

مدلی برای تفکر استراتژیک در صنعت غذایی ایران (مورد مطالعه؛ پسته)

نویسندگان: وحید خاشعی*^۱، سجاد فارسی^۲

۱. دانشیار، مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

* Email: khashei@atu.ac.ir

DOI: 10.22070/CS. 2023. 17048.1261

چکیده

مقدمه: امروزه با وجود محیط متلاطم و پیچیده کسب‌وکارها، توسعه تفکر استراتژیک به یکی از عوامل مهم کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ به طوری که به‌کارگیری آن توسط مدیران منجر به افزایش عملکرد سازمانی و بهبود شرایط رقابتی آن‌ها می‌شود. پژوهش حاضر در صدد شناسایی عوامل موثر بر توسعه تفکر استراتژیک در صنعت پسته ایران و ارائه مدل ساختاری-تفسیری این عوامل است.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات کیفی-کمی است. در بخش کیفی، ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق و سپس مصاحبه با ۱۸ تن از خبرگان صنعت، عوامل موثر بر توسعه تفکر استراتژیک در صنعت پسته ایران استخراج گردید و به تأیید خبرگان رسید. در بخش کمی پرسش‌نامه‌ای بین خبرگان توزیع گردید و پس از تکمیل و انجام مراحل روش ISM مدل ساختاری-تفسیری عوامل استخراج گردید.

نتایج: بر اساس یافته‌های این پژوهش، این عوامل در ۶۱ کد باز، ۱۱ مولفه و ۳ مقوله اصلی شامل بعد توسعه فردی مدیران، بعد تحولات ساختاری و حکمرانی و بعد تحولات محیطی دسته‌بندی و ارائه شدند و بر اساس نتایج ISM در سه سطح طبقه‌بندی شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد بعد توسعه فردی مدیران در بالاترین سطح و دارای تأثیرپذیری بالا و بیشترین وابستگی، بعد تحولات ساختاری و حکمرانی در سطح میانی و بعد تحولات محیطی در پایین‌ترین سطح و دارای تأثیرگذاری بالا و کمترین وابستگی است که باید در اولویت مدیران قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: تفکر استراتژیک، صنعت پسته ایران، مدل ساختاری-تفسیری، تحلیل MICMAC

نشریه علمی
راه‌برد های
بازرگانی

(دانشور رفتار)

Journal of
Business
Strategies

مقاله پژوهشی

صفحه ۴۲-۲۴

• دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸

• پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

Journal of
Business Strategies
Shahed University
Twenty- Ninth Year
No.19
Spring & Summer
2022

نشریه علمی

دانشگاه شاهد

سال بیست و نهم - دوره ۱۹

شماره ۱۹

شهریور ۱۴۰۱

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز کسب و کارها و سازمان‌ها در محیط‌های بسیار پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند که با تغییرات تکنولوژیک، سیاسی و اقتصادی قابل توجه و اغلب غیرقابل پیش‌بینی روبرو هستند (Bai et al, 2020). این شرایط موجب شده تا کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به یکی از عوامل کلیدی موفقیت تبدیل شده است. داشتن مزیت رقابتی پایدار زمانی اهمیت پیدا می‌کند که سازمان در یک محیط پیچیده و چالشی در حال رقابت با دیگران است (بیاضی‌طهرانید و همکاران، ۱۳۹۸). در این شرایط سازمان‌هایی که به کسب مهارت‌های باارزش و غیرقابل تقلید اهتمام ورزند می‌توانند به رقابت با سایر رقبا ادامه دهند. برخی از منابع سازمان مانند تکنولوژی قابل تقلید هستند و نمی‌توانند ضامن موفقیت بلندمدت برای سازمان باشند اما برخی از مهارت‌ها مانند تفکر استراتژیک غیرقابل تقلید و عامل کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها هستند (Dixit et al, 2021). تفکر استراتژیک شامل فعالیت‌هایی مانند جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و بحث و گفتگو پیرامون شرایط حاکم بر سازمان است و به مدیران کمک می‌کند تا چشم‌انداز روشنی برای سازمان خود ایجاد کنند، مشکلات و مسائل را خلاصانه حل کنند و نسبت به تغییرات محیط رقابتی واکنش نشان دهند (Ershadi & Eskandari 2019; Gross, 2017). سازمان‌هایی که مهارت‌های تفکر استراتژیک را توسعه دهند، موفق می‌شوند وفاداری و اعتماد مشتریان را در توسعه محصولات جدید و معرفی آن محصولات به آنها جلب کنند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید در بررسی و تحقق اثرات تفکر استراتژیک برای دستیابی به تعالی در عملکرد سازمانی خود کوشا باشند (Shahul Hameed, 2022). ضعف تفکر استراتژیک در مدیران ارشد سازمان‌ها آن‌ها را از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید محروم می‌سازد، لذا کسب این مهارت توسط مدیران از الزامات اساسی برای موفقیت است (Aydogan et al, 2018). در اکوسیستم کسب و کار کنونی، استفاده از تفکر استراتژیک برای بهره‌برداری از فرصت‌ها یک ضرورت است و عدم درک و کاربرد تفکر استراتژیک توسط مدیران یک خلأ در عملکرد سازمان ایجاد می‌کند (Srivastava & D'Souza, 2019).

با توجه به محیط کسب و کار ایران، توسعه مهارت تفکر استراتژیک یکی از الزامات اساسی برای مدیران صنایع و بخش‌های مختلف بحساب می‌آید. صنعت پسته ایران از جمله صنایعی است که عدم گسترش فرهنگ استراتژی در بین مدیران آن مشکلات عدیده‌ای را ایجاد کرده است. ایران سده‌هاست عمده‌ترین تولیدکننده پسته جهان و پیشرو در این صنعت محسوب می‌شود. پسته ایران یکی از اقلام مهم صادرات غیرنفتی و دومین کالای مهم صادراتی ایران است که به تنهایی ۳۴/۷۵٪ از ارزش صادرات کالاهای کشاورزی و ۷/۳۱٪ از کل ارزش صادرات غیرنفتی را دارد. امروزه حدود ۵۰٪ از تولید و بیش از ۴۰٪ از صادرات جهانی پسته جهان در اختیار ایران است (زیبایی و همکاران، ۱۳۹۹؛ کرباسی و توحیدی، ۱۳۹۴). صنعت پسته ایران علیرغم داشتن مزایای رقابتی بالا به دلایلی همچون عدم بازاریابی مناسب، عدم استفاده از فنون نوین تجارت بین‌المللی، عدم آینده‌نگری و داشتن دیدگاه سنتی نسبت به مدیریت نتوانسته جایگاه واقعی خود را پیدا کند و در رقابت با رقبای اصلی خود مانند آمریکا و ترکیه در بازارهای جهانی با مشکل مواجه شده است (برهان‌زاده و هو، ۱۳۹۴). به همین دلیل تفکر استراتژیک کمک می‌کند قواعد ارزش‌آفرین جدیدی برای سازمان‌ها خلق شده و موجب تقویت تصمیم‌گیری‌های درست مدیران این صنعت می‌شود. تفکر استراتژیک به جای پذیرش قواعد موجود و حرکت در چارچوب‌های آن، به دنبال خلق قواعد بهتری برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و حل چالش‌های صنعت پسته است. قواعدی که رسیدن به اهداف را تسهیل می‌کند. لذا تنها توجه جداگانه به عواملی همچون توسعه تکنولوژی‌های کشاورزی، آشنایی مدیران با قوانین تجارت، رعایت استانداردهای بین‌المللی و از این قسم موارد نمی‌تواند راه‌حل بلندمدت برای برون‌رفت از مشکلات و عوامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای این صنعت باشند بلکه نیازمند رویکردی جامع برای حل سیستماتیک چالش‌ها و خلق چشم‌اندازی روشن برای صنعت پسته می‌باشد. در نهایت با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در راستای توسعه تفکر استراتژیک در صنعت پسته انجام نشده و با در نظر گرفتن اهمیت توسعه تفکر استراتژیک در این صنعت، هدف اصلی این پژوهش این است که ابتدا با شناسایی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در صنعت پسته و سپس طبقه‌بندی این عوامل بر اساس رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) مدلی جامع برای توسعه تفکر استراتژیک در این صنعت ارائه شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارائه تعریفی دقیق از تفکر استراتژیک همواره یکی از چالش‌های اندیشمندان این حوزه است اما برخی از محققان تفکر استراتژیک را فرآیندی شناختی معرفی می‌کنند که توسعه آن در سطح فردی و گروهی درون سازمان موجب درک محیط استراتژیک در سطح ملی و بین‌المللی، تولید و به‌کارگیری ایده‌ها، شناخت فرصت‌های متمایز و در نتیجه تقویت مدیریت عملکرد سازمانی با هدف ایجاد مزیت رقابتی می‌باشد (shaheen, 2012; kazmi, 2015; Olaniyi & Lucas, 2016). به‌طور خلاصه می‌توان گفت، تفکر استراتژیک، تفکری خلاقانه، نقادانه و تحلیلی است که اگر توسط مدیران عالی سازمان به‌درستی بکار گرفته‌شود، رهبران سازمان می‌توانند روابط و الگوها را به‌درستی شناسایی کرده و از دو قدرت تحلیل و شهود در تصمیمات خود استفاده کنند (ندافی و همکاران، ۱۳۹۷). به عقیده محققین برنامه‌ریزی استراتژیک به دنبال حمایت و تحقق بخشیدن به استراتژی‌های توسعه یافته از طریق فرآیند تفکر استراتژیک است درحالی که تفکر استراتژیک به دنبال نوآوری و ترسیم آینده‌ای جدید و متفاوت است که مدیران را به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی سازمان یا صنعت خود سوق می‌دهد (Graetz, 2002; Bruke et al, 2017). از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. به عقیده وی مدیرانی که این مهارت را در خود پرورش داده‌اند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه ترغیب کنند. نگاه این مدیران به سازمان هم حال‌نگر و هم آینده‌نگر است و لذا تفکر استراتژیک را مقدمه‌ای برای طراحی آینده می‌دانند (صادقی و قاسمی، ۱۴۰۰). تفکر استراتژیک یک فرآیند ذهنی است که موجب دستیابی به اهداف مورد نظر یک فرد می‌شود. همچنین این تفکر شامل توانایی یک سازمان برای ایجاد و توسعه یک چشم‌انداز استراتژیک، توجه به آینده‌نگری و به چالش کشیدن تفکر سنتی در اخذ تصمیمات استراتژیک سازمان می‌شود (Alqershi et al, 2022). تفکر استراتژیک مفهومی، سیستمی، جهت‌دار، واگرا، عمل‌گرا و دارای فرآیندی پویا می‌باشد که به‌طور مستمر از طریق تعامل با محیط توسعه می‌یابد و هدف آن رفع ابهامات و پیچیدگی‌های محیط رقابتی است. اگر رهبر سازمان بخواهد نقش موثری در بهبود کسب‌وکار خود در شرایط متلاطم محیطی صنعت ایفا کند، باید مهارت تفکر استراتژیک خود را بهبود ببخشد (Tan, Goldman et al, 2015). به همین منظور نتایج بدست آمده از تحقیقات نشان می‌دهد توسعه این مهارت در بین مدیران موجب ایجاد مزیت رقابتی، ایجاد یک نگاه سیستمی و کشف روابط بین اجزا سازمان، آینده‌نگری، تقویت و بهبود عملکرد سازمانی و توسعه قابلیت‌های سازمانی می‌شود (Srivastava, 2019; Alataliat, 2019). همچنین تفکر استراتژیک موجب تقویت نوآوری در سازمان و بازتعریف استراتژی‌های اصلی شرکت می‌شود مدیران تفکر استراتژیک را به عنوان اولین یا دومین مهارت مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران و کسب مهارت‌های مدیریتی شناسایی کردند (Baghadam (2016 & Taboli).

