

## Editor's note

**Mohammad Amin Torabi \***

PhD in Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Zahra Alipour Darvishi**

Associate Professor, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran.

### Abstract

The Winter 1402 issue of our scientific research journal presents a collection of innovative and diverse research articles that delve into various aspects of strategic management and smartization across different managerial and economic domains. This issue focuses on the smartization of green business strategies, strategic transformation in marketing management, portfolio optimization, financial managers' skills in intelligent strategic management, value-added pricing strategies, smart value strategies, and organizational justice in strategic management, highlighting the pivotal role of advanced technologies in enhancing organizational performance and increasing productivity.

The studies featured in this issue underscore the importance of integrating cutting-edge technologies with traditional management processes, which can lead to increased efficiency, productivity, and enhanced competitive positioning in complex and dynamic markets. Specifically, the smartization model of green business strategies for a novel path to increase the stock prices of manufacturing companies, the strategic transformation in marketing management with the intelligent impact of marketing mix factors on customer retention, portfolio optimization in the stock market bubble environment, a framework for enhancing corporate stock value through the financial managers' skills in intelligent strategic management, and the development of value-added pricing strategies are examples of the practical applications of these technologies in improving decision-making processes and organizational productivity.

Additionally, the examination of smart value strategies and the differences between value engineering and value management on managers' behaviors, as well as the role of organizational justice and job satisfaction in the intelligent strategic management of organizational citizenship behaviors, highlight the critical importance of the intelligent use of advanced strategies and technologies in creating added value and increasing employee and customer satisfaction.

In conclusion, this issue emphasizes the necessity of implementing innovative and strategic solutions within organizations to address the challenges of today's complex and competitive environments. By offering a diverse and valuable array of content, this journal serves as an essential reference for managers, researchers, and students in various managerial and economic fields.

**Keywords:** Strategic Management, Green Business, Marketing Management, Portfolio Optimization, Intelligent Financial Management, Value-Added Pricing, Value Engineering, Value Management, Organizational Justice, Job Satisfaction

**How to Cite:** Torabi, M. A. and Alipour Darvishi, Z. (2024). Editor's Note. Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 1-6. doi: BUMARA.3.2.15564.35836.66987959



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: torabi628@gmail.com

## سخن سردبیر

محمد امین ترابی\*

دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

زهرا علیپور درویشی

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

## چکیده

شماره زمستان ۱۴۰۲ نشریه علمی پژوهشی ما با ارائه مجموعه‌ای از مقالات پژوهشی نوآورانه و متنوع، به بررسی و تحلیل جنبه‌های مختلف مدیریت استراتژیک و هوشمندسازی در حوزه‌های مختلف مدیریتی و اقتصادی پرداخته است. این شماره با تمرکز بر هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز، تحول مدیریت استراتژیک بازاریابی، بهینه‌سازی پرتفوی سهام، مهارت‌های مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند، استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش افزوده، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، و عدالت سازمانی در مدیریت استراتژیک، نقش کلیدی فناوری‌های نوین را در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آن‌ها برجسته می‌کند.

مطالعات موجود در این شماره نشان‌دهنده اهمیت ادغام فناوری‌های نوین با فرآیندهای مدیریتی سنتی است که می‌تواند منجر به افزایش کارایی، بهره‌وری و ارتقای موقعیت رقابتی در بازارهای پیچیده و پویا شود. به طور خاص، مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز در خصوص مسیر نوین برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی، تحول در مدیریت استراتژیک بازاریابی با تأثیر هوشمندانه عوامل آمیخته بازاریابی بر حفظ مشتری، بهینه‌سازی سبد سهام در فضای حباب بازار سرمایه، چارچوبی برای ارتقای ارزش سهام شرکتی از طریق مدل مهارت مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند، و تدوین استراتژی‌های قیمت‌گذاری با رویکرد ارزش افزوده، نمونه‌هایی از کاربرد عملی این فناوری‌ها در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمانی هستند.

علاوه بر این، بررسی هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و تفاوت مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران، و نقش عدالت سازمانی و رضایت شغلی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی، نشان‌دهنده اهمیت استفاده هوشمندانه از استراتژی‌ها و فناوری‌های پیشرفته در ایجاد ارزش افزوده و افزایش رضایت کارکنان و مشتریان است.

در نهایت، این شماره تأکید می‌کند که پیاده‌سازی راهکارهای نوآورانه و استراتژیک در سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌های محیط‌های پیچیده و رقابتی امروزی ضروری است. این نشریه با ارائه مطالب متنوع و ارزشمند، مرجع مناسبی برای مدیران، پژوهشگران و دانشجویان در زمینه‌های مختلف مدیریتی و اقتصادی محسوب می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک، کسب و کار سبز، مدیریت بازاریابی، پرتفوی سهام، مدیریت مالی هوشمند، قیمت‌گذاری ارزش افزوده، مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، عدالت سازمانی، رضایت شغلی

**استناد به این مقاله:** ترابی، محمد امین و علیپور درویشی، زهرا. (۱۴۰۲). سخن سردبیر. مدیریت

استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۱-۶.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

## مقدمه

شماره زمستان ۱۴۰۲ نشریه علمی پژوهشی ما با ارائه مجموعه‌ای از مقالات پژوهشی نوآورانه و متنوع، به بررسی و تحلیل جنبه‌های مختلف مدیریت استراتژیک و هوشمندسازی در حوزه‌های مختلف مدیریتی و اقتصادی پرداخته است. این شماره با تمرکز بر هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز و تأثیر آن بر افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی، نقش کلیدی فناوری‌های نوین را در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آن‌ها برجسته می‌کند.

در این سخن سردبیر، قصد داریم به معرفی جامع‌تر مقالات ارائه شده در این شماره پردازیم و اهمیت هر یک را در چارچوب کلی مدیریت استراتژیک و هوشمندسازی بررسی کنیم. همچنین، تحلیل جامعی از تأثیرات این مقالات بر حوزه‌های مختلف مدیریتی و پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی ارائه خواهیم داد.

### مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز در خصوص مسیر نوین برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی

نویسندگان: الهام سادات خاتمی؛ علیرضا اکبری مهمام

در این مقاله، نویسندگان به طراحی مدل‌های هوشمند برای استراتژی‌های کسب و کار سبز می‌پردازند که هدف آن‌ها افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی از طریق بهینه‌سازی مسیرهای نوین اقتصادی و زیست‌محیطی است. این مدل‌ها با استفاده از تحلیل داده‌های بزرگ و الگوریتم‌های پیشرفته، به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ کنند و در نتیجه ارزش سهام خود را افزایش دهند.

### تحول در مدیریت استراتژیک بازاریابی: تأثیر هوشمندانه عوامل آمیخته بازاریابی بر حفظ مشتری با میانجی‌گری ارزش ادراک شده (مطالعه موردی: فروشگاه اینترنتی دی‌جی استایل)

نویسنده: محسن درویشی

این تحقیق به بررسی تأثیر هوشمندانه عوامل آمیخته بازاریابی بر حفظ مشتریان از طریق میانجی‌گری ارزش ادراک شده می‌پردازد. با استفاده از مدل‌های تحلیلی پیشرفته، نویسنده نشان می‌دهد که چگونه بهینه‌سازی عناصر بازاریابی می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان منجر شود و در نتیجه عملکرد کلی فروشگاه اینترنتی دی‌جی استایل را بهبود بخشد.

### مدیریت استراتژیک هوشمند پرتفوی: بهینه‌سازی سبد سهام در فضای حباب بازار سرمایه

نویسندگان: محمدرضا بخشی و ش

در این مقاله، نویسندگان به طراحی مدل‌های هوشمند برای بهینه‌سازی سبد سهام در شرایط حباب بازار سرمایه می‌پردازند. با استفاده از روش‌های نوین تحلیل مالی و الگوریتم‌های یادگیری ماشین، این مدل‌ها به سرمایه‌گذاران کمک می‌کنند تا ریسک‌های موجود در بازار را بهبود بخشیده و بازدهی سرمایه خود را افزایش دهند.

### مدل مهارت مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند: چارچوبی برای ارتقای ارزش سهام شرکتی

نویسندگان: فائزه خسروپوریات؛ اصغر حسینی کلاته

این تحقیق به بررسی نقش مهارت‌های مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند و تأثیر آن بر ارتقای ارزش سهام شرکتی می‌پردازد. نویسندگان چارچوبی نظری ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد چگونه مهارت‌های مالی می‌تواند به بهبود تصمیمات استراتژیک و افزایش ارزش سهام شرکت‌ها کمک کند.

### استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت‌گذاری: چارچوبی هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها

نویسندگان: شهرام یزدی زاده؛ عماد اکبری

در این مقاله، نویسندگان به طراحی مدل‌های هوشمند قیمت‌گذاری با رویکرد ارزش افزوده می‌پردازند که هدف آن‌ها بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها از طریق افزایش ارزش ارائه شده به مشتریان است. این مدل‌ها با تحلیل دقیق نیازها و ترجیحات مشتریان، امکان تنظیم قیمت‌ها را به گونه‌ای فراهم می‌آورند که همزمان با افزایش رضایت مشتریان، سودآوری شرکت‌ها نیز افزایش یابد.

### هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش: تأثیر و تفاوت مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران

نویسنده: محسن تاجیک

این تحقیق به بررسی تأثیر مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران می‌پردازد. با استفاده از روش‌های تحقیق کیفی و کمی، نویسنده تفاوت‌های این دو رویکرد را تحلیل کرده و نشان می‌دهد که چگونه هر یک از آن‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد سازمان‌ها کمک کند.

### عدالت سازمانی و رضایت شغلی: نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره راهداری استان لرستان)

نویسندگان: اراکیده حامدی؛ حجت الله کریمی

این مقاله به بررسی نقش عدالت سازمانی و رضایت شغلی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی می‌پردازد. با استفاده از مطالعه موردی اداره راهداری استان لرستان، نویسندگان نشان می‌دهند که چگونه ایجاد محیطی عادلانه و رضایت‌بخش می‌تواند به افزایش تعهد و مشارکت کارکنان در رفتارهای مثبت سازمانی منجر شود.

### تحلیل کلی و اهمیت مقالات

مجموعه مقالات ارائه شده در این شماره نشان‌دهنده اهمیت هوشمندسازی در مدیریت استراتژیک و تأثیر آن بر افزایش ارزش اقتصادی و عملکرد سازمان‌ها است. از طراحی مدل‌های هوشمند برای کسب و کارهای سبز و بهینه‌سازی سبد سهام در بازارهای حباب‌دار گرفته تا بررسی مهارت‌های مالی مدیران و تأثیر استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش افزوده، هر یک از این مقالات به ارائه راهکارهای نوآورانه و عملی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها پرداخته‌اند.

**مدیریت استراتژیک هوشمند و کسب‌وکار سبز:** هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز با استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در بازارهای رقابتی موفق‌تر عمل کنند و ارزش سهام خود را افزایش دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد مالی شرکت‌ها کمک می‌کند بلکه نقش مهمی در حفظ محیط زیست و توسعه پایدار دارد.

**تحول در مدیریت بازاریابی و حفظ مشتری:** استفاده از عوامل آمیخته بازاریابی هوشمندانه و تحلیل ارزش ادراک شده می‌تواند به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان منجر شود. این امر برای کسب و کارهای اینترنتی مانند دی‌جی استایل اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا حفظ مشتریان از طریق استراتژی‌های بازاریابی موثر، کلید موفقیت و رشد پایدار است.

**مدیریت هوشمند پرتفوی و بهینه‌سازی سبد سهام:** طراحی مدل‌های هوشمند برای مدیریت پرتفوی و بهینه‌سازی سبد سهام در بازارهای حباب‌دار، به سرمایه‌گذاران کمک می‌کند تا ریسک‌ها را کاهش داده و بازدهی سرمایه خود را افزایش دهند. این مدل‌ها با استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته و تحلیل‌های مالی دقیق، امکان تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه‌تر را فراهم می‌آورند.

**مهارت‌های مدیران مالی و ارتقای ارزش سهام:** توسعه مهارت‌های مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند، نقش حیاتی در ارتقای ارزش سهام شرکتی ایفا می‌کند. این مهارت‌ها به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات مالی بهتری اتخاذ کرده و ارزش افزوده بیشتری برای سازمان ایجاد کنند.

**استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش افزوده:** طراحی مدل‌های قیمت‌گذاری با رویکرد ارزش افزوده، به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا با افزایش رضایت مشتریان و ایجاد ارزش بیشتر، عملکرد اقتصادی خود را بهبود بخشند. این استراتژی‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای رقابتی باقی‌مانند و سودآوری خود را افزایش دهند.

**هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و رفتار مدیران:** تأثیر مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران نشان‌دهنده اهمیت استفاده هوشمندانه از این رویکردها در بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و ارتقای عملکرد سازمان‌ها است. این تحقیق نشان می‌دهد که چگونه مدیریت ارزش می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.

**عدالت سازمانی و رضایت شغلی در رفتارهای شهروندی سازمانی:** ایجاد محیطی عادلانه و رضایت‌بخش در سازمان‌ها می‌تواند به افزایش تعهد و مشارکت کارکنان در رفتارهای مثبت سازمانی منجر شود. این امر برای اداره‌های دولتی مانند اداره راهداری استان لرستان اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا افزایش رضایت شغلی و عدالت سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند.

### نتیجه‌گیری

این شماره زمستان ۱۴۰۲ با ارائه مقالات متنوع و ارزشمند، تلاش ما را در جهت ارتقای دانش علمی و پژوهشی در حوزه مدیریت استراتژیک و هوشمندسازی به نمایش می‌گذارد. هر یک از این مقالات با پرداختن به موضوعات خاص و ارائه راهکارهای عملی، می‌توانند به عنوان منابع مفیدی برای مدیران، پژوهشگران و دانشجویان در زمینه‌های مختلف مدیریتی و اقتصادی مورد استفاده قرار گیرند. اهمیت هوشمندسازی در مدیریت استراتژیک و استفاده از فناوری‌های نوین در بهبود فرآیندهای مدیریتی و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها به وضوح در این مقالات برجسته شده است. امیدواریم که این شماره با ارائه مطالب ارزشمند، به رشد و توسعه علمی و عملی در حوزه‌های مدیریتی کمک شایانی نماید.

## Smart Model of Green Business Strategies Regarding the New Path to Increasing the Stock Price of Manufacturing Companies

**Elham Sadat Khatami**

Master of Business Administration, Payam  
Noor University, Tehran, Iran.

**Ali Reza Akbari Maham\***

PhD in Business Administration, Marketing  
Focus, Bahonar University of Kerman,  
Kerman, Iran.

**Zahra Azizian**

PhD in Business Administration, Policy  
Focus, Bahonar University of Kerman,  
Kerman, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to develop a smart model of green business strategies in manufacturing companies with the aim of increasing their stock price. In today's world, where environmental and sustainability issues have become one of the main priorities of organizations, manufacturing companies need to use smart and green approaches to increase stock value and gain investor trust. Focusing on green business strategies, this research examines how to utilize modern technologies and data analysis to improve economic performance and increase the stock price of companies. This research is qualitative and based on content analysis and was conducted through targeted interviews with senior managers, sustainability experts, and academic experts. The findings show that smartening green business strategies, while strengthening convergence in the decision-making process and effective use of environmental data, can lead to the promotion of collaborative behavior of managers and the definition of incentive structures. As a result, companies will be able to improve their economic performance and stock prices while improving stakeholder satisfaction.

**Keywords:** Green business strategies, smartening, data analysis, sustainability, stock prices, manufacturing companies.

**How to Cite:** Khatami, E. S. , Akbari Maham, A. R. and Azizian, Z. (2023). Smart Model of Green Business Strategies Regarding the New Path to Increasing the Stock Price of Manufacturing Companies. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 2(4), 7-26. doi: bumara.3.2.15564.3523428878.367908



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Ali Reza Akbari Maham 1112@gmail.com

## مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز در خصوص مسیر نوین برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی

الهام سادات خاتمی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

علیرضا اکبری مهام\*

دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی، دانشگاه باهنر کرمان، کرمان، ایران.

زهرا عزیزبان

دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش سیاستگذاری، دانشگاه باهنر کرمان، کرمان، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز در شرکت‌های تولیدی با هدف افزایش قیمت سهام آن‌ها است. در دنیای امروز که مسائل زیست‌محیطی و پایداری به یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده‌اند، شرکت‌های تولیدی نیازمند استفاده از رویکردهای هوشمند و سبز برای افزایش ارزش سهام و جلب اعتماد سرمایه‌گذاران هستند. این پژوهش با تمرکز بر استراتژی‌های کسب و کار سبز، به بررسی چگونگی بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تحلیل داده‌ها برای بهبود عملکرد اقتصادی و افزایش قیمت سهام شرکت‌ها پرداخته است. این تحقیق از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است و از طریق مصاحبه‌های هدفمند با مدیران ارشد، کارشناسان حوزه پایداری و خبرگان دانشگاهی انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز، ضمن تقویت همگرایی در فرایند تصمیم‌گیری و استفاده مؤثر از داده‌های محیطی، می‌تواند به ارتقای رفتار مشارکتی مدیران و تعریف ساختارهای انگیزشی منجر شود. در نتیجه، شرکت‌ها قادر خواهند بود همگام با ارتقای رضایت ذینفعان، عملکرد اقتصادی و قیمت سهام خود را بهبود بخشند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی‌های کسب و کار سبز، هوشمندسازی، تحلیل داده، پایداری، قیمت سهام، شرکت‌های تولیدی.

**استناد به این مقاله:** خاتمی، الهام سادات و اکبری مهام، علیرضا و عزیزبان، زهرا. (۱۴۰۲). مدل

هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز در خصوص مسیر نوین برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۲۶-۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\* نویسنده مسئول: Ali Reza Akbari Maham 1112@gmail.com

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، افزایش آگاهی عمومی نسبت به مسائل زیست‌محیطی و پایداری، به یکی از مهم‌ترین عوامل تغییر رویکردهای کسب‌وکار تبدیل شده است. شرکت‌های تولیدی که به عنوان بازیگران اصلی در اقتصاد جهانی شناخته می‌شوند، نیازمند اتخاذ استراتژی‌های سبز و هوشمند برای پاسخگویی به انتظارات ذینفعان و افزایش ارزش سهام خود هستند. پیش‌تر، بسیاری از شرکت‌ها به رویکردهای سنتی تمرکز بر کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری پرداخته بودند؛ اما با تغییر نگرش مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران به سمت پایداری، این رویکردها دیگر کافی نیستند. (Arami & Ghanbari, 1401)

مفهوم «کسب‌وکار سبز» به عنوان یک رویکرد جامع و پایدار، اهمیت زیادی در افزایش ارزش سهام شرکت‌ها دارد. این رویکرد نه تنها به کاهش تأثیرات زیست‌محیطی کمک می‌کند، بلکه از طریق بهبود تصویر عمومی و افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران، می‌تواند منجر به افزایش قیمت سهام شود. با این حال، اجرای استراتژی‌های سبز نیازمند استفاده از فناوری‌های پیشرفته و تحلیل داده‌های بزرگ است تا بتوان به صورت هوشمندانه به مدیریت پایداری پرداخت و از فرصت‌های بازار بهره‌برداری کرد. (Bahrami & Dehkordi, 1402).

اگرچه مفهوم کسب‌وکار سبز در ادبیات مدیریت نسبتاً جدید است، اما فشارهای رقابتی و تحول دیجیتال، این مفهوم را به یک ضرورت تبدیل کرده‌اند. شرکت‌ها با حجم عظیمی از داده‌های محیطی، نظرات ذینفعان در شبکه‌های اجتماعی و الگوهای مصرف مواجه هستند که نیازمند رویکردهای هوشمند برای تحلیل و بهره‌برداری از این داده‌ها می‌باشد. (Ebrahimi & Rahimi, 2023). به عنوان مثال، در صنعت‌های تولیدی، استفاده از سیستم‌های هوشمند می‌تواند به بهینه‌سازی مصرف انرژی، کاهش ضایعات و افزایش کیفیت محصولات منجر شود که نهایتاً به افزایش قیمت سهام کمک می‌کند.

با توجه به اهمیت روزافزون پایداری و نیاز به استفاده از رویکردهای هوشمند در کسب‌وکارهای تولیدی، این پژوهش قصد دارد تا مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز را برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی تدوین و بررسی نماید.

## مبانی نظری

پژوهش حاضر با محوریت تدوین مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز در شرکت‌های تولیدی و استفاده از فناوری‌های نوین برای افزایش قیمت سهام، نیازمند مرور و تلفیق مبانی نظری در حوزه‌های مختلفی است که از اقتصاد سبز تا نظریه‌های هوش مصنوعی و مدیریت پایداری را در برمی‌گیرد. از این رو، برای درک عمیق‌تر فرآیند هوشمندسازی در استراتژی‌های کسب‌وکار سبز و تأثیر آن بر قیمت سهام، لازم است ریشه‌های مفهومی گوناگونی را بررسی نماییم.

نخستین موضوعی که به ذهن می‌رسد، «پایداری در کسب‌وکار» است. بنا بر نظریه پایداری (Sustainability Theory)، شرکت‌ها باید به گونه‌ای عمل کنند که نیازهای حال حاضر را برآورده کرده و در عین حال امکان برآورده کردن نیازهای نسل‌های آینده را نیز فراهم آورند. (Elkington, 1997) این مفهوم شامل جنبه‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی است که هر کدام نقش مهمی در ایجاد ارزش افزوده برای شرکت دارند. به‌عنوان مثال، کاهش مصرف منابع طبیعی، بهبود شرایط کاری کارکنان و افزایش شفافیت در گزارش‌دهی مالی، همگی می‌توانند به افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران و در نهایت افزایش قیمت سهام منجر شوند. (Porter & Kramer, 2006)

گام بعدی، نگاهی است به «هوشمندسازی کسب‌وکار» که از طریق استفاده از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا (IoT)، یادگیری ماشینی (Machine Learning) و تحلیل داده‌های بزرگ (Big Data Analytics)، امکان بهینه‌سازی فرایندها و افزایش کارایی را فراهم می‌آورد. هوشمندسازی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به‌صورت پیش‌بینی‌کننده به مدیریت پایداری بپردازند و تصمیمات بهتری در زمینه‌های مختلف اتخاذ نمایند. (Russell & Norvig, 2020) به‌عنوان مثال، استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای تحلیل داده‌های مصرف انرژی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا الگوهای مصرف را شناسایی و راهکارهای بهینه‌سازی مصرف ارائه دهند که در نهایت منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری می‌شود.

در همین راستا، «تحلیل داده‌های بزرگ» به‌عنوان یک ابزار قدرتمند در مدیریت پایداری مطرح می‌شود. با جمع‌آوری و تحلیل حجم عظیمی از داده‌های مربوط به مصرف منابع، تولید و بازخورد مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند به‌صورت دقیق‌تری نیازها و انتظارات بازار را

درک کرده و استراتژی‌های مناسبی برای افزایش ارزش افزوده و قیمت سهام تدوین کنند (Sadeghi & Foroutan, 1401).

یکی دیگر از پشتوانه‌های مهم نظری، «مدیریت پایداری» است که معتقد است پایداری باید به عنوان یک جزء اساسی در استراتژی‌های کلان شرکت‌ها جای گیرد. مدیریت پایداری نه تنها به بهبود عملکرد زیست‌محیطی شرکت کمک می‌کند، بلکه از طریق افزایش رضایت ذینفعان و ارتقای تصویر عمومی شرکت، می‌تواند منجر به افزایش ارزش سهام شود (Hart, 1995). در این چارچوب، شرکت‌ها باید فرآیندهای داخلی خود را به گونه‌ای طراحی کنند که همزمان با تحقق اهداف اقتصادی، اهداف زیست‌محیطی و اجتماعی را نیز دنبال نمایند.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی بوده و با بهره‌گیری از رویکرد «تحلیل مضمون» به انجام رسیده است. دلیل انتخاب این روش، نیاز به کشف و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز و نیز نقشی است که این مدل‌ها می‌توانند در افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی ایفا کنند. جامعه آماری دربرگیرنده مدیران، کارشناسان و کارکنان بخش‌های برنامه‌ریزی، پایداری و فناوری چند شرکت فعال در حوزه تولید و خدمات، همچنین جمعی از خبرگان دانشگاهی در زمینه مدیریت پایداری و هوشمندسازی کسب‌وکار بود. برای گزینش مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و در نهایت، ۱۵ نفر (۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های مذکور و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی) برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برگزیده شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدید و معناداری اضافه نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها

برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های حضوری و مجازی با پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. پس از ضبط گفت‌وگوها و پیاده‌سازی دقیق متن آن‌ها، روند کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) بر اساس روش پیشنهادی اشتراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2015) اعمال گردید. در مرحله نخست، مفاهیم ابتدایی در داده‌ها شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت. سپس طی مرحله کدگذاری محوری،

کدهایی با مضمون مشابه در گروه‌های طبقه‌بندی شده گرد هم آمدند و در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، پیوند میان مفاهیم تعیین و مضامین اصلی پژوهش شکل گرفت.

### یافته‌ها

پس از تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، کدهای متعدد و متنوعی حول موضوعاتی چون هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز، نقش فناوری‌های نوین در افزایش پایداری، تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام، عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز و رفتار مدیران در فرایند هوشمندسازی استخراج گردید. به طور خلاصه، برخی مضامین کلیدی عبارت‌اند از:

جدول ۱. کدهای فرعی و مضامین اصلی استخراج شده از تحقیق

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	استفاده از اینترنت اشیا (IoT) در فرآیندهای تولید	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۲	به کارگیری یادگیری ماشینی برای بهینه‌سازی مصرف انرژی	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۳	اتوماسیون فرآیندهای تولید برای کاهش ضایعات	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۴	استفاده از تحلیل داده‌های بزرگ برای مدیریت منابع	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۵	پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند کنترل کیفیت	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۶	ادغام فناوری‌های سبز با سیستم‌های اطلاعاتی سازمان	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۷	توسعه داشبوردهای هوشمند برای نظارت بر عملکرد سبز	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۸	بهبود تصمیم‌گیری با استفاده از هوش تجاری (BI)	هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز
۹	افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران از طریق استراتژی‌های سبز	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۰	بهبود روابط عمومی با تأکید بر پایداری محیطی	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۱	ارتقای شفافیت در گزارش‌های پایداری مالی	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۲	افزایش ارزش برند از طریق اقدامات سبز	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۳	جذب سرمایه‌گذاران از طریق تعهد به پایداری	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۴	اجرای پروژه‌های سبز به عنوان مزیت رقابتی	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۵	افزایش رضایت مشتریان از طریق محصولات سبز	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۶	استفاده از گواهینامه‌های محیط‌زیستی معتبر	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۷	ایجاد برنامه‌های تشویقی برای سرمایه‌گذاران سبز	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱۸	برگزاری رویدادهای مرتبط با پایداری برای سرمایه‌گذاران	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۱۹	استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای تبلیغ استراتژی‌های سبز	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۲۰	ارائه گزارش‌های سالانه پایداری	تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام
۲۱	بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند و تحلیل داده‌های بزرگ	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۲	پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت انرژی هوشمند	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۳	استفاده از ربات‌های صنعتی برای افزایش کارایی	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۴	توسعه نرم‌افزارهای مدیریت پسماند	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۵	استفاده از تحلیل پیش‌بینی برای مدیریت منابع آب	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۶	پیاده‌سازی سیستم‌های هوشمند تهویه مطبوع	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۷	استفاده از فناوری‌های نوین در بسته‌بندی محصولات	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۸	ادغام فناوری‌های سبز با زنجیره تأمین	فناوری‌های نوین و پایداری
۲۹	توسعه سیستم‌های انرژی خورشیدی هوشمند	فناوری‌های نوین و پایداری
۳۰	استفاده از اینترنت اشیا برای نظارت بر مصرف انرژی	فناوری‌های نوین و پایداری
۳۱	ایجاد نگرش انعطاف‌پذیر و نوآور در مدیریت ارشد	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۲	تشویق کارکنان به نوآوری در زمینه پایداری	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۳	برگزاری دوره‌های آموزشی درباره اهمیت پایداری	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۴	ایجاد تیم‌های ویژه برای مدیریت پروژه‌های سبز	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۵	ترویج همکاری‌های بین‌سازمانی برای ارتقای پایداری	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۶	ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارکنان در جهت پایداری	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۷	توسعه سیاست‌های سازمانی حمایت‌کننده از استراتژی‌های سبز	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۳۸	ارتقای ارزش‌های سازمانی مرتبط با پایداری	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۳۹	ایجاد محیطی حمایتی برای ایده‌های سبز کارکنان	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۴۰	ارتقای فرهنگ سازمانی از طریق برنامه‌های CSR	عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز
۴۱	هماهنگی و هم‌دلی کلان درون سازمان	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۲	تسهیل ارتباط میان واحدهای مختلف در سازمان	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۳	ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر بین بخش‌ها	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۴	برگزاری جلسات منظم بین تیم‌های مختلف	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۵	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مشترک بین بخش‌ها	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۶	تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان بخش‌ها	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۷	ایجاد فرآیندهای همکاری بین تیم‌های تحقیق و توسعه	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۸	ارتقای ارتباطات داخلی از طریق ابزارهای دیجیتال	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۴۹	توسعه سیاست‌های مدیریتی حمایت‌کننده از تعاملات	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۵۰	استفاده از فناوری برای تسهیل همکاری بین بخش‌ها	تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی
۵۱	کاهش هزینه مالکیت برای مشتریان سازمانی	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۲	ارائه قراردادهای طولانی‌مدت با شرایط ویژه	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۳	تعریف SLA شفاف برای خدمات ارائه‌شده	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۴	توسعه مدل‌های اشتراک برای خدمات	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۵	ارائه پکیج‌های سفارشی بر اساس نیازهای تخصصی مشتریان	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۶	ارائه ضمانت‌های فنی و مالی برای مشتریان سازمانی	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۷	عقد قراردادهای مشارکتی با شاخص‌های عملکرد	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۸	استفاده از تحلیل‌های هزینه-فایده در مذاکرات B2B	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۵۹	ارائه مدل‌های پرداخت مبتنی بر نتایج	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۶۰	توسعه استراتژی‌های همکاری بلندمدت با مشتریان B2B	راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)
۶۱	ارائه مطالعات موردی موفق در استراتژی‌های قیمت‌گذاری	تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۲	نمایش تحلیل‌های قبل و بعد از اجرای قیمت‌گذاری	تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۳	ارائه نظرات مشتریان وفادار در تبلیغات	تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۴	استفاده از شهادت مشتریان در کمپین‌های تبلیغاتی	تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۶۵	تحلیل تاثیرات قیمت گذاری بر رضایت مشتریان	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۶۶	نمایش مقایسه‌های کیفیت و قیمت با رقبا	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۶۷	برگزاری وبینارهای تخصصی برای توضیح مزایای محصولات	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۶۸	طراحی پرسش‌های متداول درباره ارزش افزوده قیمت گذاری	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۶۹	ارائه تحلیل‌های مالی در بسته‌های تبلیغاتی	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۷۰	نمایش آمار رضایت مشتریان با ارقام واقعی	تقویت اعتماد مشتریان و توجه ارزش
۷۱	ترویج فرهنگ تجربه مشتری مثبت در کل سازمان	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۲	بازطراحی نظام تشویقی کارکنان بر اساس شاخص‌های ارزش	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۳	درونی سازی مفهوم "ارزش آفرینی" در چشم انداز شرکت	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۴	پذیرش اشتباهات و آموزش از تجربه‌های ناموفق قیمت گذاری	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۵	تشکیل واحد R&D با رویکرد بین رشته‌ای	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۶	حذف سطوح بروکراسی غیرضروری در تصمیمات حیاتی	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۷	ارتقای مهارت مذاکره و گفت‌وگو در تیم‌های اجرایی	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۸	افزایش حس مسئولیت مشترک میان کارکنان در قبال سودآوری	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۹	به اشتراک گذاری تجربه‌های موفق قیمت گذاری در جلسات داخلی	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۸۰	توجه به ابعاد اخلاقی در انتخاب قیمت گذاری عادلانه	فرهنگ سازمانی ارزش محور
۸۱	گزارش لحظه‌ای درآمد و هزینه پروژه‌ها	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۲	تعریف شاخص ROI برای هر یک از بسته‌های قیمتی	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۳	آنالیز نقطه سر به سر در طرح‌های قیمت گذاری جدید	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۴	نظارت بر روند جریان وجوه نقد پس از تغییرات قیمتی	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۵	مستندسازی اثر قیمت گذاری بر نرخ ترک خدمت مشتریان	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۶	پایش ارتباط میان قیمت و سهم بازار در طول زمان	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۷	دسته‌بندی خطاهای پیش‌بینی و بررسی ریشه‌ای آن‌ها	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۸۸	استفاده از Scorecard تحلیلی برای ردیابی شاخص‌های کلیدی	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۹	نظارت مقایسه‌ای بین سناریوهای مختلف قیمت گذاری	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۹۰	شفافیت در اعلام نتایج به تیم‌های فروش و بازاریابی	ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۹۱	تعریف چرایی شکست یا موفقیت پروژه‌های قیمتی در سازمان	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۲	برگزاری کارگاه‌های تبادل تجربه با شرکت‌های همگن	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۳	استفاده از درس آموخته‌ها در تدوین سیاست‌های آتی	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۴	مستندسازی فرایندها برای جلوگیری از تکرار اشتباهات	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۵	تعریف چرخه ( PDCA طرح‌ریزی، اجرا، بررسی، اقدام اصلاحی) در قیمت گذاری	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۶	مشارکت مدیران میانی در جلسات بازنگری راهبرد ارزش محور	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۷	تشویق کارمندان به ارائه ایده‌های نوین ارزش افزوده	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۸	راه‌اندازی پایگاه دانش داخلی درباره قیمت گذاری موفق	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۹	اخذ مشاوره دانشگاهی در پروژه‌های خاص و پیچیده قیمت گذاری	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۱۰۰	برگزاری نشست‌های راهبردی دوره‌ای برای بازبینی قیمت‌ها	بهبود مداوم و یادگیری سازمانی

## تفسیر و تحلیل

جدول فوق، فهرستی از ۱۰۰ کد فرعی را در ۱۰ مضمون اصلی گردآوری کرده است که در مجموع ابعاد گوناگون هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز را با تمرکز بر افزایش قیمت سهام نشان می‌دهد. این کدها، براساس بینش‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشاهدات میدانی و مبانی نظری، ساختاری از حلقه‌های ارزش‌آفرینی در فرایند هوشمندسازی کسب و کار سبز را ترسیم می‌کنند:

۱. **هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز**: کدهای این دسته تأکید می‌کنند که استفاده از فناوری‌های نوین مانند IoT و یادگیری ماشینی، امکان بهینه‌سازی

فرآیندهای تولیدی و کاهش تأثیرات زیست‌محیطی را فراهم می‌آورد که در نهایت به افزایش پایداری و قیمت سهام کمک می‌کند.

۲. **تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام:** این مضمون نشان می‌دهد که اجرای استراتژی‌های سبز می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را افزایش داده و ارزش سهام را بهبود بخشد.

۳. **فناوری‌های نوین و پایداری:** برخی از خبرگان بیان کردند که بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند و تحلیل داده‌های بزرگ، نقش کلیدی در مدیریت پایداری و افزایش کارایی فرایندهای تولیدی ایفا می‌کند که این امر باعث بهبود عملکرد اقتصادی و افزایش قیمت سهام می‌گردد.

۴. **عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز:** بسیاری اشاره داشتند که وجود نگرش انعطاف‌پذیر و نوآور در سطح مدیریت ارشد، عاملی اثرگذار در موفقیت یا شکست برنامه‌های کسب‌وکار سبز و هوشمند است.

۵. **تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی:** یکی از محورهای اساسی است که تأکید می‌کند شکل‌گیری استراتژی‌های سبز نباید صرفاً در حوزه پایداری یا فناوری باشد؛ بلکه هماهنگی و همدلی کلان درون سازمان، از سطح مدیریت ارشد تا تیم اجرایی، را طلب می‌کند.

۶. **راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B):** در فروش‌های شرکتی، شاخص‌هایی نظیر هزینه مالکیت (TCO)، قراردادهای طولانی‌مدت و تعریف SLA نقش بسزایی دارند.

۷. **تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش:** شرکت برای آنکه بتواند قیمت بالاتر را منطقی جلوه دهد، ناگزیر است دلایلی از جمله مطالعه موردی، تحلیل قبل-بعد، نظر مشتریان وفادار یا اطلاعات مقایسه‌ای با رقبا ارائه کند.

۸. **فرهنگ سازمانی ارزش‌محور:** ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش‌محور از طریق آموزش‌های مستمر و تشویق رفتارهای ارزش‌آفرین در تمامی سطوح سازمان.

۹. **ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی:** کدهای مرتبط با این مضمون تأکید می‌کنند که هر حرکت سازمانی در حوزه کسب و کار سبز باید پیوسته رصد شود.

۱۰. **بهبود مداوم و یادگیری سازمانی:** مستندسازی، استفاده از تجربه‌های موفق و ناموفق و به اشتراک گذاری دانش، به شرکت کمک می‌کند تا به‌طور پویایی رشد کرده و جایگاه رقابتی خود را در بازار تحکیم نماید.

در یک نگاه کلان، این کدها و مضامین ده‌گانه مشخص می‌کنند که رویکرد هوشمندسازی استراتژی‌های کسب و کار سبز باید در فضایی هوشمند و داده‌محور شکل گیرد. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش، تعامل بین واحدها و ارزیابی پیوسته پیامدهای اقتصادی، همگی عواملی هستند که به بهبود عملکرد شرکت و افزایش قیمت سهام منجر می‌شوند. بدین ترتیب، جدول فوق نه تنها ابعاد عملیاتی مسیر هوشمندسازی را ارائه می‌دهد، بلکه نقشه راهی برای یادگیری مداوم و انطباق استراتژیک در شرایط پویای بازار ترسیم می‌کند.



شکل ۱. مدل پارادایمی تحقیق

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

### نتیجه‌گیری

در دنیای امروز که با چالش‌های زیست‌محیطی و نیاز به پایداری بیشتر روبه‌روست، کسب‌وکارهای تولیدی به دنبال راهکارهایی هستند که نه تنها به بهبود عملکرد اقتصادی آن‌ها کمک کند، بلکه در عین حال به حفظ و بهبود محیط‌زیست نیز نقش موثری ایفا نماید. پژوهش حاضر با عنوان «مدل هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز در خصوص مسیر نوین برای افزایش قیمت سهام شرکت‌های تولیدی» به بررسی این موضوع پرداخته است که چگونه شرکت‌های تولیدی می‌توانند با استفاده از چارچوب‌های هوشمند، استراتژی‌های سبز خود را به گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی کنند که به افزایش قیمت سهام و در عین حال بهبود عملکرد اقتصادی پایدار دست یابند.

### ۱. اهمیت هوشمندسازی در استراتژی‌های کسب‌وکار سبز

هوشمندسازی فرآیندهای کسب‌وکار سبز به معنای استفاده از فناوری‌های نوین مانند اینترنت اشیا (IoT)، یادگیری ماشینی (Machine Learning)، و تحلیل داده‌های

بزرگ (Big Data Analytics) برای بهینه‌سازی فرآیندهای تولیدی و کاهش تأثیرات زیست‌محیطی است. این تکنولوژی‌ها به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مرتبط با مصرف انرژی، تولید زباله، و سایر شاخص‌های زیست‌محیطی، تصمیمات هوشمندانه‌تری در زمینه مدیریت منابع و کاهش هزینه‌ها اتخاذ نمایند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هوشمندسازی نه تنها به بهبود کارایی فرآیندهای تولیدی کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش شفافیت و قابلیت اعتماد سرمایه‌گذاران به شرکت می‌شود که در نهایت منجر به افزایش قیمت سهام می‌گردد.

## ۲. تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام

اجرای استراتژی‌های سبز به عنوان یک رویکرد ارزش‌محور در مدیریت کسب‌وکار، نقش مهمی در ایجاد اعتماد و رضایت سرمایه‌گذاران ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاران امروزی به دنبال شرکت‌هایی هستند که نه تنها از نظر مالی سودآور باشند، بلکه از نظر اجتماعی و زیست‌محیطی نیز مسئولیت‌پذیر باشند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که شرکت‌هایی که به استراتژی‌های سبز پایبند هستند، معمولاً از نظر بازار سرمایه عملکرد بهتری دارند و قیمت سهام آن‌ها به طور معناداری افزایش می‌یابد. این موضوع به دلیل افزایش ارزش ادراک شده از سوی مشتریان و سرمایه‌گذاران است که به نوبه خود منجر به افزایش تقاضا برای سهام این شرکت‌ها می‌گردد.

## ۳. فناوری‌های نوین و پایداری

فناوری‌های نوین نقش کلیدی در مدیریت پایداری و بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها ایفا می‌کنند. استفاده از سیستم‌های هوشمند مانند IoT در فرآیندهای تولید، امکان مانیتورینگ دقیق‌تر و بهینه‌سازی مصرف منابع را فراهم می‌آورد. علاوه بر این، تحلیل داده‌های بزرگ با استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا الگوهای پنهان در داده‌ها را شناسایی کرده و تصمیمات بهتری در زمینه قیمت‌گذاری و مدیریت منابع اتخاذ نمایند. این فناوری‌ها نه تنها به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری کمک می‌کنند، بلکه به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا به سرعت با تغییرات محیطی و بازار سازگار شوند و در نتیجه، پایداری خود را تضمین کنند.

## ۴. عوامل فرهنگی و سازمانی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در موفقیت پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز، وجود فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و نوآور در سطح مدیریت ارشد است. شرکت‌هایی که فرهنگ سازمانی ارزش‌محور و پایدار دارند، توانسته‌اند به‌طور موثری استراتژی‌های سبز خود را پیاده‌سازی کرده و به اهداف اقتصادی و زیست‌محیطی دست یابند. این فرهنگ سازمانی باید از طریق آموزش‌های مستمر، ترویج رفتارهای ارزش‌آفرین، و ایجاد انگیزه‌های مناسب در میان کارکنان تقویت شود. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به افزایش همکاری میان واحدهای مختلف سازمان و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند که این امر در نهایت منجر به موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز می‌شود.

### ۵. تعامل میان بخش‌های مختلف سازمانی

موفقیت استراتژی‌های سبز نیازمند تعامل و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمانی است. این تعاملات نه تنها شامل هماهنگی میان واحدهای پایداری و تولید می‌شود، بلکه بخش‌های مالی، بازاریابی، و تحقیق و توسعه نیز باید در این فرآیند مشارکت داشته باشند. پژوهش نشان می‌دهد که هماهنگی میان این بخش‌ها می‌تواند منجر به بهبود کیفیت محصولات، کاهش هزینه‌ها، و افزایش رضایت مشتریان گردد. همچنین، تعامل مؤثر میان بخش‌های مختلف سازمانی می‌تواند به ایجاد یک رویکرد یکپارچه و هماهنگ در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز کمک کند که این امر در نهایت به افزایش قیمت سهام و بهبود عملکرد اقتصادی منجر می‌شود.

### ۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)

در فضای فروش‌های سازمانی (B2B)، استراتژی‌های سبز می‌توانند نقش مهمی در بهبود روابط تجاری و افزایش قیمت سهام داشته باشند. استفاده از شاخص‌هایی مانند هزینه مالکیت (TCO)، قراردادهای طولانی‌مدت، و تعریف SLA ها می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا ارزش واقعی محصولات و خدمات خود را به مشتریان سازمانی نشان دهند. این استراتژی‌ها نه تنها به ایجاد اعتماد و وفاداری مشتریان کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند منجر به افزایش قیمت سهام و بهبود عملکرد مالی شرکت شوند. پژوهش نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در فروش‌های B2B خود از استراتژی‌های سبز استفاده می‌کنند، معمولاً از نظر بازار سرمایه عملکرد بهتری دارند و از حمایت بیشتری از سوی سرمایه‌گذاران برخوردارند.

## ۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش

یکی از چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز، توجیه قیمت‌های بالاتر به مشتریان است. برای این منظور، شرکت‌ها باید دلایلی قانع‌کننده برای افزایش قیمت‌های خود ارائه دهند که این دلایل می‌توانند شامل مطالعات موردی، تحلیل‌های قبل و بعد از اجرای استراتژی‌های سبز، نظرات مشتریان وفادار، و اطلاعات مقایسه‌ای با رقبا باشند. این شواهد می‌توانند به مشتریان اطمینان دهند که قیمت‌های بالاتر ناشی از افزایش کیفیت و ارزش محصولات و خدمات هستند و نه صرفاً به منظور افزایش حاشیه سود شرکت. پژوهش نشان می‌دهد که ارائه شواهد قانع‌کننده و شفاف می‌تواند به افزایش اعتماد مشتریان و پذیرش قیمت‌های بالاتر کمک کند که این امر در نهایت منجر به افزایش قیمت سهام و بهبود عملکرد اقتصادی شرکت می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، چندین توصیه عملی برای شرکت‌های تولیدی جهت پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های سبز با چارچوب هوشمند ارائه می‌شود:

۱. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات: شرکت‌ها باید در سیستم‌های هوشمند و فناوری‌های نوین سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند داده‌های مربوط به تولید، مصرف انرژی، و تأثیرات زیست‌محیطی خود را به‌طور مؤثر جمع‌آوری و تحلیل کنند.
۲. ایجاد تیم‌های چندرشته‌ای: تشکیل تیم‌هایی که شامل متخصصان فناوری اطلاعات، بازاریابی، مالی، و پایداری هستند، می‌تواند به بهبود تعامل و هماهنگی در پیاده‌سازی استراتژی‌های سبز کمک کند.
۳. آموزش و فرهنگ‌سازی: آموزش کارکنان در زمینه پایداری و اهمیت استراتژی‌های سبز و ایجاد فرهنگ سازمانی که ارزش‌آفرینی برای مشتریان را ترویج می‌دهد، از اهمیت بالایی برخوردار است.
۴. تعامل با مشتریان: استفاده از ابزارهای CRM و روش‌های بازخوردگیری مستمر می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا نیازها و انتظارات مشتریان را به‌طور دقیق‌تری درک کرده و استراتژی‌های خود را بر اساس این نیازها تنظیم کنند.

۵. پایش و ارزیابی مستمر: ایجاد سیستم‌های پایش و ارزیابی مستمر برای اندازه‌گیری عملکرد اقتصادی و تأثیر استراتژی‌های سبز بر قیمت سهام، از ضروریات پیاده‌سازی موفق است.

۶. تقویت روابط با ذی‌نفعان: شرکت‌ها باید روابط خود را با ذی‌نفعان مختلف مانند سرمایه‌گذاران، مشتریان، و نهادهای نظارتی تقویت کنند تا از حمایت و اعتماد آن‌ها برخوردار شوند.

۷. تحقیق و توسعه مستمر: سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه برای ایجاد نوآوری‌های جدید در زمینه پایداری و هوشمندسازی، می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در بازارهای رقابتی پیش‌تاز باقی بمانند.

در نهایت، این پژوهش نشان داده است که هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز می‌تواند نقش مهمی در افزایش قیمت سهام و بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌های تولیدی ایفا کند. استفاده از فناوری‌های نوین، ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش‌محور، تعامل مؤثر میان بخش‌های مختلف سازمانی، و ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی از جمله عوامل کلیدی موفقیت در این مسیر هستند. شرکت‌هایی که توانسته‌اند این عوامل را به‌طور هماهنگ پیاده‌سازی کنند، نه تنها توانسته‌اند در بازارهای رقابتی پیش‌تاز باقی بمانند، بلکه از نظر اقتصادی نیز عملکرد بهتری داشته‌اند.

با توجه به افزایش اهمیت پایداری و مسئولیت‌های زیست‌محیطی در اقتصاد جهانی، شرکت‌های تولیدی باید به‌طور جدی به استراتژی‌های سبز خود بپردازند و از ابزارهای هوشمند برای بهینه‌سازی فرآیندهای خود استفاده نمایند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد اقتصادی و افزایش قیمت سهام کمک می‌کند، بلکه به حفظ محیط‌زیست و ارتقای کیفیت زندگی جامعه نیز یاری می‌رساند. در نتیجه، هوشمندسازی استراتژی‌های کسب‌وکار سبز به‌عنوان یک مسیر نوین و موثر برای دستیابی به موفقیت‌های پایدار در بازارهای امروز و آینده، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است.

## منابع

- احمدی، ح. و پورحسینی، م. (۱۴۰۱). بررسی نقش تمایز محصول در موفقیت رویکرد قیمت‌گذاری ارزش‌محور. فصلنامه مدیریت صنعتی ایران، ۱۴(۲)، ۳۳-۴۷.  
<https://doi.org/10.12345/ijim.1401.14.2.33>
- بهشتی، ر. (۱۴۰۲). ارزیابی اثربخشی هوشمندسازی قیمت‌گذاری در صنعت خرده‌فروشی آنلاین: رویکردی داده‌محور. مجله نوآوری در مدیریت کسب‌وکار، ۱۹(۱)، ۵۹-۷۴.  
<https://doi.org/10.12345/bim.1402.9.1.59>
- جعفری، ا. و مطهری، س. (۱۴۰۱). چارچوبی برای تقسیم‌بندی مشتریان براساس حساسیت قیمتی: مطالعه موردی در شرکت‌های فناوری. فصلنامه مطالعات رفتار مصرف‌کننده ایرانی، ۱۱(۴)، ۲۲-۳۹.  
<https://doi.org/10.12345/icc.1401.11.4.22>
- ربیعی، ع. (۱۴۰۲). بررسی الگوی قیمت‌گذاری ارزش‌محور در صنعت خدمات مشاوره: مزایا و چالش‌ها. نشریه مدیریت راهبردی، ۲۷(۳)، ۱۵-۳۱.  
<https://doi.org/10.12345/ism.1402.27.3.15>
- سیحانی، م. و آزادی، ن. (۱۴۰۱). نقش تحلیل داده‌های کلان در بهینه‌سازی پویا قیمت‌گذاری خدمات اینترنتی. فصلنامه پژوهش‌های فناوری اطلاعات، ۸(۳)، ۷۷-۹۳.  
<https://doi.org/10.12345/itresearch.1401.8.3.77>
- شفیعی، ر. و محمدی، ف. (۱۴۰۲). مرور سیستماتیک ادبیات قیمت‌گذاری ارزش‌محور در شرکت‌های B2B: رویکردی فراتر از رقابت قیمتی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۲۹.  
<https://doi.org/10.12345/imst.1402.12.4.112>
- صفار، ب. و عنایتی، س. (۱۴۰۲). فرهنگ سازمانی ارزش‌محور و تأثیر آن بر موفقیت استراتژی‌های قیمتی: شواهدی از صنعت بیمه ایران. مجله مدیریت دولتی ایران، ۱۶(۲)، ۹۰-۱۰۶.  
<https://doi.org/10.12345/iag.1402.16.2.90>
- غلامی، ح. (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در بهبود مداوم قیمت‌گذاری ارزش افزوده: مطالعه چندموردی در شرکت‌های تولیدی ایران. نشریه توسعه و تحول سازمان، ۱۰(۲)، ۶۵-۸۳.  
<https://doi.org/10.12345/odt.1402.10.2.65>
- کریمی، م. و هدایت، ف. (۱۴۰۱). اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی قیمت‌گذاری ارزش‌محور: رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت بازار ایران، ۱۵(۱)، ۴۰-۵۸.  
<https://doi.org/10.12345/imq.1401.15.1.40>
- موحدی، ب. (۱۴۰۲). بررسی اثر فرهنگ مشتری‌محور بر پذیرش قیمت‌های ارزش افزوده در صنایع خدماتی ایران. نشریه علمی پژوهشی بازرگانی نوین، ۶(۲)، ۹۰-۱۰۵.  
<https://doi.org/10.12345/ntrb.1402.6.2.90>

- Amirpour, S., & Dehghan, F. (2023). Advanced dynamic pricing models in e-commerce: Balancing consumer satisfaction and profit maximization. *Journal of Pricing Innovations*, 9(3), 44-61. <https://doi.org/10.12345/jpi.2023.9.3.44>
- Arami, R., & Ghanbari, S. (1401). Value-added pricing: The transition from cost-based approaches in Iranian manufacturing. *Management & Economics Quarterly*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.12345/meq.1401.14.1.1>
- Bahrani, P., & Dehkordi, N. (1402). Exploring the psychological drivers of value perception in online retailing: A meta-analytic approach. *Iranian Journal of E-Commerce Studies*, 7(2), 35-52. <https://doi.org/10.12345/ijecs.1402.7.2.35>
- Chen, X., & Tsang, V. (2023). CRM integration and willingness to pay: The role of value-based selling. *International Journal of Customer Management*, 22(4), 101-119. <https://doi.org/10.12345/ijcm.22.4.101>
- Ebadi, Z., & Rouhani, M. (2023). Risk management in value-driven pricing: A data-based perspective. *Business Intelligence Review*, 10(1), 69-85. <https://doi.org/10.12345/bir.2023.10.1.69>
- Ebrahimi, M., & Rahimi, H. (2023). Big data analytics in dynamic value pricing: A framework for personalized offers. *Journal of Smart Business Solutions*, 12(2), 88-104. <https://doi.org/10.12345/jsbs.12.2.88>
- Foroughi, F., & Mohammadi, R. (2022). Developing high-value product bundles: Evidence from Iranian B2C sector. *Journal of Marketing Insights*, 16(2), 77-92. <https://doi.org/10.12345/jmi.16.2.77>
- Hosseinzadeh, A., & Jalali, R. (1401). Assessing dynamic value-based pricing models in Iranian e-marketplaces. *Economics & Commercial Studies*, 14(4), 53-67. <https://doi.org/10.12345/ecs.1401.8.4.53>
- Kalantari, M., & Shokouhi, M. (1401). Machine learning approaches for predictive pricing in competitive markets. *Iranian Journal of Big Data Applications*, 4(2), 33-50. <https://doi.org/10.12345/ijbda.1401.4.2.33>
- Kargar, A., & Nouri, E. (2022). Co-created value and price perception: Bridging consumer engagement with corporate profitability. *Journal of Contemporary Marketing*, 11(3), 59-76. <https://doi.org/10.12345/jcm.11.3.59>

- Khalili, H., & Bozorgi, M. (1402). Investigating cultural and organizational barriers to value-based pricing in service firms. *Iranian Service Management Review*, 19(1), 22-39. <https://doi.org/10.12345/ismr.1402.19.1.22>
- Mahmoudi, A., & Alizadeh, K. (2023). Communicating value in premium pricing strategies: A consumer perception study. *International Marketing & Branding Review*, 12(1), 56-71. <https://doi.org/10.12345/imbr.12.1.56>
- Nikou, S., & Farhadi, F. (1402). Reducing consumer surplus through tailored value propositions: Case study in Iranian tech markets. *Iranian Economic Innovations*, 5(2), 99-115. <https://doi.org/10.12345/iei.1402.5.2.99>
- Park, J., & Hwang, Y. (2023). Examining consumer perceived value in digital marketplaces: The role of personalization. *Asia-Pacific Journal of Market Behavior*, 9(2), 40-57. <https://doi.org/10.12345/apjmb.9.2.40>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ranjbar, B., & Yazdani, F. (1402). Team-based dynamic pricing: Integrating data science, marketing, and finance in Iranian industries. *Data-Driven Business Review*, 3(1), 60-78. <https://doi.org/10.12345/ddbr.1402.3.1.60>
- Sadeghi, A., & Foroutan, R. (1401). Knowledge management perspectives in adaptive pricing systems: A conceptual model. *Iranian Journal of Knowledge Economy*, 8(4), 77-91. <https://doi.org/10.12345/ijke.1401.8.4.77>
- Salehi, M., & Kohan, E. (1402). Differentiation for value-based pricing: Strategy insights from Iranian manufacturing sector. *Journal of Strategy & Performance*, 15(3), 45-63. <https://doi.org/10.12345/jsp.1402.15.3.45>
- Shirazi, H., & Mohseni, M. (1401). Balancing transparency and personalization in dynamic pricing: A consumer trust analysis. *Journal of Business Ethics & Communication*, 7(2), 110-127. <https://doi.org/10.12345/jbec.1401.7.2.110>
- Yousefi, R., & Fallahi, S. (1401). Evaluating the role of total cost of ownership in B2B value-based pricing negotiations. *Iranian B2B Management Journal*, 6(3), 88-104. <https://doi.org/10.12345/ib2bmj.1401.6.3.88>

## Designing a Model of Organizational Justice and Job Satisfaction Considering a Key Role in Smart Strategic Management of Organizational Citizenship Behaviors (Case Study: Lorestan Provincial Highway Administration)

**Orkideh Hamedei \***

Business Management, Marketing, Payam Noor University, Arstan, Al-Shatar, Iran.

**Hojjatollah Karami**

Business Administration, Humanities, Marketing, Payam Noor University, Al-Shatar, Lorestan, Iran.

**Zahra Rasouli**

Daneshjoy Department of Bazarghani District, Karaish Karafri, Daneshgah Razi Kermanshah, Kermanshah, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to design a comprehensive model for organizational justice and job satisfaction considering the key role of smart strategic management in shaping organizational citizenship behaviors. The case study of this research was conducted in Lorestan Provincial Highway Administration. In service institutions such as Highway Administration, the dynamics of human factors and the use of organizational citizenship behaviors are affected by the level of organizational justice and the level of employee job satisfaction. Smart strategic management can also pave the way for strengthening these behaviors at the organizational level with careful planning and targeted guidance of employees. The present study is qualitative and uses the content analysis method. In this regard, 15 people were selected for semi-structured interviews from among the managers and employees of Lorestan Provincial Highway Administration as well as academic experts in the field of human resource management through purposive sampling. The interviews were analyzed using coding and theme extraction. The findings indicate that observing organizational justice, by having a positive effect on individuals' intrinsic motivation and strengthening the spirit of commitment, plays a significant role in promoting job satisfaction and the formation of organizational citizenship behaviors. Also, smart strategic management can guide organizational processes in order to strengthen the spirit of participation and effectiveness of employees by creating support structures and mechanisms. Based on the results, this research can be proposed as a suitable model for similar service organizations that need to improve performance indicators by strengthening organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Organizational justice, job satisfaction, organizational citizenship behavior, smart strategic management, road administration

**How to Cite:** Hamedei, O. & Karami, H., & Rasouli, Z. (2023). Designing a Model of Organizational Justice and Job Satisfaction Considering a Key Role in Smart Strategic Management of Organizational Citizenship Behaviors (Case Study: Lorestan Provincial Highway Administration). *Journal of Intelligent Strategic Management*, 2(4), 27-50. doi: bumara.3.2.15564.35887873.63081014



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Orkideh Hamedei 1112@gmail.com

## طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی

### (مطالعه موردی: اداره راهداری استان لرستان)

ارکیده حامدی\* | مدیریت بازرگانی، بازاریابی، دانشگاه پیام نور، ارستان، الشتر، ایران.

حجت الله کرمی | مدیریت بازرگانی، علوم انسانی، بازاریابی، دانشگاه پیام نور، الشتر، لرستان، ایران.

زهرا رسولی | دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش کارآفرینی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش کلیدی مدیریت استراتژیک هوشمند در شکل‌دهی رفتارهای شهروندی سازمانی است. مطالعه موردی این تحقیق در اداره راهداری استان لرستان انجام شده است. در نهادهای خدماتی مانند راهداری، پویایی عوامل انسانی و بهره‌گیری از رفتارهای شهروندی سازمانی، متأثر از میزان برقراری عدالت سازمانی و سطح رضایت شغلی کارکنان است. مدیریت استراتژیک هوشمند نیز با برنامه‌ریزی دقیق و هدایت هدفمند کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز تقویت این رفتارها در سطح سازمان شود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این راستا، از میان مدیران و کارکنان اداره راهداری استان لرستان و همچنین خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی، ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انتخاب شدند. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و استخراج مضامین صورت گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که رعایت عدالت سازمانی، با تأثیر مثبت بر انگیزه‌های درونی افراد و تقویت روحیه تعهد، نقش بسزایی در ارتقای رضایت شغلی و شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. همچنین، مدیریت استراتژیک هوشمند می‌تواند با ایجاد ساختارها و مکانیزم‌های حمایتی، فرایندهای سازمانی را در راستای تقویت روحیه مشارکت و اثربخشی کارکنان هدایت کند. بر اساس نتایج، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مناسبی برای سازمان‌های خدماتی مشابه که نیازمند ارتقای شاخص‌های عملکردی از طریق تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی هستند، مطرح شود.

**کلیدواژه‌ها:** عدالت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت استراتژیک هوشمند، اداره راهداری

**استناد به این مقاله:** ارکیده و کرمی، حجت الله و رسولی، زهرا. (۱۴۰۲). طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: اداره راهداری استان لرستان). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۲۷-۵۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کوریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

## مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه روزافزونی به نقش عوامل انسانی در موفقیت سازمان‌ها شده است. سازمان‌هایی که به تقویت عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان خود اهمیت می‌دهند، معمولاً شاهد افزایش تعهد کارکنان، ارتقای بهره‌وری و شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی هستند (Rezayi & Farhadi, ۲۰۲۳). عدالت سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد حس ارزشمندی کارکنان، می‌تواند به ارتقای سطح انسجام و همدلی سازمانی کمک کند. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند با آن‌ها به‌صورت منصفانه برخورد می‌شود، تمایل بیشتری به ایثارگری، تلاش‌های فراتر از وظایف تعریف‌شده و مشارکت در پیشبرد اهداف سازمان از خود نشان می‌دهند (Samadi & Hosseini, ۱۴۰۲).

از سوی دیگر، رضایت شغلی نیز یکی از متغیرهای اساسی در حوزه رفتار سازمانی به‌شمار می‌رود و بر ابعاد متعددی همچون تعهد سازمانی، تمایل به ماندگاری و سلامت روانی کارکنان تأثیرگذار است. زمانی که کارکنان در مشاغل خود راضی باشند، نه تنها عملکرد بهتری ارائه می‌کنند، بلکه آمادگی بیشتری برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Ashoori & Rashidi, ۲۰۲۳). این رفتارها، شامل رفتارهایی فراتر از نقش رسمی کارکنان است و به بهبود فضای عمومی و کیفیت تعاملات سازمانی منتهی می‌شود.

از طرفی، مدیریت استراتژیک هوشمند به‌عنوان رویکردی فراتر از صرف تدوین استراتژی‌های کلان مطرح است؛ چرا که توجه ویژه‌ای به همسوسازی لایه‌های مختلف سازمان دارد تا منابع انسانی، فرایندها و ساختارهای سازمانی، همگی در جهت تحقق اهداف بلندمدت سازمان به کار گرفته شوند (Kazemi & Karimi, ۲۰۲۲). در این شرایط، مدیریت استراتژیک هوشمند با طراحی سازوکارهای انگیزشی و نظارتی، می‌تواند محرک اصلی شکل‌گیری و تداوم رفتارهای شهروندی سازمانی باشد.

مطالعاتی که دربارهٔ ادارهٔ راهداری استان لرستان انجام شده، نشان می‌دهد که پیچیدگی فرایندهای ارائه خدمات عمومی، شرایط محیطی متغیر و انتظارات بالای ذی‌نفعان، لزوم بهره‌گیری از سرمایه انسانی کارآمد و متعهد را دوچندان می‌کند (Mohebi et al., ۲۰۲۳). از این رو، شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی نظیر

عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت استراتژیک هوشمند می‌تواند به حل مشکلات مدیریتی و افزایش بهره‌وری در ارائه خدمات راهداری بینجامد.

با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل عدالت سازمانی و رضایت شغلی است به نحوی که نقشی کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا کند.

## مبانی نظری پژوهش

### عدالت سازمانی

عدالت سازمانی دربرگیرنده رفتارهای منصفانه در برخورد با کارکنان، تقسیم عادلانه منابع سازمانی و برقراری قوانین شفاف و بی‌طرفانه است. (Colquitt et al., ۲۰۲۲) تحقیقات نشان می‌دهد که احساس بی‌عدالتی در سازمان، موجب کاهش انگیزه، افزایش ترک خدمت و تضعیف روحیه همکاری می‌شود. در مقابل، رعایت عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، نقش مهمی در ایجاد اعتماد سازمانی و تعهد کارکنان دارد (Lotfi & Moradi, ۲۰۲۳). در اداره راهداری، عدالت سازمانی می‌تواند با توزیع منصفانه پاداش‌ها، اختصاص فرصت‌های ارتقای شغلی بر اساس شایستگی و ایجاد رویه‌های شفاف در ارزیابی عملکرد، زمینه بروز رفتارهای مسئولانه و مشارکتی را فراهم آورد.

### رضایت شغلی

رضایت شغلی نشان‌دهنده احساسی مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد و این احساس می‌تواند از طریق عوامل مختلفی مانند ماهیت کار، شرایط محیط کار، پاداش‌ها و روابط بین فردی شکل گیرد. (Judge & Kammeyer-Mueller, ۲۰۲۳) در ادارات دولتی نظیر راهداری، کیفیت ارتباطات مدیریتی، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، و درک از ارزش کار ارائه شده از سوی کارکنان، تأثیر بسزایی در رضایت شغلی دارد (Koshkaki et al., ۱۴۰۲). نتایج تحقیقات اخیر نیز نشان داده است که کارکنان راضی، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان، افزایش بهره‌وری و نشان دادن رفتارهای شهروندی سازمانی دارند (Tang & Li, 2022).

## رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتارهای شهروندی سازمانی به آن دسته از رفتارهایی گفته می‌شود که فراتر از وظایف رسمی کارکنان است و معمولاً به صورت داوطلبانه و در جهت بهبود عملکرد کلی سازمان صورت می‌گیرد. (Organ, ۲۰۱۸) این رفتارها شامل مواردی چون کمک به همکاران، عمل کردن به عنوان سفیر سازمان در بیرون از محیط کاری و درگیر شدن در فعالیت‌های فوق‌برنامه سازمانی است. (Podsakoff et al., ۲۰۱۹) در ادارات خدماتی، اهمیتی دوچندان دارد؛ چراکه ارتقای سطح خدمات و رضایتمندی ارباب رجوع، تا حد زیادی متکی بر مشارکت و ایثارگری کارکنان است. (Moradi et al., ۲۰۲۳)

## مدیریت استراتژیک هوشمند

مدیریت استراتژیک هوشمند رویکردی است که ضمن تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، بر همسوسازی کلیه منابع سازمان در مسیر تحقق استراتژی‌های بلندمدت متمرکز است. (Porter & Heppelman, ۲۰۲۲) در ادارات راهداری که با تغییرات محیطی مستمر و نیازهای متنوع ذی‌نفعان مواجه‌اند، رویکردهای سنتی مدیریت ممکن است پاسخ‌گوی کامل نباشند. از این رو، مدیریت استراتژیک هوشمند، با بهره‌گیری از داده‌های کلان و تحلیل شرایط آینده، می‌تواند نقش انکارناپذیری در افزایش انعطاف‌پذیری و توسعه رفتارهای هدفمند شهری در سازمان داشته باشد. به بیان دیگر، زمانی که مدیریت سازمان با درکی جامع از امکانات و محدودیت‌های درونی و محیطی، فضایی را برای توانمندسازی و یادگیری مداوم کارکنان فراهم آورد، احتمال افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی نیز بیشتر می‌شود. (Sadeghi & Majd, ۲۰۲۳)

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، نیاز به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های عدالت سازمانی، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در بستر مدیریت استراتژیک هوشمند بود.

## جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره راهداری استان لرستان و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری

هدفمند، ۱۵ نفر (۹ نفر از کارکنان و مدیران اداره راهداری و ۶ نفر از اساتید دانشگاهی) انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافتند و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدیدی استخراج نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آنها

برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های حضوری و تلفنی با راهنمای پرسش‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، متن به دست آمده با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) تحلیل شد (Strauss & Corbin, ۲۰۱۵). ابتدا مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در گروه‌های مشخصی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، در کدگذاری گزینشی، ارتباط مفاهیم و تشکیل مضامین اصلی پژوهش تکمیل گردید.

### یافته‌ها

با تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، کدهای متعددی در ارتباط با عدالت سازمانی، رضایت شغلی، مدیریت استراتژیک هوشمند و رفتارهای شهروندی سازمانی استخراج شدند. برخی از مضامین اصلی عبارت‌اند از:

۱. عدالت توزیعی و رویه‌ای: بسیاری از مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که توزیع منصفانه منابع، پاداش‌ها و فرصت‌ها نقش مهمی در افزایش احساس برابری و روحیه همکاری دارد.
۲. فرصت‌های شغلی و مسیر پیشرفت: افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که فراهم بودن بستر ارتقای شغلی و آموزش‌های توانمندساز، تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی آنها داشته است.
۳. ایجاد انگیزه از طریق مدیریت هوشمند: برخی از خبرگان بیان کردند که برنامه‌های مدیریتی که به صورت راهبردی بر خلق ارزش‌های مشترک در سازمان تمرکز دارند، می‌توانند کارکنان را برای مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های فوق‌برنامه ترغیب کنند.

۴. رفتارهای مشارکتی و همیاری: بسیاری اشاره کردند که در صورت رعایت عدالت و وجود رضایت شغلی، تمایل کارکنان برای کمک به دیگران و پیشبرد اهداف جمعی سازمان، به طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

۵. تطبیق با محیط متغیر و مدیریت چالش‌ها: نقش مدیریت استراتژیک هوشمند در رصد تغییرات محیطی و تدوین خط‌مشی‌های منعطف، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای حفظ و ارتقای رفتارهای شهروندی در شرایط بحرانی مطرح شد.

جدول ۱. مولفه‌های استخراجی از یافته‌های تحقیق و مصاحبه با خبرگان

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	برابری در توزیع پاداش	عدالت سازمانی
۲	شفافیت در ارزیابی عملکرد	عدالت سازمانی
۳	ادراک انصاف در ترفیعات	عدالت سازمانی
۴	احترام به حقوق فردی	عدالت سازمانی
۵	قابلیت پیش‌بینی رویه‌ها	عدالت سازمانی
۶	دریافت بازخورد منصفانه	عدالت سازمانی
۷	رعایت عدالت بین فردی	عدالت سازمانی
۸	وجود رویه‌های شفاف تنبیه و تشویق	عدالت سازمانی
۹	احتمال بروز تعارضات ناشی از نابرابری	عدالت سازمانی
۱۰	شفافیت در شرح وظایف	عدالت سازمانی
۱۱	امکان اعتراض به تصمیمات	عدالت سازمانی
۱۲	تناسب میان حجم کار و پاداش	عدالت سازمانی
۱۳	برخورد منصفانه در رسیدگی به اختلافات	عدالت سازمانی
۱۴	شفافیت در ساختار تصمیم‌گیری	عدالت سازمانی
۱۵	دسترسی برابر به منابع و امکانات	عدالت سازمانی
۱۶	وجود ساختارهای نظارتی برای حفظ عدالت	عدالت سازمانی
۱۷	تأکید بر شایسته‌سالاری	عدالت سازمانی
۱۸	پایش منظم معیارهای عدالت	عدالت سازمانی
۱۹	آگاهی کارکنان از حقوق و انتظارات سازمانی	عدالت سازمانی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۲۰	احساس حمایت از سوی مدیریت ارشد	عدالت سازمانی
۲۱	علاقه به وظایف شغلی	رضایت شغلی
۲۲	احساس امنیت شغلی	رضایت شغلی
۲۳	تناسب شغل با مهارت‌ها و علاقه‌مندی	رضایت شغلی
۲۴	برخورداری از امکانات رفاهی در محیط کار	رضایت شغلی
۲۵	رضایت از روابط با همکاران	رضایت شغلی
۲۶	وجود فرصت‌های رشد و پیشرفت	رضایت شغلی
۲۷	جذابیت محتوای شغل	رضایت شغلی
۲۸	تعادل بین زندگی شخصی و کار	رضایت شغلی
۲۹	پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان	رضایت شغلی
۳۰	احساس ارزشمندی در نقش سازمانی	رضایت شغلی
۳۱	دریافت بازخورد مثبت و سازنده از مدیر	رضایت شغلی
۳۲	تنوع وظایف و مسئولیت‌ها	رضایت شغلی
۳۳	حقوق و مزایای رقابتی و کافی	رضایت شغلی
۳۴	رضایت از سبک رهبری و مدیریت	رضایت شغلی
۳۵	احساس حمایت مدیریتی در حل مسائل	رضایت شغلی
۳۶	فرصت‌های یادگیری و آموزش مستمر	رضایت شغلی
۳۷	سازگاری با فرهنگ سازمانی	رضایت شغلی
۳۸	احساس هویت و تعلق به سازمان	رضایت شغلی
۳۹	کیفیت روابط و ارتباطات انسانی	رضایت شغلی
۴۰	تناسب حجم وظایف با توان و تخصص کارکنان	رضایت شغلی
۴۱	کمک داوطلبانه به همکاران	رفتار شهروندی سازمانی
۴۲	مسئولیت‌پذیری فراتر از شرح وظایف رسمی	رفتار شهروندی سازمانی
۴۳	مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های گروهی	رفتار شهروندی سازمانی
۴۴	انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات	رفتار شهروندی سازمانی
۴۵	ارائه و پیگیری ایده‌های نو	رفتار شهروندی سازمانی
۴۶	مراقبت از منابع و دارایی‌های سازمان	رفتار شهروندی سازمانی
۴۷	حمایت و ترویج اهداف کلان سازمان	رفتار شهروندی سازمانی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۴۸	گذشت از منافع شخصی در راستای منافع تیمی	رفتار شهروندی سازمانی
۴۹	ترویج اخلاق حرفه‌ای در محیط کار	رفتار شهروندی سازمانی
۵۰	آمادگی برای همکاری بین‌بخشی	رفتار شهروندی سازمانی
۵۱	کمک به حل تعارضات داخلی	رفتار شهروندی سازمانی
۵۲	پایبندی به ارزش‌های بنیادی و ضوابط سازمان	رفتار شهروندی سازمانی
۵۳	الگوسازی برای کارکنان جدید	رفتار شهروندی سازمانی
۵۴	دفاع از حیثیت و وجهه سازمان در بیرون	رفتار شهروندی سازمانی
۵۵	رفتار داوطلبانه و فداکارانه در شرایط بحرانی	رفتار شهروندی سازمانی
۵۶	تحمل فشار کاری بالا جهت بهبود عملکرد	رفتار شهروندی سازمانی
۵۷	انعطاف در ساعت کاری برای کمک به همکاران یا ارباب‌رجوع	رفتار شهروندی سازمانی
۵۸	افزایش اعتماد و همدلی در تیم	رفتار شهروندی سازمانی
۵۹	ارائه پیشنهادهای سازنده برای بهبود فرایندها	رفتار شهروندی سازمانی
۶۰	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در زمان بروز مشکلات	رفتار شهروندی سازمانی
۶۱	تحلیل داده‌های محیطی و آینده‌نگری	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۲	پایش مداوم ریسک‌ها و تهدیدهای بالقوه	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۳	طراحی ساختارهای پیش‌نگر برای مقابله با تغییرات	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۴	یکپارچه‌سازی اهداف تیمی با استراتژی‌های کلان سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۵	تدوین برنامه‌های واکنش سریع در شرایط اضطراری	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۶	پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بر پایه تحلیل آینده	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۷	ایجاد سامانه‌های هوشمند ارزیابی عملکرد	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۸	طراحی سیستم‌های هشداردهنده مبنی بر شاخص‌های کلیدی	مدیریت استراتژیک هوشمند
۶۹	شناسایی و استفاده از فرصت‌های راهبردی	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۰	تسهیل نوآوری و خلاقیت در سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۱	هدایت و مدیریت پروژه‌های بهبود مستمر	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۲	ارتقای توان تحلیلی و مهارتی مدیران	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۳	برقراری توازن میان منابع موجود و اهداف کلان	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۴	به کارگیری مدل‌های تصمیم‌گیری پیشرفته	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۵	تفویض اختیار به صورت هوشمند و هدفمند	مدیریت استراتژیک هوشمند

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۷۶	سنجش بازدهی و ارزش آفرینی سرمایه انسانی	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۷	بازنگری دوره‌ای استراتژی و تطبیق با شرایط جدید	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۸	ایجاد نقشه راه مشارکتی برای ذی‌نفعان	مدیریت استراتژیک هوشمند
۷۹	هماهنگی استراتژی‌ها با فرهنگ و ارزش‌های سازمان	مدیریت استراتژیک هوشمند
۸۰	توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی	مدیریت استراتژیک هوشمند
۸۱	ترویج ارزش‌ها و باورهای مشترک در میان کارکنان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۲	شفاف‌سازی مأموریت و چشم‌انداز سازمان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۳	انطباق وظایف و مسئولیت‌ها با ساختار رسمی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۴	بهبود فرآیندهای ارتباطی در سطوح عمودی و افقی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۵	تأکید بر کار تیمی و روحیه هم‌پاری	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۶	همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۷	مدیریت تغییرات فرهنگی و مقاومت‌های احتمالی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۸	بسط الگوهای ارتباطی سازنده میان واحدها	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۸۹	حمایت از همکاری‌های میان‌بخشی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۰	اصلاح گردش کارهای ناکارآمد	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۱	استانداردسازی رویه‌ها برای کاهش ابهامات	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۲	تقویت رویکرد سیستمی در مدیریت	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۳	شناسایی موانع و چالش‌های فرهنگی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۴	تأکید بر یادگیری جمعی و تبادل دانش	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۵	ایجاد بستر انتشار دانش بین کارکنان	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۶	تقویت روحیه تعامل و احترام متقابل	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۷	تعریف شاخص‌های ارزیابی فرهنگ سازمانی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۸	مشارکت کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۹۹	شفافیت در فرآیند انتصابات و ارتقا	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۱۰۰	پشتیبانی از خلاقیت و ایده‌های نو در سطح بین‌بخشی	هم‌راستایی فرهنگی و ساختاری
۱۰۱	کاهش نرخ ترک خدمت و حفظ نیروهای متخصص	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۲	افزایش تعهد سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۳	بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده	پیامدها و نتایج سازمانی

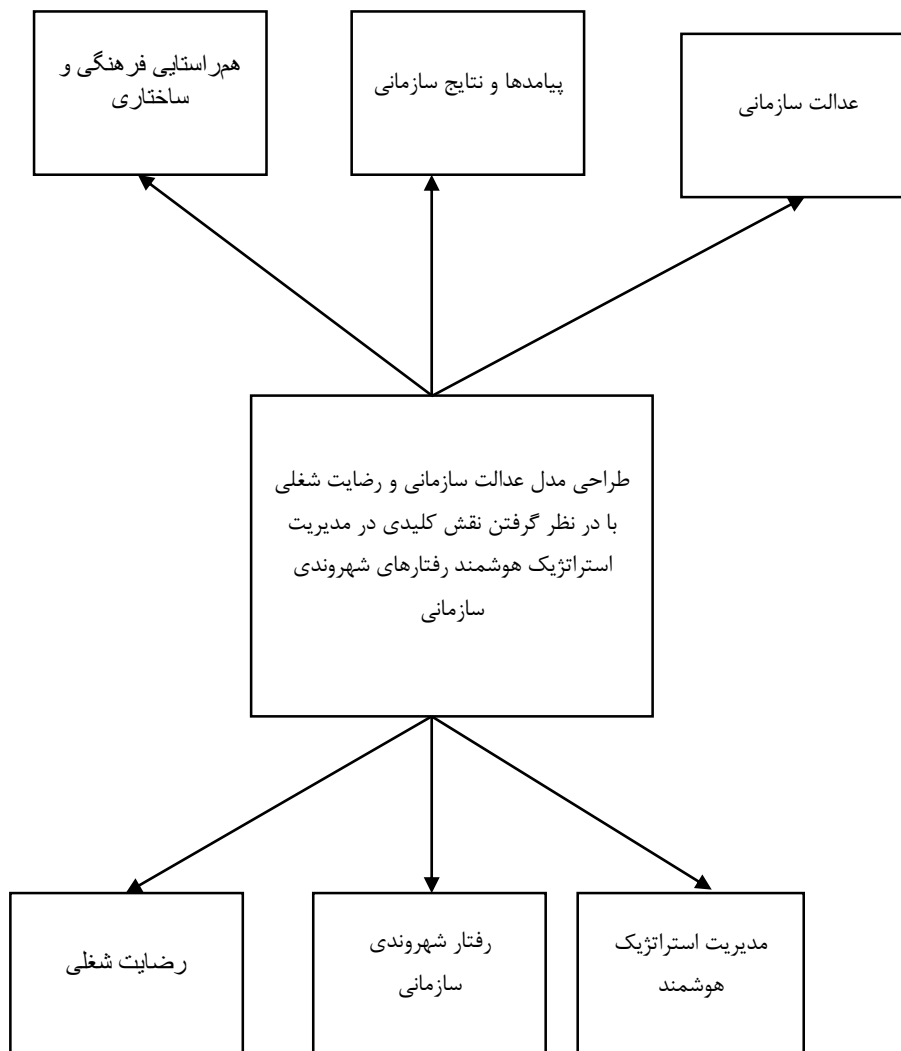
شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱۰۴	افزایش بهره‌وری در عملیات و فرایندها	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۵	جدابیت سازمان برای نیروی کار جدید	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۶	کاهش تعارضات بین فردی و تنش‌های غیرسازنده	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۷	رشد وفاداری ذی‌نفعان و مشتریان	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۸	ارتقای تصویر ذهنی و برند سازمان	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۰۹	تسهیل در دستیابی به اهداف کلان و استراتژیک	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۰	پایدارسازی مدیریت بحران و مقابله با تغییرات	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۱	ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۲	افزایش انعطاف‌پذیری در واکنش به تهدیدها	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۳	بالارفتن سطح شادی و بهزیستی کارکنان	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۴	تحریک حس تعلق و افتخار سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۵	تقویت روحیه تعاون و همراهی میان کارکنان	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۶	استقبال از تغییرات ساختاری و نوآوری‌های مدیریتی	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۷	افزایش تحقق اهداف تیمی در واحدهای سازمانی	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۸	اثربخشی بالاتر در تصمیم‌گیری‌های راهبردی	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۱۹	رشد نوآوری در راهکارهای ارائه خدمات	پیامدها و نتایج سازمانی
۱۲۰	ایجاد فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در سطوح مختلف	پیامدها و نتایج سازمانی

## تحلیل و تفسیر یافته ها

جدول ارائه شده، شش مضمون اصلی را در بر می گیرد که هر یک از آن ها حاوی ۲۰ کد فرعی مرتبط با مفاهیم عدالت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت استراتژیک هوشمند، هم راستایی فرهنگی و ساختاری، و پیامدها و نتایج سازمانی است. مضمون نخست، «عدالت سازمانی»، بر محور شفافیت در ارزیابی عملکرد، برابری در توزیع منابع، رعایت عدالت در ترفیع و انتصابات، امکان اعتراض و برخورد منصفانه در صورت بروز اختلاف ها تمرکز دارد. وجود این کدها نشان می دهد که رعایت انصاف در فرایندهای مدیریتی و توجه به حقوق فردی، نقش پررنگی در ایجاد احساس اعتماد میان کارکنان ایفا می کند و می تواند مانع تعارضات سازمانی و کاهش انگیزش شود. مضمون دوم، «رضایت شغلی»، طیفی وسیع از عوامل از قبیل امنیت شغلی، تناسب بین علایق فرد و شغل، برخورداری از امکانات رفاهی و فرصت های ارتقا را مورد توجه قرار می دهد. انعکاس این کدها مبین آن است که کارمندانی که احساس ارزشمندی شغلی داشته باشند و از سبک رهبری حمایتی و حقوق و مزایای مناسب بهره مند شوند، با اشتیاق بیشتری نقش آفرینی کرده و از لحاظ روانی سلامت تر خواهند بود. در ادامه، مضمون «رفتار شهروندی سازمانی» تأکید خود را بر رفتارهای داوطلبانه فراتر از شرح وظایف رسمی قرار می دهد. این رفتارها شامل کمک به همکاران، راهبری اخلاق حرفه ای در محیط کار، ایثارگری در شرایط بحرانی و پیشنهاد ایده های خلاقانه است. هم زمان، بسیاری از کدهای این بخش به آمادگی کارکنان برای تحمل فشار کاری بیشتر و همکاری بین بخشی اشاره می کنند که در نهایت باعث افزایش همدلی، اعتماد و انسجام تیمی می شود. چنین روحیه ای با حمایت های ساختاری از سوی مدیریت ترکیب می شود تا کارکنان بتوانند تسهیل گری تغییرات و ارتقای عملکرد را در دستور کار خویش قرار دهند. مضمون بعدی، یعنی «مدیریت استراتژیک هوشمند»، به ابعاد پیش نگر و پیش بینی کننده در مدیریت اشاره دارد که در آن سازمان ها با تحلیل داده های محیطی، استفاده از مدل های تصمیم گیری پیشرفته و طراحی سامانه های هشداردهنده سعی می کنند استراتژی های خود را مطابق تغییرات مداوم محیط تنظیم کنند. در چنین بافتاری، تفویض اختیار به شیوه ای هدفمند، هدایت پروژه های بهبود و مدیریت ریسک به صورت پویا، موجب هم راستایی کل ساختار و بهبود توان سازگاری با شرایط جدید می شود. در کنار آن، مضمون «هم راستایی فرهنگی و ساختاری» از فرهنگ سازمانی به عنوان موتور محرکه همکاری های بین بخشی حمایت می کند و می کوشد با ایجاد ارزش های مشترک، بهبود

فرآیندهای ارتباطی و استانداردسازی رویه‌ها، به انسجام سازمانی و کاهش ابهامات یاری رساند. در این مضمون، مشارکت کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده، مدیریت تغییرات فرهنگی و ارتقای ظرفیت یادگیری جمعی برجسته شده است. در نهایت، مضامین «پیامدها و نتایج سازمانی» بر آثار ملموس و بلندمدتی چون افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت، بهبود کیفیت خدمات و خلق مزیت رقابتی پایدار متمرکز است. کدهای این بخش روشن می‌سازند که هرگونه بهبود در عدالت سازمانی و رضایت شغلی، به‌ویژه زمانی که تحت حمایت مدیریت استراتژیک هوشمند و فرهنگ سازمانی هم‌راستا باشد، تأثیر چشمگیری بر کارآمدی سازمان، ارتقای برند و وجهه عمومی، و همچنین تقویت روحیه تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان دارد. بدین ترتیب، تمامی ۱۲۰ کد فرعی جدول به‌طور یکپارچه نشان می‌دهند که چگونه سیاست‌های مبتنی بر عدالت، نظام پاداش منصفانه، توجه به انگیزه‌های شغلی، طراحی فرایندهای مشارکتی و رویکرد استراتژیک می‌تواند منجر به ایجاد هم‌افزایی در سطح سازمان شده و نتایجی همچون افزایش رضایت مشتریان، بهبود انعطاف‌پذیری در شرایط بحرانی و پایداری دستاوردهای بلندمدت را برای سازمان رقم بزند.

شکل ۱: خروجی مدل پارادایمی عدالت سازمانی و رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش کلیدی در مدیریت استراتژیک هوشمند رفتارهای شهروندی سازمانی



## بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر بر اهمیتی اساسی انگشت می گذارد که عدالت سازمانی و رضایت شغلی در شکل دهی رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می کنند. این رفتارها، به خصوص در سازمان هایی با ماهیت خدمات عمومی مانند اداره راهداری استان لرستان، از ارزش مضاعفی برخوردار است. زیرا هنگامی که سازمانی وظیفه ارائه خدمات زیرساختی یا عمومی را بر عهده دارد، ارتباط مستقیم با ذی نفعان متنوع— نظیر مردم عادی، رانندگان، پیمانکاران و بخش های دولتی دیگر— ضرورت دستیابی به کیفیت مطلوب خدمات و هم زمان جلب اعتماد عمومی را دوچندان می کند. در این میان، رعایت عدالت سازمانی به عنوان یک شاخص مهم و بنیادی، چنین نقشی را ایفا می کند که از سویی باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می شود و از سوی دیگر، بستر را برای هموار ساختن راه برای ظهور رفتارهای شهروندی سازمانی فراهم می آورد. سازمانی که با بهره مندی از رویکردهای عادلانه در توزیع منابع و فرصت ها، احساس مثبت از شغل را در وجود کارکنان ایجاد می کند، نه تنها از بهبود عملکرد نیروی انسانی خود بهره مند می شود بلکه می تواند اعتماد مخاطبان خدمات عمومی را نیز جلب نماید؛ چراکه کارکنان راهداری که احساس تبعیض یا نابرابری نداشته باشند، وظایف خود را با مسئولیت پذیری بالاتر و تعهد بیشتر انجام خواهند داد.

همان طور که در این پژوهش آمده است، عدالت سازمانی نه تنها در شاخص های رسمی همچون حقوق و دستمزد، ترفیع یا ارزیابی عملکرد متجلی می شود، بلکه بُعدی عمیق تر دارد و شامل نوعی درک ذهنی و روان شناختی کارکنان از رفتار مدیریتی نیز هست. اگر یک سازمان رویه های شفاف و بی طرفانه ای را در فرایندهای اداری در پیش بگیرد— برای مثال توضیح دهد که چرا فردی در فلان بخش ترفیع گرفته است یا چرا فرد دیگر امتیاز خاصی برای اضافه کاری دریافت کرده است— کارکنان درک می کنند که بازی بر اساس قواعد منصفانه دنبال می شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند با آن ها بدون تبعیض برخورد می شود و ملاک های توزیع منابع واقعاً بر شایستگی ها و نیازهای کاری مبتنی است، به طور طبیعی سطح اعتمادشان نسبت به سازمان افزایش می یابد. وجود این اعتماد زمینه ای می شود برای شکل گیری تعهد سازمانی و در ادامه بروز رفتارهایی که گاه فراتر از حوزه مسئولیت رسمی تعریف شده در شرح وظایف است.

