی (Kaushik & Rahman, 2015, p. 100). جدول شماره (۱) ویژگی‌های ارائه شده توسط بانک‌های دیجیتالی و خدمات بانکداری موبایلی و اینترنتی که توسط بانک‌های سنتی ارائه می‌شود را مقایسه می‌کند.

جدول (۱): تفاوت‌های میان بانکداری دیجیتال و بانکداری تلفن همراه و اینترنتی

عوامل	بانکداری دیجیتال	بانکداری تلفن همراه و اینترنتی
ثبت‌نام	کاملاً برخط از طریق برنامه‌ی از پیش دانلود شده؛ کارت‌ها مستقیماً برای مشتری ارسال می‌شوند (بدون تماس با کارمند بانک)	از طریق بانک ثبت‌نام انجام می‌شود و برنامه را دانلود می‌کنند.
شکل فیزیکی	بدون شعبه، بانک فیزیکی ندارد.	دارای بانک فیزیکی و شعبه
تأیید حساب	امضای دیجیتال، تأیید برخط و بیومتریک	تأیید فیزیکی و حضوری با مراجعه به بانک
ویژگی‌ها (خدمات مالی)	ارائه شده از جمله افتتاح حساب سرمایه‌گذاری (یعنی وجوه متقابل، اوراق قرضه، سپرده مدت‌دار و غیره)؛ کیف پول الکترونیکی با شارژ NFC	محدود به معاملات روزانه
مشاوره مالی	در برنامه ارائه می‌شود.	در شعبه ارائه می‌شود.

منبع: (Windsari, Kusumawati, Larasati & Amelia, 2022, p. 2)

با توجه به آنچه بیان شد بانکداری تمام دیجیتال، چشم‌انداز اکوسیستم مالی و نحوه عملکرد کسب‌وکارها را تغییر می‌دهد که در نتیجه کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد و درعین حال با چالش‌های امنیتی و حریم خصوصی نیز مواجه می‌شود. متأسفانه اغلب بانک‌ها در حرکت به سوی تغییرات بنیادی شکست خورده‌اند. واکنش‌ها به تغییرات عصر دیجیتال کند و آهسته است و حتی در برخی موارد نظام بانکی به شدت در مقابل تغییرات بنیادین مقاومت نشان می‌دهد؛ زیرا تغییرکردن به آن چیزی که نمی‌شناسید کار سختی است (Skinner, 2016, p. 31).

۲-۱. تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال به روش‌های مختلفی تعریف شده است. حداقل ۲۸ تعریف مختلف توسط ویال گزارش شده است. ویال یک بررسی ادبیات گسترده انجام داد و پس از فرآیند تحلیل معنایی یک تعریف کاربردی از تحول دیجیتال ارائه داد که تحقیقات قبلی را بهتر نشان می‌دهد: فرآیندی که هدف آن بهبود یک نهاد با ایجاد تغییرات قابل توجه در مشخصات آن از طریق ترکیب اطلاعات، محاسبات، ارتباطات و تکنولوژی‌های ارتباطی است (Vial, 2019, pp. 121-123).

برخی از عناصر کلیدی این تعریف در اینجا قابل ذکر است: (۱) تعریف سازمان‌محور نیست زیرا تحول دیجیتال می‌تواند در جامعه یا به‌عنوان یک صنعت رخ دهد. (۲) دستیابی به موفقیت در انجام تحول دیجیتال ذاتی نیست، بنابراین بهبود یک هدف عملیاتی است. (۳) اصطلاح فناوری‌های دیجیتال در تعریف استفاده نمی‌شود تا ادبیات موجود را بهتر نشان دهد.

فناوری‌های دیجیتال پیشرفته یک عنصر حیاتی و زیرساختی در تحول دیجیتال هستند. در واقع، بسیاری از مطالعات به مؤلفه‌های مختلف فناوری تحول دیجیتال مانند رایانش ابری، روباتیک و اتوماسیون، داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل داده‌ها، هوش مصنوعی و اینترنت اشیا پرداخته‌اند (Jones, Hutcheson & Camba, 2021, p. 938). اگرچه فناوری نقش مهم و درعین حال متناقض (از نظر تجدید زیرساخت‌های دیجیتال) در دیجیتالی شدن دارد تحول دیجیتال صرفاً به‌دست آوردن و استفاده از فناوری‌های دیجیتال در یک سازمان، صنعت یا یک جامعه نیست. این موضوع نیاز به یک رویکرد کل‌نگر دارد تا یک دیدگاه محدود در مورد فناوری‌های واحد (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018, p. 3927).

همان‌طور که تعریف فوق نشان می‌دهد تحول دیجیتال واقعی همه عناصر کسب‌وکار از جمله استراتژی، مدل کسب‌وکار، فرآیندهای کسب‌وکار، ساختارهای سازمانی و فرهنگ سازمانی را تغییر می‌دهد (Vukšić, Ivančić & Vugec, 2018, p. 740). در واقع، بسیاری از محققان مانند کین^۴ تأکید می‌کنند که اگر شرکت‌ها به جای تأکید صرف بر

مسائل فنی به مشکلات سازمانی و مدیریتی نگاه کنند، به طور مؤثر چالش‌های ناشی از اختلال دیجیتال را هدایت خواهند کرد (Kane, 2017, p. 2).

تحول دیجیتال مستلزم تجسم مجدد محصولات و خدمات به‌عنوان دارایی‌های دیجیتالی فعال است. ایجاد ارزش جدید از اتصال دارایی‌های فیزیکی و دیجیتالی از طریق داده‌ها؛ و ایجاد اکوسیستم‌هایی برای امکان‌پذیر ساختن آن. در نتیجه یک تحول دیجیتال مستلزم تغییر اساسی در فعالیت‌های تجاری و سازمانی، فرآیندها، شایستگی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار است؛ بنابراین چنین تحول دیجیتالی ممکن است هویت یک سازمان را تغییر دهد (Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha, & Blegind Jensen, 2021, p. 109).

برای فهم بهتر مفهوم دیجیتالی‌سازی در این بخش تفاوت آن با رقمی کردن، توضیح داده می‌شود:

رقمی کردن^۵: فرایندی است که در آن تبدیل سایر فرمت‌های رقمی و عددی به قالب دیجیتال شرح داده می‌شود. مانند تبدیل سیگنال صوتی آنالوگ به قالب دیجیتال. در مبحث بانکداری، اگر استفاده از فناوری‌های اطلاعات تنها محدود به اسکن و نگهداری مدارک در قالب دیجیتال باشد، رقمی کردن را داریم.

دیجیتال‌سازی: دگردیسی ورای رقمی کردن است. در دیجیتال‌سازی، سازمان به دنبال اتوماتیک‌سازی فرایندهای داخلی در کل شبکه خود به شکل پیوسته برای بهبود وضعیت کارایی خود است؛ بنابراین در دگردیسی دیجیتال، سازمان به دنبال ارتقای نتایج اثربخش‌تر با بهبود تجربه مشتریان است. چابک‌سازی فرایندهای عملیاتی، سرعت ارائه اطلاعات، و قابل دسترس بودن آن به شکل آزاد برای مدیران، تحلیلگران، و ناظران بانکی از جمله نتایج دیجیتال‌سازی است (حیدری، عینیان و بختیار، ۱۳۹۹، ص. ۱).

۳-۱. پیشینه پژوهش

در ادامه به بررسی مقالات و پژوهش‌هایی که به صورت سیستماتیک و با استفاده از رویکرد فرامطالعه اقدام به پژوهش در موضوع بانکداری دیجیتال کرده‌اند می‌پردازیم.

چاوهان^۶ و همکارانش در سال ۲۰۲۲ پژوهشی با رویکرد مرور سیستماتیک در حوزه تجربه دیجیتال مشتریان بانک‌ها انجام دادند. در این پژوهش ۸۸ مقاله از تاریخ ۲۰۰۱ تا

۲۰۲۱ به صورت کامل بررسی شد و در نتیجه آن مطالعه فراتحلیل صورت گرفت. براساس یافته‌های این پژوهش تجربه مشتری توسط کدها کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، کدها مکانیکی (ویژگی‌های وبسایت، طراحی وبسایت، قابلیت استفاده درک شده) و کدهای انسانی (بررسی شکایات مشتری) تعیین می‌شود. این مطالعه همچنین زمینه‌ای را برای درک استفاده از «بازی‌وارسازی» در خدمات بانکداری مبتنی بر فناوری برای بهبود تجربه مشتری فراهم می‌آورد. در نهایت، این پژوهش چارچوبی یکپارچه برای پیوند عوامل مرتبط با فناوری (کدهای بانکداری دیجیتال و بازی‌وارسازی)، عوامل مرتبط با مشتری (تجربه مشتری، رضایت مشتری و وفاداری مشتری) و عوامل مرتبط با عملکرد (عملکرد مالی) پیشنهاد کرده است.

در پژوهشی دیگر بایستا و اولیورا (۲۰۱۶)^۷ اعتقاد دارند پس از جهانی‌شدن کسب‌وکار و سیستم‌ها، نیاز مبرمی به درک عوامل اصلی مؤثر بر پذیرش کاربران بانکداری تلفن همراه وجود دارد. آنها با بررسی داده‌های آماری ۵۷ مقاله در ادبیات بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های قصد استفاده از خدمات بانکداری تلفن همراه را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: (۱) نگرش، (۲) اعتماد اولیه، (۳) ریسک درک شده، و (۴) انتظار عملکرد. از نظر استفاده از بانکداری همراه، با در نظر گرفتن همین مفروضات، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ها عبارت‌اند از: (۱) قصد، و (۲) انتظار عملکرد. در نهایت این دو پژوهشگر یک مدل نظری بر اساس نتایج ارائه کردند که ابزاری برای پشتیبانی از مطالعات پذیرش بانکداری تلفن همراه در آینده ارائه می‌کند.

کایال در سال ۲۰۲۱ سعی بر آن داشت تا در یک سناریوی بین‌المللی، تمایل رفتاری اتخاذ کانال‌های بانکداری دیجیتال برجسته، مانند موبایل بانک و کیف پول و بانکداری آنلاین و تلفنی را بررسی کند. بنیان‌های رفتاری بانکداری تلفن همراه از طریق هفت رابطه‌ی دومتغیره مورد مطالعه قرار گرفت: سودمندی درک شده، سهولت استفاده درک شده، شرایط تسهیل‌کننده، امنیت درک شده، هزینه، خودکارآمدی و نوآوری در یک زمینه جهانی که تأثیر عمیقی بر تمایل داشته است. از مردم برای اتخاذ کانال‌های بانکداری دیجیتال، هفت رابطه دومتغیره از طریق یک رویکرد فراتحلیل در یک چارچوب جهانی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های اصلی این پژوهش این بود که مکان نقش مهمی در

ناهمگونی در یک چارچوب جهانی جامع دارد. پیامدهای مدیریتی اصلی مقاله این است که پذیرش جهانی پذیرش بانکداری دیجیتال به طور قابل توجهی تحت تأثیر مکان قرار می‌گیرد، بنابراین استراتژی‌های جهانی باید این محدودیت را در هنگام چارچوب بندی سیاست‌های بین‌المللی و راه‌اندازی محصولات دیجیتال جدید در نظر داشته باشند.

آرجون^۸ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «توسعه هوش بانکی در بازارهای در حال ظهور: بررسی سیستماتیک»، صنعت بانکداری کنونی برای عملکرد بر روی پارامترهای عملیاتی و بازاریابی به شدت به مصنوعات تکنولوژیکی که توسط سیستم‌های هوشمند پشتیبانی می‌شوند، وابسته است. با این حال، ویژگی‌های فعال‌سازی تمرین بین چنین رابط‌های فن‌آوری با پذیرش مدیریتی با تأخیر مواجه بوده و شکاف دانشی را ایجاد می‌کند. پژوهش‌ها را از سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ در مورد مدل‌های پشتیبانی تصمیم هوشمند مخصوص بانکداری بررسی کرده‌اند که مهم‌ترین یافته‌ها عبارت‌اند از فن‌آوری؛ کارکنان، مشتریان و سازمان‌ها برای اکوسیستم‌های خدماتی. علاوه بر این، ادراک مدیریتی از فناوری در محل کار از طریق یک نظرسنجی کوتاه به تصویر کشیده شده است. جدیل^۹ و همکاران (۲۰۲۱) نیز باهدف شفاف‌سازی و ترکیب یافته‌های تجربی از مطالعات m-banking منتشر شده از سال ۲۰۰۴ نسبت به انجام فرا ترکیب تمرکز بر نظریه UTAUT اقدام کرده و همچنین به دنبال شناسایی نقش متغیرهای تعدیل‌کننده در هر مسیر UTAUT بوده‌اند که در نهایت انتظار عملکرد به‌عنوان قوی‌ترین پیشینه قصد استفاده ظاهر شد. علاوه بر این دریافتند که قصد استفاده مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رفتار استفاده است.

در پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل اعتماد در بانکداری تلفن همراه: نقش تعدیل‌کننده ابعاد فرهنگی»، کومار^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۳) با بیان اینکه در بانکداری سیار^{۱۱}، دانستن و درک عوامل مرتبط با اعتماد می‌تواند مدیران بانک را قادر سازد تا استراتژی‌های مناسبی برای افزایش جذب کلی آن طراحی کنند به بررسی رابطه اعتماد در بانکداری متقابل با عوامل پذیرش و استفاده از فناوری، عوامل کیفی، عوامل خطر و عامل شخصی و نیز پیامدهای رفتاری پرداخته‌اند که این مطالعه رابطه معناداری اعتماد در بانکداری الکترونیکی را با عوامل پذیرش و استفاده از فناوری، عوامل کیفیت، عوامل خطر، یک

عامل شخصی و پیامدهای رفتاری پیدا می‌کند. علاوه بر این لازم به توضیح است بر اساس یافته‌های این پژوهش، ابعاد فرهنگی هافستد، یعنی فاصله قدرت، فردگرایی/جمع‌گرایی، مردانگی/زنانگی و اجتناب از عدم قطعیت، به طور قابل توجهی اکثر روابط فرضی را تعدیل می‌کند. سانتینی^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۹) نیز پژوهشی تحت عنوان «مطالعه فراتحلیلی پذیرش فناوری در زمینه‌های بانکی» انجام داده‌اند که هدف این مقاله ارائه یک چارچوب سیستماتیک با رویکردی فراتحلیلی برای یافتن انواع مختلفی از پیشایندها، پیامدها و اثرات تعدیل مدل پذیرش فناوری (TAM) در زمینه‌های بانکی بوده است. یافته‌های این متاآنالیز ۱۸ سازه را نشان داد که مقدم بر TAM بودند و بیشتر این روابط معنادار و ثابت هستند. نویسندگان همچنین برخی اثرات تعدیل‌های روش‌شناختی، فرهنگی، اقتصادی و نظری را بین سازه‌های TAM و نگرش‌ها/ مقاصد رفتاری دستگاه‌های فناورانه بانکی یافتند.

۲. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از بعد ماهیت داده‌ها در گروه مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش بر اساس اسنادی است. از آنجا که در پژوهش حاضر داده‌ها کاملاً طبیعی و بدون دست‌کاری گردآوری شده‌اند، در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) شمرده می‌شود.

از مهم‌ترین روش‌ها به‌منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی پژوهش‌های گذشته، می‌توان به «فرامطالعه» اشاره کرد که تحلیلی عمیق از کارهای پژوهشی انجام شده را ارائه می‌دهد. انواع فرامطالعه عبارت‌اند از فرانظریه، فراروش، فراترکیب و فراتحلیل. «روش فراترکیب» بر تلفیق نتایج تعدادی مطالعات کیفی مختلف اما مرتبط به هم تأکید دارد. این روش برخلاف فراتحلیل، رویکردی کیفی و تفسیری را در تجمیع نتایج یافته‌ها دنبال می‌کند (Walsh & Downe, 2005, pp. 208-211). در واقع با روش «فراترکیب» ضمن کنار هم آوردن «داده‌های کیفی» از پژوهش‌های مختلف، زمینه ایجاد یک تفسیر جدید از پژوهش میدانی فراهم می‌شود (Xu, 2008, p. 182).

در روش «فراترکیب» داده‌های اصلی پژوهش‌های منتخب، «ترکیب و تفسیر» می‌شود. در این روش، متن پژوهش‌های گذشته به‌عنوان داده‌هایی برای پژوهش آتی مورد استفاده

قرار می‌گیرد. به این نحو که با «کنار هم گذاشتن»، «شکستن» و «بررسی یافته‌ها» به کشف خصوصیات و اجزای اساسی یک پدیده و انتقال و تبدیل آن نتایج به یک محصول جدید اقدام می‌شود (ادیب حاج باقری، صلصالی و پرویزی، ۱۳۸۹، ص. ۱۰۳).
فرایند اجرای فرا ترکیب بر اساس فن^{۱۳} هفت مرحله‌ای سندولسکی و بارسو (۲۰۰۷) به صورت مراحل مندرج در جدول شماره (۲) است.

جدول (۲): فرایند اجرای روش فرا ترکیب

ردیف	مراحل	توضیح
۱	تنظیم سؤال‌های تحقیق	بیان مسئله، اهداف و سؤالات پژوهش
۲	بررسی و جستجوی مطالعات و متون به شکل نظام‌مند	در این قسمت، جستجوی نظام‌مندی از مقالات انتشار شده در مجلات مختلف انجام شده و سپس وازگان کلیدی مرتبط انتخاب می‌شوند.
۳	بررسی و انتخاب متون مناسب	در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقالات با استفاده از روش ارزیابی کسپ ^{۱۴} رد می‌شود که این مقاله‌ها در فرایند فرا ترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.
۴	استخراج اطلاعات متون	خواندن دقیق متون و استخراج کدها
۵	تحلیل و تجزیه، ترکیب یافته‌های کیفی	بنا بر روش استفاده شده کدها به مضامین قابل فهم تبدیل می‌شود.
۶	نظارت و کنترل کیفیت داده‌ها	با استفاده از الگوهای مختلف کیفیت مراحل طی شده ارزیابی می‌گردد.
۷	ارائه نتایج	نتایج و پیشنهادها نهایی ارائه می‌شود.

منبع: (Sandelowski & Barroso, 2007, pp. 387-415)

۳. تحلیل تجربی

در این بخش یافته‌های مرتبط با هر گام فرا ترکیب ارائه شده است:

۳-۱. گام اول

بنا بر آنچه در مقدمه بیان شد، سؤالات اصلی و فرعی پژوهش عبارت‌اند از:
اصلی:

• موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چیست؟

فرعی:

• نوع و دسته‌بندی موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به چه شکل است؟

• روابط بین موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری چگونه است؟

۲-۳. گام دوم

در این قسمت ابتدا واژگان کلیدی با توجه به سؤالات پژوهش انتخاب گردید و بر اساس سال انتشار (از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۴۰۱) مورد بررسی قرار گرفت. این واژگان عبارت‌اند از: بانکداری دیجیتال، استراتژی دیجیتال بانک و تحول دیجیتال بانک.