به عقیده بن^۱ (۲۰۰۵) تفکر استراتژیک را می‌توان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم‌بندی کرد. تفکر استراتژیک در سطح فردی به تنوع سیستم‌های بازنمایی و چارچوب‌بندی ذهن افراد در هنگام تصمیم‌گیری استراتژیک، در سطح گروهی به ناهمگونی مشاغل و تعارضات و در سطح سازمانی به مشارکت مدیران میانی، ساختار سازمانی و سیستم پاداش و جبران خدمت اشاره دارد (Bonn, 2005). محققان در پژوهش‌های متعددی عوامل موثر و پیشران‌های تفکر استراتژیک را شناسایی کرده‌اند که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود.

لیدکا^۲ (۱۹۹۸) پنج عامل اساسی را موثر بر تفکر استراتژیک می‌داند که عبارتند از:

۱. نگرش سیستمی^۳: موجب می‌شود تا فرد وابستگی متقابل اعضا و تعاملات آن‌ها را در سیستم داخلی و خارجی درک کند؛

۲. عزم استراتژیک^۴: به معنی اراده برای رسیدن به اهداف و پیشبرد استراتژی‌های سازمان است؛

۳. پیشروی بر اساس رویکرد علمی^۵: به توان فرضیه‌سازی و آزمودن مدبرانه فرضیه‌ها اشاره دارد؛

۴. فرصت‌طلبی هوشمندانه^۶: اشاره به درک تحولات محیطی دارد؛

⁴ Strategic determination

⁵ Advancement based on a scientific approach

⁶ Clever opportunist

¹ Bonn

² Liedtka

³ Systemic attitude

۵. تفکر در زمان^۱: به معنی توجه به گذشته، زمان حال و بسط آن به آینده دارد که باید همواره نگاه استراتژیک به موقع داشت (Liedtka, 1998).

بُن (۲۰۰۵) چشم‌انداز^۲، خلاقیت^۳ و تفکر سیستمی^۴ را عوامل موثر بر تفکر استراتژیک می‌داند (Boon, 2005). دیر^۵ و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهشی چهار بُعد زیر را به‌عنوان ابعاد اندازه‌گیری تفکر استراتژیک در بین مدیران معرفی کرده‌اند:

۱. بازاندیشی^۶: این عامل به توانایی مدیران در وضع جایگزین‌های مناسب برای تصمیمات و به‌کارگیری تجربه‌های قبلی خود در تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد؛

۲. آگاهی سازمانی^۷: شامل درک کلی سازمان، پیچیدگی روابط بین زیر سیستم‌ها و تعاملات سازمان با محیط خارجی می‌باشد؛

۳. تجزیه و تحلیل روند^۸: تحلیل روند با شنا سایی دانش درون سیستم و قابلیت ترسیم الگوها سروکار دارد. این عامل موجب شناسایی اطلاعات کلیدی و ایجاد یک دیدگاه کل‌نگر نسبت به سازمان می‌شود؛

۴. تشخیص الگو^۹: به قابلیت ایجاد و تغییر در مدل‌های ذهنی از طریق درک داده‌ها و موقعیت‌های متمایز، متضاد و متعدد با هدف تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده اشاره دارد (Dhir et al, 2018).

شایک^{۱۰} و دیر (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی فراتحلیلی عوامل موثر بر تفکر استراتژیک یک سازمان چهار عامل ساختار سازمانی^{۱۱}، منابع سازمانی^{۱۲}، فرهنگ سازمانی^{۱۳} و تغییرات تکنولوژیکی^{۱۴} را به‌عنوان عوامل موثر بر تفکر استراتژیک شنا سایی کرده‌اند که موجب اثرگذاری بر عملکرد سازمانی می‌شوند. همچنین آن‌ها عوامل محیطی^{۱۵} را به‌عنوان مداخله‌گر در رابطه تفکر استراتژیک با عملکرد سازمانی معرفی کرده‌اند (Shaik & Dhir, 2020). دیکسیت^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۱) چهار عامل چشم‌انداز^{۱۷}، خلاقیت^{۱۸}، فرهنگ سازمانی^{۱۹} و مدیریت دانش^{۲۰} را به‌عنوان عوامل موثر بر تفکر استراتژیک شناسایی کرده و نتیجه گرفتند که سه عامل خلاقیت، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم با تفکر استراتژیک و خلق مزیت رقابتی برای سازمان دارند (Dixit, 2021). نانتامانوپ^{۲۱} و همکارانش (۲۰۱۳) مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و مهارت‌های تفکر مفهومی، تفکر چشم‌اندازی، تفکر تحلیلی، قابلیت تفکر ترکیبی، عینیت‌گرایی، خلاقیت و قابلیت یادگیری را از جمله ویژگی‌های تأثیرگذار تفکر استراتژیک بر عملکرد کسب‌وکار دانسته و از آن‌ها به‌عنوان شایستگی تفکر استراتژیک نام بردند. همچنین موون^{۲۲} و همکارانش (۲۰۱۳) تفکر استراتژیک را تفکری متشکل از عناصر تفکر سیستمی، تفکر خلاق، بازارمحوری و تفکر چشم‌اندازمحور توصیف کرده‌اند.

