

Preparing and compiling the industrial roadmap of Kermanshah province

Mohammad Mohammadnejad

Assistant Professor, Industrial Engineering Department, Razi University, Kermanshah, Iran.
(Corresponding Author). Mmohammadnejad366@gmail.com

Mehdi Hosseinpour

Assistant Professor, Strategic Sciences and Technologies, Integrative Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.
M.hosseinpour@razi.ac.ir

Ali Mohammadnejad

Bachelor's degree student in Computer Engineering, Razi University, Kermanshah, Iran.
a.mohammadnejad@razi.ac.ir

Mahtab Mortezaei

PhD Student in Entrepreneurship, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Social Sciences, Razi University, Kermanshah, Iran.
m.mortezai73@gmail.com

Abstract

The present study was conducted with the aim of compiling a strategic roadmap for the development of Kermanshah province's industry. This research is applied in terms of its results and explanatory-descriptive in terms of its purpose. The research method is mixed (quantitative-qualitative) and the researcher acted independently of the research process. Due to the multidimensional nature of the subject, a descriptive-survey method was used to describe the conditions and an exploratory-interview and library study method was used to delve into the depth of the problem. The statistical population includes registered information, economic agents, managers and experts of government organizations and private enterprises related to industrial development. The data collection tools include library methods, questionnaires and interviews, and the reliability of the tool has been assessed in the qualitative part through test-retest and in the quantitative part with correlation coefficient and Cronbach's alpha. The findings and conclusions of this study showed that the preparation and compilation of the industrial roadmap of Kermanshah province is a multidimensional and intertwined phenomenon that is composed of administrative-institutional, socio-cultural, and economic-financial factors.

Keywords: Kermanshah Province, Past and Previous Employment Links, Employment Capability, Input -Output Table

Progress and development of Kermanshah province
Kermanshah Management and Planning Organization, 2025, Vol. 4, No. 3, pp 20-44.
Received: 09/03/2024 - **Accepted:** 21/05/2025

طراحی و تدوین نقشه راه صنعت استان کرمانشاه

محمد محمد نژاد

استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

Mmohammadnejad366@gmail.com (نویسنده مسئول)

مهدی حسین پور

استادیار علوم و فناوری‌های راهبردی و علوم تلفیقی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

M.hosseinpour@razi.ac.ir

علی محمد نژاد

دانشجوی کارشناسی مهندسی کامپیوتر، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

a.mohammadnejad@razi.ac.ir

مهتاب مرتضایی

دانشجوی دکتری کارآفرینی، گروه مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

m.mortezai73@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین نقشه راه راهبردی توسعه صنعت استان کرمانشاه انجام شده است. این تحقیق از نظر نتیجه، کاربردی و از نظر هدف، تبیینی- توصیفی است. روش پژوهش ترکیبی (کمی-کیفی) بوده و محقق از فرایند پژوهش مستقل عمل کرده است. به دلیل چندبعدی بودن موضوع، از روش توصیفی-پیمایشی برای توصیف شرایط و از روش اکتشافی-مصاحبه و بررسی کتابخانه‌ای برای کنکاش در عمق مسأله بهره گرفته شده است. جامعه آماری شامل اطلاعات ثبت شده، عواملان اقتصادی، مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی و بنگاه‌های خصوصی مرتبط با توسعه صنعت است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل روش‌های کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده و پایایی ابزار در بخش کیفی از طریق بازآزمون و در بخش کمی با ضریب همبستگی و آلفای کرونباخ ارزیابی شده است. یافته‌ها و نتایج این پژوهش نشان داد که تهیه و تدوین نقشه راه صنعت استان کرمانشاه پدیده چند بعدی و درهم تنیده است که در قالبی از عوامل اداری-نهادی، اجتماعی-فرهنگی و اقتصادی مالی تشکیل شده است.

کلیدواژه: نقشه راه، برنامه راهبردی، رقابت پذیری منطقه‌ای، ساختارگرایی جدید، توسعه

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمانشاه

فصلنامه پیشرفت و توسعه استان کرمانشاه، دوره ۴، شماره ۳، ص ۲۰-۴۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

۱- مقدمه

در عصر حاضر، سرعت بالای تغییرات و تحولات محیط، موضوع اساسی در مباحث مختلف مدیریتی بوده که اثرات عمده این امر بر رقابت و پیچیدگی محیط، سبب شده که سازمان‌ها برای بقا از ابزارهای جدیدی استفاده کنند. یکی از این ابزارها، نقشه راه است که مسیر رفتن از وضعیت کنونی به مقصد را ترسیم می‌کند. نقشه راه یک راه بصری و مشخص برای ارتباط سریع با یک برنامه یا راهبرد و یک ابزار ارتباطی است. برای اینکه همه ذینفعان، مدیران اجرایی و کل تیم در یک راهبرد همسو شوند، باید همه اعضا در جایگاه خودشان تأثیرگذارتر باشند (جونزو اسمیت، ۲۰۱۶). نقشه راه در حوزه‌های مختلف از جمله صنعت کاربرد دارد.

به نقل از مجمع جهانی اقتصاد، بخش صنعت محرک اصلی رشد، موفقیت و نوآوری کشورها محسوب می‌شود. این بخش علاوه بر ایجاد ارزش افزوده بیش از سایر بخش‌های اقتصاد، منجر به ایجاد اشتغال خواهد شد. ارزش افزوده، اشتغال‌زایی، تحریک نوآوری و پاسخگویی به نیازهای مصرف‌کنندگان عوامل کلیدی رشد اقتصادی بلندمدت و پایدار هستند. جریان قوی نوآوری در زمینه مواد اولیه، فناوری اطلاعات و فرآیندهای تولید و ساخت، آفرینش فرصت‌های جدید برای طراحی و ساخت محصولات و خدمات جدید از جمله مواردی هستند که به واسطه بخش صنعت منجر به رشد اقتصادی کشور خواهد شد (قاسمیان، ۱۳۹۵). بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳، صنعت بالاترین سهم نیروی کار را در میان بخش‌های اقتصادی داشت. در سال ۲۰۱۰، سهم صنعت در صادرات ۷۰ درصد و در تحقیق و توسعه بخش خصوصی ۷۷ درصد بود. همچنین، سهم این بخش در رشد بهره‌وری کشورهای منتخب، ۳۷ درصد برآورد شده است. در اقتصادهای پیشرفته، صنعت عامل نوآوری، بهره‌وری و صادرات است، در حالی که در کشورهای در حال توسعه محرک اصلی، رشد اقتصادی جهانی محسوب می‌شود. در ایران طبق آمارهای مرکز آمار، بخش‌های صنعت و معدن ۲۷.۵ درصد از اقتصاد استان‌ها را تشکیل می‌دهند (ویندو، ۲۰۱۳).

ارتباط قوی بین بخش صنعت و معدن با سایر بخش‌های اقتصادی مانند کشاورزی، نفت، انرژی و ساختمان، اهمیت این بخش را دوچندان کرده و قلمرو تأثیرگذاری آن را فراتر از حوزه خود گسترش داده است. همچنین، بخش خدمات می‌تواند به عنوان داده در صنعت، نقش مؤثری ایفا کند (تنگ و جنگ، ۲۰۲۳). مقیاس غیراقتصادی اراضی استان، هزینه تولید بالا و بهره‌وری پایین در بخش کشاورزی، مدیریت و مصرف نامناسب آب و ظرفیت اندک اشتغال‌زایی آن، گویای این واقعیت است که بدون توسعه صنعتی و اثرات مثبت آن بر جذب نیروی کار مازاد روستایی، ارتقاء دستگاه‌های آبیاری، تجهیزات و ماشین‌آلات کشاورزی، ارتقاء تولید و بهره‌وری از طریق کودهای شیمیایی، آفت‌کش‌ها و علف‌کش‌ها و غیره و در نهایی فرآوری محصولات کشاورزی و جلوگیری از خام‌فروشی با ایجاد صنایع تبدیلی توسعه بخش کشاورزی و نیل به جایگاه واقعی امری دور از دسترس خواهد بود (انس و سمت، ۲۰۱۶).

توسعه صنعتی و به طبع آن ارتقاء قابلیت سوددهی صنایع ضرورتی دیگر برای جذب سرمایه و افزایش تشکیل سرمایه به عنوان یکی از مشکلات اساسی استان است. توان اندک بخش‌های کشاورزی و خدمات خرد، مقیاس استان در تولید مازاد و اتکا به سرمایه‌گذاری دولت، به ضرورتی اساسی در برون رفت از وضعیت کنونی بدل شده است. کم توجهی به توسعه صنعتی بر دامنه معضلاتی همچون فقر ۷۷/۲ درصدی، خانوارهای استان با شدت فقر ۷۹/۲ درصدی (سادات موسوی جم، ۱۴۰۰)، نرخ بیکاری بالا و مزمن، اشتغال فصلی و سهم بالای اشتغال غیررسمی (سند چشم‌انداز، ۱۳۹۰)، تولید سرانه کمتر از متوسط کشوری به محرومیت یافتگی خواهد افزود. صنعتی شدن و توسعه صنعتی در مقایسه با توسعه کشاورزی و خدمات، سریع‌ترین راه برای اشتغال‌زایی، تولید کالاهایی با ارزش افزوده بالا، امنیت شغلی و افزایش سهم اشتغال رسمی است.

