

Journal of Strategic Management StudiesHomepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article



10.22034/smsj.2025.495352.2097

**Designing a smart strategic management model using China's experience****Esmail MalekAkhlagh ***, Associate Professor, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran**Raheleh Jalalniya**, PhD student, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran**Mehrnaz Tohidi Moghadam**, PhD student, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran**ARTICLE INFO****Article History**

Received: 22 December 2024

Revised: 24 June 2025

Accepted: 27 August 2025

KeywordsSmart Strategic
Management,
China's Experience,
Automotive Industry
Exports,
Meta-synthesis**Corresponding Author Email:**

malekakhlagh@guilan.ac.ir

ABSTRACT

This aim's study is to design a pattern for intelligent strategic management by leveraging the experience of China, focusing on the automotive industry's exports as a case study. This research is applied-developmental in nature and is non-experimental (descriptive) in terms of data collection methods. To achieve the research objective, both qualitative and quantitative research designs were employed. In the qualitative section, after searching databases, 36 articles related to the export of Chinese vehicles were found, and ultimately, 28 articles were purposefully selected for analysis. The quantitative sample consisted of managers in the country's automotive industry who are active in strategic planning and the export of domestic vehicles. A purposive sampling method used, with 12 participants contributing to the quantitative section to present the research model. The credibility of the qualitative section was assessed using the CASP framework. The articles reviewed in the qualitative section were evaluated based on ten criteria of this framework, and those scoring above 21 selected. Content validity of the questionnaire was established through expert consultation, confirming its reliability. To identify the underlying categories of the research, qualitative meta-synthesis was employed. In the second section, structural-interpretive modeling was used to present the research model. It was determined that government policy influences intelligent policy-making in the energy sector and tariff policies. These two components, by affecting intelligent trade policy, lead to foreign investment policies and technology transfer policy-making. Ultimately, the interaction of these components enables branding and international marketing for China's automotive industry.

How to cite this article:

MalekAkhlagh, E., Jalalniya, R., & Tohidi Moghadam, M. (2026). Designing a Smart Strategic Management Model Using China's Experience (Case Study: Automotive Industry Exports), *Journal of Strategic Management Studies*, 65(17), 277-303. <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.495352.2097>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

In today's era, emerging technologies have rapidly transformed traditional industrial paradigms, generating both significant opportunities and complex challenges. Effectively leveraging these opportunities while mitigating the associated risks requires a foundation in strategic business management (Mirzaei & Darbani, 2023). Striking a balance between the integration of smart technologies and strategic decision-making has become a critical success factor for contemporary industries and enterprises. Consequently, leading organizations are revisiting and realigning their strategies to match the realities of the technological age (Toraca et al., 2024). By combining smart technologies with traditional strategic management principles, managers can make faster, more efficient, and more comprehensive decisions that address both internal dynamics and external forces (Dongal & Leonardo, 2022). To adopt a strategic approach in capitalizing on these advancements, lessons from globally successful countries can be invaluable. Over the past five decades, East Asian nations—most notably China—have achieved remarkable progress through intelligent strategic management. Adapting such experiences may offer effective solutions for Iran as well (Najafi & Malekakhlaq, 2024).

Methodology:

This study is an applied-developmental research from a purpose-oriented perspective, conducted with the aim of designing a smart strategic management model inspired by China's experience (case study: automotive industry exports). Based on the data collection method, the research is classified as a survey and cross-sectional study. To achieve the research objectives, an exploratory mixed-methods design was adopted. In the qualitative phase, a comprehensive database search yielded 36 articles related to China's automobile exports. After applying purposive sampling techniques, 28 relevant articles were selected and subjected to qualitative analysis. The quantitative phase targeted managers within the national automotive industry who are involved in strategic planning and the export of domestic vehicles. Using purposive sampling, 12 participants were selected for the quantitative analysis and for contributing to the development of the research model. The primary tools for data collection included library resources, credible domestic and international articles, and a structured questionnaire. To ensure the validity of the qualitative component, the CASP (Critical Appraisal Skills Programme) model was utilized. Articles were assessed based on ten CASP criteria, and only those scoring above 21 were included in the study. For the validation of the questionnaire, content validity was confirmed through expert review. A meta-synthesis approach was used to identify the foundational categories and develop the initial conceptual model. In the second phase, the Structural Interpretive Modeling (ISM) method was employed. ISM calculations were performed using MicMac software.