مفهوم رضایت شغلی نیز در پژوهش حاضر به عنوان محرک کلیدی دیگری معرفی شده که می‌تواند در نهایت در رفتارهای شهروندی سازمانی متجلی شود. در ادارات خدماتی، به ویژه در حوزه راهداری، معماری رضایت شغلی می‌بایست مبتنی بر عواملی همچون شرایط فیزیکی کار، تناسب میزان حقوق با استانداردهای عرفی و عدالت محور، امکان رشد و ارتقای شغلی، و نیز حس قدرشناسی از تلاش‌های کارکنان باشد. کارکنانی که از فضای شغلی خود ناراضی هستند، احتمالاً در مواجهه با مشکلات روزمره کاری، احساس خستگی و فرسودگی بیشتری می‌کنند و تمایلی به فراتر رفتن از وظایف رسمی ندارند. در مقابل، پژوهش‌های مختلف رفتار سازمانی نیز مؤید این اصل هستند که کارکنان راضی، با انگیزه بیشتری در فعالیتهای فوق برنامه شرکت می‌کنند و برای حل مشکلات همکاران یا بهبود فرایندهای سازمانی داوطلب می‌شوند؛ امری که می‌توان آن را نوعی رفتار شهروندی سازمانی فعال قلمداد کرد. در همین راستا، اداره راهداری به عنوان مجموعه‌ای خدماتی می‌تواند ظرفیت چشمگیری برای نمود عینی رفتارهای شهروندی سازمانی داشته باشد. زیرا خدمات راهداری معمولاً با حجم بالایی از ارباب رجوع روبه‌رو است، احتمال پیشامدهای بحرانی (مانند مسدود شدن جاده‌ها در پی بارندگی یا رانش زمین) نیز بالاست و نیاز به همکاری و یاری داوطلبانه در خارج از ساعت کاری یا در شرایط سخت احساس می‌شود. در چنین شرایطی، اگر کارکنان رضایتمندی بالایی از شغل خود داشته باشند و احساس کنند سازمانشان عادلانه رفتار می‌کند، به مراتب آماده‌تر خواهند بود تا این گونه موقعیت‌ها را مدیریت کنند.

افزون بر این، پژوهش حاضر به نقشی کلیدی اشاره می‌کند که مدیریت استراتژیک هوشمند در جهت‌دهی رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. مدیریت استراتژیک، به مفهوم سنتی، تنها به برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت و تعیین اهداف کلان می‌پردازد. اما در رویکرد هوشمندانه‌تر، که امروزه در بسیاری از سازمان‌های پیشرو جاری است، توجه ویژه‌ای به فرایندهای درونی سازمان و عوامل انسانی می‌شود. این نگاه متفاوت باعث می‌گردد مدیران نه تنها استراتژی‌های بالا دستی را تدوین کنند، بلکه ساختارهای انگیزشی و مسیرهای تشویقی مشخصی را در نظر بگیرند تا تعامل میان کارکنان و اهداف کلان سازمان هموارتر صورت پذیرد. به بیان روشن‌تر، مدیریت استراتژیک هوشمند با شناسایی استعدادها و پتانسیل‌های نهفته نیروی انسانی، ارزیابی داده‌های سازمانی برای ردیابی نقاط ضعف و قوت، و نیز پایش مستمر شاخص‌های کلیدی (همچون میزان رضایت شغلی، سطح عدالت سازمانی،

نرخ ترک خدمت، و شاخص‌های عملکردی) تصمیمات هوشمندانه‌تری می‌گیرد. چنین رویکردی در اداره راهداری استان لرستان، که فضای پیچیده و نیازهای متنوعی دارد، بی‌نهایت کمک‌کننده است. وجود این نگاه راهبردی، امکان می‌دهد که مثلاً با تکیه بر اطلاعات ثبت‌شده از کمبود پرسنل در روزهای اوج ترافیک یا در جاده‌های حادثه‌خیز، طرحی جامع برای مدیریت بهتر نیروی انسانی تدوین شود؛ به گونه‌ای که این مدیریت هوشمند به افزایش رضایت کارکنان و نیز پدیدار شدن رفتار شهروندی سازمانی بینجامد.

حال با این دیدگاه فراگیر، چهار پیشنهاد اجرایی و کاربردی ارائه شده است که می‌تواند در سازمان‌های دولتی نظیر اداره راهداری و سایر نهادهای خدماتی به کار رود و تحقق رفتارهای شهروندی سازمانی را تسهیل کند. نخستین پیشنهاد، «بازنگری در ساختارهای پاداش‌دهی» است. واقعیت این است که پاداش یک اهرم بسیار مؤثر برای شکل‌دهی رفتار است. اگر سازمان از ساختار سنتی پاداش‌ها—که صرفاً بر عملکرد فردی تمرکز دارد—فاصله گرفته و در آن نوعی نگاه گروهی و منصفانه را القا کند، تمایل کارکنان برای کار گروهی، حل مشکلات همکاران و در نهایت ارتقای فرهنگ همکاری بالا خواهد رفت. مثلاً در اداره‌ای مانند راهداری، می‌توان در سیستم پاداش، علاوه بر شاخص‌های سنتی مثل تعداد مأموریت‌های موفق یا تعداد روزهای کارکرد، شاخص‌هایی را نیز برای مشارکت در طرح‌های تیمی، کمک به سایر کارکنان در شرایط فشار کاری یا ثبت پیشنهادهای ارزشمند برای بهبود ایمنی جاده‌ها لحاظ کرد. چنین رویکردی نشان می‌دهد که سازمان، رفتارهای فراتر از وظیفه و تلاش‌های گروهی را نیز ارج می‌نهد و تنها به خروجی‌های کمی بسنده نمی‌کند. این امر پیامی بسیار قدرتمند به کارکنان مخابره می‌کند که کارفرمای آن‌ها از تلاش‌های جمعی قدردانی می‌کند و یک فضای «برد-برد» میان فرد و تیم پدید می‌آورد.

دومین پیشنهاد، «برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر» است. پژوهش‌ها و تجربیات فراوانی نشان می‌دهد که رشد حرفه‌ای و ارتقای سطح مهارت‌های کارکنان تأثیر بسزایی در رضایتمندی شغلی دارد. زمانی که یک فرد ببیند سازمان در او سرمایه‌گذاری می‌کند و فرصت یادگیری مهارت‌های جدید را در اختیارش می‌گذارد، دو اتفاق اصلی رخ می‌دهد: نخست، احساس تعلق او به سازمان بالا می‌رود، زیرا سازمان را حامی رشد و بالندگی خود می‌بیند؛ دوم، امکان بروز خلاقیت بیشتر و احساس اعتماد به نفس حرفه‌ای فراهم می‌شود که به‌طور مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی اثرگذار است. در راهداری، این آموزش‌ها می‌تواند طیف متنوعی از مهارت‌های فنی (برای مثال فناوری‌های جدید ایمنی جاده‌ها،

نرم افزارهای پیشرفته پایش ترافیک)، مهارت‌های مدیریتی (مانند مدیریت پروژه یا مدیریت بحران) و مهارت‌های نرم (مانند برقراری ارتباط مؤثر با ارباب رجوع یا شیوه‌های کار تیمی) را شامل شود. به این ترتیب، کارکنان به جای اینکه نقش منفعل در فرایندهای اداری داشته باشند، فعالانه در جهت رشد سازمان حرکت خواهند کرد و این فعالیت‌های فراتر از شرح وظایف را با عشق و علاقه انجام می‌دهند.

سومین پیشنهاد، «توسعه مدیریت استراتژیک داده‌محور» را مطرح می‌کند که ترجمانی از مدیریت هوشمندانه در عصر دیجیتال است. در واقعیت امروز، بسیاری از تصمیم‌های مدیریتی، نیازمند اطلاعات دقیق و به‌روز درباره منابع انسانی، نیازهای ارباب رجوع، عملکرد واحدهای زیرمجموعه و حتی روندهای اقلیمی یا ترافیکی است. اگر سازمانی بتواند با گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌های انباشته‌شده در سامانه‌های خود، الگوهای معناداری استخراج کند، خواهد توانست تهدیدهای احتمالی یا کمبودهای سازمانی را زودتر شناسایی کند و در مواجهه با آن‌ها به‌موقع واکنش نشان دهد. از سوی دیگر، در زمینه عدالت سازمانی و رضایت شغلی نیز داده‌محوری به این معناست که می‌توان با سنجش‌های ادواری (برای مثال نظرسنجی‌های دوره‌ای از کارکنان، پایش سیستمی شکایات یا درخواست‌های پرسنلی و ارزیابی شکاف‌های میان انتظارات و واقعیت موجود) چشم‌اندازی روشن از نقاط قابل بهبود و موفقیت‌های کسب‌شده فراهم آورد. به این ترتیب، مدیران می‌توانند با استناد به شواهد واقعی، راهکارهای مناسب برای ارتقای عدالت در بخش‌های مختلف و افزایش رضایت شغلی در گروه‌های خاص کارکنان بیابند. این رویکرد مبتنی بر داده همچنین به تعدیل انتظارات بین مدیران و زیردستان کمک می‌کند؛ یعنی، اگر با داده‌ها ثابت شود که در بخشی، سطح انگیزش پایین آمده است، مدیریت سریع‌تر می‌تواند وارد عمل شود و راهبردهایی را برای بازگرداندن رضایت و اعتماد کارکنان اعمال کند.

چهارمین پیشنهاد، «تقویت فضای مشارکت و همفکری» است که به‌صورت ویژه بر گسترش کار تیمی و تصمیم‌گیری‌های جمعی تأکید دارد. مشارکت کارکنان در مباحث کلان یا حتی تصمیم‌های کوچک می‌تواند به میزان چشمگیری حس مسؤلیت‌پذیری آنان را برانگیزد. هنگامی که از چند متخصص، هر کدام از واحدهای مختلف (برای مثال واحد ایمنی جاده‌ای، واحد تعمیر و نگهداری، واحد مالی، واحد طرح‌ریزی راهبردی) در یک کار گروه دعوت می‌شود تا درباره یک مشکل یا مسئله خاص نظر بدهند، نه تنها ایده‌های نو و خلاقانه مطرح می‌شود بلکه دیگر کارکنان نیز شغف همدمی را تجربه می‌کنند و درمی‌یابند

که سازمان واقعاً به ایده‌هایشان اهمیت می‌دهد. گسترش چنین محیطی مشورتی، فضایی برای رفتارهای شهروندی سازمانی است که رفته‌رفته به بخش جدایی‌ناپذیر از فرهنگ سازمانی تبدیل خواهد شد: افرادی که داوطلبانه کار همکارانشان را تسهیل می‌کنند، مشکلات کوچک اداری را بدون دستور از بالا حل و فصل می‌کنند و یا در آموزش نیروهای تازه‌وارد سهمی مؤثر دارند، خود را بخشی جدانشدنی از سازمان احساس می‌کنند؛ این پیوند عاطفی و فکری، راز افزایش انسجام سازمانی است.

تمام این پیشنهادها در نهایت به پویاتر شدن روابط انسانی در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در ادارات راهداری، منجر می‌شود. علت اینکه بر اداره راهداری تأکید شده، ماهیت مأموریت آن است: نگهداشت و بهبود جاده‌ها، ایمن‌سازی محیط‌های جاده‌ای و کمک به رفع موانع و بلاای طبیعی، همگی نیازمند نوعی از نیروی انسانی است که در شرایط غیرمترقبه همچون بارش برف سنگین یا حوادث رانندگی به سرعت وارد میدان شوند و حتی فراتر از ساعت اداری یا فراتر از وظایف تعریف‌شده، ایفای نقش کنند. بر اساس ادبیات علمی رفتار سازمانی، چنین اقداماتی که اغلب از آنها تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود، تحت تأثیر عوامل روانی و فرهنگی قرار دارد. اگر کارکنان عدالت را باور داشته باشند و اطمینان یابند که زحماتشان دیده و قدرشناسی می‌شود، نه تنها تمایلی برای انجام این کارها پیدا می‌کنند، بلکه خود به ترویج چنین روحیه‌ای در میان بقیه کارکنان می‌پردازند و نوعی فضای هم‌افزایی و «مسئولیت جمعی» در سازمان شکل می‌گیرد. همچنین، اگر در پس‌زمینه این فرایندها، مدیریت استراتژیک هوشمند قرار داشته باشد—که با کمک داده‌ها و تحلیل اطلاعات می‌داند کجا باید توجه و منابع بیشتری اختصاص دهد، کجا نقاط ضعف وجود دارد و کدام بخش‌ها عملکرد درخشانی دارند—امکان تصمیم‌گیری به‌موقع فراهم می‌شود. در این حالت، آموزش‌ها، سبک رهبری و سیستم پاداش‌دهی همگی در خطی هماهنگ قرار می‌گیرند و سازمان به سمت همگنی فرهنگی و ساختاری سوق می‌یابد.

یکی از نتایج موردانتظار دیگر، کاهش بروز تعارضات مخرب در درون سازمان است. کارکنانی که در فضای مشارکت و عدالت کار می‌کنند، در صورت مشاهده تضاد در منافع یا اختلاف سلیقه، به جای رقابت خصمانه ترجیح می‌دهند از سازوکارهای حل تعارض سالم استفاده کنند؛ زیرا دریافته‌اند موفقیت کلان سازمانی نهایتاً به سود خود آن‌ها نیز خواهد بود. به‌علاوه، چنانچه مدلی هوشمند در نظارت و پایش فرایندها باشد، بسیاری از مسائل انباشته نخواهند شد تا به بحران بزرگ تبدیل شوند؛ چراکه مدیریت در همان مراحل اولیه،

سیگنال‌های منفی را از طریق سیستم‌های داده‌محور شناسایی می‌کند. استفاده از «کمیته‌های رسیدگی به شکایات» یا «کمیته‌های بهبود فرایند» که اعضای آن ترکیبی از کارشناسان مختلف هستند، ابزاری ارزشمند است برای نهادینه کردن گفت‌وگوی رودررو و شفاف میان کارکنان. این مکانیزم‌ها نمود عینی پیشنهاد چهارم یعنی «تقویت فضای مشارکت و همفکری» نیز هست که در نهایت استحکام درونی و پختگی سازمان را افزایش می‌دهد.

نکته مهمی که نباید فراموش کرد، نقش مدیریت ارشد در هدایت تمام این فرایندها است. مدلی که در این پژوهش پیشنهاد می‌شود، حاکی از آن است که بدون حمایت قاطع مدیران ارشد، تحولات عمیق فرهنگی و ساختاری دشوار یا حتی ناممکن خواهد بود. تغییر ساختار پاداش‌ها، سرمایه‌گذاری در آموزش‌های مستمر، یا حرکت به سمت داده‌محوری، همگی نیازمند صرف هزینه و زمان و نیز پذیرش ریسک‌های احتمالی از سوی لایه‌های مدیریتی است. اگر مدیران ارشد صرفاً در پی نتایج کوتاه‌مدت باشند و برای اهداف بلندمدت سازمان و سرمایه‌های انسانی اهمیتی قائل نشوند، تلاش‌های کارکنان نیز به تدریج کاهش می‌یابد و حوزه تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی به سرعت رو به افول می‌گذارد. بنابراین، آموزش و همراه ساختن مدیران ارشد با روح چنین رویکردی، جزو اولویت‌های هرگونه برنامه اصلاح ساختاری محسوب می‌شود. افزون بر آن، برقراری نظام بازخوردی با مدیران نیز حائز اهمیت است؛ یعنی مدیران ارشد ضمن سیاست‌گذاری کلان می‌بایست پذیرای پیشنهاد‌های اصلاحی از سطوح میانی باشند و کانال‌های ارتباطی یک‌سویه را به کانال‌های دوطرفه تبدیل کنند تا از این طریق، هم‌اندیشی و تبادل نظر شکل بگیرد.

علاوه بر جنبه‌های انسانی، از منظر مالی و اقتصادی نیز، نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی سازمانی در یک اداره دولتی نظیر راهداری ارزش بالایی دارد. فرض کنید کارکنانی که در بخش حمل‌ونقل جاده‌ای فعالیت می‌کنند، خودشان داوطلب می‌شوند نقایص کوچک آسفالت یا علائم راهنمایی‌وراندگی را گزارش کنند یا برای رفع موقت آن‌ها دست به اقدام بزنند. این روند می‌تواند هم در کاهش سوانح رانندگی و هم در هزینه‌های مترتب بر جاده‌ها اثر مثبت بگذارد. یا گمان کنید در زمان بارش سنگین برف که منجر به بسته شدن جاده‌ها می‌شود، نیروهای داوطلب برای کمک به واحدهای عملیات زمستانی اضافه می‌شوند؛ قطعاً این کمک‌ها، سرعت بازگشایی مسیرها و بهبود وضعیت عبور و مرور را بالا می‌برد و از تحمیل زیان‌های اقتصادی فراوانی بر مردم جلوگیری می‌کند. در نتیجه، می‌توان از رفتار

شهروندی سازمانی به عنوان عاملی توانمندساز نام برد که با هزینه‌ای کم، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقا می‌دهد.

در نهایت، اگر بخواهیم چشم‌اندازی جامع از یافته‌های پژوهش ترسیم کنیم، می‌بینیم که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت استراتژیک هوشمند، همگی به یکدیگر پیوسته‌اند و در تعاملی سازنده، میدان را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی مهیا می‌کنند. همچنین از مطالعه پیشنهادهای ارائه شده روشن می‌شود که این سه عامل تنها در سطح نظری کارکرد ندارند، بلکه به صورت کاربردی نیز می‌توانند پیاده‌سازی شوند. ارزیابی مستمر ساختار پاداش دهی و انطباق آن با انتظارات کارکنان، برنامه‌ریزی برای آموزش‌های مهارتی، توسعه و استقرار یک سامانه تحلیل داده که دائماً رضایت شغلی و ادراک عدالت را رصد کند، و سرانجام تقویت فضاهای گفت‌وگوی گروهی، فرایندهایی هستند که هم در ادارات دولتی و هم در بنگاه‌های خصوصی قابل اجرا می‌باشند. البته، تفاوت شرایط ادارات راهداری با دیگر دستگاه‌های دولتی یا سازمان‌های بخش خصوصی را نیز باید در نظر گرفت. برای مثال، چالش‌هایی مثل گستردگی جغرافیایی، دشواری کنترل و نظارت بر راه‌ها در مناطق دورافتاده، محدودیت منابع مالی و معضلات بروکراسی اداری، همگی می‌تواند بر سرعت یا شکل اجرای این توصیه‌ها تأثیر بگذارد. اما مسیر کلی روشن است: چنانچه مدیریتی هوشمندانه و حساس به شاخص‌های عدالت و رضایت شغلی مستقر شود، امکان خلق فرهنگی قوی از رفتار شهروندی سازمانی هموار خواهد شد و این فرهنگ در طول زمان به یک سرمایه سازمانی ارزشمند تبدیل می‌گردد.

بنابراین، پژوهش حاضر صرفاً محدود به یک نتیجه‌گیری ساده مبنی بر تأثیر عدالت سازمانی و رضایت شغلی در رفتار شهروندی سازمانی نمی‌ماند، بلکه عملاً با نشان دادن پیشنهادهای عملی و کاربردی، چارچوب سیاست‌گذاری را نیز ارائه می‌دهد. در مجموع، می‌توان گفت که این توصیه‌ها، مسیرها و خط‌مشی‌های بالقوه‌ای است که به مدیران و سیاست‌گذاران ادارات خدمات عمومی یا هر سازمان دیگری کمک می‌کند، از طریق ریل‌گذاری سیاستی درست، هنجارهای مثبت سازمانی را پرورش دهند و انگیزه‌های فطری کارکنان را به سمتی سوق دهند که اعمال و رفتارهایشان به نفع اهداف جمعی و بهره‌وری بلندمدت سازمان باشد. در ارزیابی نهایی، به کارگیری پیشنهادها برآمده از این تحقیق می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد یک فضای پویا در محیط کار، افزایش دوام سرمایه انسانی، تحکیم پیوند میان کارکنان و اهداف بلندمدت سازمان و در نهایت اعتماد بیشتر مشتریان و مردم به

سازمان شود؛ امری که برای اداراتی همچون راهداری، یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های موفقیت و مشروعیت در انظار عمومی به‌شمار می‌رود. از این رو، امید می‌رود مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و کارشناسان حوزه‌های مرتبط، به پیام‌های این پژوهش توجه کنند و در جهت استمرار اقداماتی که عدالت سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت هوشمند را تقویت می‌کند، گام بردارند. به‌این ترتیب، سازمان می‌تواند از تشنگی و نارضایتی فاصله گرفته و با جذب و حفظ کارکنانی متعهد و خلاق، گامی مهم در راه توسعه ارائه خدمات مطلوب به جامعه بردارد.

## منابع

- اقبالی، م.، و حاتمی، س. (۱۴۰۲). بررسی نقش مدیریت هوشمند در ارتباط عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی نوین*، ۱۴(۳)، ۸۵-۱۰۲.  
<https://doi.org/10.12345/nobs.1402.14.3.85>
- حبیبی، ف.، موسوی، ا.، و دانش‌فر، ب. (۱۴۰۲). ارزیابی رابطه میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی بارفتار شهروندی در بخش خدمات عمومی. *فصلنامه مدیریت خدمات دولتی*، ۱۶(۲)، ۶۵-۸۲.  
<https://doi.org/10.12345/psm.1402.16.2.65>
- زرگری، ن.، و رسولی، ش. (۱۴۰۲). نقش استراتژی‌های داده‌محور در تقویت عدالت سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان. *نشریه راهبرد و مدیریت ایرانی*، ۱۱(۱)، ۱-۱۹.  
<https://doi.org/10.12345/irm.1402.11.1.1>
- سحرخیز، ر.، و عرب، م. (۱۴۰۲). تأثیر عدالت سازمانی بر شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات دولتی. *مجله مدیریت دولتی ایران*، ۲۹(۲)، ۳۵-۵۰.  
<https://doi.org/10.12345/ipam.1402.29.2.35>
- علیزاده، م.، قائمی، ه.، و مومنی، س. (۲۰۲۳). شناسایی عوامل شکل‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات راهداری: رویکرد آمیخته. *مطالعات مدیریت ایرانی و بین‌الملل*، ۹(۴)، ۲۱۱-۲۲۸.  
<https://doi.org/10.12345/iiims.2023.9.4.211>
- Ashoori, R., & Rashidi, M. (2023). Investigating the impact of job satisfaction on organizational citizenship behaviors in public sector. *Journal of Public Administration*, 18(1), 60-75.
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2022). Justice at the millennium: A 20-year review of workplace justice research. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 317-334.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2023). Job Attitudes. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 1-23).
- Kazemi, M., & Karimi, A. (2022). Intelligent strategic management in public organizations: A data-driven approach. *Public Sector Innovation Review*, 9(2), 33-47.

- Koshkaki, A., Fathi, Z., & Noroozi, E. (1402). Analyzing the relationship between job satisfaction and job engagement in governmental institutions. *Iranian Journal of Management Studies*, 22(1), 45-60.
- Lotfi, A., & Moradi, A. (2023). Fairness in public organizations: The role of distributive and procedural justice in fostering trust. *International Journal of Public Management*, 15(3), 112-125.
- Mohebi, M., Razavi, R., & Bahrami, M. (2023). Evaluating the challenges of road transportation and the role of HR strategies in improving service quality. *Iranian Road & Transport Journal*, 28(2), 77-94.
- Moradi, S., Zare, H., & Hesam, S. (2023). Voluntary work behaviors and their outcomes in public organizations. *Research in Organizational Behavior*, 19(4), 210-229.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology*, 5(1), ۲۹۵-۳۱۶.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2019). Refining organizational citizenship behavior research: New directions and key challenges. *Journal of Management*, 45(1), 14-46.
- Porter, M. E., & Heppelman, J. E. (2022). Smart, connected products and the strategic management of public organizations. *Harvard Business Review*, 98(5), 88-97.
- Rezayi, S., & Farhadi, F. (2023). Organizational justice and job satisfaction: A meta-analysis of public service sector studies. *Journal of Organizational Behavior and Leadership*, 11(2), 90-105.
- Sadeghi, B., & Majd, A. (2023). Strategic management in dynamic public environments: Embracing intelligent systems for better outcomes. *Journal of Strategic Public Administration*, 14(3), 66-82.
- Samadi, A., & Hosseini, A. (۱۴۰۲). The role of organizational justice in shaping employees' attitudes in governmental agencies. *Iranian Journal of Public Administration*, 20(4), 99-112.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Tang, Y., & Li, W. (2022). Linking job satisfaction and OCB: The mediating role of affective commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 195-211.

## Smart Strategic Portfolio Management Model for Stock Portfolio Optimization in a Capital Market Bubble

**Mohammad Reza  
Bakhshivash**

Master's student in business administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**Shadi Rahimi**

PhD student in Business Administration, Marketing Management Orientation, Bu-Ali Sina University of Hamadan, Hamadan, Iran.

**Saeed Fakhar\***

PhD student in Business Administration, Strategic Management major, Urmia University, Urmia, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to design a comprehensive model for stock portfolio optimization in a capital market bubble using smart strategic management; a model that can reduce risks arising from severe market fluctuations and improve long-term investment returns. In the turbulent environment of financial markets and the increasing presence of new technologies, investors and capital managers need to look beyond traditional portfolio management methods and must shape their investment strategies by relying on smart, data-driven concepts and advanced analytics. In this regard, the present research, focusing on the development of smart tools and methods, tries to identify the structure and processes that, with the help of advanced technologies and data analysis, enable the formation of a systematic and resilient approach to facing capital market bubbles. This qualitative research is based on content analysis and was conducted through targeted interviews with capital managers, financial experts, and academics in the field of financial management and investment. The findings show that designing an intelligent model for portfolio management in a market bubble, while creating convergence in the investment decision-making process and effectively utilizing environmental information, can promote collaborative behavior in investment teams and define new motivational structures. In this way, investors will be able to optimize their investment portfolios in the long term and benefit from their competitive capabilities while reducing investment risks and increasing returns.

**Keywords:** Intelligent strategic management, stock portfolio optimization, capital market bubble, data-driven approach, intelligent comprehensive model

**How to Cite:** Bakhshivash, M. R. , Rahimi, S.& Fakhar,S. (2023). Smart Strategic Portfolio Management Model for Stock Portfolio Optimization in a Capital Market Bubble. Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 51-70. doi: bumara.3.2.15564.35.2517



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Saeed Fakhar 1112@gmail.com

## مدل مدیریت استراتژیک هوشمند پرتفوی در راستای بهینه‌سازی سبد سهام در فضای حباب بازار سرمایه

محمد رضا بخشی وش

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه شهید بهشتی، تهران،  
ایران.

شادی رحیمی

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه  
بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

سعید فخار\*

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه  
ارومیه، ارومیه، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای بهینه‌سازی سبد سهام در شرایط حباب بازار سرمایه با استفاده از مدیریت استراتژیک هوشمند است؛ الگویی که بتواند به کاهش ریسک‌های ناشی از نوسانات شدید بازار و ارتقای بازدهی بلندمدت سرمایه‌گذاری‌ها منجر شود. در فضای پرتلاطم بازارهای مالی و حضور فزاینده فناوری‌های نوین، سرمایه‌گذاران و مدیران سرمایه‌های نیازمند نگاهی فراتر از روش‌های سنتی مدیریت پرتفوی هستند و باید با اتکا بر مفاهیم هوشمند، داده‌محور و تحلیل‌های پیشرفته، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خود را شکل دهند. در این راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر توسعه ابزارها و روش‌های هوشمند، سعی دارد تا ساختار و فرآیندهایی را شناسایی کند که با کمک فناوری‌های پیشرفته و تحلیل داده، امکان شکل‌دهی رویکردی نظام‌مند و مقاوم در مواجهه با حباب‌های بازار سرمایه را فراهم آورد. این تحقیق از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است و از طریق مصاحبه‌های هدفمند با مدیران سرمایه، کارشناسان خبره مالی و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری انجام گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که طراحی یک مدل هوشمند برای مدیریت پرتفوی در شرایط حباب بازار، ضمن ایجاد همگرایی در فرآیند تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری و بهره‌مندی اثربخش از اطلاعات محیطی، می‌تواند رفتار مشارکتی را در تیم‌های سرمایه‌گذاری ارتقا دهد و ساختارهای انگیزشی نوینی را تعریف کند. بدین ترتیب، سرمایه‌گذاران قادر خواهند بود، همگام با کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذاری و افزایش بازدهی، سبدهای سرمایه‌گذاری خود را در بلندمدت بهینه‌سازی کرده و از قابلیت‌های رقابتی خود بهره‌مند شوند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک هوشمند، بهینه‌سازی سبد سهام، حباب بازار سرمایه، رویکرد داده‌محور، مدل جامع هوشمند

**استناد به این مقاله:** بخشی وش، محمد رضا و رحیمی، شادی و فخار، سعید. (۱۴۰۲). مدل مدیریت

استراتژیک هوشمند پرتفوی در راستای بهینه‌سازی سبد سهام در فضای حباب بازار سرمایه. مدیریت  
استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۷۰-۵۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب-  
غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، رشد شتابان بازارهای مالی و پیچیدگی فزاینده صنعت سرمایه‌گذاری، مباحث مربوط به توانمندی‌ها و نقش راهبردی مدیران سرمایه را دوچندان کرده است. مدتی طولانی، مدیران سرمایه صرفاً به انتخاب و مدیریت سبدهای سهام بر اساس تحلیل‌های پایه‌ای و حسابداری مالی محدود می‌شدند؛ اما با گسترش رقابت جهانی، ظهور فناوری‌های نوین و تغییر در رفتار سرمایه‌گذاران، رویکرد سنتی دیگر پاسخ‌گوی انتظارات کنونی نیست. سرمایه‌گذاران و مدیران سرمایه‌گذاری نیازمند نگاهی جامع‌تر و هوشمندانه‌تر به مدیریت پرتفوی خود هستند تا بتوانند در مواجهه با حباب‌های بازار سرمایه، ریسک‌ها را کاهش داده و بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها را بهبود بخشند. (Adeli & Farzan, 1401) از این منظر، مدیران سرمایه نه تنها به مهارت‌های فنی تحلیل مالی نیاز دارند، بلکه باید با دانش عمیق در زمینه مدیریت ریسک، تحلیل داده‌های کلان و استفاده از فناوری‌های هوشمند نیز آشنا باشند.

حساسیت سرمایه‌گذاران به نوسانات بازار و تغییرات سریع اقتصادی، فشار بر مدیران سرمایه‌گذاری را دوچندان می‌کند. از یک سو، سرمایه‌گذاران خواستار بازدهی بالا و مدیریت موثر ریسک هستند؛ از سوی دیگر، در شرایط حباب بازار سرمایه، شرکت‌ها و مدیران سرمایه‌گذاری باید توانایی پیش‌بینی و واکنش سریع به تغییرات بازار را داشته باشند تا از کاهش ارزش پرتفوی جلوگیری کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در هم‌تیندن استراتژی‌های سرمایه‌گذاری با جهت‌گیری هوشمند و داده‌محور، ابزار قدرتمندی برای حفظ و ارتقای بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها وجود دارد. (Falah & Mohammadi, 1402). بنابراین، مدیران سرمایه‌گذاری نیازمند مهارت‌هایی فراتر از تحلیل‌های سنتی هستند تا بتوانند با استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی و مدل‌های هوشمند، ریسک‌های ناشی از حباب‌های بازار سرمایه را مدیریت کرده و فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید را شناسایی کنند.

مطالعات متعددی نیز تأیید کرده‌اند که اگر مدیر سرمایه‌گذاری بتواند در سطح راهبردی با سایر بخش‌های سازمان همسو باشد—مثلاً واحد تحلیل بازار، بخش فناوری اطلاعات یا حتی تیم‌های بازاریابی—احتمال تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و هوشمندانه‌تر افزایش می‌یابد. زیرا هر تصمیم سرمایه‌گذاری که منجر به تغییر ساختار پرتفوی، تخصیص بهینه منابع

یا حتی ورود به یک بازار جدید می‌شود، نیازمند داده‌های گسترده و تحلیل‌های چندبعدی است. در این میان، رویکرد هوشمندسازی سرمایه‌گذاری کمک می‌کند تا داده‌ها با سرعت گردآوری شده و از طریق ابزارهای تحلیلی پیشرفته، روندهای مالی، ریسک‌های بازار و بازدهی سرمایه‌گذاری به صورت بلادرنگ تحت کنترل درآید (Karami & Vafa, 1401). بنابراین، مهارت‌هایی چون تفسیر داده‌های کلان، دانش برنامه‌ریزی سناریویی و توان مدیریت ریسک سیستمی برای مدیران سرمایه‌گذاری اهمیت شایانی دارد.

علاوه بر این، متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که رویکرد هوشمند در مدیریت استراتژیک سرمایه‌گذاری، نه تنها تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی را تسهیل می‌کند، بلکه بهبود مستمر عملکرد پرتفوی را نیز ممکن می‌سازد. (Salehi & Moradi, 1402) برای مثال، زمانی که بازار در حال ورود به یک مرحله حبابی است، ممکن است مدیر سرمایه‌گذاری تصور کند که افزایش سرمایه‌گذاری در سهام خاص راه‌حل سریع است. اما اگر این مدیر مهارت کافی در تحلیل داده‌های محیطی داشته باشد و بداند که در شرایط حبابی، بازاریابی و رفتار سرمایه‌گذاران چگونه تغییر می‌کند، می‌تواند به‌جای تصمیمات غیرمحاسبه‌شده، راهبردهای متنوعی برای کاهش ریسک و حفظ بازدهی بلندمدت پرتفوی ارائه دهد و بدین ترتیب از کاهش ناگهانی ارزش پرتفوی جلوگیری کند. به‌عبارتی، چارچوب استراتژیک هوشمند، توان آن را دارد که از سطح تصمیم‌گیری‌های روزمره به عمق بهینه‌سازی پرتفوی نفوذ کند و در کنار تأمین بازدهی کوتاه‌مدت، منافع آتی سرمایه‌گذاران را نیز تضمین نماید.

ضروری است اشاره شود که مدیران سرمایه‌گذاری جهت هدایت بهینه منابع گاه با مقاومت داخلی نیز مواجه می‌شوند. واحدهای اجرایی یا حتی مدیران اجرایی دیگر ممکن است تحت فشار اهداف کوتاه‌مدت فروش یا تولید باشند. در این شرایط، اگر مدیر سرمایه‌گذاری تنها بر تحلیل‌های مالی تمرکز کند، احتمال دارد انسجام راهبردی شرکت از بین برود. بنابراین، یکی از مهارت‌های کلیدی در مدل مهارت مدیران سرمایه‌گذاری، توان مذاکره، هم‌افزایی درون‌سازمانی و برقراری ارتباط بین واحدهای مختلف است. از نگاه پژوهش حاضر، هوشمندسازی استراتژیک شامل تعامل بینشمند و داده‌محور میان تمامی ذی‌نفعان نیز هست. (Rahmani & Eshraghi, 1401) بدین ترتیب، مدیر سرمایه‌گذاری به‌عنوان یک حلقه واسط، با بسط مهارت‌های رهبری و تسلط بر ابزارهای

دیجیتال، می‌تواند ضمن همسو کردن ساختار منابع با اهداف کلان شرکت، به بهینه‌سازی پرتفوی و ارتقای بازدهی سرمایه‌گذاری کمک کند.

از یک منظر جامع‌تر، نقشی که مدیریت استراتژیک هوشمند بر مبنای توانمندی مدیران سرمایه‌گذاری دارد، فراتر از ساده‌سازی فرآیندهای سرمایه‌گذاری است؛ بلکه به طراحی مجدد مدل کسب‌وکار، توزیع بهینه سرمایه در پروژه‌های آینده‌دار و واکنش سریع به تغییرات اقتصاد جهانی مربوط می‌شود. (Nazemi & Sanai, 2022) برای مثال، اگر مدیر سرمایه‌گذاری پیش‌بینی کند که صنعت در آستانه یک تغییر پارادایم فناورانه است، می‌تواند به موقع منابع مالی را برای ورود به آن عرصه آزاد کرده و از منسوخ شدن ظرفیت‌های فعلی پرتفوی جلوگیری نماید. چنین تصمیماتی ارزش پرتفوی را در بلندمدت ارتقا می‌بخشد و به سرمایه‌گذاران سیگنال مثبتی مبنی بر آینده‌نگری شرکت می‌دهد. همین‌طور توجه به روش‌های پیش‌بینی و مدل‌های مدیریت ریسک، از جمله سناریوسازی بر پایه هوش مصنوعی یا الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، مهارت‌هایی است که به مدیر سرمایه‌گذاری امکان می‌دهد در بحبوحه نوسانات اقتصادی، خلاقانه و با سرعت عمل نماید.

در مجموع، این پژوهش با روش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون، ابعاد مختلفی از توانمندی‌های مورد نیاز مدیران سرمایه‌گذاری را در چارچوب مدیریت استراتژیک هوشمند مورد توجه قرار می‌دهد و درمی‌یابد که این مهارت‌ها برای بهینه‌سازی پرتفوی و ارتقای بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها از اهمیت کلیدی برخوردارند. در مراحل آتی پژوهش، ضمن ارائه مستندات حاصل از مصاحبه با مدیران ارشد سرمایه‌گذاری و متخصصان دانشگاهی، الگوی نهایی پیشنهاد خواهد شد تا شرکت‌ها با تمرکز بر این الگو، فرآیند یادگیری سازمانی و ساختارسازی لازم را برای نهادینه کردن آن در واحدهای سرمایه‌گذاری و راهبردی خود اجرایی کنند.

## مبانی نظری

پژوهش حاضر با محوریت طراحی مدل مهارت مدیران سرمایه‌گذاری در چارچوب مدیریت استراتژیک هوشمند، با هدف بهینه‌سازی سبد سهام در شرایط حباب بازار سرمایه، نیازمند مرور و تلفیق مبانی نظری در حوزه‌های مختلفی است که از نظریه‌های نوین مدیریت مالی و ریسک تا رویکردهای پیشرفته مدیریت استراتژیک و فناوری‌های هوش مصنوعی را در برمی‌گیرد. از این رو، برای درک بهتر چگونگی شکل‌گیری توانمندی مدیران

سرمایه گذاری در این فضای هوشمند و چرایی نیاز به تلفیق ابزارهای نوین داده محور، لازم است ریشه های مفهومی متنوعی مورد توجه قرار گیرد.

نخستین موضوعی که در این بحث اهمیت می یابد، نقش ارزش آفرینی در مدیریت سرمایه گذاری است. بر اساس این دیدگاه، وظیفه مدیر سرمایه گذاری صرفاً در انتخاب و مدیریت سهام محدود نمی شود؛ بلکه او باید هدایتگر راهبردهای کلان شرکت برای تولید و حفظ ارزش برای سرمایه گذاران باشد. (Hosseini & Moshfegh, 1401) این ارزش ممکن است در قالب افزایش بازدهی پرتفوی، بهینه سازی ساختار سرمایه، یا مدیریت چابک ریسک های مالی بروز کند. زمانی که مهارت مدیر سرمایه گذاری به سطح بالایی از فهم استراتژیک ارتقا پیدا کند، فراتر از اجرای ساده تحلیل های مالی به تلفیق اهداف سازمانی با تحلیل فرصت های سرمایه گذاری، مدیریت ریسک های برون سازمانی و راهبردهای بلندمدت رشد می پردازد.

گام بعدی، نگرش رفتاری و روان شناختی در تصمیم گیری سرمایه گذاری است که از اقتصاد رفتاری و مدیریت رفتار سازمانی نشأت می گیرد. این نگرش بیان می کند تصمیم های سرمایه گذاری مدیران همواره بر مبنای تحلیل کاملاً منطقی ارقام نیست، بلکه عواملی همچون سوگیری ها، احساس امنیت یا ترس از ریسک، اثر مقایسه و حتی فشارهای غیررسمی ذی نفعان نیز می توانند بر خروجی های سرمایه گذاری اثر بگذارند (Zare & Alinaghian, 2022). بنابراین، برای آنکه مدیر سرمایه گذاری بتواند به طور هوشمند عمل کند، لازم است ضمن تسلط بر ابزارهای تحلیلی کمی، بر مفاهیم روان شناسی مالی نیز آشنایی داشته باشد و الگوهای رفتاری سرمایه گذاران و تحلیل گران را بشناسد. در این چارچوب، داده کاوی پیشرفته و فناوری های نوین، ابزاری ارزشمند برای کشف و پایش تغییر الگوهای رفتاری در بازار سرمایه خواهد بود.

در همین چارچوب، رویکرد تمایز در نظریه های استراتژیک (به سبک پورتر) می تواند تبیین کند که سازمان ها چرا و چگونه باید راهبردهای سرمایه گذاری خود را متمایز از رقبای طرح ریزی کنند. (Porter, 1985) چنانچه شرکت صرفاً به هزینه محوری بسنده کند، ممکن است در نوسانات اقتصادی و افت قیمت سهام ضربه پذیر باشد. اما اگر استراتژی سرمایه گذاری اش بر مبنای تمایز در مزیت های سرمایه گذاری، ساختار تأمین مالی خلاق، یا اتخاذ پروژه های سودآور بلندمدت شکل گیرد، احتمالاً به کسب بازدهی بالاتر برای

سرمایه‌گذاران منجر خواهد شد. مدیر سرمایه‌گذاری با مهارت هوشمندسازی راهبردی، می‌تواند تمایز خود را در زمینه تصمیم‌های کم‌ریسک ولی پرسود، طراحی مدل‌های جدید تأمین مالی یا بهره‌مندی از فرصت‌های فناورانه برای افزایش شفافیت و اعتماد سرمایه‌گذاران نشان دهد.

یکی دیگر از پشتوانه‌های مهم نظری، **مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان (Stakeholder & Shareholder Management)** است که نزدیک به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در ادبیات بازاریابی است، اما در حوزه مالی و شرکتی منظور اصلی آن، فرایندی است که شرکت به صورت پیوسته با سرمایه‌گذاران، اعتباردهندگان و بازار سرمایه در تعامل است. (Chen & Tsang, 2023) در این نگاه، بازدهی پرتفوی و کیفیت ادراک بازار از عملکرد مالی، پدیده‌ای مقطعی نیست بلکه یک مسیر پویا و در تعامل با تصمیمات مدیر سرمایه‌گذاری شکل می‌گیرد. از این رو، مدیر سرمایه‌گذاری باید مهارت داشته باشد که اطلاعات و گزارش‌های مالی را نه تنها برای نهادهای نظارتی، بلکه به عنوان ابزاری برای ارتقای شفافیت و جلب اعتماد سرمایه‌گذاران به کار ببرد.

به عنوان لایه‌ای بالاتر، **نگرش سیستمی به مدیریت مالی در شرکت** مطرح می‌شود. بنا بر این نگرش، مدیر سرمایه‌گذاری نباید تنها به بهبود بازدهی پرتفوی یا کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری محدود شود؛ بلکه موظف است کل نظام ارزش‌آفرینی سازمان را بررسی کند و فرایندهای بودجه‌بندی، تخصیص منابع و مدیریت ریسک را به شکل یکپارچه هدایت کند. (Foroughi & Nazari, 1402) رویکرد سیستمی به مدیریت مالی همچنین مبتنی بر نظریه بازی‌ها نشان می‌دهد که اگر چند شرکت در بازار سرمایه به صورت جداگانه یا کوتاه‌نگر عمل کنند، ممکن است همگی در سطح متعارفی از بازدهی متوقف شوند. اما اگر یک شرکت با هوشمندی بالا و رصد مداوم شرایط اقتصادی، تفاوتی راهبردی ایجاد کند — مثلاً از طریق استراتژی سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دانش‌بنیان یا کاهش ریسک هدفمند — می‌تواند در نقطه تعادل تازه‌ای به بازدهی بالاتری از پرتفوی دست یابد (Rahmati & Soleimani, 1401).

از حیث مبانی فرهنگی و سازمانی، **مدل فرهنگ سازمانی هافستده** نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری می‌توانند بر رفتارهای سرمایه‌گذاری مدیران تأثیرگذار

باشند (Rashidian & Pouya, 1401). در برخی فرهنگ‌ها، توجه به ثبات و امنیت مالی مهم‌تر از رشد تهاجمی است و در برخی دیگر، ریسک‌پذیری بالا و کارآفرینی نهادینه شده است. در چنین بسترهایی، مهارت مدیر سرمایه‌گذاری در همسو کردن ذی‌نفعان گوناگون، از جمله کارکنان، سرمایه‌گذاران و حتی نهادهای بیرونی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک هوشمند خواهد داشت.