پژوهشگران داخلی نیز به شناسایی ابعاد تفکر استراتژیک پرداخته‌اند. محققان در پژوهشی تحت عنوان الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران بانک انصار، تفکر استراتژیک را در سه بُعد محیطی، فردی و سازمانی شناسایی می‌کنند. بعد محیطی شامل مولفه‌های سیاسی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی و اقتصادی - فن‌شناسی، بعد فردی شامل مولفه‌های دانش، نگرش و رفتار و بعد سازمانی شامل مولفه‌های رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار ارگانیک و مدیریت عملکرد راهبردی می‌باشند (شوقی و همکاران، ۱۳۹۶). طالبی و همکاران (۱۳۹۵) مقوله‌های ابتکار عمل، غایت‌مندی، کیاست، شجاعت جسورانه، پویایی، پاک‌نظری و بهره‌گیری از معرفت تجربی را به‌عنوان مختصات تفکر راهبردی کارآفرینانه معرفی کرده‌اند. بیاضی طهرابند و همکاران (۱۴۰۰) شش عنصر تحول‌گرایی خلاقانه، ذینفع‌محوری، دوراندیشی چشم‌اندازمحور، راه‌حل‌جویی

¹³ Organizational culture

¹⁴ Technological change

¹⁵ Environmental factors

¹⁶ Dixit

¹⁷ Vision

¹⁸ Creativity

¹⁹ Corporate culture

²⁰ Knowledge management

²¹ Nuntamanop

²² Moon

¹ Thinking in time

² Vision

³ Creativity

⁴ Systems thinking

⁵ Dhir

⁶ Reflection

⁷ Organizational awareness

⁸ Trend analysis

⁹ Pattern recognition

¹⁰ Shaik

¹¹ Organizational structure

¹² Organizational resources

نظام‌مند، الگویی و تصمیم‌گیری هوشمندانه را به‌عنوان عناصرتفکر استراتژیک شناسایی کردند. این محققان در پژوهش دیگری پیشران‌های تفکر استراتژیک را در سه بعد عوامل فردی، محیطی و عوامل سازمانی شناسایی کرده‌اند (بیاضی طهرابند و همکاران، ۱۳۹۸). حسینی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که قابلیت تفکر استراتژیک یک مدیر شامل پنج مولفه تصور آینده آرمانی و تمرکز بر آن، فرصت‌جویی هوشمندانه با دیدگاه سیستمی، درک موقعیت بر مبنای یادگیری و مفاهیم شناختی، تصمیم‌گیری منعطف بر مبنای فرضیه‌سازی و قابلیت ایجاد زیر ساخت‌های سازمانی به‌عنوان متغیرهای مشاهده‌پذیر و قابل اندازه‌گیری می‌باشند. نصرالهی و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهش خود با ارائه مدل عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند که عوامل موثر به تفکر استراتژیک شامل عوامل مدیریتی، روانشناختی و شهودی، فردی و سیستمی می‌باشد. علاوه بر شناسایی ابعاد تفکر استراتژیک، پژوهشگران تأثیر تفکر استراتژیک را بر ابعاد مختلف سازمان نیز سنجیده‌اند. آلاتیالیات^۱ و همکارانش (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که تمرکزگرای، فرصت‌طلبی هوشمندانه، تفکر در زمان و تحلیل فرضیه‌محور تأثیرات مثبتی بر عملکرد سازمانی دارند. همچنین شاهول‌حمید^۲ و همکارانش (۲۰۲۲) به این نتیجه رسیدند که تفکر استراتژیک رابطه بین ابعاد بازمهندسی فرآیند کسب‌وکار و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. جلالی و گل‌محمدی (۱۴۰۰) در پژوهش خود با هدف بررسی نقش تفکر استراتژیک در افزایش تمایل شرکت‌های دانش‌بنیان به نوآوری به این نتیجه رسیدند که گرایش به نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌طور مستقیم از سطح تفکر استراتژیک تأثیر می‌پذیرد. به همین دلیل مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از ابزارهای تفکر استراتژیک برای تسهیل و ترغیب نوآوری در بستر سازمان‌هایشان استفاده کنند.

روش‌شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای تفکر استراتژیک در صنعت پسته می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، کیفی-کمی است. قلمرو مکانی پژوهش، صنعت پسته ایران و جامعه آماری آن، کارشناسان صنعت پسته که آشنایی کافی با مباحث مدیریت استراتژیک داشته‌اند است. مشخصات خبرگان پژوهش در جدول ۱ آمده است. نمونه‌گیری شامل شناسایی و انتخاب افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی (غیراحتمالی) سهمیه‌ای و دردسترس انجام گرفته است. گردآوری اطلاعات به صورت اکتشافی و در دو مرحله صورت پذیرفته است. مرحله اول شامل بررسی کلیه مدل‌ها، ابعاد و مولفه‌های تفکر استراتژیک و بررسی محیط صنعت پسته ایران و شناسایی ویژگی‌های آن از طریق مطالعه ادبیات می‌باشد و مرحله دوم نیز شامل دو فاز است. در فاز اول (کیفی) مصاحبه با خبرگان در حوزه استراتژی و صنعت پسته با در نظر گرفتن سوال "پیشامدها، پیامدها، ابعاد، مولفه‌ها و عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در صنعت پسته" انجام گرفت.

جدول ۱. مشخصات خبرگان پژوهش

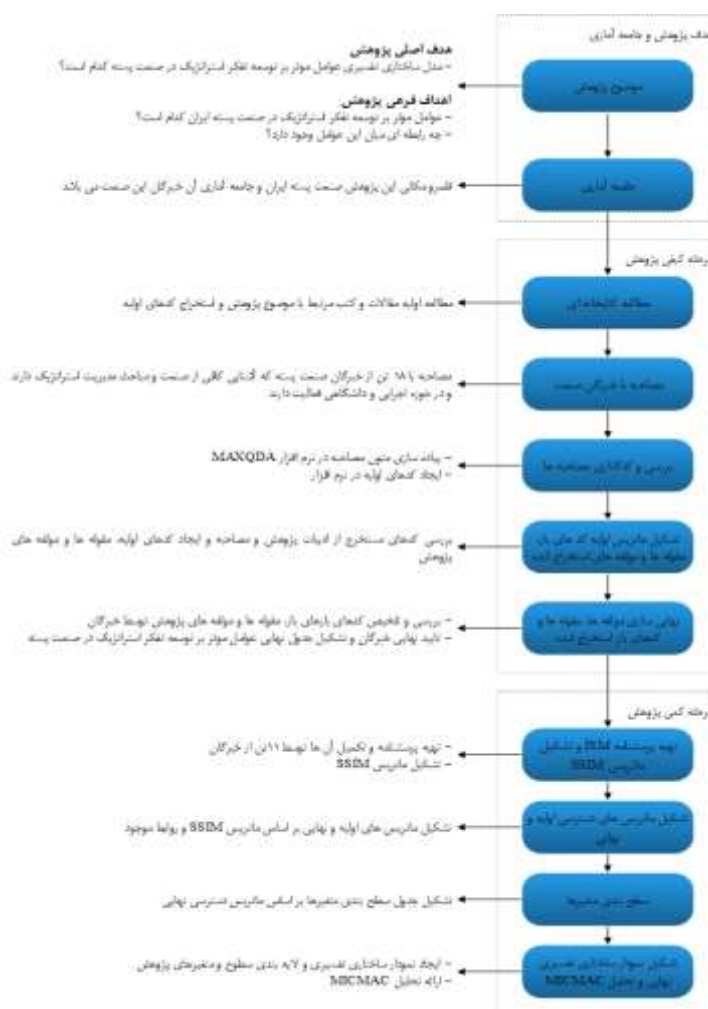
ردیف	سمت	تعداد	تحصیلات	حوزه فعالیت	دانشگاهی اجرایی
۱	عضو هیأت علمی دانشگاه	۳	دکتری تخصصی		۳
۲	مدرس دانشگاه	۲	دکتری تخصصی		۱
۳	مدیرعامل	۳	دکتری تخصصی کارشناسی ارشد		۳
۴	معاون مدیرعامل	۲	کارشناسی ارشد		۲
۵	مشاور مدیریت	۲	دکتری تخصصی		۱
۶	ریاست پژوهشکده	۱	دکتری تخصصی		۱

² Shahul Hameed

¹ Alataliat

۷	پژوهشگر حوزه صنعت پسته	۳	دکتری تخصصی کارشناسی ارشد	۱	۲
۸	کارآفرین حوزه صنعت پسته	۲	دکتری تخصصی کارشناسی ارشد		۲

خبرگانی که در این بخش برای مصاحبه انتخاب شدند دارای آشنایی کافی با مدیریت استراتژیک و آشنا با صنعت پسته هستند، در سازمان‌های مرتبط با صنعت پسته سابقه مشاوره مدیریت داشته یا مدیرعامل شرکت‌های فعال در زمینه کارآفرینی، بسته بندی و صادرات پسته هستند. پس از انجام مصاحبه‌ها و اشباع نظری، مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA کدگذاری شدند. نمونه متن مصاحبه و کدگذاری اولیه و کدهای استخراج شده نهایی از مصاحبه‌ها در جدول‌های ۳ و ۲ آمده است. همچنین در فاز دوم به منظور کشف ارتباط میان مقوله‌های اصلی برای ساختاردهی و مدل‌سازی این عوامل، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بکار گرفته شد. در این مرحله از پرسشنامه کمی روش ISM برای شناسایی شبکه روابط و ارتباطات و تایید یافته‌های پژوهشگر استفاده شد. مراحل اجرای پژوهش در شکل ۱ خلاصه شده است.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی پژوهش