تحقیقات نشان می‌دهد، اقتصادهایی که رشد سریع‌تری را تجربه کرده‌اند دارای رشد صنعتی سریعی نیز بوده‌اند و تجارت خود را در زمینه کالاهای صنعتی هدایت کرده‌اند که خود موجب رشد اقتصادی بیشتری شده است. این امر از تغییر ساختاری ناشی شده که به معنای انتقال منابع از بخش‌های کم بهره‌ور به بخش‌های با بهره‌وری بالاتر است و محرک اصلی رشد اقتصادی محسوب می‌شود. در اغلب موارد بخش صنعت هدایت‌گر فعالیت‌های با بهره‌وری بالاست. فعالیت اقتصادی، زمانی محدود می‌شود که انتقال منابع کار و سرمایه از بخش‌های با بهره‌وری پایین به بخش‌هایی با رشد بهره‌وری بالا شکست می‌خورد. به تعبیری دیگر هر گونه توسعه بخش صنعت نیازمند تلاشی هدفمند، هوشمندانه و متناسب با شرایط محیطی (ملی / منطقه‌ای) می‌باشد.

توسعه بخش صنعت به عنوان شاخصی مهم در سنجش توسعه‌یافتگی کشورها، نقشی حیاتی در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، علمی و فرهنگی دارد. تحقق توسعه اقتصادی مستلزم برنامه‌ریزی جامع، منعطف و هدفمند در حوزه سرمایه، نیروی کار و فناوری است. در این راستا، رهنگاشت راهبردی با ایجاد پیوند میان راهبرد و اجرا، ابزاری مؤثر برای به اشتراک‌گذاری چشم‌اندازها و بسیج امکانات توسط ذی‌نفعان به‌شمار می‌رود. تدوین برنامه راهبردی برای توسعه صنعت استان کرمانشاه به عنوان یک ضرورت اساسی، هدف اصلی این نوشتار است.

در همین راستا به منظور نیل به هدف پژوهش سؤال‌های زیر قابل طرح است:

سؤالات اصلی

وضعیت کنونی استان/بخش صنعت/دستگاه‌های اجرایی مرتبط چیست؟

موضوعات راهبردی نیل به دورنمای موفقیت توسعه بخش صنعت کدام‌اند؟

سؤال‌های فرعی

گام‌های کلیدی نیل به اهداف کدام‌اند؟

مقاله حاضر در پنج بخش تنظیم شده است. در بخش اول، مقدمه و ضرورت پژوهش ارائه شده است. بخش دوم به مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش اختصاص دارد که شامل مباحث منطقه، دولت توسعه‌گرا، صنعتی شدن، مزیت مشارکتی، راهبردها، محدوده پژوهش، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و مطالعات قبلی در این زمینه است. در بخش سوم، روش‌شناسی

پژوهش توضیح داده شده است. یافته‌های پژوهش در بخش چهارم ارائه شده‌اند. در نهایت، بخش پنجم به بحث و نتیجه گیری اختصاص دارد و و راهکاری در این حوزه که کدام صنایع می‌توانند در این مسیر پیشرو باشند مطرح شده است.

۲- مبانی نظری

راهبرد توسعه صنعتی، به‌عنوان بخش مهمی از راهبرد کلی توسعه، عبارت است از یک طریق عقلایی برای انتخاب و تشخیص صنایعی که باید ایجاد شود و یا مورد تشویق و حمایت قرار گیرند و صنایعی که باید به حال خود گذارده شده و یا تعطیل شوند. سیاست صنعتی به مجموعه‌ای از سیاست‌ها گفته می‌شود که هدف آنها صنعتی شدن اقتصاد باشد. بنابراین وقتی از راهبرد توسعه صنعتی سخن گفته می‌شود، منظور شناسایی مجموعه سیاست‌های صنعتی به کار گرفته شده برای به حرکت درآوردن اقتصاد به جانب یک ساخت صنعتی است (پوراصغرسنگاچین، ۱۳۹۱).

اهمیت و فقدان راهبرد توسعه صنعتی کشور باعث شده که متولیان امر از دهه ۸۰ تاکنون اقدام به تدوین بالغ بر ۴ سند راهبردی توسعه صنعتی کنند. صرف‌نظر از استفاده محدود و جزئی از محتوای این اسناد راهبردی، در برنامه‌های توسعه کشور، به‌دلایل متعدد تاکنون اجرایی نشده‌اند، اما برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور بنا به اهمیت موضوع توسعه صنعتی به ارائه جهت‌گیری‌ها و اقدامات اجرایی مرتبط اقدام کرده و به‌نوعی پیامد وضعیت کنونی بخش صنعت نتیجه روندهای غیر انفعالی و اقدامات برنامه‌های توسعه کشور بوده است. در ادامه با توجه به مطالعات و آسیب‌شناسی‌های انجام گرفته در خصوص برنامه‌های توسعه و اسناد راهبردی توسعه صنعتی به پاره‌ای از چالش‌ها و پیشنهادهای رفع آنها اشاره می‌شود.

منطقه^۱: به اعتقاد کوک و همکاران (۲۰۱۶)، یک منطقه به‌عنوان قلمرو کوچک‌تری از کشور که دارای همبستگی و قدرت اداری، فرهنگی، سیاسی، یا اقتصادی و متفاوت از دولت ملی و سایر مناطق است تعریف می‌شود.

دولت توسعه‌گرا^۲: اصولاً دولتی است که دولتمردان آن از نزدیک درگیر برنامه‌ریزی‌های اقتصادی خرد و کلان برای رشد اقتصادی هستند (کاتسیولودس، ۲۰۱۳). دولت توسعه‌گرا را می‌توان از دخالت شدید دولت در برنامه‌ریزی و قانون‌گذاری شناخت. دولت توسعه‌گرا مفهومی است در برابر دولت یغماگر. ماراوالا (۲۰۱۲)، مهم‌ترین ویژگی‌های دولت توسعه‌گرا را چنین برمی‌شمارد: تأکید بر سهم از بازار بیش از سود، ملی‌گرایی اقتصادی، پشتیبانی از تقویت صنایع داخلی، تمرکز بر انتقال فناوری از خارج، دیوان‌سالاری جامع دولتی، بوروکراسی عقلایی و شایسته‌گرا و حرفه‌ای (وبری)، بهبود زیرساخت‌ها برای کسب و کار توسط دولت، تشویق نهادی برای اعتبار ذخیره و راهبردی، سیاست صادرات گرا، اتحاد بین دولت، نیروی کار، صنعت، تشکیک در نئولیبرالیسم (و وفاق واشنگتن)، تقدم رشد اقتصادی بر اصلاحات سیاسی، قانون‌گرایی و عملکردگرایی و تأکید بر آموزش فناوری.

صنعتی شدن^۳: عبارت است از راهی مشخص برای ساماندهی تولید و تصور این که مراحل ثابتی از تغییرات تکنیکی و اجتماعی وجود دارد که به‌طور پیوسته ظرفیت جامعه را برای تولید مجموعه عظیمی از محصولات افزایش می‌دهد (ناجی میدانی و همکاران، ۱۳۹۴).

1. Region
2. Developmental State
3. Industrialization

مزیت مشارکتی^۱: مزیتی است که وقتی افراد، سازمان‌ها یا جوامع از طریق کار مؤثر با دیگران به بیش از آنچه مستقلاً می‌رسیدند، به دست می‌آید. هدف از این مزیت، ایجاد و مشارکت در روشی اخلاقی تر و پایدارتر برای انجام کسب و کار است که با توسعه دیدگاه عمیق‌تر در مورد هدف کسب و کار خوب، تأثیر اجتماعی، اندازه‌گیری عملکرد و نحوه برقراری ارتباط بین آنها، به نفع همه ذینفعان باشد. مزیت مشارکتی بر این فرض استوار است که همه ما به هم متصل هستیم و می‌توانیم به طور مشترک پایداری و بهترین شیوه‌های اخلاقی را بهبود بخشیم.

راهبرد^۲: صرف‌نظر از تعاریف مختلف راهبرد باید گفت که مفهوم راهبرد دربرگیرنده منظور کلی یک سازمان است. هکس و ماجلوف (۱۹۹۶) با بحث میان پارادایم جایگاه رقابتی در ساختار صنعت (محیط / بازار) و دیدگاه مبتنی بر منابع (قابلیت‌های داخلی سازمان) به تجمیع تعاریف راهبرد و ارائه یک تعریف واحد پرداختند. به اعتقاد آنها، راهبرد یک چارچوب بنیادی است که از طریق آن یک سازمان به طور هم‌زمان می‌تواند از تداوم برتری اطمینان حاصل کرده و سازگاری خود را با محیط در حال تغییر تسهیل کند. راهبرد به خودی خود به وجود نمی‌آید؛ بلکه از طریق اقدامات و تصمیمات مدیریتی و در شرایطی که فرصت‌ها برای یک سودآوری پایدار در سازمان فراهم هستند، به وجود می‌آید. هدف نهایی راهبرد حفظ منافع ذینفعان می‌باشد، بنابراین باید مبنایی برای هدایت مراودات مطلوب و قراردادهای اجتماعی بین همه آنها باشد.