سپس این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های جویشگر فارسی علم‌نت، پایگاه مجلات تخصصی نورمگز، پایگاه اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و سیویلیکا مورد جستجو قرار گرفت. همچنین برای حصول اطمینان از اینکه مقاله‌ای با کلیدواژه تخصصی از دست نمی‌رود، در موتور جستجوی گوگل نیز جستجو انجام گرفت. با بررسی مقالات با استفاده از معیارهای پذیرش ذکر شده متوجه می‌شویم با وجود تعداد بالای مقالات موجود در زمینه موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، تاکنون پژوهش جامع و فراگیری در این حوزه انجام نشده است؛ به این معنا که پژوهش‌های گذشته هر کدام به صورت مطالعه موردی و جزیره‌ای به قسمتی از موانع تحقق تحول دیجیتال در این صنعت پرداخته‌اند؛ بنابراین خلأ مطالعه فراترکیب در این حوزه احساس می‌شود.

جدول شماره (۳) خلاصه‌ای از معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مقالات را در طول اجرای فراترکیب ارائه می‌کند:

جدول (۳): معیارهای پذیرش و عدم‌پذیرش مقالات

معیار	پذیرش	عدم‌پذیرش
زبان پژوهش	فارسی	غیرفارسی
جغرافیای پژوهش (جامعه مورد مطالعه)	صنعت بانکداری	صنایعی غیر از بانکداری
زمان مطالعات	برای نشریه‌های فارسی از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۴۰۱	نشریه‌های پیش از سال ۱۳۸۵ هجری خورشیدی

مقالات غیرعلمی، گزارش‌ها و نظرات شخصی	مقالات چاپ شده در مجلات و همایش‌ها	نوع مطالعه
پایگاه‌هایی غیر از پایگاه ذکر شده	نورمگز، علم‌نت، سیویلیکا، پایگاه اطلاعاتی علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی	پایگاه‌های مجلات

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۳. گام سوم

جدول شماره (۴) فرایند انتخاب و جستجوی متون مناسب بر مبنای چکیده، عنوان و محتوای مقالات ارزیابی شده را نشان می‌دهد؛ در ابتدای جست‌وجو تعداد مقالات پیدا شده ۱۲۸ عدد بود که ۱۴ عدد از آنها تکراری بودند (در دو یا چند پایگاه نمایه شده بود) و در ابتدای فرایند غربالگری حذف شدند. همچنین ۳۹ مورد نیز از این تعداد را یادداشت‌ها، مصاحبه‌ها و گزارش تشکیل می‌دادند که به علت پژوهشی و علمی نبودن، حذف شدند. در نهایت نتایج بررسی پژوهش‌های باقی‌مانده را در جدول زیر مشاهده می‌کنید:

جدول (۴): خلاصه‌ای از نتایج جست‌جو و انتخاب متون مناسب تحلیل

منابع مورد بررسی	نتایج بررسی‌ها
تعداد منابع = ۷۵	
	مقالات رد شده بر اساس عنوان = ۲۴
تعداد مقالات بررسی شده بر اساس چکیده = ۵۱	
	مقالات رد شده بر اساس چکیده = ۱۲
تعداد مقالات بررسی محتوای کامل = ۳۹	
	مقالات رد شده بر اساس محتوا = ۱۴
تعداد مقالات نهایی = ۲۵	

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از شناسایی مقالات برای بررسی محتوای کامل، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی برای ارزیابی کیفیت (CASP) برای ارزیابی کیفیت مقالات و انتخاب مقالات نهایی استفاده شد. این مؤلفه‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند مرتبط‌ترین و مهم‌ترین مقالات با توجه به سؤال پژوهش فرا ترکیب انتخاب شود. مؤلفه‌های CASP عبارت‌اند از: تناسب

اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش، به روز بودن پژوهشی مقاله مورد بررسی، طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی، روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری امکان بسط‌دادن نتایج و دستاوردهای مقاله مورد بررسی، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله مورد بررسی، میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی، وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی و ارزش کلی مقاله مورد بررسی (CASP - Critical Appraisal Skills Programme, 2020). در نهایت مقالاتی که بر اساس دستورالعمل CASP نمره قابل قبول را به دست آوردند به‌عنوان مقالات نهایی پژوهش انتخاب شدند.

۳-۴. گام چهارم

در این مرحله پژوهش‌های نهایی به‌صورت مستقل توسط پژوهشگران مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفت. هر یک از مقالات با توجه به ماهیت آن با شناسه‌ها تفکیک شدند و با توجه به سؤالات پژوهش، کدهای موردنظر از آنها استخراج شد. در این مرحله از مجموع ۲۵ مقاله نهایی تعداد ۲۲۰ کد استخراج شد.

۳-۵. گام پنجم

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور الگوهای عملیاتی و نظریات پذیرفته شده است (Finfgeld, 2003, p. 901). در این گام با «روش تحلیل مضمون» کدهای مستخرج از مقالات نهایی مورد بررسی قرار گرفت و از این کدها مضامین پایه استخراج شد. به‌طور کلی مضمون، ویژگی تکراری و متفاوتی در متن است که به پژوهشگران تجربه یا نکته خاص و مهمی را نشان می‌دهد. سپس با پیگیری دقیق روشی، از مضامین پایه که مبین نکته مهمی در متون مورد بررسی هستند، مضامین سازمان‌دهنده که نقش واسط را دارند و سپس از آنها مضامین فراگیر که در کانون شبکه مضامین قرار دارند، پدید آمد (Attride-Stirling, 2001, pp. 385-405). از مجموع ۲۲۰ کد به‌دست‌آمده، ۸۸ مضمون پایه منحصر به فرد، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر استخراج شده است.

جدول (۵): مضامین مستخرج

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نبود برنامه جاری سازی استراتژی دیجیتال	موانع راهبردی	موانع محتوایی
نبود چشم انداز دیجیتال		
نبود استراتژی دیجیتالی مناسب		
عدم وجود نگاه راهبردی به مسائل حوزه بانکداری دیجیتال		
فقدان نگرش حکمرانی دیجیتال مناسب		
بی توجهی به نوآوری سازمانی		
ظهور بازیگران جدید غیر بانکی (فینتک‌ها)		
عدم توجه به ظرفیت‌های برون سازمانی		
ریسک‌گریزی	موانع مدیریتی	
ناتوانی در اتخاذ جهت‌گیری متناسب با ریسک		
تأخیر در تصمیم‌گیری مدیران ارشد		
رهبری نابالغ دیجیتال		
نزدیک‌بینی بازاریابی		
ضعف در ارتباط درست با مشتریان	موانع سازمانی	
عدم ثبات در مدیریت میانی		
ساختار غیر مسطح سازمانی		
عدم بهره‌گیری از مشاوران متخصص دیجیتال		
نبود سازوکار سازمانی مناسب برای برون‌سپاری فرایندهای دیجیتال		
عدم انعطاف سازمانی		
فرایند طولانی تشکیل ساختار سازمانی بانکداری دیجیتال		
ضعف در جذب استعداد های دیجیتال		

یکپارچگی پایین فرایندهای دیجیتال کسب و کار			
نظام جبران خدمات سنتی			
رویه‌های متفاوت در توسعه بانکداری دیجیتال			
سیلوهای سازمانی			
نیود مدل کسب و کار دیجیتال			
ناهماهنگی سازمانی در تحول دیجیتال			
استفاده غیربهبوده از ظرفیت کانال‌های ارتباطی مشتریان			
تیم تحقیق و توسعه ضعیف			
نبود سیستم بازخور مشتری			
عدم ثبات کیفیت خدمات			
ساختار سازمانی غیردیجیتالی			
مقاومت در برابر تغییر دیجیتال			موانع فرهنگی
نهادینه نشدن امضای دیجیتال در کشور			
فساد اداری			
فرهنگ سازمانی نامناسب در پذیرش فناوری‌ها			
سبک زندگی سنتی مشتریان			
عدم گسترش فرهنگ استفاده از امکانات بانکداری دیجیتال			
سرمایه اجتماعی پایین دیجیتالی			
فرهنگ ریسک‌گریز			
سطح تحصیلات پایین مشتری			
مقاومت مشتریان مسن نسبت به پذیرش بانکداری دیجیتال			
آگاهی پایین مشتریان از مزایای بانکداری دیجیتال	موانع دانشی و مهارتی		
کمبود نیروی انسانی ماهر			

عدم دسترسی به مدرسان آموزش بانکداری دیجیتال		
کمبود دانش دیجیتال رهبران بانکها		
عدم پیگیری روندهای دیجیتال توسط رهبران بانکها		
عدم آشنایی مشتریان با نحوه استفاده از بستر دیجیتال		
زیرساخت شبکه نامناسب		
محدودیت تهیه سخت افزار		
عدم انطباق سیستم با داده های گذشته		
نبود سیستم اطلاعاتی یکپارچه		
تعطل در توسعه زیرساخت های فناوری مالی		
عدم دسترسی به گواهی های نرم افزارهای مورد نیاز		
عدم استقرار کامل چارچوب استاندارد مدیریت خدمات دیجیتال		
نقص در معماری داده		
هم پوشانی کارکردی برخی از سیستم ها		
محدودیت تهیه نرم افزار		
فقدان مرکز داده پشتیبان		
فقدان سیستم مدیریت دانش		
وابستگی به سامانه های بانکداری دیجیتال خارجی		
سیستم های فناوری اطلاعات سنتی		
محدودیت دسترسی اینترنت در برخی نقاط کشور		
پیچیدگی سامانه های بانکداری دیجیتال		
عدم انطباق محصولات بانک و بستر دیجیتال		
نبود قابلیت سفارشی سازی در بستر سامانه های بانکداری دیجیتال		
کاربر پسند نبودن محیط تعامل دیجیتال	موانع فناورانه	موانع زیرساختی

نقص در طراحی واسط		
به روز نبودن اطلاعات موجود در صفحات مجازی		
نقص امنیتی برخی سیستم‌ها		
گسترش API های مالی در صورت فقدان نظارت و استانداردها		
عدم پیاده‌سازی و استقرار سیستم مدیریت امنیت اطلاعات در مرکز داده اصلی		
ریسک مالی سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال	موانع مالی	
ضعف در تامین مالی		
هزینه بالای تامین زیرساخت‌های فنی دیجیتال		
عدم سرمایه‌گذاری در حوزه فرهنگ‌سازی دیجیتال		
منابع چندگانه سیاست‌گذاری	موانع دولتی و بین‌المللی	
قوانین محدودکننده نوآوری		
تحریم		
دخالت بخش دولتی در بانک‌ها		
خلاف قانونی در بانکداری دیجیتال		
مشکلات زیرساختی حقوق دیجیتال کشور		
انطباق پایین با فرایند جهانی‌سازی بانکداری		
نوسانات نرخ ارز		
سازوکارهای نامشخص طرح دعوی حقوقی		
تغییرات سریع بازارهای جهانی		
ناهماهنگی سازمان‌های متولی در زمینه توسعه زیرساخت		
شفافیت پایین حقوقی افراد		
عدم رشد بخش خدمات تسهیلات		

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۶. گام ششم

در این پژوهش، به منظور حفظ کیفیت مطالعات و قابلیت استناد نتایج آن، پژوهشگران سعی در پیشبرد هرچه دقیق‌تر یکایک مراحل مذکور داشتند. ضمن اینکه به منظور حصول اطمینان برای جستجوی حداکثری مقالات، چند پایگاه مختلف نمایه‌کننده‌ی مقالات با کلیدواژه‌های گسترده جستجو شده است و پس از آن از موتور جستجوی گوگل برای اطمینان بیشتر استفاده شده است. همچنین پژوهشگران از ابتدایی‌ترین گام‌های تصمیم به نگارش مقاله در این زمینه، ملاحظات روشی و غیر روشی را ذیل نظر استاد راهنما در نظر گرفته‌اند. برای اطمینان از کیفیت تحقیقات منتخب از الگوی CASP استفاده شده است. همه مراحل برای اطمینان توسط دو گروه از پژوهشگران انجام شده است (Lachal, Revah-Levy, Orri & Moro, 2017, p. 198).

به‌طور کلی، از معیارهای ارزیابی تحقیقات کیفی می‌توان برای ارزیابی تحلیل مضمون نیز استفاده کرد. کینگ و هاروکس (۲۰۱۰) چهار فرایند را برای ارزیابی تحلیل مضمون پیشنهاد کرده‌اند. یکی از این فرایندها استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان است. پس از گذر این فرایند توسط دو پژوهشگر، تطابق بسیار بالای کدها مشهود بوده است. برای سنجش روایی این تحقیق، علاوه بر اینکه مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، اهداف تحقیق و منبع، انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد.

۳-۷. گام هفتم

در این مرحله، یافته‌های تحلیل پژوهش‌های نهایی مطرح می‌گردد. همان‌طور که در مرحله ۵ خاطر نشان شده است، روش تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش تحلیل مضمون است. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران به شکل زیر است؛ در این شکل لایه درونی تر مضامین فراگیر، لایه میانی مضامین سازمان‌دهنده و لایه بیرونی مضامین پایه را شکل می‌دهند.



شکل (۱): مدل نهایی مضامین موانع تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران

منبع: یافته‌های پژوهش

در سطح مضامین فراگیر، با توجه به مضامین سازمان‌دهنده، جنبه‌های «زیرساختی» و «محتوایی» در کانون موانع تحقق تحول دیجیتال در بانکداری ایران قرار می‌گیرند. این تقسیم‌بندی مورد تأیید رویکرد فنی - اجتماعی به تحول دیجیتال (شامی زنجانی، نبیی و ایران‌دوست، ۱۴۰۰، صص. ۱۲-۱۳) و مدیریت فناوری اطلاعات نیز می‌باشد. این رویکرد بیان می‌کند سیستم‌های اطلاعاتی اگر چه از ماشین‌ها، دستگاه‌ها و فناوری‌های فیزیکی سخت‌افزاری تشکیل شده‌اند، اما برای عملکرد مناسب نیازمند سرمایه‌گذاری‌های عظیم اجتماعی، سازمانی و فکری هستند (Laudon & Laudon, 2018, pp. 15-19). در

جنبه زیرساختی تأکید بر فناوری‌های دیجیتالی موجود مانند داده‌های بزرگ، موبایل، رایانش ابری، زیرساخت‌های عظیم داده، برنامه‌نویسان یا برنامه‌های کاربردی مبتنی بر جستجو می‌باشد. همچنین بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد نقش کنشگران بانکداری (جنبه محتوایی) مانند مدیران، مشتریان، تنظیم‌کنندگان مقررات و رقبا، در ارتقای فرآیندهای دیجیتال بسیار مؤثر است. رهبران باید به ارزش‌ها و مزایای فناوری‌های جدید فناوری اطلاعات اعتماد داشته باشند و از اجرای آنها حمایت کنند.

الف. مضمون فراگیر محتوایی

مضمون فراگیر محتوایی به تمامی موانع نرم‌افزاری که در ساختار و قالب زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، مانع از پیشبرد و جاری‌سازی استراتژی‌ها می‌شود، اطلاق می‌گردد. در این مضمون فراگیر، چهار مضمون سازمان‌دهنده «موانع راهبردی»، «موانع مدیریتی»، «موانع سازمانی»، «موانع فرهنگی» و «موانع دانشی و مهارتی» مطرح شده است که در ادامه به بررسی هر کدام می‌پردازیم.

موانع مدیریتی

گسترده‌گی موضوعات و حجم بالای کدهای پیمایش شده از مقالات منتخب ناظر به فعالیت‌ها و تصمیمات مدیران، پژوهشگران را بر آن داشت تا سرفصلی خاص به موضوع چگونگی مدیریت و رهبری و نقش آن در عدم تحقق تحول دیجیتال در بانک اختصاص بدهند. موانع مدیریت و رهبری دیجیتال از قبیل ریسک‌گریزی و نزدیک‌بینی بازاریابی هستند.

مانع مهم دیگر مدیریت مدیران بازاریابی این بخش است. ضعف در ارتباط درست با مشتریان، عدم توجه به نیاز مشتری، عدم انعطاف و سفارشی نبودن و عدم شخصی‌سازی خدمات مسائل پرتکراری بودند که در مقالات به آنها اشاره شده بودند که همگی نشان‌دهنده نقایصی جدی در برنامه‌های بازاریابی بانک‌هاست (محمدپور و صاحب، ۱۴۰۰، ص. ۷).

تأخیر در تصمیم‌گیری باعث می‌شود مدیران فرصت‌های ارزنده حوزه دیجیتال را یکی پس از دیگری از دست بدهند یا فرصت مزیت پیشرو بودن را به رقیب خود واگذار کنند. این موضوع در جهانی که به شدت در حال تغییر است و روزانه فناوری‌های نوین

در آن معرفی می‌شود اهمیت دوچندانی می‌یابد. به همین علت این مانع مورد تأکید تعدادی از پژوهش‌ها قرار گرفته است (Stefan, von Horn, & Ramirez, 2020, p. 11).

موانع راهبردی

این دسته موانعی را در برمی‌گیرد که محتوای استراتژیک بانک را مدون می‌سازد. راهبردها و جهت‌گیری‌های کلی سازمان در اسناد متنوعی می‌تواند بازتاب داشته باشد. به علاوه قسمتی از راهبردهای سازمان توصیفی است و ردپای آن را باید اقدامات گذشته جست‌وجو کرد. به همین علت مقاله‌های بررسی شده برخی به صورت اجمالی و برخی تفصیلی به راهبردهای دیجیتال بانک‌ها پرداخته‌اند.

بی‌توجهی و عدم اهتمام به نوآوری و خلأ نظام ایده‌یابی سازمانی، مانع مهم و پرتکراری بود که در مقالات قابل مشاهده است. اساساً از سازمان یا صنعتی که اهتمام جدی و برنامه‌ای برای جاری‌سازی نوآوری نداشته باشد، نمی‌توان توقع داشت که تحولی در فضای دیجیتالی رقم زند.

مانع دیگر، عدم توجه به ظرفیت‌های برون‌سازمانی است. تأکید صرف بر منابع درونی سازمان و عدم برون‌سپاری برخی از فعالیت‌های سازمان که در آن تخصص کافی وجود ندارد یا هزینه قابل‌توجهی بر سازمان تحمیل می‌کند در صورتی که همان فعالیت را مجموعه‌هایی به صورت متمرکز و با هزینه کمتری انجام می‌دهند، باعث می‌شود که عملاً یا آن فعالیت دیگر پیگیری نشود یا اینکه شرکت را با زیانی همراه کند که در بلندمدت باعث رهاشدن آن فعالیت بوده است (McKelvey, 2021, p. 21).

