

## چارچوب‌شناسی فاکتورهای مدیریتی موثر بر توسعه صادرات پایدار و آزمون آن در شرکت‌های صادرکننده صنعت آبریان ایران

اصغر رشنودی<sup>۱\*</sup>، علی اشرف احمدیان<sup>۲</sup>

۱- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر، ایران، پست الکترونیکی:

asghar.rashnoodi@gmail.com

۲- دکترای مدیریت بازرگانی، مدرس دانشگاه، پست الکترونیکی: Aliashrafahmadian@ut.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۹۹/۶/۱۹

\* نویسنده مسوول

تاریخ دریافت: ۹۹/۴/۲۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، صورت‌بندی مدلی در زمینه شناسایی ویژگی‌های مدیریتی موثر بر توسعه صادرات غیر نفتی بوده و در صدد است ضمن آزمون این مدل در شرکت‌های صادرکننده ایرانی فعال در صنعت آبریان با روش آمیخته (کیفی- کمی) و با بررسی تعداد ۳۸ بنگاه صادرکننده آزمون شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده و با روش تحلیل تم، تکنیک دلفی فازی، مدلسازی ساختاری- تفسیری و تکنیک حداقل مجذورات جزئی تحلیل گردیده است. نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و در بخش کمی پژوهش به روش تصادفی طبقه‌بندی شده انجام گرفت و از بین شرکت‌های صادرکننده استان‌های تهران، بوشهر، هرمزگان، مازندران، گلستان و گیلان به عنوان نمونه آماری در بخش کمی انتخاب شد. یافته‌های تحقیق در بخش کیفی منجر به شناسایی ۶ فاکتور مدیریتی اصلی شده و در بخش کمی نیز به تایید یافته‌های مذکور و همچنین اولویت‌بندی ویژگی‌های مدیریتی موثر بر توسعه صادرات پایدار پرداخته شد. نتایج هم چنین حاکی از آن است که در بین عوامل شناسایی، متغیرهای؛ نگرش مدیریت به رویکردهای نوین بازاریابی، نگرش مدیریت به راهبردهای جدید و نگرش مدیریت به روابط بین بنگاهی نسبت به سایر متغیرها از اثرگذاری بیشتری بر عملکرد صادراتی در شرکت‌های صادرکننده برخوردار بوده است. نهایتاً براساس یافته‌های پژوهش، چارچوب نهایی در این زمینه ارائه شده که به ارائه یک گونه‌شناسی از فاکتورهای مدیریتی موثر بر توسعه صادرات در صنعت مذکور، منجر شده است.

کلمات کلیدی: ویژگی‌های مدیریتی، رویکردهای نوین، شرکت‌های صادرکننده، صنعت آبریان، ایران.

### ۱. مقدمه

مراتب مشکل‌تر و پیچیده‌تر از گذشته نموده است، به طوری که در سال‌های اخیر رقابت در محیط بازرگانی جهانی شدت یافته و ورود عرضه‌کنندگان جدید به این بازارها را با مشکلات تازه‌ای روبرو ساخته است. از طرفی در عصرحاکمیت تکنولوژی ارتباطات، حضور در بازارهای جهانی به افق اندیشه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران واحدهای تجاری بستگی دارد (De Man & Luvison, 2019; Bryson et al, 2006). در این میان، دو پدیده از

اهمیت توسعه صادرات پایدار و اثرگذاری آن بر توسعه اقتصادی، رشد درآمد ملی، اشتغالزایی، ارزآوری و توسعه ارتباطات بین بنگاهی بویژه در شرایط امروز کسب و کار بر هیچ کس پوشیده نیست. از طرفی تغییرات سریع در اقتصاد بین المللی، برنامه ریزی برای فعالیت در بازارهای خارجی را به

داخلی نیز کمتر به فاکتورهای درون بنگاهی نظیر مدیریت و ویژگی‌های آن، پرداخته شده است. با توجه به شکاف پژوهشی فوق‌الذکر و اهمیت اثرگذاری مدیریت در بحث توسعه صادرات پایدار، این پژوهش درصدد است به بررسی نحوه اثرگذاری ویژگی‌های این عامل مهم (مدیریت) در توسعه صادرات غیر نفتی پرداخته و ضمن ارائه یک چارچوب جامع در این حوزه، راهنمایی برای سیاست‌گذاران اقتصادی، مدیران بنگاه‌ها و پژوهشگران بعدی این حوزه باشد.

## ۲. بررسی وضع موجود و گذشته موضوع

صادرات پایدار یکی از شاخص‌های اصلی رشد اقتصادی کشورها بویژه در دنیای امروز است. یکی از گام‌های اولیه حرکت به سوی صادرات پایدار، شناخت عوامل موثر بر آن است. نتایج پژوهش‌های قبلی در این زمینه حاکی از وجود دو دسته عوامل موثر بر توسعه صادرات می‌باشد. یکی از پژوهشگران این حوزه، در طبقه‌بندی خود عوامل موثر بر توسعه صادرات را به دو دسته زیر تقسیم بندی نمود (Leonidou, 1998). دسته اول، عوامل محیطی است. یعنی عواملی که صادرکنندگان فقط در سطح محدودی می‌توانند آن‌ها را کنترل نمایند. مانند عوامل مربوط به اقتصاد کلان، عوامل اجتماعی، فیزیکی، فرهنگی و جنبه‌های سیاسی. به عنوان یک مثال ساده، ویژگی‌های مربوط به صنعت که رفتار صادراتی و عملکرد بنگاه را تحت تاثیر قرار می‌دهد، جز این دسته از عوامل می‌باشد. دسته دوم، عوامل مربوط به سطح بنگاه یا شرکت؛ که به عنوان عوامل سازمانی نیز از آن‌ها یاد می‌شود و شامل عوامل ساختاری و رفتاری درون بنگاه بوده و تاثیر بالقوه‌ای بر صادرات دارند.

در طبقه‌بندی دیگری عوامل موثر بر عملکرد صادراتی را به دو دسته عوامل داخلی و خارجی تقسیم و برای این دو دسته عوامل، دو نوع تئوری شامل؛ تئوری بر مبنای منابع<sup>۱</sup> و تئوری سازمان صنعتی<sup>۲</sup> معرفی گردید (Zou and Stan, 1998). در حالی‌که نگرش سازمان صنعتی ممکن است به طور ویژه در تشریح عملکرد اقتصادی صادرکنندگان مفید باشد، ادبیات فرایند بین‌المللی شدن بنگاه‌ها بر عوامل داخلی (تئوری منابع) به عنوان محرک‌های اصلی این فرایند استوار است. به بیان دیگر، دسترسی