۲-۱- محدوده پژوهش

در سال ۱۳۹۹ و در قالب برنامه آمایش استان کرمانشاه، چشم‌انداز تدوینی توسعه فضایی بلندمدت استان به تصویب شورای عالی آمایش رسید. این سند در راستای جهت‌گیری‌ها و تأکیدات اسناد بالادستی ملی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، سند چشم‌انداز بلندمدت کشور و جهت‌گیری‌های ملی آمایش سرزمین تهیه و به تصویب رسیده است. بر اساس این سند راهبردی، در افق طرح نقش تاریخی استان کرمانشاه در قالبی مدرن (دانش‌بنیان) احیا شده و این استان به مرکزیت و میزبانی تعاملات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی غرب کشور (نقش فراملی)، بندر خشک غرب (نقش ملی)، مرکز خدمات برتر (علمی، مالی و فنی) و محیطی بهره‌ور نائل آمده است. در حقیقت سند چشم‌انداز توسعه استان سعی دارد در ظرف ۲۰ سال ساختار اقتصادی استان را از اقتصادی منبع‌محور به اقتصادی دانش‌بنیان متحول کرده و ضمن فراهم کردن زمینه‌های اعتلای فرهنگی و پیوستگی سرزمینی کلیه نابرابری‌های فضایی، اجتماعی و فرهنگی رافع کرده باشد. مأموریت‌های توسعه استان بر اساس سند آمایش سرزمین استان، نیل به توسعه پایدار؛ جامعه دانش‌بنیان؛ کارایی اقتصادی؛ عدالت اجتماعی و بهره‌وری فضایی است.

۲-۲- سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه کشور

در بند (۱) سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه کشور که در قالب ۷ سرفصل، و ۲۶ بند، توسط مقام معظم رهبری در ۲۰ شهریور سال ۱۴۰۱ ابلاغ شده، آمده است: «هدف کلی و اولویت اصلی برنامه هفتم با رعایت سیاست‌های کلی مصوب،

پیشرفت اقتصادی توأم با عدالت با نرخ رشد اقتصادی متوسط ۸ درصد در طول برنامه تعیین می‌شود با تأکید بر افزایش بهره‌وری کل عوامل تولید (منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت).

۳- پیشینه پژوهش

در بخش‌های گذشته به بررسی کامل مبانی نظری پژوهش پرداخته شد. اکنون در قسمت پیشینه پژوهش نه تنها باید به گردآوری مطالعات مرتبط بسنده کرد، بلکه لازم است با نگاه نقادانه و تطبیقی به تحلیل منابع داخلی و خارجی پرداخته شود. چنین نگاهی منجر به کشف خلأهای علمی، شناخت مسیرهای موفقیت و پیشنهاد راهکارهای قابل اجرا خواهد شد. البته پژوهشی که کاملاً مشابه با این موضوع باشد و به تهیه و تدوین نقشه راه صنعت استان کرمانشاه پرداخته باشد، یافت نشده است. همچنین با توجه به فضای ویژه صنعت در ایران، بررسی مطالعات داخلی اهمیتی دوچندان دارد؛ از این رو، در بخش حاضر پژوهش‌هایی که در تعدادی از جنبه‌ها به این موضوع نزدیک باشند، آورده شده‌اند.

۴- پیشینه داخلی

گزارش دفتر مطالعات اقتصادی مجلس (۱۳۹۵) با ارزیابی برنامه‌های توسعه، تأکید کرده که فقدان راهبرد منسجم صنعتی، نگاه آینده‌پژوهانه و آسیب‌شناسانه در این برنامه‌ها، سبب ناکامی در تحول صنعتی شده‌اند. اگرچه پرسش‌های بنیادین و تحلیل سیاست‌های ملی از نقاط قوت آن است، اما فقدان پیشنهادها و عملیاتی و مدل اجرایی نقطه ضعف مهم آن است. در مقایسه با تجربه ترکیه در نهادسازی صنعتی، این گزارش نشان می‌دهد که ایران نیازمند طراحی ساختارهای اجرایی پایدار در سطح منطقه‌ای و ملی است؛ امری که برای استان کرمانشاه در تدوین نقشه راه ضرورت دارد.

گزارش ارزیابی بند الف ماده ۴۶ برنامه ششم توسعه (۱۳۹۸) به نبود معیارها و روش‌های اولویت‌بندی صنایع و عدم همگرایی میان نهادهای مرتبط اشاره نموده است. از دیدگاه علمی، استفاده نشدن از مدل‌های تحلیلی چند معیاره مانند AHP یا TOPSIS ضعف جدی محسوب می‌شود. کشورهای توسعه‌یافته از چنین مدل‌هایی برای تخصیص بهینه منابع استفاده می‌کنند. بنابراین، در طراحی نقشه راه کرمانشاه باید چارچوبی علمی و قابل ارزیابی برای انتخاب صنایع استراتژیک در نظر گرفته شود.

پژوهش آقازاده وهمکاران (۱۳۹۴)، راهبرد توسعه صنعتی سال ۱۳۸۲ را از زاویه سند چشم‌انداز کشور بررسی کرده و ضعف در سیاست‌گذاری فناورانه را گوشزد کرده است. نقد بر دیدگاه صرفاً اقتصادی و پیشنهاد استفاده از متخصصان مدیریت فناوری نقطه قوت آن است. در مقایسه با فنلاند، که سیاست‌گذاری مبتنی بر آینده‌نگاری فناورانه دارد، کرمانشاه نیز باید فناوری‌های نوظهور را در نقشه راه خود لحاظ کند. به‌ویژه در حوزه‌هایی چون فناوری اطلاعات، کشاورزی هوشمند و انرژی‌های نو.

تمرکز گزارش دفتر مطالعات اقتصادی (۱۴۰۰) بر دلایل اجرا نشدن اسناد راهبردی توسعه صنعتی بوده و ناکارآمدی ساختار بوروکراتیک و نگرش تشریفاتی به سیاست‌گذاری را عامل اصلی دانسته است. نبود شایستگی نهادهای اجرایی و عدم استمرار سیاست‌های صنعتی از نقدهای اساسی آن هستند. در مقایسه با هند، که توانسته با ایجاد نهادهای منطقه‌ای

برنامه‌ریز، سیاست‌گذاری صنعتی را عملیاتی کند، پیشنهاد می‌شود در استان کرمانشاه نیز نهاد مستقلی برای اجرای نقشه راه طراحی شود.

۴-۱- منابع خارجی

هورک و کووتو (۲۰۱۸)، تأثیر یارانه‌های تحقیق و توسعه دولتی بر رقابت شرکت‌ها را در مناطق با شدت پایین نوآوری بررسی کرده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که حمایت هدفمند در چنین مناطقی می‌تواند اثربخشی بالایی داشته باشد. با توجه به سطح نوآوری پایین در استان کرمانشاه، این نتیجه می‌تواند پایه‌ای برای طراحی سیاست‌های حمایتی محلی باشد. البته نبود تحلیل سیستمی در سطح کلان از نقاط ضعف مقاله است که در انطباق با ایران باید مدنظر قرار گیرد.

کرگیابواین و ساکونن (۲۰۱۹)، به بررسی مفهوم رقابت پایدار پرداخته و آن را در سه سطح ملی، منطقه‌ای و محلی تحلیل کرده است. تأکید بر نقش نهادها در ارتقاء رقابت‌پذیری، بخش برجسته مطالعه است. هرچند مقاله بیشتر نظری بوده و جنبه‌های اجرایی آن برای کشورهای در حال توسعه محدود است، اما ایده رقابت پایدار می‌تواند به‌عنوان اصل بنیادی در نقشه راه صنعت استان کرمانشاه لحاظ گردد، به‌ویژه برای افزایش تاب‌آوری اقتصادی و بهره‌وری صنعتی

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نتیجه، کاربردی؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کمی- کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. جامعه آماری شامل دو بخش می‌شود: بخش اول کتب، مقالات، اسناد و مدارک منتشر شده در ارتباط با سیاست‌های صنعتی، رقابت‌پذیری منطقه‌ای، عملکرد استان و بخش صنعت، معدن و تجارت؛ و بخش دوم مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی متولی بخش، اساتید دانشگاهی و عاملین بخش خصوصی مرتبط؛ به‌منظور طرح پرسش‌ها و نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های جهت‌ساز، شناسایی و استخراج ضعف‌ها، قوت‌ها (عوامل داخلی)، فرصت‌ها و تهدیدهای (عوامل خارجی)، و راهبردهای سیستم از این جامعه استفاده می‌شود. در این تحقیق جهت مصاحبه‌ها از روش قضاوتی استفاده می‌شود. در تکمیل پرسشنامه‌ها برای حجم نمونه از فرمول کوکران^۱ با روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده می‌شود. جامعه مورد تحقیق در دستگاه‌های دولتی عبارت‌اند از: ۳۰ نفر و در نهادها و شرکت‌های خصوصی ۴۰۰ نفر. حجم نمونه انتخابی بر اساس فرمول کوکران و با سطح خطای ۵ درصد، برای این پژوهش حداقل ۲۰۳ نفر باید باشد. برای این پژوهش در هر کدام از پرسشنامه‌ها بالغ بر ۲۵۰ مورد توزیع شده که از این تعداد برای هر کدام از پرسشنامه‌ها ۲۱۰ پرسشنامه کامل مورد استفاده و تحلیل قرار گرفته است.

روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو روش کتابخانه‌ای (آرشیوی) و اطلاعات میدانی انجام می‌شود. و در سایر مراحل از مصاحبه و پرسشنامه (دارای سؤالات باز و بسته) برای نظرسنجی از مدیران و کارشناسان استفاده می‌شود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد یکی از روش‌های شش‌گانه میدانی (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، آزمون، تصویربرداری، ترکیبی) در کنار روش کتابخانه‌ای به‌عنوان دو روش کلی در جمع‌آوری اطلاعات است.

در پژوهش حاضر سه پرسشنامه مورد استفاده قرار می‌گیرد که عبارت‌اند از؛ پرسشنامه مدیریت فرانوگرایی، پرسشنامه سازمان یادگیرنده و تحلیل راهبردی (SWOT).

• پرسشنامه مدیریت فرانوگرایی

مدیریت فرانوگرایی در قالب پنج مؤلفه ترغیب بر اساس تئوری رهبری خدمتگزار، خلاقیت، خودکنترلی، هم‌آفرینی و سازمان‌دهی فعال، با پرسشنامه محقق ساخته‌ای شامل ۵۸ سؤال بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (از خیلی زیاد تا خیلی کم) در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد سنجش قرار می‌گیرد (سال، ۱۳۹۷). سؤالات مربوط به هر زیر مؤلفه عبارت‌اند از: مؤلفه ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار از سؤالات ۱ تا ۱۹؛ مؤلفه خلاقیت از سؤالات ۲۰ تا ۳۰؛ مؤلفه سازمان‌دهی فعال از سؤالات ۳۱ تا ۴۰؛ مؤلفه خودکنترلی از سؤالات ۴۱ تا ۴۹؛ و مؤلفه هم‌آفرینی و مدیریت بر مبنای شبکه از سؤالات ۵۰ تا ۵۸.

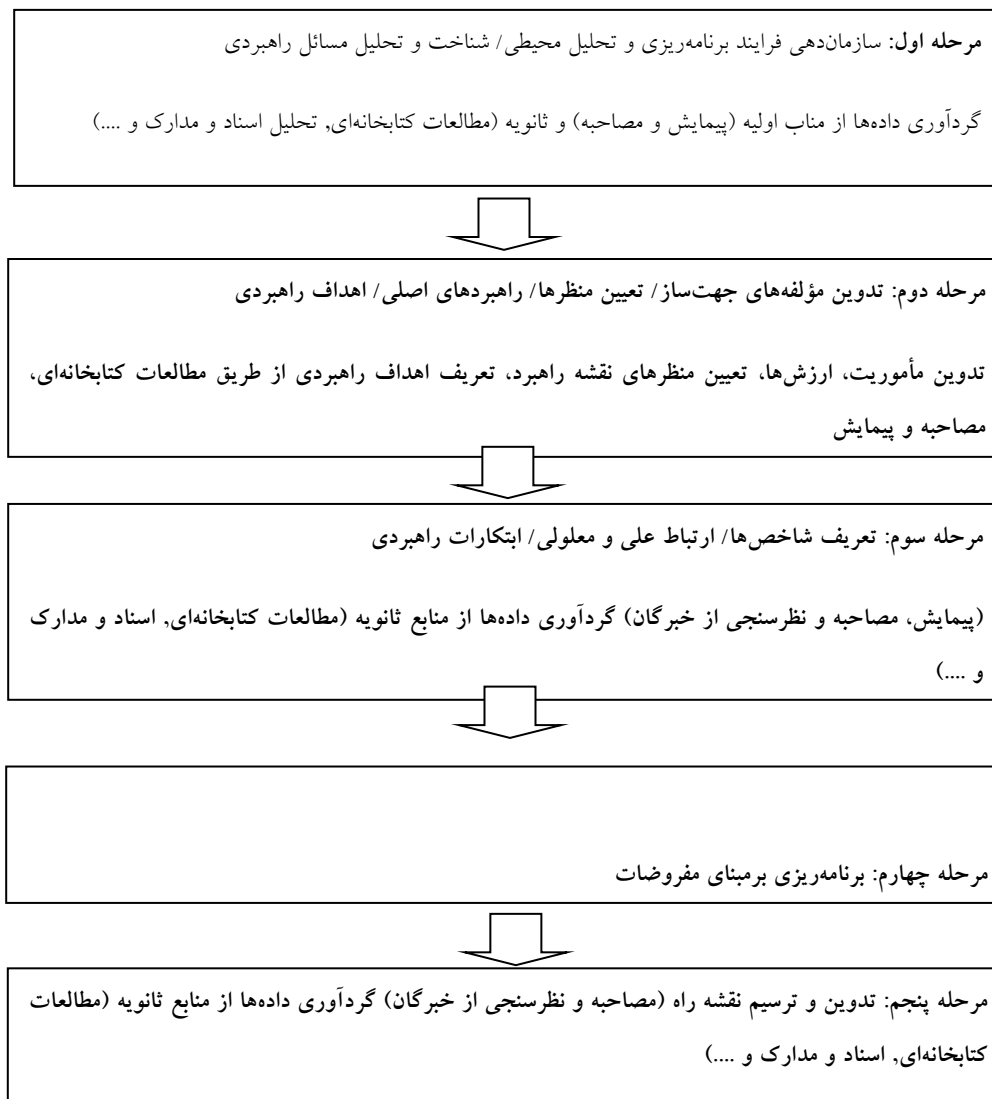
• پرسشنامه سازمان یادگیرنده

به منظور سنجش وضعیت سازمان از دیدگاه سازمان یادگیرنده، از مدل مارسیک و واتکینز (DLOQ) استفاده می‌شود. این پرسشنامه شامل ۴۳ سؤال با طیف پاسخ پنج‌گانه لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، بی تفاوت، کم و خیلی کم) است که برای نمره‌گذاری آنها از اعداد ۵ تا ۱ استفاده می‌شود. این پرسشنامه مفهوم سازمان یادگیرنده را با مؤلفه‌های هفت‌گانه در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌سنجد.

• پرسشنامه تحلیل راهبردی (SWOT)

به منظور ارزیابی و تحلیل راهبردی (SWOT) از دو الگوی (PESTEL)، بررسی محیط خارجی و الگوی رقابت‌پذیری منطقه‌ای (مدل کلاه) آلیسون (۲۰۰۵) برای بررسی محیط داخلی استان و بخش صنعت استفاده می‌شود. ابتدا با استفاده از بررسی وضعیت و روند موضوعات کلان مؤثر بر استان و بخش در قالب تقسیم‌بندی‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، قانونی، تکنولوژیکی موضوعات کاندید فرصت‌ها و تهدیدها احصاء خواهند شد. در گام دوم براساس یافته‌ها و بررسی‌های انجام شده در مجلدات تلفیق برنامه آمایش سرزمین استان کرمانشاه (۱۴۰۱) متغیرهای کاندید نقاط ضعف و قوت استان و بخش نیز احصاء و شناسایی می‌شوند. سپس پرسش‌نامه‌های نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید در مقیاس پنج‌گانه طیف لیکرت (خیلی زیاد تا خیلی کم) طرح شده‌اند. برای نمره‌گذاری اهمیت و شدت آنها از اعداد ۵ تا ۱ استفاده می‌شود. در این پژوهش جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است و همچنین روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش با استفاده از مبانی نظری و نظرات کارشناسان خبره سازمان بررسی شده و مورد تأیید قرار گرفته‌اند. تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و از طریق آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیرنوف، t یک و دو نمونه، یو من ویتنی صورت می‌گیرد.

شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش



۶- یافته‌های تحقیق

برنامه راهبردی، تلاشی منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و فعالیت‌هایی است که چستی یک سازمان/ سیستم (و موجودیت‌های دیگر را) و این که چه کاری انجام می‌دهد و چرایی این کارها را شکل و جهت می‌دهد، است. تمامی سیستم‌ها دائماً در حال تغییر و تلاطم‌اند، حتی سازمان‌هایی دولتی به‌عنوان یک سیستم که به عقیده خودشان ایستا بوده و کلیه دستورات و برنامه از پیش معین و ابلاغی هستند. الزامات سازمانی، بودجه‌ها، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و ... دائماً در حال تغییر است. سیستمی که به‌صورت راهبردی مدیریت می‌شود، سیستمی است که هم وضعیتی را که می‌خواهد به آن برسد مشخص می‌کند و هم جهت‌گیری تغییرات را از طریق یک نقشه راه برای دستیابی به آینده مدیریت می‌کند.