در پژوهش حاضر، در بخش تجزیه و تحلیل کیفی با استفاده از اطلاعات مستخرج از مطالعه ادبیات در حوزه تفکر

استراتژیک، مدیریت استراتژیک و صنعت پسته ایران ابتدا متغیرهای تأثیرگذار بر موضوع از ادبیات نظری استخراج و سپس از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان نظرات آنان مورد بررسی قرار گرفت. در این فرآیند متن مصاحبه‌ها مستندسازی و سپس در نرم افزار MAXQDA پیاده سازی شد. نمونه‌ای از نکات کلیدی مصاحبه و کدگذاری اولیه پژوهش در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کد گذاری اولیه

کد اولیه	متن مصاحبه
ایجاد ساختار مناسب و تاسیس نهاد متولی صنعت پسته	ما در کشورمان نیاز به سازمان یا نهادی داریم که بتواند تمامی امور مربوط به کشاورزی، بسته بندی، صادرات، امور مالی و سایر مسائل مربوط به صنعت پسته را مدیریت کند. سردرگمی در پذیرش مسئولیت این صنعت مشکلات عدیده‌ای را بوجود آورده است
برندسازی قوی	پسته ایران برخلاف رقبا در بازارهای جهانی بدون هیچگونه برند یا بسته بندی خاصی عرضه می‌شود. نبود برند قوی در این صنعت باعث شده تا در بازارهای جهانی و حتی بازارهای داخلی کسی نتواند پسته ایرانی را بخاطر بیاورد
استانداردسازی فرآیند تولید پسته و توسعه فناوری	یکی از مسائلی که پسته ایران را در مقاصد صادراتی خود دچار مشکل کرده است مسئله افلاتوکسین است. برای رفع این مشکل باید هرچه سریع‌تر تکنولوژی و فرآیند فرآوری پسته به‌روز و با استانداردهای جهانی مطابقت پیدا کند در غیر این صورت مشتریان پسته ایران صرفاً بخاطر همین مسئله دیگر از ما خرید نمی‌کنند
افزایش سطح دانش مدیریتی و استراتژی مدیران صنعت	متأسفانه تجار یا مدیران صنعت پسته در کشور ما اطلاعات بسیار اندکی از مسائل مدیریتی و استراتژی دارند. همین مسئله باعث شده تا صنعت پسته ایران برنامه ریزی و آینده روشنی نداشته باشد.
توانایی ارائه راهکارهای مختلف و تصمیم گیری چندجانبه در شرایط بحرانی	با توجه به شرایط محیطی حاکم بر مسائل صادراتی و صنعت پسته هر زمان مدیران شرکت‌ها و متولیان این صنعت باید بتوانند در شرایط بحرانی تصمیمات حیاتی اتخاذ کنند. کسب این توانایی از الزامات تجارت در صنعت پسته است
آموزش کارکنان و مشارکت آن‌ها در برنامه ریزی و تصمیم‌سازی سازمان	کارکنان هر سازمانی ارزشمندترین منابع آن سازمان هستند. در شرکت‌های پسته هم این مورد مستثنی نیست. اما مشکل عمده کارکنان ما عدم آشنایی با مسائل استراتژی و عدم مشارکت آن‌ها در تصمیم گیری هاست درحالی که در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت پسته منابع انسانی متخصص حرف اول را می‌زند. اگر قرار به آینده نگری در صنعت پسته باشد، منابع انسانی ما باید در تمامی ابعاد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کارکنان را مشارکت دهیم
ایجاد تعهد در افراد نسبت به برنامه‌های استراتژیک سازمان	مدیران شرکت‌های پسته و متولیان صنعت پسته باید به نحوی عمل کنند که تمامی اعضای زنجیره ارزش صنعت از لزوم استراتژی و تحولات آن آگاه باشند.
تحلیل علمی روندهای خارجی صنعت	امروزه در اکوسیستم این صنعت و بطور کلی در دنیای رقابت صنعت پسته تغییر و تحولات بسیار زیادی در حال رخ دادن می‌باشد. دیگر نمی‌توان با همان روش‌ها و تحلیل‌های گذشته و قدیمی پا به عرضه صادرات پسته گذاشت. روندهای جهانی روزبه‌روز در حال تغییر است مانند تحولات اروپا، جنگ روسیه و اوکراین و..... مدیران این صنعت الزاما باید تحولات را رصد کنند

با بررسی مصاحبه‌ها به تمامی نظرات کد اختصاص داده شد. سپس بر اساس مولفه‌ها و مقوله‌های شناسایی شده از طریق ادبیات موضوع، هر یک از این کدها به مولفه و مقوله خاص خود تخصیص پیدا کرد و با بررسی‌های دقیق کدهای استخراج

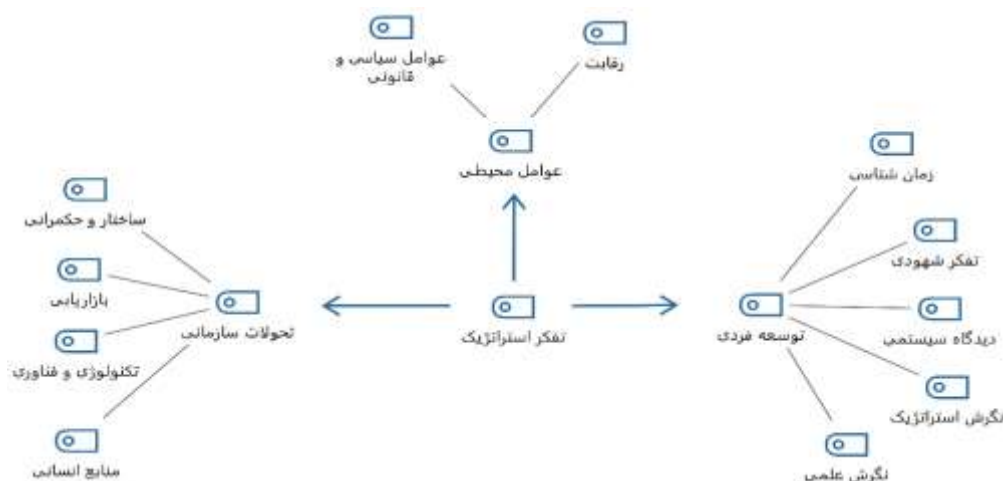
شده مورد بازمینی و تلخیص قرار گرفتند و در نهایت تمامی مضامین این پژوهش مطابق جدول ۳، در ۶۱ کد باز، ۱۱ مولفه و ۳ مقوله اصلی دسته‌بندی و ارائه شدند و به تایید نهایی خبرگان رسیدند. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار MAXQDA را نشان می‌دهد.

جدول ۳. کدهای باز، مولفه و مقوله‌های مربوط به پژوهش

مقوله	مولفه	کد باز
	ساختار سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح	ایجاد سازمان متولی صنعت پسته در کشور، تشکیل سازمان‌های خصوصی فعال در زمینه تبلیغات و برندینگ پسته، ایجاد دفاتر مشاوره استراتژی در شرکت‌های پسته، گسترش هماهنگی بین دو وزارت کشاورزی و صمت در زمینه تسهیل امور، ساده سازی و کاهش رسمیت در ساختارهای سازمانی و ایجاد ساختارهای ارگانیک درون سازمان‌ها، ایجاد موسسات تحقیقات پسته در کشور
تحولات سازمانی و تغییر شیوه حکمرانی سازمان‌های ذی‌نفع در صنعت پسته	بازاریابی و تبلیغات قوی در عرصه داخلی و جهانی	برندسازی شخصی تجار معروف صنعت پسته، بسته‌بندی پسته، برندسازی قوی پسته ایرانی، گسترش تبلیغات برای معرفی پسته ایرانی در بازارهای جهانی، توسعه بازارهای جدید در جهان، حفظ جایگاه رهبری بازار در سطح جهانی، مدیریت قیمت‌گذاری پسته
	توسعه تکنولوژی و فناوری روز دنیا در صنعت	ایجاد بانک اطلاعاتی جامع تجاری و کشاورزی، توسعه خطوط جدید و بروز فرآوری پسته، توسعه شرکت‌های تحقیق و توسعه در زمینه پسته، استفاده از روش‌های نوین کشاورزی در کشت و فرآوری پسته، کاهش میزان افلاتوکسین و استانداردهای سازی میزان سموم مورد استفاده، تولید محصولات پایین دستی از پسته، جلوگیری از خام فروشی و ایجاد ارزش افزوده از این طریق
	توسعه منابع انسانی متخصص و متعهد به سازمان	ترویج گفتمان استراتژیک درون سازمان بین کارکنان، وضع سیستم پاداش و تنبیه بر مبنای مشارکت در امور استراتژیک، وضع مشوق‌هایی برای خلق ایده‌های جدید توسط کارکنان، آموزش سیستماتیک مباحث استراتژی به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان
	رقابت داخلی و بین المللی	ایجاد رقابت بین شرکت‌های پسته در داخل کشور جهت بهبود کیفیت و قیمت‌گذاری داخلی، بررسی روندها و تحولات جهانی، توجه به افزایش نرخ رشد مصرف پسته در جهان، حضور رقبای جدید در عرصه جهانی
تحولات محیطی	شرایط سیاسی و قانونی کشور	وجود تورم و تغییرات قیمت در فرآیند تولید و صادرات پسته، وجود تحریم و دشواری صادرات، عدم حمایت دولت از باغداران کلان کشور جهت تولید بهینه، عدم حمایت مالی و سیاست‌گذاری دولت از صنعت پسته، عدم امکان گشایش اعتبارنامه‌های تجاری در مرادفات مالی
	فرصت‌شناسی و زمان‌سنجی	داشتن دیدگاه بلندمدت نسبت به امور استراتژیک، برنامه‌ریزی آینده‌نگر برای صنعت، توجه به زمان‌بندی برنامه‌ها، ایجاد روابط بلندمدت بین تجار، کشاورزان و متولیان صنعت
توسعه فردی مدیران صنعت	توسعه تفکر شهودی	بهره‌گیری از الگوهای ذهنی و تجارب موفق و ناموفق گذشته، افزایش دانش علمی و عملی مدیران این صنعت، توسعه مهارت تحمل ابهام در شرایط عدم اطمینان، اخذ تصمیم مبتنی بر داده‌های بروز، بررسی اثر اهرمی تصمیمات بر تمامی ابعاد درونی و بیرونی سازمان، توانایی ارائه راهکارهای مختلف در شرایط بحرانی و

