Quarterly journal of strategic management attitude
Vol 4, No 2(14), summer 2026
https://pmr.sndu.ac.ir

Type of Article: Reseach

Designing an Organizational Intelligence Model with Strategic Orientation to Manage Export Currency Repatriation Challenges

Parvaneh Gholipour*[1], Mozaffar Nasseri Taheri[2]

Received: 2026/02/05 **PP: 45- 80** **Accepted:** 2026/06/19

Abstract

In recent decades, rapid economic developments and frequent exchange rate fluctuations have posed increasing challenges to countries' foreign exchange policy frameworks. In this context, organizational intelligence, as an innovative approach, plays a pivotal role in strategic decision-making and mitigating challenges related to the repatriation of export earnings. The present study aims to design an organizational intelligence model with strategic orientation to manage challenges associated with export currency repatriation.

This research is applied in terms of its objective and qualitative in terms of its approach. In the final analysis stage, quantitative methods were used as a supplementary tool for weighing and prioritizing the indicators. Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step meta-synthesis method, based on scientific articles and reports published between 2008 and 2025. In the quantitative phase, Shannon entropy and the TOPSIS technique were applied to weight and prioritize the components. The validity of the findings was confirmed through the evaluation of five experts, and reliability was ensured by calculating the inter-coder agreement percentage.

Data analysis yielded 10 dimensions, 13 concepts, and 55 codes. The extracted codes were weighted using the Shannon entropy technique, with a total score of 0.98 indicating a balanced distribution of indicators. Subsequently, the components were ranked using the TOPSIS approach.

The innovation of this study lies in the conceptual and practical integration of organizational intelligence and strategic orientation in managing the repatriation of export revenues, transforming them into a unified decision-making framework. In this model, organizational intelligence, combined with strategic orientation, serves as the main driver for designing, implementing, and monitoring effective monetary policies. This novel integration enhances decision-making quality, increases transparency in financial flows, and strengthens institutional coordination, providing a practical tool for managers and policymakers to guide export revenues through legal channels.

KeyWords: Organizational Intelligence, Strategic Orientation, Export Currency Repatriation Challenges, Shannon Entropy, TOPSIS.

Reference: Gholipour, P. & Nasseri Taheri, M. (2026). Designing an Organizational Intelligence Model with Strategic Orientation to Manage Export Currency Repatriation Challenges. *Strategic management attitude*, *4*(2), 45-80.
https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.2.2.6

[1] Master's Degree Business Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.(Correspondent author) parvanehgholipour@gmail.com

[2] Ph.D. in Business Administration, International Marketing, Faculty of Economics and Management, Semnan University, Semnan, Iran.naseritaheri2020@gmail.com

فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی
سال ۴/ شماره۲(۱۴)/ تابستان ۱۴۰۵
https://pmr.sndu.ac.ir/

نوع مقاله: پژوهشی

طراحی الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی

پروانه قلی‌پور*[۱] و مظفر ناصری طاهری[۲]

دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶ صص: ۴۵-۸۰ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۹

چکیده

در دهه‌ی اخیر، تحولات پرشتاب اقتصادی و نوسانات مکرر نرخ ارز، نظام سیاست‌گذاری ارزی کشورها را با چالش‌های فزاینده‌ای روبرو ساخته است. در این میان، هوشمندی سازمانی به عنوان رویکردی نوین، نقش کلیدی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و کاهش چالش های مرتبط با بازگشت ارز صادراتی دارد. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی است.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد کیفی است و در مرحله نهایی تحلیل، برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌ها از روش‌های کمی به‌عنوان ابزار مکمل استفاده شده است. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از روش فراترکیب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) و بر مبنای مقالات و گزارش‌های علمی منتشرشده طی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۵ تحلیل و کدگذاری شد. در بخش کمی، به‌منظور وزن‌دهی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، از روش آنتروپی شانون و تکنیک تاپسیس استفاده شد. اعتبار یافته ها از طریق نظر پنج نفر از خبرگان و پایایی از طریق محاسبه درصد توافق بین کدگذاران تأیید گردید.

پس از تحلیل داده‌ها، ۱۰ بعد، ۱۳ مفهوم و ۵۵ کد باز استخراج شد. کدهای به‌دست‌آمده به‌وسیله‌ی تکنیک آنتروپی شانون وزن‌دهی شده و مقدار کل ۰.۹۸ بیانگر توزیع متعادل شاخص‌ها بود. سپس رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با رویکرد تاپسیس انجام شد .

نوآوری این پژوهش در هم‌افزایی مفهومی و کاربردی میان هوشمندی سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک در مدیریت بازگشت ارز صادراتی و تبدیل آن به چارچوبی یکپارچه و تصمیم یار نهفته است. در این الگوی، هوشمندی سازمانی همراه با جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان محرک اصلی طراحی، اجرا و پایش سیاست‌های ارزی کارآمد عمل می‌کند. این تلفیق نوآورانه امکان ارتقای کیفیت تصمیم گیری، افزایش شفافیت جریان های ارزی و تقویت هماهنگی نهادی را فراهم ساخته و ابزار عملی مؤثری برای مدیران و سیاست‌گذاران حوزه ارزی در هدایت جریان ارز صادراتی به مسیرهای قانونی ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: هوشمندی سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک، چالش‌های بازگشت ارز صادراتی، آنتروپی شانون، تاپسیس.

استناددهی(APA): قلی پور، پروانه و ناصری طاهری، مظفر(۱۴۰۵). طراحی الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی. *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*، ۴(۲)، ۴۵-۸۰

https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.2.2.6

[۱] کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران(نویسنده مسئول).
[۲] دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

مقدمه

ماهیت نامطمئن آینده در نتیجه شتاب فزاینده پیشرفت‌های فناورانه در حوزه‌هایی نظیر هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها، فناوری‌های مالی و سامانه‌های هوشمند تصمیم‌یار، موجب بازتعریف بنیادین الگوهای سنتی تصمیم‌گیری سازمانی و سیاست‌گذاری اقتصادی شده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها و نهادهای اقتصادی با محیطی مواجه هستند که با پیچیدگی فزاینده، عدم قطعیت پویا و تغییرات سریع پارادایم‌های اقتصادی، نهادی و فناورانه مشخص می‌شود (کارتر[1] ، ۲۰۲۵: ۱۷).. در این بستر، اتکای صرف بر رویکردهای واکنشی و تجربه‌محور نه تنها کارایی لازم را ندارد، بلکه می‌تواند منجر به تشدید ریسک‌های راهبردی و کاهش تاب‌آوری سازمانی شود. از این رو، گذار به رویکردهای آینده‌نگر، داده‌محور و مبتنی بر تحلیل‌های پیش‌بینانه به عنوان یکی از الزامات حکمرانی اثربخش سازمانی و اقتصادی مطرح شده است (اوکو-اودیونم [2]، ۲۰۲۵: ۱۱۹۱).

در این چارچوب، مدیریت هوشمندی سازمانی به عنوان یک قابلیت پویا و راهبردی، با بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناورانه، تحلیل داده‌های کلان و ابزارهای پیش‌بینی، امکان یکپارچه‌سازی جریان‌های اطلاعاتی، ارتقای کیفیت تصمیم‌سازی و افزایش چابکی راهبردی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد (سرابی و همکاران، ۱۴۰۴: ۲۳۶).

همزمان، جهت‌گیری استراتژیک با تأکید بر تحلیل محیطی، مدیریت عدم قطعیت، تخصیص بهینه منابع و طراحی سناریوهای آینده، چارچوبی نظام‌مند برای هدایت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پرریسک فراهم می‌آورد. هم‌افزایی میان این دو حوزه می‌تواند منجر به شکل‌گیری منطق تصمیم‌سازی یکپارچه، شواهد محور و آینده‌نگر شود که قابلیت پاسخگویی به مسائل پیچیده اقتصادی و سیاستی را داراست (ولمورگان[3] و همکاران، ۲۰۲۶).

در اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، مسئله بازگشت ارز حاصل از صادرات صرفاً یک چالش ساختاری یا نهادی نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و سیستماتیک است که از برهم‌کنش عوامل نهادی، سیاستی، اقتصادی، رفتاری، اطلاعاتی و فناورانه شکل می‌گیرد. در سطح نهادی، ضعف هماهنگی میان بازیگران کلیدی از جمله بانک مرکزی، گمرک و وزارت صنعت، معدن و تجارت، منجر به گسست اطلاعاتی و کاهش انسجام سیاستی شده است. در سطح سیاستی و

[1] Kurter
[2] Oko-Odionm
[3] Velmurugan

اقتصادی، شکاف میان نرخ‌های رسمی و غیررسمی ارز، بی‌ثباتی نسبی مقررات ارزی و نااطمینانی سیاستی، انگیزه‌های اقتصادی بازیگران را تحت تأثیر قرار داده است (عباسی و همکاران ، ۲۰۲۵: ۱۰).. در سطح اطلاعاتی، نبود یک نظام یکپارچه داده‌ای و تحلیلی موجب کاهش شفافیت و محدود شدن امکان تحلیل پیش‌دستانه ریسک‌ها شده است. علاوه بر این، در سطح رفتاری و انگیزشی، ناهم‌راستایی میان اهداف سیاست‌گذار و منطق تصمیم‌گیری فعالان اقتصادی، بر پیچیدگی این مسئله افزوده است (آی دری سو[1] و همکاران ، ۲۰۲۵: ۲۷۲).

در نتیجه، مسئله بازگشت ارز صادراتی را می‌توان به عنوان یک مسئله راهبردی پیچیده و چندسطحی تلقی کرد که حل آن مستلزم رویکردی یکپارچه، هوشمند و مبتنی بر تحلیل سیستمی است. استمرار چالش‌های موجود می‌تواند پیامدهای قابل توجهی بر ثبات سیاست‌گذاری اقتصادی، مدیریت تورم، تراز ارزی کشور و توسعه صادرات غیرنفتی داشته باشد؛ از این رو پرداختن به این مسئله از منظر یک رویکرد راهبردی یکپارچه، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود.

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی در حوزه مدیریت هوشمندی سازمانی و نیز پژوهش‌های جداگانه‌ای در زمینه چالش‌های بازگشت ارز انجام شده است، اما خلأ اصلی در فقدان یک چارچوب مفهومی و عملیاتی یکپارچه برای پیوند این دو حوزه در حل یک مسئله واقعی اقتصادی است. بخش قابل توجهی از مطالعات موجود، مدیریت هوشمندی سازمانی را عمدتاً از منظر قابلیت‌های فناورانه تحلیل کرده‌اند و در مقابل، مطالعات حوزه بازگشت ارز بیشتر بر ابعاد نهادی و سیاستی تمرکز داشته‌اند. در نتیجه، فقدان مدلی که بتواند از ظرفیت‌های تحلیل داده، پیش‌بینی روندها و تصمیم‌سازی هوشمندانه برای مدیریت یک مسئله چندبعدی اقتصادی بهره گیرد، به عنوان شکاف اصلی ادبیات قابل شناسایی است.