براساس نتایج آزمون فرض t یک طرفه برای آزمون تساوی میانگین وضع موجود مؤلفه‌ها با مقدار متوسط ۳، می‌توان گفت که میانگین همگی مؤلفه‌های مفهوم مدیریت فرانوگرا از این عدد کمتر و نابرابر بوده‌اند. به تعبیری دیگر مدیریت فرانوگرایی در سازمان کمتر از متوسط است.

جدول ۱. نتایج میانگین، آزمون تک متغیره t و پایایی مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرایی

اعتبار	آلفای کرونباخ	معنی‌داری	ضریب t	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	پرسش	ابعاد مدیریت فرانوگرایی
تأیید	۰/۹۴۴	۰/۰۰۰	-۵/۰۹۵	۰/۲۳	۰/۵۷۸	۲/۴۷	۱ تا ۱۹	ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار
تأیید	۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	-۷/۰۳۷	۰/۲۸	۰/۶۴۰	۲/۲۵	۲۰ تا ۳۰	خلاقیت
مناس ب	۰/۸۱۱	۰/۰۰۰	-۷/۱۳۳	۰/۲۸	۰/۶۷۲	۲/۳۷	۳۱ تا ۴۰	سازمان‌دهی فعال
قابل بول	۰/۷۸۴	۰/۰۰۰	-۶/۱۷۲	۰/۲۵	۰/۶۲۲	۲/۴۹	۴۱ تا ۴۹	خودکنترلی
مناس ب	۰/۸۶۷	۰/۰۰۰	-۸/۰۷۳	۰/۳۲	۰/۷۲۱	۲/۲۳	۵۰ تا ۵۸	هم‌آفرینی و مدیریت بر مبنای شبکه
تأیید	۰/۹۷۱	۰/۰۰۰	-۷/۰۴۹	۰/۲۵	۰/۵۹۳	۲/۳۸	۵۸ تا ۱	مدیریت فرانوگرایی

با توجه به نتایج جدول ۱، می‌توان دریافت که صنایع منتخب استان با بهره‌گیری از مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرایی در مسیر تحول سازمانی قرار دارند. ارزیابی ابعاد مختلف این سبک مدیریتی، از جمله خلاقیت، رهبری خدمتگزار و هم‌آفرینی شبکه‌ای، نشان دهنده ضرورت تمرکز بیشتر بر توسعه قابلیت‌های مدیریتی و ارتقاء فرهنگ سازمانی در این صنایع است. اعتبار بالای ابزار سنجش (آلفای کرونباخ) گویای انسجام نگرش مدیران به مؤلفه‌های مورد ارزیابی بوده و بستری علمی برای تدوین برنامه‌های توانمندسازی مدیریتی فراهم کرده است. این نتایج می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه‌های نوآوری، بهره‌وری و رقابت‌پذیری صنعتی مورد استفاده قرار گیرند.

۱-۶- تحلیل راهبردی (SWOT)

الف) فرصت‌ها / تهدیدها

جدول ۲. فرصت‌ها و تهدیدهای استان

نمره	رتبه	ضریب	اولویت	موضوع	کلاس‌ها
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	۱۰	رابطه با سازمان‌های بین‌المللی	توسعه و رفاه
۰.۰۲۳	۲	۰.۱۱	۶	اقتصاد جهانی	
۰.۰۵۶	۳	۰.۰۱۹	۱۰	بازار کشورهای همسایه غربی	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	همسایگی و رقابت با ترکیه	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	تروریسم در منطقه	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	سیاست‌های زیست محیطی در خصوص آب	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	نظام اداری	محیط سیاسی و قانونی
۰.۰۴۵-	۳-	۰.۰۱۵	۸	نظام مالی	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	عدم استقلال قوه قضاییه	
۰.۰۳۸-	۲-	۰.۰۱۹	۱۰	حقوق مالکیت	
۰.۰۴۵-	۳-	۰.۰۱۵	۸	کارایی قوانین و دست و پاگیر بودن قوانین	
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	۹	سیاست داخلی	
۰.۰۵۱-	۳-	۰.۰۱۷	۹	نبود قوانین نظارت و مدیریت منابع آب	
۰.۰۵۱-	۳-	۰.۰۱۷	۹	شفافیت و پاسخگویی (حکمرانی)	
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	۱۰	تمرکز زدایی	
۰.۰۴۵-	۳-	۰.۰۱۵	۸	سیاست خارجی	
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	۱۰	شوراها و فرایندهای تصمیم‌گیری	
۰.۰۳۰	۲	۰.۰۱۵	۸	سیاست‌های اصل ۴۴	
۰.۰۱۵	۱	۰.۰۱۵	۸	قوانین مالیاتی	
۰.۰۱۹-	۱-	۰.۰۱۹	۱۰	برنامه‌های توسعه پنج ساله	
۰.۰۴۵-	۳-	۰.۰۱۵	۸	ارزش‌های اخلاقی	محیط اجتماعی فرهنگی
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	فرهنگ نظم	
۰.۰۳۸-	۲-	۰.۰۱۹	۱۰	اخلاق کسب و کار	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	ظرفیت کشور در جذب افراد با استعداد	
	۳-		۱۰	مهاجرت مرحله‌ای (پله ای)	

نمره	رتبه	ضریب	اولویت	موضوع	کلاس‌ها	
۰.۰۳۸-	۲-	۰.۰۱۹	۱۰	تبعیض بین شهر و روستا در فرصت های شغلی		
۰.۰۱۹	۱	۰.۰۱۹	۱۰	ارتباط دانشگاه، صنعت و دولت		
۰.۰۳۰-	۲-	۰.۰۱۵	۸	میزان رواج فرهنگ مشتری مداری		
۰.۰۵۱-	۳-	۰.۰۱۷	۹	کیفیت آموزش عالی		
۰.۰۵۱-	۳-	۰.۰۱۷	۹	کیفیت آموزش ابتدایی (جامعه پذیری و ..)		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	اعتقاد به علم		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	ارزش‌های بهره‌برداری		
۰.۰۴۵-	۳-	۰.۰۱۵	۸	مصرف‌گرایی		
۰.۰۱۵-	۱-	۰.۰۱۵	۸	رشد جمعیت کشور		
۰.۰۳۴	۲	۰.۰۱۷	۹	افزایش تحرک نیروی انسانی		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	نابرابری فضایی		محیط اقتصادی
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	سیستم اقتصادی دولت		
۰.۰۳۰	۲	۰.۰۱۵	۸	سیاست‌های بانک مرکزی		
۰.۰۱۷	۱	۰.۰۱۷	۹	توسعه بازارهای مالی		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	رقابت نهادهای عمومی با بخش خصوصی		
۰.۰۵۱-	۳-	۰.۰۱۷	۹	توزیع اعتبارات و خدمات بر اساس جمعیت		
۰.۰۳۴-	۲-	۰.۰۱۷	۹	بدهی عمومی دولت		
۰.۰۵۱	۳	۰.۰۱۷	۹	اندازه بازار		
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	۱۰	خصوصی‌سازی		
۰.۰۴۵	۳	۰.۰۱۵	۸	کاهش درآمدهای نفتی		
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	۷	تراز پرداخت‌ها	محیط تکنولوژیکی	
۰.۰۳۰	۲	۰.۰۱۵	۸	فناوری اطلاعات و ارتباطات		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	تحقیق و توسعه		
۰.۰۳۴-	۲-	۰.۰۱۷	۹	مخاطره زلزله		
۰.۰۱۷-	۱-	۰.۰۱۷	۹	مخاطره سیل خیزی		
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	گرد و خاک		
۰.۰۱۵-	۱-	۰.۰۱۵	۸	زمین لغزش	توسعه منطقه	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	قرارگیری منطقه زاگرس در منطقه منزوی		
۰.۰۵۶	۳	۰.۰۱۹	۱۰	مرکزیت ارتباطی و جغرافیایی منطقه		

نمره	رتبه	ضریب	اولویت	موضوع	کلاس‌ها
۰.۰۳۸	۲	۰.۰۱۹	۱۰	تشابه و نفوذ فرهنگی بر استان‌های همجوار	
۰.۰۵۶	۳	۰.۰۱۹	۱۰	وجود فرودگاه بین‌المللی	
۰.۰۵۶-	۳-	۰.۰۱۹	۱۰	وجود ناهماهنگی و تلاش‌های متضاد استان‌های همجوار	
۰.۰۳۰-	۲-	۰.۰۱۵	۸	جایگاه بهتر استان همدان از نظر رقابت‌پذیری و فضایی	
-۱.۰۳۰		۱	۵۳۳	جمع کل	

براساس تحلیل راهبردی SWOT در جدول ۲، مجموع نمرات نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های استان است، به طوری که بسیاری از عوامل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و زیست‌محیطی با رتبه‌های منفی بر چشم‌انداز توسعه استان تأثیرگذار هستند. در عین حال، برخی فرصت‌ها نظیر موقعیت ارتباطی، وجود فرودگاه بین‌المللی، بازار کشورهای همسایه غربی و ظرفیت‌های فناوری اطلاعات می‌توانند به‌عنوان محورهای توسعه‌ای مورد توجه قرار گیرند. این ارزیابی ضرورت تدوین راهبردهای جبرانی برای مقابله با تهدیدها و تقویت فرصت‌ها را در چارچوب سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شواهد و مشارکت همه‌جانبه نمایان می‌سازد.