عدم اطمینان

توسعه دانش مدیریتی و استراتژی مدیران صنعت پسته، شناخت قوانین تجارت، استفاده از تجارب تجار و کشاورزان سرشناس صنعت، توسعه تعاملات با مشاوران استراتژی، توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک جهانی در حوزه صنعت پسته	ایجاد نگرش علمی
تدوین ماموریت، چشم‌انداز پیش‌روی صنعت و سند استراتژی صنعت پسته، توجه به هدف‌گرایی و دوری از روزمرگی، ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به برنامه‌های استراتژیک شرکت و صنعت، تحلیل علمی روندهای خارجی، بسترسازی برای اجرای دقیق استراتژی، مشارکت ذی‌نفعان صنعت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری	توسعه دیدگاه استراتژیک و فراگیری دانش مدیریت استراتژیک
های کلان صنعت	
برگزاری جلسات متعدد بین مدیران و کارکنان جهت به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و اخذ نظرات مختلف، لزوم به توسعه همکاری بین سازمان‌های متولی صنعت پسته، افزایش تبادلات اتاق بازرگانی با شرکت‌های فعال در صنعت، درک تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر عملکرد سازمان، گسترش روابط نهادهای تحقیقاتی با تجار و کشاورزان در زمینه بهینه‌سازی زنجیره ارزش تولید، توزیع و صادرات پسته	توسعه تفکر سیستمی



شکل ۲. خروجی ۱۱ مولفه و ۳ مقوله اصلی پژوهش از نرم افزار MAXQDA

تجزیه و تحلیل اطلاعات کمی پژوهش

در این پژوهش پس از استخراج کدها و شناسایی مولفه‌ها و مقوله‌های مرتبط با آن، برای کشف ارتباط علی معلولی میان مولفه‌ها از این روش استفاده گردید. روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از متغیرهای مرتبط مستقیم و غیرمستقیم در یک مدل جامع، سیستماتیک و چندسطحی ساختار یافته و برای حل مسائل پیچیده تصمیم‌گیری و شناسایی روابط بین عناصر مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۲]. برای انجام آزمون، پرسشنامه‌ای در قالب ۱۱ مولفه اثرگذار بر یکدیگر به‌منظور تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری بین ۱۱ تن از خبرگان توزیع گردید. به‌منظور تعیین روابط درونی شاخص‌ها، از خبرگان خواسته شد تا بر اساس توضیحات جدول ۴ روابط بین مقوله‌ها را مشخص کنند. به‌عنوان مثال عدد ۱- در تقاطع مقوله "ساختار سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح" در سطر و مقوله "توسعه تکنولوژی و فناوری روز دنیا در صنعت" در ستون یعنی فقط مقوله توسعه تکنولوژی و فناوری روز دنیا در صنعت بر مقوله ساختار

سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح اثرگذار است.

جدول ۴. روابط در تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

نماد	مفهوم	نماد	مفهوم
۱	سطر منجر به ستون می‌شود	۲	هر دو بر یکدیگر اثر گذارند
-۱	ستون منجر به سطر می‌شود	۰	هیچ کدام بر دیگری اثری ندارد

جدول ۵. ماتریس SSIM

عوامل سیاسی و قانونی	رقابت	دیدگاه سیستمی	نگرش استراتژیک	نگرش و دانش علمی	تفکر شهودی	فرصت یابی و زمان سنجی	منابع انسانی	تکنولوژی و فناوری	بازاریابی	ساختار سازمانی و حکمرانی
-۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲	ساختار سازمانی و حکمرانی
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۲		بازاریابی
۰	-۱	۱	۱	۱	۱	۱	-۱			تکنولوژی و فناوری
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰				منابع انسانی
۰	۰	۲	۲	۲	۲					فرصت یابی و زمان سنجی
۰	۰	۲	۲	-۱						تفکر شهودی
۱	۰	۱	۲							نگرش و دانش علمی
۱	۰	۲								نگرش استراتژیک
۰	۰									دیدگاه سیستمی
۲										رقابت
										عوامل سیاسی و قانونی

در این ماتریس روابط بین متغیرها با توجه به توضیحات قبلی مشخص گردید. هر یک از خبرگان به این ماتریس نمادی را اختصاص داده‌اند که با توجه به پیروی از شاخص مد در هر خانه، نمادی که بیشترین تکرار را در بین جواب‌ها داشته است به‌عنوان خروجی نهایی جدول انتخاب شد. سپس با استفاده از این ماتریس، ماتریس‌های د ستر سی اولیه و د ستر سی ثانویه مطابق جدول‌های ۶ و ۷ استخراج گردید.

جدول ۶. ماتریس دسترسی اولیه

عوامل سیاسی و قانونی	رقابت	دیدگاه سیستمی	نگرش استراتژیک	نگرش و دانش علمی	تفکر شهودی	فرصت یابی و زمان سنجی	منابع انسانی	تکنولوژی و فناوری	بازاریابی	ساختار سازمانی و حکمرانی
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ساختار سازمانی و حکمرانی
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	بازاریابی
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	تکنولوژی و فناوری
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	منابع انسانی
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	فرصت یابی و زمان سنجی
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	تفکر شهودی
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	نگرش و دانش علمی
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	نگرش استراتژیک
۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	دیدگاه سیستمی
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	رقابت
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	عوامل سیاسی و قانونی

جدول ۷. ماتریس دسترسی نهایی

میزان نفوذ	عوامل سیاسی و قانونی	رقابت	دیدگاه سیستمی	نگرش استراتژیک	نگرش و دانش علمی	تفکر شهودی	فرصت یابی و زمان سنجی	منابع انسانی	تکنولوژی و فناوری	بازاریابی	ساختار سازمانی و حکمرانی
۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	ساختار سازمانی و حکمرانی
۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	بازاریابی
۱۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تکنولوژی و فناوری
۹	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	منابع انسانی
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	فرصت یابی و زمان سنجی
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	تفکر شهودی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	نگرش و دانش علمی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	نگرش استراتژیک
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	دیدگاه سیستمی
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	رقابت
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	عوامل سیاسی و قانونی
	۱۰	۴	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	۱۱	۵	۶	۶	۸

جدول ۸. نحوه تبدیل روابط مفهومی به اعداد در ماتریس

نماد	مفهوم	نماد	مفهوم
۱	در خانه مذکور عدد یک و در خانه مقابل عدد صفر	۲	در خانه مذکور و خانه مقابل عدد یک
-۱	در خانه مذکور عدد صفر و در خانه مقابل عدد یک	.	در خانه مذکور و مقابل عدد صفر