ویژگی و اهمیتی خاص برخوردار هستند. نخست، افزایش درجه جهانی شدن و افزایش سریع‌تر تبدلات میان کشورها نسبت به تولیدات است که در نتیجه آن، شرکت‌های بومی و ملی در حال از دست دادن سهم بازار سنتی و ملی خود به نفع رقبای خارجی هستند. بنابراین، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای مجبور به حفظ حیات از طریق افزایش سهم بازار خود در بازار کشورهای خارجی شده‌اند. به عبارت بهتر به نسبت گسترش تجارت جهانی، رقابت نیز شدید و شدیدتر می‌شود. بنگاه‌ها مجبور به افزایش فعالیت خود در سطح جهان یا حداقل در مناطقی فراتر از مرزهای ملی خود هستند (Chen et al, 2016; Zeriti et al, 2014; Boons and Freund, 2013). دوم؛ موضوع استفاده بنگاه‌ها از رویکردهای نوین ورود به بازارهای خارجی (Hernandez, 2018; Sahoo and Yadav, 2017; Zhang et al, 2015) و همچنین تمرکز بر روابط جدید با سایر بنگاه‌های فعال در صنعت (Diamantopoulos et al, 2014; Evans et al, 2017; Bianchi et al, 2017). از طرفی بهبود عملکرد بخش صادرات به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی موثر بر درآمد ملی در راستای دستیابی به رشد پایدار اقتصادی، کاهش بیکاری و عدالت اجتماعی از جمله پارامترهایی است که مورد توجه سیاست‌گذاران اقتصادی کلیه کشورها قرار داشته و نقش عمده‌ای را در توازن تراز پرداخت‌ها و افزایش ذخایر آنها ایفا می‌کند. در این فضای رقابتی بازار که با تغییرات گسترده محیطی همراه است و به انعطاف بیشتر ارتباطات بین بنگاه‌ها منجر شده است، مدیران نقش بسیار مهمی در توسعه استراتژی‌های بین‌المللی شدن ایفا می‌کنند (Axinn and Tung, 2016; Feder, 2015; Wolff and Matthyessens, 2000). نگاه مدیران به مسائل مختلف و نحوه تمرکز بر آنها، با عملکرد صادراتی بنگاه‌ها ارتباط دارد (De Clercq and Zhou, 2014; Yeoh, 2014; Stoian et al, 2011). از طرفی رویکرد مدیران نسبت به راهبردهای نوین بازار و ورود به بازارهای جهانی، یک عامل توسعه‌دهنده و اثرگذار بوده و مدیران جهانی‌نگر را یکی از مهمترین فاکتورهای اثربخش در زمینه تبدیل کردن بنگاه به یک برند معتبر، معرفی کرده‌اند (Zhu et al, 2016; Cadogan et al, 2016; Navarro et al, 2013).

علیرغم پژوهش‌های متعددی که در زمینه فاکتورهای موثر بر توسعه صادرات پایدار اجرایی شده، هنوز یک شکاف عمیق پژوهشی در زمینه الگوی جامع ویژگی‌های مدیریتی و نحوه اثرگذاری آن در این حوزه به چشم می‌خورد. در ادبیات پژوهشی

<sup>1</sup> resource-based theory

<sup>2</sup> industrial organization theory

- ویژگی‌های عینی<sup>۱</sup>، دسته‌ای از ویژگی‌های مدیریتی هستند که جنبه عینی و ملموس دارند. مانند سن، سطح تحصیلات، مهارت زبان‌های خارجی و تجارب خارجی.
- ویژگی‌های ذهنی<sup>۲</sup>، دسته دیگر ویژگی‌ها که جنبه ذهنی دارند. مانند میزان بیزاری از ریسک، میزان بیزاری از تغییر، جاه طلبی (بلندهمتی)، نوآوری، پویایی و انعطاف-پذیری.

برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیریت می‌تواند رفتار استراتژیک بنگاه را تحت تاثیر قرار دهد. مثلا بیزاری و تنفر مدیریت از ریسک و خطر از جمله این ویژگی‌هاست (Pfeffer, 1983).

در زمینه بررسی رابطه بین ویژگی‌های مدیریت و عملکرد صادراتی شرکت‌ها، تا کنون پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است. در این قسمت، نتایج برخی از این پژوهش‌ها به صورت خلاصه ارائه می‌گردد.

یافته‌های پژوهشی نشان داد، بین میانگین سنی تیم مدیریت عالی و سطح ریسک تصمیم‌گیری ارتباط منفی وجود دارد. هم چنین سن مدیریت با قدرت آنالیز اطلاعات جدید ارتباط منفی دارد. در واقع سن مدیریت عاملی مهم در پیش‌بینی رفتار صادراتی بنگاه است. به عبارت بهتر مدیران جوان‌تر تمایل بیشتری به فرایند جهانی شدن دارند (Swart and Rothmann, 2012; Jaffe et al, 1988). زمانی که مدیران برای حضور در بازارهای خارجی صرف نموده‌اند، به عنوان یک فاکتور مهم که می‌تواند به تمایل بیشتر به گسترش صادرات منجر شود، معرفی شده است. به عبارت بهتر حضور مدیریت در بازارهای خارجی یعنی در معرض فرهنگ‌های دیگر قرار گرفتن، که این عامل خود می‌تواند دانش عملی مفیدی در مورد بازارهای خارجی باشد (Leonidou and Katsikeas, 1996). مهارت مدیریت در زبان خارجی ارتباط مستقیمی با توسعه صادرات دارد. بنابراین این مهارت می‌تواند منجر به برقراری تماس‌های اجتماعی و تجاری شده و به توسعه ارتباطات و تعاملات با مشتریان خارجی کمک نموده و هم چنین به درک بهتر فعالیت‌های تجاری در خارج و برنامه ریزی موثرتر در کنترل بازارهای خارجی منجر شود (Leonidou and Katsikeas, 1998).

به امکانات، دانش بازار، فاصله فیزیکی، نگرش‌ها و ادراکات مدیریت و خیلی از ظرفیت‌های دیگر از جمله عوامل داخلی موثر بر فرایند توسعه صادرات هستند (Ling-yee and Ogunmokon, 2001). یکی از مهمترین فاکتورهای درون بنگاهی موثر بر توسعه صادرات پایدار، مدیریت سازمان عنوان شده و بر نقش کلیدی این عامل در پژوهش‌های زیادی تأکید شده است (Bianchi et al, 2017; Boons and Lüdeke-Freund, 2013; Cadogan et al, 2016; Chen et al, 2016; Diamantopoulos et al, 2014; Zhu et al, 2013).

### ۳. بررسی مبانی نظری و پیشینه علمی موضوع

با توجه به تاثیرات کلیدی مدیریت بر فرایند توسعه صادرات، پژوهشگران زیادی به بررسی میزان اثرگذاری نگرش‌ها و ادراکات و دیگر ویژگی‌های مدیریتی موثر بر این فرایند پرداخته‌اند. از طرفی عوامل مدیریتی و بویژه نگرش‌ها و ادراکات علیرغم اثر گذاری بر فرایند، خود در کنار مجموعه‌ای دیگر از عوامل قرار می‌گیرند که از آن‌ها به عنوان عوامل سازمانی یاد می‌شود. پژوهشگران این حوزه، در مدلی جامع به بررسی عوامل موثر بر توسعه صادرات پرداخته و این فاکتورها را به سه دسته زیر تقسیم‌بندی و ارائه کردند (Sua' rez-Ortega et al, 2005).