ب) قوت‌ها/ضعف‌ها

جدول ۳. نقاط قوت و ضعف استان

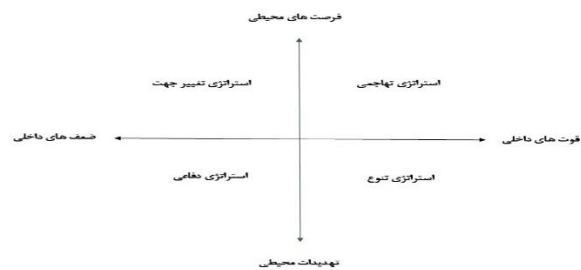
نمره	رتبه	ضریب فرعی	اولویت	موضوع	کلاس‌ها
۰.۰۲۶-	۲-	۰.۰۱۳	۱۰	شاخص تنوع فعالیت‌ها (شاخص تخصصی شدن)	عملکرد (توان عملیاتی) منطقه
۰.۰۲۶-	۲-	۰.۰۱۳	۱۰	شاخص تغییرات ساختاری	
۰.۰۲۰	۳	۰.۰۰۷	۵	ضریب توزیع بخش کشاورزی	
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	ضریب توزیع بخش ماهیگیری	
۰.۰۰۸	۱	۰.۰۰۸	۶	ضریب توزیع معدن	
۰.۰۱۳-	۱-	۰.۰۱۳	۱۰	ضریب توزیع صنعت	
۰.۰۳۵	۳	۰.۰۱۲	۹	ضریب توزیع تأمین آب، برق و گاز طبیعی	
۰.۰۱۸-	۲-	۰.۰۰۹	۷	ضریب توزیع ساختمان	
۰.۰۲۳	۳	۰.۰۰۸	۶	ضریب توزیع عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و ...	
۰.۰۲۳-	۲-	۰.۰۱۲	۹	ضریب توزیع هتل و رستوران	
۰.۰۲۶-	۲-	۰.۰۱۳	۱۰	ضریب توزیع حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	ضریب توزیع واسطه‌گری مالی	

۰.۰۰۹	۱	۰.۰۰۹	۷	ضریب توزیع مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	
۰.۰۲۰	۳	۰.۰۰۷	۵	ضریب توزیع امور عمومی و خدمات شهری	
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	ضریب توزیع آموزش	
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	ضریب توزیع بهداشت و مددکاری اجتماعی	
۰.۰۱۶-	۲-	۰.۰۰۸	۶	ضریب توزیع سایر خدمات	
۰.۰۲۷-	۳-	۰.۰۰۹	۷	شاخص تمرکززدایی (تغییر ضریب توزیع طی دوره)	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	بکارگیری فناوری در بخش‌ها	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	ساختار مالکیت (سهم بخش خصوصی)	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	مهاجرت تحصیل‌کردگان	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	مهاجرت از روستا به شهر	
۰.۰۳۱-	۳-	۰.۰۱۰	۸	تبعیض جنسیتی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	مهارت نیروی کار	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	فرهنگ کار	
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	حمل و نقل هوایی	دسترسی‌ها
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	حمل و نقل ریلی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	نابرابری فضایی	
۰.۰۳۵	۳	۰.۰۱۲	۹	حمل و نقل جاده‌ای (تراکم راه)	
۰.۰۲۱	۲	۰.۰۱۰	۸	حمل و نقل جاده‌ای (ترانزیت)	
۰.۰۱۰-	۱-	۰.۰۱۰	۸	حمل و نقل جاده‌ای (راه شریانی)	
۰.۰۲۳	۲	۰.۰۱۲	۹	پایانه کالا	
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	پایانه مسافر	
۰.۰۲۱	۲	۰.۰۱۰	۸	مجتمع رفاهی	انرژی
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	برق	
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	۶	گاز	
۰.۰۰۷-	۱-	۰.۰۰۷	۵	تلفن ثابت	ارتباطات
۰.۰۱۰-	۱-	۰.۰۱۰	۸	تلفن همراه	
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	اینترنت	
۰.۰۲۱	۲	۰.۰۱۰	۸	دفاتر ICT	
۰.۰۲۱	۲	۰.۰۱۰	۸	نسبت دانش‌آموز به معلم	تسهیلات دانش
۰.۰۲۱	۲	۰.۰۱۰	۸	تراکم دانش‌آموز در کلاس درس	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	نسبت تعداد دانشجو به آموزشگر	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	نسبت تعداد استاد و دانشیار به کل آموزشگران	
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	سهم مراکز فنی حرفه‌ای	

۰.۰۳۵-	۳-	۰.۰۱۲	۹	کیفیت مهارت آموزی فنی و حرفه‌ای	کیفیت اقامت
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	تعداد واحدهای مسکونی مورد نیاز	
۰.۰۲۳	۳	۰.۰۰۸	۶	هزینه خرید هر متر مربع واحد مسکونی	
۰.۰۱۸	۲	۰.۰۰۹	۷	هزینه اجاره هر متر مربع واحد مسکونی	
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	ظرفیت اقامتگاه‌های گردشگری	
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	۱۰	جنگل	محیط طبیعی
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	فضای سبز	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	ضعف مراکز و امکانات مدیریت بحران	
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	۱۰	مرتع	
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	بهداشت (مراکز بهداشتی)	کیفیت سلامت
۰.۰۳۱	۳	۰.۰۱۰	۸	درمان (بیمارستان، ...)	
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	۷	سایر مراکز بهداشتی درمانی	
۰.۰۳۵	۳	۰.۰۱۲	۹	آب آشامیدنی شهری	
۰.۰۳۹	۳	۰.۰۱۳	۱۰	وضعیت سیستم جمع‌آوری فاضلاب شهری	
۰.۰۲۷	۳	۰.۰۰۹	۷	آب آشامیدنی روستایی	
۰.۰۲۳-	۲-	۰.۰۱۲	۹	وضعیت سیستم جمع‌آوری فاضلاب روستایی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	مصرف کود شیمیایی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	قتل	وضعیت اجتماعی و قضایی
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	سرقت	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	مواد مخدر	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	طلاق	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	خودکشی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	آسیب‌های اجتماعی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	تصادفات	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	سرمایه اجتماعی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	فرهنگ کارآفرینی (موانع اندک ورود)	محیط بهرهور
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	ماهیت رقابت	
۰.۰۲۳-	۲-	۰.۰۱۲	۹	تخصصی شدن (سهام شاغلین با تحصیلات عالی)	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	نوآوری	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	بین‌المللی شدن (سهام صادرات صنعتی)	
۰.۰۳۱-	۳-	۰.۰۱۰	۸	تشکیل سرمایه ثابت در کارگاه‌های صنعتی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	حکمرانی	
۰.۰۳۱-	۳-	۰.۰۱۰	۸	تمرکز زدایی	
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	میانگین پایش محیط کسب و کار	

۰.۰۲۰	۳	۰.۰۰۷	۵	نسبت تسهیلات اعطایی به کل سپرده‌ها
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	۱۰	سرايه سپرده
۰.۰۲۶	۲	۰.۰۱۳	۱۰	سرايه سپرده به درآمد سرايه (نرخ پس‌انداز)
۰.۰۲۳-	۲-	۰.۰۱۲	۹	دسترسی به سرمايه (حجم مبادلات تالار بورس)
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	۶	سهم از اعتبارات عمرانی
۰.۰۱۶	۲	۰.۰۰۸	۶	سهم از اعتبارات جاری
۰.۰۱۶-	۲-	۰.۰۰۸	۶	سهم کالای وارد شده به استان
۰.۰۳۹-	۳-	۰.۰۱۳	۱۰	سهم کالای خارج شده از استان
۰.۴۸۰-		۱	۷۶۷	جمع کل

با توجه به نتایج حاصل از جدول ۳ و موقعیت‌سنجی نهایی استان در مختصات رقابت‌پذیری منطقه‌ای، می‌توان گفت که استان با چالش‌های جدی در حوزه عملکردی، منابع انسانی، زیرساخت‌ها و حکمرانی مواجه است؛ به طوری که مجموع نمره منفی ۰.۴۸- گویای غلبه نسبی ضعف‌ها بر توانمندی‌های موجود است. قرارگیری در ربع سوم مختصات تحلیلی با امتیاز (۱.۰۳- ، ۰.۴۸-) نشان‌دهنده وضعیت منزوی و پرریسک بخش صنعت استان بوده و انتخاب راهبرد تدافعی را ناگزیر ساخته است. این راهبرد باید با تمرکز بر بهره‌برداری از نقاط قوت موجود مانند زیرساخت‌های سلامت، خدمات آموزشی، قابلیت‌های انرژی و ارتباطات همراه باشد تا از شدت شکاف عملکردی کاسته شود. هم‌زمان باید تلاش‌هایی برای اصلاح ساختارهای مدیریتی، جلوگیری از مهاجرت نیروی متخصص، تقویت فرهنگ کارآفرینی و بهبود حکمرانی صورت گیرد تا مسیر بازگشت به رقابت‌پذیری هموارتر گردد.