با توجه به روابط موجود در جدول ۸ ماتریس SSIM به ماتریس دسترسی اولیه ترجمه گردید. با توجه به محدودیت‌هایی که ماتریس دسترسی اولیه دارد باید این ماتریس را با استفاده از روش‌هایی به ماتریس نهایی تبدیل کرد. در انتهای محور افقی و عمودی ماتریس دسترسی نهایی، میزان نفوذ و میزان وابستگی متغیرها مشخص شده است. نفوذ به معنای میزان تأثیرگذاری آن متغیر بر سایر متغیرها است. با توجه به ماتریس دسترسی نهایی، متغیرهای شرایط سیاسی و قانونی کشور، رقابت داخلی و بین‌المللی، ساختار سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح، بازاریابی و تبلیغات قوی در عرصه داخلی و جهانی و توسعه تکنولوژی و فناوری روز دنیا در صنعت، نسبت به سایر متغیرها از میزان نفوذ بالاتری برخوردار می‌باشند. وابستگی نیز متغیری است که از میزان تأثیرپذیری آن متغیر از سایر متغیرها بدست می‌آید. با توجه به جدول ماتریس دسترسی نهایی، متغیرهای فرصت‌یابی و زمان‌سنجی، تفکر شهودی، نگرش و دانش علمی، نگرش استراتژیک و دیدگاه سیستمی دارای بیشترین میزان وابستگی می‌باشند.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نمودار ساختاری تفسیری نهایی

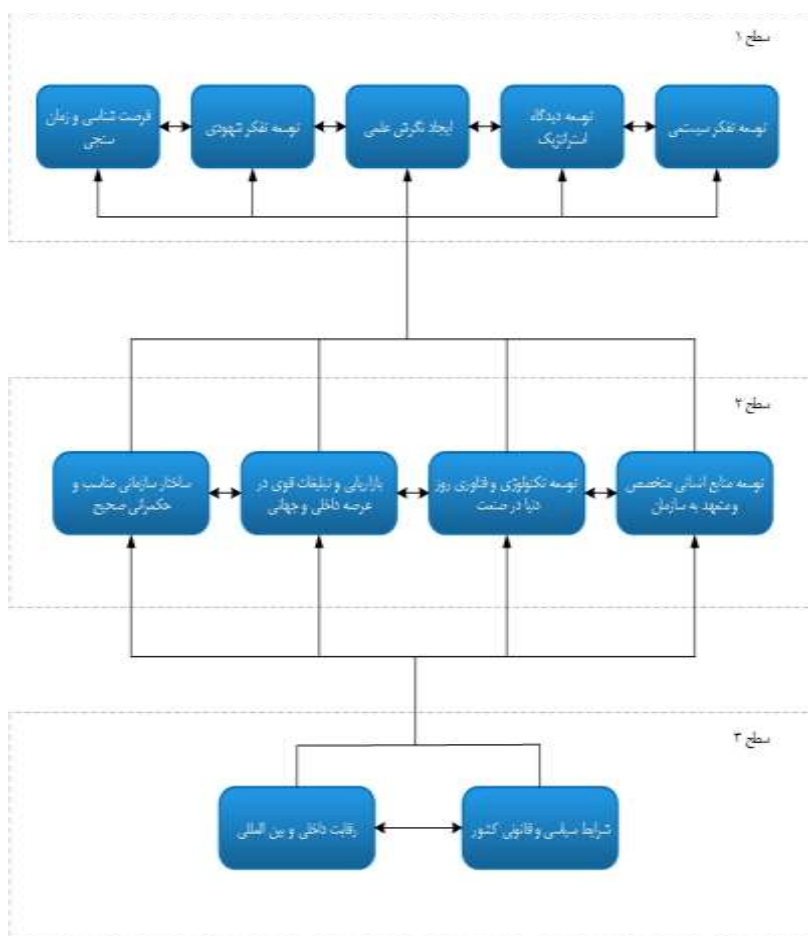
با توجه به جدول ۹، روابط میان متغیرهای پژوهش با توجه به نقش هر یک از متغیرها در سطوح تعیین شده در سه بخش متغیرهای اثرگذار ورودی، متغیرهای اثرگذار خروجی و متغیرهای مشترک، تمامی ۱۱ متغیر پژوهش در ۳ سطح تقسیم‌بندی شده‌اند و در شکل ۳ نشان داده شده است. متغیرهایی که در سطوح بالاتر واقع شده‌اند تأثیرگذاری کمتر و وابستگی بیشتری نسبت به سایر متغیرها دارند و همچنین متغیرهایی که در سطح پایین از تأثیرگذاری بیشتر و وابستگی کمتری برخوردار می‌باشند. متغیرهای حاضر در یک سطح باهم رابطه اثرگذاری متقابل و بر سطح بالاتر خود اثرگذاری مستقیم دارند (آذر، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۵).

جدول ۹. سطح بندی متغیرها

نماد	متغیر	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	اشتراک	سطح
A1	ساختار سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A10,A11	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A11	A1,A2,A3,A4,A7,A8,A11	۲
A2	بازاریابی و تبلیغات قوی در عرصه داخلی و جهانی	A1,A2,A3,A4,A10,A11	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A11	A1,A2,A3,A4,A11	۲
A3	توسعه تکنولوژی و فناوری روز دنیا در صنعت	A1,A2,A3,A4,A10,A11	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A11	A1,A2,A3,A4,A11	۲
A4	توسعه منابع انسانی متخصص و متعهد به سازمان	A1,A2,A3,A4,A11	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9	A1,A2,A3,A4	۲

۱	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A11 تا A1	فرصت شناسی و زمان سنجی	A5
۱	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A11 تا A1	توسعه تفکر شهودی	A6
۱	A1,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A1,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A11 تا A1	ایجاد نگرش علمی	A7
۱	A1,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A1,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A11 تا A1	توسعه دیدگاه استراتژیک و فراگیری دانش مدیریت استراتژیک	A8
۱	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A5,A6,A7,A8,A9,A11	A11 تا A1	توسعه تفکر سیستمی	A9
۳	A7,A8,A10,A11	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A7, A8, A10,A11	رقابت داخلی و بین المللی	A10
۳	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	A11 تا A1	A1,A2,A3,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11	شرایط سیاسی و قانونی کشور	A11

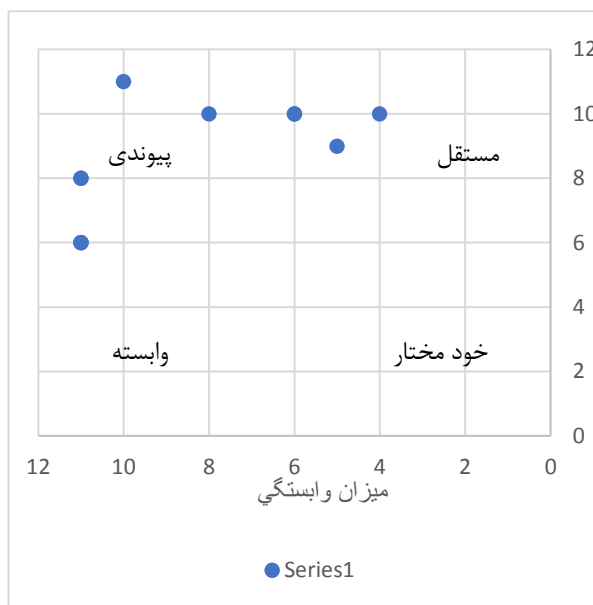
۱۱ مولفه شناسایی شده در پژوهش در ۳ مولفه تحولات سازمانی و تغییر شیوه حکمرانی، تغییرات و شرایط محیطی و توسعه مهارت فردی تقسیم بندی شده اند. ساختار سازمانی مناسب و حکمرانی صحیح سازمان به معنای ایجاد ساختارهای مناسب جهت بهینه سازی فرآیندهای سازمانی می باشد. بازاریابی و تبلیغات قوی الزام ایجاد شبکه های ارتباط با مشتریان و برند سازی پسته را یادآور می شود. مولفه توسعه تکنولوژی و فناوری به معنای استفاده هر چه بیشتر از تحقیق و توسعه و بروزرسانی سیستم های فرآوری در صنعت پسته است. توسعه منابع انسانی متعهد و متخصص از الزامات هر سازمان است که با مشارکت و مداخله آنان بتوان به مقاصد شرکت و صنعت دست پیدا کرد. در مقوله توسعه فردی شامل ۵ مولفه اصلی می باشد که فرصت شناسی و زمان سنجی به ابعاد آینده نگری و ایجاد ارتباطات بلندمدت با ذی نفعان اشاره دارد، تفکر شهودی توانایی اخذ تصمیم در شرایط بحرانی را یادآور می شود، توسعه نگرش علمی تاکید بر افزایش دانش علمی مدیران صنعت پسته تاکید دارد و توسعه دیدگاه استراتژیک نیز بر لزوم پیاده سازی همه جانبه استراتژی در سازمان تاکید دارد. در مقوله شرایط محیطی نیز که شامل ۲ مولفه اصلی می باشد، توجه به رقابت در سطح داخلی و بین المللی و همچنین در نظر داشتن شرایط سیاسی و قانونی کشور را مورد تاکید قرار می دهد.