Results and Discussion:

In the first stage, the research categories were identified using the meta-synthesis method. Meta-synthesis is employed to integrate findings from multiple qualitative studies in order to generate comprehensive and interpretive insights. Unlike quantitative meta-analysis—which aggregates statistical data from previous studies—meta-synthesis focuses on the synthesis of interpretations derived from the original qualitative data of selected research. Essentially, meta-synthesis is a qualitative research approach that draws upon the results of prior studies on a common topic to build a deeper understanding. In this method, the researcher integrates secondary data and interpretations from existing literature to address the objectives of the current study and derive new insights. To meet the research objectives, the meta-synthesis approach was applied based on the model proposed by Sandelowski and Barroso (2007).

Conclusion:

The constructs collected from the articles are: branding and international marketing of Chinese automobiles, technology transfer policy, foreign investment policies, smart trade policy, tariff policies, smart energy policy, government policy.



Based on the research model, it was found that government policymaking influences both smart policymaking in the energy sector and tariff policy design. These two components, in turn, affect smart trade policymaking, which subsequently drives foreign investment strategies and technology transfer policies. Ultimately, through their mutual interactions, these factors contribute to the development of branding and international marketing strategies in China's automotive industry.

Keywords: Smart strategic management, China's experience, Automotive industry Exports, Meta-synthesis



طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین

اسماعیل ملک اخلاق^{*}، دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

راحله جلال‌نیا، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

مهرناز توحیدی مقدم، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵

واژه‌های کلیدی

مدیریت استراتژیک هوشمند،

تجربه کشور چین،

صادرات صنعت خودرو،

فرا ترکیب

ایمیل نویسنده مسئول

malekakhlagh@guilan.ac.ir

این مطالعه با هدف طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین (مطالعه موردی: صادرات صنعت خودرو) انجام شد. این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها، یک پژوهش غیرآزمایشی (توصیفی) است. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده گردید. در بخش کیفی پس از جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، تعداد ۳۶ مقاله در زمینه صادرات خودروهای چینی یافت و در نهایت ۲۸ مقاله به روش هدفمند انتخاب و وارد مرحله تحلیل شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران صنعت خودروسازی کشور است که در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و صادرات خودروهای داخلی فعال هستند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند بهره گرفته شد و ۱۲ نفر در بخش کمی پژوهش به‌منظور ارائه الگوی تحقیق مشارکت داشتند. برای بررسی اعتبار بخش کیفی از الگوی CASP استفاده شد. مقاله‌های مورد بررسی در بخش کیفی براساس ده معیار این الگو ارزیابی گردید و مقالات با امتیاز بالای ۲۱ انتخاب شد. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی پژوهش از تحلیل کیفی فرا ترکیب استفاده شد. در بخش دوم و جهت ارائه الگوی پژوهش از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. براساس الگوی پژوهش مشخص گردید سیاست‌گذاری دولت بر سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی و سیاست‌های تعرفه‌گذاری تاثیر می‌گذارد. دو مولفه مذکور با تاثیرگذاری بر سیاست‌گذاری تجاری هوشمند به سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی و سیاست‌گذاری انتقال فناوری منجر می‌شوند. در نهایت با تاثیرگذاری مولفه‌های مذکور بر یکدیگر، برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین قابل حصول است.

استناد به این مقاله: ملک اخلاق، اسماعیل؛ جلال‌نیا، راحله و توحیدی مقدم، مهرناز. (۱۴۰۵). طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین (مطالعه موردی: صادرات صنعت خودرو). مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۷) ۶۵(۳-۲۷۷).