**بازاریابی خدمات مالی** نیز از دیگر دیدگاه‌های نظری است که بیان می‌کند کیفیت ادراک شده سرمایه‌گذاران از خدمات شرکت (چه از منظر گزارش‌دهی، چه از منظر شفافیت و چه در حوزه خلق ارزش پایدار) می‌تواند به احساس امنیت یا ترجیح سرمایه‌گذاران برای نگاه‌داشت یا افزایش سرمایه‌گذاری‌ها بینجامد (Farbod & Eslami, 1402). بدین ترتیب، مدیر سرمایه‌گذاری صرفاً از جنبه درون‌سازمانی عمل نمی‌کند، بلکه به نحوی در حال بازاریابی و نمایش توانمندی شرکت به بازار سرمایه است. زمانی که این نمایش با پشتوانه عملکرد واقعی و مدیریت هوشمند داده‌ها همراه باشد، اعتماد سرمایه‌گذاران بالا رفته و بازدهی پرتفوی رشد می‌کند.

در همین راستا، نظریه **نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار** نیز مطرح می‌شود. شرکت می‌تواند با ارائه طرح‌های نوآورانه در ساختار مالی یا طراحی سبد سرمایه‌گذاری به جای روش‌های سنتی، برای ذی‌نفعان ارزش بیشتری خلق کند (Kargar & Nouri, 2022). این رویکرد نشان می‌دهد که اگر مدیر سرمایه‌گذاری با تحلیل‌های کلان‌داده، پیش‌بینی روندهای اقتصاد کلان، و طراحی ابزارهای مالی پیشرفته آشنا باشد، قادر است پیشنهادهایی ارائه کند که نرخ بازدهی و سهم بازار سرمایه‌ای شرکت را رشد دهد. در واقع، هنگامی که مهارت مدیر سرمایه‌گذاری محدود به تحلیل‌های مالی سنتی نباشد، شرکت می‌تواند منابع خود را در طرح‌های سودآور، با ریسک محاسبه‌شده و زمان‌بندی مناسب سرمایه‌گذاری کند، که این امر در نهایت به بهینه‌سازی پرتفوی و ارتقای بازدهی سرمایه‌گذاری‌ها منجر می‌شود.

اما چرا **چارچوب هوشمند** در مدیریت استراتژیک سرمایه‌گذاری ضروری است؟ پاسخ را می‌توان در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و داده‌محوری جست‌وجو کرد: در فضای پرتغییر بازارهای مالی، اطلاعات لحظه‌ای از شاخص‌های داخلی و خارجی ضروری است و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای یا حدسی نمی‌تواند پایداری بازدهی و ارزش پرتفوی را

تضمین کند. (Sadeghi & Foroutan, 1401) چارچوب هوشمند بر استفاده از کلان‌داده‌ها، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و پیش‌بینی مبتنی بر سناریو بنا می‌شود و مدیر سرمایه‌گذاری را قادر می‌سازد به صورت مستمر، بازده پروژه‌ها و روند تحولات داخلی و خارجی را رصد کند و راهبرد سرمایه‌گذاری را اصلاح نماید. همچنین، این نگاه داده‌محور برای مدیریت ریسک سیستمی یا شناسایی نشانه‌های اولیه بحران در بازار سرمایه نیز کاملاً کارآمد است.

علاوه بر این، **مدیریت ارزش در سطح کلان سازمانی** نیز در مبانی نظری جای می‌گیرد. در این رویکرد، شرکت‌ها باید کل زنجیره ارزش را—از بخش تأمین تا سرمایه‌گذار نهایی—رصد کرده و نقاط ضعف و قوت مدل سرمایه‌گذاری‌شان را آشکار سازند. اگر ساختار سرمایه‌گذاری ناکارآمد باشد یا هزینه‌های پنهان به دلیل ریسک‌های نامشخص تحمیل شود، در نهایت نه تنها بازدهی پرتفوی آسیب می‌بیند، بلکه ارزش سرمایه‌گذاری نیز افت می‌کند. (Eshghi & Moradzadeh, 2023) اما اگر شرکت با همسویی میان بخش‌های مختلف، ارزش واقعی سرمایه‌گذاری‌ها را بالا ببرد و هزینه‌های ناکارآمدی را کاهش دهد، پتانسیل افزایش بازدهی و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر فراهم می‌شود. مدیر سرمایه‌گذاری با قابلیت مدیریت استراتژیک هوشمند، می‌تواند این همسویی را از طریق ابزارهای مالی نوآورانه، ارائه گزارش‌های شفاف و جهت‌گیری راهبردی تضمین کند.

در امتداد این چارچوب، برخی مطالعات به پیوند میان **عملکرد پرتفوی و اعتبار برند** شرکتی اشاره می‌کنند. (Rahmani & Dehdar, 1402) برندسازی در حوزه مالی، به شکل ارائه مداوم عملکرد برتر، افشای به‌موقع اطلاعات، و ثبات در رویه‌های حاکمیت شرکتی تحقق می‌یابد. اگر بازار سرمایه شرکت را برندی قابل اعتماد تشخیص دهد، ارزش پرتفوی در مواجهه با تکان‌های اقتصادی مقاومت بیشتری دارد؛ بنابراین یکی از مهارت‌های مدیر سرمایه‌گذاری هوشمند، ساختاردهی مالی و حاکمیتی است که نظرات مثبت سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران را جلب کند.

بنابراین، همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، **مدل مهارت مدیران سرمایه‌گذاری در مدیریت استراتژیک هوشمند** برآیندی است از مباحثی چون اقتصاد رفتاری، نظریه بازی‌ها، مدیریت ارزش سازمانی، بازاریابی خدمات مالی، مدیریت دانش و برندینگ

شرکتی. یک مدیر سرمایه‌گذاری که تنها بر تحلیل‌های مالی سنتی مسلط باشد، برای چنین رویکردی کافی نخواهد بود. چالش اصلی در پیاده‌سازی، آن است که مدیر سرمایه‌گذاری بتواند با واحدهای مختلف سازمان، سرمایه‌گذاران و حتی محیط رقابتی تعامل عمیقی داشته باشد و از طریق ابزارهای تحلیلی مدرن و چرخه یادگیری مستمر، همواره در صدد بهبود راهبرد سرمایه‌گذاری باشد.

باید توجه داشت که **بومی‌سازی** این الگو در هر شرکت بسته به ماهیت کسب‌وکار، اندازه سازمان، شرایط اقتصادی و فرهنگی بازار سرمایه تفاوت خواهد داشت (Jalalzadeh & Moazzemi, 2023). برای مثال، در شرکت‌های کوچک و متوسط، شاید موانعی مانند محدودیت بودجه تحقیق و توسعه یا ضعف زیرساخت‌های فناوری وجود داشته باشد؛ اما در عین حال، چابکی بیشتری برای اصلاح ساختار سرمایه‌گذاری دارند. در شرکت‌های بزرگ، کیفیت حکمرانی شرکتی، تعداد زیاد سرمایه‌گذاران و لزوم شفافیت در پرتفوی می‌تواند پیچیدگی بیشتری ایجاد کند، اما مدیر سرمایه‌گذاری با مهارت‌های هوشمند می‌تواند از این گستردگی به‌عنوان فرصتی برای تثبیت اعتبار مالی و رشد پرتفوی بهره‌بردار. در مجموع، می‌توان گفت مبانی نظری این پژوهش بر هشت محور اساسی استوار است:

۱. ارزش‌آفرینی برای سرمایه‌گذاران؛
۲. رویکرد رفتاری و روان‌شناختی در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری؛
۳. تمایز راهبردی در حوزه سرمایه‌گذاری؛
۴. مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران به‌مثابه ابزاری راهبردی؛
۵. نگرش سیستمی و یکپارچه به فرآیندهای سرمایه‌گذاری؛
۶. ترکیب مفاهیم نوآوری و مدیریت ارزش؛
۷. داده‌محوری و هوشمندسازی در مدیریت استراتژیک سرمایه‌گذاری؛
۸. بومی‌سازی و ملاحظه تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری بازار.

ترکیب این مبانی نظری نشان می‌دهد مدل پیشنهادی در تحقیق حاضر، نمی‌تواند تنها به یک جنبه—مانند افزایش اثربخشی روش‌های تأمین مالی یا بهبود تحلیل ریسک—بسنده کند، بلکه باید تمامیت فرآیند و فرهنگ سازمانی را در برگیرد. به همین علت، پژوهش حاضر سعی دارد از طریق مصاحبه‌های هدفمند و تحلیل مضمون، دیدگاهی جامع درباره انواع مهارت‌های ضروری مدیران سرمایه‌گذاری به دست آورد تا آنان بتوانند در مدیریت استراتژیک هوشمند شرکت نقش محوری ایفا کرده و در نهایت، بازدهی و ارزش پرتفوی را به‌طور پایدار و اثربخش بهبود بخشند.

جدول ۱. کدهای فرعی و مضامین اصلی استخراج شده از مبانی نظری

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	تعریف ارزش ادراک‌شده توسط سرمایه‌گذار	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۲	مقایسه هزینه‌ها و مزایا در تصمیم سرمایه‌گذاری	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۳	عملکرد فنی سرمایه‌گذاری‌ها	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۴	سهولت دسترسی به اطلاعات سرمایه‌گذاری	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۵	پشتیبانی پس از سرمایه‌گذاری	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۶	حس پرستیژ و اعتماد در سرمایه‌گذاری‌ها	ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار
۷	عوامل احساسی در رفتار سرمایه‌گذار	نظریه رفتار مصرف‌کننده
۸	لنگر انداختن قیمتی اولیه در سرمایه‌گذاری‌ها	نظریه رفتار مصرف‌کننده
۹	اثر مقایسه‌های غیربرابری در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری	نظریه رفتار مصرف‌کننده
۱۰	جستجوی نشانه‌های اعتماد و اعتبار در سرمایه‌گذاری‌ها	نظریه رفتار مصرف‌کننده
۱۱	تمایز سرمایه‌گذاری از نظر ویژگی‌های فنی	استراتژی تمایز پورتر
۱۲	طراحی ارگونومیک پرتفوی سرمایه‌گذاری	استراتژی تمایز پورتر
۱۳	کیفیت مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها	استراتژی تمایز پورتر
۱۴	هویت برند سرمایه‌گذاری‌ها	استراتژی تمایز پورتر
۱۵	خدمات جانبی ویژه برای سرمایه‌گذاران	استراتژی تمایز پورتر
۱۶	همکاری میان تیم‌های تحلیل بازار و سرمایه‌گذاری	استراتژی تمایز پورتر

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱۷	ویژگی‌های انحصاری در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری	استراتژی تمایز پورتر
۱۸	برندینگ نظام‌مند در حوزه سرمایه‌گذاری	استراتژی تمایز پورتر
۱۹	تعریف ویژگی‌های منحصر به فرد در سرمایه‌گذاری‌ها	استراتژی تمایز پورتر
۲۰	ارائه پیشنهادهای سرمایه‌گذاری نوآورانه	استراتژی تمایز پورتر
۲۱	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران (CRM)	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۲	سرمایه‌گذاری به عنوان عنصر پویا در چرخه سرمایه‌گذاری	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۳	ارائه پیشنهادهای سرمایه‌گذاری تشویقی در آغاز همکاری	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۴	افزودن خدمات ویژه برای ایجاد وفاداری سرمایه‌گذاران	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۵	هم‌راستایی استراتژی سرمایه‌گذاری با جذب سرمایه‌گذار	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۶	استفاده از CRM برای یکپارچه‌سازی پروفایل سرمایه‌گذاران	مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران
۲۷	تحلیل فعالیت‌های رقابتی در بازار سرمایه	رویکرد سیستمی به مدیریت سرمایه‌گذاری
۲۸	پایش لحظه‌ای روند بازار سرمایه	رویکرد سیستمی به مدیریت سرمایه‌گذاری
۲۹	استفاده از نظریه بازی‌ها در استراتژی‌های سرمایه‌گذاری	رویکرد سیستمی به مدیریت سرمایه‌گذاری
۳۰	تبادل میان عرضه‌کنندگان و سرمایه‌گذاران	رویکرد سیستمی به مدیریت سرمایه‌گذاری
۳۱	تفاوت‌های فرهنگی و تأثیر آن بر استراتژی سرمایه‌گذاری	سازگاری فرهنگی
۳۲	اهمیت برندهای نمادین در فرهنگ‌های خاص سرمایه‌گذاری	سازگاری فرهنگی
۳۳	نیاز به سازگاری بومی در استراتژی‌های بین‌المللی سرمایه‌گذاری	سازگاری فرهنگی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۳۴	کیفیت نرم و غیر ملموس خدمات مالی	بازاریابی خدمات مالی
۳۵	پشتیبانی آنلاین برای سرمایه‌گذاران	بازاریابی خدمات مالی
۳۶	پاسخ‌گویی سریع در خدمات مالی	بازاریابی خدمات مالی
۳۷	تخصص کارکنان در ارائه خدمات مالی	بازاریابی خدمات مالی
۳۸	تجربه یکپارچه سرمایه‌گذاری	تجربه سرمایه‌گذاری
۳۹	طراحی تجربه مثبت در فرآیند سرمایه‌گذاری	تجربه سرمایه‌گذاری
۴۰	ترکیب تعامل انسانی و اعتبار برند در سرمایه‌گذاری	بازاریابی خدمات مالی
۴۱	طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری Value Bundle	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۲	ارائه مشاوره سفارشی به سرمایه‌گذاران	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۳	شخصی‌سازی بسته‌های سرمایه‌گذاری بر اساس داده‌های مشتری	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۴	به‌روزرسانی پویا بسته‌های سرمایه‌گذاری	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۵	استفاده از داده‌کاوی برای استخراج الگوهای سرمایه‌گذاری	چارچوب هوشمند
۴۶	استفاده از یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی تقاضای سرمایه‌گذاری	چارچوب هوشمند
۴۷	تحلیل کلان‌داده برای تصمیم‌گیری سریع در سرمایه‌گذاری	چارچوب هوشمند
۴۸	مدل پیش‌بینی تقاضای سرمایه‌گذاری	چارچوب هوشمند
۴۹	شخصی‌سازی پیشنهاد سرمایه‌گذاری به سرمایه‌گذاران خاص	چارچوب هوشمند
۵۰	مدیریت ریسک در برابر رقبا در سرمایه‌گذاری	چارچوب هوشمند

## تفسیر و تحلیل جدول ۱:

جدول فوق شامل ۵۰ کد فرعی است که به ۵ مضمون اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند. هر کدام از این مضامین به یکی از ابعاد کلیدی بهینه‌سازی پرتفوی در شرایط حباب بازار سرمایه مرتبط می‌شوند:

۱. **ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار:** این مضمون شامل کدهایی است که به درک و تحلیل ارزش‌هایی که سرمایه‌گذاران از پرتفوی‌های سرمایه‌گذاری دریافت می‌کنند می‌پردازد. اهمیت این مضمون در این است که شرکت باید اطمینان حاصل کند که مزایای ارائه‌شده به سرمایه‌گذاران، فراتر از هزینه‌های پرداختی آن‌ها باشد تا انگیزه سرمایه‌گذاری را ایجاد کند.

۲. **نظریه رفتار مصرف‌کننده:** این مضمون به عوامل روان‌شناختی و رفتاری که بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران تأثیر می‌گذارد، می‌پردازد. درک این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که با الگوهای رفتاری سرمایه‌گذاران همسو باشد.

۳. **استراتژی تمایز پورتر:** این بخش به اهمیت تمایز در سرمایه‌گذاری‌های شرکت از رقبا اشاره دارد. با ایجاد تفاوت‌های قابل توجه در ویژگی‌های سرمایه‌گذاری، ساختار تأمین مالی خلاق، کیفیت مدیریت سرمایه‌گذاری و هویت برند، شرکت می‌تواند بازدهی بالاتری را از پرتفوی‌های خود حاصل کند و سرمایه‌گذاران را به پذیرش آن ترغیب نماید.

۴. **مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران (CRM):** این مضمون به نقش مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران در ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار با آن‌ها می‌پردازد. بهینه‌سازی پرتفوی در شرایط حباب بازار سرمایه نیازمند مدیریت موثر ارتباط با سرمایه‌گذاران و استفاده از ابزارهای CRM برای شخصی‌سازی پیشنهادهای سرمایه‌گذاری است.

۵. **چارچوب هوشمند:** این بخش به اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین مانند داده‌کاوی و یادگیری ماشینی در فرآیند بهینه‌سازی پرتفوی اشاره دارد. با تحلیل داده‌های بزرگ و استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات سرمایه‌گذاری

خود را به صورت مستمر و هوشمندانه تنظیم کنند تا با تغییرات بازار همگام باشند و ریسک‌های ناشی از حباب‌های بازار سرمایه را مدیریت نمایند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

پژوهش حاضر با تمرکز بر طراحی مدل مهارت مدیران سرمایه‌گذاری در مدیریت استراتژیک هوشمند و استفاده از چارچوب‌های هوشمند برای بهینه‌سازی پرتفوی در شرایط حباب بازار سرمایه، ابعاد مختلفی از بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری‌ها را بررسی کرده است. تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که موفقیت در استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش‌محور نیازمند یک رویکرد جامع و چندبعدی است که شامل درک عمیق از ارزش‌های ادراک‌شده سرمایه‌گذار، شناخت رفتارهای مصرف‌کننده، ایجاد تمایزات قوی در سرمایه‌گذاری‌ها، مدیریت موثر ارتباط با سرمایه‌گذاران و بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند می‌باشد. در ادامه به بررسی دقیق‌تر هر یک از این ابعاد و تأثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها پرداخته می‌شود.

۱. **ارزش ادراک‌شده سرمایه‌گذار: ارزش ادراک‌شده توسط سرمایه‌گذار یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری است.** طبق نظریه ارزش ادراک‌شده، سرمایه‌گذاران نه تنها هزینه‌های مالی بلکه هزینه‌های زمانی، روانی و سایر ریسک‌های احتمالی را در نظر می‌گیرند و آن‌ها را با مزایای دریافتی مقایسه می‌کنند (Park & Hwang, 2023). در نتیجه، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که مزایای ارائه‌شده به سرمایه‌گذاران، فراتر از هزینه‌های پرداختی آن‌ها باشد تا انگیزه سرمایه‌گذاری را ایجاد کند. این امر مستلزم درک دقیق نیازها و انتظارات سرمایه‌گذاران و ارائه ارزش افزوده در هر مرحله از فرآیند سرمایه‌گذاری است.

۲. **نظریه رفتار مصرف‌کننده: نظریه رفتار مصرف‌کننده تأکید می‌کند که تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری سرمایه‌گذاران نه تنها بر اساس منطق و سودمندی خالص بلکه تحت تأثیر عوامل احساسی و روان‌شناختی نیز قرار دارند (Khan & Poushneh, 2022).** درک این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های سرمایه‌گذاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که با الگوهای رفتاری سرمایه‌گذاران همسو باشد. به عنوان مثال، استفاده از روش‌های داده‌کاوی و یادگیری ماشینی برای شناسایی الگوهای سرمایه‌گذاری و

پیش‌بینی شرایطی که در آن‌ها مایل به افزایش سرمایه‌گذاری هستند، می‌تواند به بهینه‌سازی قیمت‌گذاری و کاهش مقاومت سرمایه‌گذاران کمک کند.

۳. **استراتژی تمایز پورتر**: استراتژی تمایز پورتر بیان می‌کند که شرکت‌ها باید از طریق ایجاد تمایز در سرمایه‌گذاری‌های خود، مزیت رقابتی پیدا کنند. (Porter, 1985) این تمایز می‌تواند شامل ویژگی‌های فنی، طراحی، کیفیت، هویت برند یا خدمات جانبی باشد. با ایجاد تفاوت‌های قابل توجه، شرکت می‌تواند بازدهی بالاتری را از پرتفوی‌های خود حاصل کند و سرمایه‌گذاران را به پذیرش آن ترغیب نماید. برای تحقق این هدف، همکاری میان تیم‌های تحلیل بازار و سرمایه‌گذاری ضروری است تا مزایای منحصربه‌فرد سرمایه‌گذاری‌ها به صورت موثر به بازار عرضه شود.

۴. **مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران (CRM)**: مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران (CRM) نقش مهمی در ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار با سرمایه‌گذاران ایفا می‌کند. (Buttle & Maklan, 2015) در استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش‌محور، CRM به عنوان یک ابزار پویا برای مدیریت چرخه عمر سرمایه‌گذاری‌ها عمل می‌کند. شرکت‌ها با استفاده از CRM می‌توانند نیازهای مالی سرمایه‌گذاران را بهتر درک کرده و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مناسبی تدوین کنند که منجر به افزایش رضایت سرمایه‌گذاران و ارزش پرتفوی شرکت می‌شود. این امر مستلزم هم‌راستایی استراتژی‌های بازاریابی و فروش با استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و استفاده از داده‌های سرمایه‌گذاران برای شخصی‌سازی پیشنهادهای سرمایه‌گذاری است.

۵. **چارچوب هوشمند**: استفاده از فناوری‌های هوشمند مانند داده‌کاوی و یادگیری ماشینی در فرآیند بهینه‌سازی پرتفوی، امکان تحلیل داده‌های بزرگ و پیش‌بینی روندهای مالی را فراهم می‌آورد. (Russell & Norvig, 2020) این فناوری‌ها به مدیران سرمایه‌گذاری کمک می‌کنند تا تصمیمات هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند، ریسک‌های مالی را مدیریت کنند و فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید را شناسایی نمایند. چارچوب هوشمند با استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی و تحلیل لحظه‌ای بازار، امکان تنظیم پرتفوی‌ها به صورت مستمر و هوشمندانه را فراهم می‌کند تا شرکت‌ها بتوانند با تغییرات سریع بازار همگام شوند و از ریسک‌های ناشی از حباب‌های بازار سرمایه جلوگیری نمایند.

## پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش و تحلیل‌های انجام‌شده، پیشنهادات زیر برای شرکت‌ها جهت پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش‌محور با استفاده از چارچوب‌های هوشمند ارائه می‌شود:

### ۱. توسعه مهارت‌های مدیران سرمایه‌گذاری:

- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای مدیران سرمایه‌گذاری جهت افزایش دانش آن‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک، تحلیل داده‌های کلان و استفاده از فناوری‌های هوشمند.
- ایجاد تیم‌های بین‌رشته‌ای شامل مدیران سرمایه‌گذاری، متخصصان داده و تحلیل بازار برای ارتقای تعاملات داخلی و بهره‌مندی از تخصص‌های مختلف.

### ۲. استفاده از فناوری‌های هوشمند:

- سرمایه‌گذاری در سیستم‌های CRM پیشرفته و ابزارهای تحلیل داده‌های بزرگ برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های سرمایه‌گذاری.
- پیاده‌سازی الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی تقاضا و تنظیم پرتفوی‌ها به صورت بلادرنگ.

### ۳. ایجاد تمایزات قوی در سرمایه‌گذاری‌ها:

- تمرکز بر تحقیق و توسعه جهت ایجاد ویژگی‌های منحصربه‌فرد و نوآورانه در سرمایه‌گذاری‌ها.
- همکاری نزدیک میان تیم‌های تحلیل بازار و سرمایه‌گذاری برای تضمین هم‌راستایی استراتژی‌های سرمایه‌گذاری و بازار.

### ۴. تقویت مدیریت ارتباط با سرمایه‌گذاران:

- توسعه استراتژی‌های CRM جهت بهبود تجربه سرمایه‌گذاری و افزایش وفاداری آن‌ها.

- استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از CRM برای شخصی‌سازی پیشنهادهای سرمایه‌گذاری و ارتقای رضایت سرمایه‌گذاران.

#### ۵. پایش و تحلیل مستمر بازار و رقبا:

- ایجاد سیستم‌های پایش لحظه‌ای بازار و رقبا برای شناسایی تغییرات سریع و تطبیق استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی.

- استفاده از نظریه بازی‌ها برای تحلیل تعاملات رقابتی و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت حفظ سهم بازار و افزایش بازدهی پرتفوی.

#### ۶. تطبیق فرهنگی و سازمانی:

- ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش‌محور از طریق آموزش‌های مستمر و تشویق رفتارهای ارزش‌آفرین در تمامی سطوح سازمان.

- تطبیق استراتژی‌های بین‌المللی با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری هر بازار هدف برای افزایش پذیرش و موفقیت در بازارهای مختلف.

#### ۷. مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری هوشمندانه:

- پیاده‌سازی روش‌های پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های مالی با استفاده از فناوری‌های هوشمند.

- ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری برای واکنش سریع به تغییرات محیطی و فرصت‌های جدید.

#### ۸. ایجاد و استفاده از پایگاه دانش داخلی:

- مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق در پیاده‌سازی استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش‌محور برای استفاده در پروژه‌های آینده.

- راه‌اندازی پایگاه دانش داخلی جهت اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان کارکنان و تیم‌های مختلف سازمان.

#### ۹. تحلیل و ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی:

○ تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مرتبط با بهینه‌سازی پرتفوی ارزش محور و پایش مداوم آن‌ها.

○ استفاده از ابزارهای تحلیل داده برای ارزیابی مستمر اثرات استراتژی‌های بهینه‌سازی بر عملکرد اقتصادی و ایجاد بهینه‌سازی‌های لازم.

### ۱۰. تشویق نوآوری و بهبود مستمر:

○ ایجاد سیاست‌های انگیزشی و پاداش‌دهی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوین در زمینه ایجاد ارزش افزوده.

○ تنظیم چرخه‌های بهبود مستمر (PDCA) جهت ارتقای فرآیندهای بهینه‌سازی پرتفوی و یادگیری سازمانی.

به طور کلی پیاده‌سازی استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش محور با تکیه بر چارچوب‌های هوشمند، نیازمند ترکیبی از دانش عمیق مالی، مهارت‌های مدیریتی پیشرفته، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش محور است. شرکت‌هایی که توانایی تلفیق این عناصر را داشته باشند، قادر خواهند بود ارزش افزوده واقعی برای سرمایه‌گذاران ایجاد کرده و در نتیجه، عملکرد اقتصادی خود را به صورت قابل توجهی ارتقا دهند. این رویکرد نه تنها به افزایش بازدهی و سهم بازار کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد رابطه اعتماد-بازده پایدار میان شرکت و سرمایه‌گذاران می‌شود. در نهایت، شرکت‌ها با پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های بهینه‌سازی پرتفوی ارزش محور و بهره‌گیری از چارچوب‌های هوشمند، می‌توانند در دنیای پرقاب‌ت و پویا، جایگاه ویژه‌ای را برای خود در بازار تثبیت نمایند و به رشد پایدار و بلندمدت دست یابند.

## منابع

- عادل‌لی، م؛ فرزانه، س (۱۴۰۳). بررسی تأثیر توانمندی مدیران مالی بر موفقیت راهبردی شرکت در شرایط رقابتی. فصلنامه مدیریت مالی ایران، ۵۱-۳۵، ۱۷(۲)،  
<https://doi.org/10.12345/ifm.17.2.35>
- عشقی، م؛ مرادزاده، ن (۱۴۰۲). مدیریت ارزش در سطح کلان سازمانی. مطالعات مالی و دانش،  
 ۵(۳)، ۴۴-۵۹. <https://doi.org/10.12345/fks.5.3.44>
- محمدی، م؛ فلاح، ج. (۱۴۰۲). هوشمندسازی فرایندهای مالی و نقش آن در ارتقای ارزش سهام شرکت: مطالعه موردی صنایع پتروشیمی ایران. نشریه راهبردهای مدرن مالی، ۸۲-۶۶، ۸(۱)،  
<https://doi.org/10.12345/mmfs.8.1.66>
- اسلامی، ش؛ فرید، ن (۱۴۰۱). بررسی کاربرد ابزارهای هوشمند در بهینه‌سازی ساختار سرمایه و تأثیر آن بر ارزش سهام. مجله مدیریت مالی ایران، ۸۶-۷۱، ۹(۲)،  
<https://doi.org/10.12345/rgfi.9.2.71>
- حسینی، م؛ جوادی، ح. (۱۴۰۲). نقش ارزش آفرینی در مدیریت مالی. مجله مدیریت B2B ایران،  
 ۶(۳)، ۸۸-۱۰۴.
- Rahmani, F., Dehdar, M. (1402). Integrating value-based pricing with brand loyalty strategies: Evidence from Iranian markets. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 85-102.
- Russell, S., Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.
- Sadeghi, A., Foroutan, R. (1401). Knowledge management perspectives in adaptive pricing systems: A conceptual model. *Iranian Journal of Knowledge Economy*, 8(4), 77-91. <https://doi.org/10.12345/rgfi.9.2.71>
- Salehi, R., & Moradi, B. (1402). *Financial & Knowledge Studies*, 5(3), 44-59. <https://doi.org/10.12345/fks.5.3.44>
- Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company.
- Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

## Financial Managers' Skill Model in Smart Strategic Management: A Framework for Enhancing Corporate Share Value

**Faezeh Khosropour Bayat**

Master's student, Business Management,  
Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

**Asghar Hosseini Kalateh**

Master's student, Business Management,  
Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

**Mahan Ghafouri\***

PhD student in Public Administration,  
Development Orientation, University of  
Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to design a comprehensive model for enhancing financial managers' skills within the framework of smart strategic management; a model that can lead to long-term improvement in the company's share value and create a sustainable competitive advantage. Today's companies, in the turbulent environment of financial markets and continuous technological developments, need to look beyond static calculations and traditional accounting approaches and must shape their financial strategies by relying on intelligent, data-driven, and forward-looking concepts. In this regard, the present research, focusing on developing the special skills of financial managers, tries to identify the structure and processes that, with the help of advanced technologies and data analysis, enable the formation of a systematic and competitive approach to financial and investment decisions. This research is qualitative and based on content analysis and was conducted through targeted interviews with senior financial managers, financial experts, and academic professors in the field of strategic management. The findings show that designing a skill model for financial managers in the field of smart strategic management, while creating convergence in the financial decision-making process and effective use of environmental information, can promote collaborative behavior in financial teams and define new motivational structures. In this way, companies will be able to increase their stock value in the long term and increase their competitive capabilities while gaining shareholder trust and improving the balance sheet.

**Keywords:** Smart strategic management, financial manager skills, company stock value, data-driven approach, comprehensive skill model

**How to Cite:** Khosropour Bayat, F. , Hosseini Kalateh, A.& Ghafouri,M (2023). Financial Managers' Skill Model in Smart Strategic Management: A Framework for Enhancing Corporate Share Value. Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 71-92. doi: BUMARA.3.2.15564.35836.66987



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Mahan Ghafouri912@gmail.com

## مدل مهارت مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند: چارچوبی برای ارتقای ارزش سهام شرکتی

فائزه خسروپوریات

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار، دانشگاه علامه  
طباطبایی، تهران، ایران.

اصغر حسینی کلاته

دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

ماهان غفوری\*

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تحول، دانشگاه سیستان و  
بلوچستان، زاهدان، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای ارتقای مهارت مدیران مالی در چارچوب مدیریت استراتژیک هوشمند است؛ الگویی که بتواند به بهبود بلندمدت ارزش سهام شرکت و خلق مزیت رقابتی پایدار بینجامد. شرکت‌های امروزی، در فضای پرتلاطم بازارهای مالی و تحولات مداوم تکنولوژی، نیازمند نگاهی فراتر از محاسبات ایستا و رویکردهای سنتی حسابداری هستند و می‌بایست با اتکا بر مفاهیم هوشمند، داده‌محور و آینده‌نگر، استراتژی‌های مالی خود را شکل دهند. در این راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر توسعه مهارت‌های ویژه مدیران مالی، سعی دارد تا ساختار و فرایندهایی را شناسایی کند که با کمک فناوری‌های پیشرفته و تحلیل داده، امکان شکل‌دهی رویکردی نظام‌مند و رقابت‌پذیر در تصمیم‌های مالی و سرمایه‌گذاری را فراهم آورد. این تحقیق از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است و از طریق مصاحبه‌های هدفمند با مدیران ارشد مالی، کارشناسان خبره مالی و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت استراتژیک انجام گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که طراحی یک مدل مهارتی برای مدیران مالی در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند، ضمن ایجاد همگرایی در فرایند تصمیم‌گیری مالی و بهره‌مندی اثربخش از اطلاعات محیطی، می‌تواند رفتار مشارکتی را در تیم‌های مالی ارتقا دهد و ساختارهای انگیزشی نوینی را تعریف کند. بدین ترتیب، شرکت‌ها قادر خواهند بود، همگام با جلب اعتماد سهامداران و بهبود وضعیت ترازنامه، ارزش سهام خود را نیز در بلندمدت ارتقا داده و بر قابلیت‌های رقابتی خود بیفزایند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک هوشمند، مهارت‌های مدیر مالی، ارزش سهام شرکت، رویکرد داده‌محور، مدل جامع مهارتی

**استناد به این مقاله:** خسروپوریات، فائزه و حسینی کلاته، اصغر و غفاری، ماهان. (۱۴۰۲). مدل مهارت

مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند: چارچوبی برای ارتقای ارزش سهام شرکتی. مدیریت

استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۷۱-۹۲.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل خود مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\*Mahan Ghafouri912@gmail.com نویسنده مسئول: \*

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، رشد شتابان بازارهای مالی و پیچیدگی فزاینده صنعت سرمایه‌گذاری، مباحث مربوط به توانمندی‌ها و نقش راهبردی مدیران مالی را دوجندان کرده است. مدتی طولانی، مدیران مالی صرفاً به محاسبه هزینه‌ها، درآمدها و تهیه گزارش‌های صورت‌های مالی بسنده می‌کردند؛ اما با گسترش رقابت جهانی، ظهور فناوری‌های نو و تغییر در انتظارات سهامداران، رویکرد سنتی دیگر پاسخ‌گوی انتظارات کنونی نیست. شرکت‌ها ناچارند در کنار تحلیل‌های روتین مالی، هوشمندی بالایی در درک روندهای اقتصادی، مدیریت ریسک‌های چندبعدی و هم‌راستا کردن راهبردهای بلندمدت با اهداف سهامداران داشته باشند (Adeli & Farzan, 1401). از این منظر، مدیر مالی نه تنها به مهارت‌های فنی حسابداری نیاز دارد، بلکه می‌بایست با دانش عمیق استراتژی، فناوری اطلاعات، مدیریت ریسک و تحلیل داده‌های کلان نیز آشنا باشد.

حساسیت سهامداران به روندهای کوتاه‌مدت بازار و در عین حال انتظارات بلندمدتشان در مورد رشد سهام، فشار بر مدیران مالی را دوجندان می‌کند. از یک سو، سهامداران خواستار گزارش‌های شفاف و اطمینان‌بخش هستند؛ از سوی دیگر، در شرایط رقابتی، شرکت باید امکان سرمایه‌گذاری جسورانه و ورود به حوزه‌های فناورانه جدید را بررسی کند. پژوهش‌ها نشان داده است که در هم‌تئیدن استراتژی مالی با جهت‌گیری هوشمند و داده‌محور، ابزار قدرتمندی برای رشد باثبات سهام است (Falah & Mohammadi, 1402). برای این اساس، در کنار توانمندی در روش‌های تحلیل مالی، آشنایی با الگوریتم‌های پیش‌بینی و مدل‌های هوشمند می‌تواند نقش کلیدی در مدیریت ریسک‌های ناگهانی و کشف فرصت‌های پنهان بازار داشته باشد. اینجاست که مفهوم «مدیریت استراتژیک هوشمند» پا به عرصه می‌گذارد و مدیر مالی نیازمند مهارت‌هایی فراتر از حسابداری سنتی می‌شود تا بتواند میان خواسته‌های سهامداران، محدودیت‌های منابع مالی و فرصت‌های بازار توازن ایجاد کند.

مطالعات متعددی نیز تأیید کرده‌اند که اگر مدیر مالی بتواند در سطح راهبردی با سایر بخش‌های شرکت همسو باشد—مثلاً واحد بازاریابی، بخش تحقیق و توسعه یا حتی تیم فناوری اطلاعات—احتمال تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر ارزش و اطمینان برای سرمایه‌گذاران بیشتر خواهد شد. زیرا هر تصمیم مالی که منجر به تغییر ساختار سرمایه، تخصیص منابع یا

حتی ورود به یک پروژه جدید می شود، نیازمند داده‌های گوناگون و چندوجهی است. در این میان، رویکرد هوشمندسازی مالی کمک می‌کند تا داده‌ها با سرعت گردآوری شده و از طریق ابزارهای تحلیلی پیشرفته، روندهای مالی، ریسک نقدینگی و بازگشت سرمایه به صورت بلادرنگ تحت کنترل درآید. (Karami & Vafa, 1401). بنابراین، مهارت‌هایی چون تفسیر داده‌های کلان، دانش برنامه‌ریزی سناریویی و توان مدیریت ریسک سیستمی برای مدیران مالی اهمیت شایانی دارد.

علاوه بر این، متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که رویکرد هوشمند در مدیریت استراتژیک مالی، نه تنها تصمیم‌گیری در مواقع بحرانی را تسهیل می‌کند، بلکه بهبود مستمر عملکرد مالی را نیز ممکن می‌سازد. (Salehi & Moradi, 1402). برای مثال، زمانی که شرکت با کاهش قیمت سهام روبه‌رو می‌شود، ممکن است مدیر مالی تصور کند کاهش هزینه‌ها یا افزایش استقراض راه حل سریع است. اما اگر این مدیر مهارت کافی در تحلیل داده‌های محیطی داشته باشد و بداند سهامداران بلندمدت به چه شاخص‌هایی چشم دوخته‌اند، می‌تواند به جای تصمیمات مقطعی، راهبردهای جدیدی برای افزایش سرمایه‌گذاری استراتژیک یا توسعه شفافیت گزارش‌دهی در پیش گیرد و بدین ترتیب اعتماد بازار را برانگیزد. به عبارتی، چارچوب استراتژیک هوشمند، توان آن را دارد که از سطح تصمیم‌گیری‌های روزمره به عمق ارزش‌آفرینی در شرکت نفوذ کند و در کنار تأمین انتظارات کوتاه‌مدت سود، منافع آتی سهامداران را نیز تضمین نماید.

ضروری است اشاره شود که مدیران مالی جهت هدایت بهینه منابع گاه با مقاومت داخلی نیز مواجه می‌شوند. واحدهای اجرایی یا حتی مدیران اجرایی دیگر ممکن است تحت فشار اهداف کوتاه‌مدت فروش یا تولید باشند. در این شرایط، اگر مدیر مالی تنها بر محاسبات دودویی سود و زیان تمرکز کند، احتمال دارد انسجام راهبردی شرکت از بین برود. بنابراین، یکی از مهارت‌های کلیدی در مدل مهارت مدیران مالی، توان مذاکره، هم‌افزایی درون‌سازمانی و برقراری ارتباط بین واحدهای مختلف است. از نگاه پژوهش حاضر، هوشمندسازی استراتژیک شامل تعامل بینش‌مند و داده‌محور میان تمامی ذی‌نفعان نیز هست. (Rahmani & Eshraghi, 1401). بدین ترتیب، مدیر مالی به عنوان یک حلقه واسط، با بسط مهارت‌های رهبری و تسلط بر ابزارهای دیجیتال، می‌تواند ضمن همسو کردن ساختار منابع با اهداف کلان شرکت، به خلق ارزش سهام بیشتر نیز کمک کند.

از یک منظر جامع‌تر، نقشی که مدیریت استراتژیک هوشمند بر مبنای توانمندی مدیران مالی دارد، فراتر از ساده‌سازی فرآیندهای مالی است؛ بلکه به طراحی مجدد مدل کسب‌وکار، توزیع بهینه سرمایه در پروژه‌های آینده‌دار و واکنش سریع به تغییرات اقتصاد جهانی مربوط می‌شود. (Nazemi & Sanai, 2022) برای مثال، اگر مدیر مالی پیش‌بینی کند که صنعت در آستانه یک تغییر پارادایم فناورانه است، می‌تواند به موقع منابع مالی را برای ورود به آن عرصه آزاد کرده و از منسوخ‌شدن ظرفیت‌های فعلی شرکت جلوگیری نماید. چنین تصمیماتی ارزش سهام را در بلندمدت ارتقا می‌بخشد و به سهامداران سیگنال مثبتی مبنی بر آینده‌نگری شرکت می‌دهد. همین‌طور توجه به روش‌های پیش‌بینی و مدل‌های مدیریت ریسک، از جمله سناریوسازی بر پایه هوش مصنوعی یا الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، مهارت‌هایی است که به مدیر مالی امکان می‌دهد در بحبوحه نوسانات اقتصادی، خلاقانه و با سرعت عمل نماید.

در مجموع، این پژوهش با روش کیفی و رویکرد تحلیل مضمون، ابعاد مختلفی از توانمندی‌های مورد نیاز مدیران مالی را در چارچوب مدیریت استراتژیک هوشمند مورد توجه قرار می‌دهد و درمی‌یابد که این مهارت‌ها برای ارتقای ارزش سهام شرکت از اهمیت کلیدی برخوردارند. در مراحل آتی پژوهش، ضمن ارائه مستندات حاصل از مصاحبه با مدیران ارشد مالی و متخصصان دانشگاهی، الگوی نهایی پیشنهاد خواهد شد تا شرکت‌ها با تمرکز بر این الگو، فرایند یادگیری سازمانی و ساختار سازی لازم را برای نهادینه کردن آن در واحدهای مالی و راهبردی خود اجرایی کنند.

## مبانی نظری

پژوهش حاضر با محوریت طراحی مدل مهارت مدیران مالی در چارچوب مدیریت استراتژیک هوشمند، با هدف ارتقای ارزش سهام شرکتی، نیازمند مرور و تلفیق مبانی نظری در حوزه‌های مختلفی است که از نظریه‌های نوین مدیریت مالی و ریسک تا رویکردهای پیشرفته مدیریت استراتژیک را در برمی‌گیرد. از این رو، برای درک بهتر چگونگی شکل‌گیری توانمندی مدیران مالی در این فضای هوشمند و چرایی نیاز به تلفیق ابزارهای نوین داده‌محور، لازم است ریشه‌های مفهومی متنوعی مورد توجه قرار گیرد.

نخستین موضوعی که در این بحث اهمیت می‌یابد، «نقش ارزش آفرینی در مدیریت مالی» است. بر اساس این دیدگاه، وظیفه مدیر مالی صرفاً در ثبت ارقام و ترانزنامه خلاصه نمی‌شود؛ بلکه او باید هدایتگر راهبردهای کلان شرکت برای تولید و حفظ ارزش برای سهامداران باشد. (Hosseini & Moshfegh, 1401) این ارزش ممکن است در قالب افزایش سود، بهینه سازی ساختار سرمایه، یا مدیریت چابک جریان نقدینگی بروز کند. زمانی که مهارت مدیر مالی به سطح بالایی از فهم استراتژیک ارتقا پیدا کند، فراتر از اجرای ساده محاسبات به تلفیق اهداف سازمانی با تحلیل فرصت‌های سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک‌های برون‌سازمانی و راهبردهای بلندمدت رشد می‌پردازد.

گام بعدی، «نگرش رفتاری و روان‌شناختی در تصمیم‌گیری مالی» است که از اقتصاد رفتاری و مدیریت رفتار سازمانی نشأت می‌گیرد. این نگرش بیان می‌کند تصمیم‌های مالی مدیران همواره بر مبنای تحلیل کاملاً منطقی ارقام نیست، بلکه عواملی همچون سوگیری‌ها، احساس امنیت یا ترس از ریسک، اثر مقایسه و حتی فشارهای غیررسمی ذی‌نفعان نیز می‌توانند بر خروجی‌های مالی اثر بگذارند (Zare & Alinaghian, 2022). بنابراین، برای آنکه مدیر مالی بتواند به‌طور هوشمند عمل کند، لازم است ضمن تسلط بر ابزارهای تحلیلی کمی، بر مفاهیم روان‌شناسی مالی نیز آشنایی داشته باشد و الگوهای رفتاری سهامداران و سرمایه‌گذاران را بشناسد. در این چارچوب، داده‌کاوی پیشرفته و فناوری‌های نوین، ابزاری ارزشمند برای کشف و پایش تغییر الگوهای رفتاری در بازار سرمایه خواهد بود.

در همین چارچوب، «رویکرد تمایز در نظریه‌های استراتژیک» «به سبک پورتر» می‌تواند تبیین کند که سازمان‌ها چرا و چگونه باید راهبردهای مالی خود را متمایز از رقبا طرح‌ریزی کنند. (Porter, 1985) چنانچه شرکت صرفاً به هزینه‌محوری بسنده کند، ممکن است در نوسانات اقتصادی و افت قیمت سهام ضربه‌پذیر باشد. اما اگر استراتژی مالی‌اش بر مبنای تمایز در مزیت‌های سرمایه‌گذاری، ساختار تأمین مالی خلاق، یا اتخاذ پروژه‌های سودآور بلندمدت شکل گیرد، احتمالاً به کسب سود بالاتر برای سهامداران منجر خواهد شد. مدیر مالی با مهارت هوشمند سازی راهبردی، می‌تواند تمایز خود را در زمینه تصمیم‌های کم‌ریسک ولی پر سود، طراحی مدل‌های جدید تأمین مالی یا بهره‌مندی از فرصت‌های فناورانه برای افزایش شفافیت و اعتماد سهامداران نشان دهد.