شکل ۳. مدل نهایی ساختاری تفسیری عوامل موثر بر توسعه تفکر استراتژیک در صنعت پسته ایران

تحلیل MICMAC

متغیرهای پژوهش بر اساس نمودار ۱ بنا بر میزان نفوذ و میزان وابستگی آن‌ها به چهار بخش مستقل، وابسته، پیوندی و خودمختار تقسیم بندی شدند (آذر، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۵). در این نمودار محور افقی میزان وابستگی و در محور عمودی میزان نفوذ متغیرها با توجه به نتایج خروجی ماتریس دسترسی نهایی مشخص شدند. با توجه به نمودار ۱، متغیرهای ساختارسازمانی و حکمرانی، عوامل سیاسی و قانونی، نگرش و دانش علمی و نگرش استراتژیک در ناحیه پیوندی قرار می‌گیرند. متغیرهای ناحیه پیوندی از قدرت وابستگی و نفوذ بالایی برخوردارند بطوری که تغییر کوچک در این متغیرها منجر به تغییرات اساسی در کل سیستم می‌شود. متغیرهای منابع انسانی و رقابت در دسته مستقل قرار می‌گیرند. متغیرهای ناحیه مستقل میزان وابستگی کم و میزان نفوذ بالایی دارند. این متغیرها تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کمی دارند. عوامل بازاریابی، تکنولوژی و فناوری در مرز میان نواحی مستقل و پیوندی قرار دارند. همچنین عوامل فرصت‌یابی و زمان‌سنجی، تفکر شهودی و دیدگاه سیستمی در مرز نواحی پیوندی و وابسته قرار می‌گیرند. متغیرهای ناحیه مستقل دارای تأثیرپذیری بالا و وابستگی شدید هستند (آذر، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۵).



متغیر	میزان وابستگی	میزان نفوذ
ساختار سازمانی و حکمرانی	۸	۱۰
بازاریابی	۶	۱۰
تکنولوژی و فناوری	۶	۱۰
منابع انسانی	۵	۹
فرصت یابی و زمان سنجی	۱۱	۶
تفکر شهودی	۱۱	۶
نگرش و دانش علمی	۱۱	۸
نگرش استراتژیک	۱۱	۸
دیدگاه سیستمی	۱۱	۶
رقابت	۴	۱۰
عوامل سیاسی و قانونی	۱۰	۱۱

نمودار ۱. تحلیل MICMAC

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در محیط پیچیده رقابتی توسعه برخی مهارت‌ها از جمله تفکر استراتژیک می‌تواند موجب خلق مزیت رقابتی پایدار برای صنایع و سازمان‌ها شود. صنعت پسته ایران از جمله صنایعی است که همچنان با رویکرد سنتی اداره می‌شود و توان رقابت با رقبای خارجی همچون ترکیه و آمریکا را ندارد. حضور این رقبا در عرصه جهانی و همچنین شرایط داخلی صنعت پسته محدودیت‌های وسیعی را برای این صنعت در عرصه جهانی ایجاد کرده است. لذا توسعه تفکر استراتژیک به‌عنوان مهارتی با نگاه چندبعدی به مسائل یکی از الزامات ضروری برای مدیران این صنعت است. در همین راستا پژوهش حاضر در صدد دستیابی به مدلی در خصوص عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در صنعت پسته ایران برآمد. به همین منظور این پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام گرفته است. در بخش کیفی، نتایج حاصل از مطالعه ادبیات و مصاحبه با خبرگان موجب استخراج ۶۱ کد باز، ۱۱ مولفه و ۳ مقوله شد. تمامی مولفه‌ها و کدهای این پژوهش در بستر سه عامل اصلی یعنی تحولات سازمانی، تحولات محیطی و توسعه مهارت‌های فردی مدیران خلاصه می‌شوند. پس از دستیابی به این نتایج، به جهت بررسی کمی و دستیابی به مدل ساختاری-تفسیری، مولفه‌های اصلی پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری آزمون شدند و در نهایت مدل نهایی پژوهش استخراج شد. همچنین بر اساس میزان وابستگی و میزان نفوذ هر یک از عوامل تحلیل MICMAC ارائه گردید. نتایج این پژوهش یافته‌های لیدکا (۱۹۹۸)، بن (۲۰۰۵)، بُن (۲۰۰۵)، شایک و دیر (۲۰۲۰)، دیکسیت و همکاران (۲۰۲۱)، ناتمانوپ و همکاران (۲۰۱۳)، موون و همکاران (۲۰۱۳)، شوقی و همکاران (۱۳۹۶)، طالبی و همکاران (۱۳۹۵)، بیاضی‌طهرابند (۱۴۰۰)، بیاضی‌طهرابند (۱۳۹۸)، نصرالهی و همکارانش (۱۴۰۰) و حسینی و همکاران (۱۳۹۱) را تأیید می‌کند. جنبه نوآورانه این پژوهش آن است که در بستر صنعت مهم و ارزآور پسته که متأسفانه با چالش‌های متعدد روبرو است و از فقدان مهارت‌های تفکر استراتژیک رنج می‌برد انجام شده و یافته‌های آن نگاهی جامع و در عین حال گام‌به‌گام برای توسعه این مهارت در بین مدیران و متولیان این صنعت ارائه می‌دهد. در ادامه پیشنهادات کاربردی برای مدیران صنعت پسته و سایر پژوهشگران ارائه شده است.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، به مدیران و تمامی متولیان این صنعت پیشنهاد می‌شود تا در وهله اول اقدام به تجزیه و تحلیل محیط رقابتی و سیاسی-قانونی صنعت و سازمان خود بپردازند. استفاده از تحلیل روند و داشتن بینش آینده‌نگر می‌تواند مدیران را در شناخت محیط پیش‌رو کمک کند. در سطح سازمانی به مدیران پیشنهاد می‌شود به بازطراحی سازمان‌های

خود پردازند. استفاده از ساختارهای ارگانیک با رسمیت کم و تمرکزگرایی پایین، توسعه ارتباطات و تعاملات درون‌سازمانی و توجه به فرهنگ سازمانی مشارکتی درون سازمان از جمله عواملی هستند که موجب تغییر و بهبود نحوه حکمرانی در سازمان‌های این صنعت شوند. همچنین مدیران این صنعت باید نسبت به برند سازی و بسته‌بندی پسته ایرانی توجه ویژه‌ای داشته باشند. استفاده از تبلیغات موثر در بازارهای بین‌المللی می‌تواند موجب خلق بازارهای جدید و جذب مشتریان رقبا شود. همچنین توجه به قیمت‌گذاری جهانی از جمله موارد بااهمیت است. در بُعد فناوری و تکنولوژی مدیران باید با استانداردهای نوین بین‌المللی پسته آشنایی کافی را کسب کنند. آموزش و یادگیری این استانداردها در سطح سازمان عملکرد رقابتی را بهبود می‌بخشد. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود تا از فناوری‌های نوین در سطح کاشت، داشت، برداشت و فرآوری پسته استفاده کنند و در نهایت آموزش و مشارکت کارکنان سازمان در امور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمانی می‌تواند راه‌گشای بسیاری از امور برای مدیران باشد. در مرحله آخر که مرتبط با توسعه فردی مدیران است پیشنهاد می‌شود با فراگیری دانش مدیریت و استراتژی بتوانند چشم‌انداز و اهداف صنعت و سازمان خود را تدوین کنند، توانایی تحلیل روندها و محیط داخل و خارج سازمان خود را داشته باشند و از این طریق بتوانند استراتژی سازمان خود را تعیین کنند. همچنین داشتن دانش و نگرش استراتژیک به مدیران این صنعت کمک می‌کند تا در اجرای استراتژی بهترین عملکرد را داشته باشند. فراگیری این عوامل به‌علاوه توسعه مهارت تفکر شهودی موجب می‌شوند تا مدیران در بروز شرایط بحرانی توانایی اخذ بهترین تصمیمات را داشته باشند. در نهایت با توجه به اهمیت موضوع تفکر استراتژیک به محققان پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- بررسی نتایج تحقیق حاضر را در سایر صنعت یا جامعه مورد نظر؛
- بررسی نقش فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل موثر بر تفکر استراتژیک در صنعت یا جامعه مورد نظر؛
- بررسی نقش پویایی‌های رقابت در صنعت پسته بر تفکر استراتژیک؛
- استخراج مدل‌های شایستگی تفکر استراتژیک در صنعت و جامعه مورد نظر؛
- بررسی و اندازه‌گیری تاثیر هر یک از عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر بر عملکرد سازمان، عملکرد رقابتی صنعت و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان.
- بررسی ابعاد اقتصاد کشاورزی بر تفکر استراتژیک در صنعت پسته ایران

فهرست منابع

۱. آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۰). تحقیق در عملیات نرم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی. ۳۶۴ص.
۲. برهان‌زاده، علی و هو، دینخوان (۱۳۹۴). تدوین استراتژی و اولویت‌بندی استراتژی‌های صادرات پسته ایران با مقایسه رویکردهای فازی و QSPM. فصلنامه تحقیقات اقتصاد کشاورزی، ۷(۲)، ۱-۲۶.
۳. بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداحسینی، سیدحمید و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳(۲)، ۱۷۱-۲۰۴.
۴. بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداحسینی، سیدحمید و دانایی‌فرد، حسن (۱۴۰۰). شناسایی و مفهوم‌پردازی پیشران‌های تفکر استراتژیک. فصلنامه علمی بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۴۲)، ۴۳-۷۶.
۵. جلالی، سیدحسین و گل‌محمدی، عماد (۱۴۰۰). نقش‌آفرینی تفکر استراتژیک در افزایش تمایل شرکت‌ها به نوآوری: تأکید بر یادگیری استراتژیک. نشریه علمی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۱۳(۲۶)، ۲۳۹-۲۶۶.
۶. حسینی، سیدیعقوب؛ بهجتی اردکانی، بابک و رحمانی، سحر (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای سنجش تفکر استراتژیک مدیران صنعت کاشی و سرامیک ایران با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۴(۷)، ۱-۱.