- قابلیت‌ها و منابع شرکت
- ویژگی‌های مدیریت
- نگرش‌ها و ادراکات مدیریت

این دو پژوهشگر در مدل خود با استناد به پژوهش‌های گذشته، عوامل ساختاری بنگاه را به عنوان نیروهایی که فعالیت موثر محرک‌های پنهان صادراتی را تسهیل می‌کنند، معرفی و متغیرهایی مانند؛ اندازه بنگاه، موقعیت متمایز بنگاه و تجربه شرکت در امر صادرات (توسعه بازار جغرافیایی) را به عنوان زیر مجموعه آنها ارائه کردند. آن‌ها هم چنین در مدل خود عوامل مدیریتی موثر بر توسعه صادرات را شامل سه دسته؛ ویژگی‌های ذهنی، ویژگی‌های عینی و نگرش مدیریت به صادرات شناختند. همچنین، ویژگی‌های ذهنی و عینی مدیریت، شامل موارد زیر معرفی شده است (Dichtl et al, 1990).

<sup>1</sup> objective characteristics  
<sup>2</sup> subjective characteristics

۲) بنگاه‌هایی که مدیران ریسک‌گریز دارند، کمتر از تحقیقات بازار استفاده می‌کنند.

۳) بنگاه‌هایی که مدیران ریسک‌گریز دارند عملکرد ضعیف‌تری دارند.

ورمن معتقد است فعالیت‌های تحقیقاتی بنگاه تحت تاثیر میزان تعهد مدیریت به صادرات قرار دارد و تعهد بالاتر مدیریت رابطه مثبتی با رفتار بازارگرایی صادراتی دارد. شخصیت مدیریت رفتار اطلاعاتی بنگاه را نه تنها برای دستیابی به اهداف شخصی بلکه برای غلبه بر عدم اطمینان تحت تاثیر قرار می‌دهد. هر سه فرضیه مدل ورمن مورد تایید واقع شد. در پژوهشی دیگر به بررسی رابطه بین استراتژی بازاریابی، عوامل محتوایی و عملکرد سازمان در سطح بنگاه‌های استرالیایی پرداخته شد (Sharma, 2004). وی در مدل خود سئوالات زیر را مطرح نمود:

- ۱) صنایع تولیدی استرالیایی تا چه سطحی براستراتژی بازاریابی تاکید می‌کنند؟
- ۲) استراتژی بازاریابی چگونه می‌تواند در صنایع تولیدی استرالیا موثر باشد؟
- ۳) آیا استراتژی بازاریابی با عملکرد رابطه دارد؟
- ۴) آیا بین عوامل محتوایی (اندازه بنگاه، چرخه عمر محصول، نوع کالا، نوع بازار و طبقه صنعت) و تاکید بر استراتژی بازاریابی رابطه وجود دارد؟
- ۵) آیا تاکید بر استراتژی بازاریابی با توجه به عوامل محتوایی (صنعت، اندازه بازار، مرحله عمر محصول و...) متفاوت است؟

شارما در مدل خود نمونه‌ای شامل ۲۲۵ بنگاه کوچک و متوسط استرالیایی را مورد بررسی قرار داد. نتایج مدل نشان می‌دهد از نظر مدیران نمونه شارما واحد R&D شرکت و تاکید بر آن دارای بیشترین اهمیت بوده و همچنین توجه بیشتر به تحقیقات بازاریابی در اثر بخشی بیشتر بازاریابی شرکت‌ها موثر می‌باشد. تاften<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی اثر استفاده از تحقیقات بازار بردانش صادراتی و عملکرد بنگاه پرداخت. وی در مدل خود تحقیقات بازار را به عنوان پیش نیاز تصمیم‌گیری‌های موفق تجاری معرفی نموده و معتقد است؛ استفاده مناسب از تحقیقات بازار در موفقیت بنگاه‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند (Toften, 2005).

در مورد فرایند تصمیم‌گیری در محیط‌های داخلی و خارجی، برخی اعتقاد دارند؛ فرایند در هر دو محیط یکسان است. اما برخی معتقدند؛ چهارچوب تصمیم‌گیری در دو محیط متفاوت بوده و عامل کلیدی در درک این تفاوت‌ها، ادراکات مدیریتی است (Anderson, C.R. and Paine, 1975).

بر طبق دیدگاه نوآوری - اقتباس<sup>۱</sup> به صادرات، ابعادی از رفتار مدیریتی که در توسعه شناخت صادراتی موثرند شامل؛ انتظارات، باورها و نگرش‌های آن‌ها به صادرات هستند. به علاوه پنج ویژگی شناخته شده نوآوری شامل؛ مزیت نسبی، سازگاری، پیچیدگی، قابلیت پیگیری و مشاهده معرفی شده که از این میان فقط مزیت نسبی و پیچیدگی صادراتی در تشریح فرایند صادرات و عوامل موثر بر آن اثر مثبت داشته‌اند (Bilkey, 1978). در پژوهش دیگری، ادراکات مدیریتی موثر بر توسعه فعالیت‌های صادراتی در دو طبقه و به صورت زیر ارائه شده است:

- ادراکات به مزیت فعالیت صادراتی (مزیت نسبی)
- ادراکات به موانع صادرات (پیچیدگی صادرات)

نتایج مدل آنها نشان می‌دهد، نگرش مثبت مدیریت به صادرات اثر مثبتی بر توسعه صادرات دارد (Morgan, R.E. and Katsikeas, 1997). از طرفی نگرش مدیریت به بازاریابی و تحقیقات بازار، بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادرکننده اثر گذار بوده و این مهم در پژوهش‌های زیادی نشان داده شده است (Navarro et al, 2010; Ramaseshan et al, 2013). در پژوهشی به بررسی رفتار اطلاعاتی بنگاه‌های کوچک و متوسط صادرکننده و میزان اثرگذاری مدیریت بر این پروسه پرداخته شد. یافته‌های مدل نشان داد؛ نیاز به دستیابی به اطلاعات بازار خارجی بیشتر مورد ملاحظه صادرکنندگان جدید قرار می‌گیرد. ضمن آنکه دستیابی به اطلاعات در مورد بازارهای خارجی که در آنها تغییرات اقتصادی، سیاسی و حتی تغییرات مربوط به محیط مصرف‌کنندگان بیشتر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است در اینجا تحقیقات بازار بر اساس شواهد ادبیات بازاریابی استراتژیک جز مهمی از مفهوم بازار شناسی به حساب آورده و در مدل سه فرضیه اصلی زیر را دنبال می‌کرد (Voerman, 2002).

۱) تعداد منابع اطلاعاتی که بنگاه مورد استفاده قرار می‌دهد، بر عملکرد بنگاه اثر مثبت دارد.