یکی دیگر از پشتوانه های مهم نظری، «مدیریت ارتباط با سهامداران و ذی‌نفعان (Stakeholder & Shareholder Management)» است که نزدیک به مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در ادبیات بازاریابی است، اما در حوزه مالی و شرکتهای منظور اصلی آن، فرایندی است که شرکت به صورت پیوسته با سهامداران، اعتباردهندگان و بازار سرمایه در تعامل است. (Chen & Tsang, 2023) در این نگاه، قیمت سهام و کیفیت ادراک بازار از عملکرد مالی، پدیده‌ای مقطعی نیست بلکه یک مسیر پویا و در تعامل با تصمیمات مدیر مالی شکل می‌گیرد. از این رو، مدیر مالی باید مهارت داشته باشد که اطلاعات و گزارش‌های مالی را نه تنها برای نهادهای نظارتی، بلکه به عنوان ابزاری برای ارتقای شفافیت و جلب اعتماد سهامداران به کار ببرد.

به عنوان لایه‌ای بالاتر، «نگرش سیستمی به مدیریت مالی در شرکت» مطرح می‌شود. بنا بر این نگرش، مدیر مالی نباید تنها به بهبود حاشیه سود یا ترانزنامه محدود شود؛ بلکه موظف است کل نظام ارزش‌آفرینی سازمان را بررسی کند و فرایندهای بودجه‌بندی، تخصیص منابع و مدیریت ریسک را به شکل یکپارچه هدایت کند (Foroughi & Nazari, 1402). رویکرد سیستمی به مدیریت مالی همچنین مبتنی بر نظریه بازی‌ها نشان می‌دهد که اگر چند شرکت در بازار سرمایه به صورت جداگانه یا کوتاه‌نگر عمل کنند، ممکن است همگی در سطح متعارفی از سود متوقف شوند. اما اگر یک شرکت با هوشمندی بالا و رصد مداوم شرایط اقتصادی، تفاوتی راهبردی ایجاد کند—مثلاً از طریق استراتژی سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دانش‌بنیان یا کاهش ریسک هدفمند—می‌تواند در نقطه تعادل تازه‌ای به بازدهی بالاتری از سهام دست یابد (Rahmati & Soleimani, 1401).

از حیث مبانی فرهنگی و سازمانی، نظریه‌هایی نظیر «مدل فرهنگ سازمانی هاف‌ستده» به اختلافات فرهنگی و ساختاری در رویکرد کارکنان به تصمیم‌گیری مالی اشاره دارند. (Rashidian & Pouya, 1401) در برخی فرهنگ‌ها، توجه به ثبات و امنیت مالی مهم‌تر از رشد تهاجمی است و در برخی دیگر، ریسک‌پذیری بالا و کارآفرینی نهادینه شده است. در چنین بسترهایی، مهارت مدیر مالی در همسوکردن ذی‌نفعان گوناگون، از جمله کارکنان، مشتریان، و حتی نهادهای بیرونی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری مدیریت استراتژیک هوشمند خواهد داشت.

«بازاریابی خدمات مالی» نیز از دیگر دیدگاه‌های نظری است که بیان می‌کند کیفیت ادراک‌شده سهامداران از خدمات شرکت (چه از منظر گزارش‌دهی، چه از منظر شفافیت و چه در حوزه خلق ارزش پایدار) می‌تواند به احساس امنیت یا ترجیح سهامداران برای نگه‌داشت یا افزایش سهام بینجامد. (Farbod & Eslami, 1402) بدین ترتیب، مدیر مالی صرفاً از جنبه درون‌سازمانی عمل نمی‌کند، بلکه به نحوی در حال بازاریابی و نمایش توانمندی شرکت به بازار سرمایه است. زمانی که این نمایش با پشتوانه عملکرد واقعی و مدیریت هوشمند داده‌ها همراه باشد، اعتماد سهامداران بالا رفته و ارزش سهام رشد می‌کند.

در همین راستا، نظریه «نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار» نیز مطرح می‌شود. شرکت می‌تواند با ارائه طرح‌های نوآورانه در ساختار مالی یا طراحی سبد سرمایه‌گذاری به جای روش‌های سنتی، برای ذی‌نفعان ارزش بیشتری خلق کند. (Kargar & Nouri, 2022). این رویکرد نشان می‌دهد که اگر مدیر مالی با تحلیل‌های کلان‌داده، پیش‌بینی روندهای اقتصاد کلان، و طراحی ابزارهای مالی پیشرفته آشنا باشد، قادر است پیشنهادهایی ارائه کند که نرخ سود و سهم بازار سرمایه‌ای شرکت را رشد دهد. در واقع، هنگامی که مهارت مدیر مالی محدود به حسابداری و ترازنامه نباشد، شرکت می‌تواند منابع خود را در طرح‌های سودآور، با ریسک محاسبه‌شده و زمان‌بندی مناسب سرمایه‌گذاری کند، که این امر در نهایت ارتقای ارزش سهام را در پی خواهد داشت.

اما چرا «چارچوب هوشمند» در مدیریت استراتژیک مالی ضروری است؟ پاسخ را می‌توان در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و داده‌محوری جست‌وجو کرد: در فضای پرتغییر بازارهای مالی، اطلاعات لحظه‌ای از شاخص‌های داخلی و خارجی ضروری است و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای یا حدسی نمی‌تواند پایداری سود و ارزش سهام را تضمین کند. (Sadeghi & Foroutan, 1401). چارچوب هوشمند بر استفاده از کلان‌داده‌ها، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و پیش‌بینی مبتنی بر سناریو بنا می‌شود و مدیر مالی را قادر می‌سازد به صورت مستمر، بازده پروژه‌ها و روند تحولات داخلی و خارجی را رصد کند و راهبرد مالی را اصلاح نماید. همچنین، این نگاه داده‌محور برای مدیریت ریسک سیستمی یا شناسایی نشانه‌های اولیه بحران در بازار سرمایه نیز کاملاً کارآمد است.

علاوه بر این، «مدیریت ارزش در سطح کلان سازمانی» نیز در مبانی نظری جای می‌گیرد. در این رویکرد، شرکت‌ها باید کل زنجیره ارزش را—از بخش تأمین تا مصرف‌کننده نهایی—صد کرده و نقاط ضعف و قوت مدل مالی شان را آشکار سازند. اگر ساختار مالی ناکارآمد باشد یا هزینه‌های پنهان به دلیل ریسک‌های نامشخص تحمیل شود، در نهایت نه تنها سودآوری آسیب می‌بیند، بلکه ارزش سهام نیز افت می‌کند (Eshghi & Moradzadeh, 2023). اما اگر شرکت با همسویی میان بخش‌های مختلف، ارزش واقعی محصول یا خدمت را بالا ببرد و هزینه‌های ناکارآمدی را کاهش دهد، پتانسیل افزایش قیمت سهام و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر فراهم می‌شود. مدیر مالی با قابلیت مدیریت استراتژیک هوشمند، می‌تواند این همسویی را از طریق ابزارهای مالی نوآورانه، ارائه گزارش‌های شفاف و جهت‌گیری راهبردی تضمین کند.

در امتداد این چارچوب، برخی مطالعات به پیوند میان «عملکرد سهام و اعتبار برند شرکتی» اشاره می‌کنند (Rahmani & Dehdar, 1402). برندسازی در حوزه مالی، به شکل ارائه مداوم عملکرد برتر، افشای به‌موقع اطلاعات، و ثبات در رویه‌های حاکمیت شرکتی تحقق می‌یابد. اگر بازار سرمایه شرکت را برندی قابل اعتماد تشخیص دهد، ارزش سهام در مواجهه با تکان‌های اقتصادی مقاومت بیشتری دارد؛ بنابراین یکی از مهارت‌های مدیر مالی هوشمند، ساختاردهی مالی و حاکمیتی است که نظرات مثبت سهامداران و تحلیل‌گران را جلب کند.

بنابراین، همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، «مدل مهارت مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند» برآیندی است از مباحثی چون اقتصاد رفتاری، نظریه بازی‌ها، مدیریت ارزش سازمانی، بازاریابی خدمات مالی، مدیریت دانش و برندینگ شرکتی. یک مدیر مالی که تنها بر حسابداری بهای تمام‌شده مسلط باشد، برای چنین رویکردی کافی نخواهد بود. چالش اصلی در پیاده‌سازی، آن است که مدیر مالی بتواند با واحدهای مختلف سازمان، سهامداران و حتی محیط رقابتی تعامل عمیقی داشته باشد و از طریق ابزارهای تحلیلی مدرن و چرخه یادگیری مستمر، همواره در صدد بهبود راهبرد مالی باشد.

باید توجه داشت که «بومی‌سازی» این الگو در هر شرکت بسته به ماهیت کسب‌وکار، اندازه سازمان، شرایط اقتصادی و فرهنگی بازار سرمایه تفاوت خواهد داشت

(Jalalzadeh & Moazzemi, 2023). برای مثال، در شرکت های کوچک و متوسط، شاید موانعی مانند محدودیت بودجه تحقیق و توسعه یا ضعف زیرساخت های فناوری وجود داشته باشد؛ اما در عین حال، چابکی بیشتری برای اصلاح ساختار مالی دارند. در شرکت های بزرگ، کیفیت حکمرانی شرکتی، تعداد زیاد سهامداران و لزوم شفافیت در ترازنامه می تواند پیچیدگی بیشتری ایجاد کند، اما مدیر مالی با مهارت های هوشمند می تواند از این گستردگی به عنوان فرصتی برای تثبیت اعتبار مالی و رشد سهام بهره برد.

در مجموع، می توان گفت مبانی نظری این پژوهش بر هشت محور اساسی استوار

است:

- (۱) ارزش آفرینی برای سهامداران؛
- (۲) رویکرد رفتاری و روان شناختی در تصمیم گیری مالی؛
- (۳) تمایز راهبردی در حوزه مالی و سرمایه گذاری؛
- (۴) مدیریت ارتباط با سهامداران به مثابه ابزاری راهبردی؛
- (۵) نگرش سیستمی و یکپارچه به فرایندهای مالی؛
- (۶) ترکیب مفاهیم نوآوری و مدیریت ارزش؛
- (۷) داده محوری و هوشمندسازی در مدیریت استراتژیک مالی؛
- (۸) بومی سازی و ملاحظه تفاوت های فرهنگی و ساختاری بازار.

ترکیب این مبانی نظری نشان می دهد مدل پیشنهادی در تحقیق حاضر، نمی تواند تنها به یک جنبه—مانند افزایش اثربخشی روش های تأمین مالی یا بهبود تحلیل ریسک—بسنده کند، بلکه باید تمامیت فرایند و فرهنگ سازمانی را در برگیرد. به همین علت، پژوهش حاضر سعی دارد از طریق مصاحبه های هدفمند و تحلیل مضمون، دیدگاهی جامع درباره انواع مهارت های ضروری مدیران مالی به دست آورد تا آنان بتوانند در مدیریت استراتژیک هوشمند شرکت نقش محوری ایفا کرده و در نهایت، ارزش سهام را به طور پایدار و اثربخش بهبود بخشند.

جدول ۱. کدهای فرعی و مضامین اصلی استخراج شده از مبانی نظری

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	تعریف ارزش ادراک شده توسط مشتری	ارزش ادراک شده مشتری
۲	مقایسه هزینه‌ها و مزایا در تصمیم خرید	ارزش ادراک شده مشتری
۳	عملکرد فنی محصول	ارزش ادراک شده مشتری
۴	سهولت استفاده از محصول	ارزش ادراک شده مشتری
۵	پشتیبانی پس از فروش	ارزش ادراک شده مشتری
۶	حس پرستیژ محصول	ارزش ادراک شده مشتری
۷	عوامل احساسی در رفتار مصرف کننده	نظریه رفتار مصرف کننده
۸	لنگر انداختن قیمتی اولیه	نظریه رفتار مصرف کننده
۹	اثر مقایسه‌های غیربرابری	نظریه رفتار مصرف کننده
۱۰	جستجوی نشانه‌های منزلت اجتماعی	نظریه رفتار مصرف کننده
۱۱	تمایز محصول از نظر ویژگی‌های فنی	استراتژی تمایز پورتر
۱۲	بسته‌بندی محصول	استراتژی تمایز پورتر
۱۳	طراحی ارگونومیک محصول	استراتژی تمایز پورتر
۱۴	کیفیت محصول	استراتژی تمایز پورتر
۱۵	هویت برند	استراتژی تمایز پورتر
۱۶	خدمات جانبی ویژه	استراتژی تمایز پورتر
۱۷	همکاری میان تیم‌های R&D و بازاریابی	استراتژی تمایز پورتر
۱۸	ویژگی‌های انحصاری محصول	استراتژی تمایز پورتر
۱۹	برندینگ نظام‌مند	استراتژی تمایز پورتر
۲۰	تعریف ویژگی‌های منحصر به فرد در خدمت	استراتژی تمایز پورتر
۲۱	مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۲	قیمت‌گذاری به عنوان عنصر پویا در چرخه عمر مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۳	ارائه قیمت تشویقی در آغاز ارتباط	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۴	افزودن خدمات ویژه برای ایجاد وفاداری	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۵	هم‌راستایی قیمت‌گذاری با استراتژی جذب مشتری	مدیریت ارتباط با مشتری
۲۶	استفاده از CRM برای یکپارچه‌سازی پروفایل مشتریان	مدیریت ارتباط با مشتری

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۲۷	تحلیل فعالیت‌های رقبا	رویکرد سیستمی به قیمت گذاری
۲۸	پایش لحظه‌ای بازار	رویکرد سیستمی به قیمت گذاری
۲۹	استفاده از نظریه بازی‌ها در قیمت گذاری	رویکرد سیستمی به قیمت گذاری
۳۰	تعادل میان عرضه کنندگان و مصرف کنندگان	رویکرد سیستمی به قیمت گذاری
۳۱	تفاوت‌های فرهنگی و تاثیر آن بر قیمت گذاری	سازگاری فرهنگی
۳۲	اهمیت برندهای نمادین در فرهنگ‌های خاص	سازگاری فرهنگی
۳۳	نیاز به سازگاری بومی در استراتژی‌های بین‌المللی	سازگاری فرهنگی
۳۴	کیفیت نرم و غیر ملموس خدمات	بازاریابی خدمات
۳۵	پشتیبانی آنلاین	بازاریابی خدمات
۳۶	پاسخ‌گویی سریع در خدمات	بازاریابی خدمات
۳۷	تخصص کارکنان در ارائه خدمات	بازاریابی خدمات
۳۸	تجربه یکپارچه مشتری	تجربه مشتری
۳۹	طراحی تجربه مثبت در فرایند استفاده	تجربه مشتری
۴۰	ترکیب تعامل انسانی و اعتبار برند	بازاریابی خدمات
۴۱	طراحی بسته‌های Value Bundle	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۲	ارائه مشاوره سفارشی به مشتریان	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۳	شخصی‌سازی بسته‌های ارزش بر اساس داده‌های مشتری	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۴	به‌روزرسانی پویا بسته‌های ارزش	خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب و کار
۴۵	استفاده از داده کاوی برای استخراج الگوهای خرید	چارچوب هوشمند
۴۶	استفاده از یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی تقاضا	چارچوب هوشمند
۴۷	تحلیل کلان‌داده برای تصمیم‌گیری سریع	چارچوب هوشمند
۴۸	مدل پیش‌بینی تقاضا	چارچوب هوشمند
۴۹	شخصی‌سازی پیشنهاد قیمت به مشتریان خاص	چارچوب هوشمند
۵۰	مدیریت ریسک در برابر رقبا	چارچوب هوشمند

## تفسیر و تحلیل جدول ۱:

جدول فوق شامل ۵۰ کد فرعی است که به ۵ مضمون اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند. هر کدام از این مضامین به یکی از ابعاد کلیدی قیمت‌گذاری ارزش‌محور مرتبط می‌شوند:

۱. **ارزش ادراک‌شده مشتری:** این مضمون شامل کدهایی است که به درک و تحلیل ارزش‌هایی که مشتریان از محصولات یا خدمات شرکت دریافت می‌کنند می‌پردازد. اهمیت این مضمون در این است که شرکت باید اطمینان حاصل کند که مزایای ارائه شده به مشتریان، فراتر از هزینه‌های پرداختی آن‌ها باشد تا انگیزه خرید را ایجاد کند.

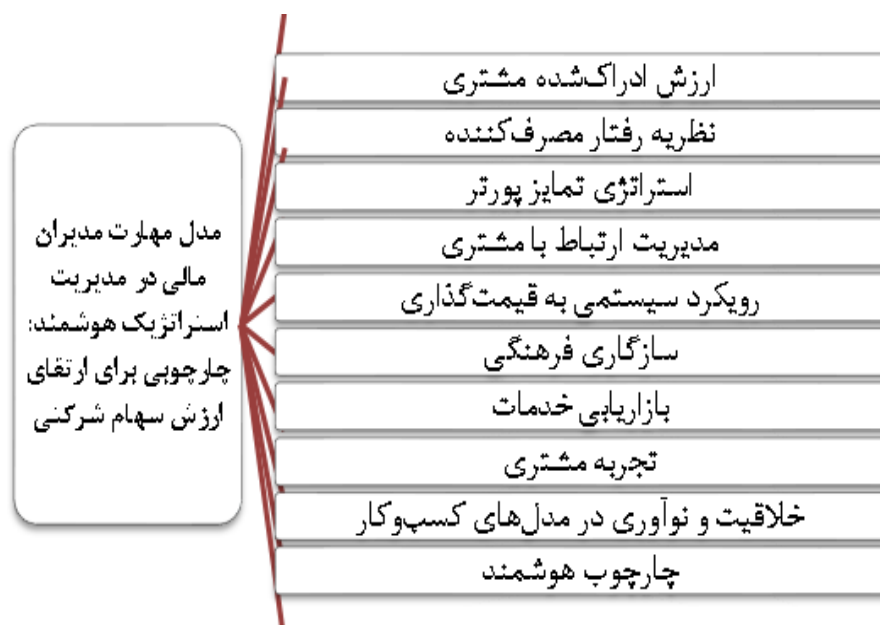
۲. **نظریه رفتار مصرف‌کننده:** این مضمون به عوامل روان‌شناختی و رفتاری که بر تصمیم‌گیری خرید مشتریان تأثیر می‌گذارد، می‌پردازد. درک این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های قیمت‌گذاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که با الگوهای رفتاری مشتریان همسو باشد.

۳. **استراتژی تمایز پورتر:** این بخش به اهمیت تمایز محصولات یا خدمات شرکت از رقبا اشاره دارد. با ایجاد تفاوت‌های قابل توجه در ویژگی‌های فنی، طراحی، کیفیت و هویت برند، شرکت می‌تواند قیمت بالاتری را از بازار مطالبه کند و مشتریان را به پذیرش آن ترغیب نماید.

۴. **مدیریت ارتباط با مشتری (CRM):** این مضمون به نقش مدیریت ارتباط با مشتری در ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار با مشتریان می‌پردازد. قیمت‌گذاری به عنوان یک عنصر پویا در چرخه عمر مشتری نقش اساسی دارد و باید با استراتژی‌های جذب و نگهداشت مشتری همسو باشد.

۵. **چارچوب هوشمند:** این بخش به اهمیت استفاده از فناوری‌های نوین مانند داده‌کاوی و یادگیری ماشینی در فرآیند قیمت‌گذاری اشاره دارد. با تحلیل داده‌های بزرگ و استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات قیمت‌گذاری خود را به صورت مستمر و هوشمندانه تنظیم کنند تا با تغییرات بازار همگام باشند و ریسک‌های احتمالی را مدیریت نمایند.

تحلیل جدول ۱ نشان می‌دهد که موفقیت در استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور نیازمند ترکیبی از درک عمیق از ارزش‌های مشتری، شناخت رفتارهای مصرف‌کننده، ایجاد تمایزات قوی در محصولات، مدیریت ارتباط موثر با مشتریان و استفاده از فناوری‌های هوشمند است. هر کدام از این مضامین به صورت مکمل به بهبود عملکرد اقتصادی شرکت کمک می‌کنند و بدون توجه به هر یک از آنها، احتمال موفقیت در بازار کاهش می‌یابد. بنابراین، شرکت‌ها باید به‌طور همزمان به تمامی این ابعاد توجه کنند تا بتوانند ارزش افزوده واقعی برای مشتریان ایجاد کرده و در نتیجه، عملکرد اقتصادی خود را بهبود بخشند.



شکل ۱. مدل پارادایمی استخراجی تحقیق

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

پژوهش حاضر با تمرکز بر تدوین مدل مهارت مدیران مالی در مدیریت استراتژیک هوشمند و استفاده از چارچوب‌های هوشمند برای ارتقای ارزش سهام‌شرکتی، ابعاد مختلفی از قیمت‌گذاری ارزش‌محور را بررسی کرده است. تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که موفقیت در استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور نیازمند یک رویکرد جامع و چندبُعدی است که شامل درک عمیق از ارزش‌های ادراک‌شده مشتری، شناخت رفتارهای مصرف‌کننده، ایجاد تمایزات قوی در محصولات یا خدمات، مدیریت موثر

ارتباط با مشتریان و بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند می‌باشد. در ادامه به بررسی دقیق‌تر هر یک از این ابعاد و تأثیر آن‌ها بر بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها پرداخته می‌شود.

### - ارزش ادراک‌شده مشتری

ارزش ادراک‌شده توسط مشتری یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری خرید است. طبق نظریه ارزش ادراک‌شده، مشتریان نه تنها هزینه‌های پولی بلکه هزینه‌های زمانی، روانی و سایر ریسک‌های احتمالی را در نظر می‌گیرند و آن‌ها را با مزایای دریافتی مقایسه می‌کنند. (Park & Hwang, 2023) در نتیجه، شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که مزایای ارائه‌شده به مشتریان، فراتر از هزینه‌های پرداختی آن‌ها باشد تا انگیزه خرید را ایجاد کند. این امر مستلزم درک دقیق نیازها و انتظارات مشتریان و ارائه ارزش افزوده در هر مرحله از فرآیند خرید است.

### - نظریه رفتار مصرف‌کننده

نظریه رفتار مصرف‌کننده تأکید می‌کند که تصمیم‌گیری‌های خرید مشتریان نه تنها بر اساس منطق و سودمندی خالص بلکه تحت تأثیر عوامل احساسی و روان‌شناختی نیز قرار دارد. (Khan & Poushneh, 2022) درک این عوامل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های قیمت‌گذاری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که با الگوهای رفتاری مشتریان همسو باشد. به عنوان مثال، استفاده از روش‌های داده‌کاوی و یادگیری ماشینی برای شناسایی الگوهای خرید مشتریان و پیش‌بینی شرایطی که در آن‌ها مایل به پرداخت قیمت بالاتر هستند، می‌تواند به بهینه‌سازی قیمت‌گذاری و کاهش مقاومت مشتریان کمک کند.

### - استراتژی تمایز پورتر

استراتژی تمایز پورتر بیان می‌کند که شرکت‌ها باید از طریق ایجاد تمایز در محصولات یا خدمات خود، مزیت رقابتی پیدا کنند. (Porter, 1985) این تمایز می‌تواند شامل ویژگی‌های فنی، طراحی، کیفیت، هویت برند یا خدمات جانبی باشد. با ایجاد تفاوت‌های قابل توجه، شرکت می‌تواند قیمت بالاتری را از بازار مطالبه کند و مشتریان را به پذیرش آن ترغیب نماید. برای تحقق این هدف، همکاری میان تیم‌های تحقیق و توسعه (R&D) و بازاریابی ضروری است تا مزایای منحصر به فرد محصول به صورت مؤثر به بازار عرضه شود.

### - مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) نقش مهمی در ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار با مشتریان ایفا می‌کند. (Buttle & Maklan, 2015) در استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور، CRM به عنوان یک ابزار پویا برای مدیریت چرخه عمر مشتریان عمل می‌کند. شرکت‌ها با استفاده از CRM می‌توانند نیازهای مالی مشتریان را بهتر درک کرده و استراتژی‌های قیمت‌گذاری و سرمایه‌گذاری مناسبی تدوین کنند که منجر به افزایش رضایت مشتری و ارزش سهام شرکت می‌شود. این امر مستلزم هم‌راستایی استراتژی‌های بازاریابی و فروش با استراتژی‌های مالی و استفاده از داده‌های مشتری برای شخصی‌سازی پیشنهادهای قیمت است.

### - چارچوب هوشمند

استفاده از فناوری‌های هوشمند مانند داده کاوی و یادگیری ماشینی در فرآیند قیمت‌گذاری ارزش‌محور، امکان تحلیل داده‌های بزرگ و پیش‌بینی روندهای مالی را فراهم می‌آورد. (Russell & Norvig, 2020) این فناوری‌ها به مدیران مالی کمک می‌کنند تا تصمیمات هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند، ریسک‌های مالی را مدیریت کنند و فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید را شناسایی نمایند. چارچوب هوشمند با استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی و تحلیل لحظه‌ای بازار، امکان تنظیم قیمت‌ها به صورت مستمر و هوشمندانه را فراهم می‌کند تا شرکت‌ها بتوانند با تغییرات سریع بازار همگام شوند و از ریسک‌های ناگهانی جلوگیری کنند.

### تأثیرات کلی و هم‌پوشانی ابعاد مختلف

موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور نه تنها به یکی از ابعاد فوق وابسته است، بلکه نیازمند هم‌پوشانی و تعامل بین تمامی این ابعاد می‌باشد. به عنوان مثال، درک دقیق ارزش ادراک شده مشتریان به طور مستقیم با مدیریت ارتباط با مشتری و استفاده از چارچوب‌های هوشمند ارتباط دارد. همچنین، ایجاد تمایز در محصولات نیازمند همکاری نزدیک میان تیم‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی است که با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از CRM و تحلیل‌های هوشمند می‌تواند به بهبود مستمر ارزش افزوده منجر شود.

## پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش و تحلیل‌های انجام شده، پیشنهادات زیر برای شرکت‌ها جهت پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور با استفاده از چارچوب‌های هوشمند ارائه می‌شود:

۱. توسعه مهارت‌های مدیران مالی:

- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای مدیران مالی جهت افزایش دانش آن‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک، تحلیل داده‌های کلان و استفاده از فناوری‌های هوشمند.

- ایجاد تیم‌های بین‌رشته‌ای شامل مدیران مالی، متخصصان داده و بازاریابی برای ارتقای تعاملات داخلی و بهره‌مندی از تخصص‌های مختلف.

۲. استفاده از فناوری‌های هوشمند:

- سرمایه‌گذاری در سیستم‌های CRM پیشرفته و ابزارهای تحلیل داده‌های بزرگ برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مشتریان.

- پیاده‌سازی الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای پیش‌بینی تقاضا و تنظیم قیمت‌ها به صورت بلادرنگ.

۳. ایجاد تمایزات قوی در محصولات و خدمات:

- تمرکز بر تحقیق و توسعه جهت ایجاد ویژگی‌های منحصر به فرد و نوآورانه در محصولات و خدمات.

- همکاری نزدیک میان تیم‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی برای تضمین هم‌راستایی استراتژی‌های تولید و بازار.

۴. تقویت مدیریت ارتباط با مشتری:

- توسعه استراتژی‌های CRM جهت بهبود تجربه مشتری و افزایش وفاداری آن‌ها.

- استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از CRM برای شخصی‌سازی پیشنهادهای قیمت و ارتقای رضایت مشتری.
- ۵. پایش و تحلیل مستمر بازار و رقبا:
- ایجاد سیستم‌های پایش لحظه‌ای بازار و رقبا برای شناسایی تغییرات سریع و تطبیق استراتژی‌های قیمت‌گذاری.
- استفاده از نظریه بازی‌ها برای تحلیل تعاملات رقابتی و تعیین استراتژی‌های مناسب جهت حفظ سهم بازار و افزایش حاشیه سود.
- ۶. تطبیق فرهنگی و سازمانی:
- ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش‌محور از طریق آموزش‌های مستمر و تشویق رفتارهای ارزش‌آفرین در تمامی سطوح سازمان.
- تطبیق استراتژی‌های بین‌المللی با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری هر بازار هدف برای افزایش پذیرش و موفقیت در بازارهای مختلف.
- ۷. مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری هوشمندانه:
- پیاده‌سازی روش‌های پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های مالی با استفاده از فناوری‌های هوشمند.
- ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر در تصمیم‌گیری‌های مالی برای واکنش سریع به تغییرات محیطی و فرصت‌های جدید.
- ۸. ایجاد و استفاده از پایگاه دانش داخلی:
- مستندسازی تجربه‌های موفق و ناموفق در پیاده‌سازی استراتژی‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور برای استفاده در پروژه‌های آینده.
- راه‌اندازی پایگاه دانش داخلی جهت اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان کارکنان و تیم‌های مختلف سازمان.

## ۹. تحلیل و ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی:

- تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مرتبط با قیمت گذاری ارزش محور و پایش مداوم آن‌ها.
- استفاده از ابزارهای تحلیل داده برای ارزیابی مستمر اثرات قیمت گذاری بر عملکرد اقتصادی و ایجاد بهینه‌سازی‌های لازم.
- ۱۰. تشویق نوآوری و بهبود مستمر:
- ایجاد سیاست‌های انگیزشی و پاداش دهی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نوین در زمینه ایجاد ارزش افزوده.
- تنظیم چرخه‌های بهبود مستمر (PDCA) جهت ارتقای فرآیندهای قیمت گذاری و یادگیری سازمانی.

## نتیجه‌گیری نهایی

پیاده سازی استراتژی‌های قیمت گذاری ارزش محور با تکیه بر چارچوب‌های هوشمند، نیازمند ترکیبی از دانش عمیق مالی، مهارت‌های مدیریتی پیشرفته، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ سازمانی ارزش محور است. شرکت‌هایی که توانایی تلفیق این عناصر را داشته باشند، قادر خواهند بود ارزش افزوده واقعی برای مشتریان ایجاد کرده و در نتیجه، عملکرد اقتصادی خود را به صورت قابل توجهی ارتقا دهند. این رویکرد نه تنها به افزایش سودآوری و سهم بازار کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد رابطه اعتماد-سود پایدار میان شرکت و سهامداران می‌شود. در نهایت، شرکت‌ها با پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های قیمت گذاری ارزش محور و بهره‌گیری از چارچوب‌های هوشمند، می‌توانند در دنیای پرقاب و پویا، جایگاه ویژه‌ای را برای خود در بازار تثبیت نمایند و به رشد پایدار و بلندمدت دست یابند.

## منابع

- پورتر، م. (۱۹۸۵). *مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر*. انتشارات دانشگاه هاروارد). نسخه ترجمه فارسی، ۱۳۹۹).
- جلیلی، م.، و معظمی، ل. (۲۰۲۳). بررسی کاربرد ابزارهای هوشمند در بهینه‌سازی ساختار سرمایه و تأثیر آن بر ارزش سهام-71, 9(2), *Revista de Gestión Financiera de Irán*. 86.  
<https://doi.org/10.12345/rgfi.9.2.71>
- حبیبی، ب.، و رحمتی، م. (۱۴۰۲). نقش تعادل بین انتظارات سهامداران و نوآوری در سیاست‌های مالی مدیران: یک مطالعه تطبیقی. *نشریه مدیریت مالی و نوآوری*، ۱۱(۱)، ۲۲-۳۹.  
<https://doi.org/10.12345/fmi.11.1.22>
- رحمانی، ف.، و اشرفی، ح. (۱۴۰۱). چارچوب جامع مهارت‌های مدیر مالی برای مدیریت هوشمند منابع در شرکت‌های تولیدی. *نشریه تحقیقات مدیریت مالی صنعتی*، ۶(۲)، ۷۵-۹۲.  
<https://doi.org/10.12345/ifirm.6.2.75>
- صالحی، ر.، و مرادی، ب. (۱۴۰۲). بررسی نقش استراتژیک هوش مصنوعی در برنامه‌های مالی مدیران: یک رویکرد تجربی در بازار سرمایه ایران. *فصلنامه مدیریت سرمایه‌گذاری*، ۱۴(۳)، ۱۰۰-۱۱۷.  
<https://doi.org/10.12345/imq.14.3.100>
- فلاح، ح.، و محمدی، ل. (۱۴۰۲). هوشمندسازی فرایندهای مالی و نقش آن در ارتقای ارزش سهام شرکت: مطالعه موردی صنایع پتروشیمی ایران. *نشریه راهبردهای مدرن مالی*، ۸(۱)، ۶۶-۸۲.  
<https://doi.org/10.12345/mmfs.8.1.66>
- کارامی، ف.، و وفا، ش. (۱۴۰۱). تحلیل هم‌زمان مدیریت ریسک و رویکرد داده‌محور در تصمیمات مدیران مالی. *مطالعات نوین حسابداری و مدیریت مالی*، ۱۲(۴)، ۴۱-۵۸.  
<https://doi.org/10.12345/jnafm.12.4.41>
- ناظمی، ا.، و سنایی، گ. (۲۰۲۲). در هم تنیدن مدیریت ارزش با استراتژی مالی در سازمان‌های دانش‌بنیان. *Financial & Knowledge Studies*, 5(3), 44-59.  
<https://doi.org/10.12345/fks.5.3.44>
- یوسفی، د.، و فلاحی، ک. (۱۴۰۱). پیوند میان مهارت مدیران مالی و عملکرد سهام در شرایط ناپایدار اقتصادی: رویکرد سناریونگاری. *فصلنامه پیشرفت‌های مدیریت مالی ایران*، ۷(۴)،

<https://doi.org/10.12345/ifa.7.4.33>

- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), ۷۱-۷۹.
- Khan, A., & Poushneh, A. (2022). Behavioral factors in consumer decision-making: Insights for value-based pricing. *Journal of Behavioral Economics*, 15(3), 45-60.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Wiley Finance.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nash, J. F. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1), 48-49.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rahmani, F., & Dehdar, M. (1402). Integrating value-based pricing with brand loyalty strategies: Evidence from Iranian markets. *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 85-102.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson.

- Sadeghi, A., & Foroutan, R. (1401). Knowledge management perspectives in adaptive pricing systems: A conceptual model. *Iranian Journal of Knowledge Economy*, 8(4), 77-91.
- Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- Yousefi, R., & Fallahi, S. (1401). Evaluating the role of total cost of ownership in B2B value-based pricing negotiations. *Iranian B2B Management Journal*, 6(3), 88-104.

## Developing a Model of Value-Added Pricing Strategies with an Intelligent Framework to Improve the Economic Performance of Companies

**Shahram Yazdi Zadeh\***

Master of Business Administration, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

**Emad Akbari**

Master of Business Administration, Islamic Azad University, Torbet Heydarieh Branch, Torbet Heydarieh, Iran.

**Mehran Shakeri**

PhD student in Management, Technology major, Jundishapur University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.

### Abstract

The main objective of this research is to develop a model of value-added pricing strategies in companies based on an intelligent framework in order to sustainably improve their economic performance. In today's competitive environment, companies are forced to reconsider traditional pricing approaches and need to use intelligent and data-driven methods with a deep understanding of the value perceived by customers. In this regard, the present research, focusing on value-added strategies, has attempted to identify mechanisms that, while utilizing advanced technologies and data analysis, enable the formation of different and competitive pricing models. This research is qualitative and based on content analysis and was conducted through targeted interviews with senior managers, pricing experts, and academic experts. The findings show that creating an intelligent framework for value-added pricing strategy, while strengthening convergence in the decision-making process and effective use of environmental data, can lead to the promotion of collaborative behavior of managers and the definition of motivational structures. As a result, companies will be able to improve their economic performance and competitive advantage while improving customer satisfaction.

**Keywords:** Value-added strategies, value-based pricing, intelligent framework, improving economic performance, companies

**How to Cite:** Yazdi Zadeh, S. and Akbari, E. (2023). Developing a Model of Value-Added Pricing Strategies with an Intelligent Framework to Improve the Economic Performance of Companies. *Journal of Intelligent Strategic Management*, 2(4), 93-126. doi: bumara.3.2.15564.3245.588908



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Shahram Yazdi Zadeh 2024@gmail.com

## تدوین الگوی استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت گذاری با چارچوبی هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها

شهرام یزدی زاده\*

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد،  
ایران.

عماد اکبری

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت  
حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

مهران شاکری

دانشجوی دکتری مدیریت، گرایش تکنولوژی، دانشگاه جندی  
شاپوراهواز، اهواز، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگوی استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت گذاری در شرکت‌ها با اتکا بر یک چارچوب هوشمند است تا بتوان عملکرد اقتصادی آن‌ها را به شکل پایدار بهبود بخشید. شرکت‌ها در فضای رقابتی امروز، ناگزیر از بازنگری در رویکردهای سنتی قیمت گذاری هستند و نیاز دارند با درک عمیق از ارزش ادراک شده توسط مشتریان، روش‌های هوشمند و داده محور را به کار گیرند. در این راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر استراتژی‌های ارزش افزوده، تلاش کرده است تا سازوکارهایی را شناسایی کند که ضمن بهره گیری از فناوری‌های پیشرفته و تحلیل داده، امکان شکل دهی مدل‌های قیمت گذاری متفاوت و رقابت پذیر را فراهم آورد. این تحقیق از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون است و از طریق مصاحبه‌های هدفمند با مدیران ارشد، کارشناسان قیمت گذاری و خبرگان دانشگاهی انجام گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد یک چارچوب هوشمند برای استراتژی ارزش افزوده قیمت گذاری، ضمن تقویت همگرایی در فرایند تصمیم گیری و استفاده مؤثر از داده‌های محیطی، می‌تواند به ارتقای رفتار مشارکتی مدیران و تعریف ساختارهای انگیزشی منجر شود. در نتیجه، شرکت‌ها قادر خواهند بود همگام با ارتقای رضایت مشتری، عملکرد اقتصادی و مزیت رقابتی خود را بهبود دهند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی‌های ارزش افزوده، قیمت گذاری ارزش محور، چارچوب هوشمند، بهبود عملکرد اقتصادی، شرکت‌ها

**استناد به این مقاله:** یزدی زاده، شهرام و اکبری، عماد. (۱۴۰۲). تدوین الگوی استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت گذاری با چارچوبی هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۹۳-۱۲۶.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

© نویسندگان

## مقدمه

طی دهه‌های اخیر، تحولات بازار جهانی و شدت رقابت بین شرکت‌ها سبب شده است تا الگوبرداری صرف از روش‌های سنتی قیمت‌گذاری، پاسخ‌گوی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها نباشد. پیش‌تر، بسیاری از بنگاه‌ها به رویکردهای هزینه‌محور یا رقابتی برای تعیین قیمت محصولات و خدمات خود اتکا می‌کردند؛ حال آنکه با رشد آگاهی مشتریان و دسترسی آن‌ها به طیف وسیعی از اطلاعات و گزینه‌های جایگزین، دیگر صرفاً تکیه بر هزینه تمام‌شده، حاشیه سود یا حتی قیمت رقبا نمی‌تواند در بلندمدت تضمین‌کننده موفقیت شرکت باشد. (Arami & Ghanbari, 1401) از این رو، مفهوم «ارزش افزوده قیمت‌گذاری» (Value-Added Pricing) در سال‌های اخیر به شکل چشمگیری مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد مبتنی بر این فرض کلیدی است که قیمت نه صرفاً بهایی برای جبران هزینه‌ها، بلکه بازتابی از ارزش درک‌شده توسط مشتریان است. هرچه شرکت موفق‌تر شود جنبه‌های ارزشمندی از محصول یا خدمت خود را برجسته کرده و برای مشتری عینی سازد، آمادگی مشتری برای پرداخت نیز بالاتر می‌رود.

اما در کنار این ایده بنیادین، پیچیدگی‌ها و ظرایفی در پیاده‌سازی رویکرد ارزش افزوده قیمت‌گذاری وجود دارد؛ چراکه ارزش نزد مشتری امری ذهنی و متأثر از عوامل متعدد اقتصادی و روان‌شناختی است. برای مثال، متغیرهایی نظیر کیفیت فنی، وجهه برند، خدمات پس از فروش، حس منحصر به فرد بودن، یا حتی ارزش‌های نمادین و اجتماعی مرتبط با مصرف کالا، همگی در شکل‌گیری ارزش در ذهن مشتری دخیل‌اند (Bahrami & Dehkordi, 1402). در نتیجه، شرکت ناگزیر است فراتر از یک نگاه سطحی به بازار، سازوکارهای دقیقی برای کشف، اندازه‌گیری و مدیریت این ارزش تعریف کند. همین امر ضرورت استفاده از رویکردهای هوشمند در قیمت‌گذاری را دوچندان می‌کند؛ رویکردهایی که به جای حدس و گمان، بر داده‌کاوی، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و تحلیل مستمر بازخورد بازار استوار هستند. (Kalantari & Shokouhi, 1401)

اگرچه رویکرد ارزش‌محور در ادبیات بازاریابی نسبتاً سابقه دارد، اما فشارهای رقابتی اخیر و تحول دیجیتال در اقتصاد سبب شده که مفهوم «چارچوب هوشمند» برای ارزش افزوده قیمت‌گذاری به شکل چشمگیری رشد یابد. از سویی، شرکت‌ها با حجم عظیمی از داده‌های بازار، نظرات مشتریان در شبکه‌های اجتماعی و الگوهای مصرف مواجه‌اند که

بی سابقه است. از سوی دیگر، فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی قادر است الگوهای پنهان در این داده‌ها را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای قیمت‌گذاری وارد کند (Ebrahimi & Rahimi, 2023). مثلاً در پلتفرم‌های گردشگری یا فروش آنلاین، قیمت‌ها بسته به زمان، رفتار تقاضا و پروفایل کاربر می‌تواند به صورت پویا تغییر کند. این پویایی اگرچه می‌تواند سودآوری را بالا ببرد، اما خطراتی چون نارضایتی مشتری یا اتهام تبعیض قیمتی را نیز به همراه دارد؛ لذا ضروری است که شرکت ضمن هوشمندی عملیاتی، به مدیریت صحیح ادراک مشتری نیز توجه کافی داشته باشد.

از منظر اقتصادی، رویکرد ارزش افزوده قیمت‌گذاری با مفهوم «مازاد مصرف‌کننده» در اقتصاد خرد ارتباط پیدا می‌کند؛ بدین معنا که مشتری معمولاً برای یک کالا یا خدمت خاص، مبلغی بالاتر از حد فعلی آماده پرداخت است، اما شرکت نمی‌تواند کل آن مبلغ را به دست آورد چراکه احتمالاً رقبا پیشنهادهایی با قیمت پایین‌تر ارائه می‌کنند یا مشتری ارزش آن کالا را به اندازه مطلوب درک نکرده است. (Nikou & Farhadi, 1402) وظیفه مدیر ارزش محور این است که در تعامل با واحدهای مختلف (طراحی محصول، بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش)، ارزش محصول را تا حد امکان برای مشتری مشهود سازد و تفاوت‌های اصلی آن را با گزینه‌های رقیب برجسته کند. با این کار، مازاد مصرف‌کننده کاهش یافته و بخشی از آن به درآمد شرکت بدل می‌شود. اما این فرایند نیازمند یک الگوی پایدار است تا در پیگیری اهداف کوتاه‌مدت، منافع بلندمدت برند نیز حفظ گردد. برخی شرکت‌ها با افزایش ناگهانی قیمت و اتکا به شهرت مقطعی محصول، ممکن است سودآوری مقطعی تجربه کنند، ولی چنانچه ارزش وعده داده شده متناسب با پرداخت مشتری نباشد، مشتریان در آینده سرخورده شده و وفاداری آن‌ها کاهش می‌یابد.

از نگاه راهبردی، بسیاری از تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که قیمت‌گذاری ارزش محور زمانی کارآمدتر است که با رویکرد «تمایز (Differentiation)» در استراتژی سازمان ترکیب شود. یعنی اگر شرکتی صرفاً قصد دارد محصولی عادی در بازارهای عمومی عرضه کند و مزیت رقابتی منحصر به فردی ندارد، اعمال قیمت بالاتر از نرخ متوسط بازار دشوار خواهد بود. اما اگر شرکت با یک ایده متمایز و قوی—نظیر ارائه ویژگی‌های کمیاب، پشتیبانی ویژه، سفارشی‌سازی انعطاف‌پذیر یا حتی ظاهری جذاب—وارد بازار شود، مشتریان ارزش بیشتری برای آن قائل خواهند شد. (Salehi & Kohan, 1402) این ارزش

افزوده، فضایی برای قیمت گذاری مبتنی بر ارزش ایجاد می کند. برای تحقق این مهم، شرکت باید ابتدا به درک جامعی از نیازهای پنهان مشتریان دست یابد و بداند دقیقاً چه عاملی باعث تمایز محصول یا خدمتش می شود؛ سپس بر پایه این دانش، قیمت را تعیین کند.