در مجموع می‌توان به این جمع‌بندی رسید که مدیران صنعت بانکداری شناخت کامل و مطلوبی از تحول دیجیتال و فرایند دیجیتالی شدن ندارند و تحول دیجیتال را محدود به به‌روزرسانی برخی سامانه‌ها یا تجهیز به تعدادی فناوری می‌دانند.

موانع سازمانی

آن دسته از موانعی که منحصراً به کسب و کار می‌پردازد، موانع سازمانی هستند؛ با این توضیح که موانع مدیریتی و رهبری دیجیتال به علت فراوانی و اهمیت‌شان به‌عنوان مضمون جداگانه‌ای پرداخته شد. تعداد ۱۹ مضمون پایه در این مضمون سازمان‌دهنده شناسایی و دسته‌بندی شدند که از آنها می‌توان به موانعی از قبیل ضعف سازمان در جذب استعداد های دیجیتال، یکپارچگی پایین فرایندهای دیجیتال کسب و کار، استفاده غیربهبهینه از ظرفیت کانال‌های ارتباطی مشتریان، نبود نظام بازخورد مشتری و ظهور بازیگران جدید غیربانکی در سیستم بانکی به شکل فیتک‌ها پرداخت.

یکی از حیاتی‌ترین معضلات سازمانی درون کشور معضل جذب افراد خبره و استعدادهای دیجیتال در بانک‌هاست. به این مهم نیز از منظرهای گوناگونی در مقالات پرداخته شده بود: کمبود مشاوران خبره در این صنعت، وجود محدودیت‌های سازمانی در جذب متخصصان باتجربه و توانمند بیرونی و همچنین ضعف نظام‌های شناسایی کارکنان شایسته در زمینه بانکداری دیجیتال (صرافی‌زاده و شهسواری، ۱۳۹۴، ص. ۴۱). یکی از نقایص پرتکرار دیگر نحوه برخورد با مشتریان، متناسب‌سازی خدمات با ایشان، عدم بهره‌گیری از کانال‌های ارتباط با مشتریان، عدم ارائه تجربه یکپارچه در کانال‌ها به مشتری و همچنین فقدان نظام بازخورد مشتریان و عدم بهرمندی از صدای مشتری (VOC) بود (طجرلو، انصاری، دیواندری و کیماسی، ۱۴۰۰، ص. ۵۷۱). مسئله مهم دیگر متناسب نبودن ساختار سازمانی بانک‌ها با ساختار دیجیتال نوین است. همچنین عدم تمرکز در فرایندهای کاری، یکپارچگی پایین در سطح خدمات و فرایندهای کسب و کار از مسائلی بودند که در مقالات اشاره شده بودند که این مسئله را تشدید می‌کند.

رقابت نوظهوری که برخی از فین‌تک‌ها و شرکت‌های نوپایی که در حوزه خدمات مالی فعالیت می‌کنند، برای صنعت بانکداری ایجاد کرده‌اند مانعی برای بانک‌ها خواهد بود. البته برخی از بانک‌ها پیش‌دستی کرده و این شرکت‌ها را درون خودشان ادغام نموده و یا به بازوی دیجیتالی خود مبدلشان نموده؛ اما بروز این شرکت‌ها می‌تواند زنگ خطری برای آینده بانک‌های سنتی ایران باشد؛ همان‌طور که فعالیت نئو بانک‌ها و فین‌تک‌ها در

کشورهای دیگر به کاهش سهم بازار بانک‌های سنتی منجر شده است (حیدرزاده، ۱۴۰۰، ص. ۵۱۰).

موانع فرهنگی

تحول دیجیتال منحصراً یک چالش مبتنی بر فناوری نیست، بلکه نیازمند تغییرات عمیق فرهنگی است. همه افراد درون سازمان باید با مجموعه مهارت‌های تطبیقی و دانش دیجیتالی آماده باشند. این مضمون سازمان‌دهنده مضامین پایه‌ای که مربوط به مشتریان و سازمان می‌شود را به صورت هم‌زمان در برمی‌گیرد. برخی از مضامین فرهنگی به صورت هم‌زمان مربوط به کل جامعه ایرانی می‌شود. فرهنگ سازمانی یا فرهنگ شرکتی، سیستمی از اقدامات، ارزش‌ها و باورهای مشترک است که در یک سازمان ایجاد می‌شود و رفتار اعضای آن را هدایت می‌کند (Uhl-Bien, Schermerhorn & Osborn, 2015, p. 322).

فرهنگ ریسک‌گریزی که در تمامی سطوح فوق‌مشهود است، سیاست‌گذار به یک نحو، مدیران و کارکنان از یک سو و جامعه مصرف‌کنندگان و مردم نیز از سوی دیگر که به همراه مقاومتی که در برابر تغییر در ایشان وجود دارد باعث تشکیل سدی محکم در برابر تحول دیجیتال بانک‌ها می‌شود (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۵).

یکی از معضلات غیرقابل‌انکار که از آن نمی‌توان راحت عبور کرد، سرمایه اجتماعی پایین دیجیتالی این صنعت است. سیاست‌گذاران، مدیران و متخصصان این حوزه با مشکلاتی از قبیل؛ روند کند اطمینان افراد جامعه، ترس و عدم اعتماد مشتریان دیجیتالی کم‌تجربه، اولویت‌دادن به درگاه‌های فیزیکی در مقابل درگاه‌های دیجیتالی، نگرانی‌های امنیتی مشتریان در بستر دیجیتال دسته و پنجه نرم می‌کنند (عباسی و میاندره، ۱۳۹۳).

فرهنگ سازمانی نامناسب در پذیرش فناوری‌ها از یک سو، سبک زندگی سنتی مشتریان از سوی دیگر به همراه عدم گسترش فرهنگ استفاده از امکانات بانکداری دیجیتال موانع جدی فرهنگی در راستای بانکداری دیجیتال هستند.

متولی حل این معضلات نه به‌تنهایی دولت هست و نه صرفاً سازمان‌ها و نظام بانکی بلکه باید هر نهاد در قالب یک همکاری مشترک‌المنافع هم‌افزایی داشته و سعی در رفع این موانع فرهنگی داشته باشند. متأسفانه بروز این موانع بیانگر فقدان این همکاری است. نظام بانکی و هر سازمان به صورت جداگانه باید برنامه‌هایی برای ترغیب مشتریان و

مصرف‌کنندگان داشته باشد و از طرفی نگرانی‌های مشتریان به‌خصوص در بابت کارایی و ایمن بودن بانکداری دیجیتال را مرتفع سازد. همچنین دولت باید بستری برای فرهنگ‌سازی بانکداری دیجیتال ایجاد کند.

موانع دانشی و مهارتی

دسته دیگری از مضامین که تکرارپذیر بودند، اشاراتی به ضعف در شناخت ارزش‌های دیجیتالی شدن خدمات بود. این معضل نیز در سطح کسب‌وکارها از جمله مدیران و کارکنان و سطح عموم جامعه در مقالات گزارش شده بودند.

موانع دانشی و مهارتی در لایه سازمانی که احصا گرایند شامل: کمبود نیروی انسانی ماهر، تجربه و توان پایین کارکنان در امور مدیریتی و کارفرمایی، کمبود مدیران متخصص، دانش و مهارت ضعیف مدیران ارشد و میانی در خصوص بانکداری دیجیتال، مهارت‌های تکامل نیافته کارکنان و عدم شناخت روندهای دیجیتال توسط رهبران بود. همچنین موانعی که ناظر به مصرف‌کنندگان بود به شرح ذیل است: توجیه نبودن مشتریان از مزیت نسبی فناوری‌های نوین دیجیتالی، آگاهی پایین ذی‌نفعان (خصوصاً مشتریان) از مزایای بانکداری دیجیتال و عدم آشنایی مشتریان با نحوه کار در بستر دیجیتال (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۶).

همچنین معضل دیگری که در این حوزه وجود دارد، عدم دسترسی به مدرسان آموزش بانکداری دیجیتال است که نهادهای متولی آموزش در جامعه من‌جمله دانشگاه‌ها می‌بایست در راستای تربیت و ارتقای متخصصانی در حوزه بانکداری دیجیتال و استراتژی دیجیتال، برنامه‌های تدوین و اجرا کنند. همچنین نهاد صداوسیما نیز به‌عنوان رسانه ملی و نهادی که متولی اطلاع‌رسانی با تعداد مخاطبین بالای تحت پوشش است، می‌بایست در راستای فرهنگ‌سازی و ارتقای دانش دیجیتالی عامه مردم اهتمام داشته باشد.

ب. مضمون فراگیر زیرساختی

مضمون فراگیر زیرساختی مضامینی را در بر می‌گیرد که به‌عنوان تسهیلگر و بنیان مضامین محتوایی در بانکداری دیجیتال نقش‌آفرینی می‌کنند. در بانکداری دیجیتال همواره کنشگرها در یک زمین بازی به فعالیت می‌پردازند. این زمین بازی همان زیرساخت‌های

فراهم شده در سازمان یا به صورت کلان تر جامعه یا کشور است. با وجود موانع زیرساختی هر نوع عمل محتوایی کنشگر محکوم به شکست است. ذیل این مضمون فراگیر، سه مضمون سازمان دهنده «موانع فناورانه»، «موانع مالی» و «موانع دولتی و بین المللی» مطرح شده است که در ادامه به تشریح آن می پردازیم.

موانع فناورانه

در پیمایش مقالات منتخب عواملی که به شدت پرتکرار بود، موانعی بود که به زیرساخت های فناورانه کشور و سازمان می پرداخت. موانعی از قبیل نبود سیستم اطلاعاتی یکپارچه، زیبا نبودن و کاربرپسند نبودن محیط تعامل دیجیتال، سیستم های فناوری اطلاعات سنتی و محدودیت های تهیه سخت افزار و نرم افزار.

یکی از موانع پرتکرار، مضمون عدم زیبایی کاربرپسند نبودن محیط تعامل دیجیتال در تحقیقات پیمایش شده بود. این مضمون به اهمیت دو مؤلفه UI و UX در طراحی سامانه های بانکداری دیجیتال اشاره دارد و اعتقاد دارد که فقدان زیبایی و ارائه تجربه کاربری مناسب در سامانه های بانکداری دیجیتال از موانع موفقیت تحول دیجیتال در صنعت بانکداری است (محمدپور و صاحب، ۱۴۰۰، ص. ۷). صرافی زاده و شهسواری در پژوهش خود به موانع محدودیت تهیه سخت افزار و نرم افزار اشاره کرده اند و آن را در کنار قطعی شبکه و برخی دیگر از علل مدیریتی از مهم ترین موانع تحقق بانکداری دیجیتال دانسته اند (صرافی زاده و شهسواری، ۱۳۹۴، ص. ۴۲).

با بررسی مضمون سازمان دهنده موانع فناورانه پی به این نکته می بریم که تعدد و تنوع این مضامین می تواند نشان دهنده اهمیت این دسته از مضامین در رسیدن بانک ها به بانکداری تمام دیجیتال باشند و سیاست گذاران صنعتی و آموزشی باید برای رسیدن به دانش فنی این حوزه و تأمین زیرساخت های فنی لازم اقداماتی انجام دهند.

موانع مالی

در صورت نبود بودجه کافی و مناسب و پذیرفتن ریسک برای سرمایه گذاری در عرصه بانکداری دیجیتال هیچ فعالیتی از فعالیت های فرایند بانکداری دیجیتال به پیش نمی رود. این دسته از موانع نسبت به دسته های دیگر تنوع کمتری در مضامین پایه دارند. موانعی

مانند هزینه بالای تأمین زیرساخت‌های فنی دیجیتال و ریسک مالی سرمایه‌گذاری در حوزه دیجیتال جزو این دسته قرار دارند.

طبق نظر کارشناسان مؤسسات مالی یکی از موانع مؤثر در فقدان بانکداری تمام دیجیتال در بانک‌های ایرانی نبود بودجه کافی و تأمین مالی مناسب برای دیجیتالی‌سازی فرایندها است. این موضوع را در پژوهش‌های مختلفی می‌توان یافت. هزینه بالای زیرساخت‌های فنی و عدم اختصاص بودجه کافی برای این امر بسیاری از اوقات به شکست برنامه‌های بانکداری دیجیتال می‌انجامد (عسگری، نعیمی صدیق و عبدالشاه، ۱۳۹۸، ص. ۳۰).

به علت مشارکت پایین در توسعه محصولات دیجیتال در بانکداری، مدیران بانک‌ها فهم درستی از این ندارند که آیا مشتری از محصول آنها استقبال می‌کند یا خیر. این عامل و عوامل دیگر ریسک سرمایه‌گذاری در این حوزه را به شدت بالا می‌برد که طبیعتاً فرایند سرمایه‌گذاری و تأمین مالی را با مشکلاتی روبرو می‌سازد (طجرلو، انصاری، دیواندری و کیماسی، ۱۴۰۰، ص. ۵۷۲).

موانع دولتی و بین‌المللی

مضمون سازمان‌دهنده پایانی، مضمون موانع دولتی و بین‌المللی است. این مضمون، مضامین پایه حکومتی و کلان را در برمی‌گیرد. سازمان‌ها تأثیر چندانی در برطرف‌سازی این موانع ندارند و اقدامات لازم باید از سمت دولت به معنای عام آن یا جامعه بین‌المللی صورت گیرد. موانعی نظیر تحریم، خلأ قانونی و منابع چندگانه سیاست‌گذاری از این دسته موانع هستند.

تحریم پرتکرارترین مانع در بین موانع این دسته در تحقیقات پیمایش شده است. این مانع تهیه زیرساخت‌های فنی لازم از خارج از کشور را دچار مشکل کرده است. همین‌طور عدم ارتباط بانکداری کشور با سیستم بانکداری جهانی به صورت خودکار تعدادی از خدمات بانکداری دیجیتال را غیرممکن می‌سازد.

مانع پرتکرار بعدی در این دسته، خلأ قانونی در بانکداری دیجیتال است. با توجه به اینکه عرصه بانکداری دیجیتال، عرصه فناوری‌های نوظهور است، نبود قانون جامع برای این حوزه و فرایند کند تصویب قوانین می‌تواند یکی از موانع مهلک بانکداری دیجیتال

باشد. یکی از نمونه‌های این مورد نبود قانون مناسب برای استفاده و استخراج رمزارز هست که بسیاری از فناوری‌های مالی نوین مرتبط با رمزارز را دچار مشکل کرده است (آماده و جعفرپور، ۱۳۸۸، ص. ۳۳).

با بررسی موانع دولتی و بین‌المللی متوجه می‌شویم برای تحقق بانکداری تمام دیجیتال یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها رفع خلأهای قانونی و تلاش برای اتصال به سیستم‌های بانکداری نوین جهانی است. برای رفع این دسته از موانع، قانون‌گذاران باید با اهمیت نقش خود نسبت به این موضوع و نوآوری‌های جهانی عرصه فناوری مالی آشنا شوند و دائماً به‌روز باشند.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه بانکداری دیجیتال، بیانگر این مهم بود که برای نیل به بانکداری تمام دیجیتال و موفقیت در پیاده‌سازی آن، باید به هر دو جنبه محتوایی و جنبه زیرساختی، توأمان و نه به‌صورت جداگانه توجه شود. جنبه زیرساختی مشخص‌کننده چارچوبی برای فعالیت‌ها و تعیین‌کننده بستری جهت پیاده‌سازی برنامه‌ها است. جنبه محتوایی به تمامی مفاهیم نرم از جمله شیوه رهبری و مدیریت، مفاهیم فرهنگی و غیره برمی‌گردد که در صورت نپرداختن به آن، موانع بغرنجی در دستیابی به بانکداری تمام دیجیتال ایجاد می‌شود. باید این مفاهیم هم درون سازمان‌ها و ذی‌نفعان‌شان و هم در لایه حکومتی ایجاد شود که بانکداری تمام دیجیتال صرفاً به ایجاد و گسترش مباحث فنی و مهندسی دست‌یافتنی نیست. همان‌طور که در مقالات احصا شده نیز تبیین گردید، پرتکرارترین مضمون فراگیر، موانع محتوایی هستند که بیش از ۶۱ درصد کدها را در برمی‌گیرد. همچنین موانع فناورانه با اختصاص بیش از ۲۳ درصد کدها عمده‌ترین مضمون سازمان‌دهنده بوده است. در واقع این پژوهش عوامل محتوایی و فنی و زیرساختی را در کنار هم می‌بیند و این نکته را متذکر می‌شود که بدون توجه به جنبه‌های فرهنگی، مدیریتی و مهارتی تحول دیجیتال نمی‌توان انتظار داشت به پیشرفت مناسبی در زمینه‌های فنی و زیرساختی دست یافت؛ بنابراین باید رشد همه‌جانبه و متعادل را در زمینه بانکداری دیجیتال در کشور مورد هدف قرارداد.

مضامین استخراج شده، تصویری جامع از حوزه بانکداری دیجیتال ارائه می‌کند که هم کاربری نظری داشته و هم در طراحی برنامه‌های عملیاتی سودمند است. پژوهش حاضر، ضمن شناسایی الزامات پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال از نظر رویکردهای مختلف، تبیین می‌کند که عملکرد درست این سیستم، چه خروجی‌هایی به همراه خواهد داشت. با توجه به این پیامدهای مثبت، می‌توان سنجه‌ها و شاخص‌هایی برای ارزیابی جهت‌گیری پروژه‌های جاری استقرار نظام بانکداری الکترونیکی طراحی کرد. خروجی‌های این سیستم، در هدف‌گذاری طرح‌های آتی حوزه بانکداری دیجیتال نیز کاربرد دارد. در الگوی به‌دست‌آمده این پژوهش به بسترها و شرایط مختلف تحقق تحول دیجیتال در صنعت بانکداری دیجیتال توجه ویژه‌ای شده است.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، اولویت‌بندی این الزامات با توجه به شرایط و نیازهای کشور بررسی شود. همچنین خلأهای دانشی این حوزه خصوصاً مؤلفه‌های محتوایی، نیازمند مطالعات بیشتری است. به‌علاوه لازم است در پژوهش‌های آتی گام‌های عملیاتی پیاده‌سازی حوزه بانکداری دیجیتال خصوصاً از طریق موردکاوی پروژه‌های موفق داخلی و بومی صورت گیرد. همچنین آسیب‌شناسی طرح‌های پیاده‌شده حوزه بانکداری دیجیتال در کشور، به‌عنوان یکی دیگر از زمینه‌های پژوهشی این حوزه محسوب می‌شود که تا کنون چندان به آن توجه نشده است. در خصوص خروجی‌های این سیستم نیز خصوصاً در حوزه موانع اصلی مطرح، لازم است مطالعات بیشتری صورت گیرد. در پژوهش‌های آتی، با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های کمی، می‌توان شدت تأثیر و وزن هر یک از این موانع را بررسی نمود. همچنین با استفاده از فراتحلیل کمی می‌توان این موانع را در تحقیقات دیگر بررسی نمود. همین‌طور توصیه می‌شود عوامل کلیدی موفقیت تحقق تحول دیجیتال برای نیل به بانکداری تمام دیجیتال در ایران بررسی گردد.