<sup>2</sup> Toften

<sup>1</sup> innovation-adoption

پژوهش‌های زیادی نشان می‌دهد، استراتژی منابع انسانی با عملکرد سازمان رابطه مستقیم دارد. به عبارت بهتر در سازمانی که سیستم تعهدی به اجرا در می‌آید، از طریق غیرمتمرکز نمودن تصمیم‌گیری مدیریت، به کارگیری سازوکارهایی برای مشارکت رسمی کارکنان و ارائه آموزش درست و حقوق و مزایای مناسب می‌توان در نیروی کاری که به آن تفویض اختیار شده است، انگیزه ایجاد کرد و هدف این نیروی کار با هدف مدیریت سازگار است (هماهنگ است). از این رو، منابع لازم برای نظارت بر این که کارکنان مقررات را رعایت نمایند، مانند منابع لازم برای گمردن سرپرستی و تدوین و اجرای مقررات کاهش خواهد یافت. گذشته از این، تصور بر این است که تحت چنین شرایطی نوع رفتار کارکنان به گونه‌ای است که خود را شهروند سازمان می‌دانند و نقشی برای افراد باقی نمی‌ماند و اگر رفتارهایی که (بنا به باور کارکنان) باید پاداش داده شود، بدون پاداش بماند می‌توانند بر موفقیت سازمان اثر نا مطلوب بگذارند. در پژوهش‌های جدید این حوزه، پژوهشگران متناسب با تحولات بازار و محیط کسب و کار حرکت نموده و به بررسی تمایلات و نگاه‌های مدیران ارشد به رویکردهای نوین بازار و بازاریابی پرداخته و نحوه اثرگذاری این نگرشها را بر عملکرد صادراتی بنگاه‌ها مورد واکاوی قرار داده‌اند (Feng et al, 2015; Boso et al, 2019; Gregory et al, 2017). و در این میان به تلاش مدیران برای ارتقای توانمندی‌های بازاریابی، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان به عنوان فاکتورهای اثرگذار بر ارتقاء جایگاه رقابتی بنگاه و همچنین بهبود عملکرد آن تاکید شده است (Konwar et al, 2017; Eisend et al, 2016; Gao et al, 2018).

#### ۴. روش تحقیق

روش تحقیق، در حقیقت استراتژی پژوهشگر در زمینه طرح تحقیق و نحوه گردآوری داده‌هاست. در پژوهش حاضر، به دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه جهت شناسایی و آزمون فاکتورهای مدیریتی موثر بر توسعه صادرات پایدار، پیروی از پارادایم آمیخته ناگزیر بود. به عبارت بهتر، در مرحله اول برای شناسایی ویژگی‌های مدیریتی موثر از روش مطالعه موردی چندگانه و برای تحلیل یافته‌های آن از تحلیل تم استفاده شده است. در مرحله بعد ویژگی‌های شناسایی شده و نحوه ارتباط آنها و همچنین اولویت بندی فاکتورهای موثر با تکنیک کمی آزمون شده است. در شکل

وی در مدل خود استفاده از تحقیقات بازار صادرات را به سه دسته زیر تقسیم نموده است:

۱- استفاده ابزاری<sup>۱</sup> از تحقیقات بازار: بر کاربرد مستقیم یافته‌های تحقیق برای حل مسئله استوار است. بکارگیری این اطلاعات مستلزم استفاده سریع برای یک هدف خاص است. به عنوان مثال در معرفی یک محصول به بازار خارجی جدید، شرکت‌ها ممکن است بخواهند تحقیق بازاریابی ویژه‌ای در آن بازار جهت شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان هدف به عمل آورند تا آمیخته بازاریابی خود را به صورت مناسب با آن تطبیق دهند.

۲- استفاده مفهومی<sup>۲</sup> (تصورعمومی) از تحقیقات بازار: بر کاربرد غیرمستقیم یافته‌های تحقیق استوار است. این اطلاعات بیشتر برای روشننگری عموم (کارکنان) و توسعه پایه دانش مدیریت به کار می‌رود. این اطلاعات ضرورتاً برای حل یک مساله خاص بکار نمی‌رود، بلکه ممکن است در آینده مورد نیاز واقع شود. مثلاً صادر کنندگان ممکن است بخواهند اطلاعاتی در مورد اینکه چگونه وارد یک بازار خارجی شوند، یک برند بین المللی بسازند یا سیستم توزیع بین المللی ایجاد کنند، کسب کنند (بدون آنکه نیاز فوری به این اطلاعات داشته باشند).

۳- استفاده سمبلیک<sup>۳</sup> از تحقیقات بازار: شامل استفاده از اطلاعات به گونه‌ای است که در بر گیرنده هدف بیان شده نیست. مثلاً تحریف یافته‌های تحقیقات بازار، ایجاد نتایجی خارج از حوزه تحقیق و ارائه اطلاعاتی که با اهداف قبلی مدیران مطابقت دارد یا نادیده گرفتن اطلاعات.

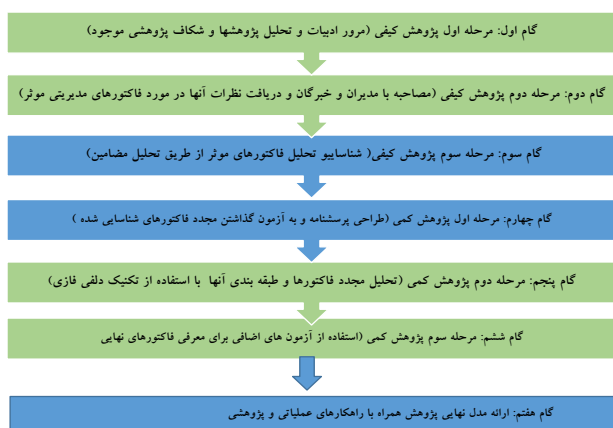
تافتن سپس ابعاد استفاده از تحقیقات بازار را به دو بعد تقسیم می‌نماید. در بعد اول استفاده ابزاری و مفهومی از تحقیقات بازار قرار دارند که شامل استفاده از تحقیقات بازار برای اهدافی خاص است (هدف ممکن است تصمیم‌گیری فوری یا آینده‌نگر باشد). در بعد دوم استفاده سمبلیک از تحقیقات بازار قرار می‌گیرد که شامل استفاده بد یا نامناسب از تحقیقات، تحریف یافته‌ها و یا بکارگیری اطلاعات برای اهداف بی‌جهت می‌باشد.

نتایج مدل تافتن نشان می‌دهد؛ تحقیقات بازار باعث افزایش دانش صادراتی شرکت شده و در نتیجه عملکرد صادراتی را بهبود می‌بخشد. در مورد نگرش مدیریت به منابع انسانی نیز نتایج

<sup>1</sup> Instrumental use

<sup>2</sup> Conceptual uses

<sup>3</sup> Symbolic use



شکل ۱: گام‌های اجرایی پژوهش

## ۵. آنالیز و تفسیر

در بخش کیفی پژوهش، تم‌های زیر در بخش ویژگی‌های مدیریتی موثر شناسایی شد. تحلیل تم براساس مدل ۶ مرحله‌ای کلارک و برون (۲۰۰۶) انجام شد که یافته‌های نهایی آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: تحلیل تم ویژگی‌های مدیریتی

مضمین فراگیر	مضمین پایه	ردیف
ویژگی‌های شخصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>سطح تحصیلات</li> <li>رشته تحصیلی</li> <li>سن</li> <li>جنسیت</li> <li>سوابق مدیریتی</li> </ul>	۱
ریسک‌محوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>ورود به حوزه‌های نوین بازار</li> <li>سرمایه‌گذاری مشترک در پروژه‌های جدید</li> <li>نوآوری در محصول / خدمت</li> <li>دنبال کردن ایده‌های نوین</li> </ul>	۲
نگاه به استراتژی بازاریابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر بازارهای داخلی / خارجی موجود</li> <li>ورود به نیچه‌های بازارهای داخلی / خارجی</li> <li>تلاش برای رهبری در بازار داخلی</li> <li>پیروی از بزرگان صنعت در بازار داخلی</li> </ul>	۳
نگرش به صادرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلاش برای حفظ سهم بازار موجود از بازارهای خارجی</li> <li>تلاش برای افزایش مداوم سهم بازار خارجی</li> <li>صادرات نوآورانه</li> <li>ورود به بازارهای خارجی جدید</li> <li>تولید صادرات محور</li> </ul>	۴
نگرش به منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آموزش نیروی انسانی</li> <li>پرسنل حرفه‌ای و متخصص</li> <li>تشویق ایده‌های نوین پرسنل</li> <li>مشارکت پرسنل حرفه‌ای و متخصص در فرایند تصمیم‌گیری</li> <li>رضایت شغلی پرسنل</li> <li>توانمندسازی نیروی انسانی</li> </ul>	۵