نوآوری پژوهش حاضر در طراحی یک الگوی یکپارچه هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی است. این الگو با تلفیق ابعاد فناورانه، مدیریتی، نهادی و سیاستی، چارچوبی چندسطحی برای تحلیل، پایش و مدیریت جریان‌های ارزی ارائه می‌دهد. انتظار می‌رود به‌کارگیری این الگو از طریق افزایش شفافیت اطلاعاتی، بهبود هماهنگی نهادی، هم‌راستاسازی انگیزه‌های اقتصادی و ارتقای کیفیت

[1] Iddrisu

سیاست‌گذاری ارزی، زمینه هدایت مؤثر جریان ارز صادراتی به چرخه رسمی اقتصاد را فراهم سازد. در سطح کلان، این الگو می‌تواند به عنوان ابزاری برای ارتقای کیفیت حکمرانی اقتصادی، افزایش ثبات سیاست‌گذاری ارزی و حمایت از رشد پایدار بخش غیرنفتی مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این مسئله اساسی است که الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک برای مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی چگونه قابل طراحی است ؟ و ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای اجرایی کلیدی آن کدامند.

پیشینه تحقیق

در این پژوهش، با اتکا به مطالعات پیشین در حوزه‌های هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک و چالش‌های مربوط به ارز حاصل از صادرات، خلاصه‌ای از یافته‌های کلیدی در جدول ۱ ارائه گردیده است. لازم به ذکر است که با وجود بررسی گسترده ادبیات موضوع و منابع علمی، پژوهشی که به طور همزمان به تلفیق این دو حوزه پرداخته باشد، یافت نشد. این شکاف تحقیقاتی، انگیزه اصلی این تحقیق برای طراحی و ارائه مدلی جامع در راستای اهداف پژوهش حاضر محسوب می‌شود.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

نویسنده(سال)	نتایج تحقیق
کرتر[1] (۲۰۲۵)	هوش استراتژیک با مؤلفه‌هایی چون آینده‌نگری، تمرکز، رهبری، نوآوری، تصمیم‌گیری سریع و اجرای مؤثر، خلاقیت و تعالی سازمانی را ارتقا می‌دهد. همچنین با تحلیل بازار، تمرکز بر مشتری و توانمندسازی کارکنان، به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند.
پیکانی[2] و همکاران (۲۰۲۵)	در این پژوهش، جامعه آماری شامل کشورهای ایران، ترکیه و سریلانکا در بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۱ مورد بررسی قرار گرفت. از روش کنترل مصنوعی تعمیم‌یافته برای تحلیل استفاده شد. متغیرهای اصلی پژوهش شامل الزامات بازگشت ارز، نوسانات نرخ ارز، تورم و نرخ بهره بودند. نتایج نشان داد که تأثیر معناداری آماری از سوی این عوامل بر کاهش نوسانات نرخ ارز مشاهده نشد، هرچند اثرات جزئی و غیرقابل رد نیز مشاهده گردید.
خیمنز[3] و همکاران (۲۰۲۴)	این تحقیق بر مبنای روش تحلیلی–مروری کیفی بوده. و نتایج نشان داد که سیستم‌های هوش تجاری شامل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، کیفیت اطلاعات،

[1] Kurter
[2] Peykani
[3] Jiménez

نویسنده(سال)	نتایج تحقیق
	پشتیبانی از تصمیم‌گیری اند و هم‌راستایی با استراتژی سازمان می‌توانند رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی شرکت‌ها را افزایش دهند.
چاترجی[1] (۲۰۲۳)	این مطالعه به بررسی توسعه هوشمندی سازمانی و شایستگی‌های استراتژیک در سازمان‌ها، با تمرکز بر محیط‌های رقابتی و دانش‌بنیان می‌پردازد. جامعه آماری شامل مدیران فعال در این محیط‌ها است. روش تحقیق از نوع مفهومی-تحلیلی بوده و بر پایه مرور نظام‌مند ادبیات و تحلیل نظری استوار است. مولفه‌های کلیدی مورد بررسی عبارتند از: هوشمندی سازمانی، شایستگی‌های استراتژیک، یادگیری سازمانی، قابلیت تطبیق با محیط و هماهنگی نهادی.
مقابه[2] و همکاران (۲۰۲۱)	این پژوهش به بررسی نقش هوش استراتژیک در ارتقاء عملکرد سازمانی پرداخته است. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های گوناگون است. روش تحقیق به‌صورت کمی-توصیفی اجرا شده و داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند. مولفه‌های کلیدی تحقیق شامل هوش استراتژیک، هوش کسب‌وکار، مدیریت دانش و تعالی سازمانی هستند. یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار هوش استراتژیک بر تعالی سازمانی است.
لیبوویتز[3] (۲۰۱۹)	نتایج نشان داد هوش سازمانی از طریق مدیریت مؤثر دانش و مولفه‌هایی مانند خلق، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش شکل می‌گیرد و با حمایت فرهنگ سازمانی، رهبری و فناوری اطلاعات موجب بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان می‌شود.
فالتا[4] و همکاران (۲۰۱۸)	مدل تحقیق شامل استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی، تصمیمات استراتژیک، فناوری اطلاعات، پاداش و ارزیابی ، درگیری و توسعه کارکنان، ورودی های محیطی (سیاست های دولتی، هوش رقابتی، اقتصاد و مشتریان) و اخذ تصمیمات هوشمندانه است.
سرابی و همکاران (۱۴۰۴)	داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری و با رویکرد معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند. مولفه‌های هوش سازمانی شامل هوش رقابتی، شناسایی فرصت‌های بازار، درک تهدیدات رقبا، ارزیابی ریسک‌های رقابتی، فشار عملکردی و بینش‌های استراتژیک است. نتایج نشان‌دهنده تأثیر قابل توجه هوش سازمانی بر خطاهای سوگیری در تصمیم‌گیری‌ها است.
باقر پور (۱۴۰۳)	نتایج نشان داد که افزایش نرخ ارز به تنهایی شتاب صادرات را افزایش نمی‌دهد و

[1] Chatterjee
[2] Maqableh
[3] Liebowitz
[4]

نویسنده(سال)	نتایج تحقیق
	محدودیت‌های فنی، ساختاری، نهادی و مدیریتی مانع تحقق آن هستند. برای ارتقای صادرات، لازم است ساختارهای پولی و مالی شفاف، حمایت از تولید، تقویت رقابت‌پذیری فنی و تولید کالاهای با کیفیت انجام شود تا نرخ ارز به عنوان ابزار سیاست‌گذاری مؤثر عمل کند.
دارابی (۱۴۰۳)	نتایج نشان داد پس از بحران ارزی ۱۳۹۷، سیاست‌های کنترلی بانک مرکزی با مشکلاتی مانند فقدان نظام پرداخت رسمی، کارت‌های بازرگانی یک‌بار مصرف و کم‌اظهاری گمرک همراه شد که کارایی این اقدامات را کاهش داده و زمینه تخلف و فساد را افزایش داده است. این چالش‌ها با اهداف بند ۱۹ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی نیز در تضاد هستند.
رودری و همکاران (۱۴۰۳)	نتایج نشان داد شوک‌های ارزی باعث کاهش اولیه تولید و واردات، واکنش متغیر تولید نفت در کوتاه‌مدت مثبت و در میان‌مدت منفی، و نوسانات موقت در موجودی سرمایه، مصرف، نرخ تورم و نرخ بهره می‌شوند. اثر شوک‌ها پس از هفت دوره محو شد و نرخ ارز ابتدا کاهش و سپس افزایش یافت. یافته‌ها بیانگر نوسانات کوتاه‌مدت و میان‌مدت متغیرهای کلان اقتصادی ناشی از تحریم‌های مالی هستند.
دوالی و همکاران (۱۴۰۲)	در این تحقیق جامعه آماری شامل ۱۳ نفر از مدیران ارشد که به شیوه هدفمند انتخاب شده اند. نتایج نشان داد که مدل ارائه شده شامل تغییرات محیطی، سازمان یاد گیرنده، تکنولوژی ، فرهنگ سازمانی ، اقتصادی، فنی ، مهارت های تجاری و مدیریت ریسک است.
پاکدل و همکاران (۱۳۹۷)	در این پژوهش جامعه آماری شامل ۳۵ نفر از مدیران شرکت گازی تاروگان و از تکنیک فراترکیب استفاده شده و نتایج نشان داد این مدل شامل تیم های خودگردان, ساختار سازمانی, فناوری اطلاعات, ارتباط سازمانی, حافظه سازمانی, قابلیت- های فردی, قابلیت- های اجتماعی, شناخت سازمانی در قالب متغیر هوشمندی انسانی و ابزارهای تشویقی و نظارتی است.
نجاری و همکاران ۱۳۹۴)	در این بررسی جامعه آماری کارکنان شرکت تولیدی کرمانشاه و از تکنیک دلفی و پی ال اسمارات استفاده نموده و مدل پیشنهادی شامل: هوش عاطفی، هوش محیطی، هوش رقابتی، هوش تکنولوژیکی و هوش ساختاری است. که مولفه‌های باز بودن سازمان، تفکر سیستمی ، کار گروهی ، آزاداندیشی سازمانی و بصیرت سازمانی بر هوشمندی سازمان تاثیرگذارند.
شکاری و همکاران (۱۳۹۴)	در این تحقیق جامعه آماری شامل ۱۷۵ نفر از کارکنان پژوهشکده و از روش پی ال اس استفاده شده و نتایج نشان داد که هوش سازمانی بر زیرساخت های مدیریت دانش تاثیر مثبت دارد و بین سازه‌های مدیریت دانش سازه‌های ساختار،

نویسنده(سال)	نتایج تحقیق
	فرهنگ سازمانی، فرایندهای فناوری و زیرساخت های ، منابع مالی ارتباط معنادار وجود دارد.

مبانی نظری تحقیق

این تحقیق، هوشمندی سازمانی را به عنوان قابلیت راهبردی بنیادین سازمان تعریف می‌کند؛ قابلیتی که توانایی نظام‌مند سازمان در تبدیل داده به دانش عملیاتی و بصیرت‌های استراتژیک را از طریق هم‌افزایی فناوری اطلاعات، فرآیندهای سازمانی، سرمایه دانشی و فرهنگ یادگیری، میسر می‌سازد(نورتون[1]، ۲۰۲۵). این قابلیت، صرفاً مجموعه‌ای از ابزارها نیست، بلکه فرآیندی پویا برای "تبدیل داده به بینش و بینش به اقدام" است. از منظر نظری، چارچوب این پژوهش بر پایه‌ی تعامل میان دیدگاه منبع‌محور[2] و نظریه قابلیت‌های پویا استوار است. دیدگاه منبع محور بر اهمیت منابع ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین تأکید دارد؛ و در این چارچوب، هوشمندی سازمانی به عنوان قابلیتی کلیدی در بهره‌برداری اثربخش از این منابع (دانشی، اطلاعاتی، فناورانه) نقش ایفا می‌کند. این قابلیت، سازمان را قادر می‌سازد تا منابع خود را به بهترین شکل شناسایی، تجهیز و برای خلق مزیت رقابتی پایدار به کار گیرد. در همین راستا، نظریه قابلیت‌های پویا توضیح می‌دهد که سازمان‌ها چگونه باید منابع خود را به طور مستمر برای انطباق با محیط‌های متغیر "شناسایی"، "تجهیز" و "تبدیل" کنند. هوشمندی سازمانی در این مدل، به عنوان موتور محرکه این قابلیت‌های پویا عمل می‌کند؛ چرا که از طریق تحلیل عمیق داده‌ها و ایجاد بصیرت‌های استراتژیک، سازمان را در شناسایی فرصت‌ها، مدیریت فعالانه ریسک‌ها و واکنش پیش‌دستانه به تغییرات یاری می‌رساند(کوزلنکووا[3]، ۲۰۱۴). مدل نهایی تحقیق، هوشمندی سازمانی را به عنوان یک قابلیت سطح میانی معرفی می‌کند که از منابع بنیادینی چون سرمایه دانشی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، فرهنگ یادگیری و فرآیندهای تحلیلی بهره برده و به طور مستقیم بر کیفیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی، بهینه‌سازی تخصیص منابع و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان تأثیر می‌گذارد. هدف غایی این است که نشان دهیم سازمان‌ها با تقویت این قابلیت، می‌توانند بر عدم قطعیت محیط اقتصادی و ارزی غلبه کرده و تصمیمات پیش‌دستانه و دقیقی اتخاذ

[1] Norton
[2] RBV
[3] Kozlenkova

نمایند(مکیمه[1]، ۲۰۲۵). در مجموع، این چارچوب نظری، قدرت هوشمندی سازمانی را به عنوان ابزاری توانمند برای مدیریت چالش‌های پیچیده اقتصادی و ارزی، برجسته می‌سازد.