یادداشت‌ها

1. Self-Service Machines
2. Digital-Only Banking
3. Digital-Only Banks
4. Kane
5. Digitization
6. Chauhan

7. Baptista, Oliveira
8. Arjun
9. Jadir
10. Kumar
11. M-Banking
12. Santini
13. Technique
14. Critical Appraisal Selection Process (CASP)

کتابنامه

- آماده، حمید و جعفرپور، محمود (۱۳۸۸). بررسی موانع و راهکارهای توسعه‌ی بانکداری الکترونیکی در بانک‌های خصوصی کشور. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*. ۱ (۳۶). ۳۸-۱۳.
- ادیب حاج باقری، محسن؛ صلصالی، مهوش و پرویزی، سرور (۱۳۸۹). روش تحقیق کیفی. تهران: نشر تحفه.
- حیدرزاده اقدم، نرجس (۱۴۰۰). ارائه الگوی مدیریت ریسک در بانکداری دیجیتال - رویکرد عقلانی. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری*. ۱۰ (۳۷). ۵۱۵-۴۸۹.
- حیدری، هادی؛ عینیان، مجید و بختیار، مهدی (۱۳۹۹). *نسل دیجیتالی فرایندهای بانکی: بررسی دیجیتال‌سازی فرایند نمونه بانکی*. پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. MBRI-PR-9911.
- شامی زنجانی، مهدی؛ نبی، فراز و ایراندوست، شادی (۱۴۰۰). *ناخدایی دیجیتال: راهنمای تحول سازمان‌ها در عصر دیجیتال*. تهران: آریانا قلم.
- صرافی‌زاده، اصغر و شهسواری، حمیدرضا (۱۳۹۴). موانع استقرار سیستم بانکداری جامع (Core Banking). *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*. ۶ (۱). ۴۶-۳۳.
- طجرلو، علیرضا؛ انصاری، منوچهر؛ دیواندری، علی و کیماسی، مسعود (۱۴۰۰). طراحی چارچوب توسعه محصول جدید با رویکرد بانکداری دیجیتال (نمونه‌پژوهی: بانک ملت). *مدیریت صنعتی*. ۱۳ (۴). ۵۷۹-۵۵۹.
- عباسی، ابراهیم و رجبی میاندره (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر و موانع وفاداری الکترونیکی به خدمات بانکداری الکترونیکی در مشتریان بانک‌های خصوصی در استان گلستان. *مجله مدیریت بازرگانی*. ۶ (۴). ۸۴۴-۸۲۷.
- عسگری، طیبه؛ نعیمی صدیق، علی و عبدالشاه، محمد (۱۳۹۸). تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال. *فصلنامه علمی راهبرد*. ۲۸ (۳). ۳۴-۵.

محمدپور، پریمه و صاحب، طاهره (۱۴۰۰). ارائه مدلی جهت توسعه اثربخش تجربیات مشتری در اکوسیستم بانکداری دیجیتال با تمرکز بر مدل‌ها و معماری‌های مرجع. پنجمین همایش

ملی پیشرفت‌های معماری سازمانی. مشهد. <https://civilica.com/doc/1386012>

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*. 1.(3). 385–405.

CASP - Critical Appraisal Skills Programme (2020, December 2). CASP - 10 questions to help you make sense of a Qualitative research. Retrieved from <https://casp-uk.net/>

Chauhan, S., Akhtar, A. and Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: a review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 14 (2). 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>

Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art--so far. *Qualitative Health Research*. 13 (7). 893–904.

Gupta, S. (2018). *Driving digital strategy: A guide to reimagining your business*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Haralayya, B. (2021). How Digital Banking has Brought Innovative Products and Services to India. 6 (1). 16-18.

Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*. (60). 936–948.

Kane, G. C. (2017). *Digital disruption is a people problem*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-disruption-is-a-people-problem>

Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Innovation adoption across self-service banking technologies in India. *International Journal of Bank Marketing*. 33 (2). 96–121.

King, N. (2010). *Interviews in qualitative research*. Los Angeles: SAGE.

Krume Nikoloski (2014). The Role of Information Technology in the Business Sector. 3 (12). 303–309. Retrieved from <http://www.ijsr.net/>

Kumar, P., Chauhan, S., Gupta, P. and Jaiswal, M.P. (2023). A meta-analysis of trust in mobile banking: the moderating role of cultural dimensions. *International Journal of Bank Marketing*. 41 (6). 1207-1238. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2022-0075>

Lettig, S., von Horn, R. & Ramirez, G. (2020). *Digital: A Delayed Banking Reality?*.

Lachal, J., Revah-Levy, A., Orri, M., & Moro, M. R. (2017). Metasynthesis: An Original Method to Synthesize Qualitative Literature in Psychiatry. *Frontiers in Psychiatry*, 8.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management information systems [electronic resource]: Managing the digital firm / Kenneth C. Laudon*, New

- York University, Jane P. Laudon, Azimuth Information Systems (Global edition). New York: Pearson.
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). Drivers of Digital Transformation in Manufacturing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. 3926-3937.
- PricewaterhouseCoopers (2022, August 2). *PwC's 2021 Digital Banking Consumer Survey*. Retrieved from.
- Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: The surprising disciplines of how to take off and stay ahead* (First edition). Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers a BK Business Book.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York. London: Springer.
- Santini, F.D.O., Ladeira, W.J., Sampaio, C.H., Perin, M.G. and Dolci, P.C. (2019). A meta-analytical study of technological acceptance in banking contexts. *International Journal of Bank Marketing*. 37 (3). 755-774. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2018-0110>
- Shifa Fathima, J. (2020). Challenge Management of Banking Services – with Special Reference to Virtual Banking Service Challenges. *Shanlax International Journal of Management*. 7 (3). 57–66.
- Skinner, C. (2016). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., & Osborn, R. (2015). *Organizational Behavior*. 13th Edition (13th edition). John Wiley & Sons.
- Vukšić, V., Ivančić, L., & Vucek, D., (2018). A Preliminary Literature Review of Digital Transformation Case Studies. *International Journal of Computer and Information Engineering*. 12 (9). 737–742. Retrieved
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (2). 118–144.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*. 50 (2). 204–211.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*. 22 (1). 102–129.
- Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*. 7 (2). 100170.
- Xu, Y. (2008). Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nursing Research*. 2 (3). 173–183.



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هفدهم، شماره سوم (پیاپی ۳۷)، پاییز ۱۴۰۲، صص. ۱۸۳-۲۱۸

ارزشیابی شورای عالی فضای مجازی با استفاده از روش تحلیل اهمیت - عملکرد

صالح بنی اسد دشتابی*
حسین زبندeh**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.245709.3537

چکیده

نظام حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران به واسطه توسعه پرشتاب فناوری اطلاعات و ارتباطات در سال‌های گذشته ساختارهای گوناگونی را تجربه نموده است. در دهه اخیر با توجه به مسائل فرا بخشی فضای مجازی و سریان آن به نظام‌های اجتماعی مختلف، ساختاری شورایی و فرا قوه‌ای به نام «شورای عالی فضای مجازی» با هدف تمرکز و یکپارچه‌سازی سیاست‌گذاری فضای مجازی تشکیل گردید. اکنون پس از گذشت یک دهه از عمر این شورا، لازم است عملکرد این نهاد در تناسب با اهداف و وظایف کلان مشخص شده برای آن مورد ارزشیابی قرار گیرد. از این رو هدف از اجرای پژوهش حاضر، بررسی و تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی است که ضمن ارزشیابی مسیر طی شده، مسیر پیش روی این نهاد را نیز روشن می‌سازد. پژوهش حاضر تحقیقی از نوع آمیخته است. در بخش کیفی، داده‌های گردآوری شده از اسناد، منابع کتابخانه‌ای، بیانات رهبری مدظله‌العالی و مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند و در نهایت اهداف و وظایف شورای عالی فضای مجازی در ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردیدند. در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) استفاده شده است. برای این پژوهش می‌توان دو یافته مهم را برشمرد: اول، شناسایی و طبقه‌بندی مجموع اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی و اعتباریابی آن که در گام اول پژوهش انجام شده است؛ دوم، دسته‌بندی این مؤلفه‌ها از منظر خبرگان و بر اساس عملکرد شورا در «ناحیه تمرکز»، «ناحیه استمرار کار خوب»، «ناحیه اولویت پایین» و «ناحیه اتلاف منابع» است. یافته‌ها حاکی از آن است که به صورت کلی شورای عالی فضای مجازی لازم است اکثر مؤلفه‌های مربوط به دو وظیفه کلان «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» و «ارزشیابی خط‌مشی» را تقویت نماید.

واژگان کلیدی

شورای عالی فضای مجازی؛ فضای مجازی؛ حکمرانی فضای مجازی؛ ارزشیابی عملکرد؛ تحلیل اهمیت - عملکرد.

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

s.baniasad@isu.ac.ir

0009-0007-8489-8979

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

h.zibandeh@isu.ac.ir

0000-0002-3690-7566

مقدمه

نظام‌های حکمرانی، متناسب با مبانی، شرایط و اهداف خود طراحی‌های نهادی متفاوتی برای نظام اداری انجام می‌دهند و ساختارهای مختلفی را برای حکمرانی برمی‌گزینند. در حال حاضر سازوکارهای مختلفی با اهداف متنوعی در کشور وجود دارد که امور کشور را سامان می‌بخشد؛ به‌عنوان مثال سازوکار تفکیک قوا، سلسله‌مراتب سازمانی، شوراهای عالی و... از این دسته سازوکارها هستند که مجرای سیاست‌گذاری و اجرای خط‌مشی‌ها گردیده‌اند.

شورای عالی فضای مجازی نیز یکی از این سازوکارهای نظام اداری فضای مجازی کشور است که در اوایل دهه ۱۳۹۰ و به فرمان مقام معظم رهبری مدظله‌العالی، به‌عنوان نقطه کانونی متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی تأسیس گردید. در حکم تشکیل و انتصاب اعضای این شورا ایشان ضمن دستور به تشکیل شورای عالی فضای مجازی و انتصاب اعضای حقوقی و حقیقی آن، دستور به تأسیس مرکزی با عنوان مرکز ملی فضای مجازی داده بودند تا با اشراف به فضای مجازی در سطح داخلی و جهانی، نسبت به مواجهه فعال و خردمندانه تصمیم‌گیری شود و بر اجرای تصمیمات نیز نظارت گردد.

در بیش از یک دهه فعالیت شورای عالی فضای مجازی انتقادهای بسیاری به عملکرد این شورا و میزان تحقق اهداف شکل‌گیری این شورا مطرح شده است که نیازمند مطالعه دقیق و علمی است. مؤلفه‌هایی همچون کیفیت عملکرد، میزان اثرگذاری در نظام حکمرانی فضای مجازی کشور، میزان تحقق اهداف و اولویت‌های مورد توجه این شورا از جمله مواردی بوده‌اند که در این سال‌ها مورد نقد قرار گرفته‌اند. بنابراین لازم است با گذشت بیش از یک دهه از تأسیس این شورا، مطالعات و پژوهش‌هایی علمی برای بررسی میزان اثربخشی و کارآمدی شورای عالی فضای مجازی در تحقق اهداف مشخص شده برای آن سامان یابد.

هدف از پژوهش حاضر بررسی شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی مبتنی بر اهداف و وظایف کلان ترسیم‌شده برای این شورا است که مسیر روشنی را پیش روی این نهاد قرار می‌دهد، تا با علم به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود جهت‌گیری هرچه

بهتری در راستای تحقق وظایف و مأموریت‌های محوله داشته باشد. این پژوهش ضمن سنجش میزان اهمیت اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی، به توصیف وضعیت فعلی پرداخته و عملکرد شورا را در نسبت با آن اهداف و وظایف ارزشیابی می‌کند. به‌طور مشخص این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است: شورای عالی فضای مجازی در سالیان فعالیت خود تا چه اندازه توانسته است اهداف و وظایف کلان مشخص شده برای این نهاد را محقق کند؟

به‌منظور پاسخگویی به این سؤال، پرسش‌های فرعی زیر مطرح می‌گردند: ۱. اهداف و وظایف کلان مطلوب از تأسیس شورای عالی فضای مجازی چیست؟ ۲. از منظر خبرگان کدامیک از این اهداف و وظایف باید برای شورا اهمیت بیشتری داشته باشند؟ ۳. عملکرد شورای عالی فضای مجازی در یک دهه اخیر ناظر به این اهداف و وظایف چگونه بوده است؟

۱. ادبیات نظری پژوهش

در این بخش به‌طور خلاصه ضمن اشاره به چگونگی توسعه ساختار حکمرانی فضای مجازی در کشور و روند تأسیس نهادهای حکمران فضای مجازی، مفهوم ارزشیابی مبتنی بر اهداف تبیین شده نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱. ساختار حکمرانی فضای مجازی کشور

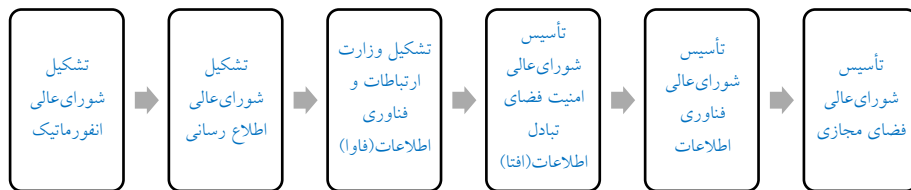
شروع شکل‌گیری نهاد و ساختار برای اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور را می‌توان به سال ۱۳۵۹ و تشکیل شورای عالی انفورماتیک برگرداند. با توجه به نگاه توسعه‌فیزیکی و تجهیزاتی حاکم در آن دوره مهم‌ترین وظیفه این شورا بررسی و تعیین سیاست‌های لازم جهت سالم‌سازی مراکز کامپیوتری کشور بود. پس از این شورا، شورای عالی اطلاع‌رسانی در سال ۱۳۷۷ و در آن هنگامی که به‌تازگی اینترنت در کشور گسترش یافته بود، تشکیل شد که وظیفه سیاست‌گذاری در امر اطلاع‌رسانی و هدایت شبکه‌ها و مراکز اطلاعاتی را بر عهده داشت (فیروزآبادی و آزادی احمدآبادی، ۱۳۹۹، ص. ۵۷۳). این پیشینه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات نشان از اهتمام سیاست‌گذاران کشور به این مسئله داشته و بیانگر آن است که پس از انقلاب همواره التفاتی به این موضوع وجود داشته است (عطاردی و زبینه، ۱۴۰۱، ص. ۲۴۳). در دهه ۱۳۸۰ محوری‌ترین رخداد در

حوزه ساختار اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور را می‌توان به سال ۱۳۸۲ و تصویب قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات توسط مجلس شورای اسلامی دانست که موجب شکل‌گیری تحول عمده‌ای در این ساختار گردید. بر اساس مصوبه مجلس و با تغییر نام وزارت پست، تلگراف و تلفن به وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات عمده وظایف در این حوزه به این وزارتخانه محول شد و این نهاد به نقطه محوری اداره کشور در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بدل گردید. در اسفندماه ۱۳۸۲ شورای عالی امنیت فضای تبادل اطلاعات (افتا) نیز با هدف حفظ و صیانت از فضاهای تبادل اطلاعات کشور، کاهش مخاطرات و حداقل نمودن آسیب‌های حملات سایبری و همچنین به‌منظور تدوین سند امنیت فضای تبادل اطلاعات تشکیل گردید. سرانجام این شورا در سال ۱۳۸۴ سندی را به تصویب هیئت‌وزیران رساند و مرکز مدیریت راهبردی افتای ریاست جمهوری را نیز تأسیس نمود (سند راهبردی افتا، ۱۳۸۴، صص. ۱-۱۰). شورای عالی فناوری اطلاعات دیگر نهادی است که در سال ۱۳۸۴ و در پی قانون وظایف و اختیارات وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات ایجاد گردید که هدف از تشکیل آن «سیاست‌گذاری و تدوین راهبردهای ملی در قلمرو فناوری اطلاعات، تدوین برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای توسعه پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در قلمرو فناوری اطلاعات و گسترش کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور و برنامه‌های توسعه بخش‌های مختلف» بوده است (اساسنامه شورای عالی فناوری اطلاعات، ۱۳۸۴، صص. ۱-۵).

تحولات روزافزون فضای مجازی، توسعه و اثرگذاری آن در ساخت و بازتولید نظام‌های اجتماعی، ساختار حکمرانی فضای مجازی کشور را از نگاه بخشی و تک‌بعدی برای اداره آن به نگاهی فرا بخشی متحول ساخت و اهمیت شکل‌گیری نهاد کانونی و متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در حوزه فضای مجازی دوچندان گردید. در نگاه بخشی، ساختارهای سنتی نهادهای مختلف، هر فرد از یک شخص مشخص دستور می‌گیرد و به یک نفر پاسخگو است. درحالی‌که در نگاه فرا بخشی، وحدت فرماندهی از طریق ساختار ماتریسی و به‌صورت شبکه‌ای سامان می‌یابد (زیبنده، ۱۴۰۱، ص. ۹۱). با توجه به تغییر و تحولات حوزه فضای مجازی، در سال ۱۳۹۰ مقام

معظم رهبری مدظله‌العالی دستور به تشکیل شورای عالی فضای مجازی به منظور ایجاد نهاد مرکزی در امور مربوط به حکمرانی فضای مجازی دادند تا بتوان از آسیب‌ها و تهدیدهای این پدیده نوظهور خود را صیانت کرد و از فرصت‌های آن حداکثر استفاده را داشت (حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورا، ۱۳۹۰).

رهبر انقلاب در حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی (۱۳۹۰) ضمن دستور برای تشکیل شورای عالی فضای مجازی و تعیین اعضای حقوقی و حقیقی، از این نهاد با عنوان «نقطه‌ی کانونی متمرکز برای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و هماهنگی در فضای مجازی کشور» یاد می‌کنند که مصوبات آن را نیز به‌منزله قانون به حساب می‌آورند. در سال ۱۳۹۴ نیز ایشان در حکمی اعضای جدید شورای عالی فضای مجازی را برای دوره دوم این شورا منصوب کردند (حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی، ۱۳۹۴).