شکل ۲. محور مختصات SWOT

راهبرد تدافعی در چارچوب تحلیل SWOT به معنای واکنش محافظه کارانه به محیط رقابتی و چالش‌های داخلی است که در آن سازمان یا منطقه، با هدف کاهش آسیب‌پذیری، به دنبال کاهش نقاط ضعف و دفع تهدیدها می‌باشد. این راهبرد خود به چهار شکل قابل اجراست: «مشارکت» در قالب همکاری با نهادهای توانمند جهت بهره‌گیری از ظرفیت‌های بیرونی، «کاهش» با تمرکز بر حذف یا اصلاح فعالیت‌های ناکارآمد، «واگذاری» از طریق انتقال برخی بخش‌ها به سایر نهادها یا بخش خصوصی، و «انحلال» به عنوان آخرین گزینه در صورت عدم کارایی و صرفه اقتصادی. انتخاب نوع راهبرد تدافعی باید بر اساس تحلیل دقیق منابع، اهداف بلندمدت و میزان توان تطبیقی استان با شرایط محیطی صورت گیرد.

۲-۶- تحلیل سازمانی/مدیریتی

مدیریت فرانوگرایی: بر اساس یافته‌های کمی این پژوهش، وضعیت موجود مدیریت دستگاه‌های اجرایی در تمامی مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت فرانوگرایی پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است، در حالی که بر اساس پاسخ پرسش‌شوندگان، وضعیت مطلوب برای این مؤلفه‌ها می‌بایست عدد کامل (۵) باشد. مؤلفه‌هایی چون هم‌آفرینی، مدیریت بر مبنای شبکه، خلاقیت، رهبری خدمت‌گزار، سازمان‌دهی فعال و خودکنترلی، بیشترین میزان اختلاف میان وضعیت موجود و مطلوب را به خود اختصاص داده‌اند. مفهوم مدیریت فرانوگرایی به‌عنوان رویکردی فراتر از الگوهای سنتی، به دنبال ارتقاء تعاملات افقی، نهادینه‌سازی مشارکت چندسطحی، تقویت نوآوری درون‌سازمانی و شکل‌دهی ساختارهای خودتنظیم‌گر در نظام اداری است. ضعف در تحقق مؤلفه‌های یادشده بیانگر سلطه رویکردهای تمرکزگرا، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فقدان نگرش یادگیرنده و انعطاف‌پذیر در سطح مدیریت اجرایی استان است. این وضعیت نه تنها به محدودسازی ظرفیت نهادی منجر می‌شود، بلکه اجرای مؤثر نقشه راه صنعتی منطقه را با چالش‌هایی جدی مواجه می‌سازد. از این رو، تحلیل دقیق و عملیاتی مدیریت فرانوگرایی، نقش کلیدی در تحول مدیریتی و ارتقاء عملکرد توسعه‌ای دستگاه‌ها ایفا خواهد کرد.

• **سازمان یادگیرنده:** بر اساس نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که میزان تحقق سازمان یادگیرنده برای سازمان‌های متولی و مرتبط با بخش صنعت استان کرمانشاه متوسط متمایل به کم است. همچنین وضعیت موجود دستگاه‌های اجرایی بخش صنعت استان در کلیه انواع یادگیری فردی، گروهی و سازمانی متوسط متمایل رو به پایین بوده و به ترتیب در این حوزه کمترین مقدار مربوط به یادگیری سازمانی، فردی و گروهی بوده است. در کلیه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده نیز وضعیت موجود دستگاه‌های اجرایی بخش کمتر از متوسط بوده و شکل ۳- به‌عنوان نقشه راه راهبردی بخش صنعت استان، نشان‌دهنده وضعیت فعلی و مسیر مطلوب تحول در نظام مدیریتی و سازمانی است. این نقشه با تکیه بر نتایج حاصل از ارزیابی مدیریت فرانوگرایی و سازمان یادگیرنده، بیانگر فاصله چشم‌گیر میان وضعیت موجود و سطح مطلوب است که در مؤلفه‌هایی چون نوآوری، مشارکت چندسطحی، خودکنترلی و یادگیری سازمانی نمود دارد. ضعف در ساختارهای مدیریتی سلسله‌مراتبی و نبود فرهنگ یادگیرنده، موجب ایجاد شکاف عملکردی شده و نیازمند تدوین راهبردهای اصلاحی هدفمند است. لذا، شکل ۳ به‌عنوان ابزار تصویری راهبردی، مسیر ارتقاء حکمرانی صنعتی را از طریق بازسازی ظرفیت‌های سازمانی، به کارگیری مدل‌های نوین مدیریتی و نهادینه‌سازی یادگیری مستمر ترسیم می‌کند.

۷- نتیجه‌گیری پژوهش

پژوهش حاضر با هدف تهیه و تدوین نقشه راه صنعت استان کرمانشاه، تلاش کرده است ضمن شناخت جامع فرصت‌ها، چالش‌ها، ظرفیت‌ها و مخاطرات منطقه‌ای، زمینه‌ای برای طراحی راهبردهای اجرایی در جهت توسعه صنعتی پایدار فراهم سازد. استان کرمانشاه، با قرارگیری در قلب زاگرس، برخورداری از موقعیت جغرافیایی استراتژیک، میراث فرهنگی، منابع طبیعی غنی، ظرفیت‌های گردشگری، و مجاورت با بازارهای منطقه‌ای، توان ایفای نقش کلیدی در توسعه منطقه‌ای و حتی ملی را داراست. با این حال، یافته‌های پژوهش نشان دادند که استان با محدودیت‌های جدی در زیرساخت‌های صنعتی، مهاجرت نیروی انسانی متخصص، ضعف در توسعه زنجیره ارزش، ناکارآمدی در تحقیق و توسعه، چالش‌های اجتماعی و بحران‌های زیست‌محیطی مواجه است. بررسی کمی این وضعیت با استفاده از مدل رقابت‌پذیری منطقه‌ای منجر به محاسبه نمره نهایی -۰.۴۸ برای استان گردید؛ رقمی که استان کرمانشاه را در «ربع سوم» این مدل (محدوده تدافعی) قرار می‌دهد. قرارگیری در این محدوده بدان معناست که تهدیدات و ضعف‌ها بر قوت‌ها و فرصت‌ها غلبه دارند و دستیابی به توسعه صنعتی نیازمند اقدامات بازآفرینانه و مداخلات ساختاری است. تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه‌ها که از جامعه متشکل از مسئولان، کارشناسان، فعالان بخش خصوصی و نهادهای علمی گردآوری شده است، تأیید می‌کند که وضعیت موجود در بیشتر مؤلفه‌های کلیدی توسعه، پایین‌تر از حد متوسط است.

از جمله در مؤلفه‌هایی نظیر زیرساخت صنعتی، ظرفیت‌های صادراتی، سیاست‌گذاری حمایتی، حکمرانی منطقه‌ای، نوآوری، فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، وضعیت فعلی استان نتوانسته پاسخ‌گوی انتظارات جامعه تخصصی باشد. پاسخ‌دهندگان وضعیت مطلوب را در تمامی مؤلفه‌ها عدد کامل ۵ ارزیابی کرده‌اند، در حالی که میانگین وضعیت موجود در برخی شاخص‌ها در دامنه ۲ تا ۳ قرار دارد. این اختلاف کمی به وضوح بیانگر شکاف عملکردی میان آرمان‌های توسعه‌محور و شرایط اجرایی استان است. در مورد مؤلفه «مدیریت فرانوگرایی»، این شکاف بیش از سایر حوزه‌ها برجسته است؛ مؤلفه‌هایی مانند هم‌آفرینی، شبکه‌محوری، خلاقیت سازمانی، سازمان‌دهی فعال، خودکنترلی و رهبری خدمت‌گزار، از نگاه پاسخ‌دهندگان باید در سطح کامل باشند، اما داده‌ها نشان دادند که وضعیت موجود در این شاخص‌ها پایین‌تر از میانگین است. این امر حاکی از آن است که دستگاه‌های اجرایی استان هنوز از رویکردهای مشارکت‌محور، شبکه‌ای، انعطاف‌پذیر و یادگیرنده فاصله دارند، در حالی که همین مؤلفه‌ها برای اجرای موفق نقشه راه صنعت منطقه حیاتی‌انداز سوی دیگر، تحلیل SWOT و مدل رقابت‌پذیری نشان داد که مزیت‌های استان مانند مرکزیت جغرافیایی در غرب کشور، میراث تاریخی و فرهنگی، قابلیت‌های معدنی، گردشگری و انرژی پایدار می‌تواند سکوی پرتابی برای حرکت به سمت توسعه صنعتی و جایگاه رقابتی باشد. فرصت‌هایی همچون توسعه بازارهای مرزی، ارتقاء ICT، گسترش اکوتوریسم، و تعامل بین‌نهادی با استفاده از ابزارهای قانونی شوراهای برنامه‌ریزی، قابلیت بهره‌برداری در راستای اهداف نقشه راه را دارند. در مقابل، تهدیداتی از جمله رقابت منطقه‌ای با استان‌های مجاور و کشورهای نظیر ترکیه، بحران‌های زیست‌محیطی، فرار مغزها، و ضعف در پاسخ‌گویی نهادهای دولتی، خطرات جدی برای