زیر، روش انجام تحقیق و مراحل مختلف تحقیق آمیخته، ارائه شده است. شکل ۲، روش انجام تحقیق و مراحل مختلف تحقیق آمیخته، ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه صادرکنندگان صنعت آبریان ایرانی می‌باشد که در سال ۱۳۹۷، محصولات خود را به بازارهای خارجی صادر نموده‌اند. نمونه آماری پژوهش از بین جامعه آماری انتخاب شده و در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و تعداد ۳۸ شرکت صادرکننده آبریان، انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین اثبات شده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود، نه لزوماً از افراد، اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادها است، رویدادهایی که نشانگر تم‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته با مدیران ۳۸ بنگاه صادرکننده آبریان انجام شد. همچنین در بخش کمی تعداد ۲۳۲ نفر از مدیران بعنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش شرکت‌های صادر کننده استان‌های تهران، بوشهر، هرمزگان، مازندران، گلستان و گیلان به عنوان نمونه آماری مورد آزمون واقع شد و دلیل این امر آن است که براساس آمار منتشره وزارت صنعت، معدن و تجارت و گمرک جمهوری اسلامی ایران بیش از ۸۵ درصد صادرات آبریان کشور از طریق بنگاه‌های استان‌های مذکور انجام شده است.

در این بخش، روش گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، تشریح می‌گردد. همانگونه که گفته شد تحقیق با متدولوژی چندگانه اجرایی شده است به‌نحوی که در بخش کیفی تحقیق با استفاده از روش مطالعه موردی بنگاه‌های صادرکننده آبریان مورد مطالعه قرار گرفته است. بر این اساس برای تحلیل داده‌های تحقیق در بخش کیفی از تحلیل تم بهره‌برداری شده است و در بخش کمی نیز از تکنیک دلفی فازی و آزمون‌های همبستگی و رگرسیون استفاده شده است. گام‌های اجرایی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، پژوهش از طریق روش آمیخته (کیفی - کمی) و در هفت مرحله صورت‌بندی و اجرایی شده است. نهایتاً فاکتورهای شناسایی شده در قالب مدل نهایی پژوهش ارائه و در کنار آن پیشنهادات در دوی بخش اجرایی و پژوهشی معرفی شده است که متناسب با یافته‌های عملی تحقیق و شکاف موجود در ادبیات این مهم طراحی و ارائه گردیده است.

(شکل ۱). به منظور فازی سازی نظرات خبرگان از اعداد فازی استفاده می‌شود. اعداد فازی، مجموعه های فازی هستند که در مواجهه با عدم قطعیت در مورد یک پدیده به همراه داده‌های عددی تعریف می‌شود. در این مطالعه از عدد فازی مثلثی استفاده شده است. عدد فازی مثلثی با سه عدد حقیقی به صورت  $M=(l, m, n)$  نمایش داده می‌شود. کران بالا ( $u$ ) بیشینه مقادیر عدد فازی  $M$ ، کران پایین ( $l$ ) کمینه مقادیر عدد فازی  $M$  و  $m$  محتمل ترین مقدار یک عدد فازی است. تابع عضویت یک عدد فازی مثلثی به صورت زیر است:

(رابطه ۱)

$$u_M(x) = \begin{cases} \frac{x-l}{m-l} & l \leq x \leq m \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x \leq u \\ 0 & \text{otherwise} \end{cases}$$

مراحل اجرای روش دلفی فازی به شرح زیر می‌باشد (Cheng & Lin, 2002):

گام اول: گردآوری نظرات خبرگان؛ در مرحله اول دلفی، پرسشنامه ای دارای ساختار براساس نتایج مرحله پژوهش طراحی و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده را مشخص نمایند.

گام دوم: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی؛ در این مرحله متغیرهای کلامی با توجه به جدول (۱) به صورت اعداد فازی مثلثی تعریف شدند.

جدول ۲: اعداد فازی مثلثی متناظر با متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی (l, m, u)
خیلی زیاد	(۰,۷۵, ۱)
زیاد	(۰,۵, ۰,۷۵, ۱)
متوسط	(۰,۲۵, ۰,۵, ۰,۷۵)
کم	(۰, ۰,۲۵, ۰,۵)
خیلی کم	(۰, ۰, ۰,۲۵)

بدین صورت که اعداد فازی مثلثی به نظر هر یک از خبرگان داده شد و مجموعه اعداد فازی مثلثی برای هر خبره با استفاده از رابطه (۲) به دست آمد.

$$\tilde{A}^{(i)} = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad (2)$$

۶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از ظرفیت‌های نگاه‌های دانش‌بنیان</li> <li>• استفاده از ظرفیت‌های شرکت‌های متخصص بازاریابی در حوزه بازاریابی بین‌المللی</li> <li>• تغییر در فرایندهای کاری بازاریابی براساس ظرفیت‌های جدید</li> <li>• استفاده از ظرفیت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی</li> <li>• استفاده از متخصصین بازاریابی دیجیتال در بازارهای بین‌المللی</li> <li>• استفاده از ظرفیت‌های نگاه‌های کوچک و چابک در زمینه بازاریابی خارجی</li> </ul>
۷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلاش برای کاهش هزینه‌های تامین مالی</li> <li>• افزایش تعداد بانک‌های طرف حساب شرکت</li> <li>• استفاده از ظرفیت‌های بازار سرمایه</li> </ul>
۸	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری</li> <li>• دریافت ایده‌های مشتری</li> <li>• ردیابی رضایت پس از خرید مشتری</li> <li>• شنیدن صدای مشتریان ناراضی</li> <li>• آموزش پرسنل مرتبط با مشتری</li> </ul>

پس از تحلیل تم، تمهای شناسایی شده به نظر خبرگان گذاشته شد و برای این منظور از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید.