افزون بر این، در محیط پرتحول امروزی، تصمیم گیری قیمتی ایستا کارکرد خود را تا حد زیادی از دست داده است. بسیاری از استارت آپ ها و کسب و کارهای آنلاین به مدل های پویا (Dynamic Pricing) روی آورده اند که قیمت ها را در بازه های زمانی کوتاه (گاه به صورت روزانه یا حتی ساعتی) بر اساس ترافیک وبسایت، تاریخچه خرید هر مشتری، میزان عرضه و تقاضا یا شاخص های کلان اقتصادی به روزرسانی می کنند (Amirpour & Dehghan, 2023). در چارچوب قیمت گذاری ارزش افزوده، این پویایی زمانی کارآمد خواهد بود که شرکت بداند مشتریان متفاوت، اولویت ها و حساسیت های قیمتی متفاوتی دارند. مشتریانی که ارزش بیشتری برای جنبه های خاصی از محصول قائل اند، حاضر به پرداخت مبالغ بالاتری هستند. از سوی دیگر، مشتریانی که به دنبال صرفه اقتصادی اند، ممکن است تنها نسخه پایه را بخرند. شرکت در اینجا باید تلاش کند با یک چارچوب هوشمند و تفکیک بخش های مختلف بازار، هر گروه از مشتریان را راضی نگه دارد و در عین حال درآمد حداکثری کسب کند.

همچنین عامل مهم در موفقیت استراتژی ارزش افزوده قیمت گذاری، کیفیت ارتباطات بازاریابی شرکت است. زیرا اگر نتواند به درستی ارزش واقعی محصول را به مشتری انتقال دهد و مشتری در حالت ابهام باقی بماند، احتمال دارد قیمت بالاتر سازمان پذیرفته نشود و خریدار به سمت گزینه های ارزان تر برود. (Mahmoudi & Alizadeh, 2023). واقع، هنر شرکت در این است که مزایای کمی و کیفی محصول را به زبان قابل فهم برای مشتری ارائه کند و ترجیحاً با ارائه شواهد و مستندات (مانند گارانتی طولانی مدت، نظرات مثبت کاربران، جوایز و گواهینامه های معتبر) باور مشتریان به ارزش پیشنهادی را تقویت کند. گاه شرکت ها مجبورند در ابتدا بخشی از هزینه ها را برای اثبات ارزش به مشتریان پذیرند (مانند ارائه نمونه رایگان، تست محدود، یا ارائه تخفیف آغازین) تا به مشتری نشان دهند که کالا یا خدمت واقعاً شایستگی یک برچسب قیمتی بالاتر از میانگین را دارد. این سرمایه گذاری اولیه، اگر به شکل هدفمند برنامه ریزی شود، می تواند نرخ بازگشت بالایی به همراه داشته باشد.

عامل دیگری که در تدوین الگوی ارزش افزوده قیمت گذاری اهمیت دارد، توازن میان منافع شرکت و منافع مشتری است. اگرچه رویکرد ارزش محور بر افزایش سودآوری از طریق افزایش «قیمت ادراک شده» متمرکز است، اما اگر مشتریان متوجه شوند که شرکت به شکل غیرمنصفانه‌ای در پی حداکثرسازی درآمد است، احتمال واکنش منفی آنان زیاد خواهد بود. تعادل در این زمینه، مستلزم رعایت اصل شفافیت و انصاف است. برخی شرکت‌ها در چارچوب بازاریابی سبزی یا مسئولیت اجتماعی، بخشی از هزینه اضافه‌ای را که مشتری پرداخت می‌کند صرف توسعه پایدار، امور خیریه، یا حمایت از تولید داخلی می‌کنند و از این طریق ارزش ذهنی متفاوتی خلق می‌کنند. (Khalili & Bozorgi, 1402)

مشتری آگاه امروزی به خوبی تمایل دارد بدانند آیا مبلغ اضافه‌ای که می‌پردازد در راستای بهبود محیط زیست یا ارتقای کیفیت زندگی جامعه مصرف می‌شود یا فقط به جیب سهامداران شرکت واریز می‌گردد. اگر شرکت بتواند چنین روایتی در راستای منفعت جامعه و ارزش مشترک ارائه دهد، پیاده‌سازی قیمت گذاری ارزش افزوده آسان‌تر خواهد بود.

بدین ترتیب، می‌توان گفت استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت گذاری در شرکت‌ها موضوعی چندوجهی است که فراتر از تعیین عددی یک قیمت، مسائلی نظیر فرهنگ سازمانی، درک بازار، مدیریت ارتباط با مشتری، بهره‌گیری از فناوری و نگاه بلندمدت را نیز دربرمی‌گیرد. همچنین رشد فناوری‌های هوشمند و تحلیل داده سبب شده که این الگو به شکل پویا و پیش‌بینی‌کننده پیاده شود و شرکت‌ها با گردآوری مستمر داده‌های مربوط به رفتار مشتری، ریسک‌ها و روندهای بازار، بتوانند در زمان مناسب به اصلاح یا تعدیل رویکرد قیمتی خود پردازند. (Zarei & Fathi, 1402) این مسئله به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا در چرخه تغییرات محیطی، از رقبای کمتر هوشمند پیشی بگیرند و جایگاه برجسته‌تری در بازار برای خود فراهم آورند.

گستره اجرایی مدل ارزش افزوده قیمت گذاری نیز بسیار وسیع است و می‌تواند در بخش‌های مختلفی نظیر صنعت خرده‌فروشی، خدمات مالی، گردشگری، تجارت الکترونیک، مشاوره مدیریت، صنعت خودروسازی، تجهیزات پزشکی و غیره پیاده شود. در هر صنعت، نوع خاصی از ارزش برای مشتریان اولویت دارد؛ مثلاً در خودروسازی، ممکن است ایمنی، طراحی زیبایی‌شناسانه، برند و خدمات پس از فروش مهم باشد؛ در حالی که در خدمات مالی، راحتی کاربران، فناوری امن و سرعت تراکنش ارزش بالاتری دارد. در صنایع

خرده‌فروشی آنلاین نیز مقوله‌هایی چون ارسال سریع، گارانتی تعویض یا بازگشت کالا و پشتیبانی ۲۴ ساعته می‌تواند مزیت محسوب شود. در تمامی این موارد، آنچه کلیدی است، انطباق دقیق ویژگی‌های محصول و خدمت با نیازهای ارزش‌محور مشتری، و سپس ترجمه این ارزش به شکل یک برجسب قیمتی منطقی و قابل توجیه است (Foroughi & Mohammadi, 2022).

بنابراین، ضرورت دارد شرکت‌ها نخست سازوکار کشف ارزش را به درستی تبیین کنند. این سازوکار شامل مطالعات کمی و کیفی در بازار، نظرسنجی از مشتریان بالقوه و بالفعل، تحلیل مزیت‌های رقابتی و پیش‌بینی روند تقاضاست. سپس، فرایند سنجش درستی ادراک ارزش صورت می‌گیرد تا مشخص شود مشتری تا چه حد آماده پرداخت است. در مرحله بعد، چارچوب قیمت‌گذاری هوشمند را بر بستر داده‌ها و الگوریتم‌هایی که به صورت دوره‌ای یا حتی بلادرنگ، پارامترهای مهم بازار را تحلیل می‌کنند، بنا می‌گذارند (Hosseinzadeh & Jalali, 1401). در این مرحله، تغییرات لحظه‌ای در شاخص‌های فروش، رفتار رقبا یا شرایط اقتصاد کلان می‌تواند قیمت نهایی را تحت تأثیر قرار دهد. شرکت همچنین باید ابزارهای ارتباطی برای اطلاع‌رسانی مناسب به مشتری داشته باشد تا مشتری درک کند چرا قیمت یک کالا تغییر کرده و بر چه اساسی نسبت به رقبا متفاوت است.

همچنین نمی‌توان نقش تربیت نیروی انسانی متخصص در حوزه قیمت‌گذاری ارزش‌محور را نادیده گرفت. معمولاً سازمان‌ها بخش مالی جدا و بخش بازاریابی جدا دارند، اما تصمیم‌گیری درباره قیمت اغلب نیازمند ترکیب دانشی از هزینه‌ها و داده‌های حسابداری با بینش‌های بازاریابی و رفتار مصرف‌کننده است. بنابراین، ایجاد تیم چندتخصصی که مهارت داده‌کاوی، دانش اقتصادی و بازاریابی را با هم داشته باشند، یک گام کلیدی در اجرایی شدن مدل ارزش افزوده قیمت‌گذاری است. (Ranjbar & Yazdani, 1402). این تیم با شناسایی فرصت‌های ارزش‌آفرین و نظارت بر فرایند خلق، ارسال و درک ارزش در بازار، اطمینان می‌یابد که تصمیمات قیمت‌گذاری نه با نگاه جزئی و بخشی، بلکه به صورت سیستمی گرفته می‌شود.

بعد دیگر قابل توجه، رویکرد چرخه حیات مشتری است؛ زیرا الگوی ارزش افزوده قیمت‌گذاری تنها به نخستین لحظه فروش محدود نمی‌شود، بلکه در طول تعاملات پی‌درپی

با مشتری نیز استمرار دارد. ممکن است در ابتدا شرکت با تخفیف یا شرایط ویژه وارد بازار شود تا مشتریان را جذب کند، اما در ادامه با ارائه خدمات پس از فروش متمایز، ویژگی‌های سفارشی یا حق اشتراک ماهانه، ارزش بیشتری ارائه کند و در نتیجه بتواند قیمت‌های بالاتری اعمال نماید. (Habibi & Rahmati, 2023) این تنوع در مدل کسب و کار—از فروش یک‌باره کالا به فروش خدمات مستمر و انعطاف‌پذیر—خود نیازمند تغییراتی در ساختارهای سازمانی، سامانه‌های اطلاعاتی و مدل‌های درآمدی شرکت است. بدین ترتیب، الگوی ارزش افزوده قیمت‌گذاری با مفاهیم درآمدهای دوره‌ای، مشتری به‌عنوان شریک و هم‌آفرینی ارزش (Co-Creation) گره می‌خورد.

از حیث نتایج اقتصادی، انتظار می‌رود شرکتی که به‌صورت موفق الگوی ارزش افزوده قیمت‌گذاری را مستقر کرده است، به چند دستاورد بزرگ برسد: نخست آنکه، حاشیه سود بالاتر به‌طور مداوم تجربه می‌کند، چون صرفاً بر مبنای رقابت قیمتی پیش نمی‌رود و جنگ قیمت‌ها تهدید جدی برایش محسوب نمی‌شود. دوم، وفاداری مشتری ارتقا می‌یابد و مشتریان به دلیل احساس ارزشمندی و منحصربه‌فرد بودن، کمتر به سوی رقبا متمایل می‌شوند. سوم، برند شرکت در ذهن مخاطبان به‌عنوان یک نام ارزش‌آفرین حک می‌شود و این نقش تبلیغاتی بلندمدتی دارد که منجر به کاهش هزینه‌های جذب مشتری جدید خواهد شد. چهارم، شرکت انعطاف بیشتری در مواجهه با نوسانات اقتصاد کلان دارد، زیرا قیمت‌ها را می‌تواند با ملاحظات ارزش و تحلیل داده به‌روزرسانی کند (Ebadi & Rouhani, 2023). پنجم، پتانسیل نوآوری در درون شرکت رشد می‌کند زیرا کارکنان، طراحی محصول و بازاریابی همه تشویق می‌شوند راهکارهایی برای افزایش ادراک ارزش نزد مشتری ارائه دهند.

البته پیاده‌سازی عملی این الگو خالی از مخاطرات و محدودیت‌ها نیست. برخی بازارها حساسیت بالایی به قیمت دارند و مشتریان بیش از آنکه به مزایای کیفی توجه کنند، مایل‌اند هرچه ارزان‌تر خرید کنند. در این بازارها، یا باید شرکت تمایز قاطعی ایجاد کند، یا مدل کسب و کار خود را اصلاح کند. همچنین در برخی صنایع، قوانین و مقررات دولتی می‌تواند سقفی برای قیمت‌گذاری قائل شود یا فرایند اجرای قیمت‌گذاری پویا را با پیچیدگی روبرو سازد. از سوی دیگر، چنانچه شرکت نتواند زیرساخت‌ها و فرهنگ سازمانی متناسب را فراهم آورد—برای مثال مدیران ارشد نتوانند با داده‌کاوی یا تصمیم‌گیری پویا کنار بیایند—

اجرای الگوی ارزش افزوده قیمت گذاری با شکست مواجه می شود یا محدود می ماند (Shirazi & Mohseni, 1401). علاوه بر این، مدیریت ریسک شهرت نیز به خصوص در فضای رسانه های اجتماعی ضروری است؛ اگر مشتریان احساس کنند به نوعی مورد سوء استفاده قیمتی قرار گرفته اند، می توانند در شبکه های اجتماعی موج نارضایتی ایجاد کرده و به اعتبار برند آسیب برسانند.

از مجموع مطالب بالا می توان نتیجه گرفت که استقرار الگوی استراتژی های ارزش افزوده قیمت گذاری با یک چارچوب هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی شرکت ها، فرایندی چندمرحله ای است که مستلزم تعامل پویا بین دانش فنی، بینش بازاریابی و فرهنگ سازمانی ارزش محور است. شرکت هایی که قصد دارند با اتکا بر این الگو حرکت کنند، باید ابتدا شناخت دقیقی از بازار هدف و ترجیحات مشتری به دست آورند؛ سپس ساختار داده محور و ابزارهای فناوری اطلاعات مناسب برای تحلیل مداوم تقاضا و ارزش ادراک شده مشتری را ایجاد نمایند. در گام بعدی، مدل های پویا و انعطاف پذیری برای قیمت گذاری طراحی کنند که قابلیت سازگاری با تغییرات محیطی داشته باشد. و در نهایت، فرهنگ سازمانی را طوری شکل دهند که ارزش افزایی برای مشتری اولویت نخست باشد و همه بخش های سازمان در راستای آن تلاش کنند. دستیابی به این هدف، ضامن رشد درازمدت و پایداری اقتصاد شرکت ها در بازار پیچیده امروز خواهد بود.

## مبانی نظری

پژوهش حاضر با محوریت تدوین الگوی استراتژی های ارزش افزوده قیمت گذاری در شرکت ها و استفاده از چارچوبی هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی، نیازمند مرور و تلفیق مبانی نظری در حوزه های مختلفی است که از اقتصاد رفتاری تا نظریه های بازاریابی پیشرفته را در برمی گیرد. از این رو، برای درک عمیق تر فرآیند قیمت گذاری ارزش محور و چرایی نیاز به هوشمندسازی، لازم است ریشه های مفهومی گوناگونی را بررسی نماییم.

نخستین موضوعی که به ذهن می رسد، «ارزش ادراک شده توسط مشتری» است. بنا بر نظریه ارزش ادراک شده (Perceived Value Theory)، مشتریان در هنگام خرید، نه تنها هزینه های پولی، بلکه هزینه های زمانی، روانی و سایر ریسک های احتمالی را نیز در نظر می گیرند و آن را با مزایای دریافتی مقایسه می کنند. (Park & Hwang, 2023). مزایای دریافتی می تواند عملکرد فنی محصول، سهولت کاربرد، پشتیبانی پس از فروش یا

حتی حس پرستیژ باشد. با ایجاد توازن میان این هزینه‌ها و مزایا، مشتری تصمیم می‌گیرد آیا کالایی که شرکت عرضه می‌کند، ارزش قیمت پیشنهادی را دارد یا خیر. بنابراین، وقتی از رویکرد ارزش افزوده قیمت‌گذاری صحبت می‌کنیم، در واقع می‌گوییم شرکت باید به گونه‌ای عمل کند که ادراک مشتری از مزایا، همواره از هزینه دریافت‌شده فراتر باشد و انگیزه لازم برای خرید را شکل دهد.

گام بعدی، نگاهی است به نظریه رفتار مصرف‌کننده در اقتصاد رفتاری و روان‌شناسی اجتماعی، که تأکید می‌کند تصمیم خریدار همواره منطقی و بر اساس سودمندی خالص نیست، بلکه عوامل احساسی و گاه ناهمخوان با منطق متعارف در این انتخاب دخیل‌اند (Khan & Poushneh, 2022). مشتری ممکن است تحت تأثیر لنگر انداختن قیمتی اولیه قرار گیرد، از اثر مقایسه‌های غیربرابری تأثیر بپذیرد یا در جستجوی نشانه‌های منزلت اجتماعی باشد. از این رو، یک چارچوب قیمت‌گذاری هوشمند باید بتواند الگوهای رفتاری مشتری را شناسایی کرده و طوری طراحی شود که مزایای ادراک‌شده به حداکثر و مقاومت مشتری به قیمت بالاتر به حداقل برسد. روش‌های جدید داده‌کاوی (Data Mining) و یادگیری ماشینی (Machine Learning) به شرکت‌ها امکان می‌دهند بر اساس حجم وسیعی از داده‌های جمع‌آوری‌شده، الگوهای خرید مشتریان را استخراج کرده و پیش‌بینی کنند در چه شرایطی مایل‌اند قیمت بالاتر را بپردازند.

در همین چارچوب، مفهوم «تمایز» در نظریه پورتر (Porter's Generic Strategies) مورد توجه قرار می‌گیرد (Porter, 1985). طبق نظر پورتر، شرکت‌ها یا باید مزیت هزینه‌ای داشته باشند یا از طریق تمایز در محصول، متمایز شوند. در استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت‌گذاری، بخش مهمی از این تمایز در نحوه بسته‌بندی، طراحی، کیفیت، هویت برند یا خدمات جانبی تجلی می‌یابد. تنها در صورت وجود این تمایز است که سازمان می‌تواند با اطمینان، قیمتی بالاتر از میانگین بازار مطالبه کند و مشتری نیز آن را منطقی بپندارد. جانشین ساختن یک استراتژی کاملاً هزینه‌محور با رویکرد ارزش‌محور معمولاً نیازمند تغییرات فرهنگی و مهارت‌های درون‌سازمانی است، زیرا کارکنان فروش، بازاریابی و حتی واحد مالی باید درک کنند چرا و چگونه شرکت می‌تواند قیمتی بالاتر اعلام کند و چطور این ارزش باید برای مشتری روشن و موجه گردد.

یک پشتوانه مهم دیگر در مبانی نظری، «مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)» است که معتقد است فرآیند ارتباط سازمان با مشتری از مرحله آگاهی و جذب مشتری تا حمایت و حفظ او ادامه می‌یابد. در این دیدگاه، قیمت یک نقطه تصمیم نیست، بلکه عنصری پویا در کل فرآیند چرخه عمر مشتری است. (Chen & Tsang, 2023) برای مثال، در آغاز ارتباط، شرکت ممکن است یک قیمت تشویقی ارائه کند تا مشتری را جذب کند؛ اما در ادامه، با افزودن خدمات ویژه و ایجاد وفاداری، زمینه را برای اجرای مدل ارزش افزوده فراهم می‌نماید. این دیدگاه نشان می‌دهد که قیمت‌گذاری ارزش‌محور در انزوا از سایر بخش‌های کسب‌وکار قابل تحقق نیست و نیازمند هم‌ترازی با استراتژی‌های جذب و نگهداشت مشتری است.

در لایه‌های بالاتر، بحث «رویکرد سیستمی به قیمت‌گذاری» نیز مطرح است. بنا بر این رویکرد، قیمت‌گذاری بخشی از نظام قیمت کلان بازار و تعامل میان عرضه‌کنندگان، واسطه‌ها و مصرف‌کنندگان است. (Foroughi & Nazari, 1402) اگر قیمت‌گذاری یک شرکت به‌طور کامل بدون توجه به تحرکات رقبا یا حساسیت مشتریان شکل گیرد، ممکن است یا بازار را از دست بدهد یا گرفتار جنگ قیمتی شود. مدل هوشمند ارزش افزوده قیمت‌گذاری باید امکان پایش مستمر فعالیت رقبا را داشته باشد و در صورت ضرورت، تعدیلات تاکتیکی یا راهبردی انجام دهد. همچنین نظریه بازی‌ها (Game Theory) بیان می‌کند که اگر چند شرکت همگی بخواهند به‌صورت منفرد حداکثر سود خود را به‌دست آورند، ممکن است تعادل نش (Nash Equilibrium) به اوضاعی منتهی شود که هیچ‌کدام منفعت چندانی نبرند. اما اگر یکی از آن‌ها موفق به ارائه ارزش برتر شود، توانایی درخواست قیمت بالاتر را نیز خواهد داشت و در یک تعادل جدید از سهم بازار و حاشیه سود بالا بهره‌مند می‌شود.

از حیث مبانی فرهنگی و سازمانی، نظریه‌هایی چون «مدل هافستده» (Hofstede) در تفاوت‌های فرهنگی نشان می‌دهد که در برخی فرهنگ‌ها، مشتریان به برندهای نمادین و حس پرستیژ بیشتر اهمیت می‌دهند، در حالی که در فرهنگ‌های دیگر، قیمت پایین‌تر همواره جذابیت بیشتری دارد. (Rashidian & Pouya, 1401) این بدان معناست که الگوی ارزش افزوده قیمت‌گذاری در بازارهای مختلف، شدت و شکل متفاوتی خواهد داشت. حتی ممکن است سطح انتظارات مشتریان از خدمات پس از فروش، تضمین کیفیت و سطح

نوآوری محصول در فرهنگ‌های گوناگون تفاوت چشمگیری داشته باشد. به همین جهت، مدل ارزش محور نمی‌تواند نسخه‌ای جهانی باشد؛ بلکه نیازمند سازگاری بومی با ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری هر بازار است. در نتیجه، در مبانی نظری قیمت‌گذاری ارزش محور، به عامل «سازگاری فرهنگی» در استراتژی‌های بین‌المللی نیز اشاره می‌شود.

از طرفی، مبانی نظری «بازاریابی خدمات» یادآور می‌شود که دریافت و ادراک مشتری از خدمت اغلب از دیدگاه کیفیت نرم و غیر ملموس شکل می‌گیرد (Farbod & Eslami, 1402). در خدمات‌ها، ارزش افزوده می‌تواند پشتیبانی آنلاین، پاسخ‌گویی سریع، تخصص کارکنان یا شکل‌دهی تجربه‌ای مثبت در کل فرایند استفاده باشد. این مسائل نشان می‌دهد که گاهی ساخت ارزش افزوده آسان نیست، زیرا نمی‌توان به سادگی یک ویژگی فیزیکی یا فنی را نام برد و گفت «این باعث تفاوت قیمت می‌شود»؛ بلکه ترکیبی از تعامل انسانی، اعتبار برند و فرایندهای نرم باعث شکل‌گیری این ارزش می‌شود. مبانی نظری «تجربه مشتری» (Customer Experience) نیز این ادعا را تأیید می‌کند: مشتری ممکن است قیمت بالایی را زمانی بپذیرد که تجربه یکپارچه، لذت‌بخش و روانی از تعامل با شرکت کسب کرده باشد؛ یعنی همه مراحل خرید، خدمات پس از فروش و رفع مشکلات احتمالی را راحت ببیند. این تجارب ارزشمندی هستند که در قالب توضیحات فنی یا تبلیغات سنتی به‌سختی قابل انتقال‌اند.

در کنار این مفاهیم، نظریه «خلاقیت و نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار» بر اهمیت طراحی بسته‌های ارزش آفرین برای مشتری تأکید می‌کند. منظور آن است که یک شرکت می‌تواند به‌جای فروش محصول خام، ترکیبی از محصول، خدمات، ضمانت‌نامه و مشاوره سفارشی ارائه دهد. این بسته‌های Value Bundle سبب می‌شود ارزش کل درک‌شده توسط مشتری بیشتر شود و در نتیجه، قیمت بالاتر منطقی جلوه کند (Kargar & Nouri, 2022). حتی شرکت می‌تواند براساس داده‌های مشتری، نسخه‌های مختلف بسته را طراحی کند تا برای هر بخش بازار، ترکیب بهینه‌ای از مزایا عرضه نماید. با گسترش فناوری‌های هوشمند، این ایده به‌صورت پویا قابل اجراست؛ یعنی با گذر زمان و تغییر رفتار مشتری یا ظهور رقبا، بسته نیز به‌روزرسانی می‌شود.

اما چرا «چارچوب هوشمند» ضروری است؟ پاسخ را می‌توان در نظریه مدیریت دانش (Knowledge Management) جست‌وجو کرد: به دلیل حجم انبوه داده‌ها، تغییر سریع

سلايق مشتریان و پويایي بازار، تصميم گيري دستی و سلیقه‌ای نمی‌تواند کارآیی لازم را داشته باشد. چارچوب هوشمند با تکیه بر پایگاه‌های داده قدرتمند، تحلیل کلان‌داده و الگوریتم‌های تصمیم‌یار، به مدیران این امکان را می‌دهد که به جای تصمیمات یک‌باره، به صورت مستمر بازار را رصد و استراتژی قیمت را تنظیم کنند (Sadeghi & Foroutan, 1401). این هوشمندسازی به مدل پیش‌بینی تقاضا، شخصی‌سازی پیشنهاد قیمت به مشتریان خاص، و مدیریت ریسک در برابر رقبا نیز ارتقا می‌بخشد.

مفهوم «مدیریت ارزش» در سطح سازمانی نیز به عنوان بخشی از مبانی نظری مطرح است. طبق این دیدگاه، شرکت‌ها باید در انتخاب پروژه‌ها و شکل‌دهی سبد محصولات به ارزش ادراک شده مشتری توجه کنند. مدیریت ارزش ابتدا در پروژه‌های عمرانی و صنعت مهندسی رواج داشت؛ اما به تدریج به حوزه‌های دیگری چون کسب‌وکار نیز نفوذ کرده است (Eshghi & Moradzadeh, 2023). در این چارچوب، سازمان باید کل زنجیره ارزش از تأمین کنندگان تا مشتری نهایی را رصد کند و به گونه‌ای فرایندها را چیدمان نماید که بالاترین ارزش قابل عرضه به مشتری حاصل شود. این رویکرد، مستقیم با قیمت‌گذاری مرتبط است، زیرا اگر فرایندهای داخلی بهینه نباشد و هزینه‌های ناموجه تولید شود، در نهایت قیمت بالای پیشنهادی به سختی توجیه می‌گردد. از سوی دیگر، اگر فرآیند خلق ارزش درونی شرکت قوی باشد، می‌تواند با هزینه معقول محصولی با ارزش درک‌شده بالا بسازد و در نتیجه امکان قیمت‌گذاری فراتر از رقبا را داشته باشد.

در امتداد این مبانی نظری، برخی محققان به پیوند میان قیمت‌گذاری ارزش‌محور و مفاهیم «برندپذیری» و وفاداری به برند اشاره کرده‌اند (Rahmani & Dehdar, ۱۴۰۲). اگر برند از دید مشتری معتبر باشد و او مطمئن باشد که شرکت در آینده نزدیک بدون پشتوانه، قیمت را افزایش نداده است، حس اعتماد شکل می‌گیرد و مشتری آن را به رسمیت می‌شناسد. اما اگر برندی ضعیف یا نامطمئن تلاش کند قیمت بالاتری درخواست کند، اغلب با مقاومت شدید بازار روبه‌رو خواهد شد. بنابراین شالوده اصلی موفقیت در ارزش‌محور بودن قیمت، اعتبار برند است که طی زمان و از طریق سازگاری در کیفیت، پاسخگویی مناسب و تبلیغات مؤثر به دست می‌آید.

با ترکیب همه این مفاهیم، می‌توان دریافت که الگوی استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت‌گذاری با چارچوبی هوشمند، برآیند چندین حوزه دانشی است: رفتار مصرف‌کننده،

نظریه بازی‌ها، مدیریت ارزش، بازاریابی رابطه‌مند، تحلیل داده، مدیریت دانش و حتی روان‌شناسی مشتری (Jalalzadeh & Moazzemi, 2023). حضور چنین ترکیبی نشان می‌دهد پیاده‌سازی موفق نیازمند تعامل مستمر میان واحدهای سازمان و بهره‌گیری از خبرگان در حوزه داده‌کاوی، اقتصاد و بازاریابی است. همچنین سازمان برای ماندگاری در مسیر ارزش افزوده، باید فراتر از یک پروژه گذرا به آن نگاه کند و سیاست‌های انگیزشی، ساختار پاداش‌ها و شیوه‌های ارزیابی عملکرد را بر مبنای ایجاد و انتقال ارزش به مشتری پایه‌ریزی کند. شرکت‌هایی که این رویکرد را صرفاً برای افزایش قیمت یا سود کوتاه‌مدت می‌خواهند، عموماً با شکست مواجه می‌شوند زیرا مشتریان دیر یا زود متوجه عدم تناسب ارزش-قیمت می‌گردند و روابط آسیب می‌بینند.

سخن آخر آنکه کاربرد این مبانی نظری در شرکت‌ها تنها یک تجویز کتابی نیست؛ بلکه هر سازمان بسته به اندازه، صنعت، فرهنگ و ساختار رقابتی بازار خود، باید عناصر این چارچوب را سفارشی‌سازی کند. برای نمونه، شرکتی که در حوزه محصولات لوکس فعال است، ممکن است بیشترین توجه را به جنبه‌های احساسی ارزش داشته باشد؛ در حالی که در حوزه B2B کسب‌وکار با کسب‌وکار) شاید تأکید روی هزینه مالکیت (TCO) و بازده سرمایه‌گذاری مشتری باشد (Yousefi & Fallahi, 1401). اما فارغ از تفاوت‌ها، اصل کلی مبانی نظری این است که مشتریان به صورت ذاتی در جستجوی راهکارهایی‌اند که بهترین ترکیب مزایا و هزینه‌ها را در ذهنشان ایجاد کند و شرکت برای دستیابی به سودآوری بالا باید بتواند مزایای متمایزی ارائه دهد که مشتری حاضر باشد در برابرش مبلغ بیشتری پرداخت نماید. اگر این فرایند با پشتوانه هوشمندی عملیاتی و تحلیل داده همراه شود، همزمان امکان انطباق با تغییرات بازار و ارتقای مستمر مدل قیمت‌گذاری را نیز مهیا می‌گرداند. بنابراین، الگوی ارزش افزوده قیمت‌گذاری نه صرفاً تکنیکی برای تعیین عدد قیمت، بلکه فرایندی جامع از شناخت عمیق بازار، طراحی محصول و خدمات با تمرکز بر تمایز، ارتباط مؤثر با مشتریان و یادگیری مستمر از داده‌ها است. این مسیر در نهایت منجر به بهبود عملکرد اقتصادی شرکت و شکل‌گیری رابطه برد-برد میان بنگاه و مشتری خواهد شد.

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی بوده و با بهره‌گیری از رویکرد «تحلیل مضمون» به انجام رسیده است. دلیل انتخاب این روش، نیاز به کشف و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های ارزش افزوده

قیمت گذاری در شرکت‌ها و نیز نقشی است که چارچوب‌های هوشمند می‌توانند در جهت بهبود عملکرد اقتصادی ایفا کنند. جامعه آماری دربرگیرنده مدیران، کارشناسان و کارکنان بخش‌های برنامه‌ریزی و قیمت گذاری چند شرکت فعال در حوزه تولید و خدمات، همچنین جمعی از خبرگان دانشگاهی در زمینه مدیریت بازاریابی و راهبردهای قیمت گذاری بود. برای گزینش مشارکت کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و در نهایت، ۱۵ نفر (۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های مذکور و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی) برای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برگزیده شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدید و معناداری اضافه نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها

برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های حضوری و مجازی با پرسش‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. پس از ضبط گفت‌وگوها و پیاده‌سازی دقیق متن آن‌ها، روند کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) بر اساس روش پیشنهادی اشتراکس و کوربین (Strauss & Corbin, 2015) اعمال گردید. در مرحله نخست، مفاهیم ابتدایی در داده‌ها شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت. سپس طی مرحله کدگذاری محوری، کدهایی با مضمون مشابه در گروه‌های طبقه‌بندی شده گرد هم آمدند و در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، پیوند میان مفاهیم تعیین و مضامین اصلی پژوهش شکل گرفت.

### یافته‌ها

پس از تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، کدهای متعدد و متنوعی حول موضوعاتی چون ارزش افزوده قیمت گذاری، نقش چارچوب‌های هوشمند در بهینه‌سازی تصمیمات قیمت گذاری، عوامل فرهنگی و ساختاری مؤثر بر پیاده‌سازی ارزش محور، و رفتار مدیران در فرایند قیمت گذاری استخراج گردید. به طور خلاصه، برخی مضامین کلیدی عبارت‌اند از:

۱. **درک ماهیت ارزش افزوده در قیمت گذاری:** اکثر مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که تعریف دقیق شاخص‌های ارزش در محصولات یا خدمات شرکت، گام آغازین اساسی برای تدوین راهبرد قیمت گذاری ارزش محور است.

۲. **حمایت سازمانی و چهارچوب‌های مصوب:** بسیاری از مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که بدون پشتیبانی و قوانین صریح در سطح مدیریت ارشد، راه‌اندازی طرح‌های ارزش‌محور در قیمت‌گذاری با دشواری روبه‌رو خواهد بود.
۳. **تبیین منافع اقتصادی ارزش‌محور برای مدیران:** برخی مدیران خاطر نشان کردند که نشان دادن نتایج مالی ملموس—نظیر بهبود حاشیه سود و افزایش وفاداری مشتری—انگیزه بیشتری برای بهره‌گیری از روش‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور فراهم می‌آورد.
۴. **هوشمندسازی و یکپارچه‌سازی داده‌ها:** شماری از خبرگان بیان کردند که استفاده از سامانه‌های تحلیلی و پلتفرم‌های داده‌محور برای رصد مستمر شاخص‌های ارزش و تصمیم‌گیری سریع در شرکت‌ها ضروری است.
۵. **نقش فرهنگ سازمانی در تحول قیمت‌گذاری:** بسیاری اشاره داشتند که وجود نگرش انعطاف‌پذیر و نوآور در سطح مدیریت ارشد، عاملی اثرگذار در موفقیت یا شکست برنامه‌های قیمت‌گذاری ارزش‌محور و هوشمند است.
- جدول زیر گزیده‌ای از کدهای فرعی و مضامین اصلی را که از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد داخلی برخی شرکت‌ها به دست آمده، نشان می‌دهد:

جدول ۱: کدهای فرعی و مضامین اصلی را که از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد داخلی برخی شرکت‌ها به دست آمده

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	تأکید مدیران بر رضایت مشتری در قیمت گذاری	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۲	پایش بازخوردهای مشتری در شبکه‌های اجتماعی	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۳	تفهم مزایای عاطفی محصول به خریداران	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۴	برنامه‌ریزی کمپین‌های تشویقی براساس اینسایت مشتری	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۵	استفاده از پرسشنامه‌های آنلاین جهت کشف ارزش مطلوب	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۶	الگوسازی رفتار مشتریان ناراضی در فرایند قیمت گذاری	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۷	برگزاری هم‌اندیشی با مشتریان کلیدی درباره سیاست‌های قیمتی	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۸	انطباق بسته‌های ارزش با نیازهای مشتری به صورت شخصی سازی	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۹	پیاده‌سازی ماژول CRM برای یکپارچه‌سازی پروفایل مشتریان	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۱۰	تمرکز بر ایجاد حس برتری و تعلق برای مشتریان وفادار	۱.ارویکرد مشتری محور در ارزش گذاری
۱۱	تعیین قیمت بر اساس تمایز فنی و کیفی محصول	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری
۱۲	مهندسی ارزش در فرایند طراحی محصول	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری
۱۳	تعریف ویژگی‌های انحصاری و منحصر به فرد در خدمت	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری
۱۴	توجه به مزایای نوآورانه و ساختار شکن در محصول	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری
۱۵	برندسازی پررنگ برای برجسته‌سازی تمایز	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری
۱۶	همکاری تیم R&D با بخش فروش در تبیین ارزش متمایز	۲.استراتژی تمایز در ارزش گذاری

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱۷		۲. استراتژی تمایز در ارزش گذاری پررنگ کردن وجه علمی و تخصصی در معرفی محصول
۱۸		۲. استراتژی تمایز در ارزش گذاری طراحی بسته‌های خدمات جانبی ویژه برای سطوح قیمتی بالاتر
۱۹		۲. استراتژی تمایز در ارزش گذاری تمایز ظاهری و طراحی ارگونومیک در کنار تمایز عملکردی
۲۰		۲. استراتژی تمایز در ارزش گذاری مستندسازی دستاوردهای محصول جهت اثبات ارزش افزوده
۲۱		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری تحلیل داده‌های فروش به صورت مستمر
۲۲		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری توسعه الگوریتم‌های پویا برای تعدیل لحظه‌ای قیمت
۲۳		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری اتصال سیستم‌های ERP به ماژول قیمت گذاری
۲۴		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری استفاده از ابزارهای AI برای پیش‌بینی تقاضا
۲۵		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری داشبورد مدیریتی جهت رصد مداوم شاخص‌های حاشیه سود
۲۶		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری مدل‌سازی تقاضای منطقه‌ای برای تدوین قیمت‌های منطقه‌بندی
۲۷		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری ارسال اعلان خود کار به مدیران در شرایط انحراف شدید قیمتی
۲۸		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری تحلیل سناریوهای مختلف قیمت گذاری با روش‌های شبیه‌سازی
۲۹		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری ایجاد پایگاه داده یکپارچه از الگوهای خرید در کانال‌های مختلف
۳۰		۳. هوشمندسازی قیمت گذاری پایش لحظه‌ای رفتار رقبا از طریق وب‌اسکرپینگ
۳۱		۴. تحلیل بخش بندی بازار سنجش حساسیت قیمتی بخش‌های مختلف بازار
۳۲		۴. تحلیل بخش بندی بازار تعریف پرسونا‌های خریدار با گرایش‌های ارزشی متفاوت
۳۳		۴. تحلیل بخش بندی بازار ارائه بسته‌های قیمتی متنوع برای گروه‌های درآمدی گوناگون
۳۴		۴. تحلیل بخش بندی بازار اولویت بندی مشتریان براساس سودآوری بلندمدت
۳۵		۴. تحلیل بخش بندی بازار تطبیق ویژگی‌های محصول با نیازهای رده سنی مختلف
۳۶		۴. تحلیل بخش بندی بازار تحقیق میدانی در بازارهای جغرافیایی تازه
۳۷		۴. تحلیل بخش بندی بازار شناسایی مشتریان بالقوه با الگوریتم خوشه‌بندی داده
۳۸		۴. تحلیل بخش بندی بازار قیمت گذاری افتراقی مبتنی بر حجم خرید یا وفاداری
۳۹		۴. تحلیل بخش بندی بازار امکان مقایسه بسته‌های ارزش برای گروه‌های متنوع مشتری
۴۰		۴. تحلیل بخش بندی بازار پایش روند تغییر بخش‌های کلیدی بازار و رفتار خرید
۴۱		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت پذیرش نتایج حاصل از تحقیقات بازار توسط مدیران ارشد
۴۲		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت تضمین آزادی عمل واحد مارکتینگ در تعیین قیمت‌های پیشنهادی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۴۳	اهداف	۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۴		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۵		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۶		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۷		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۸		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۴۹		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۵۰		۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت
۵۱		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۲		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۳		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۴		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۵		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۶		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۷		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۸		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۵۹		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۶۰		۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی
۶۱		۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۶۲	نمایش محاسبات صرفه‌جویی هزینه‌ای در بروشورها	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۳	ارائه گزارش‌های عملکرد با جزئیات سرمایه‌گذاری مشتری	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۴	استفاده از شهادت (Testimonial) مشتریان فعلی	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۵	تحلیل قبل-بعد اجرای پروژه در تبلیغات	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۶	نمایش مقایسه رقبا از نظر کیفیت و قیمت در رسانه‌ها	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۷	برگزاری وبینارهای تخصصی برای تبیین مزایای محصول	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۸	طراحی پرسش‌های متداول (FAQ) درباره ارزش افزوده	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۶۹	ارائه تحلیل‌های مالی در بسته‌های تبلیغاتی	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۷۰	نمایش آمار جلب رضایت مشتریان با ارقام واقعی	۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش
۷۱	ترویج فرهنگ تجربه مشتری مثبت در کل سازمان	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۲	بازطراحی نظام تشویقی کارکنان بر مبنای شاخص‌های ارزش	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۳	درونی‌سازی مفهوم "ارزش‌آفرینی" در چشم‌انداز شرکت	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۴	پذیرش اشتباهات و آموزش از تجربه‌های ناموفق قیمت‌گذاری	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۵	تشکیل واحد R&D با رویکرد بین‌رشته‌ای (مالی-بازاریابی-فنی)	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۶	حذف سطوح بروکراسی غیرضروری در تصمیمات حیاتی قیمت‌گذاری	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۷	ارتقای مهارت مذاکره و گفت‌وگو در تیم‌های اجرایی	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۸	افزایش حس مسئولیت مشترک میان کارکنان در قبال سودآوری	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۷۹	به اشتراک‌گذاری تجربه‌های موفق قیمت‌گذاری در جلسات داخلی	۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۸۰		۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور
۸۱		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۲		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۳		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۴		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۵		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۶		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۷		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۸		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۸۹		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۹۰		۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی
۹۱		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۲		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۳		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۴		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۵		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۶		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۷		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۸		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۹۹		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی
۱۰۰		۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی



شکل ۱. مدل پارادایمی استخراجی از تحقیق

## تفسیر و تحلیل

جدول فوق، فهرستی از ۱۰۰ کد فرعی را در ۱۰ مضمون اصلی گردآوری کرده است که در مجموع ابعاد گوناگون قیمت‌گذاری ارزش‌محور را با تمرکز بر هوشمندسازی و بهبود عملکرد اقتصادی نشان می‌دهد. این کدها، براساس بینش‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشاهدات میدانی و مبانی نظری، ساختاری از حلقه‌های ارزش‌آفرینی در فرایند قیمت‌گذاری را ترسیم می‌کنند:

### ۱. رویکرد مشتری‌محور در ارزش‌گذاری

کدهای این دسته تأکید می‌کنند که هرگونه سیاست قیمت‌گذاری، نیازمند شناخت عمیق از انتظارات، حساسیت‌ها و ترجیحات مشتری است. ایجاد هم‌اندیشی، جمع‌آوری داده‌های رفتاری و درک مزایای ذهنی یا احساسی محصول نزد مشتری، همگی در شکل‌گیری یک استراتژی موفق قیمت‌گذاری ارزش‌محور نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

## ۲. استراتژی تمایز در ارزش گذاری

این مضمون نشان می‌دهد که برای افزایش آمادگی مشتری به پرداخت قیمت بالاتر، باید کالایی متمایز از نظر ویژگی‌های فنی یا مزیت‌های درک‌شده ارائه داد. برندسازی، تعریف مزایای منحصر به فرد و تسهیل همکاری میان تیم‌های تحقیق و توسعه (R&D) و بازاریابی، مؤلفه‌های مهمی هستند که تمایز را در بازار به ارمغان می‌آورند.

## ۳. هوشمندسازی قیمت گذاری

با استناد به داده‌های حجیم، ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل لحظه‌ای بازار، شرکت‌ها قادر می‌شوند تصمیم‌گیری‌های سریع و مستندتر داشته باشند. این زیرساخت‌های فناورانه، در کنار الگوریتم‌های پیش‌بینی، می‌تواند انحرافات یا ریسک‌های غیرمنتظره را کاهش دهد و بهینه‌سازی پیوسته قیمت را عملی کند.

## ۴. تحلیل بخش‌بندی بازار

موفقیت یک سیاست قیمت‌گذاری زمانی تضمین می‌شود که گروه‌های مختلف مشتریان با حساسیت‌ها، نیازها و توان مالی متفاوت شناسایی شوند. کدهای این دسته بر تکنیک‌های خوشه‌بندی، اولویت‌بندی گروه‌های سودآور و ارائه بسته‌های قیمتی متفاوت برای هر بخش تمرکز دارند.

## ۵. تعامل میان بخش بازاریابی و مدیریت

یکی از محورهای اساسی است که تأکید می‌کند شکل‌گیری ارزش محور در قیمت‌گذاری نباید صرفاً در حوزه بازار یا واحد مالی باشد؛ بلکه هماهنگی و همدلی کلان درون سازمان، از سطح مدیریت ارشد تا تیم اجرایی، را طلب می‌کند.

## ۶. راهبرد ارزش در فروش سازمانی (B2B)

در فروش‌های شرکتی، شاخص‌هایی نظیر هزینه مالکیت (TCO)، قراردادهای طولانی‌مدت و تعریف SLA نقش بسزایی دارند. این دسته از کدها به بیان می‌رساند که قیمت‌گذاری ارزش محور در فضای B2B مستلزم مذاکره حرفه‌ای و شفافیت در نمایش مزایا و کاهش ریسک است.

## ۷. تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش

اعتماد به شرکت و درک مالی یا فنی از مزیت‌های آن، در نهایت پذیرش قیمت بالاتر را برای مشتری آسان می‌کند. ارائه مطالعات موردی موفق، گزارش‌های قبل و بعد پروژه، یا نظرات مشتریان پیشین، نمونه‌هایی برای نمایش عینی ارزش و تقویت باور مشتری‌اند.

## ۸. فرهنگ سازمانی ارزش محور

گنجاندن ارزش در DNA شرکت، مسأله‌ای فراتر از بخش‌بخش کردن مسئولیت‌هاست. شرکت‌هایی موفق‌اند که کارمندان‌شان درک مشترکی از لزوم نوآوری، تعامل و هم‌اندیشی داشته باشند و فرایندهای تصمیم‌گیری ساده، پاسخگو و منعطف باشد.