شکل (۱): روند تأسیس و شکل‌گیری نهادهای حکمران فضای مجازی

منبع: (فیروزآبادی و آزادی احمدآبادی، ۱۳۹۹، ص. ۵۷۴-۵۷۵)

۱-۲. ارزشیابی عملکرد مبتنی بر اهداف

تعریف عمومی فرهنگ لغت از ارزشیابی «مشخص کردن یا تعیین ارزش چیزی، بررسی و قضاوت» است. اسکریون (۱۹۶۷) ارزشیابی را قضاوت در مورد ارزش یا اهمیت چیزی تعریف می‌کند. مارک، هنری و جولنز (۲۰۰۰) معتقدند ارزشیابی با هدف کمک و گسترش توانایی‌های ذاتی انسان در مشاهده، درک و قضاوت در مورد سیاست‌ها، برنامه‌ها و دیگر موضوعات قابل ارزشیابی به وجود آمده است (Fitzpatrick, 2012, p. 7). هدف از ارزشیابی ارائه قضاوت در مورد ارزش موضوع مورد ارزشیابی است. در این حوزه، تحولات زیادی در چند دهه گذشته رخ داده و با توجه به اهداف ارزشیابی و نحوه کاربست آنها تعاریف و رویکردهای متفاوتی شکل‌گرفته است. یکی از ابتدایی‌ترین

تعاریف ارزشیابی، تعیین «میزان دسترسی به اهداف» است (Stufflebeam & Coryn, 2014, p. 6). این نوع ارزشیابی به دنبال سنجش میزان تحقق اهداف است. ارزشیابی مبتنی بر هدف در حوزه‌های مختلفی اعم از ارزشیابی برنامه و ارزشیابی عملکرد نهادها به کار گرفته می‌شود. در حوزه ارزشیابی عملکرد نهادها، مشخصه اصلی این نوع ارزشیابی این است که ضمن مشخص کردن اهداف و وظایف نهاد موردنظر، میزان عملکرد آن نهاد در تحقق اهداف را سنجش می‌نماید (گودرزی و فراهانی، ۱۳۸۲، ص. ۷۷). به بیانی دقیق‌تر مبنای قضاوت در این حوزه، میزان تحقق اهداف و وظایف کلان نهادها در بازه زمانی مشخص است (محمدی، شریعتی، پرند و پورعباس، ۱۳۸۶، ص. ۹۷).

۲. پیشینه پژوهش

حول موضوع شورای عالی فضای مجازی تا به حال پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. پژوهش «ارائه چارچوبی برای نظام و محدوده خط‌مشی گذاری، تصمیم‌گیری و عمل در فضای مجازی» (الوانی، خنیفر، حاجی ملامیرزایی و میری، ۱۳۹۳) مدلی برای حدود اختیار و عمل نهادهای دولتی متولی فضای مجازی ارائه نموده است که در این مدل شورای عالی فضای مجازی نیز قابل جایابی است. در دیگر پژوهش‌هایی همچون «تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران» (تکلو و مرادخانی، ۱۴۰۰)، «نظارت‌پذیری مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران» (پیرنیا و ابریشمی‌راد، ۱۴۰۱)، «ماهیت و جایگاه نهاد تنظیم مقررات در حوزه فضای مجازی در ایران» (انصاری و الوندنژاد، ۱۳۹۹) و «بررسی فقهی و حقوقی وظایف و اختیارات شورای عالی فضای مجازی کشور» (فارسیان، ۱۳۹۴)، از منظر حقوقی به شورای عالی فضای مجازی پرداخته شده است و مسائل و چالش‌هایی همچون حدود وظایف و اختیارات، تعدد نهادهای قانون‌گذاری و نظارت‌پذیری شورای عالی فضای مجازی را واکاوی نموده‌اند.

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها که به نسبت قبل کم‌تعدادتر هستند با رویکردی تطبیقی به سراغ این شورا رفته‌اند. پژوهش «بررسی تطبیقی صلاحیت‌ها و اعتبار حقوقی مصوبات شورای عالی فضای مجازی ایران و کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا» (آسوده آرانی، غفاری و فلاح‌زاده، ۱۳۹۵) شورای عالی فضای مجازی را با کمیسیون ارتباطات فدرال

آمریکا^۱ مقایسه کرده است و به این نتیجه دست یافته که جایگاه شورا، جایگاهی کلان‌تر و در سطح سیاست‌گذاری است، درحالی‌که کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا صرفاً مقررات‌گذاری را بر عهده دارد. دیگر پژوهشی که به صورت تطبیقی به این شورا پرداخته است، در پی استفاده و الهام گرفتن از مدل شورا برای پیاده‌سازی آن در کشور عراق است. این پژوهش که تحت عنوان «شورای عالی فضای مجازی در ایران و امکان محقق شدن آن در عراق» (جیحان السماوئلی، ۱۴۰۰) انجام شده است، مدل شورا را به‌عنوان مدلی مناسب در نظر گرفته که باعث پیشرفت جمهوری اسلامی ایران در حوزه سایبری شده است؛ لذا در پی طراحی ساختاری برای استفاده از فرصت‌های فضای مجازی و مقابله با تهدیدهای آن در عراق مبتنی بر مدل و ساختار شورای عالی فضای مجازی است. بر این اساس، جای خالی پژوهش‌های سیاست‌گذارانه میان تحقیقات کم‌تعداد در این حوزه کاملاً محسوس است.

پژوهش حاضر که به تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی می‌پردازد از دو جهت دارای نوآوری است. اول آنکه تا به حال پژوهش مدون و نظام‌مندی درباره ارزشیابی شورای عالی فضای مجازی انجام نشده است؛ لذا از لحاظ موضوعی این پژوهش کاملاً جدید و نوآورانه است. دوم آنکه از لحاظ روشی نیز سازوکاری را پیش روی پژوهشگران و یا نهادهای عمومی قرار می‌دهد تا به وسیله آن بتوانند ضمن سنجش میزان اهمیت و عملکرد این نهاد در هر یک از اهداف و وظایف کلان، تحلیل شکاف عملکرد شورای عالی فضای مجازی را مبتنی بر ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد در دهه اخیر ارائه نماید.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر راهبرد و روش، تحقیقی از نوع آمیخته است. در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری شده است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)^۲ استفاده شده است.

۳-۱. تحلیل مضمون

رشد پژوهش‌های کیفی واقعی‌تری مورد توجه در علوم اجتماعی است. ارزش پژوهش کیفی در قدرت اکتشافی و تبیینی آن نهفته است که عمده‌تاً مبتنی بر گردآوری داده‌های متنی بوده و به افراد اجازه می‌دهند افکار و عقاید خود را با کلمات و اصطلاحات خود در قالب مصاحبه، پرسشنامه، یادداشت و... بیان کنند (Holloway & Todres, 2003, p. 5). یکی از راهبردهای تحلیل داده‌ها در پژوهش‌های کیفی، تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای سازمان‌دهی تحلیل موضوعی داده‌های کیفی است. این روش به دنبال کشف مضامین برجسته در یک متن در سطوح مختلف است و هدف آن تسهیل ساختار و ترسیم مضامین و روابط میان آنها است. تحلیل مضمون آنچه ارائه می‌دهد، شبکه‌ای از معانی به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده است که تفسیر متن را ممکن می‌سازد (Stirling, 2001). به بیانی دقیق‌تر تحلیل مضمون شبکه‌ای از مضامین را ایجاد می‌کند که با تحلیل آنها مفاهیم کلیدی استخراج و مدل تبیین می‌گردد (رازینی، فریدونی، عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶). بویاتزیس (۱۹۹۸) تحلیل مضمون را به‌عنوان ابزاری برای توصیف داده‌ها معرفی می‌نماید. از این روش برای تبیین، تحلیل و گزارش الگوهای درون داده‌ها استفاده می‌شود (Braun & Clarke, 2006, p. 80).

شبکه مضامین بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. مضامین احصاء شده به‌صورت نقشه‌های شبکه وب ترسیم می‌گردند. شبکه مضامین به‌عنوان رویه‌ای برای ارائه نتایج اصلی و پایانی نیست؛ بلکه برای یافتن نکات برجسته و اصلی در درون متن است (عابدی جعفری تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۰).

۳-۲. تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) به روشی برای اولویت‌بندی شاخص‌ها و ارزشیابی آنها گفته می‌شود. در واقع این روش تلاش دارد ضمن شناسایی و بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یا نتیجه مورد انتظار را به تصویر کشاند و آن را تجزیه و تحلیل نماید. تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) ابزار ارزشیابی

است که می‌تواند جهت بهبود و اثربخش بودن تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود (Siniscalchi, Beale Fortuna, 2008, pp. 30-31). این روش برای نخستین بار توسط مارتیلا و جیمز در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد (Taplin, 2012, pp. 33) و یکی از رایج‌ترین ابزارهای مورد استفاده جهت عارضه‌یابی و تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکرد نهادها، سیستم‌ها و تسهیلاتی در شناخت اولویت‌ها و راهبردهای بهبود به شمار می‌آید (طیبی، حسینی و رضایی، ۱۳۹۴).

به‌طور کلی تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) در شش گام خلاصه می‌شود:

گام اول: شناسایی شاخص‌ها از طریق مطالعه اسناد، ادبیات موضوع، مطالعه تطبیقی یا مصاحبه با خبرگان.

گام دوم: تعیین درجه اهمیت شاخص‌ها و درجه عملکرد آنها با استفاده از طیف لیکرت توسط خبرگان.

گام سوم: استفاده از میانگین هندسی به منظور یکپارچه‌سازی نظرات جمعی (P) تصمیم‌گیرندگان و خبرگان. از این میانگین جهت شناسایی ارزش نهایی اهمیت (b_i) و ارزش نهایی عملکرد (c_i) شاخص‌ها از طریق روابط زیر مورد استفاده می‌شود.

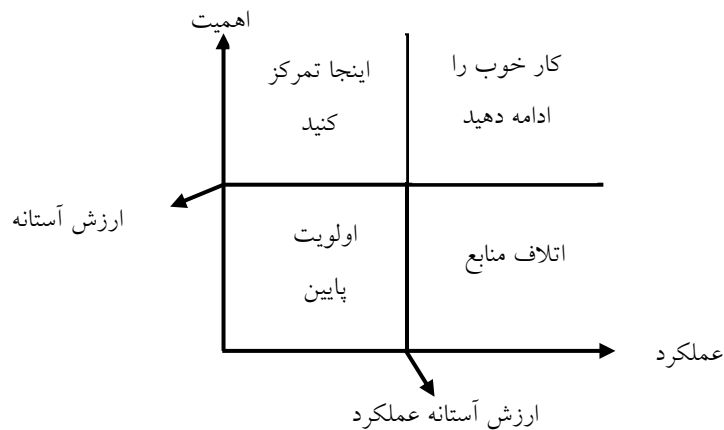
$$b_i = \left(\prod_{i=1}^n b_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$c_i = \left(\prod_{i=1}^n c_{ip} \right)^{1/n} \quad \text{رابطه (۲)}$$

گام چهارم: تعیین مرز خانه‌های ماتریس IPA از طریق محاسبه ارزش آستانه انجام می‌گیرد. محاسبه ارزش آستانه اهمیت (u_b) و ارزش آستانه عملکرد (u_c) با استفاده از میانگین هندسی به شرح زیر است.

$$u_b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{m} \quad \text{رابطه (۳)}$$

$$u_c = \frac{\sum_{i=1}^n c_i}{m} \quad \text{رابطه (۴)}$$



شکل (۲): ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد (IPA)

منبع: (رازینی، فریدونی و عبدالحسینزاده، ۱۳۹۶)

گام پنجم: در این گام موقعیت نسبی هر یک از شاخص‌ها در ماتریس IPA بر اساس معیار درجه اهمیت و درجه عملکرد در چهار ربع تعیین و طبقه‌بندی می‌گردد. در این مرحله بر اساس نتایج حاصل از داده‌های پرسشنامه‌ها، جایگاه هر مؤلفه مشخص می‌گردد و به صورت نقطه‌ای در نمودار نمایان می‌شود. هر یک از اهداف و وظایف کلان در ماتریس ربعی اهمیت - عملکرد طبق منطق زیر در چهار ناحیه «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» قرار می‌گیرند.

جدول (۱): توضیح ماتریس ربعی در تحلیل اهمیت-عملکرد

ناحیه	اهمیت	عملکرد	توضیح
تمرکز	بالاتر از سطح آستانه	پایین‌تر از سطح آستانه	به آن اندازه که اهمیت دارند به آن‌ها توجه نشده است. نیازمند تمرکز و تخصیص منابع مادی و معنوی
استمرار کار خوب	بالاتر از سطح آستانه	بالاتر از سطح آستانه	در عین اهمیت عملکرد خوبی نیز انجام گرفته است؛ اقدامات پیشین ادامه یابد.
اولویت پایین	پایین‌تر از سطح آستانه	پایین‌تر از سطح آستانه	به تناسب اهمیت پایین عملکرد ضعیفی نیز انجام شده است

ناحیه	اهمیت	عملکرد	توضیح
اتلاف منابع	پایین تر از سطح آستانه	بالتر از سطح آستانه	این مؤلفه‌ها بیش از ارزش واقعی خود مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ لزوم کاهش توجه و عدم تخصیص منابع

منبع: (رازینی، فریدونی و عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶)

گام ششم: برای مشخص کردن وزن شاخص‌ها از فرمول شکاف بین ارزش‌ها و عملکرد شاخص ضرب در ارزش اهمیت آن استفاده می‌شود.

$$o_{wj} = |(b_j - c_j) * b_j| \quad \text{رابطه ۵}$$

برای سهولت بیشتر در تحلیل، فرمول فوق به صورت زیر نرمال می‌شود.

$$s_{wj} = \frac{o_{wj}}{\sum_{j=0}^m o_{wj}} \quad \text{رابطه ۶}$$

وزن‌هایی که دارای (s_{wj}) بیشتری هستند باید در اولویت بالاتر جهت بهبود قرار گیرند (رازینی، فریدونی، عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۶).

فرآیند به‌کارگیری روش پژوهش تحلیل مضمون و تحلیل اهمیت - عملکرد در پژوهش پیش رو به اختصار در شکل شماره (۳) اشاره می‌شود و شرح آن در بخش یافته‌های پژوهش بیان می‌گردد.



شکل (۳): نقشه هوایی پژوهش

۳. یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با روش آمیخته انجام شده است، تحلیل یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌گردد.

۳-۱. بخش کیفی: طراحی مؤلفه‌ها

برای آنکه تبیینی جامع و کامل از اهداف و وظایف شورای عالی فضای مجازی صورت گیرد، ابتدا گردآوری و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت تا شبکه مضامین اهداف و وظایف آن شورا احصاء گردد. منابع گردآوری داده در این بخش از پژوهش بیانات مقام معظم رهبری مدظله‌العالی پیرامون ساختارهای فرا بخشی و شورایی، اسناد و احکام مربوط به تشکیل شورای عالی فضای مجازی به‌ویژه احکام تشکیل و انتصاب اعضای این شورا، نگاشت‌های تحلیلی و اسناد اینترنتی در حوزه شورای عالی فضای مجازی و دلالت‌های آن برای ساختار شورایی حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی بوده است که مجموعاً به استخراج ۹۲ مضمون پایه در این حوزه انجامید. پس از ترکیب و جمع‌بندی مضامین پایه و سازمان‌دهی آنها، ۲۳ مضمون سازمان‌دهنده به‌عنوان اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی استخراج شد و در پنج مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردید.

جدول (۲): فهرست بیانات، سیاست‌ها و احکام ابلاغی مقام معظم رهبری

تاریخ	بیانات، سیاست‌های کلی و احکام ابلاغی
۱۳۷۷/۰۷/۱۱	سیاست‌های کلی شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
۱۳۸۹/۱۱/۲۹	سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات (افتا)
۱۳۹۰/۱۲/۱۷	حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی و پیوست آن
۱۳۹۲/۰۹/۱۹	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی
۱۳۹۳/۰۶/۱۳	بیانات در دیدار اعضای مجلس خبرگان رهبری
۱۳۹۴/۰۴/۰۹	سیاست‌های کلی برنامه ششم
۱۳۹۴/۰۶/۰۴	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت
۱۳۹۴/۰۶/۱۴	حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۴/۰۶/۱۶	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۴/۱۰/۱۴	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با ائمه جمعه سراسر کشور
۱۳۹۴/۱۲/۲۰	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری

تاریخ	بیانات، سیاست‌های کلی و احکام ابلاغی
۱۳۹۵/۰۱/۱۸	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار نوروزی جمعی از مسئولان کشور
۱۳۹۵/۰۳/۱۴	بیانات مقام معظم رهبری در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی <small>رحمه‌الله</small>
۱۳۹۶/۰۳/۱۱	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی
۱۳۹۹/۰۶/۰۲	بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با هیئت دولت

منبع: یافته‌های پژوهش

به‌منظور اعتباریابی به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه مضامین طی چهار جلسه خبرگانی توسط کارشناسان حکمرانی فضای مجازی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۳): نمونه تحلیل مضمون پیرامون اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی

منابع	متن	مضمون
بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۲/۰۹/۱۹	تعبیر «فرارگاه» ممکن است به بعضی گوش‌ها سنگین بیاید - فرارگاه یک اصطلاح جنگی است، اصطلاح نظامی است - و بگویند آقا، فرارگاه مال مسائل نظامی است، شما در مسائل فرهنگی هم فکر نظامی را رها نمی‌کنید! واقع قضیه این است که کارزار فرهنگی از کارزار نظامی اگر مهم‌تر نباشد و اگر خطرناک‌تر نباشد، کمتر نیست؛ این را بدانید؛ فرارگاه مسئولیت اجرای مستقیم به معنای اینکه یک واحدی متعلق او باشد، ندارد؛ اما واحدها در اختیار او قرار می‌گیرند، به تعبیر نظامی در کنترل عملیاتی او قرار می‌گیرند. وقتی ما یک فرارگاه نظامی تشکیل می‌دهیم، فرض بفرمایید سپاه می‌گوید این یگان‌های من در کنترل عملیاتی آن تشکیلات [هستند]، پشتیبانی این یگان، متعلق به آن سازمان است اما به‌کارگیری این و هدایت این، به عهده‌ی فرارگاه است؛ یعنی یک چنین حالتی را در اینجا بایستی توجه داشت.	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
احکام انتصاب اعضای شورای عالی	اکنون بیش از سه سال از تشکیل شورای عالی فضای مجازی می‌گذرد: شورایی که با مرکز ملی فضای مجازی وابسته به آن، به‌عنوان نقطه کانونی مواجهه‌ی هوشمندانه و مقتدرانه با	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان

منابع	متن	مضمون
فضای مجازی	تحولات پرشتاب این عرصه، برای استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها و مقابله با آسیب‌ها و تهدیدات آن شناخته شده است.	
مصاحبه	شورای عالی فضای مجازی باید نسبت به شاخه‌های مختلف فضای مجازی، اعم از تولید و دریافت اطلاعات، پالایش اطلاعات و ارداتی به کشور، فرستادن اطلاعات، ابزارهای نوین اطلاعاتی و ... طراحی و برنامه‌ریزی کند و باید نگاهی دقیق‌تر و کیفی‌تر به این فضا داشته باشد.	رصد کارآمد و روزآمد تحولات

منبع: یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به منظور دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده از مدل چرخه خط‌مشی - گذاری استفاده شده است. شفریتز (2008) معتقد است چرخه خط‌مشی گذاری عمومی شامل مراحل تنظیم دستور کار^۳، تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی^۴، اجرای خط‌مشی^۵ و ارزشیابی خط‌مشی^۶ است که با نگاهی عقلایی چهار مرحله را برای توسعه یک خط‌مشی در نظر می‌گیرد. «تنظیم دستور کار» فرآیندی است که در آن ایده‌ها یا موضوعات از طریق کانال‌های مختلف ارائه می‌شوند. در این گام موضوعات و مسائل توسط کارشناسان و گروه‌های دیگر شناسایی می‌شوند و ضمن اهمیت یافتن مسائل و فراگیر شدن توسط حامیان آن، خط‌مشی‌گذاران آنها را در دستورهای خود برای تصمیم‌گیری قرار می‌دهند. در این مرحله الگوهای مشخص اقدامات برای رفع مسائل را در برمی‌گیرد. بررسی‌هایی نظیر اینکه مسائل و مشکلات چگونه به وجود می‌آیند، به چه صورت بیان می‌شوند و ... در مرحله نخست مشخص می‌شوند. «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» گام دوم چرخه خط‌مشی گذاری نامیده می‌شوند (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳، ص. ۷۵). در این مرحله خط‌مشی‌گذاران مطابق با دستورکارهای مورد نظر ضمن شناخت مسائل و تعیین اولویت‌ها با استفاده از معیارها و ارزش‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند. در گام دیگر خط‌مشی‌گذار بر اساس اهداف و ابزارهای خط‌مشی، آن را اجرا می‌کند (Shafritz & Borick, 2008, pp. 56-64). در واقع مرحله اجرای خط‌مشی یک فرآیند تعاملی میان آنچه خط‌مشی‌گذار خواهان آن است و روش‌هایی که دستیابی به آن را میسر می‌سازد (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳، صص. ۱۰۶-۱۰۷). در گام آخر، «ارزشیابی خط‌مشی» از طریق مقایسه اهداف

پیش‌بینی شده برای خط‌مشی و نتایج حاصل با هدف ارزیابی اثرهای خط‌مشی اجرا شده صورت می‌گیرد (دانایی فرد، ۱۳۹۲، ص. ۳۴). به بیانی دقیق‌تر در این مرحله ضمن تعیین موضوع ارزیابی و تشخیص معیارهای آن، خط‌مشی‌گذار اطلاعات در دسترس را تجزیه و تحلیل می‌نماید. بر اساس نکات مذکور، این چارچوب هم از آن جهت که برآمده از فرآیند تحلیل مضمون بوده و هم از آن جهت که منطبق بر ادبیات سیاست‌گذاری است و به نوعی مجموعه فعالیت‌ها و وظایف سیاست‌گذاری را در طی فرآیند سیاست‌گذاری طبقه‌بندی نموده است، در جهت ارتقای تحقق وظایف و اهداف شورای عالی فضای مجازی به‌عنوان نهاد کانونی سیاست‌گذاری در حوزه فضای مجازی کاربرد دارد؛ چراکه این نهاد دائماً در حال طی نمودن چرخه سیاست‌گذاری است. شایان ذکر است با توجه به چرخه خط‌مشی‌گذاری فوق و مجموعه وظایف و اهداف کلان شورای عالی فضای مجازی باید اذعان نمود که برخی از آنها مستقیماً وظیفه شورای عالی فضای مجازی محسوب می‌شوند مانند دستورکارگذاری، تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی و ارزشیابی خط‌مشی؛ اما برخی از آن وظایف مانند اجرای خط‌مشی، شورای عالی به‌طور غیرمستقیم برعهده دارد. به عبارتی دیگر وظایف و اهداف اشاره شده در این مرحله، جزء وظایف مرتبط، غیرمستقیم و ناظر به اجرای خط‌مشی است.

بر این اساس، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شبکه مضامین اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی به شرح زیر است:

جدول (۴): اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی

شماره	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
۱	دستور کارگذاری	رصد کارآمد و روزآمد تحولات
۲		شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن
۳		مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۴		رصد نیازهای واقعی کشور
۵	تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۶		جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای
۷		چابکی فرایند تصمیم‌گیری

شماره	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
۸		مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۹		وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۱۰		طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۱۱		مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۲		مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۳		برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیند در حوزه امنیت سایبری
۱۴		اجرای خط‌مشی
۱۵	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها	
۱۶	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها	
۱۷	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا	
۱۸	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها	
۱۹	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی	
۲۰	ارزشیابی خط‌مشی	
۲۱		نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۲۲		تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۲۳		هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲. بخش کمی: تحلیل شکاف عملکرد

در این مرحله اهداف و وظایف کلان شناسایی در قالب پرسشنامه اهمیت - عملکرد در میان ۲۲ خبره حوزه فضای مجازی توزیع شد که می‌توان آنها را از جهت سابقه فعالیت قابل توجه در مرکز ملی فضای مجازی یا غیر آن نیز دسته‌بندی نمود. از این رو تحلیل اهمیت - عملکرد اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی هم به صورت کلی و هم به تفکیک دو دسته «کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی» (گروه هدف ۱) و «کارشناسان حوزه فضای مجازی» (گروه هدف ۲) انجام شده است. با توجه به اینکه روش تحلیل اهمیت - عملکرد روشی خبره‌محور است، سعی شده است با انتخاب دقیق خبرگان از لحاظ سابقه و تجربه و همچنین تکمیل ۲۲ پرسشنامه به کفایت نظری در انجام پژوهش دست‌یابیم که ۱۰ عدد از آن را کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و ۱۲ عدد را دیگر کارشناسان این حوزه تکمیل نموده‌اند.

پرسشنامه پژوهش شامل ۲۳ مؤلفه بوده که در گام قبل با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج گردید. این پرسشنامه در میان دو گروه کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و کارشناسان حوزه فضای مجازی توزیع شد و ایشان «میزان اهمیت» هر یک از اهداف و وظایف و «میزان عملکرد شورای عالی فضای مجازی» در هر یک از مؤلفه‌ها را در قالب طیف لیکرت ۵ تایی مشخص نمودند. سپس داده‌های حاصل از تکمیل پرسشنامه در نرم‌افزار EXCEL وارد گردید و گام‌های تحلیل اهمیت - عملکرد که در بخش قبل توضیح داده شد، بر روی آنها پیاده شد.

۳-۲-۱. یکپارچه‌سازی

در این مرحله، یکپارچه‌سازی داده‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها به تفکیک گروه‌های هدف، از طریق میانگین هندسی انجام شده و در جدول شماره (۵) ارائه گردیده است.

جدول (۵): یکپارچه‌سازی نظرات گروه‌های هدف

گروه هدف ۲		گروه هدف ۱		مجموع		اهداف و وظایف کلان
عملکرد	اهمیت	عملکرد	اهمیت	عملکرد	اهمیت	
۲.۷۸	۴.۱۹	۲.۹۰	۴.۰۳	۲.۸۴	۴.۱۲	رصد کارآمد و روزآمد تحولات
۲.۵۶	۴.۰۲	۲.۸۱	۴.۱۰	۲.۶۷	۴.۰۵	شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن

۲.۲۲	۴.۳۸	۲.۰۲	۳.۱۲	۲.۱۸	۳.۷۵	مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۲.۸۴	۴.۱۹	۲.۵۴	۳.۶۶	۲.۷۰	۳.۹۴	رصد نیازهای واقعی کشور
۲.۶۹	۴.۶۱	۲.۳۹	۳.۸۹	۲.۵۵	۴.۲۷	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۲.۲۶	۴.۱۲	۲.۸۱	۴.۰۱	۲.۵۵	۴.۰۷	جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای
۲.۰۶	۴.۳۱	۱.۸۳	۲.۵۷	۱.۹۵	۳.۹۶	چابکی فرایند تصمیم‌گیری
۲.۳۱	۳.۷۲	۲.۵۵	۳.۸۹	۲.۴۱	۳.۸۰	مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۲.۰۵	۴.۷۲	۲.۴۲	۴.۴۴	۲.۲۱	۴.۵۹	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۲.۱۹	۴.۶۴	۱.۴۱	۳.۶۹	۱.۷۹	۴.۱۸	طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۲.۲۰	۴.۳۶	۲.۱۶	۳.۴۵	۲.۱۸	۳.۹۲	مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۳.۲۴	۴.۵۳	۲.۵۹	۳.۹۲	۲.۹۳	۴.۳۴	مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۲.۸۴	۳.۷۸	۳.۱۸	۳.۶۷	۲.۹۹	۳.۷۳	برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری
۲.۲۱	۴.۷۹	۲.۳۵	۴.۰۲	۲.۲۷	۴.۴۲	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
۲.۲۸	۴.۶۱	۲.۰۱	۳.۸۰	۲.۱۵	۴.۲۲	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۱.۷۹	۳.۰۳	۱.۹۶	۳.۳۰	۱.۸۷	۳.۱۵	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها
۱.۶۱	۳.۱۱	۲.۲۳	۳.۱۵	۱.۸۷	۳.۱۳	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا
۱.۲۳	۳.۰۳	۱.۵۳	۲.۹۳	۱.۳۵	۲.۹۹	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
۱.۱۸	۴.۲۹	۱.۵۷	۲.۹۹	۱.۳۵	۳.۶۴	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی
۱.۹۴	۴.۲۰	۱.۹۴	۳.۵۳	۱.۹۴	۳.۸۸	سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی
۱.۹۷	۴.۳۰	۲.۴۴	۳.۵۹	۲.۱۷	۳.۹۶	نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۱.۹۷	۴.۳۸	۲.۱۰	۴.۲۲	۲.۰۳	۴.۳۰	تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۲.۲۸	۳.۶۵	۳.۰۶	۴.۱۲	۲.۶۷	۳.۸۶	هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۳. تشکیل ماتریس ربعی

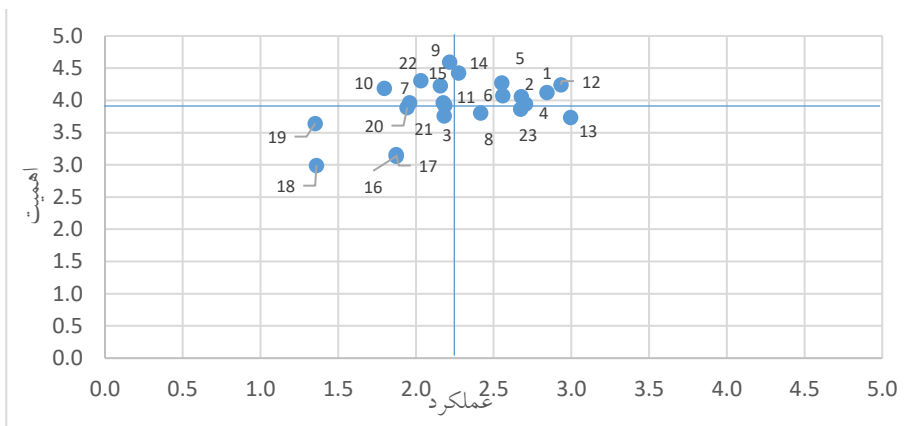
در ابتدا بر اساس داده‌های یکپارچه‌شده و تعیین درجه اهمیت و درجه عملکرد هر یک از مؤلفه‌ها، ارزش آستانه اهمیت و عملکرد از طریق میانگین حسابی محاسبه می‌شود.

حدود آستانه مجموع نظرات خبرگان: $u_b = 3.9262$ $u_c = 2.2496$

حدود آستانه کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی: $u_b = 3.7051$ $u_c = 2.2999$

حدود آستانه کارشناسان حوزه فضای مجازی: $u_b = 4.1342$ $u_c = 2.2231$

با توجه به توضیحات فوق و نتایج برآمده از نظر خبرگان، نقاط مربوط به هر مؤلفه در شکل شماره (۴) بر روی نمودار ماتریس ربعی جایابی شده است.



شکل (۴): ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد از دیدگاه مجموع نظرات خبرگان

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج پرسشنامه، در جدول شماره (۴) نیز جایگاه اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی در ماتریس ربعی به تفکیک گروه‌های هدف ارائه می‌گردد.

جدول (۶): جایگاه اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی در ماتریس ربعی از منظر گروه‌های هدف

گروه هدف	مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
ناحیه تمرکز	<p>وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه چابکی فرایند تصمیم‌گیری</p>
	<p>کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی</p> <p>محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی</p>
ناحیه استمرار کار خوب	<p>چابکی فرایند تصمیم‌گیری وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی</p>
	<p>کارشناسان حوزه فضای مجازی</p> <p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن رصد نیازهای واقعی کشور تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی</p>
	<p>کارشناسان مرکز ملی</p> <p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن</p>

مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)	گروه هدف	
<p>تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرایی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال</p>	<p>فضای مجازی</p>	
<p>رصد کارآمد و روزآمد تحولات مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی رصد نیازهای واقعی کشور تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها</p>	<p>کارشناسان حوزه فضای مجازی</p>	
<p>مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه</p>	<p>جمع نظر خبرگان</p>	
<p>مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی چابکی فرایند تصمیم‌گیری طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی</p>	<p>کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی</p>	<p>سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران</p>
<p>ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا</p>	<p>کارشناسان حوزه</p>	

گروه هدف	مؤلفه‌ها (اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی)
توسعه و تقویت فضای مجازی	فضای مجازی ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
	جمع نظر خبرگان مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال
	کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی رصد نیازهای واقعی کشور برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
	کارشناسان حوزه فضای مجازی شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن جلب مشارکت نهادها به صورت فرا قوه‌ای مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۲-۳. اولویت‌بندی

در این گام بر اساس محاسبه وزن هر یک از اهداف بر اساس اهمیت و عملکرد در اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی اولویت هر مؤلفه مشخص می‌شود. هر چه وزن معیار مؤلفه باشد، آن مؤلفه در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد.

جدول (۷): اولویت‌بندی اهداف و وظایف از دیدگاه گروه‌های هدف

اهداف و وظایف کلان		مجموع نظرات خبرگان		کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی		کارشناسان حوزه فضای مجازی	
اولویت	swj	اولویت	swj	اولویت	swj	اولویت	swj
۱	۱۰.۹۴	۱	۸.۹۸	۱	۱۲.۶۲	۲	
۲	۱۰.۰۰	۲	۸.۴۵	۳	۱۱.۳۷	۴	

۶	۱۰.۵۵	۲	۸.۹۲	۳	۹.۸۰	تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۳	۱۲.۳۵	۵	۶.۷۵	۴	۹.۵۳	به‌کارگیری و هدایت دستگاه‌های اجرائی مبتنی بر سیاست‌های فضای مجازی
۵	۱۰.۷۴	۴	۶.۸۴	۵	۸.۷۵	محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۱	۱۳.۳۱	۱۷	۴.۲۳	۶	۸.۳۴	ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی
۸	۹.۷۲	۶	۶.۲۴	۷	۷.۹۶	چابکی فرایند تصمیم‌گیری
۹	۹.۵۱	۸	۵.۶۴	۸	۷.۵۶	سنجش نسبت فعالیت‌های دستگاه‌ها با سیاست‌های شورای عالی از جهت انسجام خط‌مشی
۱۲	۸.۸۶	۷	۵.۸۴	۹	۷.۳۴	تشخیص اولویت در شناخت مسئله و تصمیم‌گیری
۷	۱۰.۱	۱۹	۴.۱۱	۱۰	۷.۰۸	نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۱۰	۹.۴۵	۱۴	۴.۴۲	۱۱	۶.۸۱	مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۳	۷.۲۷	۱۲	۴.۸۲	۱۲	۶.۱۷	جلب مشارکت نهادها به‌صورت فرا قوه‌ای
۱۱	۹.۰۲	۲۱	۳.۴۵	۱۳	۵.۹۳	مواجهه آینده‌پژوهانه با مسائل فضای مجازی
۱۵	۵.۸۴	۹	۵.۲۸	۱۴	۵.۶۰	شناخت راهبردها و برنامه‌های دشمن
۱۶	۵.۸۱	۱۱	۵.۲۱	۱۵	۵.۵۶	مواجهه علمی شورای عالی با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۱۴	۵.۹۱	۱۳	۴.۵۶	۱۶	۵.۲۸	رصد کارآمد و روزآمد تحولات

۱۹	۵.۲۷	۱۰	۵.۲۵	۱۷	۵.۲۷	مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۱۷	۵.۶۸	۲۰	۴.۰۷	۱۸	۴.۸۸	رصد نیازهای واقعی کشور
۱۸	۵.۵۰	۱۸	۴.۱۲	۱۹	۴.۸۸	ظرفیت‌سازی مردمی برای اجرای سیاست‌ها
۲۱	۴.۶۴	۱۶	۴.۴۱	۲۰	۴.۶۰	هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال
۲۲	۳.۷۶	۱۵	۴.۴۲	۲۱	۴.۰۵	ایفای نقش حامی و پشتیبان در اجرای خط‌مشی‌ها
۲۰	۴.۶۵	۲۲	۲.۹۱	۲۲	۳.۹۴	سازوکاری چابک و نافذ برای رفع موانع احتمالی در اجرا
۲۳	۳.۵۶	۲۳	۱.۹۷	۲۳	۲.۷۶	برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرایندها در حوزه امنیت سایبری

منبع: یافته‌های پژوهش

۴. تحلیل و بررسی

در تحلیل اهمیت - عملکرد مهم‌ترین ناحیه برای سیاست‌گذار، ناحیه تمرکز است؛ زیرا به صورت ایجابی دستورکارهایی را برای او مشخص می‌کند. بر اساس مجموع نظرات خبرگان ۷ مؤلفه وجود دارد که علی‌رغم اهمیت بسیار آنها شورای عالی فضای مجازی عملکرد ضعیفی در آنها داشته است. اولین مورد با بیشترین اولویت «وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان» است؛ این بدان معنا است که از منظر خبرگان شورای عالی فضای مجازی نقطه کانونی در سیاست‌گذاری و مواجهه مقتدرانه و هوشمندانه با فضای مجازی نیست و شورا در این مورد مهم دچار ضعف است. انتظار است شورا برای رسیدن به جایگاه فرماندهی و مرکزیت در سیاست‌گذاری فضای مجازی تلاش بیشتری مصروف دارد. مواردی همچون وجود برخی ساختارهای موازی، تعدد مراجع تصمیم‌گیر، کنشگری منفعل شورا در بعضی مسائل به‌عنوان مثال انفعال شورا در ایجاد و راه‌اندازی سازوکارهای تسهیم درآمد محتوا با هدف شکل‌گیری زیست‌بوم محتوای بومی، جایگاه محوری بازیگرانی مثل وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات و مداخله نهادهایی مثل شورای عالی انقلاب فرهنگی در سیاست‌گذاری این حوزه مانند

اینکه به‌جای سیاست‌گذاری حوزه ساماندهی محتوای فضای مجازی در شورای عالی فضای مجازی، این وظیفه بر عهده شورای عالی انقلاب فرهنگی واگذار شده است که این شکاف در چندپاره شدن سیاست‌گذاری فضای مجازی اثرگذار است. موارد فوق از جمله عللی هستند که سبب تضعیف عملکرد شورای عالی فضای مجازی در ارزشیابی عملکرد این شورا شده است. البته از منظر کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی، در عین اهمیت این مؤلفه عملکرد شورا در آن خوب ارزشیابی شده است و باید با اقدامات فعلی ادامه یابد؛ اما جامعه کارشناسی چنین برداشتی ندارد.