از منظر نظری، جهت‌گیری استراتژیک به الگوی تصمیم‌گیری و رفتار سازمان در راستای تحقق اهداف بلندمدت، تخصیص بهینه منابع و ایجاد مزیت رقابتی پایدار اشاره دارد. این مفهوم مبتنی بر تحلیل نظام‌مند محیط داخلی و خارجی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر داده و شواهد است(ولموروگان[2] و همکاران، ۲۰۲۶).از منظر نظری، جهت‌گیری استراتژیک ریشه در نظریه اقتضایی و نظریه انتخاب استراتژیک دارد که بر ضرورت انطباق راهبردهای سازمان با شرایط محیطی و نقش فعال مدیران در شکل‌دهی به مسیرهای راهبردی تأکید می‌کند. در تلفیق با هوشمندی سازمانی، جهت‌گیری استراتژیک ظرفیت تصمیم‌سازی مبتنی بر اطلاعات را تقویت کرده و امکان پیش‌بینی پیشگیرانه چالش‌های محیطی و طراحی راهکارهای تطبیقی را فراهم می‌سازد. این هم‌افزایی می‌تواند به بهبود اثربخشی سیاست‌های اقتصادی و ارزی، کاهش ریسک‌های عملیاتی و افزایش تاب‌آوری سازمان در برابر شوک‌های اقتصادی منجر شود(مارتینز[3]، ۲۰۲۵).

در سطح اقتصاد کلان، بازگشت ارز حاصل از صادرات به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی سیاست‌گذاری ارزی، به سازوکاری اطلاق می‌شود که بر اساس آن صادرکنندگان ملزم هستند ارز حاصل از صادرات را از طریق کانال‌های رسمی به چرخه اقتصادی کشور بازگردانند. هدف این سیاست تقویت ذخایر ارزی، مدیریت نوسانات نرخ ارز و حفظ ثبات اقتصاد کلان است و چارچوب اجرایی آن تابع مقررات پولی و ارزی کشور می‌باشد(لی[4] و همکاران، ۲۰۲۶). از منظر نظری، این سیاست را می‌توان در چارچوب اقتصاد نهادی و نظریه عدم تقارن اطلاعاتی تحلیل کرد. بر اساس اقتصاد نهادی، کارایی سیاست‌های اقتصادی به کیفیت ساختارهای نهادی، هماهنگی سازمانی و شفافیت مقرراتی وابسته است. همچنین، نظریه عدم تقارن اطلاعاتی بیان می‌کند که تفاوت سطح دسترسی اطلاعات میان سیاست‌گذار و فعالان اقتصادی می‌تواند منجر به ناکارایی اجرایی سیاست‌ها شود. با وجود اهمیت راهبردی سیاست بازگشت ارز، اجرای آن با چالش‌های چندبعدی شامل ابعاد نهادی، اطلاعاتی، رفتاری، انگیزشی و سیاستی

[1] Mekimah
[2] Velmurugan
[3] Martins
[4] Lee

مواجه است. در این راستا، بهره‌گیری از رویکردهای مبتنی بر هوشمندی سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک می‌تواند از طریق افزایش شفافیت اطلاعاتی، بهبود هماهنگی نهادی، ارتقای کیفیت تصمیم‌سازی و طراحی سازوکارهای انگیزشی مؤثر، به بهبود مدیریت بازگشت ارز صادراتی کمک نماید.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث رویکرد، آمیخته (کیفی–کمی) است. در بخش کیفی شاخص‌ها با اتکا به منابع و نظرات خبرگان استخراج شد و در بخش کمی برای اعتبارسنجی و اولویت‌بندی آن‌ها از انتروپی شانون و تاپسیس استفاده گردید. این ترکیب، جامعیت و دقت نتایج را تضمین می‌کند. داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی از دو منبع اصلی گردآوری شد. در مرحله نخست، منابع کتابخانه‌ای شامل مقالات علمی، گزارش‌ها و اسناد رسمی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۵ به‌صورت نظام‌مند بررسی شد تا ابعاد نظری، الگوهای پیشین و چارچوب مفهومی اولیه استخراج شود. در مرحله دوم، به‌منظور تعمیق و تکمیل یافته‌ها، نمونه‌ای هدفمند شامل ۶ نفر از خبرگان (۳ مدیر ارشد سازمان‌های صادراتی، ۲ تحلیل‌گر ارزی و ۳ سیاست‌گذار حوزه ارزی) که دارای حداقل ۳ تا ۶ سال سابقه تجربه عملی مرتبط بودند، انتخاب و با آنان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. معیار انتخاب خبرگان شامل تخصص مرتبط، تجربه اجرایی مستقیم در این حوزه بود. با توجه به ماهیت عمیق و تخصصی مصاحبه‌ها، پس از انجام مصاحبه هشتم، اشباع نظری حاصل شد و داده جدیدی به ابعاد و مفاهیم استخراج‌شده افزوده نگردید؛ ازاین‌رو تعداد نمونه برای تحلیل کیفی کفایت تشخیص داده شد.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه شنوندگان تحقیق

ردیف	جنسیت	سابقه کاری	تحصیلات	سمت شغلی	گروه شغلی
۱	مرد	۱۲	دکتری مدیریت	مدیران ارشد سازمانی	مدیرعامل شرکت صادراتی هفت طلایی
۲	مرد	۸	دکتری اقتصاد	سرپرست تحلیل بانک ارزی	تحلیلگران ارزی
۳	زن	۶	ارشد اقتصاد	کارشناس ارزی بانک مرکزی	تحلیلگران ارزی
۴	مرد	۱۰	دکتری اقتصاد	مشاور ارزی وزارت	سیاست‌گذاران

ردیف	جنسیت	سابقه کاری	تحصیلات	سمت شغلی	گروه شغلی
			مالی	اقتصاد	
۵	مرد	۵	ارشد بازرگانی	مدیران میانی صادرات	مدیر بازاریابی و فروش صادراتی
۶	زن	۴	کارشناسی اقتصاد	کارشناسان سامانه‌ای نیما	کارشناس سامانه
۷	مرد	۷	ارشد مدیریت مالی	مسئول برنامه‌ریزی ارزی بانک شهر	سیاست‌گذار ارزی
۸	زن	۹	ارشد مدیریت بازرگانی	معاون صادرات شرکت آذین	مدیر ارشد صادرات

در تحقیق حاضر، قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی از طریق سنجش معیارهایی از جمله اعتبار ، انتقال‌پذیری وابستگی و تأییدپذیری تضمین شده است. این معیارها اطمینان می‌دهند که یافته‌ها بازتاب دقیقی از واقعیت بوده، قابل تعمیم به زمینه‌های مشابه هستند، فرآیند تحقیق پایدار بوده و نتایج مستقل از سوگیری پژوهشگر می‌باشند. روش‌هایی نظیر مثلث‌سازی داده‌ها، بازبینی توسط اعضا و ممیزی تحقیق در راستای تقویت این قابلیت اعتماد به کار گرفته شده‌اند. علاوه بر این، باورپذیری نتایج تحقیق از طریق ارائه توصیفات غنی، استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم و تحلیل‌های منسجم تقویت شده است. این رویکرد به خواننده کمک می‌کند تا یافته‌ها را منطقی، قابل‌فهم و مرتبط با تجربیات خود درک کرده و مورد پذیرش قرار دهد. به منظور تأمین روایی، یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با داده‌های کتابخانه‌ای تطبیق داده شد و نظرات کارشناسان خبره برای تأیید نتایج مورد استفاده قرار گرفت. پایایی پژوهش از طریق محاسبه درصد توافق بین پژوهشگران بر اساس فرمول «تعداد کدهای همسان ÷ تعداد کل کدها × ۱۰۰» سنجیده شد و کدهایی که اختلافی بیش از ۱۵ درصد داشتند، بازبینی و اصلاح شدند. همچنین پیش‌آزمون مصاحبه با پنج نفر از جامعه‌ای مشابه اجرا شد تا وضوح، انسجام و فهم‌پذیری سؤالات ارزیابی و اصلاحات لازم اعمال شود. برآیند این فرآیند به استخراج ۵۵ کد اولیه، ۱۳ مفهوم و ۱۰ بُعد اصلی انجامید. در ادامه، برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی ابعاد از روش آنتروپی شانون استفاده شد و سپس به‌منظور تعیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها و رتبه‌بندی نهایی آن‌ها، روش تاپسیس به‌کار گرفته شد. جدول‌های ارائه‌شده صرفاً نتایج نهایی تحلیل‌ها را نمایش می‌دهند و محاسبات تفصیلی در صورت نیاز قابل ارائه است.

در این پژوهش، جهت شفاف‌سازی و سامان‌دهی لایه‌های روش‌شناختی، از مدل الماس تحقیق استفاده شده است. این مدل بر چهار محور اصلی شامل مقدمه، نظریه/مبانی نظری، روش و پیامدها تمرکز دارد. بنابراین، تمامی مؤلفه‌های مرتبط با فرایند تحقیق در جدول (زیر) به‌صورت ساختارمند ارائه و تبیین شده‌اند تا خواننده بتواند ارتباط هر یک از بخش‌ها را با اهداف و منطق پژوهش به‌وضوح مشاهده کند.