## ۶. روش دلفی فازی

تکنیک دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس باشد (Hader & Hader, 1995) با هدف دستیابی به اجماع گروهی در بین خبرگان استفاده می‌شود (Keeney et al., 2001). در روش دلفی کلاسیک، نظرات خبرگان در قالب اعداد قطعی بیان می‌شود، در حالی که افراد خبره از شایستگی‌های ذهنی خود برای بیان نظر استفاده می‌کنند و این نشان دهنده احتمالی بودن عدم قطعیت، با مجموعه‌های فازی سازگاری دارد. بنابراین، بهتر است داده‌ها در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ و با استفاده از مجموعه‌های فازی مورد تحلیل قرار گیرند (Azar & Faraji, 2010). بدین منظور پیشنهاد ادغام روش دلفی سنتی با تئوری فازی تحت عنوان روش دلفی فازی ارائه شد (Murry et al., 1985). در این روش از توابع عضویت برای نشان دادن نظر خبرگان استفاده می‌شود (Kardaras et al., 2013). ایشیکاوا و همکاران (۱۹۹۳)، با بکارگیری تئوری فازی در روش دلفی، الگوریتم یکپارچه دلفی فازی را توسعه دادند. مزیت روش دلفی فازی در توجه به هر یک از نظرات و یکپارچه نمودن آن‌ها برای دستیابی به توافق گروهی است (Kuo & Cheng, 2008). مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است

زدایی مقادیر هر یک از مراحل دلفی استفاده شد (Cheng et al., 2009; Hus et al., 2010; Wu & fang, 2011)

$$S_j = \frac{u_j + m_j + l_j}{3} \quad \text{رابطه (۷)}$$

گام ششم: محاسبه میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله؛ میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق رابطه (۸) محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش خواهد رفت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظرسنجی به کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۲) برسد و در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود (Cheng & Lin, 2002).

$$S(\vec{B}_m, \vec{A}_m) = |1/3[(b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) - (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3})]| \quad \text{رابطه (۸)}$$

در این مرحله نیز از ۸ تم شناسایی شده، ۶ تم مورد تایید و توافق قرار گرفت و دو تم رد شده در این مرحله نیز مورد موافقت قرار نگرفت. بنابراین پس از حذف دو مضمون (شامل؛ تأمین مالی و مشتری)، ۶ مضمون اصلی تأیید شده در مراحل تکنیک فازی برای گام‌های بعدی پژوهش، وارد فاز کمی شد. فاز بعدی در این تحقیق استفاده از ISM می‌باشد. روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) توسط آقای Sage در سال ۱۹۷۷ ارائه شد. این روش به طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. مراحل انجام مدل ساختاری تفسیری به صورت زیر می‌باشد: تعیین شاخصهای موثر؛ توسعه ماتریس تعاملی ساختاری SSIM؛ تشکیل ماتریس دستیابی؛ تقسیم بندی ماتریس دستیابی به سطوح مختلف؛ ترسیم نمودار قدرت - وابستگی و پیش برندگی. همه مراحل فوق‌الذکر اجرایی گردید و نهایتاً در سه سطح طبقه‌بندی گردید. در این بخش سطوح فاکتورهای موثر در قالب سه بخش اصلی دسته‌بندی و با نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۳: سطح‌بندی فاکتورهای موثر

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه مقدم	مجموعه دسترسی	عوامل اصلی	عوامل فرعی
یک	C1-C2-C3	C1-C2-C3	C1-C2-C3	ویژگی‌های پایه	شخصی انسانی
دو	C4-C5-C6	C4-C5-C6	C4-C5-C6	ویژگی‌های رقابتی	ریسک صادرات
سه	C7-C8-C9	C7-C8-C9	C7-C8-C9	شایستگی‌های محوری	استراتژی رویکردها

گام سوم: در این مرحله میانگین مجموعه‌ها ( $\vec{A}_m^{(i)}$ ) از تمامی مجموعه‌ها ( $\vec{A}^{(i)}$ ) از طریق رابطه ۳ محاسبه شد.

$$\vec{A}_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^i \right) \quad \text{رابطه (۳)}$$

سپس برای هر خبره، مقدار اختلاف از میانگین با استفاده از رابطه (۴) محاسبه شد.

رابطه (۴)

$$\left( a_{m1} - a_1^{(i)}, a_{m2} - a_2^{(i)}, a_{m3} - a_3^{(i)} \right) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} - a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} - a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} - a_3^{(i)} \right)$$

در این مرحله از تعداد ۸ تم شناسایی شده، ۶ تم تایید و دو تم نیز مورد توافق خبرگان قرار نگرفت.

در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آنها با میانگین مجدداً برای اعضا پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند.

گام چهارم: بعد از این که بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت رابطه ۵ درآمد.

$$\vec{B}^{(i)} = (b_1^{(i)}, b_2^{(i)}, b_3^{(i)}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, n \quad \text{رابطه (۵)}$$

در این مرحله نیز همانند گام دوم، میانگین نظرات اصلاح شده خبرگان ( $\vec{B}_m^{(i)}$ ) در مرحله دوم دلفی از طریق رابطه (۶) محاسبه شد.

رابطه (۶)

$$\vec{B}_m = (b_{m1}, b_{m2}, b_{m3}) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_1^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_2^i, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n b_3^i \right)$$

گام پنجم: فازی زدایی کردن؛ روش‌های مختلفی برای فازی زدایی مقادیر نهایی هر یک از شاخص‌ها وجود دارد. در این مطالعه از روش ساده مرکز ثقل براساس رابطه (۷) برای فازی



فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند، بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود، می‌سنجد یا نه، حیاتی است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج<sup>۵</sup> (AVE) و پایایی مرکب<sup>۶</sup> (CR) محاسبه شده و آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۶ بوده است. بنابراین پایایی تمامی متغیرها در یک سطح قابل قبول مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای کلیه گویه‌های پرسشنامه عددی بزرگتر از ۰/۵ را نشان می‌دهد. بنابراین روایی همگرا نیز در یک سطح متوسط به بالا قرار می‌گیرد. بعلاوه، مقدار پایایی مرکب (CR) نیز بزرگتر از AVE است، بنابراین سه شرط لازم برای تأیید روایی و پایایی گویه‌های پرسشنامه، برآورده شده و پرسشنامه طراحی شده مورد تأیید آماری قرار گرفته‌اند. به عبارت بهتر سؤالات طراحی شده در پرسشنامه به خوبی وضعیت مورد نظر پژوهشگر را مورد بررسی قرار داده‌اند. ارقام مربوط به آماره‌های فوق‌الذکر در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵: روایی همگرا و پایایی متغیرهای تحقیق

CR	AVE	آلفای کرونباخ	
۰/۸۱۶	۰/۶۴۹	۰/۸۰۰	ویژگی‌های شخصی
۰/۷۳۹	۰/۶۸۴	۰/۷۳۶	نگرش به منابع انسانی
۰/۷۱۱	۰/۶۹۳	۰/۶۹۷	نگرش به ریسک
۰/۷۵۱	۰/۶۶۰	۰/۷۵۶	نگرش به صادرات
۰/۷۰۳	۰/۶۵۴	۰/۷۹۲	نگرش به استراتژی بازاریابی
۰/۷۱۶	۰/۶۰۱	۰/۷۹۷	نگرش به رویکردهای نوین

در مرحله بعد رابطه بین سطوح مختلف فاکتورهای مدیریتی و عملکرد صادراتی بنگاه‌ها از طریق ضریب مسیر و آماره تی مورد بررسی قرار گرفت که هر سه فرضیه مورد نظر پژوهشگران مورد تأیید قرار گرفت. براین اساس عوامل اصلی و دسته‌بندی طراحی شده، قابل اتکاء خواهد بود. نتایج در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: بررسی تحلیل مسیر مدل معادلات ساختاری (رابطه عوامل مدیریتی و عملکرد صادراتی)

آماره t	ضریب مسیر	تاثیر	
		متغیر وابسته	متغیر مستقل
۴/۷۱۱	۰/۴۳۹		ویژگی‌های پایه
۵/۱۵۳	۰/۶۰۷	عملکرد صادراتی بنگاه	ویژگی‌های رقابتی
۵/۷۴۹	۰/۶۲۳		ویژگی‌های محوری