دومین مؤلفه مهم و اولویت‌دار از منظر خبرگان «طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی» است که عملکرد شورای عالی فضای مجازی در این حوزه نیز عملکرد مطلوبی نبوده است. مراد از طراحی مواجهه مبتکرانه، ارائه پاسخ‌های سیاستی و مدل حکمرانی فضای مجازی متناسب با ارزش‌های بومی است. در دنیا مدل‌های مختلفی از سرمایه‌داری خصوصی آمریکایی تا سرمایه‌داری دولتی چینی برای حکمرانی فضای مجازی وجود دارد که مبتنی بر ارزش‌ها و دکترین‌های متفاوتی است؛ رویکرد مطلوب جمهوری اسلامی نه سرمایه‌داری دولتی، نه سرمایه‌داری خصوصی و نه رویکرد حقوق‌محور اروپایی است؛ بلکه بایستی مبتنی بر ارزش‌های بومی و اسلامی پاسخ‌هایی برای مسائل این حوزه طراحی نمود.

دیگر مؤلفه اولویت‌دار «تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی» است که باز هم علی‌رغم اهمیت ویژه آن از منظر خبرگان، عملکرد شورا نامطلوب ارزشیابی شده است. فضای مجازی به‌واسطه فراگیری در بخش‌های مختلف، در سطحی از تنظیم‌گری نیازمند تنظیم‌گر بخشی و تخصصی است. لزوم ایجاد یکپارچگی میان تنظیم‌گران بخش‌های مختلف و به‌نوعی سیاست‌گذاری و راهبری آنها هدفی است که شورای عالی فضای مجازی بایستی دنبال نماید. جایگاه این مؤلفه مورد اتفاق هر دو گروه هدف بوده است و همگی متفق‌القول‌اند که این مؤلفه باید در ناحیه تمرکز قرار گیرد.

بر اساس مؤلفه «محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها» که از دیگر مؤلفه‌ها در ناحیه تمرکز است، شورای عالی فضای مجازی به‌عنوان ساختاری فرابخشی باید مرجعیت تصمیم و خط‌مشی کشور در حوزه فضای مجازی باشد. اگرچه اظهارنظر و

مشورت کارشناسی ممکن و مطلوب است اما علی‌رغم اختلاف نظر احتمالی، رفتار مخالف خط‌مشی‌های اتخاذ‌شده مجاز نیست و سایر دستگاه‌ها بایستی فرمان‌بردار باشند. اگرچه در مجموع از منظر خبرگان این هدف شورا محقق نشده و لزوم توجه بیشتر به آن است اما الزاماً علل آن به خود شورا برنمی‌گردد و دیگر دستگاه‌ها نیز در این امر دخیل هستند؛ البته شورا بایستی ظرفیت‌های عملیاتی برای تحقق این هدف و جایگاه خود را فراهم نماید.

پنجمین مؤلفه که بایستی شورای عالی فضای مجازی توجه ویژه‌تری به آن داشته باشد «مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی» است. بر این اساس، انتظار آن است که شورای عالی فضای مجازی به نیازهای فکری سایر دستگاه‌ها در حوزه فضای مجازی پاسخ دهد و به نحوی سازوکارهایی را تنظیم نماید که بتواند مواجهه علمی و خردمندانه با مسائل رقم بزند. لازمه این امر ایجاد تشخیص فکری و علمی در مرکز ملی فضای مجازی است به نحوی که بتوانند نیازها و مسائل سایر دستگاه‌ها را بفهمند، تحلیل کنند و تا سطحی آنها را هدایت نمایند. البته کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند اگرچه توجه ویژه‌ای به این امر صورت نگرفته، اما آن‌چنان اهمیتی ندارد که لازم به اختصاص منابع ویژه داشته باشد؛ درحالی‌که دیگر کارشناسان چنین اعتقادی ندارند.

«نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه» ششمین مؤلفه اولویت‌دار در ناحیه تمرکز است. این بدان معنا است که شورای عالی فضای مجازی بایستی پس‌ازآنکه سیاستی را اتخاذ نمود بر روند و کیفیت اجرایی‌سازی آن نظارت کرده و پیگیری‌های خود را تا جریان یافتن کارها و حصول نتیجه ادامه دهد. بنابراین این شورا نقشی نظارتی و پیگیری‌کننده دارد. این درحالی است که در این مؤلفه نیز کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند اگرچه تلاش مجدانه‌ای در راستای تحقق این مؤلفه صورت نگرفته اما ضروری و لازم هم نبوده است. از منظر آنان این مؤلفه در جایگاه «اولویت پایین» قرار می‌گیرد.

هفتمین مؤلفه که از منظر مجموع خبرگان، شورای عالی فضای مجازی بایستی بر آن تمرکز ویژه‌ای داشته باشد «چابکی فرآیند تصمیم‌گیری» است. شورای عالی فضای

مجازی با ساختار فرا قوه‌ای و قدرت تصمیم‌گیری خود می‌تواند بر بروکراسی زمان‌بر حاکم بر فرآیندهای اداری کشور فائق آید و تصمیمات به هنگام و فرا بخشی اتخاذ نماید. روندهای طولانی‌مدت در تصمیم‌گیری‌ها، دستورکارهای غیر اولویت‌دار، درگیر شدن در فرآیندهای بوروکراتیک و... عملاً ویژگی چابکی این ساختار فرا بخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با توجه به اینکه از منظر خبرگان این چابکی در مواجهه با پیشرفت پرشتاب فضای مجازی ضروری است و عملکرد شورا نیز در این خصوص ضعیف ارزشیابی شده است، لازم است توجه بیشتری به این موضوع شود. در این مورد نیز کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی نظر متفاوتی دارند و جایگاه این مؤلفه را در ربع «اولویت پایین» می‌دانند.

مؤلفه‌ای که به نظر در آن بیشترین اختلاف نظر میان کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و سایر کارشناسان وجود دارد «ایفای نقش شورای عالی در سطح فراملی» است؛ به نحوی که از منظر اولویت‌بندی کارشناسان فضای مجازی این مؤلفه اولویت اول را دارد؛ درحالی‌که کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند این مؤلفه اولویت ۱۷ از میان ۲۳ مؤلفه را دارد.

در مجموع دو وظیفه و هدف «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» و «ارزشیابی خط‌مشی» نیاز بیشتری به توجه، تمرکز و منابع مادی و معنوی دارند. به عبارتی می‌توان گفت که شورای عالی فضای مجازی در این دو وظیفه و هدف کلان به نسبت سایر حوزه‌های فعالیت این نهاد عملکرد ضعیف‌تری داشته است.

کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی معتقدند تنها در ۳ هدف یا وظیفه مهم عملکرد شورای عالی فضای مجازی در یک دهه گذشته مطلوب نبوده است؛ درحالی‌که دیگر کارشناسان ۹ مؤلفه را در چنین وضعیتی می‌دانند که این اختلاف می‌تواند دلایل مختلفی مثل واقع‌نگری کارشناسان بیرونی یا مثبت‌اندیشی کارشناسان مرکز ملی درباره عملکرد خود داشته باشد که در جای خود قابل مطالعه است.

نتایج حاصل از مجموع نظرات خبرگان در ناحیه «استمرار کار خوب» نشان می‌دهد، شورای عالی فضای مجازی ضمن عملکرد مطلوب در «شناخت راهبردها، رصد تحولات

و نیازها»، در «تشخیص اولویت مسائل» و «مواجهه علمی با مسائل» نیز عملکرد مطلوبی از خود بجای گذاشته است.

تقاطع وظایف و اهداف کلان اصلی شورای عالی فضای مجازی (برگرفته از چرخه خط‌مشی) با نتایج حاصل از «استمرار کار خوب» نشان می‌دهد از منظر خبرگان وظیفه «دستور کارگذاری» در قالب «رصد نیازها و اولویت‌بندی مسائل» توسط شورای عالی فضای مجازی در وضعیتی مطلوبی است اما به تناسب «کیفیت شناسایی مسائل و نیازها»، «تصمیم‌گیری و طراحی خط‌مشی» مطلوبی در راستای آن تحقق نیافته است. شایان ذکر است با توجه به عملکرد مطلوب شورا در تحقق وظایف فوق، این نهاد موظف است ضمن استمرار فعالیت‌های خود، منابع انباشته‌شده در این ناحیه را به ناحیه نخست سوق دهد.

دیگر ناحیه کلیدی برای سیاست‌گذار، ناحیه اتلاف منابع است؛ چراکه به او کمک می‌کند با اصلاح روندهای فعلی منابع لازم برای پرداختن به ناحیه تمرکز را فراهم نماید. نتایج نشان می‌دهد، خبرگان بر این باورند از میان اهداف و وظایف شورا، صرفاً در سه مورد شاهد اتلاف منابع و اختصاص بیش از حد منابع هستیم.

اولین مورد ناظر به مؤلفه «مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن» است که در آن بر رصد تحرکات دشمن، تحلیل فعالیت‌ها و اقدامات آنها و کسب آمادگی برای مقابله با دشمن تأکید شده است. این نظر می‌تواند نشانه‌ای بر گزاره‌هایی همچون نگاه تهدیدمحور شورای عالی به فضای مجازی در این سال‌ها، انباشت مسائل داخلی، ریشه نداشتن بسیاری از مسائل در بیرون کشور یا تجربه ناموفق در ناکارآمدی در رصد و مقابله با برنامه‌های دشمن در این حوزه یا ... باشد که به صورت مجزا قابل مطالعه است. این در حالی است که کارشناسان مرکز ملی این مؤلفه را در میان ۱۰ اولویت برتر خود دانسته‌اند و قائل‌اند که این کار خوب باید استمرار بیابد.

دومین مؤلفه در ربع اتلاف منابع، «برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت سایبری» است. بر این اساس، هر دو گروه هدف متفق‌القول‌اند که میزان توجه شورای عالی فضای مجازی به برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت

سایبری بیش از میزان اهمیت این مؤلفه است و لازم است به جای این هدف دیگر اهداف و وظایف شورا در دستور کار قرار بگیرد.

در نهایت سومین مورد ائتلاف منابع ناظر به «هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال» است. این مؤلفه بیان می‌کند که با توجه به مرکزیت فکری و تحلیلی مرکز ملی فضای مجازی، این مرکز باید به‌عنوان نوعی پیشران در تحول دیجیتال، دستگاه‌های مختلف را نسبت به تغییر و تحولات عصر دیجیتال هشیار نموده و نظام حکمرانی کشور را متناسب با تحولات این عصر بالغ و بازتولید نماید. کارشناسان مرکز ملی این مؤلفه را در ربع «استمرار کار خوب» می‌دانند و این بدان معنا است که هر دو گروه معتقدند این هدف، مورد توجه شورای عالی فضای مجازی بوده است اما ناظر به میزان اهمیت آن اختلاف نظر وجود دارد. اختلاف نظر نیز به‌گونه‌ای است که این مؤلفه از لحاظ اهمیت کاملاً نزدیک به سطح آستانه قرار دارد و با گرد کردن اعداد مجموع نظر خبرگان حتی می‌توان آن را در ربع استمرار کار خوب نیز قرار داد.

جدول (۸): طبقه‌بندی نتایج تحلیل اهمیت - عملکرد وظایف و اهداف کلان شورای عالی فضای مجازی

ردیف	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های اصلی نیازمند توجه و پیگیری
۱	لزوم تمرکز و تخصیص منابع مادی و معنوی	وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان
۲		طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی
۳		تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی
۴		محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها
۵		مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی
۶		نظارت بر کیفیت اجرایی سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه
۷		چابکی فرآیند تصمیم‌گیری
۸	لزوم تداوم و استمرار اقدامات پیشین	شناخت راهبردها، رصد تحولات و نیازها
۹		تشخیص اولویت مسائل
۱۰		مواجهه علمی با مسائل

ردیف	طبقه‌بندی	مؤلفه‌های اصلی نیازمند توجه و پیگیری
۱۱	لزوم کاهش توجه و عدم تخصیص منابع	مقابله با راهبردها و برنامه‌های دشمن
۱۲		برنامه‌ریزی راهبردی و طراحی فرآیندها در حوزه امنیت سایبری
۱۳		هشیارسازی دستگاه‌ها نسبت به بلوغ سازمانی در عصر دیجیتال

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی شد ضمن واکاوی اهداف و وظایف کلان شورای عالی فضای مجازی، تحلیلی از شکاف عملکردی این شورا ارائه شود و مشخص شود که از منظر خبرگان کدام اهداف و وظایف کلان احصا شده برای امروز شورا دارای اهمیت بیشتری هستند و در هر یک از مؤلفه‌ها عملکرد این نهاد به چه نحوی بوده است. در واقع در پژوهشی آمیخته سعی شده است ارزشیابی عملکرد نهاد شورای عالی فضای مجازی از منظر دو گروه مخاطب کارشناسان مرکز ملی فضای مجازی و سایر کارشناسان فضای مجازی انجام شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش در تحلیل شکاف عملکردی شورای عالی فضای مجازی، پیشنهاد آن است که اهداف و وظایف مشخص‌شده در ناحیه تمرکز در دستور کار مسئولان این نهاد قرار گیرد تا این شورا بتواند در دهه دوم عمر فعالیت خود در تحقق اهدافی که به نظر خبرگان برای این نهاد مهم قلمداد می‌شوند توفیق یابد. «وحدت سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان»، «طراحی مواجهه مبتکرانه و خردمندانه بر اساس ارزش‌های بومی»، «تنظیم‌گری تنظیم‌گران بخشی»، «محوریت سیاست‌های شورا و اقدامات دستگاه‌ها» «مرجعیت فکری شورای عالی در مواجهه با مسائل حکمرانی فضای مجازی»، «نظارت بر کیفیت اجرایی‌سازی سیاست‌ها تا جریان یافتن کار و حصول نتیجه» و «چابکی فرایند تصمیم‌گیری» مهم‌ترین محورهایی هستند که از منظر مجموع خبرگان اهمیت ویژه‌ای داشته و شورا در این سال‌ها نتوانسته است عملکرد مناسب و قابل قبولی را در آنها رقم بزند.

همچنین، این پژوهش می‌تواند راهنمای عمل مسئولان شورای عالی و مرکز ملی فضای مجازی باشد تا در تحولات و بازنگری‌ها، از نقاط قوت و فعالیت‌های خوب این نهاد حفاظت و حراست شود و از توجه بیش از حد به برخی موارد غیر مهم جلوگیری نماید. «رصد و شناخت مسائل فضای مجازی، مواجهه علمی با مسائل این حوزه، اولویت‌بخشی به مسائل مهم و شناخت نسبت به برنامه‌های دشمن» از جمله کارهای قابل قبول و خوبی است که این نهاد بایستی علی‌رغم تحولات و تغییر نگاه‌ها آنها را دنبال نماید. در نهایت پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به عواملی که باعث ضعف عملکرد شورای عالی فضای مجازی در حوزه مسئولیت‌ها و وظایف کلیدی این نهاد شده است پرداخته شود تا به‌عنوان مکمل این پژوهش، بتوان گام دیگری در جهت اثرگذاری هرچه بیشتر این نهاد در ارتقای ظرفیت نظام حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران برداشت.

یادداشت‌ها

1. Federal Communications Commission(FCC)
2. Importance-Performance Analysis
3. Agenda Setting
4. Decision Making
5. Policy Implementation
6. Policy Evaluation

کتابنامه

- آسوده آرانی، منیره؛ غفاری، هدی و فلاح‌زاده، علی محمد (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی صلاحیت‌ها و اعتبار حقوقی مصوبات شورای عالی فضای مجازی ایران و کمیسیون ارتباطات فدرال آمریکا. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ایران.
- الوانی، سیدمهدی؛ خنیفر، حسین؛ حاجی ملامیرزایی، حامد و میری، سیدمهدی (۱۳۹۳). ارائه چارچوبی برای نظام و محدوده خط‌مشی‌گذاری، تصمیم‌گیری و عمل در فضای مجازی. راهبرد اجتماعی فرهنگی. ۳ (۱۱). ۳۳-۶۱.
- الوانی، سیدمهدی و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۸۳). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- انصاری، باقر؛ الوندنژاد، روح‌اله (۱۳۹۹): ماهیت و جایگاه نهاد تنظیم مقررات در حوزه فضای مجازی در ایران. آموزه‌های حقوقی گواه ۱۰ (۶)، ۲۸۱-۳۱۳.

پیرنیا، کوثر و ابریشمی‌راد، محمدامین (۱۴۰۱). نظارت بر مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی پژوهش‌های نوین حقوق اداری. ۵ (۱۷). ۳۶۸-۳۹۱.

دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). درآمدی بر نظریه خط مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات صفار. رازینی، روح‌الله؛ فریدونی، سینا و عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۶). تحلیل اهمیت - عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاست‌گذار. مطالعات راهبردی بسیج. ۲۰ (۷۶). ۱۲۵-۱۵۱.

زیننده، حسین (۱۴۰۱). قرارگاهی برای شورای عالی فضای مجازی. علوم انسانی اسلامی صدر. ۴۰ (۴۰). ۹۰-۹۶.