جدول ۳. لیه‌های لایه‌های مختلف روش شناسی بر مبنای مدل الماس

بخش تحقیق	جزئیات کیفی	جزئیات کمی
مقدمه	تبیین مسئله تحقیق و شکاف پژوهشی - بیان اهمیت و ضرورت تحقیق - تعیین اهداف و سوالات تحقیق	-ارائه تحلیل های آمارهایی - تعیین جامعه آماری مورد نظر
نظریه	- مرور ادبیات و پیشینه تحقیق - معرفی چارچوب نظری اصلی تحقیق - تعریف مفاهیم کلیدی و متغیرهای تحقیق از منظر نظری	- ارائه مدل منسجم و کاربردی بر مبنای داده‌های حاصله
روش فلسفه تحقیق	-رویکرد تحقیق: کیفی - استراتژی تحقیق: فرا ترکیب -واحد تحلیل: ، مصاحبه‌شونده - روش‌های جمع‌آوری داده: مصاحبه نیمه ساختار یافته / مطالعات کتابخانه ای. - روش‌های تحلیل داده: تحلیل محتوا - تعیین اعتبار: روایی (یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با داده‌های کتابخانه‌ای/ نظرات کارشناسان خبره) و پایایی (محاسبه درصد توافق بین پژوهشگران/ پیش‌آزمون مصاحبه)	رویکرد تحقیق: کمی - استراتژی تحقیق: وزن دهی و رتبه بندی معیارها از طریق آنتروپی شانون و تاپسیس - واحد تحلیل: بنگاه‌های بازرگانی و سازمان های مرتبط دراین حوزه - روش‌های جمع‌آوری داده: پرسشنامه، داده‌های ثانویه آماری - تعیین اعتبار: روایی محتوایی طبق نظر خبرگان و پایایی آلفای کرونباخ
پیامدها	یافته‌های کیفی: شرح عمیق نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد - تفسیر یافته‌های کیفی در چارچوب	یافته‌های کمی: ارائه نتایج آماری حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها از طریق اکسل - تفسیر یافته‌های کمی با توجه به رتبه بندی

بخش تحقیق	جزئیات کیفی	جزئیات کمی
	نظری	معیارها - مشارکت در توسعه مدل: تأیید مدل اولیه - کاربردها و پیشنهادات عملی: ارائه راهکارهای کاربردی برای بنگاه‌های مرتبط - محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

یافته‌های تحقیق

الف. بخش کیفی تحقیق حاضر، بر اساس روش فرا ترکیب و مطابق با ۷ مرحله پیشنهادی سندلووسکی و باروسو (۲۰۰۶) اجرا شد.

گام ۱. تنظیم سوال های تحقیق

مولفه‌های اصلی تحقیق شامل موضوع تحقیق (چه چیز)، جامعه هدف (چه جامعه‌ای)، محدودیت زمانی و روش تحقیق (چگونگی روش) مشخص شدند.

جدول ۴. سوال های تحقیق

سوال ها	الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی
چه چیزی	الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی چگونه است و چه ابعاد و مولفه‌های دارد؟
چه کسی (جامعه مطالعه)	مطالعات پیشین، مقالات علمی، رساله ها، گزارش ها و اسناد رسمی مرتبط با هوشمندی سازمانی و چالش‌های بازگشت ارز صادراتی می‌باشد.
چه زمانی (محدودیت زمانی)	در این تحقیق، تلاش شده است تا مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق به صورت دقیق و نظام مند تحلیل شوند. برای این منظور، مقالات و منابع مورد استفاده از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۵ میلادی (۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ هجری شمسی) مورد بررسی قرار گرفته‌اند.
چگونه (روش انجام)	در این پژوهش، متون مطالعات گذشته به‌عنوان داده‌های ثانویه مورد استفاده قرار گرفتند. با رویکرد فرا ترکیب، مطالعات انتخاب شده شامل تحقیقاتی بودند که به عنوان تحقیق حاضر مرتبط بوده و از نظر محتوا بیشترین هم‌پوشانی و ارتباط مفهومی را با موضوع تحقیق داشتند. این رویکرد امکان می‌دهد تا یافته‌های پیشین به‌صورت نظام‌مند ترکیب شده و موضوعات کلیدی استخراج شوند.

گام ۲.بررسی ادبیات موضوع به صورت نظام مند

براساس راهبرد ارائه شده در جدول فوق، مقالات منتشر شده در مجلات معتبر و پایگاه‌های داده علمی به‌منظور تحلیل موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین، واژگان کلیدی منتخب که برای جستجو و شناسایی مقالات مرتبط در پایگاه‌های علمی استفاده شده‌اند، در جدول ۵ ارائه شده‌اند .

جدول ۵. راهبرد تحقیق برای جست و جوی نظام مند مقالات مرتبط

عنوان	معیار پذیرش
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی
زمان مطالعات	مقالات منتشر شده از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۵ میلادی /۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ شمسی
روش های مورد مطالعه	روش های کیفی جمع آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتایج تحقیقات کمی
نوع مقالات	مقالات منتشره شده در مجلات معتبر و کنفرانس ها
موضوعات مورد مطالعه	الگوی هوشمندی سازمانی با جهت‌گیری استراتژیک جهت مدیریت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی با استفاده از کلید واژه‌های تعیین شده
جامعه آماری	پایگاه داده‌های وب اف ساینس، اسکپوس، امرالد، ساینس دایرکت، تیلور، وایلی ، نورمگز، جهاد دانشگاهی، مگیران

جدول ۶.کلید واژه‌های منتخب جهت جستجو و جوی

فارسی	انگلیسی
موانع / چاش‌ها بازگشت ارز حاصل از صادرات	Export Revenue Repatriation
سیاست‌های ارزی مبتنی بر صادرات	Export-Oriented Exchange Policies
هوشمندی سازمانی	Organizational Intelligence
هوشمندی استراتژیک	Strategic Intelligence
هوش کسب‌وکار	Business Intelligence
هوشمندی سازمانی کلان	Enterprise Intelligence
مدیریت استراتژیک	Strategic Management
جهت‌گیری استراتژیک	Strategic orientation

گام۳. جستجوی و جوی ، انتخاب مقالات مناسب

در این مرحله، بر اساس کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های داده علمی مشخص، ۲۲۶ مقاله شناسایی شد. این مقالات پس از بررسی دقیق از نظر ارتباط محتوایی، روش تحقیق و خروجی‌ها ارزیابی

شدند و مقالات نامرتبط حذف شدند. در شکل ۱ شماره طبق فرایند پریزما[1] در هر مرحله صورت گرفته است. مقالاتی که با موضوع تحقیق حاضر همسو نبودند، حذف و کنار گذاشته شدند.

مرحله شناسایی

- تعداد کل مقالات شناسایی‌شده از پایگاه‌های علمی :**۲۶۶ مقاله**

↓

مرحله غربالگری اولیه

- حذف بر اساس عنوان و چکیده :**۷۶ مقاله**
- تعداد باقی‌مانده برای بررسی بیشتر :**۱۰۹ مقاله**

↓

مرحله ارزیابی شایستگی

- حذف پس از بررسی متن کامل و ارزیابی ارتباط محتوایی و روش‌شناسی :**۴۱ مقاله**
- تعداد باقی‌مانده :**۱۰۹ مقاله**

↓

مرحله ارزیابی کیفیت نهایی

- حذف بر اساس معیارهای کیفیت روش تحقیق و هم‌راستایی کامل با سوال پژوهش :**۵۹ مقاله**
- تعداد مقالات نهایی وارد شده به فراترکیب :**۵۰ مقاله**

شکل ۱. خلاصه ای از فرایند جستجوی و انتخاب مقالات نهایی

گام چهارم: استخراج اطلاعات متن‌ها

مقالات منتخب چندین بار بررسی شدند تا عوامل محتوایی مرتبط با طراحی الگوی مدیریت هوشمندی سازمانی با رویکرد استراتژیک در مواجهه با چالش‌های بازگشت ارز صادراتی شناسایی شوند. این عوامل همراه با اطلاعات نویسندگان، سال انتشار و منبع، در جدول ثبت شد و تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری در چارچوب رویکرد فراترکیب هفت‌مرحله‌ای انجام شد؛ به‌طوری که کدها از متن استخراج و با تلفیق مفاهیم، مضامین اصلی و کلیدی شکل گرفتند.

گام پنجم: تحلیل و تجزیه، ترکیب نتایج کیفی

در این مرحله، پژوهشگر با بررسی کدهای استخراج‌شده، مفاهیم مشترک را شناسایی و کدهای مشابه را در قالب یک مفهوم واحد تجمیع کرد و در نهایت، این فرآیند منجر به

[1] PRISMA

طبقه‌بندی ۱۰ مقوله، ۱۳ مفهوم و ۵۵ مولفه شد. نتایج نشان داد که تحقیقات پیشین نظام‌مندی مشابه نداشته و هر پژوهش تنها به جنبه‌های محدودی از چالش‌های بازگشت ارز صادراتی با تأکید بر مدیریت هوشمندی سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک پرداخته است.

گام ششم: کنترل کیفیت

در این گام، مدل هفت‌مرحله‌ای سندلوکسی و بارسو (۲۰۰۶) برای کنترل کیفی و تضمین روایی و پایایی داده‌ها به‌کار گرفته شد. داده‌ها از جامعه آماری جمع‌آوری و ترکیب شدند و پیش‌آزمون با پنج نفر از جامعه مشابه اجرا شد تا وضوح و انسجام ابزار و سؤالات مورد ارزیابی قرار گیرد. این رویکرد باعث افزایش ارزش تحلیلی یافته‌ها و حفظ ماهیت کیفی داده‌ها شد. جزئیات فرآیند اعتبارسنجی و پایایی داده‌ها در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. روایی و پایایی بخش کیفی تحقیق

بُعد ارزیابی	شاخص	اقدام انجام‌شده	معیار / ابزار	نتیجه
روایی	محتوایی	بررسی نظام‌مند منابع علمی ۲۰۰۸–۲۰۲۵	تطبیق مفاهیم استخراج‌شده با ادبیات نظری	پوشش جامع ابعاد مفهومی
روایی	همگرایی	تطبیق یافته‌های مصاحبه با منابع کتابخانه‌ای	تحلیل تطبیقی داده‌ها	افزایش اعتبار یافته‌ها
روایی	تخصصی	اخذ نظر کارشناسان خبره	ارزیابی تخصصی نتایج	تأیید و اصلاح یافته‌ها
روایی	صوری	پیش‌آزمون با ۵ نفر از جامعه مشابه	بازبینی وضوح و انسجام سؤالات	بهبود ابزار گردآوری داده
پایایی	بین‌کدگذاران	کدگذاری مستقل توسط دو پژوهشگر	درصد توافق = (تعداد کدهای همسان ÷ تعداد کل کدها) × ۱۰۰	سنجش میزان هم‌خوانی تحلیل‌ها
پایایی	بازبینی اختلافات	بررسی کدهای با اختلاف <۱۵٪	اجماع و اصلاح نهایی	افزایش ثبات و دقت تحلیل
پایایی	ثبات اجرایی	اجرای مصاحبه‌ها براساس چارچوب یکسان	رعایت پروتکل استاندارد	افزایش قابلیت اعتماد نتایج

پایایی بین‌کدگذاران (بین دو گذار) با کدگذاری مستقل توسط دو پژوهشگر بررسی شد. درصد توافق بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{درصد توافق} = \frac{48}{55} \times 100 \approx 87.3\%$$

که در آن:

- ✓ تعداد کل کدها : N=۵۵
- ✓ تعداد کدهای توافق شده: A=۴۸
- ✓ تعداد کدهای اختلافی: D= ۷=۴۸-۵۵
- ✓ درصد توافق: ٪۸۷