پایداری صنعتی استان محسوب می‌شوند. در نتیجه، مسیر حرکت استان از وضعیت تدافعی فعلی به سمت جایگاه رقابتی‌تر، مشروط به ارتقاء حکمرانی، بازطراحی ساختارهای مدیریتی، تقویت زیرساخت‌ها، نهادسازی اجرایی برای پیاده‌سازی نقشه راه، و اجرای مؤلفه‌های مدیریت فرانوگرایی در سطح منطقه‌ای است. ایفای نقش مؤثر عاملان محلی، نمایندگان مجلس، کارشناسان اجرایی، مراکز علمی، و فعالان اقتصادی در این فرایند، ضامن موفقیت و پایداری تحولات صنعتی خواهد بود. با هم‌افزایی ظرفیت‌ها و تعهد مشترک، می‌توان کرمانشاه را از محدوده تدافعی خارج ساخت و به‌عنوان قطب توسعه صنعتی زاگرس تثبیت کرد. در فرآیند تدوین نقشه راه صنعت استان، شناسایی صنایع دارای مزیت نسبی و قابلیت رشد در افق توسعه‌ای، امری ضروری است.

بر اساس مطالعات اخیر، پنج صنعت کلیدی شامل کشاورزی فرآوری‌شده، انرژی‌های تجدیدپذیر، بیوتکنولوژی، صنایع چوب و مبلمان، و صنایع فرهنگی و گردشگری، از ظرفیت‌های بالایی برای پیشرو بودن در استان برخوردارند. صنعت کشاورزی فرآوری‌شده: با توجه به منابع غنی کشاورزی استان، توسعه واحدهای کوچک فرآوری در نزدیکی مزارع می‌تواند ضایعات را کاهش داده و ارزش افزوده محصولات را افزایش دهد. آموزش کشاورزان در زمینه استانداردهای تولید ارگانیک نیز زمینه‌ساز ورود به بازارهای صادراتی است. ایجاد برند منطقه‌ای برای محصولات تبدیلی، نقش مهمی در ارتقاء جایگاه استان در زنجیره ارزش کشاورزی دارد. طبق گزارش SpringerLink، استفاده از داده محوری و فناوری‌های نوین در کشاورزی، بهره‌وری را تا ۲۵٪ افزایش می‌دهد انرژی‌های نو و تجدیدپذیر: استان کرمانشاه با دارا بودن مناطق بادخیز و آفتاب‌گیر، پتانسیل بالایی برای احداث نیروگاه‌های خورشیدی و بادی دارد. مطالعات بادسنجی و خورشیدسنجی، نقاط مناسب را شناسایی می‌کنند.

ارائه مشوق‌های دولتی و همکاری با دانشگاه‌ها برای توسعه فناوری‌های بومی، از الزامات موفقیت در این حوزه است. بر اساس تحلیل‌های ECD، تمرکز بر زنجیره تأمین تجهیزات و مواد اولیه انرژی پاک، نقش مهمی در تاب‌آوری صنعتی دارد. بیوتکنولوژی و زیست‌فناوری: وجود دانشگاه‌های علوم پزشکی و نیروی انسانی متخصص، بستری مناسب برای توسعه بیوتکنولوژی فراهم کرده است. ایجاد مراکز رشد برای استارت‌آپ‌های زیستی، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه با محوریت سلامت و کشاورزی، و تدوین سیاست‌های حمایتی برای تجاری‌سازی نتایج پژوهشی، از راهکارهای کلیدی هستند. طبق گزارش تحقیقات گرانندیو، بازار جهانی بیوتکنولوژی تا سال ۲۰۳۰ به بیش از ۳۸ تریلیون دلار خواهد رسید و رشد سالانه ۱۳.۹٪ را تجربه می‌کند.

• صنایع چوب و مبلمان: با توجه به سابقه صنایع دستی و منابع چوبی نسبی، ارتقاء فناوری‌های تولید مبلمان با طراحی نوین، می‌تواند ارزش‌آفرینی بالایی داشته باشد. حمایت از صادرات با بسته‌بندی مناسب و آموزش نیروی ماهر در هنرهای چوبی، از الزامات توسعه این صنعت است. طبق گزارش GMI، بازار جهانی مبلمان چوبی تا سال ۲۰۳۴ به بیش از ۹۸۰ میلیارد دلار خواهد رسید.

• صنایع فرهنگی و گردشگری: استان کرمانشاه با دارا بودن میراث فرهنگی غنی، قابلیت تبدیل شدن به قطب گردشگری فرهنگی را دارد. توسعه زیرساخت‌هایی مانند اقامتگاه‌های بوم‌گردی، برندسازی فرهنگی از طریق جشنواره‌ها، و آموزش بومی‌ها به‌عنوان راهنمای گردشگری، از راهکارهای مؤثر هستند. طبق مطالعه‌ای در MDPI، هم‌افزایی بین صنعت فرهنگ و گردشگری، بهره‌وری فنی را به‌طور قابل توجهی افزایش می‌دهد و مناطق کمتر توسعه یافته را قادر به رقابت با مناطق پیشرفته می‌سازد. در مجموع، این صنایع با برخورداری از مزیت‌های منطقه‌ای، ظرفیت بالایی برای پیشرو بودن در مسیر توسعه صنعتی استان دارند.

فهرست منابع

- ابلاغ سند چشم‌انداز کشور (۱۴۰۴)، "دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای، ۱۳۹۰.
- پوراصغرسنگاچین، فرزاد، اسماعیل، صالحی و مرتضی، دیناروندی (۱۳۹۱)، "سنجش سطح توسعه‌یافتگی استان‌های کشور ایران با رویکرد تحلیل عاملی"، مجله علمی - پژوهشی آمایش سرزمین، دوره چهارم، شماره دوم، ص ۲۶-۵.
- سادات موسوی‌جم، سیده زکیه (۱۴۰۰). شناسایی راهکارهای اساسی جذب سرمایه و توسعه صنعتی و رفع موانع آن، چهارمین کنفرانس ملی و نخستین کنفرانس بین‌المللی الگوهای نوین مدیریت و کسب و کار.
- سالم، شبنم (۱۳۹۷). مروری بر سازمان‌های فرانوگرا (پست مدرن) دومین کنفرانس رهیافت نوین علوم انسانی در ایران.
- شاهی و آمنه، فرهمند، (۱۳۹۴)، "طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای"، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۱ (پیاپی ۱۳)، ص ۵۲-۲۹.
- قاسمیان، عاطفه (۱۳۹۵). اهمیت توسعه در رشد اقتصادی کشور ایران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شماره (۱).
- ناجی میدانی، علی‌اکبر، مهدوی‌عادلی، محمدحسین، عربشاهی‌دلویی، مهدیه (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین صنعتی شدن کارایی انرژی بخش صنعت در ایران، مجله علمی - پژوهشی سیاستگذاری اقتصادی، سال هفتم، شماره سیزدهم،
- وزارت صمت (۱۴۰۱). "طرح‌های اولویت‌دار توسعه صنعت، معدن و تجارت؛ مبنی بر ملاحظات آمایش سرزمین استان کرمانشاه"، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی آقازاده، محمدرضا، طیبه، عسگری، عادل،

Allison, M. & J. Kaye, (2005). "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook", second Edition, WILEY.

Anas, Samta (2016). Challenges of sustainable agricultural development and determining its real position in the national economy. Journal of Agricultural Economics, Volume 22, Number 3, Pages 145-160.

Bryson, John, (2016). "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement", fifth Edition, WILEY.

Hex and Majloff (1996). Competitive Strategy: Integrating Industry Structure and Internal Organizational Capabilities. Journal of Strategic Management, Volume 10, Issue 4, pp. 215-230.

Horak, Kvoto (2018). The impact of subsidies on public R&D and firm competitiveness: regional and sectoral characteristics in emerging innovation systems. Journal of Innovation Economics, Volume 15, Issue 2, pp. 123-145.

Jones, A., & Smith, B. (2016). "Industrial Development and Its Impact on Agricultural Productivity." Journal of Economic Development, Vol. 41, No. 3, pp. 45-67

Katsioloudes, M. I., (2002). "**Global Strategic Planning: Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations**", Butterworth–Heinemann.

Kirjbyobenin, Sakkonen (2019). **Sustainable Competition at National, Regional and Local Levels**. Journal of Competitive Studies, Volume 12, Issue 3, Pages 45-67.

Tang, C., & Jiang, W. (2023). "**Sectoral Linkages and Economic Growth: Industrial and Mining Interactions**." Journal of Economic Studies, Vol. 50, No. 2, pp. 123-145

UNIDO (2013). "**Industrial Development Report: Sustaining Employment Growth - The Role of Manufacturing and Structural Change**." United Nations Indu.