چیحان‌السمائلی، احسان علی (۱۴۰۰). شورای عالی فضای مجازی ایران و امکان محقق شدن آن در عراق. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه ادیان و مذاهب. تهران. ایران. خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). حکم تشکیل و انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی و پیوست آن. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). حکم انتصاب اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۲). بیانات دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۳). بیانات دیدار با اعضای مجلس خبرگان رهبری. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیأت دولت. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار با ائمه جمعه سراسر کشور. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۴). بیانات در دیدار رئیس و اعضای مجلس خبرگان رهبری. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). بیانات در دیدار نوروزی جمعی از مسئولان کشور. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۵). بیانات در مراسم بیست و هفتمین سالگرد رحلت امام خمینی رحمه‌الله. Khamenei.ir

خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۶). بیانات در دیدار با اعضای شورای عالی فضای مجازی. Khamenei.ir
خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۹). بیانات در دیدار با هیئت دولت. Khamenei.ir

سیاست‌های کلی شبکه‌های اطلاع‌رسانی رایانه‌ای (۱۳۷۷). Khamenei.ir
سیاست‌های کلی امنیت فضای تولید و تبادل اطلاعات و ارتباطات (افتا) (۱۳۸۹). Khamenei.ir

- سیاست‌های کلی برنامه ششم (۱۳۹۴). Khamenei.ir.
- طیبری، محمدرضا؛ حسینی، ابوالحسن و رضایی، تیمور (۱۳۹۴). ارزیابی شاخص‌های حکمرانی خوب شهری در شهرهای مقصد گردشگری با استفاده از روش IPA (مطالعه موردی، تنکابن). در گردشگری شهری. ۲ (۳). ۲۱۹-۲۳۱.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین. روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی. ۵ (۱۰). ۱۵۱-۱۹۸.
- عطاردی، محمدرضا و زبینه، حسین (۱۴۰۱). تبیین تغییر در خط‌مشی‌های فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر چارچوب ائتلاف مدافع (مورد مطالعه. خط‌مشی تعیین پهنای باند اینترنت ثابت). مدیریت دولتی. ۵۲ (۱۴). ۲۳۵-۲۵۶.
- فارسیان، محمدرضا (۱۳۹۴). بررسی فقهی و حقوقی وظایف و اختیارات شورای عالی فضای مجازی. (پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- فیروزآبادی، سیدابوالحسن و احمدآبادی‌آزادی، جواد (۱۳۹۹). تحلیل پیشینه حکمرانی فضای مجازی جمهوری اسلامی ایران. دانش سیاسی. ۳۲ (۱۶). ۵۶۳-۵۹۸.
- گودرزی، احمد و فراهانی، مصطفی (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد. تدبیر. ۱۴ (۱۴۲). ۷۶-۷۹.
- مرادخانی، فردین و تلکو، سمیه (۱۴۰۰). تعدد نهادهای قانون‌گذاری با تأکید بر جایگاه مصوبات شورای عالی فضای مجازی در نظام حقوقی ایران. مطالعات حقوق تطبیقی معاصر. ۱۲ (۲۲). ۶۷-۲۵.
- محمدی، رضا؛ شریعتی، صدیقه؛ پرند، کورش و پورعباس، عبدالرسول (۲۰۲۳). طراحی و استقرار نظام ارزشیابی کلان عملکرد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۳ (۴). ۹۱-۱۲۴.
- هیئت وزیران (۱۳۸۴). سند راهبردی افتا. تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. ۱-۱۰
- هیئت وزیران (۱۳۸۴). اساسنامه شورای عالی فناوری اطلاعات. تهران: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. ۱-۵

Attride-Stirling, Jennifer (2001). Thematic networks. An analytic tool for qualitative research. *In Qualitative research*. 1 (3). 385-405.

Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *In Qualitative research in psychology*. 3 (2). 77-101.

- Fitzpatrick, Jody L.; Sanders, James R.; Worthen, Blaine R.; Wingate, Lori A. (2012): Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines: Pearson Boston.
- Shafritz, Jay M.; Borick, Christopher P. (2008). *Introducing public policy*. New York: Pearson Longman. 56-64.
- Siniscalchi, Jason M.; Beale, Edward K.; Fortuna, Ashley (2008). Using importance-performance analysis to evaluate training. *In Performance improvement*. 47 (10). 30–35.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. John Wiley & Sons.
- Taplin, Ross H. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *In Tourism Management*. 33 (1). 29–37.
- Holloway, Immy; Todres, Les (2003). The status of method. Flexibility, consistency and coherence. *In Qualitative research*. 3 (3). 345–357.



10.30497/SMT.2024.245709.3537



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023*

Evaluation of the Supreme Cyberspace Council Using the Importance-Performance Analysis Method

Saleh Baniasad *
Hossein Zeibandeh **

Received: 08/01/2024
Accepted: 05/06/2024

Abstract


The cyberspace governance system of the Islamic Republic of Iran has undergone various structural changes due to the rapid development of information and communication technology in the past years. In the last decade a higher council called "Supreme Cyberspace Council" has been formed with the aim of focusing on and integrating cyberspace policies. The purpose of the research is to investigate and analyze the functional gap of this Supreme Council, and by evaluating the path taken, it also clarifies the path ahead of this institution. This is a mixed research. In the qualitative part, the data collected (from documents, libraries, the Supreme Leader's remarks, and interviews) were analyzed using the thematic analysis method, and finally, the goals and tasks of the Supreme Council were classified into 23 organizing and 5 global themes. In the quantitative section, the importance-performance analysis (IPA) method was used to analyze the data collected from the questionnaire. There have been two main results. First, identifying and classifying the general objectives of the Council and their appraisal. Second, categorizing the components according to expert views. The findings indicate that, in general, the Supreme Cyberspace Council needs to strengthen most of the tasks related to the "decision making and policy design" and "policy evaluation".

Keywords

Supreme Cyberspace Council; Cyberspace; Cyberspace Governance; Performance Evaluation; Importance-Performance Analysis (IPA).

* Master's degree student in Public Administration, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

s.baniasad@isu.ac.ir

 0009-0007-8489-8979

** PhD student in public administration, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.

h.zibandeh@isu.ac.ir

 0000-0002-3690-7566



Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Review Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023

Meta-Synthesis of Obstacles in the Implementation of Digital Transformation: Case of Banking Industry of the Islamic Republic of Iran

Seyed Abbas Chaychian *
Mohammad Amin Rashidi **
Mohammad Mobin Shafie Nategh ***
Rahim Khanizad ****

Received: 06/03/2023
Accepted: 16/05/2024

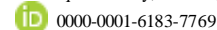
Abstract

In digital-only banking all processes are done in a non-physical form and on the platform of digital systems. In the last two decades, digital transformation has greatly changed the platforms and forms of banking. In Iran, the banking industry has been one of the pioneers in the implementation of digital transformation, however, it suffers from obstacles that frustrate its development towards digital-only banking and thus prevent it from reaching the banking standards in developed countries. This research attempts to identify the barriers to the realization of digital transformation in Iran's banking industry by examining past research in this field. In this review, 128 papers have gone under preliminary study and of those, 25 have been chosen to be studied in greater depth. The mentioned literature, which covers a 16-year period (from 1385 to 1401 AP) has been used to propose a coherent classification of the obstacles in the path of implementation of digital transformation in this industry using the meta-synthesis method. The thematic analysis method has been used to analyze the data in the literature, in which 88 basic themes have been extracted in the form of 7 organizing themes and 2 inclusive themes. The findings of this research indicate that in order to remove the obstacles to the realization of digital transformation in Iran's banking industry, attention should be paid to the content and software factors of digital leadership, the organization, the culture, the knowledge, and the skills associated with it, in addition to the technical, financial and legal/political infrastructure. Digital-only banking can only be realized with a comprehensive approach.

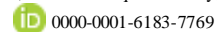
Keywords

Digital Transformation; Digital Strategy; Digital Banking; Digital-Only Banking; Meta-Synthesis Method.

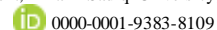
* Master of Business Administration student, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. sa.chaychian@isu.ac.ir



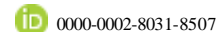
** Master of Business Administration student, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). ma.rashidi@isu.ac.ir



*** Master of Business Administration student, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. mm.shafie@isu.ac.ir



**** Assistant Professor, Department of Management and Philosophy of Science and Technology, Faculty of Management, Economics and Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran Iran. khanizad@iust.ac.ir





*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023*

Explaining the Effect of Strategic Learning on the Exploitation of International Business Opportunities with the Mediation of Organizational Maturity and Dynamic Export Capabilities

Reza Saeedi *

Received: 06/05/2024

Accepted: 13/06/2024

Abstract


The most important way to survive and cope with economic stresses is to use knowledge to let the organization mature and grow its export capabilities in accordance with the changes in the international environment. The purpose of this study is present a model to test the effectiveness of knowledge acquisition related to international businesses in internationalization. Businesses enter the field of international activities in order to take advantage of growth opportunities, reach new customers and adapt to changes in the overseas environment. Since there is no detailed information about small and medium manufacturing companies involved in export, by using Cochran's modified formula for the unknown statistical population, the sample size of the research was estimated to be 160 samples based on the variance of the expert group. The type of research is applied, and the qualitative mixed method of interview and snowball and quantitative structural equations has been used for questionnaire analysis to explain the model. With the help of a group of experts, the reliability was estimated with Cronbach's alpha of 78% for the research questionnaire. The results of the analysis showed that the presented model has a good fit and the injection of knowledge obtained from organizational learning leads to organizational maturity and more effective use of dynamic export capabilities, and as a result, the organization benefits more effectively from international business opportunities.

Keywords

Strategic Learning; Dynamic Export Capabilities; Organizational Maturity; Exploitation of International Business Opportunities; Knowledge.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. (Corresponding Author).

reza.saeidi@uk.ac.ir

 0000-0001-9592-9848



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023

Designing Behavioral Change Interventions to Improve Students' Physical Health: Behavioral Policy -Making Approach

Hamid Tavana *

Received: 02/09/2023

Ali Reza Chitsaziyan **

Accepted: 18/06/2024

Abstract


Physical health is one of the issues that the policy makers of every country should pay attention to and plan for. This becomes more important when, according to various statistics, after the corona virus epidemic and the closure of schools, students have faced problems such as overweight and inactivity. One of the tools that policy makers can use to change students' behavior is the use of behavioral policy tools. In this research, after studying the related behavioral literature and consulting with the elites in this field, we designed two behavioral reform measures and implemented them in a quasi-experimental way in selected schools. In this way, the students' behavior was checked and recorded in the pre-test and post-test. The movement camp and the school buffet were two actions that, once designed, one was implemented in Salehin Boys' School and the other in Motahari Girls' School. The results showed that the use of behavioral policy tools will be effective in changing students' behavior.

Keywords


Behavioral Change Interventions; Physical Health; Education; School; Behavioral Conceptions.

* PhD student in Educational Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

h.tavana@isu.ac.ir

 0009-0006-3464-5722

** Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. chitsazian@isu.ac.ir

 0000-0003-3801-243X



Quarterly Scientific Journal of *Strategic Management Thought (Management Thought)*,
Research Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023

Analyzing the Macro-Level Dimensions of the Circular Economy Based on the Combined Approach of Meta-Synthesis and Fuzzy Cognitive Map

Seyed Ehsan Mirani *
Abdolhamid Safaei **
Mohammad Valipour Khatir ***
Iraj Mahdavi ****


Received: 20/06/2023
Accepted: 19/12/2023


Abstract


Circular economy as a new non-linear view in the fields of production and consumption has many advantages and has attracted the attention of many people and organizations by providing economic, social and environmental benefits and values. The macro-level of the circular economy includes macro-issues, policies and decisions and it is the gathering place of all procedures and processes at corporate and intercorporate levels. The current research, using the method of meta-synthesis and fuzzy Delphi, seeks to identify the effective components and measures at the macro-level and with a fuzzy cognitive map draws the causal relationships between them. For this purpose, the articles related to the circular economy from 2015 to 2020 have been used as criteria. 104 articles were studied from Web of Science and Scopus. In order to evaluate the rate of coding agreement, kappa test was used. The effective components and measures were drawn in four categories of macro policies, macro measures, macro infrastructures and macro culture and awareness building, and an integrative fuzzy cognitive map of experts was also drawn. The achieved credit weight shows that constituents such as the efficient management of natural and environmental resources, governmental cooperation in developing infrastructures, and providing training to customers and companies with the aim of directing societies' consumption models to a more sustained one, and attending to environmental components when developing production and procedural strategies are among the major sections of circular economy.


Keywords

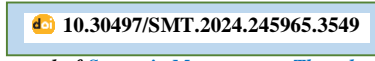
Circular Economy; Meta-Synthesis; Macro Level; Fuzzy Cognitive Maps; Scenario.

* PhD student of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Mazandaran University, Babolsar, Iran. (Corresponding Author). e.mirani@stu.umz.ac.ir  0000-0003-3696-2829

** Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Mazandaran University, Babolsar, Iran. ab.safaei@umz.ac.ir  0000-0002-3247-6877

*** Assistant Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, Mazandaran University, Babolsar, Iran. valipourkhatir@umz.ac.ir  0000-0001-6365-5037

**** Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Technology and Engineering, Non-Profit University of Science and Technology, Babol, Iran. irajarash@ustmb.ac.ir  0000-0001-5123-6169



*Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),
Research Article, Vol. 17, No. 3 (Serial 37) Autumn 2023*

Designing the Business Framework Model for Family Farming

Mohammadreza Khashei *

Received: 07/03/2023

Reza Baniasad **

Accepted: 22/07/2023

Ruhollah Razini ***

Abstract


Today, there are widespread barriers to the progress of Iran's agricultural sector. Although some agricultural activists consider the main obstacle in this field to be technological deficiencies, researchers believe it to be related to humanities and social sciences, and at the forefront of them is business management. From this perspective, the first controversial issue is agricultural production and exploitation systems. This research has as its basis the family exploitation system in agriculture, the practical manifestation of which is the family agricultural business. Therefore, the main issue is the lack of a model for designing and implementing family agricultural businesses in the country. The main goal is to design a model that encompasses the major components of the family agricultural business and the relationships between them, and show the logic of the business as a whole. First, by studying the research literature, the conceptual framework consisting of components, their relationship and their content was obtained. Then, based on the interview protocol, in-depth semi-structured interviews were conducted with twelve experts from the agricultural business sector. To analyze the data, the thematic analysis method and the Strider-Sterling approach were used. The data were analyzed with MAXQDA software, resulting in 1596 codes and 565 basic themes, 86 organizing themes and 13 global themes. As a result, the business model for the agricultural sector was designed with 12 components: customer segments, value propositions, revenue streams, channels, customer relationships, cost structure, key activities, key resources, human capital architecture, financial capital architecture, key partners and strategic business management.

Keywords


Agricultural Business; Family Business; Family Farm; Business Framework Design; Business Model Design; Agricultural Exploitation System; Agricultural Production System; Family Exploitation System; Business Model.

* PhD student in Strategic Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

mohammadreza.khashei@modares.ac.ir


 0000-0003-1326-6919

** Associate Professor, Department of Business Administration, Imam Sadiq University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). baniasadmba@isu.ac.ir

 0000-0002-3022-6815

*** Associate Professor, Department of Industrial Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

razini@isu.ac.ir

 0000-0002-3304-5956

Contents

- **Designing the Business Framework Model for Family Farming 1**
Khashei, Mohammadreza; Baniasad, Reza; Razini, Ruhollah*

- **Analyzing the Macro-Level Dimensions of the Circular Economy Based on the Combined Approach of Meta-Synthesis and Fuzzy Cognitive Map 41**
Mirani, Seyed Ehsan; Safaei, Abdolhamid; Valipour Khatir, Mohammad; Mahdavi, Iraj*

- **Designing Behavioral Change Interventions to Improve Students' Physical Health: Behavioral Policy -Making Approach 77**
Tavana, Hamid; Chitsaziyan, Ali Reza*

- **Explaining the Effect of Strategic Learning on the Exploitation of International Business Opportunities with the Mediation of Organizational Maturity and Dynamic Export Capabilities 111**
*Saeedi, Reza**

- **Meta-Synthesis of Obstacles in the Implementation of Digital Transformation: Case of Banking Industry of the Islamic Republic of Iran 151**
Chaychian, Seyed Abbas; Rashidi, Mohammad Amin; Shafie Nategh, Mohammad Mobin; Khanizad, Rahim*

- **Evaluation of the Supreme Cyberspace Council Using the Importance-Performance Analysis Method..... 183**
Baniasad, Saleh; Zeibandeh, Hossein*

In the Name of Allah the Compassionate the Merciful

Strategic Management Thought

(Management Thought)

37

Quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought)
Vol. 17, No. 3 (Serial 37), Autumn 2023

Publisher: Imam Sadiq University

Managing Director: Asad Allah Ganjali

Editor in Chief: Ali Rezaeian

Deputy Editor in Chief: Mohammad Javadi

Manager Editorial: Ali Akbar Goshayesh

Editorial Board (In Alphabetical & Academic Rank Order):

Hassan Bashir

Professor (Expertise: International Communications) Imam Sadiq University

Ali Divandari

Professor (Expertise: Strategic Management) Tehran University

Ali Rezaeian

Professor (Expertise: Organizational Behavior Management) Shahid Beheshti University

Seyyed Reza Seydjavadeyn

Professor (Expertise: Human Resource Management) Tehran University

Asadollah Kordnaeij

Professor (Expertise: Public Sector Policy Management) Tarbiyat Modares University

Gholam Reza Goodarzi

Professor (Expertise: Operations Research Management) Imam Sadiq University

Vahid Khashei

Professor (Expertise: Business Management) Allameh Tabataba'i University

Asad Allah Ganjali

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Meysam Latifi

Professor (Expertise: Human Resource Management) Imam Sadiq University

Mostafa Hadavinejhad

Associate Professor (Expertise: Behavioral Management) ValieAsr University

Review and Correction of English Abstracts: Alireza Roshanzamir

Preparation management (Cover Design Redesign, Editor and Voting Page): Ali Akbar Goshayesh

& With the cooperation of Mohammad Sadeq Elahi

The Articles in this Publication do not Necessarily the Views of the University the Quotes Are Only Full
References

Address: Imam Sadiq University, Modiriat Bridge, Shahid Chamran Highway, Tehran, Iran

P.O. Box: 14655-159

Management of Technical & Printing: Deputy of Research & Technology, Telfax: +9821-88094915

Management of Scientific & Editorial Affairs: Islamic Studies & Management Faculty,

Telfax: +9821-88080733

Address of the Dedicated Journal System: <https://www.smt.isu.ac.ir>

Email (1): smt@isu.ac.ir

Email (2): smt.isujournal@gmail.com