این مقدار نشان‌دهنده هم‌خوانی بالا و قابل قبول تحلیل‌ها است و پایایی داده‌ها را تأیید می‌کند.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله، در این مرحله، یافته‌ها درباره چالش‌های بازگشت ارز صادراتی و هوشمندی سازمانی در قالب چارچوب‌ها و جداول ارائه شد. همچنین ، از مکس گیودا جهت کدگذاری و تحلیل محتوای کیفی داده‌های مصاحبه و منابع ثانویه استفاده شده است. نتایج شامل ۱۰ مقوله، ۱۳ مفهوم و ۵۵ مولفه بود که در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۸. مولفه‌های کلیدی مدیریت هوشمندی سازمانی باجهت‌گیری های استراتژیک

مقوله‌ها	مفاهیم	مولفه‌ها (کدها)	منابع	فراوانی
بعد شناختی و تحلیلی	تصمیم گیری هوشمندانه مبتنی بر شواهد	- تحلیل داده‌های اقتصادی و ارزی - مدل‌سازی سناریو و پیش‌بینی - ارزیابی شواهد و بازخورد سیاست‌ها	کاپزیو.(2023) جیمنز(2024)	(۱۲)
	پیش بینی و یادگیری سازمانی تطبیقی	- جمع‌آوری و تحلیل داده‌های گذشته و جاری صادرات - یادگیری سازمانی مستمر - پیش‌بینی تغییرات محیطی و ارزی	کاپزیو.(2023) جیمنز(2024)	(۱۸)
	هماهنگی نهادی یکپارچه	- یکپارچگی سامانه‌های اطلاعاتی - هماهنگی میان نهادهای	میهاله .(2024) باتاچاریا	(۲۰)

مقوله‌ها	مفاهیم	مولفه‌ها (کدها)	منابع	فراوانی
بعد نهادی و سازمانی		سیاست‌گذار - استانداردسازی فرآیندها و رویه‌ها	(2024)	
	ابزارهای تشویقی و نظارتی هوشمند	- طراحی مشوق‌های مالی و غیرمالی - نظارت و پایش هوشمند سیاست های ارزی - ارزیابی و اصلاح سازوکارها طبق داده‌های واقعی	میهاله (2024). باتاچاریا (2024)	(۳۰)
بعد کنترلی و مدیریتی	مدیریت ریسک تحلیلی	- شناسایی ریسک‌ها محیطی، ارزی و عملیاتی - تحلیل شدت و ارزیابی ریسک - طراحی و اجرای سازوکارهای کنترل ریسک	کونگوانی، (2014). چترجی (2023)	(۲۵)
بعد فناورانه	فناوری و زیرساخت های یکپارچه	-سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه بین بانک، گمرک، نیما و صرافی‌ها -پردازش و تحلیل داده‌های لحظه‌ای معاملات ارزی در زمان واقعی -امنیت و پایداری زیرساخت‌هااز اطلاعات حساس	سعیدی (2018). لی.(2020) چترجی (2023)	(۴۵)

جدول ۷. چالش‌های سیاست‌گذاری بازگشت حاصل از ارز صادراتی

مقوله‌ها	مفاهیم	مولفه‌ها (کدها)	منابع	فراوانی
بعد اقتصادی	چالش‌های نابرابری نرخ ارز بین سامانه نیما و بازار آزاد	- تفاوت معنادرای نرخ ها - تاثیر بر تراز تجاری - افزایش تقاضا در بازار آزاد - ایجاد رانت و فساد - مداخله دستوری قیمتی دولت در تعیین نرخ فروش ارز صادراتی - افزایش نرخ غیررسمی ارز برای	ایلیچوک و همکاران، ۲۰۱۷؛ روستایی و همکاران، ۲۰۲۰؛ اصلان و همکاران، ۲۰۱۸؛	(۳۶)

مقوله‌ها	مفاهیم	مولفه‌ها (کدها)	منابع	فراوانی
		مصارف غیرمولد چون قاچاق و خروج سرمایه		
	چالش‌های کمبود متقاضی خرید ارز در نیما در بازه های زمانی متفاوت	-بلوکه شدن منابع ارزی صادرکننده در سامانه - طولانی شدن چرخه بازگشت ارز و فشار نقدینگی - افزایش هزینه های جانبی برای یافتن خریدار جایگزین - تشویق صادرکنندگان به انتقال ارز از مسیرهای غیررسمی -- نیاز به افزایش عرضه در دوره نوسانات ارزی	کینوش ، ۲۰۲۲؛ زنوز ، ۲۰۱۸؛ حسینی دوست و همکاران ، ۲۰۲۳؛	(۳۳)
بعد نهادی	کمبود هماهنگی و یکپارچگی در بین سامانه‌ها	-دوباره کاری در ثبت اطلاعات بین چند سامانه مختلف - بروز خطاهای سیستمی و اختلاف در داده‌ها - ناتوانی برخی صادرکنندگان خرد در کار با سامانه‌های متعدد -رسوب کالا در گمرک - وابستگی مبادلات ارزی و تجارت خارجی به شبکه‌های تراستی و غیررسمی	قدسی و همکاران، ۲۰۱۸؛ باستان زاده و همکاران، ۲۰۱۸؛ زنوز ، ۲۰۱۸؛	(۲۴)
بعد حقوقی	تغییرات پرتکرار مقررات و بخشنامه‌ها	- عدم ثبات در سیاست‌ها و قوانین -سردرگمی صادرکنندگان در تطبیق با قوانین متغیر -افزایش هزینه‌های مشاوره و تطبیق مقررات -ایجاد ریسک برای قراردادهای بلند مدت صادراتی	کاویانی و همکاران ، ۲۰۱۸؛ زنوز ، ۲۰۱۸؛ دارابی ، ۱۴۰۳؛	(۳۵)
		-عدم پذیرش رسمی درآمدهای ناشی از صادرات خدمات دیجیتال		

مقوله‌ها	مفاهیم	مولفه‌ها (کدها)	منابع	فراوانی
بعد ساختاری	موانع بازگشت ارز حاصل از صادرات خدمات	-نبود چارچوب مشخص برای انتقال درآمدهای فریلنسری - مشکلات در افتتاح حساب بین‌المللی برای فعالان خدماتی - نیاز به واسطه‌های غیررسمی و افزایش ریسک - دشواری در ارائه اسناد رسمی برای اثبات بازگشت ارز - رواج استثنائات تجاری در استفاده از کارت‌های بازرگانی یکبار مصرف	صفوی ، ۲۰۱۵؛ رحمتی و همکاران ، ۲۰۲۱؛ مزینی ، ۲۰۲۴؛	(۳۴)
بعد نهادی	تاخیر در تأیید نهایی معاملات ارزی توسط بانک مرکزی و صرافی‌ها	- طولانی شدن فرایند رفع تعهدات ارزی -قفل شدن منابع ارزی صادرکننده تا زمان تایید نهایی -افزایش هزینه‌های مالی صادر کننده -کم‌اظهاری صادراتی و دگراظهاری در گمرک - بوروکراسی ناشی از الزام به بازگشت ارز	زاهدی و همکاران ، ۲۰۱۸؛ عطایی ، ۲۰۲۱؛ صادقی و همکاران، ۲۰۲۲؛	(۳۸)
پیامدها	نتایج راهبردی	- کاهش اختلاف نرخ ارز و افزایش اثربخشی سیاست های ارزی - بهبود بازگشت ارز و نوسانات بازار - افزایش یکپارچگی نظام ارزی - افزایش ثبات و پیش بینی پذیری سیاست ها - ارتقاء نرخ بازگشت ارز صادراتی - افزایش شفافیت و سرعت اجرای معاملات ارزی	رودری و همکاران (۱۴۰۴)، دوالی و همکاران، ۱۴۰۲، چاترجی (۲۰۲۳) مقابله (۲۰۲۳)	(۳۰)

ب. بخش کمی تحقیق: این پژوهش از تکنیک‌های آنتروپی شانون[1] و تاپسیس[2] استفاده شد. در بخش روش تحقیق حاضر، برای تعیین روایی از تحلیل محتوایی بر مبنای نظر خبرگان استفاده شد. همچنین برای برآورد پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. مقدار به‌دست‌آمده برای پایایی بالاتر از ۰.۸۶ بوده که از نظر روش‌شناسی قابل قبول و مورد تأیید است. و مراحل انجام این تحلیل‌ها به صورت خلاصه عبارت‌اند از:

گام ۱ – ماتریس تصمیم: شامل جدول شاخص‌ها و ابعاد استخراج‌شده از کدگذاری و فراترکیب در سطرها و گزینه‌ها یا موارد تصمیم‌گیری در ستون‌ها است. هر شاخص به عنوان معیار تصمیم‌گیری در ماتریس قرار گرفت و وزن نسبی آن با فرمول آنتروپی شانون محاسبه شد. گزینه‌ها، مانند سیاست‌ها یا مؤلفه‌های عملیاتی بازگشت ارز، بر اساس شاخص‌ها رتبه‌بندی شدند.

گام ۲ – منبع داده‌ها: شامل اطلاعات تجربی و مصاحبه‌ای با مدیران ارشد سازمان‌های صادراتی، تحلیل‌گران داده‌های ارزی و سیاست‌گذاران مرتبط بود که هر نفر حداقل ۳ تا ۶ سال تجربه عملی داشت. هدف از این گام، تکمیل شکاف‌های داده‌ای، افزایش پوشش ابعاد و تضمین روایی نتایج بود.

گام ۳ – نرم‌افزار تحلیل: محاسبه وزن شاخص‌ها با آنتروپی شانون و رتبه‌بندی گزینه‌ها با روش تاپسیس در محیط نرم‌افزار اکسل انجام شد.

در ادامه، فرایند اجرای این دو تکنیک تحلیلی به صورت تفصیلی ارائه شده است.

الف. وزن‌دهی با آنتروپی شانون

-نرمال سازی داده‌ها

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^{m} x_{ij}}$$

-محاسبه آنتروپی هر شاخصjE

$$E_j = -k \sum_{i=1}^{m} p_{ij} \ln(p_{ij})$$

[1] Shannon entropy
[2] Topsis

-محاسبه مقدار اطلاعات d j

$$_jE - 1 = {}_jd$$

-محاسبه وزن واقعی شاخص W j

$$\frac{{}_jd}{{}_jd \sum_{j=1}^{n}} = {}_jW$$

ب. رتبه‌بندی با تاپسیس

- ماتریس تصمیم نرمال‌شده

$$\frac{{}_{ij}x}{\sqrt{{}^2{}_{ij}x \sum_{i=1}^{m}}} = {}_{ij}r$$

- ماتریس وزن دار

$${}_{ij}r \cdot {}_jW = {}_{ij}v$$

- محاسبه فاصله از راه‌حل ایده‌آل مثبت (A^+) و منفی (A^-)

$$\sqrt{{}^2({}_j^+v_{ij} - v) \sum_{j=1}^{n}} = {}_i^+S \quad , \sqrt{{}^2({}_j^-v_{ij} - v) \sum_{j=1}^{n}} = {}_i^-S$$

- شاخص نهایی رتبه‌بندی

$$\frac{{}_i^-S}{{}_i^-S + {}_i^+S} = {}_iC$$

این رویکرد دو مرحله‌ای، امکان تحلیل دقیق، عینی و قابل اعتماد را برای شناسایی و تعیین اولویت چالش‌های بازگشت ارز صادراتی فراهم کرده است (گرای[1] ، ۲۰۱۱: ۲۱۸).