۱. مقدمه

در عصر کنونی فناوری‌های نوین و نوظهور با شتابی زیاد پارادایم‌های سنتی حاکم بر صنایع را دستخوش تغییر و تحول کرده‌اند. این تحولات در کنار فرصت‌هایی که ایجاد کرده‌اند با چالش‌هایی نیز همراه بوده‌اند. راهکار استفاده بهینه از فرصت‌ها و اجتناب از چالش‌ها در مدیریت استراتژیک کسب‌وکارها ریشه دارد [۳۴]. ایجاد موازنه‌ای میان فناوری‌های هوشمند و مدیریت استراتژیک عامل حیاتی موفقیت صنایع و کسب‌وکارها در حال حاضر است. از همین رو سازمان‌های پیشرو کوشش کرده‌اند تا استراتژی‌های خود را براساس واقعیت‌های حاکم بر صنایع در عصر فناوری بازنگری کنند [۵۶]. مدیران با تلفیقی از فناوری‌های هوشمند در کنار مفاهیم کلاسیک مدیریت استراتژیک، می‌توانند تصمیم‌گیری سریع، کارآمد و اثربخشی اتخاذ کنند که همه جوانب درونی و بیرونی سازمان را همزمان در نظر می‌گیرد [۹]. برای بهره‌گیری از چنین فرصت‌هایی با رویکرد استراتژیک می‌توان از تجارب کشورهای موفق در دنیا استفاده کرد. در نیم قرن گذشته، کشورهای آسیای شرقی و در راس آنها کشور چین توانسته‌اند در سایه مدیریت استراتژیک هوشمند به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کنند. به نظر می‌رسد الهام از این شیوه‌های مدیریتی در ایران نیز می‌تواند راهگشا باشد [۴۱].

یکی از صنایعی که استفاده از هوشمندی استراتژیک می‌تواند در آن تحول‌آفرین باشد، صنعت خودروسازی است [۶۰]. شرکت‌های خودروسازی و صنایع این حوزه با استفاده از امکاناتی که فناوری در اختیار آنها قرار داده است به سوی هوشمندسازی در حرکت هستند. بکارگیری اثربخش این فناوری‌ها نیازمند بازنگری در برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت خودروسازی است [۵۹]. بکارگیری و توسعه الزامات مرتبط با فناوری‌های نوین در صنایع خودروسازی نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک گسترده‌ای است و این تحول نیازمند شناخت دقیق زیرساخت‌های لازم است [۵۱]. از سوی دیگر آمارها بر اهمیت صنعت خودروسازی در ایران و دنیای تجارت کنونی حکایت دارد. این صنعت اگر به‌عنوان یک کشور در نظر گرفته شود، معادل هفتمین اقتصاد بزرگ دنیا خواهد بود. رشد ۳۰ درصدی در ۱۰ سال گذشته (سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۴۰۳)، گردش مالی بیش از ۲۷۹۰ میلیارد دلار و اشتغال مستقیم و غیرمستقیم بیش از ۴۸ میلیون نفر حاکی از اهمیت این صنعت در دنیا است [۳۹]. صنعت خودروسازی در ایران هم اکنون پس از صنایع مرتبط با نفت و گاز، به عنوان دومین صنعت بزرگ کشور شناخته می‌شود که نقشی پر رنگ در اقتصاد کشور ایفا می‌کند [۲۱].