<sup>۵</sup> Average Variance Extracted (AVE)

<sup>۶</sup> Composite Reliability (CR)

نهایتاً برای برازش کلی مدل پژوهش از معیار GOF استفاده گردید. این معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF<sup>۱</sup> توسط تین هاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities) \times R^2}$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و R<sup>2</sup> نیز مقدار میانگین واریانس تبیین شده سازه‌های درون‌زای مدل می‌باشد. وتزلز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. محاسبه معیار GOF:

$$Avg(R^2) = 0.369$$

$$GOF = \sqrt{0.745 \times 0.348} = 0.5091$$

جدول ۴: بررسی تحلیل مسیر مدل معادلات ساختاری

تاثیر	ضریب مسیر	آماره t	عوامل	
			زیربخش‌ها	عوامل شخصی
عوامل شخصی	۰/۵۹۴	۴/۷۲۳	عوامل شخصی	ویژگی‌های پایه
عوامل انسانی	۰/۵۶۲	۴/۶۰۹	عوامل انسانی	ویژگی‌های رقابتی
عوامل ریسک	۰/۶۱۱	۵/۲۳۴	عوامل ریسک	ویژگی‌های محوری
عوامل صادرات	۰/۶۳۷	۵/۳۰۰	عوامل صادرات	
عوامل استراتژی	۰/۶۴۲	۵/۴۵۶	عوامل استراتژی	
عوامل رویکردهای نوین	۰/۶۶۷	۵/۷۸۲	عوامل رویکردهای نوین	

همان طور که مشاهده می‌شود تمامی ضریب مسیرهای به دست آمده بالاتر ۰/۵ به دست آمده‌اند و همچنین آماره تی مرتبط با هر ضریب مسیر بزرگتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین تمامی روابط فرض شده (استخراجی از نظرات خبرگان) بین راهبردهای اصلی و سطوح مختلف آمادگی در مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد. به عبارت ساده‌تر، دسته‌بندی طراحی شده از ویژگی‌های مدیریتی و دسته‌بندی لحاظ شده مورد تأیید قرار گرفته است. نکته مهم دیگر اینکه روایی همگرا<sup>۴</sup> برای گویه‌های پرسشنامه محاسبه شده است. هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند، همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را

<sup>۱</sup> Goodness Of Fitness

<sup>۲</sup> Tenenhaus et al

<sup>۳</sup> Wetzels et al

<sup>۴</sup> Convergent Validity

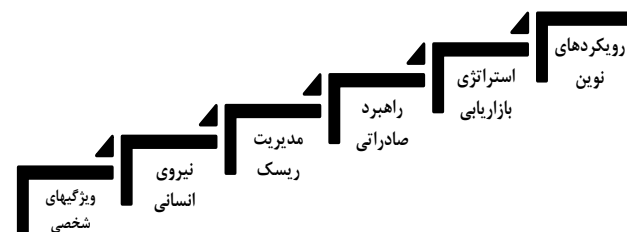
سپس در مورد شش فاکتور اصلی شناسایی شده و مورد تأیید قرار گرفته، یک دسته‌بندی توسط تیم پژوهش مبتنی بر مصاحبه های اجرایی شده و ادبیات موجود در این حوزه، صورت‌بندی و مجدداً به نظر خبرگان گذاشته شده و مورد تأیید قرار گرفت. براین اساس شش عامل اصلی موثر بر توسعه صادرات در قالب سه دسته شامل؛ عوامل پایه (ویژگی‌های شخصی مدیران و نگرش مدیران به منابع انسانی)، عوامل رقابتی (نگرش به مدیریت ریسک و نگرش به صادرات) و عوامل محوری (نگرش به استراتژی بازاریابی و نگرش به رویکردهای نوین)، طبقه‌بندی گردید.

براین اساس برای دستیابی به توسعه صادرات پایدار، لازم است ابتدا عوامل پایه مورد نظر قرار گیرد، سپس برای توسعه عملکرد صادراتی به نحوی بهتر و برتر از رقبا عوامل رقابتی بررسی شود و نهایتاً برای دستیابی به یک توسعه مداوم و روبه جلو و حفظ و رشد آن بر عوامل محوری تأکید شود. در کل نتایج پژوهش حاکی از آن است که عملکرد صادراتی شرکت های صادرکننده پایین تر از حد متوسط بوده و این امر نیز با توجه به نتایج بدست آمده و مصاحبه هایی که محققین با مدیران صورت داده‌اند، دلایل متعددی دارد که مهمترین دلیل آن را می‌توان به حاکم بودن نگرش سنتی در حوزه صادرات و همچنین عوامل محیطی مانند تحریم‌های دنیای غرب نسبت داد.

با توجه به مباحث مطرح شده در پژوهش پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد.

- ۱) لزوم توجه بیشتر سیاست‌گذاران و بنگاه‌های صادرکننده به عوامل موثر بر توسعه صادرات بویژه فاکتورهای مدیریتی اثرگذار بر این حوزه
- ۲) لزوم تلاش بیشتر شرکت‌های صادرکننده در زمینه توجه بیشتر به سطوح اثرگذاری مدیران بر عملکرد صادراتی بنگاه
- ۳) لزوم تلاش بیشتر شرکت‌های صادرکننده در جهت بررسی نقاط ضعف و قوت درون بنگاهی و مدیریتی مربوط توسعه صادرات پایدار
- ۴) لزوم تغییر در نگرش های مدیریتی مدیران شرکت‌های صادرکننده بویژه در حوزه توانمندسازی رویکردهای نوین بازاریابی و استفاده حداکثری و بهینه از روابط نوین بین بنگاهی

با توجه به تایید شاخص‌های کلیدی مربوط به عوامل مدیریتی و عملکرد صادراتی در سطوح مختلف، اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده برای تیم پژوهش امکانپذیر است. براین اساس نحوه اولویت‌بندی عوامل مدیریتی موثر بر توسعه صادرات پایدار، مطابق شکل زیر خواهد بود.



شکل ۳: مدل نهایی پژوهش براساس فاکتورهای اولویت‌بندی شده

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش به بررسی فاکتورهای مدیریتی موثر بر توسعه صادرات در صنعت آبریان کشور پرداخته شد. پژوهش با استفاده از روش آمیخته (کیفی- کمی)، اجرایی گردیده و شرکت‌های صادرکننده صنعت آبریان از استان‌های دارای بیشترین عملکرد صادراتی در این حوزه، مورد آزمون واقع شدند. در بخش کیفی پژوهش ۸ مضمون اصلی بعنوان عوامل مدیریتی موثر بر توسعه صادرات پایدار شناسایی گردید و در بخش تکنیک فازی با نظر خبرگان دو مورد از عوامل شناسایی شده (نگرش به تامین مالی و نگرش به مشتری) از مضامین شناسایی شده کنار گذاشته شد. دو نکته مهم در تحلیل علل کنارگذاشتن فاکتورهای مذکور قابل ارائه است.