الف . نتایج تحلیل داده‌ها بخش آنتروپی شانون

جدول ۹. نرمال سازی داده‌ها

چالش‌ها	فراوانیxix_ixi	مقدار نرمال‌شده pi=xi/∑xip_i = x_i / \sum x_ipi=xi/∑xi
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	36	36 ÷ 200 ≈ 0.180
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	33	33 ÷ 200 ≈ 0.165

[1] Gray

چالش‌ها	فراوانیxix_ixi	مقدار نرمال‌شده pi=xi/∑xip_i = x_i / \sum x_ipi=xi/∑xi
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	24	24 ÷ 200 ≈ 0.120
تغییرات پرتکرار مقررات	35	35 ÷ 200 ≈ 0.175
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	34	34 ÷ 200 ≈ 0.170
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	38	38 ÷ 200 ≈ 0.190

جدول۱۰. وزن چالش ها بر مبنای آنتروپی شانون

مولفه‌ها هوشمندی سازمانی	فراوانی	آنتروپی(Ej)	اطلاعات(dj)	وزن واقعی(Wj)
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	36	0.982	0.018	0.168
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	33	0.986	0.014	0.131
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	24	0.991	0.009	0.084
تغییرات پرتکرار مقررات	35	0.983	0.017	0.158
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	34	0.984	0.016	0.148
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	38	0.980	0.020	0.192

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، در مرحله وزن‌دهی با استفاده از روش آنتروپی شانون، بیشترین اهمیت به چالش تأخیر در تأیید نهایی معاملات ارزی اختصاص یافت (W = ۰.۱۹۲)، که نشان‌دهنده تأثیر قابل توجه آن بر کارایی نظام ارزی است.

جدول۱۱. وزن مولفه‌های هوشمندی سازمانی بر مبنای آنتروپی شانون

مولفه‌ها هوشمندی سازمانی	فراوانی	آنتروپی(Ej)	اطلاعات(dj)	وزن واقعی (Wj)
تصمیم‌گیری شواهدی	12	0.970	0.030	0.100
پیش‌بینی تطبیقی	18	0.960	0.040	0.133
هماهنگی نهادی	20	0.955	0.045	0.150
مدیریت ریسک	25	0.945	0.055	0.183
ابزار تشویقی	30	0.935	0.065	0.217
فناوری و زیرساخت	40	0.920	0.080	0.267

بر اساس تحلیل‌های انجام شده، در مرحله وزن‌دهی با استفاده از روش آنتروپی شانون، بیشترین اهمیت به فناوری و زیرساخت های یکپارچه اختصاص یافت (W = 0.267)، این یافته بیانگر نقش محوری و اثرگذاری بالای در تسهیل فرآیندهای مرتبط با بازگشت ارز صادراتی کشور دارد (ووومی[1] و همکاران، ۲۰۱۷).

[1] Vommi

الف . نتایج تحلیل داده‌ها بخش تاپسیس

جدول ۱۲. تشکیل ماتریس تصمیم تاپسیس

گزینه‌ها/ معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	7	6	5	6	8	9
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	6	7	6	5	7	8
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	5	5	7	6	6	7
تغییرات پرتکرار مقررات	6	6	6	5	7	8
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	5	6	5	6	7	7
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	4	5	5	7	6	8

جدول ۱۳. نرمال سازی ماتریس تصمیم

گزینه‌ها/ معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	0.497	0.442	0.367	0.391	0.455	0.482
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	0.426	0.516	0.440	0.326	0.398	0.428
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	0.355	0.369	0.513	0.391	0.341	0.374
تغییرات پرتکرار مقررات	0.426	0.442	0.440	0.326	0.398	0.428
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	0.355	0.442	0.367	0.391	0.398	0.374
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	0.284	0.369	0.367	0.456	0.341	0.428

جدول ۱۴. تعیین ماتریس بی مقیاس وزن دار

گزینه‌ها/ معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	0.083	0.058	0.031	0.062	0.067	0.092
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	0.072	0.068	0.037	0.052	0.059	0.082
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	0.059	0.048	0.043	0.062	0.050	0.072
تغییرات پرتکرار مقررات	0.072	0.058	0.037	0.052	0.059	0.082
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	0.059	0.058	0.031	0.062	0.059	0.072
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	0.048	0.048	0.031	0.072	0.050	0.082

جدول ۱۵. یافتن حل ایده‌ال و ضد ایده‌آل

گزینه‌ها	ایده‌آل مثبت A^+	ایده‌آل منفی A^-
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	0.083	0.048
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	0.068	0.048
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	0.043	0.031
تغییرات پرتکرار مقررات	0.072	0.052

گزینه‌ها	ایده‌آل مثبت A^+	ایده‌آل منفی A^-
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	0.067	0.050
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	0.092	0.072

جدول ۱۶. محاسبه فاصله از حل ایده ال و ضد ایده آل

گزینه‌ها	S^+	S^-	Ci^+	رتبه
نابرابری نرخ ارز نیما و بازار آزاد	0.038	0.025	0.397	4
کمبود متقاضی خرید ارز در نیما	0.040	0.027	0.403	3
کمبود هماهنگی سامانه‌ها	0.042	0.028	0.400	5
تغییرات پرتکرار مقررات	0.040	0.027	0.403	2
موانع بازگشت ارز صادرات خدمات	0.041	0.027	0.397	6
تأخیر در تأیید معاملات ارزی	0.043	0.028	0.394	1

جدول ۱۷. تشکیل ماتریس تصمیم تاپسیس

گزینه‌ها/ معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
تصمیم‌گیری شواهدی	7	6	5	6	8	9
پیش‌بینی تطبیقی	6	7	6	5	7	8
هماهنگی نهادی	5	5	7	6	6	7
مدیریت ریسک	6	6	6	7	7	8
ابزار تشویقی	5	6	5	6	8	7
فناوری و زیرساخت	7	6	6	7	8	9

جدول۱۸. نرمال سازی ماتریس تصمیم

گزینه‌ها/ شاخص ها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
تصمیم‌گیری شواهدی	0.497	0.442	0.367	0.391	0.455	0.482
پیش‌بینی تطبیقی	0.426	0.516	0.440	0.326	0.398	0.428
هماهنگی نهادی	0.355	0.369	0.513	0.391	0.341	0.374
مدیریت ریسک	0.426	0.442	0.440	0.456	0.398	0.428
ابزار تشویقی	0.355	0.442	0.367	0.391	0.455	0.374
فناوری و زیرساخت	0.497	0.442	0.440	0.456	0.455	0.482

جدول ۱۹. تعیین ماتریس بی مقیاس وزن دار

گزینه‌ها/ معیارها	C1	C2	C3	C4	C5	C6
تصمیم‌گیری شواهدی	0.050	0.059	0.055	0.072	0.099	0.129
پیش‌بینی تطبیقی	0.043	0.069	0.066	0.060	0.086	0.114
هماهنگی نهادی	0.036	0.049	0.077	0.072	0.074	0.100
مدیریت ریسک	0.043	0.059	0.066	0.083	0.086	0.114
ابزار تشویقی	0.036	0.059	0.055	0.072	0.099	0.100
فناوری و زیرساخت	0.050	0.059	0.066	0.083	0.099	0.129

جدول ۲۰. یافتن حل ایده ال و ضد ایده آل

گزینه‌ها	ایده‌آل مثبت A^+	ایده‌آل منفی A^-
تصمیم‌گیری شواهدی	0.050	0.036
پیش‌بینی تطبیقی	0.069	0.049
هماهنگی نهادی	0.077	0.055
مدیریت ریسک	0.083	0.060
ابزار تشویقی	0.099	0.074
فناوری و زیرساخت	0.129	0.100

جدول ۲۱. محاسبه فاصله از حل ایده ال و ضد ایده آل

گزینه‌ها	S^+	S^-	Ci^+	رتبه
تصمیم‌گیری شواهدی	0.066	0.058	0.468	4
پیش‌بینی تطبیقی	0.056	0.062	0.525	2
هماهنگی نهادی	0.070	0.054	0.435	5
مدیریت ریسک	0.060	0.062	0.508	3
ابزار تشویقی	0.065	0.057	0.467	6
فناوری و زیرساخت	0.060	0.066	0.523	1

نتایج تاپسیس نشان می‌دهد «تأخیر در تأیید معاملات ارزی» با $Ci^+ = 0.394$ رتبه اول (بحرانی‌ترین) و «موانع بازگشت ارز صادرات خدمات» با $Ci^+ = 0.397$ در رتبه آخر قرار گرفته است. همچنین، «فناوری و زیرساخت» $Ci^+ = 0.523$ با بیشترین ضریب نزدیکی در رتبه اول قرار دارد و اثرگذارترین مؤلفه است، در حالی‌که «هماهنگی نهادی» $Ci^+ = 0.435$ با کمترین مقدار در رتبه پایین‌تر قرار گرفته و نیازمند تقویت بیشتری است. بر اساس این یافته‌ها، شکل ۲ چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که روابط میان چالش‌ها، ابعاد

مدیریت هوشمندی سازمانی و نتایج راهبردی را تبیین می‌کند. داده‌ها با روش فراترکیب به‌صورت نظام‌مند تحلیل و ۱۰ مقوله، ۱۳ مفهوم و ۵۵ مؤلفه استخراج شد.



شکل ۲. الگوی استخراجی از یافته ای تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل ساختار پیچیده اقتصاد ایران نشان می‌دهد که بازگشت ارز حاصل از صادرات تنها یک چالش فنی نیست، بلکه یکی از مؤلفه‌های بنیادین ثبات مالی و کنترل انتظارات تورمی به شمار می‌آید. در چنین محیطی، موفقیت در مدیریت بازگشت ارز مستقیماً بر توانایی دولت در تأمین نیازهای استراتژیک وارداتی، مدیریت کارآمد تراز پرداخت‌ها و ایجاد اعتماد فعالان اقتصادی نسبت به آینده کشور تأثیرگذار است. یافته‌های این پژوهش مبتنی بر تحلیل

داده‌های اقتصادی و رفتاری موجود، نقش کلیدی هوشمندی سازمانی را در این فرآیند نشان می‌دهند؛ توانمندی‌ای که نه تنها به جمع‌آوری داده‌های اقتصادی، تجاری و ارزی محدود می‌شود، بلکه با تجمیع، تحلیل و تبدیل داده‌های پراکنده به بینش‌های راهبردی، امکان پیش‌بینی رفتار صادرکنندگان در مواجهه با نوسانات نرخ ارز و زمان‌بندی‌های بازگشت ارز را فراهم می‌آورد. این توانمندی، به ویژه در شرایط عدم قطعیت و نوسانات بازار، ابزاری مؤثر برای کاهش ریسک تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی و تقویت سازوکارهای سیاست‌گذاری داده‌محور محسوب می‌شود. در ادامه، جدول تطبیقی از منابع مرتبط با تحقیق حاضر ارائه شده است تا درک بهتری از پیشینه پژوهش و مطالعات انجام شده در این حوزه به دست آید.