از جمله راه‌های تسریع توسعه صنعتی در صنعت خودروسازی کشور، استفاده از استراتژی‌های سایر کشورهاست. یکی از راه‌های مؤثر برای تسریع توسعه صنعتی در صنعت خودروسازی کشور، بهره‌گیری آگاهانه و بومی‌سازی شده از استراتژی‌های موفق سایر کشورهاست. کشور چین با تکیه بر برنامه‌ریزی استراتژیک و خط‌مشی‌گذاری منسجم توانسته است جایگاه خود را در بازارهای جهانی تثبیت کند. البته، استفاده صرف از این الگوها بدون توجه به زمینه‌های بومی و اقتضائات خاص صنعت خودروی ایران، نمی‌تواند به نتایج مطلوب منجر شود؛ بلکه تطبیق این تجارب با شرایط داخلی، عامل کلیدی در اثربخشی آن‌ها خواهد بود [۱۵]. از سال ۲۰۲۱، حجم کل سالانه صادرات خودرو چین برای اولین بار از ۲ میلیون خودرو فراتر رفت و رکورد پیشین را که در حدود یک میلیون خودرو بود، شکست. در سال ۲۰۲۲، حجم خودرو برای اولین بار به ۳ میلیون دستگاه رسید که نسبت به مدت مشابه سال قبل ۵۴/۴ درصد افزایش داشت. در بازه زمانی ژانویه تا سپتامبر ۲۰۲۳، حجم صادرات خودروهای چینی به ۳/۷۱ میلیون دستگاه رسید که ۶۰ درصد نسبت به مدت مشابه افزایش داشت. اکنون حجم صادرات خودرو چین از آلمان پیشی گرفته و پس از ژاپن به دومین صادرکننده بزرگ خودرو در جهان تبدیل شده است [۱۴]. با وجود اشتراک در نوع مالکیت و حاکمیت در صنعت خودروسازی کشور ایران با چین، تفاوت عملکردی این دو کشور بسیار زیاد است. ایران اگر از همه ظرفیت اسمی خود در صنعت خودرو استفاده کند از نظر میزان تولید در رتبه ۱۳ دنیا قرار می‌گیرد اما توفیقی در زمینه صادرات خودرو نداشته است حال آنکه کشور چین در سال ۲۰۲۲ با صادرات بیش از ۳ میلیون خودرو، عنوان پنجمین صادرکننده بزرگ جهان را به‌خود اختصاص داده است [۸]. بررسی‌ها نشان می‌دهد که دولت چین برای توفیق صنایع خودروسازی خود از انواع سیاست‌های صنعتی، تجاری و فناوری از جمله محدود کردن تعداد خودروسازان داخلی برای رعایت مزیت مقیاس، مشارکت با شرکت‌های بین‌المللی و اجازه به آنان برای دسترسی به بازار چین در ازای انتقال فناوری، تغییر تدریجی تعرفه‌ها پس از پیوستن به سازمان تجارت جهانی، استفاده از سرمایه‌گذاری خارجی برای تملک سهام و انتقال دانش و فناوری این شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری روی فناوری‌های نوین بهره گرفته است [۳۷].

از آنجا که کشور ایران توان بالقوه بسیار زیادی در حوزه صنعت خودرو دارد و این صنعت به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه یک صنعت پرسود می‌باشد، باید به مساله هوشمندسازی با رویکرد استراتژیک در این بخش از صنایع کشور، توجه بیشتری شود. صنعت خودرو با رقم‌های صدها میلیاردی در مبادلات جهانی و تولید سالیانه بیش از ۵۰ میلیون دستگاه خودرو، همچنین اشتغال‌زایی برای ده‌ها میلیون

نفر، نشان‌دهنده اهمیت بالای این حوزه است. به همین دلیل خودروسازی به عنوان صنعت مادر و به نوعی صنعت صنایع شناخته می‌شود. این صنعت به دلیل ارتباط با بیش از ۶۰ صنعت دیگر، به عنوان لوکوموتیو صنایع معروف است، زیرا در فرآیند تولید خودرو، مجموعه‌ای از فناوری‌های مختلف از جمله فلزات، پلاستیک، شیمی، شیشه، لوازم الکترونیکی و الکتریکی، پارچه، چوب، عایق و دیگر مواد دخالت دارند. بر این اساس، صنعت خودرو در میان ۲۸ صنعت از نظر پیوندهای پسین در رتبه دوم و از نظر پیوندهای پیشین در رتبه نهم قرار دارد. بنابراین هوشمندسازی و همگامی با تحولات دیجیتال با رویکرد استراتژیک در حوزه صنعت خودرو باید مورد اهتمام ویژه قرار گیرد. این مساله از منظر سلبی نیز اهمیت بسیاری دارد چرا که نبود نگاه استراتژیک، هوشمندانه، بلندمدت و فراگیر در صنعت خودرو سبب می‌شود شرکت‌ها و پیشگامان خودروسازی جایگاه خود را در بازارهای جهانی تثبیت کنند و ورود ایران به این بازارها دشوار شود. در چنین شرایطی استعانت از الگوهای موفق کشورهای دیگر و به‌طور مشخص کشور چین می‌تواند راهگشا باشد. از آنجا که ساختار حاکمیتی هر دو کشور در عرصه صنایع خودرویی مشابه است بنابراین می‌توان با شناخت و پایش استراتژیک مسیری که چین در این صنعت طی نموده است، به الگوی جامع برای خودروسازی کشور دست پیدا کرد. در همین راستا اخیراً مطالعاتی (مانند غلامی و همکاران، ۱۴۰۲؛ موسایی و همکاران، ۱۴۰۳) انجام شده است اگر چه رویکردی استراتژیک در این مطالعات از دیدگاه پژوهشگران مغفول مانده است.