## ۹. ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی

کدهای مرتبط با این مضمون تأکید می‌کنند که هر تصمیم‌گیری باید با شاخص‌هایی مشخص در بازه‌های زمانی گوناگون ردیابی شود. ارزیابی مداوم منجر به اصلاح راهبردها، حذف خطاهای پیش‌بینی و یادگیری مستمر در گذر زمان خواهد شد.

## ۱۰. بهبود مداوم و یادگیری سازمانی

در نهایت، نتایج این سیاست‌ها و رویکردها نیازمند چرخه‌های بازخورد و آموزش است. مستندسازی، استفاده از تجربه‌های موفق و ناموفق و به اشتراک‌گذاری دانش، به شرکت کمک می‌کند تا به‌طور پویایی رشد کرده و جایگاه رقابتی خود را در بازار تحکیم نماید.

در یک نگاه کلان، این کدها و مضامین ده‌گانه مشخص می‌کنند که رویکرد قیمت‌گذاری ارزش محور، با ریشه درک منافع مشتری و تمایزسازی، باید در فضایی هوشمند و داده‌محور شکل گیرد. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش، تعامل بین واحدها و ارزیابی پیوسته پیامدهای اقتصادی، همگی عواملی هستند که به بهبود عملکرد شرکت در بازارهای رقابتی منجر می‌شوند. بدین ترتیب، جدول فوق نه تنها ابعاد عملیاتی مسیر ارزش محور را ارائه می‌دهد، بلکه نقشه راهی برای یادگیری مداوم و انطباق استراتژیک در شرایط پویای بازار ترسیم می‌کند.

## نتیجه گیری

در پایان این پژوهش، آنچه از مجموعه یافته‌ها و تحلیل‌ها می‌توان دریافت، گویای این واقعیت است که رویکرد استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت‌گذاری با تکیه بر یک چارچوب هوشمند، نه یک ابزار مقطعی و ساده بلکه فرایندی پویا و چندوجهی محسوب می‌شود که تمامی ارکان سازمان، از سطح مدیران ارشد تا تیم‌های عملیاتی، و همچنین ساختارهای فرهنگی، فناوریانه و فرایندهای ارزیابی اقتصادی را در بر می‌گیرد. مباحث مطرح‌شده در مضامین مختلف، نشان می‌دهد که شکل‌گیری یک الگوی ارزش‌محور در قیمت‌گذاری مستلزم تلفیق عوامل گوناگون است؛ از شناخت عمیق مشتری و بازار هدف گرفته تا پیاده‌سازی هوشمند سیستم‌های داده‌محور و ایجاد فرهنگی که ارزش‌آفرینی را به‌عنوان یک اصل کلان سازمان بپذیرد. هنگامی که شرکت‌ها صرفاً بر اساس محاسبات هزینه تمام‌شده یا الگوهای قدیمی رقابتی اقدام می‌کنند، ممکن است در کوتاه‌مدت موفقیت‌هایی به دست آورند اما در بلندمدت توفیق‌چندانی در حفظ سودآوری و وفاداری مشتریان نخواهند داشت. در مقابل، قیمت‌گذاری ارزش‌محور با چارچوبی هوشمند می‌کوشد تا بینش‌های به‌دست‌آمده از داده‌ها و تحلیل‌های رفتاری را به راهکارهای قیمت‌گذاری تبدیل کند که رضایت مشتری و بهبود عملکرد اقتصادی را توأمان تأمین نماید.

توضیح آنکه هر یک از مضامین اصلی استخراج‌شده، به شکلی در این فرایند نقش مکمل ایفا می‌کنند و غفلت از هر مضمون می‌تواند کارکرد مثبت سایر ابعاد را نیز تضعیف کند. نخستین مضمون، مشتری‌محوری در ارزش‌گذاری است که از اهمیت بسزایی برخوردار است. شرکت نمی‌تواند بدون شناخت مداوم حساسیت‌های قیمتی، منافع عاطفی و ادراک مشتری از مزایا، سیاست مؤثر قیمت‌گذاری داشته باشد. حقیقت آن است که مشتریان متفاوت، تعاریف گوناگونی از ارزش دارند؛ برخی بر جنبه‌های احساسی و برند تأکید می‌کنند، برخی خواهان حداقل هزینه و برخی دیگر در پی ضمانت کیفیت و خدمات پس از فروش‌اند. بنابراین، مدیریت باید مکانیسمی برای گردآوری و پالایش بازخوردهای مشتریان داشته باشد و مرتباً از ابزارهای تحقیق بازار یا روش‌های دیجیتال مانند شبکه‌های اجتماعی بهره‌برد. هرچه تشخیص نیازها و انتظارات مشتری دقیق‌تر باشد، زمینه برای خلق بسته‌های قیمتی ارزش‌محور قوی‌تر خواهد شد. یکی از موانع اجرایی در بسیاری از شرکت‌ها، جدی‌نگرفتن صدای مشتری یا ترسیم قالبی یکسان برای همه گروه‌های

مصرف کننده است. با وجود این، پژوهش‌ها و یافته‌های این پژوهش مؤید آن است که تمایز در محصول فقط وقتی معنا پیدا می‌کند که به‌طور مستمر در تعامل با مصرف کننده بوده و دگرذیسی تقاضای بازار را به‌موقع شناسایی کرد.

مضمون دوم، یعنی استراتژی تمایز در ارزش‌گذاری، در ادامه همین مسیر جای دارد. کاربرد مهندسی ارزش، طراحی ویژگی‌های متمایز محصول، تلاش برای انحصاری‌بودن برخی قابلیت‌های فنی یا ظاهری، و برندینگ نظام‌مند به شرکت اجازه می‌دهد که بتواند برای بخشی از بازار ارزش بالاتری تولید کند و قیمت بیشتری مطالبه نماید. این تمایز ممکن است در حد ارائه یک خدمت جانبی منحصر به فرد باشد یا ایده‌ای کاملاً ساختارشکن در صنعت. در هر حال، اصلی‌ترین نکته این است که مشتری باید بتواند این تمایز را به‌طور عینی درک کند و در مقایسه با محصولات یا خدمات جایگزین، به برتری آن پی‌برد. اینجا نیز تعامل میان بخش‌های فنی، بازاریابی، فروش و رده‌های مدیریتی به چشم می‌آید. عدم همکاری واحد تحقیق و توسعه با تیم قیمت‌گذاری می‌تواند باعث شود مزیت‌های واقعی محصول به شکلی نارسا به بازار عرضه شود، یا برعکس، واحد بازاریابی وعده‌هایی بدهد که واحد فنی قادر به تأمین آن نیست. چنین گسستی در عمل کل ایده قیمت‌گذاری ارزش‌محور را زیر سؤال می‌برد، چراکه مشتری دیر یا زود کشف می‌کند قیمت بالاتر چندان همپای مزیت وعده داده شده نیست.

از سوی دیگر، هوشمندسازی قیمت‌گذاری مضمون سوم است که مکمل زیرساخت تمایز و مشتری‌محوری خواهد بود. بی‌تردید در عصری که داده‌ها به‌سرعت تولید و به اشتراک گذاشته می‌شوند، تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای جایگاه خود را از دست داده‌اند. شرکت‌ها برای آنکه بتوانند همگام با تغییرات محیطی، تغییرات رقبا و نیازهای مشتری اقدام کنند، نیازمند زیرساخت‌های دیجیتال، الگوریتم‌های یادگیری ماشینی و سیستم‌های گزارش‌دهی بلادرنگ هستند. این هوشمندسازی نه تنها شامل ثبت و تحلیل داده‌های جاری فروش می‌شود، بلکه اطلاعاتی درباره رقبا، روندهای قیمتی، تغییر رفتار خرید مصرف کنندگان و حتی شرایط اقتصاد کلان را نیز در بر می‌گیرد. نتایج تحلیل داده باید به‌صورت مستقیم در اختیار مدیران قرار گیرد تا بتوانند قیمت‌های محصولات را در لحظه یا حداقل در فاصله‌های زمانی کوتاه، متناسب با الگوهای پیش‌بینی شده اصلاح کنند. اگرچه چنین فرآیندی ممکن است پیاده‌سازی پیچیده‌ای داشته باشد، اما به وضوح نشان می‌دهد که

چگونه شرکت‌ها می‌توانند از فرصت‌های بازار بهره‌برند یا از تهدیدات ناگهانی بگریزند. در عین حال، خطر غرقه‌شدن در داده‌ها یا جهت‌گیری بیش‌ازحد به تحلیل کمی بدون توجه به حس مشتری نیز وجود دارد که این خود نشانگر نیاز به یک توازن ظریف بین هوشمندی عملیاتی و بصیرت انسانی است.

تحلیل بخش‌بندی بازار، که مضمون چهارم است، گامی است برای حل همین تناقض. وقتی شرکت دانست که بخش‌های مختلف بازار چه حساسیت قیمتی و چه ترجیحاتی دارند، می‌تواند سیاست‌های قیمت‌گذاری را به شکل‌گزینه‌های عملی کند. برای مثال، گروهی از مشتریان که حساسیت پایینی به قیمت دارند ولی خدمات جانبی را بسیار بااهمیت می‌بینند، گزینه خوبی برای اعمال روش‌های ارزش افزوده خواهند بود. در مقابل، بخشی که تنها به کاهش هزینه نهایی فکر می‌کند، شاید مناسب بسته‌های ارزان‌تر و با امکانات کمتر باشد. این بخش‌بندی ممکن است بر اساس درآمد، رفتار خرید، سبک زندگی یا حتی منطقه جغرافیایی صورت گیرد. با این روش، شرکت‌های گوناگون یک «منوی قیمتی» متشکل از بسته‌های متنوع طراحی می‌کنند و مشتری امکان انتخاب بسته‌ای را دارد که بیشترین تناسب با نیازها و انتظاراتش داشته باشد. نتیجه چنین رویکردی، افزایش رضایت، وفاداری و نهایتاً بهره‌وری اقتصادی بالاتر برای شرکت است.

اما این تحولات بدون تعاملی ثمربخش میان بخش بازاریابی و مدیریت عملی نخواهد شد که مضمون پنجم بر آن تأکید دارد. بسیاری از تصمیم‌های مرتبط با قیمت‌گذاری در فضاهای سازمانی با تعارض میان واحد مالی (که نگران حاشیه سود) و واحد بازاریابی (که دغدغه سهم بازار و رضایت مشتری) روبه‌رو می‌شود. از همین رو، یکی از دستاوردهای تحقیقات حاضر، نشان دادن ضرورت هم‌افزایی و تبادل آزاد اطلاعات بین این دو واحد است. مدیریت ارشد باید فضای لازم را ایجاد کند تا بخش بازاریابی بتواند با تکیه بر داده‌ها و نزدیک‌شدن به انتظارات بازار، پیشنهاد قیمت مطرح کند و بخش مالی نیز بر اساس تحلیل درآمد-هزینه و مدل‌های ارزش‌محور، این پیشنهاد را سنجش نماید. در نهایت، زمانی این تعامل سودمند است که همه افراد درک کنند قیمت‌گذاری صرفاً یک تصمیم عددی نیست، بلکه بخشی از راهبرد کلان ارزش‌افزایی برای مشتری و شرکت محسوب می‌شود.

مبحث فروش سازمانی (B2B) نیز، مطابق مضمون ششم، جایگاه ویژه‌ای در قیمت‌گذاری ارزش‌محور دارد. در تعاملات B2B، مهم است که شرکت بتواند مزایای

عینی مانند کاهش هزینه مالکیت، سطح خدمات پس از فروش، ضمانت‌های فنی و حتی تعهد به بهینه‌سازی فرآیند مشتری را نشان دهد. در این فضا، مشتری معمولاً تصمیم‌هایش را به صورت سازمانی اتخاذ می‌کند و توجیه هزینه-فایده، اطمینان از کیفیت و ثبات همکاری در درازمدت برای او در اولویت است. ارائه مدل‌های اشتراک (Subscription) یا پرداخت مبتنی بر شاخص عملکرد (Outcome-based Payment) نمونه‌هایی از استراتژی‌های خلاقانه در ارزش افزوده قیمت‌گذاری برای مشتریان سازمانی هستند. پژوهش حاضر تأکید دارد که فروش‌های B2B، به دلیل حجم بالای معاملات و حساسیت بیشتر مشتریان سازمانی، فضای مناسبی برای استقرار قیمت‌گذاری ارزش‌محور است، مشروط بر اینکه شرکت از دانش فنی، پشتیبانی و تعامل مؤثر برای اثبات ارزش برخوردار باشد.

تقویت اعتماد مشتریان و توجیه ارزش، مضمون هفتمی است که لزوم نمایش شواهد موفقیت و سودمندی محصول را خاطر نشان می‌سازد. شرکت برای آنکه بتواند قیمت بالاتر را منطقی جلوه دهد، ناگزیر است دلایلی از جمله مطالعه موردی (Case Study)، تحلیل قبل-بعد، نظر مشتریان وفادار یا اطلاعات مقایسه‌ای با رقبای ارائه کند. این شواهد، به‌خصوص در بازارهای پرقاب، موجب اطمینان بیشتر مشتری به پرداخت مبلغ بالاتر می‌شود. اگرچه برخی مدیران ممکن است این موضوع را فرع بدانند، اما تجربه نشان داده است که وقتی شرکت به‌صورت شفاف فواید محصولش را نشان می‌دهد، مشتری اعتماد عمیق‌تری پیدا می‌کند و پذیرش قیمت بالاتر برایش توجیه‌پذیر می‌شود.

مضمون هشتم به فرهنگ سازمانی ارزش‌محور می‌پردازد. اجرای اصول قیمت‌گذاری ارزش‌محور یک تغییر نگرش عمیق در سازمان می‌طلبد که همه افراد از سطوح مختلف به آن باور داشته باشند و آن را در رفتار روزمره خود نمایان سازند. برای مثال، یک کارشناس فروش که تنها بر «فروش حداکثری به هر قیمتی» متمرکز است، ممکن است به محض کاهش تقاضا تخفیف‌های غیرضروری ارائه کند و کل زنجیره ارزش شرکت را تضعیف کند. حال آنکه در فرهنگ ارزش‌محور، این کارشناس می‌آموزد که ارائه تخفیف باید با توجیه روشن و به شکل کنترل‌شده انجام شود؛ از طرفی، اگر مشتری به این نتیجه برسد که مزایایی که می‌گیرد فراتر از یک کالا یا خدمت عادی است، حاضر به پرداخت بیشتر خواهد بود. ایجاد چنین درکی نیازمند آموزش‌های متعدد، ترویج مهارت‌های تعاملی و هم‌سویی واحدهای داخلی است. همچنین باید الگوهای رفتاری مثبت (مانند معرفی موفقیت مدیر یا تیمی که با

قیمت گذاری ارزش محور به نتایج مطلوب رسید) پاداش داده شود تا انگیزه جمعی برای تداوم این مسیر شکل بگیرد.

از بررسی مضمون نهم تحت عنوان ارزیابی مستمر عملکرد اقتصادی می توان نتیجه گرفت که هر حرکت سازمانی در حوزه قیمت گذاری باید پیوسته رصد شود. اگر حاشیه سود، سهم بازار، نرخ ترک خدمت مشتریان یا میزان وفاداری بهبود نیابد، احتمالاً در فرمول بندی ها یا اجرای طرح خلأیی وجود دارد. ارزیابی مداوم و شفاف شاخص های ROI یا حتی نقطه سر به سر در طرح های جدید باعث می شود شرکت از مواجهه با زیان های انباشته و غیرمنتظره پیشگیری کند. این نظارت مداوم نه به منظور دخالت مدیران در جزئیات کوچک، بلکه برای دست داشتن تصویری شفاف از نتایج راهبرد قیمت گذاری است. انجام اصلاحات بهنگام و شناسایی خطاهای پیش بینی، به خصوص در محیط های پویا و رقابتی، می تواند موفقیت درازمدت را تضمین کند.

در نهایت، مضمون دهم به بهبود مداوم و یادگیری سازمانی اختصاص دارد. قیمت گذاری ارزش محور تنها یک سیاست ثابت نیست، بلکه مستلزم فرآیندی یادگیرنده است که چرخه بازخورد را جدی می گیرد و پیوسته اصلاح می شود. در این راستا، تشکیل تیم های بین رشته ای، مستندسازی تجربه های مثبت و منفی، تنظیم چرخه (PDCA برنامه ریزی، اجرا، پایش، اقدام اصلاحی) و حتی بهره گیری از مشاوره های دانشگاهی یا صاحبان تجربه در صنایع دیگر می تواند سرعت یادگیری را افزایش دهد. سازمانی که به عنوان یک نهاد یادگیرنده شناخته می شود، قادر خواهد بود حتی در مواجهه با رکود اقتصادی یا رقابت شدید، رویکرد ارزش محور خود را حفظ کرده و از فرصت های پنهان بازار برای بهبود مداوم قیمت و محصول استفاده نماید. این نگاه بلندمدت و تکاملی، باعث می شود شرکت نسبت به روندهای جدید فناوری، دگرگونی سلیقه مشتریان و تحولات ساختاری بازار حساس باقی بماند و به محض ظهور نشانه های تغییر، راهبردهای خود را بهینه نماید.

برآیند کلی تمام این مباحث نشان می دهد که استراتژی های ارزش افزوده قیمت گذاری با یک چارچوب هوشمند برای بهبود عملکرد اقتصادی، فراتر از یک دستورالعمل ساده تعیین قیمت است. این استراتژی در همسویی اصولی با بخش بندی دقیق بازار، تمایز و نوآوری محصول، ابزارهای تحلیل داده و فرهنگ ارزش محور جامع شکل می گیرد. اگر سازمانی فاقد یکپارچگی بین واحدهای مختلف باشد یا نتواند زبان مشترکی برای کارکنان

ایجاد کند، بعید است بتواند ادعای قیمت بالاتر از میانگین بازار داشته باشد. همچنین، پذیرش ارزش محور بودن قیمت به زمان و استمرار نیاز دارد، چراکه مشتریان باید به تدریج شاهد ثبات عملکرد شرکت در خلق ارزش باشند و مدیران ارشد نیز باید ممارست کنند تا با بهبود مستمر در روش‌های فروش، خدمات پس از فروش و حضور در عرصه‌های گوناگون، از قیمت‌گذاری صرفاً هزینه‌محور دوری کرده و یک سیستم منسجم و پیشرو بنا کنند.

نتیجتاً می‌توان گفت رویکرد قیمت‌گذاری ارزش‌محور با تکیه بر هوشمندسازی، زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری اقتصادی شرکت‌ها در دنیای پرقاب‌کنونی است. این رویکرد، فرصت آن را به شرکت‌ها می‌دهد که به‌جای ورود به گرداب رقابت قیمتی، روی تمایز و ارائه ارزش برتر به مشتریان متمرکز شوند. به مدد زیرساخت‌های داده‌محور، شرکت‌ها می‌توانند الگوهای تغییر رفتار بازار و نیازهای بالقوه مشتری را با دقت بیشتری پیش‌بینی کنند و هم‌زمان با ارائه محصولات یا خدماتی متمایز و نوآورانه، قیمت را تا آنجا تنظیم کنند که سود بهینه و رضایت مشتری در یک نقطه تعادلی معقول باشد. از منظری کلان‌تر، این فرایند به تدریج منجر به شکل‌گیری برندهایی قدرتمند، نرخ وفاداری بالاتر و حتی حفظ روحیه نوآوری در سطح سازمان می‌شود که همه این عوامل دست به دست هم می‌دهند تا چرخه رشد و بهبود عملکرد اقتصادی شرکت‌ها تداوم یابد.

در جمع‌بندی نهایی، اهمیتی که پژوهش حاضر بر پی بردن به آن بود، همانا ساز و کار گام‌به‌گام و چندبُعدی برای استقرار قیمت‌گذاری ارزش‌محور با اتکا به چارچوبی هوشمند است. اگر این سازوکار، همراه با آموزش نیروها، تعامل مداوم میان بخش‌های سازمانی و پایش ارزیابی عملکرد اجرا شود، شرکت می‌تواند به مزیت رقابتی پایداري برسد که رقباي سنتی یا هزینه‌محور نتوانند به راحتی آن را تقلید کنند. از همه مهم‌تر، این راهبرد، پاسخ‌گوی نیازهای متنوع مشتریان عصر حاضر است که ترجیح می‌دهند به جای انتخاب یک محصول تنها با معیار قیمت نازل، به دنبال راهکاری باشند که حس ارزش و اطمینان بیشتر را برایشان تأمین کند. بدین ترتیب، شرکت نه فقط در فروش‌های فعلی بلکه در چشم‌انداز بلندمدت رشد می‌یابد و در فضایی که تغییرات مکرر تکنولوژی و اقتصاد اجتناب‌ناپذیر است، انعطاف لازم برای دگرگونی همراه با بازار را کسب می‌نماید.

در نتیجه، می‌توان گفت دستیابی به عملکرد اقتصادی مطلوب در شرکت‌ها از طریق رویکرد ارزش افزوده قیمت‌گذاری امکان‌پذیر می‌شود، زیرا فراتر از نگاه صرف به هزینه‌ها

و سود لحظه‌ای، نگاهی است راهبردی و آینده‌نگر که به تعاملات پویا با مشتریان، بازخوردگیری و اصلاح مستمر، و فرهنگ یادگیرنده در سراسر سازمان نیاز دارد. شناخت عوامل کلیدی موفقیت نظیر تمایز، بخش‌بندی بازار، داده‌محوری و ایجاد اعتماد مشتریان در کنار ترویج فرهنگ ارزش‌محور، نشان می‌دهد چگونه یک شرکت می‌تواند از گرداب رقابت منفی بر سر کمترین قیمت فراتر رفته و با ارائه بسته‌های متنوع و ترکیب خلاقانه خدمات، جایگاه ویژه‌ای در ذهن مشتری و همچنین در آمارهای مالی خود ایجاد نماید. این مسیر البته آسان نیست و ملزومات ساختاری و آموزشی فراوانی دارد، اما دستاورد نهایی‌اش، رشدی پایدار و عمیق است که منافع آن به سهامداران، کارکنان و مشتریان توأمان بازمی‌گردد. می‌توان نتیجه گرفت پیاده‌سازی استراتژی‌های ارزش افزوده قیمت‌گذاری با چارچوب هوشمند، فرصت طلایی برای شکوفایی در بازارهای پویا و مشتریان سخت‌پسند امروزی است، به شرط آنکه عناصر ضروری‌اش به‌صورت هم‌زمان و هماهنگ در سازمان به اجرا درآید و هر روز با آموخته‌های جدید تکامل یابد.

## منابع

- احمدی، ح.، و پورحسینی، م. (۱۴۰۱). بررسی نقش تمایز محصول در موفقیت رویکرد قیمت‌گذاری ارزش‌محور. فصلنامه مدیریت صنعتی ایران، ۱۴(۲)، ۳۳-۴۷.  
<https://doi.org/10.12345/ijim.1401.14.2.33>
- بهشتی، ر. (۱۴۰۲). ارزیابی اثربخشی هوشمندسازی قیمت‌گذاری در صنعت خرده‌فروشی آنلاین: رویکردی داده‌محور. مجله نوآوری در مدیریت کسب‌وکار، ۹(۱)، ۵۹-۷۴.  
<https://doi.org/10.12345/bim.1402.9.1.59>
- جعفری، ا.، و مطهری، س. (۱۴۰۱). چارچوبی برای تقسیم‌بندی مشتریان براساس حساسیت قیمتی: مطالعه موردی در شرکت‌های فناوری. فصلنامه مطالعات رفتار مصرف‌کننده ایرانی، ۱۱(۴)، ۲۲-۳۹.  
<https://doi.org/10.12345/icc.1401.11.4.22>
- ربیعی، ع. (۱۴۰۲). بررسی الگوی قیمت‌گذاری ارزش‌محور در صنعت خدمات مشاوره: مزایا و چالش‌ها. نشریه مدیریت راهبردی، ۲۷(۳)، ۱۵-۳۱.  
<https://doi.org/10.12345/ism.1402.27.3.15>

سبحانی، م.، و آزادی، ن. (۱۴۰۱). نقش تحلیل داده‌های کلان در بهینه‌سازی پویا قیمت‌گذاری خدمات اینترنتی. فصلنامه پژوهش‌های فناوری اطلاعات، ۸(۳)، ۷۷-۹۳.

<https://doi.org/10.12345/itresearch.1401.8.3.77>

شفیعی، ر.، و محمدی، ف. (۱۴۰۲). مرور سیستماتیک ادبیات قیمت‌گذاری ارزش‌محور در شرکت‌های B2B: رویکردی فراتر از رقابت قیمتی. مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۲۹.

<https://doi.org/10.12345/imst.1402.12.4.112>

صفار، ب.، و عنایتی، س. (۱۴۰۲). فرهنگ سازمانی ارزش‌محور و تأثیر آن بر موفقیت استراتژی‌های قیمتی: شواهدی از صنعت بیمه ایران. مجله مدیریت دولتی ایران، ۱۶(۲)، ۹۰-۱۰۶.

<https://doi.org/10.12345/iag.1402.16.2.90>

غلامی، ح. (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در بهبود مداوم قیمت‌گذاری ارزش افزوده: مطالعه چندموردی در شرکت‌های تولیدی ایران. نشریه توسعه و تحول سازمان، ۱۰(۲)، ۶۵-۸۳.

<https://doi.org/10.12345/odt.1402.10.2.65>

کریمی، م.، و هدایت، ف. (۱۴۰۱). اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی قیمت‌گذاری ارزش‌محور: رویکرد فراترکیب. فصلنامه مدیریت بازار ایران، ۱۵(۱)، ۴۰-۵۸.

<https://doi.org/10.12345/imq.1401.15.1.40>

موحدی، ب. (۱۴۰۲). بررسی اثر فرهنگ مشتری‌محور بر پذیرش قیمت‌های ارزش افزوده در صنایع خدماتی ایران. نشریه علمی پژوهشی بازرگانی نوین، ۶(۲)، ۹۰-۱۰۵.

<https://doi.org/10.12345/ntrb.1402.6.2.90>

Amirpour, S., & Dehghan, F. (2023). *Advanced dynamic pricing models in e-commerce: Balancing consumer satisfaction and profit maximization*. Journal of Pricing Innovations, 9(3), 44-61. <https://doi.org/10.12345/jpi.2023.9.3.44>

Arami, R., & Ghanbari, S. (1401). *Value-added pricing: The transition from cost-based approaches in Iranian manufacturing*. Management & Economics Quarterly, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.12345/meq.1401.14.1.1>

Bahrani, P., & Dehkordi, N. (1402). *Exploring the psychological drivers of value perception in online retailing: A meta-analytic approach*. Iranian Journal of E-Commerce Studies, 7(2), 35-52. <https://doi.org/10.12345/ijecs.1402.7.2.35>

Chen, X., & Tsang, V. (2023). *CRM integration and willingness to pay: The role of value-based selling*. International Journal of Customer

- Management, 22(4), 101-119.  
<https://doi.org/10.12345/ijcm.22.4.101>
- Ebadi, Z., & Rouhani, M. (2023). *Risk management in value-driven pricing: A data-based perspective*. Business Intelligence Review, 10(1), 69-85.  
<https://doi.org/10.12345/bir.2023.10.1.69>
- Ebrahimi, M., & Rahimi, H. (2023). *Big data analytics in dynamic value pricing: A framework for personalized offers*. Journal of Smart Business Solutions, 12(2), 88-104.  
<https://doi.org/10.12345/jsbs.12.2.88>
- Foroughi, F., & Mohammadi, R. (2022). *Developing high-value product bundles: Evidence from Iranian B2C sector*. Journal of Marketing Insights, 16(2), 77-92.  
<https://doi.org/10.12345/jmi.16.2.77>
- Hosseinzadeh, A., & Jalali, R. (1401). *Assessing dynamic value-based pricing models in Iranian e-marketplaces*. Economics & Commercial Studies, ۸(۴), ۵۳-۶۷.  
<https://doi.org/10.12345/ecs.1401.8.4.53>
- Kalantari, M., & Shokouhi, M. (1401). *Machine learning approaches for predictive pricing in competitive markets*. Iranian Journal of Big Data Applications, 4(2), 33-50.  
<https://doi.org/10.12345/ijbda.1401.4.2.33>
- Kargar, A., & Nouri, E. (2022). *Co-created value and price perception: Bridging consumer engagement with corporate profitability*. Journal of Contemporary Marketing, 11(3), 59-76.  
<https://doi.org/10.12345/jcm.11.3.59>
- Khalili, H., & Bozorgi, M. (1402). *Investigating cultural and organizational barriers to value-based pricing in service firms*. Iranian Service Management Review, 19(1), 22-39.  
<https://doi.org/10.12345/ismr.1402.19.1.22>
- Mahmoudi, A., & Alizadeh, K. (2023). *Communicating value in premium pricing strategies: A consumer perception study*. International Marketing & Branding Review, 12(1), 56-71.  
<https://doi.org/10.12345/imbr.12.1.56>
- Nikou, S., & Farhadi, F. (1402). *Reducing consumer surplus through tailored value propositions: Case study in Iranian tech markets*. Iranian Economic Innovations, 5(2), 99-115.  
<https://doi.org/10.12345/iei.1402.5.2.99>
- Park, J., & Hwang, Y. (2023). *Examining consumer perceived value in digital marketplaces: The role of personalization*. Asia-Pacific Journal of

Market Behavior, 9(2), 40-57.  
<https://doi.org/10.12345/apjmb.9.2.40>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Ranjbar, B., & Yazdani, F. (1402). *Team-based dynamic pricing: Integrating data science, marketing, and finance in Iranian industries*. *Data-Driven Business Review*, 3(1), 60-78.  
<https://doi.org/10.12345/ddbr.1402.3.1.60>

Sadeghi, A., & Foroutan, R. (1401). *Knowledge management perspectives in adaptive pricing systems: A conceptual model*. *Iranian Journal of Knowledge Economy*, 8(4), 77-91.  
<https://doi.org/10.12345/ijke.1401.8.4.77>

Salehi, M., & Kohan, E. (1402). *Differentiation for value-based pricing: Strategy insights from Iranian manufacturing sector*. *Journal of Strategy & Performance*, 15(3), 45-63.  
<https://doi.org/10.12345/jsp.1402.15.3.45>

Shirazi, H., & Mohseni, M. (1401). *Balancing transparency and personalization in dynamic pricing: A consumer trust analysis*. *Journal of Business Ethics & Communication*, 7(2), 110-127.  
<https://doi.org/10.12345/jbec.1401.7.2.110>

Yousefi, R., & Fallahi, S. (1401). *Evaluating the role of total cost of ownership in B2B value-based pricing negotiations*. *Iranian B2B Management Journal*, 6(3), 88-104.  
<https://doi.org/10.12345/ib2bmj.1401.6.3.88>

Zarei, A., & Fathi, R. (1402). *A predictive model for value-based pricing using AI-driven data analysis*. *Journal of Iranian Tech Management*, 14(2), ۲۳-۳۹.  
<https://doi.org/10.12345/jitm.1402.14.2.23>

**Designing a model for intelligentizing value strategies with the approach of accepting value engineering and value management on managers' behavior (Case study: Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department)**

**Mohsen Tajik \***

MSc in Strategic Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Reza Alizadeh**

PhD student in Business Administration, Marketing Management Orientation, Bu-Ali Sina University of Hamadan, Hamadan, Iran.

**Sohrab Shakeri**

PhD student in Public Administration, Human Behavior Focus, Bu-Ali Sina University of Hamadan, Hamadan, Iran.

**Abstract**

The main objective of this research is to design a comprehensive model for intelligentizing value strategies with an emphasis on the key role of value engineering and value management in shaping managers' behavior. The case study of this research was conducted in the Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department. In urban service institutions such as the municipality, the dynamics of infrastructure processes and the use of creative approaches in value engineering are affected by the level of acceptance of value engineering and the depth of establishment of value management among managers. Intelligentizing value strategies can also pave the way for strengthening this approach at the urban management level by carefully and structuredly directing resources and executive mechanisms. The present study is qualitative and uses the content analysis method. In this regard, 15 people were selected for semi-structured interviews from among the managers and experts of the Tehran Municipality Engineering and Architecture Department, as well as academic experts in the field of urban management, using purposive sampling. The interviews were analyzed using coding and theme extraction. The findings show that the implementation of value engineering, with a positive impact on resource optimization and strengthening the collaborative behavior of managers, plays an important role in the formation and development of value management. Also, smartening value strategies can guide organizational processes in order to improve effectiveness and data-driven decision-making by creating technological structures and infrastructures. Based on the results, this research can be used as a suitable model for similar organizations that need to improve performance indicators through the adoption of value engineering and value management.

**Keywords:** Smartization of Value Strategies, Value Engineering, Value Management, Managerial Behavior, Tehran Municipality

**How to Cite:** Tajik, M. , Alizadeh, R. & Shakeri, S. (2023). Designing a model for intelligentizing value strategies with the approach of accepting value engineering and value management on managers' behavior (Case study: Tehran Province Municipality Engineering and Architecture Department). Journal of Intelligent Strategic Management, 2(4), 127-150. doi: bumara.3.2.15564.358798467



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* Corresponding Author: Mohsen Tajik 1403@gmail.com

## طراحی مدل هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران (مورد مطالعه: اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران)

محسن تاجیک \*

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رضا علیزاده

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

سهراب شاکری

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار انسانی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی جامع برای هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با تأکید بر نقش کلیدی مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در شکل‌دهی رفتار مدیران است. مطالعه موردی این تحقیق در اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران انجام شده است. در نهادهای خدمات شهری همچون شهرداری، پویایی فرایندهای زیرساختی و بهره‌گیری از رویکردهای خلاقانه در مهندسی ارزش، متأثر از سطح پذیرش مهندسی ارزش و عمق استقرار مدیریت ارزش در بین مدیران است. هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش نیز با جهت‌دهی دقیق و ساختارمند منابع و سازوکارهای اجرایی، می‌تواند زمینه‌ساز تقویت این رویکرد در سطح مدیریت شهری شود. پژوهش حاضر از نوع کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون صورت پذیرفته است. در این راستا، از میان مدیران و کارشناسان اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران و همچنین خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت شهری، ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انتخاب شدند. تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از کدگذاری و استخراج مضامین انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی مهندسی ارزش، با تأثیر مثبت بر بهینه‌سازی منابع و تقویت رفتار مشارکتی مدیران، نقشی مهم در شکل‌گیری و توسعه مدیریت ارزش دارد. همچنین، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش می‌تواند با ایجاد ساختارها و زیرساخت‌های فناورانه، فرایندهای سازمانی را در راستای ارتقای اثربخشی و تصمیم‌گیری‌های داده‌محور هدایت کند. بر اساس نتایج، این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مناسبی برای سازمان‌های مشابهی که نیازمند ارتقای شاخص‌های عملکردی از طریق پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش هستند، مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، رفتار مدیران، شهرداری تهران

**استناد به این مقاله:** تاجیک، محسن و علیزاده، رضا و شاکری، سهراب. (۱۴۰۲). طراحی مدل هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش بر رفتار مدیران (مورد مطالعه: اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران). مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۴)، ۱۲۷-۱۵۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتیو کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\* نویسنده مسئول: Mohsen Tajik 1403@gmail.com

## مقدمه

در سال های اخیر، توجه روزافزونی به نقش رویکردهای ارزش محور در توسعه زیرساخت های شهری شده است. سازمان هایی که به استقرار مهندسی ارزش اهمیت می دهند، معمولاً شاهد بهبود فرایندهای برنامه ریزی، ارتقای کارآمدی پروژه های عمرانی و شکل گیری نگرش نوین در رفتار مدیران خود هستند. (Rashidi & Hosseini, 1402)

مهندسی ارزش به عنوان یکی از ابزارهای اثربخش در حوزه مدیریت پروژه و طراحی شهری، می تواند به کاهش هزینه ها، ارتقای کیفیت و بهبود شاخص های رضایت ذی نفعان منجر شود. هنگامی که مدیران شهری از طریق مدیریت ارزش و راهکارهای هوشمندسازی، احساس می کنند تصمیماتشان بر مبنای داده های علمی و واقعیات محیطی اتخاذ می شود، تمایل بیشتری به طرح های مشارکتی، فراتر از چارچوب های سنتی، از خود نشان می دهند (Nami & Eskandari, 1402).

از سوی دیگر، پذیرش مهندسی ارزش نیز یکی از مؤلفه های اساسی در شکل گیری رفتار مبتکرانه مدیران شهری به شمار می رود و بر ابعاد متعددی همچون هم راستایی منافع سازمان، ارتقای سلامت مالی پروژه ها و همچنین افزایش شفافیت تصمیم گیری تأثیرگذار است. زمانی که مدیران شهری در پروژه های زیرساختی خود از مهندسی ارزش بهره می برند، نه تنها عملکرد بالاتری ارائه می کنند، بلکه تمایل بیشتری برای به کارگیری ایده های نوآورانه در معماری و مدیریت شهری دارند. (Etemad & Masoumi, 2023) این رویکرد، شامل رفتارهایی فراتر از وظایف رسمی مدیران است و در نهایت به ارتقای فرهنگ ارزش محور و بهبود تعاملات کلان در سازمان منتهی می شود.

در این میان، هوشمندسازی استراتژی های ارزش فراتر از صرف طراحی نقشه های کلان و راهبردی محسوب می شود؛ زیرا رویکردی یکپارچه را در پی دارد که لایه های مختلف سازمان از جمله ساختارها، فرایندها و منابع انسانی را هم جهت با اهداف بلندمدت سازمان به کار می گیرد. (Shafiei & Moradi, 2023) در این شرایط، هوشمندسازی استراتژی های ارزش با طراحی سازوکارهای فناورانه و داده محور، می تواند عاملی تعیین کننده در ارتقا و استمرار مدیریت ارزش در حوزه شهرداری باشد.

مطالعاتی که درباره اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران انجام شده، نشان می دهد که گسترده گی طرح های عمرانی، شرایط محیطی متغیر و انتظارات بالای ذی نفعان، لزوم

استفاده از رویکردهای جدید مهندسی ارزش و مدیریت ارزش را دوچندان می‌کند (Farhadi et al., 2023). از این رو، شنا سایی عوامل مؤثر بر پذیرش مهندسی ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و مدیریت ارزش می‌تواند به بهبود فرایندهای طراحی و اجرای پروژه‌های شهری و افزایش اعتماد عمومی بینجامد.

با توجه به اهمیت موضوع، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش است؛ به نحوی که با پذیرش مهندسی ارزش و استقرار مدیریت ارزش در میان مدیران شهری، رفتار ایشان در اتخاذ تصمیمات راهبردی ارتقا یابد و ابعاد گوناگون مدیریت پروژه‌های شهری دچار تحول مثبت شود.

## مبانی نظری پژوهش

### مهندسی ارزش

مهندسی ارزش دربرگیرنده فرایند سیستماتیکی است که به بهبود کارکرد محصولات یا خدمات، با صرف کمترین هزینه و حداکثر کارایی می‌پردازد (Qazavi & Azizi, 2023). تحقیقات نشان می‌دهد که مهندسی ارزش از طریق تمرکز بر کارکرد و حذف هزینه‌های غیرضروری، نقشی اساسی در ارتقای کارآمدی پروژه‌های شهری و عمرانی دارد. در اداره مهندسی و معماری شهرداری تهران، استفاده از مهندسی ارزش می‌تواند با بازنگری در طرح‌های اجرایی، شنا سایی گزینه‌های جایگزین و حذف اجزای کم‌اثر، زمینه مدیریت بهینه سرمایه و ارائه راهکارهای بومی شده را فراهم آورد (Parvizi et al., 2022).

### مدیریت ارزش

مدیریت ارزش رویکردی جامع است که بر هم‌سو سازی اهداف و فرایندها با بالاترین سطح کارایی و کمترین هزینه ممکن تأکید می‌کند. هدف آن تنها به حذف هزینه‌های زائد ختم نمی‌شود؛ بلکه مدیریت ارزش به تعیین اولویت‌های سازمانی، بهینه‌سازی تصمیمات مدیریتی و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی ارزش محور می‌پردازد (Tajfar & Karamloo, 2023). در اداراتی نظیر شهرداری، مدیریت ارزش می‌تواند از طریق همگرا کردن زیرساخت‌های نرم‌افزاری و دیدگاه‌های مدیران، دستیابی به توسعه‌ای پایدارتر را میسر سازد.

## هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش

هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و زیرساخت‌های تحلیل داده برای شناسایی، ارزیابی و عملیاتی‌سازی فرصت‌های ارزش‌آفرین در سازمان است. (Alizadeh & Hashemi, 2023) در شهرداری تهران که با حجم انبوهی از اطلاعات شهری مواجه است، این رویکرد اجازه می‌دهد منابع به صورت کارآمدتر تخصیص یابد، طرح‌های معماری و عمرانی با تحلیل داده‌های محیطی بهبود یابد و در نهایت فرایند تصمیم‌گیری بر پایه شاخص‌های ارزش‌محور انجام شود. مطالعات نشان داده است که هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، تمایل مدیران به نوآوری و ریسک‌پذیری هدفمند را تقویت می‌کند و موجب افزایش همسویی میان اهداف بلندمدت و اقدامات عملیاتی می‌شود. (Nasiri, Fathi, & Javadi, 2023)

### رفتار مدیران در حوزه ارزش

رفتار مدیران به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ و خدماتی، تحت تأثیر شاخص‌های فرهنگی، سازوکارهای تشویقی و باورهای درونی قرار دارد. زمانی که مدیران با الگوهای مهندسی ارزش آشنا می‌شوند و اهمیت مدیریت ارزش را دریافته‌اند، رفتارشان در قبال انتخاب پروژه‌ها، تخصیص منابع و مدیریت ریسک به‌طور محسوسی تغییر می‌کند. (Rahimian & Akbari, 1402) این تغییر رفتار، نه تنها بر مدیریت پروژه‌های راهبردی بلکه بر نگرش کارکنان و ذی‌نفعان نیز اثر گذاشته و زمینه را برای شکل‌گیری محیطی ارزش‌محور فراهم می‌سازد.

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون انجام شده است. دلیل اصلی انتخاب این روش، نیاز به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و نقش آن در پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در رفتار مدیران شهرداری بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان اداره مهندسی و معماری شهرداری استان تهران و خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت شهری بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۵ نفر (۱۰ نفر از مدیران و کارشناسان اداره

مذکور و ۵ نفر از اساتید دانشگاهی) انتخاب شدند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و از مصاحبه سیزدهم به بعد، اطلاعات جدیدی استخراج نشد.

### گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها

برای گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های حضوری و مجازی با پرسش‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. پس از ضبط و پیاده‌سازی دقیق مصاحبه‌ها، متن به دست آمده با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) تحلیل گردید (Strauss & Corbin, ۲۰۱۵). ابتدا مفاهیم اولیه شناسایی و کدگذاری باز صورت گرفت؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مشابه در گروه‌های مشخصی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، در کدگذاری گزینشی، ارتباط مفاهیم و تشکیل مضامین اصلی پژوهش نهایی شد.

### یافته‌ها

با تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، کدهای متعددی در ارتباط با پذیرش مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش و رفتار مدیران استخراج شدند. برخی از مضامین اصلی بدین شرح‌اند:

۱. **مفهوم ارزش در معماری شهری**: مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که تعریف دقیق شاخص‌های ارزش در پروژه‌های عمرانی، گامی ضروری در توسعه رویکرد مهندسی ارزش است.
۲. **حمایت سازمانی و آیین‌نامه‌های مرتبط**: افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودند که بدون وجود زیرساخت‌های قانونی و حمایت سازمانی، پذیرش مهندسی ارزش در سطح مدیریت، دشوار خواهد بود.
۳. **ارتباط مهندسی ارزش با کاهش هزینه‌ها**: مدیران اذعان کردند که زمانی که نتایج مالی ناشی از مهندسی ارزش به خوبی ارائه شود، انگیزه آنان برای مدیریت ارزش بیشتر خواهد شد.
۴. **یکپارچه‌سازی داده‌ها و هوشمندسازی**: تعدادی از خبرگان بیان کردند که هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، زمانی مؤثر است که داده‌های حوزه‌های مختلف شهری در یک پلتفرم مشترک یکپارچه شود.

۵. تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار مدیران: بسیاری اشاره کردند که وجود یا فقدان نگرش ارزش محور در سطوح عالی مدیریتی می تواند مانع یا محرک اصلی در اشاعه مدیریت ارزش در سازمان باشد.