جدول ۲۱. مقایسه مطالعات پیشین و حاضر در تحقیق حاضر

نویسنده و سال	موضوع / محور	یافته‌های پیشین	یافته‌های پژوهش حاضر	نوآوری / نکته برجسته
Gray, 2011; Saeidi, 2018	بازگشت ارز صادراتی	مطالعات پیشین غالباً روی چالش‌های فنی یا موانع جداگانه تمرکز داشته‌اند.	چالش‌های بازگشت ارز تنها فنی نیست، بلکه پایه ثبات مالی و کنترل تورم است.	تلفیق تحلیلی چالش‌ها با مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی برای مدیریت پیش‌بینی‌پذیر.
Kongwani, 2014; Chatterjee, 2023	هوشمندی سازمانی	تمرکز محدود بر جمع‌آوری داده‌ها یا تحلیل تک‌بعدی داده‌های اقتصادی.	تجمیع، تحلیل و تبدیل داده‌های پراکنده اقتصادی و رفتاری صادرکنندگان به بینش راهبردی؛ پیش‌بینی رفتار و شناسایی ریسک‌ها.	استفاده از بینش داده‌محور برای تصمیم‌گیری راهبردی و کاهش ریسک.
Woumi et al., 2017; Mihale & Bhattacharya, 2024	جهت‌گیری استراتژیک	مطالعات غالباً به تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت یا سیاست‌های محدود توجه داشته‌اند.	اولویت‌بندی منابع، تعیین مسیر بلندمدت، تدوین سیاست‌های انعطاف‌پذیر.	ترکیب جهت‌گیری استراتژیک با هوشمندی سازمانی برای تصمیمات هماهنگ و کم‌ریسک.
Gray, 2011;	تلفیق	ادبیات پیشین یا	چارچوب سه‌بعدی	مدل سه‌بعدی نوآورانه،

Kongwani, 2014	هوشمندی و استراتژی	فقط هوشمندی سازمانی را بررسی کرده‌اند یا موانع بازگشت ارز را بدون چارچوب تلفیقی.	ارائه شده: هوشمندی سازمانی برای تحلیل، جهت گیری استراتژیک برای تصمیم‌گیری، بازگشت ارز به عنوان خروجی هدفمند.	پیش‌بینی‌پذیر و مبتنی بر شواهد که هم مشکلات کوتاه‌مدت را حل می‌کند و هم تاب‌آوری بلندمدت اقتصاد را تضمین می‌کند.
Saeidi, 2018; Mihale & Bhattacharya, 2024	سیاست گذاری و کاربرد عملی	تمرکز محدود بر سیاست‌های کوتاه‌مدت یا داده‌های جزئی.	امکان طراحی سیاست‌های هماهنگ، پیش‌بینی‌پذیر و کم‌ریسک؛ بهینه‌سازی تخصیص منابع و افزایش بازگشت ارز به مسیر رسمی.	ارائه چارچوب عملیاتی برای مدیران بانک مرکزی، سازمان‌های صادراتی و سیاست‌گذاران اقتصادی.
Gray, 2011; Saeidi, 2018	بازگشت ارز صادراتی	مطالعات پیشین غالباً روی چالش‌های فنی یا موانع جداگانه تمرکز داشته‌اند.	چالش‌های بازگشت ارز تنها فنی نیست، بلکه پایه ثبات مالی و کنترل تورم است.	تلفیق تحلیلی چالش‌ها با مؤلفه‌های هوشمندی سازمانی برای مدیریت پیش‌بینی‌پذیر.
Kongwani, 2014; Chatterjee, 2023	هوشمندی سازمانی	تمرکز محدود بر جمع‌آوری داده‌ها یا تحلیل تک‌بعدی داده‌های اقتصادی.	تجمیع، تحلیل و تبدیل داده‌های پراکنده اقتصادی و رفتاری صادرکنندگان به بینش راهبردی؛ پیش‌بینی رفتار و شناسایی ریسک‌ها.	استفاده از بینش داده‌محور برای تصمیم گیری راهبردی و کاهش ریسک.

پژوهش حاضر نتایج شگرفی را در خصوص نقش هم‌افزای هوشمندی سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک بر بهینه‌سازی فرآیند بازگشت ارز صادراتی آشکار می‌سازد. هوشمندی سازمانی، به‌عنوان موتور محرک تحلیل عمیق داده‌ها و استخراج بینش‌های راهبردی، امکان پیش‌بینی

دقیق ریسک‌ها و شناسایی فرصت‌های پنهان در رفتار صادرکنندگان را فراهم می‌آورد. در سوی دیگر، جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان سکاندار هدایت منابع و تعیین مسیرهای بلندمدت، این بینش‌ها را در چارچوبی منسجم، کم‌ریسک و هدفمند به تصمیمات راهبردی بدل می‌سازد.

همچنین ، نوآوری کلیدی این تحقیق در هم‌افزایی بی‌سابقه هوشمندی سازمانی و جهت‌گیری استراتژیک برای مقابله با پیچیدگی‌های بازگشت ارز صادراتی نهفته است. این هم‌افزایی، یک پارادایم نوین را معرفی می‌کند که قادر است فراتر از تحلیل‌های متعارف، به مدیریت فعالانه ریسک‌های نهادی، اطلاعاتی و انگیزشی در سطح کلان بپردازد. نتیجه این رویکرد، نه تنها افزایش چشمگیر اعتماد و انگیزه صادرکنندگان برای بازگرداندن ارز به چرخه قانونی است، بلکه به تقویت بنیادین تاب‌آوری و ثبات اقتصادی در بلندمدت یاری می‌رساند.

یافته‌های این پژوهش، خلاء و شکاف ملموسی را در ادبیات پیشین پر می‌کنند. مطالعات گذشته عمدتاً یا به جنبه‌های مجزای هوشمندی سازمانی پرداخته‌اند، یا موانع بازگشت ارز را به‌صورت پراکنده مورد بررسی قرار داده‌اند، اما فاقد یک چارچوب یکپارچه، پیش‌بینی‌کننده و عملیاتی بوده‌اند. مدل سه‌بعدی ارائه شده در این تحقیق، با ترکیب قدرت تحلیلی هوشمندی سازمانی، دوراندیشی استراتژیک و خروجی هدفمند بازگشت ارز، به این شکاف پاسخ داده و مسیری نوین برای پژوهش‌های آتی ترسیم می‌کند.

این پژوهش، با ارائه یک مدل عملیاتی و نوآورانه، عملاً چارچوبی قدرتمند برای تحول در سیاست‌گذاری‌ها و راهبری عملیاتی در حوزه مدیریت ارز صادراتی فراهم می‌آورد. پیامد مستقیم این مدل، کاهش اتکاء به راهکارهای کوتاه‌مدت و واکنشی و حرکت به سمت ایجاد سازوکارهای پایدار و پیشگیرانه است که نه تنها بازگشت ارز را تضمین می‌کند، بلکه امنیت اقتصادی کشور را در برابر نوسانات احتمالی ارزی مصون می‌دارد. این رویکرد نوین، با فراهم آوردن شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری لازم برای صادرکنندگان، اعتماد از دست رفته را احیا کرده و انگیزه‌های لازم برای مشارکت فعال در بازگرداندن سرمایه‌های ارزی را تقویت می‌نماید. به علاوه، با ایجاد یکپارچگی میان داده‌های پراکنده و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، از هدررفت منابع جلوگیری شده و کارایی سیاست‌گذاری‌ها به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. در نهایت، این مدل با تمرکز بر تاب‌آوری بلندمدت، زیربنای اقتصادی کشور را در برابر شوک‌های احتمالی ارزی مستحکم‌تر می‌سازد.

به‌طور خلاصه، دستیابی به ثبات ارزی پایدار در اقتصاد ایران نیازمند پذیرش یک پارادایم سیاست‌گذاری نوین است که در آن مدیریت هوشمندی سازمانی به‌عنوان محور تحلیلی، جهت‌گیری استراتژیک به‌عنوان سازوکار تصمیم‌سازی بلندمدت و بازگشت مؤثر ارز صادراتی به‌عنوان هدف نهایی عمل کنند. چارچوب ارائه‌شده با تکیه بر شواهد و داده‌ها، مسیر علمی طراحی سیاست‌های هماهنگ، پیش‌بینی‌پذیر و کم‌ریسک را نشان می‌دهد. به این ترتیب، تصمیم‌گیرندگان قادر خواهند بود مداخلات سیاستی مؤثر انجام دهند، منابع ارزی را بهینه تخصیص دهند و زمینه بازگشت ارز به مسیرهای رسمی را تسهیل کنند، که هم به حل مسائل کوتاه‌مدت کمک می‌کند و هم تاب‌آوری بلندمدت اقتصاد ملی در برابر شوک‌های داخلی و خارجی را تقویت می‌نماید.

پیشنهادات تحقیق

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این تحقیق، ارائه بینش‌های نوین و پیشنهادات عملی برای بهبود بازگشت ارز صادراتی و ارتقای عملکرد صادرکنندگان، نهادهای اقتصادی و سیاست‌گذاران ارزی است عبارتند از:

-پیشنهاد می‌شود بانک مرکزی با استفاده از ابزارهایی نظیر بازار متشکل ارزی و اوراق ارزی، فاصله نرخ ارز بین سامانه نیما و بازار آزاد را به‌طور فعال کاهش دهد. این اقدام باید بخشی از یک استراتژی بلندمدت اصلاح نرخ نیما باشد تا اعتماد صادرکنندگان به کانال‌های رسمی افزایش یابد و با هماهنگی تثبیت‌کننده با وزارت صمت و سازمان برنامه و بودجه اجرا گردد.

-پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی برای تضمین تقاضای پایدار ارز صادراتی ایجاد شود. راه‌اندازی یک بازار ثانویه پویا در سامانه نیما و ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی هدفمند به واردکنندگان، می‌تواند زمینه شکل‌گیری تقاضای واقعی و پایدار برای ارز صادراتی را فراهم کند. لازم است وزارت اقتصاد، بانک مرکزی، گمرک و وزارت صمت نسبت به ایجاد یک سامانه یکپارچه ارزی-تجاری اقدام کنند. این سامانه با حذف فرآیندهای تکراری و افزایش شفافیت داده‌ها، سرعت بازگشت ارز صادراتی را بهبود می‌بخشد و اجرای مدیریت هوشمندی سازمانی را تسهیل می‌کند.

-توصیه می‌گردد بانک مرکزی و هیئت دولت یک چارچوب سیاستی پایدار برای مقررات ارزی تدوین کنند و تغییرات را به دوره‌های زمانی مشخص محدود سازند. تشکیل شورای ثبات

مقررات با مشارکت تشکل‌های صادراتی می‌تواند پیش‌بینی‌پذیری برای فعالان اقتصادی را افزایش دهد.

-پیشنهاد می‌شود بانک مرکزی و وزارت ارتباطات با همکاری بخش خصوصی، سازوکارهایی برای تسهیل بازگشت ارز حاصل از صادرات خدمات ایجاد کنند، از جمله استفاده از حساب‌های خارجی، رمزارزهای کنترل‌شده و ابزارهای تسویه بین‌المللی، تا فرآیند بازگشت ارز با حداقل پیچیدگی اداری انجام شود.

-پیشنهاد می‌شود فرآیندهای تأیید معاملات توسط بانک مرکزی و صرافی‌ها ساده‌سازی و به جای بررسی‌های دستی، کنترل‌های سیستمی جایگزین گردد. تعیین سقف زمانی مشخص برای تأیید هر معامله می‌تواند سرعت بازگشت ارز را به شکل قابل توجهی افزایش دهد.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این تحقیق، پیشنهادات زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردد:

-بررسی قابلیت تعمیم‌پذیری مدل پیشنهادی به صنایع صادراتی غیرنفتی و خدماتی، از جمله پتروشیمی، محصولات کشاورزی و فناوری اطلاعات، می‌تواند درک جامع‌تری از کارایی این رویکرد در عرصه اقتصاد کلان ارائه دهد. این تحلیل می‌تواند تفاوت‌ها و چالش‌های خاص هر صنعت در زمینه مدیریت ارز و انگیزه‌های صادرکنندگان را روشن کند و باعث توسعه نسخه‌های خاص‌تر و عملی‌تر مدل در حوزه‌های مختلف شود.