نخست آنکه صادرات در این بخش به دلیل تحریم‌های ظالمانه حاکم بر فعالان اقتصادی کشور خیلی مشتری محور نبوده و متأسفانه با یک رویکرد سنتی انجام می‌شود. به عبارت بهتر در این حوزه بیشتر پیدا کردن راه‌هایی برای دور زدن تحریم‌ها ملاک عمل قرار می‌گیرد تا سایر مکانیسم‌های صادرات.

دوم؛ مکانیسم تأمین مالی در ایران فعلاً بانک‌محور بوده و شرایط تسهیلات سرمایه در گردش مورد نیاز بنگاه‌ها توسط بخشنامه‌های اعلامی بانک مرکزی در هر سال اعلام و اجرایی می‌گردد و مدیران شرکت‌ها خیلی قدرت اثرگذاری و مانوردهی در این حوزه را ندارند.

(2016), "Export strategic orientation – performance relationship: examination of its enabling and disabling boundary conditions", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 11, pp. 5046-5052.

Chen, Sousa, C., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.

Diamantopoulos, A., Ring, A., Schlegelmilch, B. B. and Doberer, E. (2014), "Drivers of export segmentation effectiveness and their impact on export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 39-61.

De Clercq, D., & Zhou, L. (2014). Entrepreneurial strategic posture and performance in foreign markets: the critical role of international learning effort. *Journal of international Marketing*, 22(2), 47-67.

De Man, A. P., & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons*, 62, 473–482.

Dichtl, E., Koçglmayr, H.G. and Müller, S. (1990), "International orientation as a precondition for export success", *Journal of International Business Studies*, First quarter, pp. 23-40.

Eisend, Martin, Heiner Evanschitzky, and Roger J. Calantone (2016), "The Relative Advantage of Marketing over Technological Capabilities in Influencing New Product Performance: The Moderating Role of Country Institutions," *Journal of International Marketing*, 24 (1), 41–56.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608.

Feder, E.-S. (2015). International market, entrepreneurial and learning orientations as drivers of firm

(۵) لزوم تلاش برای تجدید ساختار سیاست‌گذاری مدیران ارشد بنگاه‌ها در حوزه تجارت بین‌المللی

(۶) لزوم توجه به اهمیت و ارزش نیروی انسانی بنگاه‌ها در توسعه عملکرد صادراتی و تلاش برای توانمندسازی در این حوزه

## منابع

Anderson, C.R. and Paine, F.T. (1975), "Managerial perceptions and strategic behaviour", *Academy of Management Journal*, Vol. 18 No. 4, pp. 811-23.

Axinn, C.N. and Matthyessens, P. (2002), "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 436-49.

Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195.

Bilkey, W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behavior of firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Spring/Summer, pp. 33-46.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.

Boso, N.; Adeola, O.; Danso, A.; Assadinia, (2019), S. The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: Moderating Role of Dysfunctional Competition. *Ind. Mark. Manag.*

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55.

Cadogan, J.W., Boso, N., Story, V.M. and Adeola, O.

- development process: an integrative review of empirical models”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 No. 3, pp. 517-51.
- Ling-ye, L. and Ogunmokun, G.O. (2001), “The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis”, *International Business Review*, Vol. 10, pp. 399-420.
- Marketing Capabilities, Foreign Ownership Modes, Sub-National Locations and the Performance of Foreign Affiliates in Developing Economies,” *International Marketing Review*, 34 (5), 674–704.
- Morgan, R.E. and Katsikeas, C.S. (1997), “Export stimuli: export intention compared with export activity”, *International Business Review*, Vol. 6 No. 5, pp. 477-99.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. and Díez, J. A. (2010), “Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance”, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 1, pp. 49-58.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., Rondán-Cataluña, F.J. and Rey-Moreno, M. (2016), “Global model of export performance: moderator role of export department”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 5, pp. 1880-1886.
- Pfeffer, J. (1983), “Organizational demography”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 299-357.
- Ramaseshan, B., Ishak, A. and Rabbanee, F. K. (2013), “The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21 No. 6, pp. 1-19.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, total quality management and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28(7), 892-912.
- performance. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 60(1), 3.
- Feng, Hui, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2015), “Marketing Department Power and Firm Performance,” *Journal of Marketing*, 79 (5), 1–20.
- Gao, Hongzhi, Monica Ren, and Qing Miao (2018), “Toward a Yin-Yang Balancing Perspective of Relational (Guanxi) Gatekeeping in International Exchange Relationships in China,” *Journal of International Marketing*, 26 (2), 22–42.
- Gregory, Gary D., Liem Viet Ngo, and Munib Karavdic (2017), “Developing E-Commerce Marketing Capabilities and Efficiencies for Enhanced Performance In Business-toBusiness Export Ventures,” *Industrial Marketing Management* (published electronically March 10), DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.03.
- Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*.
- Hou, X.; Wang, Q.; Zhang, Q. (2014), Market Structure, Risk Taking, and The Efficiency of Chinese Commercial Banks. *Emerg. Mark. Rev.* 2014, 20, 75–88.
- Jaffe, D.E., Nebenzahl, I.D. and Pasternak, H. (1988), “The export behavior of small and medium-sized Israeli manufacturers”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 2 No. 2, pp. 27-49.
- Konwar, Ziko, Nikolaos Papageorgiadis, Mohammad Faisal Ahammad, Yumiao Tian, Frank McDonald, and Chengang Wang (2017), “Dynamic
- Leonidou, L.C. (1998a), “Organizational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights”, *Management International Review*, No. 1, pp. 7-52, special issue.
- Leonidou, L.C. and Katsikeas, C.S. (1996), “The export

- Small Business Management, Vol. 38, pp. 34-47.
- Wroon, V. and Pahl, B. (1971), "Relationship between age and risk-taking among managers", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, pp. 399-405.
- Yeoh, P.-L. (2014), "Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: the role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 56 No. 1, pp. 77-96.
- Zhang, Y., Gu, J., & Chen, Y. (2015). China's engagement in international development cooperation: The State of the Debate. IDS evidence report No. 116: Rising powers in international development. Institute of Development Studies/Tsinghua University.
- Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S. and Leonidou, C. N. (2014), "Sustainable export marketing strategy fit and performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 22 No. 4, pp. 44-66.
- Zou, S. and Stan, S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 33-356.
- Zhu, Q., Sarkis, J. and Lai, K.H. (2013), "Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 106-117.
- Stoian, M.-C., Rialp, A. and Rialp, J. (2011), "Export performance under the microscope: a glance through Spanish lenses", *International Business Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 117-135.
- Sua'ez-Ortega, M., Sonia, Alamo-Vera, R. Francisca, (2005), SMES' internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 11 No. 4, 2005 pp. 258-279.
- Swart J & Rothmann S 2012. Authentic happiness of managers, and individual and organisational outcomes. *South African Journal of Psychology*, 42(4):492-508.
- Toften, K., (2005), the Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No.2, PP.200-219.
- Tung, R. L. (2016). Opportunities and challenges ahead of China's "new normal." *Long Range Planning*, 49, 632 – 640.
- Voerman, J.A. (2002), "The Export Performance of European SMEs", CH 6. pp.169-201.
- Sharma, B. (2004), "Marketing Strategy Contextual Factors and Performance: An Investigation of the Relationship", *Marketing International & Planning*, VOL. 22 .NO.2, PP.128-143.
- Wolff, J.A. and Pett, T.L. (2000), "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance", *Journal of*