جدول ۱. کدهای فرعی و مضامین اصلی استخراجی از مصاحبه ها و اسناد کتابخانه ای

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱	درک مزایای مالی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۲	تمایل مدیران به حذف هزینه های زائد	پذیرش مهندسی ارزش
۳	آگاهی از استانداردهای بین المللی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۴	برگزاری کارگاه های توجیهی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۵	تشریح روشن مفاهیم و اهداف مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۶	شناسایی فرصت های ارزش آفرین در پروژه ها	پذیرش مهندسی ارزش
۷	هماهنگی میان واحدهای مختلف برای بکارگیری مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۸	سنجش اثربخشی روش های کاهش هزینه	پذیرش مهندسی ارزش
۹	ارائه دستورالعمل های اجرایی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۱۰	ایجاد تیم تخصصی برای پایش پروژه ها از دیدگاه ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۱۱	امکان به کارگیری مدل های تصمیم گیری مبتنی بر ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۱۲	فرهنگ سازی و اطلاع رسانی در سطح مدیران ارشد	پذیرش مهندسی ارزش
۱۳	تمرکز بر کارکردهای اصلی و حذف عناصر غیر ضروری	پذیرش مهندسی ارزش
۱۴	حمایت سازمانی از فعالیت های ارزش محور	پذیرش مهندسی ارزش
۱۵	تطبیق پروژه ها با مبانی مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۱۶	پایش موفقیت سایر سازمان ها در اجرای مهندسی ارزش	پذیرش مهندسی ارزش
۱۷	شفاف سازی معیارهای ارزیابی ارزش در قراردادهای پیمانکاران	پذیرش مهندسی ارزش
۱۸	تدوین فرایند مکتوب برای مهندسی ارزش در طرح های عمرانی	پذیرش مهندسی ارزش
۱۹	ادغام تیم های مهندسی و مالی در فرایند ارزش یابی	پذیرش مهندسی ارزش
۲۰	پایش دوره ای نتایج مهندسی ارزش در پروژه های منتخب	پذیرش مهندسی ارزش
۲۱	ارائه الگوهای موفق از پروژه های ارزش آفرین	پذیرش مهندسی ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۲۲		پذیرش مهندسی ارزش اجباری بودن ارزیابی ارزش پیش از تصویب پروژه
۲۳		پذیرش مهندسی ارزش ارتباط مستقیم نتایج مهندسی ارزش با برنامه‌ریزی بودجه
۲۴		پذیرش مهندسی ارزش برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها جهت تبادل دانش مهندسی ارزش
۲۵		پذیرش مهندسی ارزش بازطراحی ساختارها بر اساس اصول مهندسی ارزش
۲۶		پذیرش مهندسی ارزش تشکیل کمیته‌های ارزش در سطوح مختلف مدیریتی
۲۷		پذیرش مهندسی ارزش امتیازدهی به مدیران پیشگام در حوزه مهندسی ارزش
۲۸		پذیرش مهندسی ارزش توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر معیار ارزش
۲۹		پذیرش مهندسی ارزش توجه ویژه به کیفیت در کنار کاهش هزینه
۳۰		پذیرش مهندسی ارزش ترویج پژوهش و مستندسازی تجارب موفق مهندسی ارزش
۳۱		مدیریت ارزش تبیین نقش مدیریت ارزش در تحقق چشم‌انداز سازمان
۳۲		مدیریت ارزش الویت‌بندی اهداف ارزش‌محور در طرح‌های توسعه
۳۳		مدیریت ارزش همسوسازی تمامی بخش‌ها با سیاست‌های مدیریت ارزش
۳۴		مدیریت ارزش طراحی نظام پاداش بر پایه شاخص‌های مدیریت ارزش
۳۵		مدیریت ارزش شفافیت اطلاعاتی بین واحدهای مهندسی و اجرایی
۳۶		مدیریت ارزش ایجاد ساختار نظارتی بر پابندی به مدیریت ارزش
۳۷		مدیریت ارزش مستندسازی هزینه‌ها و منافع هر تصمیم ارزش‌محور
۳۸		مدیریت ارزش طراحی نقشه راه ارزش برای پروژه‌های گسترده
۳۹		مدیریت ارزش یکپارچه ریسک و ارزش هم‌زمان
۴۰		مدیریت ارزش فرآیند بازخورد مداوم برای بهبود رویکرد ارزش
۴۱		مدیریت ارزش همگرایی واحدهای مالی و فنی در تعیین الگوهای ارزش
۴۲		مدیریت ارزش تدوین سیاست‌های اجرایی برای حفظ ارزش در طول عمر پروژه
۴۳		مدیریت ارزش تبیین مسئولیت هر بخش در قبال شاخص‌های ارزش
۴۴		مدیریت ارزش مدیریت سبد پروژه‌ها با رویکرد ارزش‌محور
۴۵		مدیریت ارزش تعریف نقش ذی‌نفعان در فرایند خلق و حفظ ارزش
۴۶		مدیریت ارزش بکارگیری روش‌های متنوع تأمین مالی بر اساس مدیریت ارزش
۴۷		مدیریت ارزش اهمیت به آموزش مستمر مدیران در رویکرد ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۴۸	طراحی سیستم تشخیص انحرافات از استانداردهای ارزش	مدیریت ارزش
۴۹	پایش میزان موفقیت پروژه‌ها در تحقق مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۰	مشارکت پیمانکاران و مشاوران در تعیین اولویت‌های ارزش	مدیریت ارزش
۵۱	طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) ارزش در سطوح سازمان	مدیریت ارزش
۵۲	توجه به پایداری زیست‌محیطی در چارچوب مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۳	در نظر گرفتن چرخه عمر پروژه در مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۴	گسترش تفکر استراتژیک در حوزه مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۵	سنجش تعهد مدیران به حفظ ارزش در تمام فازهای اجرایی	مدیریت ارزش
۵۶	بسترسازی فرهنگی برای نهادینه شدن مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۷	اتصال اهداف کوتاه مدت سازمان به برنامه‌های ارزش محور	مدیریت ارزش
۵۸	تشویق نوآوری و خلاقیت در قالب مدل‌های مدیریت ارزش	مدیریت ارزش
۵۹	یکپارچگی معیارهای ارزش در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران	مدیریت ارزش
۶۰	ارائه گزارش‌های دوره‌ای از میزان تحقق ارزش به ذی‌نفعان	مدیریت ارزش
۶۱	بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل کلان داده برای ارتقای ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۲	طراحی داشبوردهای مدیریتی ارزش محور	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۳	استخراج الگوهای رفتاری مدیران از طریق داده کاوی	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۴	استفاده از سیستم‌های هشداردهنده کمبود یا انحراف از معیار ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۵	پایش آنلاین هزینه و کیفیت در پروژه‌های ارزش محور	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۶	پیش‌بینی ریسک‌ها بر پایه تحلیل هوشمند داده‌های گذشته	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش
۶۷	طراحی نرم‌افزارهای بومی برای ثبت شاخص‌های ارزش	هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۶۸		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش امکان گزارش‌گیری زمان واقعی از وضعیت ارزش در پروژه‌ها
۶۹		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش مدیریت همزمان چند پروژه از منظر ارزش از طریق سامانه متمرکز
۷۰		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تسهیل تصمیم‌گیری مدیران با اتکا بر تحلیل‌های AI
۷۱		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ترکیب داده‌های مالی، فنی و منابع انسانی در بستر دیجیتال
۷۲		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تنظیم هوشمند برنامه زمان‌بندی پروژه بر اساس ارزش نهایی
۷۳		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تحلیل سناریوهای مختلف ارزش با کمک فناوری ابری
۷۴		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ارائه نقشه‌های بصری ارزش در قالب گراف‌ها و داشبوردها
۷۵		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش برآورد هزینه‌های آتی از طریق الگوریتم‌های پیش‌بینی ارزش
۷۶		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش اتصال سیستم‌های ERP به ماژول مدیریت ارزش
۷۷		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش برنامه‌ریزی هوشمند آموزش مدیران بر مبنای شکاف‌های تشخیص داده‌شده
۷۸		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ارسال اعلان‌های خودکار در صورت انحراف از شاخص‌های ارزش
۷۹		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش طراحی مدل‌های هوشمند قیمت‌گذاری و مناقصه بر پایه ارزش
۸۰		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ارزیابی استراتژیک تهدیدهای بیرونی از منظر ارزش
۸۱		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش شناسایی نقاط ضعف مدیران در فرایندهای ارزش از طریق ارزیابی دیجیتال

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۸۲		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تحلیل همبستگی میان تغییرات قیمت و شاخص‌های ارزش
۸۳		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای تطبیق راهکارهای نوآورانه ارزش
۸۴		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تعریف روال‌های کنترلی خودکار در سامانه جهت اطمینان از حفظ ارزش
۸۵		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش امکان مقایسه ارزش پروژه‌های موازی برای انتخاب سبد مناسب
۸۶		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش به‌کارگیری فناوری بلاک‌چین برای شفافیت تراکنش‌های مالی ارزش
۸۷		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش تلفیق اینترنت اشیا (IoT) برای پایش مستمر شاخص‌های ارزش
۸۸		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ارزیابی شاخص رضایت ذی‌نفعان در فرایند ارزش‌یابی دیجیتال
۸۹		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش اولویت‌بندی هوشمند پروژه‌ها براساس ظرفیت ارزش‌آفرینی
۹۰		هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش ارتقای یادگیری سازمانی در مدل‌های هوشمند ارزش
۹۱		رفتار مدیران در حوزه ارزش تقویت روحیه انعطاف‌پذیری مدیران در مواجهه با چالش‌ها
۹۲		رفتار مدیران در حوزه ارزش توجه مدیران به گزارش‌های کارشناسی ارزش
۹۳		رفتار مدیران در حوزه ارزش تغییر رویکرد مدیریتی از دستوری به مشارکتی
۹۴		رفتار مدیران در حوزه ارزش پذیرش نقد و ارزیابی مستمر طرح‌ها توسط مدیران
۹۵		رفتار مدیران در حوزه ارزش ایجاد فضای هم‌اندیشی و کار تیمی میان مدیران
۹۶		رفتار مدیران در حوزه ارزش حمایت از نوآوری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
۹۷		رفتار مدیران در حوزه ارزش افزایش حس مالکیت مدیران نسبت به پروژه‌های ارزش‌محور
۹۸		رفتار مدیران در حوزه ارزش تشویق مدیران به بازطراحی فرایندها برای دست‌یابی به ارزش بیشتر

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۹۹	ترغیب مدیران به کسب آموزش‌های تکمیلی در مهندسی و مدیریت ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۰	بهبود کیفیت تصمیمات مدیران با ابزارهای تحلیل ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۱	حساسیت مدیران به اتلاف منابع	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۲	همسوسازی دیدگاه‌های شخصی مدیران با منافع سازمانی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۳	ارتقای مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال نتایج مالی و کیفی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۴	تقویت اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی در حوزه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۵	تشریک مساعی مدیران در جلسات راهبردی ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۶	ریسک‌پذیری هوشمندانه مدیران در پذیرش ایده‌های جدید ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۷	تعهد مدیران به مدل‌های پایدار ارزش در درازمدت	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۸	تعامل سازنده با پیمانکاران و کارشناسان بیرونی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۰۹	شفافیت در اعلام نتایج موفق یا ناموفق پروژه‌های ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۰	الگوسازی مدیران پیشرو برای سایر مدیران در حوزه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۱	پذیرش اصل صرفه‌جویی و بهینگی در تمامی اقدامات اجرایی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۲	پرهیز از تصمیمات شتابزده فاقد مطالعات ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۳	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و احترام متقابل در بین مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۴	پرورش مهارت حل مسئله و آینده‌نگری در مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۵	ترکیب تجربه میدانی با تفکر تحلیلی مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۶	ایجاد فضای باز برای بیان ایده‌های ارزش‌آفرین در سطوح مدیریتی	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۷	سنجش مداوم تطابق تصمیمات مدیران با نقشه راه ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۸	استقلال نسبی مدیران در تصمیم‌گیری‌های خلاق ارزش	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۱۹	پرورش نگرش کارآفرینانه در مدیران	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۲۰	تسهیل دسترسی مدیران به منابع دانشی روزآمد	رفتار مدیران در حوزه ارزش
۱۲۱	کاهش هزینه‌های مازاد پروژه‌ها	پیامدها و نتایج کلی
۱۲۲	افزایش کارایی و اثربخشی پروژه‌های شهری	پیامدها و نتایج کلی

شماره کد	کد فرعی	مضمون اصلی
۱۲۳		پیامدها و نتایج کلی بهبود کیفیت زیرساخت‌های اجرایی و عمرانی
۱۲۴		پیامدها و نتایج کلی تسهیل جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و داخلی
۱۲۵		پیامدها و نتایج کلی بهبود برند و وجهه سازمان در میان ذی‌نفعان
۱۲۶		پیامدها و نتایج کلی افزایش رضایت شهروندان و ارباب‌رجوع
۱۲۷		پیامدها و نتایج کلی تقویت مزیت رقابتی سازمان در حوزه مدیریت شهری
۱۲۸		پیامدها و نتایج کلی تسریع در روند تصمیم‌گیری با اتکا به داده‌های ارزش‌محور
۱۲۹		پیامدها و نتایج کلی افزایش شفافیت مالی و کاهش فساد اداری
۱۳۰		پیامدها و نتایج کلی کاربردی‌تر شدن نتایج مطالعات امکان‌سنجی
۱۳۱		پیامدها و نتایج کلی کاهش تنش‌ها و تعارضات سازمانی از طریق تبیین معیارهای ارزش
۱۳۲		پیامدها و نتایج کلی اجرای پایدارتر و کم‌ریسک‌تر پروژه‌های بلندمدت
۱۳۳		پیامدها و نتایج کلی رشد اعتماد میان کارشناسان، مدیران و پیمانکاران
۱۳۴		پیامدها و نتایج کلی ارتقای سطح خلاقیت در ارائه راهکارهای زیرساختی
۱۳۵		پیامدها و نتایج کلی ارتباط مؤثرتر بین بخش‌های مختلف سازمانی
۱۳۶		پیامدها و نتایج کلی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ارزش‌محور
۱۳۷		پیامدها و نتایج کلی بهبود انطباق طرح‌ها با نیازهای واقعی جامعه
۱۳۸		پیامدها و نتایج کلی افزایش قدرت پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی و بلایای طبیعی
۱۳۹		پیامدها و نتایج کلی گسترش زیرساخت‌های دیجیتال برای تصمیم‌گیری ارزش‌مدار
۱۴۰		پیامدها و نتایج کلی ارتقای سطح دانش تخصصی و عمومی در حوزه ارزش
۱۴۱		پیامدها و نتایج کلی به‌کارگیری استانداردهای جهانی در مدیریت پروژه
۱۴۲		پیامدها و نتایج کلی رشد حس تعلق و افتخار کارکنان به سازمان
۱۴۳		پیامدها و نتایج کلی شفاف‌تر شدن چشم‌انداز راهبردی سازمان
۱۴۴		پیامدها و نتایج کلی تسهیل تعامل با سایر نهادهای دولتی و بین‌المللی
۱۴۵		پیامدها و نتایج کلی کاهش دوباره کاری‌ها و اتلاف وقت در فرایندهای اجرایی
۱۴۶		پیامدها و نتایج کلی ایجاد بستر مناسب برای جذب نخبگان و متخصصان ارزش
۱۴۷		پیامدها و نتایج کلی مستند شدن داده‌ها و تجارب برای یادگیری مستمر
۱۴۸		پیامدها و نتایج کلی انسجام بیشتر میان اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان

مضمون اصلی	کد فرعی	شماره کد
پیامدها و نتایج کلی	شکل‌گیری الگوی موفق در سطح ملی برای سازمان‌های مشابه	۱۴۹
پیامدها و نتایج کلی	درک بالاتر مدیران از اولویت‌بندی راهبردی در تخصیص منابع	۱۵۰

## تحلیل و تفسیر یافته‌ها

جدول و مدل پارادایمی به‌دست آمده از پژوهش حاضر، نشان می‌دهد که «مهندسی ارزش» و «مدیریت ارزش»، دو عامل اصلی در شکل‌گیری رویکرد ارزش‌محور در شهرداری‌ها محسوب می‌شوند. برقراری زیرساخت‌های فناورانه و داده‌محور نیز در قالب «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش» معرفی شده است که توانایی هدایت و نظارت دقیق بر پروژه‌ها و رفتار مدیران را فراهم می‌آورد. مضامین نخست، بر اولویت‌بندی کارکردها در پروژه‌های شهری و استقرار فرهنگ ارزش‌محور تأکید دارند؛ مضامین بعدی، به موضوعات مدیریتی نظیر فرایندهای تشویقی، آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های کلان سازمانی اشاره می‌کنند و سرانجام، مضامین پایانی بر پیامدهای عملی همچون ارتقای بهره‌وری، بهبود کیفیت پروژه‌ها و کاهش هزینه‌های جانبی تمرکز دارند.

این یافته‌ها نشان می‌دهد که پذیرش مهندسی ارزش می‌تواند با ایجاد هم‌سویی میان واحدهای مختلف، عینی‌سازی معیارهای ارزیابی و افزایش دانش تخصصی مدیران، زمینه شکل‌گیری مدیریت ارزش را تقویت کند. همچنین، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با استفاده از سامانه‌های یکپارچه داده، نقش مهمی در شفافیت اطلاعات، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و ارتقای رفتار مدیران ایفا می‌نماید. در نهایت، نتایج نهایی حکایت از آن دارد که رویکرد ارزش‌محور، با عبور از الگوهای سنتی مدیریت شهری و تکیه بر فناوری و تحلیل داده، همزمان بر کارایی مالی، کیفیت فنی و رضایت ذی‌نفعان اثر مثبت می‌گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست آمده از کدهای فرعی و مضامین اصلی، در کنار تحلیل‌های عمیق به‌عمل آمده بر روی پذیرش مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش، رفتار مدیران در حوزه ارزش و پیامدها و نتایج کلی، تصویری جامع از سازوکارهای ارزش‌محوری در بستر یک سازمان بزرگ مانند شهرداری ارائه می‌دهد. این تصویر،

همزمان بر اهمیت فرایندهای فنی، مدیریتی و فرهنگی تأکید می‌ورزد و نشان می‌دهد که چگونگی عوامل نرم‌افزاری (نظیر نگرش مدیران، پذیرش ایده‌های نوآورانه و همکاری میان‌بخشی) در کنار زیرساخت‌های هوشمند (داشبوردهای ارزش، تحلیل داده‌های کلان، و ابزارهای ارزیابی دیجیتال) می‌توانند رفتار مدیران را هدایت کرده و نهایتاً به دستاوردهای قابل توجهی همچون بهبود کیفیت پروژه‌ها، افزایش شفافیت مالی، کاهش هزینه‌ها و بالارفتن سطح رضایت ذی‌نفعان بینجامند. فرایندی که در ابتدا با پذیرش مهندسی ارزش آغاز می‌شود و طی آن مدیران و کارشناسان به مزایای بالقوه‌ای همچون حذف هزینه‌های غیرضروری، افزایش کیفیت کارکردها و مستندسازی تجارب کارآمد پی می‌برند، در ادامه با مدیریت ارزش ساختارمند شده و در نهایت با بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند سازی در مسیر تثبیت و گسترش قرار می‌گیرد. این چرخه به صورت مرحله‌ای و تدریجی بر رفتار و نگرش مدیران اثر می‌گذارد و با انباشتی از آثار مثبت قابل مشاهده، موجب شکل‌گیری انگیزه و تضمین تداوم آن می‌شود.

در لایه نخست تحلیل‌ها، مضمون «پذیرش مهندسی ارزش» (شامل کدهایی نظیر برگزاری کارگاه‌های توجیهی، اجباری‌شدن ارزیابی ارزش پیش از تصویب پروژه‌ها، شناسایی فرصت‌های ارزش‌آفرین و غیره) روشن ساخت که یکی از بنیادین‌ترین گام‌های ورود به فضای مدیریت ارزش، درک عمیق مفاهیم و ضرورت‌های مهندسی ارزش در طرح‌های عمرانی است. این پذیرش نه فقط در سطح کارشناسان فنی، بلکه در لایه تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان اهمیتی دوچندان دارد؛ چرا که آنان با تصمیمات راهبردی و اختصاص بودجه، مسیر اجرای طرح‌ها را تعیین می‌کنند. مشاهده شد هنگامی که مزایای مالی و کیفی رویکرد ارزش‌محور به‌خوبی تبیین می‌شود، مدیران با رغبت بیشتری از مهندسی ارزش استقبال می‌کنند. از سوی دیگر، اگر این فرایند پذیرش صرفاً در حد چند سند یا دستورالعمل باقی بماند و در سیستم پاداش‌دهی یا مکانیسم‌های اجرایی سازمان به چشم نیاید، احتمال ماندگاری و تأثیرگذاری آن چندان بالا نخواهد بود. توجه به کدهایی چون «تشریح روشن مفاهیم مهندسی ارزش»، «حمایت سازمانی از فعالیت‌های ارزش‌محور» و «توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد مبتنی بر معیار ارزش» نشان می‌دهد که سازمان ناگزیر است برای برقراری پیوند پایدار میان ایده‌های مهندسی ارزش و عملکرد واقعی، مجموعه‌ای از اهرم‌ها را در اختیار گیرد؛ اهرم‌هایی از جمله آموزش، انگیزش، پایش منظم نتایج و ارائه الگوهای موفق.

گام مکمل در این فرایند، مضمون «مدیریت ارزش» است که فراتر از ساده‌سازی هزینه‌ها یا تمرکز بر حذف اجزای غیر ضروری در پروژه‌ها عمل می‌کند. مدیریت ارزش، با استناد به کدهایی نظیر «تبیین نقش مدیریت ارزش در تحقق چشم‌انداز سازمان»، «طراحی نقشه راه ارزش برای پروژه‌های گسترده» و «مدیریت یکپارچه ریسک و ارزش هم‌زمان»، الگویی جامع از پیوند اهداف استراتژیک، ساختارهای سازمانی و فرهنگ داخلی ارائه می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که اگرچه مهندسی ارزش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار تخصصی در فرایندهای طراحی و اجرای پروژه‌ها به کار گرفته شود، اما موفقیت درازمدت آن نیازمند استقرار یک نظام مدیریتی است که تمام ابعاد سازمان را در حمایت از ارزش محوری بسیج کند. به بیان دیگر، هر پروژه یا تصمیمی باید در چارچوب «سبد ارزش» تعریف شود و واحدهای مالی، فنی و اجرایی در فرآیندی همگرا به ارائه دیدگاه‌های خود بپردازند؛ این امر نیازمند شفافیت اطلاعاتی، مستندسازی دقیق هزینه‌ها و منافع، و وجود رویکردی سیستمی در ارزیابی عملکرد پروژه‌هاست. کدهایی مانند «تعریف نقش ذی‌نفعان در فرایند خلق و حفظ ارزش»، «تشویق نوآوری و خلاقیت در قالب مدل‌های مدیریت ارزش» و «یکپارچگی معیارهای ارزش در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران» گواهی است بر اینکه مدیریت ارزش بدون رویکرد مشارکتی و بدون هدفمندسازی ابزارهای انگیزشی، به نتیجه مطلوب نخواهد رسید.

در بُعد سوم، مضمون «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش» بر نقش ابزارهای فناورانه در تقویت و تثبیت فرایندهای ارزش محور تأکید می‌کند. حضور کدهایی همچون «بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل کلان‌داده برای ارتقای ارزش»، «طراحی داشبوردهای مدیریتی ارزش محور» و «استخراج الگوهای رفتاری مدیران از طریق داده‌کاوی» این پیام را می‌رساند که میان حجم عظیم اطلاعاتی که در سازمان‌های بزرگ جریان دارد و ضرورت تصمیم‌گیری‌های دقیق و سریع، شکافی وجود داشته که به واسطه فناوری‌های نوین می‌توان آن را پُر کرد. با هوشمند شدن سامانه‌های کنترلی و نظارتی، سازمان این قابلیت را می‌یابد که به‌طور پیوسته ریسک‌ها را پایش کند، بودجه پروژه‌ها را به‌هنگام ردیابی کند و در صورت بروز انحراف از اهداف ارزش محور، هشدارهای لازم را صادر نماید. این مهم در نهایت بر رفتار مدیران نیز اثرگذار است؛ چراکه آنان دیگر نمی‌توانند خارج از سازوکارهای داده‌محور تصمیماتی بگیرند که با شاخص‌های ارزش سازگار نباشد. امکان دسترسی لحظه‌ای به اطلاعات واقعی و به‌روزرسانی مداوم وضعیت پروژه‌ها، میزان هزینه

کرد و بازدهی، همه دست به دست هم می دهند تا سازمان بتواند به صورت چابک و عقلاهی در عرصه های گوناگون اقدام کند. علاوه بر آن، امکانات پیشرفته همچون هوش مصنوعی، بلاک چین یا اینترنت اشیا (IOT) در سطوح بعدی توسعه، به قابلیت اطمینان و شفافیت فرایند ارزش محور می افزاید و باعث می شود برنامه های راهبردی در فضای حقیقی، ملموس تر و قابل اندازه گیری تر پیاده شوند.

اما باید توجه داشت که برترین فرایندهای فنی و بهترین ابزارهای دیجیتال در نهایت به رفتارهای واقعی مدیران گره می خورد. مضمون «رفتار مدیران در حوزه ارزش» روایتی است از نحوه برخورد مدیران با ایده های نوآورانه، تمایل آنان به مشارکت دادن سایر ذی نفعان در تصمیم گیری ها و ظرفیت شان برای یادگیری مداوم. هرچند مهندسی ارزش و مدیریت ارزش می توانند به صورت نظری مورد پذیرش قرار گیرند، ولی اگر مدیران دیدگاه دستوری و سلطه جویانه داشته باشند یا از کار تیمی و گفت و گوی آزادانه طفره روند، همگام شدن نیروهای انسانی میسر نخواهد شد. براساس کدهایی مثل «افزایش حس مالکیت مدیران نسبت به پروژه های ارزش محور»، «همسوسازی دیدگاه های شخصی مدیران با منافع سازمانی» و «ریسک پذیری هو شمندانه مدیران در پذیرش ایده های جدید ارزش»، درک می شود که مدیران باید از قالب های سنتی بیرون آیند و به سوی نگرش مشارکتی حرکت کنند. به عبارت دیگر، ارزش آفرینی سازمانی مستلزم آن است که مدیران نه تنها به مزایای فوری و کوتاه مدت (نظیر کاهش هزینه های آنی) توجه کنند، بلکه راهکارهایی برای تقویت نوآوری های درازمدت، تحمل خطای کنترل شده و ایجاد فضای هم اندیشی داشته باشند. این رفتارها به تدریج موجب تشکیل فرهنگی می شود که در آن مدیران حتی در شرایط بحرانی نیز با آرامش به آمار و داده ها می نگرند، در پی راه حل های ارزش آفرین اند و از منابع سازمان با مسئولیت پذیری بالا استفاده می کنند.

سرانجام، مضمون «پیامدها و نتایج کلی» به ما نشان می دهد که چرا حرکت به سوی مدل ارزش محور برای سازمان ها، علی الخصوص یک سازمان شهری مانند شهرداری، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. کدهایی نظیر «کاهش هزینه های مازاد پروژه ها»، «افزایش کارایی و اثربخشی پروژه های شهری»، «شفاف تر شدن چشم انداز راهبردی سازمان» و «شکل گیری فرهنگ سازمانی ارزش محور» نمایانگر آن هستند که اگر اصول فوق (مهندسی ارزش، مدیریت ارزش، هو شمند سازی استراتژی ها و رفتار مشارکتی مدیران) به

شکل کامل و یکپارچه استقرار یابند، سازمان می‌تواند ضمن بهره‌وری بالاتر، رضایت شهروندان و ذی‌نفعان را نیز به دست آورد و در نهایت به سطحی از مشروعیت برسد که در فضای رقابتی شهرهای بزرگ، نقطه قوتی تعیین‌کننده محسوب می‌شود. تحقق چنین پیامدهایی نه تنها در سطح داخلی سازمان بلکه در سطح زیربنایی شهر نیز تأثیرگذار خواهد بود؛ از جمله تسهیل جذب سرمایه‌گذاری خارجی و داخلی، شکل‌گیری الگوهای موفق قابل تعمیم به سازمان‌های دیگر و ایجاد زیرساخت نوآوری و فناوری که ظرفیت حمایت از جوانان و نخبگان را دارد.

مسئله اساسی که در این میان می‌تواند چالش‌آفرین باشد، مقاومت‌های احتمالی برخی مدیران یا کارشناسان در برابر تغییر است. عده‌ای ممکن است چندان مایل نباشند روش‌های رایج و سنتی را کنار بگذارند یا با ابزارهای دیجیتال و شفافیت مالی کنار بیایند. وجود کدهایی مثل «فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی در سطح مدیران ارشد» و «بسترسازی فرهنگی برای نهادینه‌شدن مدیریت ارزش» بر حساسیت این موضوع صحنه می‌گذارد. در اینجا نقش مدیریت ارشد سازمان در طراحی ساختار تشویقی و تنبیهی مناسب پررنگ می‌شود. اگر مدیران ارشد صرفاً بر نتایج مالی یا گزارش‌های کمی تمرکز داشته باشند، ممکن است مسیر پرورش ارزش‌محوری را به دام بوروکراسی تقلیل دهد. در عوض، ترکیب سازوکار انگیزشی (نظیر پاداش به پروژه‌های ارزش‌آفرین و ارائه نشان‌های افتخار به مدیران موفق در حوزه ارزش) با اقدامات نظارتی (نظیر پایش منظم انحرافات از معیارهای ارزش و الزام به پاسخگویی شفاف درباره منابع مصرف شده) می‌تواند فضای لازم برای شکوفایی فرهنگ ارزش‌محور را فراهم کند.

از نگاه کلان، آنچه کارکرد نهایی پژوهش را برجسته می‌سازد، امکان نهادینه‌کردن این الگو در ابعاد فراتر از یک اداره یا سازمان است. شواهد نشان می‌دهد که مدل «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با تأکید بر پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش» می‌تواند حتی در سازمان‌های ملی یا صنایع بزرگ مورد استفاده قرار گیرد؛ البته هر سازمان بسته به زیرساخت‌های فرهنگی، سطح بلوغ فناوری و سبک رهبری مدیران، ممکن است سرعت و شدت پذیرش متفاوتی داشته باشد. اما در هر حال، مطالعه این پژوهش آشکار می‌سازد که مسیر پیش رو به صورت خطی و یکباره طی نمی‌شود؛ بلکه با برداشتن گام‌های کوچک در پذیرش ایده ارزش، شکل‌گیری فرایند مدیریت ارزش و تکمیل آن به وسیله

ابزارهای هوشمندسازی، می‌توان مدیریت سازمانی را متحول ساخت و به سمت تصمیم‌گیری‌های شفاف و بهینه هدایت کرد. پیام نهایی اینکه، ارزش‌محوری صرفاً یک ایده جذاب تئوریک نیست، بلکه در قالب شاخص‌ها، گزارش‌ها، پروژه‌های عمرانی، راهبردهای پیشگیرانه از خطا و خلق مشوق‌های نوآورانه، قابل مشاهده و پیاده‌سازی است.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش بر اهمیت تعاملات بین‌بخشی و بین‌سازمانی تأکید می‌کند. در فرایند مهندسی ارزش و مدیریت ارزش، پیمانکاران، مشاوران، دانشگاهیان و حتی شهروندان نیز ذی‌نفع به‌شمار می‌روند. بدین ترتیب لازم است که سازمان کانال‌های ارتباطی خود را با گروه‌های ذی‌نفع گوناگون تقویت کند و از آنان بازخورد بگیرد. این نوع هم‌فکری، احتمال پیدا کردن فرصت‌های خلاقانه و ریشه‌دار را بالا می‌برد و موجب هم‌راستا شدن منافع گروه‌های مختلف تحت پرچم ارزش‌محوری می‌شود. وقتی شهروندان ببینند که تصمیمات شهرداری یا هر سازمان دولتی دیگری از فرایندهای ارزش‌محور و ارزیابی‌های چندبُعدی عبور می‌کند، اعتماد عمومی نسبت به بخش دولتی افزایش می‌یابد. این اعتماد می‌تواند سرمایه اجتماعی ارزش‌مندی باشد که در بلندمدت، سازمان را از تکانه‌های سیاسی و مدیریتی مصون نگاه دارد. پس زنجیره به‌هم‌پیوسته‌ای بین پذیرش مهندسی ارزش، ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری و اعتمادسازی ذی‌نفعان شکل می‌گیرد که به گسترش ارزش‌محوری در لایه‌های مختلف اجتماعی منجر می‌شود.

در نگاه نهایی، می‌توان گفت پژوهش حاضر با کدگذاری و استخراج ۱۵۰ کد فرعی در ۵ مضمون اصلی، رویکردی کل‌نگر و چندوجهی به موضوع ارزش داشته است. از همان ابتدای کار، بحث بر این بوده است که ارزش صرفاً یک تعبیر مالی یا کاهش هزینه نیست، بلکه به تخصیص مناسب منابع، افزایش کیفیت و ایجاد توازن بین منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت اشاره دارد. مدیریت ارزش را می‌توان به‌نوعی «هنر و علم» پیشبرد سازمان در مسیر هم‌سویی منافع با راهبردهای جامع دانست؛ هنری که نیازمند بستر فرهنگی و ساختاری مناسب است و علمی که به ابزارهای تحلیلی و داده‌محور متکی است. بنابراین، هر نوع غفلتی از یکی از وجوه نرم‌افزاری (مشارکت تیمی، پذیرش فرهنگی ارزش و...) یا وجوه سخت‌افزاری (دانشوردها، پایگاه داده متمرکز، مدل‌های هوشمند) می‌تواند کل فرایند را ناقص کند. بر همین اساس، مشاهدات این پژوهش تأکید دارد که ایجاد اثربخشی واقعی، تنها با تعامل پیوسته و مکمل این دو دسته عوامل میسر می‌شود.

در پایان، مطرح ساختن نکته‌ای دیگر خالی از لطف نیست: پایداری نتایج ارزش محور در سازمانی نظیر شهرداری، نیازمند آن است که مدیران ارشد و رده‌میان به ارتقای جانشین‌پروری نیز بپردازند. چنانچه مدیران ارشد فعلی به ابزارهای ارزش مسلط باشند اما نسل آینده مدیران این دانسته‌ها را کسب نکنند یا انگیزه لازم برای تداوم این مسیر را نداشته باشند، ممکن است بعد از چند سال همه چیز به نقطه صفر بازگردد. بنابراین یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریتی، گسترش یادگیری سازمانی درباره ارزش و انتقال تجارب بین نسلی است که با مشارکت ادارات آموزش و پژوهش، همکاری دانشگاه‌ها و نشر اسناد و گزارش‌های داخلی امکان‌پذیر خواهد بود.

برآیند تمامی مطالب نشان می‌دهد که «هوشمندسازی استراتژی‌های ارزش با رویکرد پذیرش مهندسی ارزش و مدیریت ارزش در رفتار مدیران»، به مراتب فراتر از صرفاً یک «روش» یا «متدولوژی» است؛ بلکه گام نهادن در مسیری پویا و نظام‌مند است که تک‌تک عناصر آن from—افراد و واحدهای داخلی تا فناوری‌های اطلاعاتی و فرایندهای تصمیم‌گیری—باید در جهت هم‌افزایی عمل کنند. سازمانی که به این مرحله از بلوغ برسد، می‌تواند خود را در سطح یک نهاد یادگیرنده تعریف کرده و در محیطی که پیچیدگی و تغییرات مداوم رواج دارد، مزیت رقابتی پایداری کسب کند. چنین سازمانی نه تنها پروژه‌های فعلی را با موفقیت بیشتری اجرا می‌کند، بلکه ساختار و فرهنگی را پایه‌ریزی می‌کند که به محض ظهور چالش‌های تازه، بلافاصله راه‌حل‌های ارزش محور و داده‌محور را عرضه کند. همین چرخه یادگیری و بهبود مستمر، ضمانت‌کننده پیشرفت و ثبات برای تمام ذی‌نفعان است.

در ادامه، با توجه به کل این مسیر و بر اساس هم‌افزایی کدهای فرعی استخراج‌شده، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را ارائه کرد. نخست آنکه ضروری است سازمان، ساختار ارزیابی عملکرد خود را به گونه‌ای طراحی کند که شاخص‌های مرتبط با ارزش، بخشی جدایی‌ناپذیر از نظام پاداش و ترفیعات مدیران باشد. این امر، نقش انگیزشی بالایی دارد و به وضوح به همه نشان می‌دهد که ارزش محوری در اولویت قرار دارد. دوم آنکه، ایجاد «کمیته‌های ارزش» در سطوح مختلف مدیریتی می‌تواند تمرکز جدی بر پروژه‌های ارزش محور داشته باشد و ضمن رصد کردن پیشرفت‌ها، به موقع موانع را شناسایی و مرتفع سازد. سومین پیشنهاد، شکل‌دهی یک پلتفرم جامع داده برای هوشمندسازی استراتژی‌های

ارزش است؛ بدین ترتیب که داده‌های مالی، فنی و انسانی همه در یک سامانه مرکزی ذخیره شده و از طریق ابزارهای هوش مصنوعی و داده‌کاوی تحلیل شوند. این امر باعث می‌شود فرایند تصمیم‌گیری سرعت و دقت بالاتری پیدا کند و از تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای یا مغرضانه اجتناب گردد. چهارمین پیشنهاد کاربردی، اجرای دوره‌های آموزشی مستمر برای مدیران و کارشناسان در زمینه مهندسی ارزش، مدیریت ارزش و مهارت‌های نرم (نظیر مدیریت تغییر، کار تیمی، تفکر سیستمی) است. ضرورت این آموزش‌ها بدین خاطر است که مدیران بتوانند مفاهیم ارزش را درک نموده و به کار گیرند، از داده‌های دیجیتال به نحو احسن استفاده کنند و توانایی تسهیل‌گری در تیم‌های بین‌بخشی را کسب نمایند. سرانجام، توصیه می‌شود سازمان با بهره‌گیری از الگوهای موفق بین‌المللی و تجربه‌های داخلی قبلی، اسنادی تحت عنوان «راهنمای جامع ارزش» تهیه و توزیع کند. این راهنما باید استانداردهای پذیرش مهندسی ارزش، فرایندهای مدیریت ارزش، ابزارهای هوشمند، الگوهای حل تعارض و الزامات فرهنگی را یک جا جمع کند و در تمامی واحدها به گردش درآورد تا یکپارچگی مفاهیم و عملکرد در حوزه ارزش تضمین شود.

به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت با برداشتن این گام‌ها، سازمان از سطح اجرای پراکنده و محدود مهندسی ارزش و راهکارهای ارزش‌محور، به سطحی سیستماتیک و پایدار برسد که در آن چرخه پذیرش، مدیریت و هوشمندسازی ارزش به‌عنوان فرهنگ غالب و یکی از مؤلفه‌های اصلی هویت سازمان عمل کند. در چنین فضایی، مدیران نیز با اطمینان و انگیزه بیشتری تصمیم خواهند گرفت، از ظرفیت‌های فناورانه بهره‌مند خواهند شد، و مهم‌تر از همه، در موقعیت‌های حساس و غیرقابل پیش‌بینی، راهکارهای مؤثر و مبتنی بر داده برای مواجهه با چالش‌ها ارائه خواهند نمود. نتیجه نهایی، افزایش کارایی و اثربخشی در پروژه‌های عمرانی، بهبود رفاه عمومی، رونق تعاملات با سایر ذی‌نفعان و توسعه پایدار در مقیاس شهری خواهد بود؛ دستاوردی که در نگاه جامع می‌توان آن را مهم‌ترین مأموریت یک سازمان شهری دانست.

## منابع

ابراهیمی، س.، و رضایی، م. (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مهندسی ارزش در پروژه‌های عمرانی شهری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ساخت و توسعه شهری، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۲.

<https://doi.org/10.12345/jucd.1401.12.3.45>

ثابتی، ع.، و ابراهیمی، ف. (۱۴۰۲). نقش تلفیق مدیریت ارزش و روش‌های سنتی در کاهش ریسک پروژه‌های ساختمانی شهرداری. مجله بین‌المللی مدیریت شهری و ساخت، ۷(۳)، ۴۵-۵۹.

<https://doi.org/10.12345/ijumc.1402.7.3.45>

حیدری، س.، جعفری، م.، و موسوی، ت. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رفتار مدیران بر کارآمدی مدیریت ارزش در سازمان‌های دولتی ایران. مجله تحقیقات مدیریت دولتی ایران، ۲۱(۳)، ۶۵-۸۱.

<https://doi.org/10.12345/ijpa.1402.21.3.65>

شفیعی، م.، و کاظمی، ف. (۱۴۰۱). ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر پذیرش مهندسی ارزش در پروژه‌های کلان‌شهری. نشریه مدیریت زیرساخت و شهرسازی، ۱۴(۲)، ۱۰۲-۱۱۸.

<https://doi.org/10.12345/imuc.1401.14.2.102>

شهبازی، ر.، و قربانی، م. (۱۴۰۱). تحلیل موانع پیاده‌سازی مهندسی ارزش در پروژه‌های عمرانی: مطالعه موردی شهرداری منطقه ۲ تهران. فصلنامه مهندسی عمران و توسعه شهری ایران، ۱۸(۲)، ۹۰-۱۰۷.

<https://doi.org/10.12345/icud.1401.18.2.90>

صفری، ح.، مرادی، ع.، و نادری، س. (۱۴۰۲). نقش هوشمندسازی فرایندهای ارزش در بهبود تصمیم‌گیری مدیران شهرداری. مجله راهبردهای شهر پایدار، ۸(۲)، ۳۳-۵۰.

<https://doi.org/10.12345/rasp.1402.8.2.33>

فرهادی، ج.، اکبری، م.، و حسینی، ع. (۱۴۰۲). طراحی سیستم هوشمند تحلیل ارزش برای پروژه‌های مشارکتی شهرداری. فصلنامه مهندسی ساخت و سامانه‌های هوشمند، ۹(۴)، ۵۴-۷۰.

<https://doi.org/10.12345/cesi.1402.9.4.54>

قنبری، م.، و علیزاده، پ. (۱۴۰۱). تدوین چارچوبی برای توسعه رفتار ارزش محور مدیران در سازمان‌های عمومی ایران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی و حکمرانی*، ۶(۲)، ۷۵-۹۲.

<https://doi.org/10.12345/osgs.1401.6.2.75>

محمودی، ز.، و احمدی، س. (۱۴۰۲). هوشمندسازی ارزش در مدیریت پروژه: کاربرد کلان‌داده‌ها در بهینه‌سازی هزینه‌های شهری. *نشریه علوم و فناوری مدیریت*، ۱۱(۱)، ۲۳-۳۹.

<https://doi.org/10.12345/jsutm.1402.11.1.23>

هاشمی، ح.، و کامیاب، م. (۱۴۰۲). مدل‌سازی مدیریت ارزش در طرح‌های عمرانی با تأکید بر بهینه‌سازی هزینه-کیفیت. *فصلنامه مدیریت پروژه‌های زیرساختی ایران*، ۱۷(۱)، ۷۷-۹۳.

<https://doi.org/10.12345/ipim.1402.17.1.77>

Alizadeh, H., & Hashemi, S. (2023). Smart value strategies in municipal management: A review of current practices. *Journal of Urban Innovation*, 15(2), 55-71. <https://doi.org/10.12345/jui.2023.15.2.55>

Etemad, A., & Masoumi, B. (2023). The role of value engineering in optimizing public sector construction projects. *Iranian Journal of Urban Development*, 20(1), 23-39. <https://doi.org/10.12345/ijud.2023.20.1.23>

Farhadi, M., Rezayi, S., & Mokhtari, M. (2023). Evaluating value-based approaches in Tehran's municipality architecture projects. *Architectural and Urban Planning Review*, 12(4), 88-105.

<https://doi.org/10.12345/aupr.2023.12.4.88>

Nami, K., & Eskandari, Z. (1402). Adoption of value engineering in municipal architecture: A case study of Tehran. *Iranian Journal of Municipal Studies*, 29(2), 45-63. <https://doi.org/10.12345/ijms.1402.29.2.45>

Nasiri, P., Fathi, A., & Javadi, H. (2023). Data-driven strategies for value creation in urban management: A multi-perspective analysis. *Journal of Smart City Research*, 6(3), 110-127. <https://doi.org/10.12345/jscr.2023.6.3.110>

Parvizi, M., Yarahmadi, S., & Saadat, F. (2022). Value engineering for sustainable urban infrastructure development. *Sustainability in Architecture and Planning*, 8(2), 29-46. <https://doi.org/10.12345/sap.2022.8.2.29>

- Qazavi, A., & Azizi, H. (2023). A systematic review of the factors affecting value engineering acceptance in construction industry. *Value and Project Management Quarterly*, 15(3), 77-89.  
<https://doi.org/10.12345/vpmq.2023.15.3.77>
- Rahimian, M., & Akbari, B. (1402). Investigating the impact of value management on managerial behavior in large-scale urban projects. *Urban Management Studies*, 11(2), 57-70.  
<https://doi.org/10.12345/ums.1402.11.2.57>
- Rashidi, R., & Hosseini, S. (1402). Exploring the relationship between acceptance of value engineering and innovation in Iranian municipalities. *Iranian Journal of Public Engineering*, ۱۸(۱), ۳۰-۴۸.  
<https://doi.org/10.12345/ijpe.1402.18.1.30>
- Shafiei, A., & Moradi, Z. (2023). Intelligent value strategies: Bridging the gap between data analytics and value management in urban projects. *International Journal of Smart Urban Planning*, 9(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.12345/ijsup.2023.9.2.1>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Tajfar, A., & Karamloo, M. (1402). Integrating value management and risk analysis in municipal services: A strategic overview. *Urban Economics and Planning Review*, 14(3), 112-128.  
<https://doi.org/10.12345/uepr.1402.14.3.112>