۷. زیبایی، منصور؛ حشتمی رفسنجانی، احسان و شیخ زین‌الدین، آذر (۱۳۹۹). ارزیابی راهبردهای تولید و صادرات پسته استان کرمان با بهره‌گیری از روش سلسله مراتبی فازی و الکترونیک. مجله پژوهش‌های راهبردی در علوم کشاورزی و منابع طبیعی، ۱(۱)، ۸۰-۶۵.
۸. شوقی، محمد؛ بازرگانی، محمد؛ نادری خورشیدی، علیرضا و دیواندری، علی (۱۳۹۶). الگوی توسعه تفکر راهبردی مدیران ارشد بانک انصار. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۱۱)، ۱۲۵-۱۵۵.
۹. صادقی، محمدرضا و قاسمی، بهروز (۱۴۰۰). بررسی نقش تفکر استراتژیک و اولویت بندی معیارهای انتخاب تامین کنندگان در مدیریت زنجیره تامین با تمرکز بر پارادایم لارج. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۷(۸۲)، ۱۰۹-۱۳۲.
۱۰. طالبی، کامبیز؛ سجادی، سیدمجتبی و رسولیان، پریسا (۱۳۹۵). شناسایی مختصات تفکر راهبردی کارآفرینانه. فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۹(۴)، ۶۵۲-۶۳۳.
۱۱. کرباسی، علیرضا و توحیدی، امیرحسین (۱۳۹۴). عوامل موثر بر صادرات پسته ایران. تحقیقات اقتصاد کشاورزی، ۷(۱)، ۹۱-۱۱۲.
۱۲. ندافی، طاهره؛ ابویی ارکان، محمد و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۷). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران در فرآیند تفکر استراتژیک. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۰(۲)، ۴۶۱-۴۸۶.
۱۳. نصرالهی، سعید؛ یکتایار، مظفر؛ ویسی، کورش و خدامرادپور، مژگان (۱۴۰۰). ارائه مدل عوامل موثر بر تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه علوم ورزش، ۱۳(۴۴)، ۲۵۷-۲۸۲.
14. Alataliat, M., Elrehail, H. & Emeagwali, O.L (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
15. Alqershi, N.A., Wan Yusoff, W.F., Bin Masrom, M.A.N., Abdul Hamid, N.B., Mokhtar, S.S.M. & AIDoghan, M (2022). Intellectual capital and performance of automotive manufacturers: the role of strategic thinking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2534-2557.
16. Aydogan, G., Jobst, A, Loy, F., Dehning, F., & Kocher, M (2018). The effect of oxytocin on group formation and strategic thinking in men. *Hormones and Behavior*, 100, 100-106.
17. Azar, A. Khosravani, F. & Jalali, R. (2011). *Soft Operational Research*. Tehran: Industrial Management Organization. 364p. (In Persian)
18. Bai, W., Liu, R. and Zhou, L. (2020), "Enhancing the learning advantages of newness: the role of internal social capital in the international performance of young entrepreneurial firms", *Journal of International Management*, 26(2), p. 100733.
19. Bayazi Tahraband, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hossaini, S. H., & Danaeifard, H (2021). Identifying and Conceptualizing the Drivers of Strategic Thinking. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 11(42), 76-43. (In Persian)
20. Bayazi Tahraband, A., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Danaeifard, H (2019). Identification and explanation of the elements of strategic thinking. *Strategic Management Thought*, 13(2), 171-204. (In Persian)
21. Bonn, I (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
22. Borhanzadeh, A., & Hoo, D (2015). Prioritizing Export Strategies of Iranian Pistachio with Comparing Fuzzy and QSPM Approaches. *Agricultural Economics Research*, 7(26), 1-26. (In Persian)
23. Burke, C., Dodd, J., Duncan, R., & Klunk, J.(2017). Tracing Leadership, Critical and Strategic Thinking. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(9), 15-24.

24. Dhir, S., Dhir, S. & Samanta, P (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271-288.
25. Dixit, S., Singh, S., Dhir, S. & Dhir, S (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437-458.
26. Ershadi, M.J. & Eskandari Dehdazzi, R (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
27. Etemadi, N., Van Gelder, P., & Strozzi, F (2021). An ism modeling of barriers for blockchain/distributed ledger technology adoption in supply chains towards cybersecurity. *Sustainability*, 13(9), 4672.
28. Goldman, E.F., Scott, A.R. & Follman, J.M (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
29. Graetz, F (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456-462.
30. Gross, R (2017). Exploring the moderating impact of absorptive capacity on strategic thinking, innovative behavior, and entrepreneurial orientation at the organizational level of analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(3), 60-73.
31. Hossieni, S. Y., Behjati ardakani, B., Rahmani, S. (2012). Presenting a model for measuring the strategic thinking of Iranian tile and ceramic industry managers with a structural equation modeling approach. *Journal of Executive Management*, 4(7), 1-1. (In Persian)
32. Ibrahim Olaniyi, M. & Elumah Lucas, O (2016). Strategic thinking and organization performance: study of Nigeria firms. *Journal of Business Administration Research*, 5(1), 23-28.
33. Jalali, S. H., & Golmohammadi, E. (2022). Role of strategic thinking in increasing the innovation of companies: An emphasis on strategic learning. *Journal of Business Administration Researches*, 13(26), 239-266. (In Persian)
34. Karbasi, A., & Tohidi, A (2015). Estimating the Export Demand Function of Iran's pistachio in Selected Destination Markets. *Agricultural Economics Research*, 7(25), 91-112. (In Persian)
35. Kazmi, S.A.Z. & Naaranoja, M (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 43-52.
36. Liedtka, J.M (1998a). Linking strategic thinking with strategic Planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30-35.
37. Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
38. Naddafi, T, AQbooyee Ardakan, M., & Gholipour, A (2018). Investigation of Managers' Mental Modeling regarding Strategic Thinking. *Journal of Business Management*, 10(2), 461-486. (In Persian)
39. Nasrolahi, S., Yektayar, M., Yeysi, K., & Khodamoradpor, M. (2022). Developing a Model of Factors Affecting Strategic Thinking in The Ministry of Sport and Youth. *Sport Sciences Quarterly*, 13(44), 257-282.
40. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
41. Sadeghi, M. R., & Ghasemi, B. (2021). Investigating the role of strategic thinking and prioritizing supplier selection criteria in supply chain management with a focus on the large paradigm. *Strategic Management Researches*, 27(82), 109-132. (In Persian)
42. Shaheen, K., Ali, Q. & Shah, S.H.H (2012). Towards a hybridmodel of strategic thinking: revisiting the paradox of strategy development versus design. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(12), 166-183.

43. Shahul Hameed, N. S., Salamzadeh, Y., Abdul Rahim, N. F., & Salamzadeh, A. (2022). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*, 24(5), 637-655.
44. Shaik, A.S. & Dhir, S (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *Foresight*, 22(2), 144-177.
45. Shoghi, M., Bazargani, M., Naderi khorshidi, A., & Divandi, A (2017). A Model of Developing Strategic Thinking for Chief Managers at Ansar Bank. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1), 125-156. (In Persian)
46. Srivastava, S. & D'Souza, D (2019). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-71.
47. Taboli, H. and Baghdadam, G. (2016), "Evaluation of the role of political and communication skills in social responsibility of managers by the mediating role of strategic thinking". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 323-331.
48. Talebi, K., Sajadi, S., Rasoulia, P (2017). Identification of Peculiarities of Entrepreneurial Strategic Thinking. *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(4), 633-652. (In Persian)
49. Tan, C (2017). Teaching critical thinking: cultural challenges and strategies in Singapore. *British Educational Research Journal*, 43(5), 988-1002.
50. Zibaie, M., Heshmati Rafsanjani, E., & Sheikhzeinoddin, A. (2020). Evaluation of Export and Production Strategies of Pistachio in Kerman Province Applying Fuzzy AHP and Electre III. *Strategic Research Journal of Agricultural Sciences and Natural Resources*, 5(1), 65-80. (In Persian)