-مطالعات کمی بر پایه شاخص‌های اقتصادی و مدل‌های ریاضی می‌تواند میزان اثرگذاری هر یک از راهکارهای پیشنهادشده (مانند ابزارهای تشویقی، سیاست‌های مالی و نهادی، یا برنامه‌های آموزش و اطلاع‌رسانی) بر افزایش نرخ بازگشت ارز را اندازه‌گیری کند. این تحلیل‌ها، با استفاده از داده‌های عددی و روش‌های آماری پیچیده، به سیاست‌گذاران کمک خواهد کرد تا منابع را به سمت مؤثرترین راهکارها هدایت کنند و برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری داشته باشند.

-مطالعات آینده می‌تواند چگونگی بکارگیری فناوری‌هایی نوین مانند بلاک‌چین برای شفافیت و کاهش تخلفات مالی، و هوش مصنوعی برای تحلیل پیش‌بینانه رفتار بازار و صادرکنندگان را بررسی کند. این فناوری‌ها می‌توانند فرآیندهای مدیریت ارز را سریع‌تر، دقیق‌تر و امن‌تر سازند و همچنین، ریسک‌های ناشی از نوسانات بازار را به صورت هوشمندانه کاهش دهند. بررسی

چالش‌های پیش‌روی پیاده‌سازی این فناوری‌ها و ارائه راهکارهای اجرایی، از اهمیت ویژه برخوردار است.

-مطالعه تجربیات کشورهای موفق در مدیریت بازگشت ارز صادراتی، همچون ترکیه، مالزی یا امارات، می‌تواند درس‌های مهمی برای سیاست‌گذاران ایرانی ارائه دهد. این مقایسه به درک بهتری از سیاست‌ها و سازوکارهای موثر در زمینه‌های مالی، نهادی و فناوری می‌انجامد و راهکارهای تطبیقی را برای محیط و ویژگی‌های خاص اقتصاد ایران فراهم می‌آورد.

- در نهایت، این تحقیق با ارائه یک مدل جامع و کاربردی، نه تنها به شکلی نوآورانه نظام مدیریت ارز صادراتی را ارتقاء داده است، بلکه در مسیر تقویت نظام اقتصادی بلندمدت کشور گامی مهم برداشته است. این پیشنهادات می‌تواند به توسعه دانش، بهبود سیاست‌ها، و ارتقای جایگاه ایران در بازارهای جهانی کمک کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

حامی مالی

این تحقیق حامی مالی نداشته است.

منابع

باقرپور اسکویی، الناز (۱۴۰۳). تحلیلی بر تأثیر نرخ ارز بر صادرات کشور. ماهنامه امنیت اقتصادی،۴ (۱۲)، ۸۰-۹۱. https://es.tesrc.ac.ir/article_716840.html

پاکدل، زینلیان (۱۳۹۷). ارائه مدل هوشمندی سازمانی در منطقه عملیاتی بهره برداری گازی ناروکنگان. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۲۵-۱۵۶. https://iieshrm.ir/article-1-610-fa.html

دارابی ، مهدی (۱۴۰۳). الزام به بازگشت ارز صادراتی؛ ملاحظات و چالش ها، ماهنامه گزارش های کارشناسی مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، ۱(۳۲)، ۱-۲۴ . 10.22034/report.2024.16745.1694

دوالی، نقدزاده، امیرسینا، رسولی. (۱۴۰۲). طراحی مدل هوشمندسازی سازمان با تکنیک تحلیل داده‌بنیاد. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۹ (۱)، ۱۳۹-۱۷۰. /stim.2022.7931.1749۱۰.۲۲۰۹۱

رودری، سهیل، جلیلی، اسماعیل، طهرانچیان، امیر منصور. (۱۴۰۳). بررسی زمان-فرکانس سرریز میان نوسانات نرخ ارز، تورم و کسری بودجه دولت در اقتصاد ایران. تحقیقات اقتصادی، (۱۴۷)، ۲۳۲-۲۵۲. 10.22059/jte.2024.364446.1008845

روستائی، تقوی، نعیمه. (۱۴۰۲). تأثیر هوش استراتژیک بر مزیت رقابتی با کارآفرینی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴(۵۳)، ۲۱۳-۲۳۰.

سرایی، صراف، حمیدیان. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل موثر بر تصمیم های مالی مدیران با تاکید بر هوش سازمانی و هوش رقابتی و درک متورم از سواد. دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۵(۶۰)، ۲۲۹-۲۴۴.

شکاری، اسمعیلی گیوی، کشاورز (۱۳۹۵). بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش و تأثیر آن بر هوش سازمانی در پژوهشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۱(۴)، ۱۰۷۵-۱۰۹۷.

نجاری، آذر، عادل، جلیلیان(۱۳۹۴). ارائه مدل هوشمندی سازمان: مورد مطالعه شرکت‌های تولیدی. مطالعات رفتار سازمانی،۴(۱ (پیاپی ۱۲))، ۲۴-۱.

Abbasi. E. (2025). Political challenges and crisis management in the Islamic Republic of Iran: a comprehensive analysis. Discover Global Society, 3(1), 93. 1-13. https:// doi.org/10.1007/s44282-025-00247-9.

Bhattacharya, S., Chengoden, R., Srivastava, G., Alazab, M., Javed, A. R., Victor, N., Maddikunta, P. K. R., & Gadekallu, T. R. (2022). Incentive Mechanisms for Smart Grid: State of the Art, Challenges, Open Issues, Future Directions. *Big Data and Cognitive Computing*, *6*(2), 1-28. Article 47. https://doi.org/10.3390 /bdcc6020047

Capezio, A., & Decosta, P. L. E. (2023). Evidence-based decision-making and practice in organizations. In Oxford Research Encyclopedia of Psychology. DOI:10.1093/acrefore/9780190236557.013.9

Chatterjee, S. (2023). On the Development of Organizational Intelligence and Strategic Organizational Competency. 18(2), 121–130. https://doi.org /10.57017/jaes. v18.2(80).06

Falletta, S. V., & Combs, W. L. (2018). The organizational intelligence model in context: A comparative analysis and case profile. Organization Development Practitioner, 50(1), 22–29. /publication/340037281

Gilmore, S., & Hayashi, F. (2011). Emerging market currency excess returns. American Economic Journal: Macroeconomics, 3(4), 85-111. https:// doi.org/10.1257 /mac.3.4.85

Gray, R. M. (2011). Entropy and information theory. Springer Science & Business Media.1-409. https: //doi.org/10.1007/978-1-4419-7970-4

Vommi, V.B., Kakollu, S.R. (2017). A simple approach to multiple attribute decision making using loss functions. J Ind Eng Int 13, 107–116 https:// doi.org/10.1007/s40092-016-0174-6

Iddrisu, K., Abor, J. Y., Issah, O., & Gyebi, F. O. (2025). Monetary policy and inclusive growth in the era of economic uncertainty: navigating challenges

and opportunities. *Strategic approaches to banking business and sustainable development goals*, 263-283. https:// doi.org/ 10.1007/978-3-031-80744-2_16

Itskhoki, O., & Mukhin, D. (2025). *Sanctions and the exchange rate. Review of Economic Studies*, rdaf085. https://doi.org/10. 1093/restud/ rda f085

Jiménez-Partearroyo, M., & Medina-López, A. (2024). Leveraging business intelligence systems for enhanced corporate competitiveness: Strategy and evolution. *Systems*, *12*(3), 94. https://doi.org /10.3 390/systems12030094.

Kungwani, P. (2014). Risk management-an analytical study. IOSR Journal of Business and Management, 16(3), 83-89. https://doi.org/10. 1007/978-3-319-51984-5

Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, *42*(1), 1-21.

Kurter, O. (2025). The impact of strategic intelligence on enhancing creativity and organizational excellence. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *8*(1), 1-24. https:// doi.org/10.52736/ ubeyad.1654233

Lee, S. H. (2020). A study on the building of integrated service for science and technology knowledge infrastructure supporting the entire R&D cycle. Journal of the Korean BIBLIA Society for library and Information Science, 31(3), 235-256 DOI:10.3743/KOSIM .20 06.23.2.185

Lee, H., Bak, D., Lee, K. Y., & Kim, D. (2026). Intrastate Conflict, War Finance, and the Expropriation of Foreign Firms. Journal of Conflict Resolution, 00220027261425881.

Liebowitz, J. (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. CRC press. /publication/243778940

Maqableh, A. K., & Al Shawabkeh, K. (2023). The Relationship between Strategic Intelligence and Organizational Excellence: A Theoretical Study.15(6), 1629–1641. https://doi.or g/10.6007/I JARB SS/v1 5‑i6/25844

Martins, M. R. (2025). Artificial Intelligence in Business Strategy: How AI Driven Analytics is Reshaping Decision Making. *International Journal of Humanities and Information Technology*, *7*(01), 63-71. ISSN-2456-1142.

Mihale-Wilson, C., & Carl, K. V. (2024). Designing incentive systems for participation in digital ecosystems—An integrated frame work. *Electronic markets*, *34*(1), 16. https://doi.org/ 10.1007/ s12525 -024-00703-5

Norton, L. W. (2025). Artificial intelligence and organizational strategy: Ethical and governance implications. Consulting Psychology Journal. https://doi.org/ 10.1037/cpb0000280

Oko-Odion, C., & Angela, O. (2025). Risk management frameworks for financial institutions in a rapidly changing economic landscape. *Int J Sci Res Arch*, *14*(1), 1182-1204. https://doi.org/ 10.3.574/ijsra .2025.14.1.0155.

Peykani, P., Sargolzaei, M., Oprean-Stan, C., Kamyabfar, H., & Reghabi, A. (2025). The effect of macroeconomic shocks on non-performing loans and

credit risk in the iranian banking system using time-varying parameter vector autoregressions. PloS one, 20(8), e0329587. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0329587

Saidi, S., Kattan, L., Jayasinghe, P., Hettiaratchi, P., & Taron, J. (2018). Integrated infrastructure systems—A review. Sustainable Cities and Society, 36, 1-11. DOI: 10.1016/j.scs.2017.09.022.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). Handbook for synthesizing qualitative research. New York: Springer Publishing Company. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2009.2820

Velmurugan, D. S. G. (2026). Strategic HRM Practices and Its Role in Addressing Workforce Diversity Challenges in A Public Sector Company. *Journal of Marketing & Social Research*, *3*, 108-111.

Velmurugan, P. R., Arunkumar, S., Vettriselvan, R., Deepan, A., & Rajesh, D. (2025). Strategic Approaches to Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: Integrating Leadership, Marketing, and Finance. In Navigating Corporate Social Responsibility Through Leadership and Sustainable Entrepreneurship. 373-406. IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/ 10.4018/979-8-3693-6685-1.ch013.

COPYRIGHTS

©2026 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0