با وجود گسترش فناوری‌های دیجیتال و تحول در ابزارهای تصمیم‌سازی، هوشمندسازی هنوز به‌صورت یکپارچه و نظام‌مند در فرآیندهای مدیریت استراتژیک و سیاست‌گذاری صنعتی ادغام نشده است. بسیاری از برنامه‌های راهبردی همچنان بر مبنای الگوهای سنتی، تصمیم‌گیری‌های شهودی و چارچوب‌های خطی طراحی می‌شوند، در حالی که محیط رقابتی امروز نیازمند واکنش‌های سریع، منعطف و مبتنی بر داده‌های دقیق و تحلیل‌های پیش‌بینانه است. در غیاب یکپارچگی مفهومی و اجرایی میان فناوری‌های هوشمند (مانند کلان‌داده، هوش مصنوعی، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری و یادگیری ماشینی) و فرآیندهای کلان‌مدیریتی، بسیاری از فرصت‌های خلق مزیت رقابتی در سطح ملی و صنعتی از دست می‌رود.

در سطح کلان، این خلأ سبب کاهش اثربخشی سیاست‌های صنعتی و ناتوانی در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، به‌ویژه در صنایع پیچیده‌ای مانند خودروسازی می‌شود. هوشمندسازی در سیاست‌گذاری می‌تواند از طریق شناسایی الگوهای پنهان در داده‌های کلان، ارزیابی مستمر عملکرد سیاست‌ها، مدل‌سازی سناریوهای جایگزین و تسهیل یادگیری تطبیقی، بستری برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر و چابک‌تر فراهم آورد. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورها، به‌ویژه اقتصادهای در حال توسعه، ادغام فناوری‌های هوشمند با تصمیمات استراتژیک، بیشتر در سطح گفتمان باقی مانده و در عمل با موانع ساختاری، فرهنگی و نهادی روبه‌رو است.

از این رو، ضرورت دارد تا بازنگری عمیقی در پارادایم‌های سنتی مدیریت و سیاست‌گذاری صورت گیرد و چارچوب‌های نوینی که بر مبنای داده‌محوری، یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بنا شده‌اند، جایگزین رویکردهای ایستا شوند. پژوهش حاضر با تمرکز بر تجربه موفق چین در حوزه سیاست‌گذاری صادرات صنعت خودرو، در پی آن است تا الگویی بومی و هوشمند برای مدیریت استراتژیک صنعت خودروی ایران ارائه دهد که از ظرفیت‌های فناوری‌های نوین برای بهبود تصمیم‌سازی‌های کلان بهره می‌گیرد. ذینفعان این پژوهش طیف گسترده‌ای از نهادهای سیاست‌گذار، شرکت‌های تولیدی و نهادهای پشتیبان صنعت خودرو را شامل می‌شوند. وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان ایدرو می‌توانند از نتایج این مطالعه برای تدوین سیاست‌های هوشمند توسعه صادرات و انتقال فناوری بهره ببرند. شرکت‌های بزرگ خودروسازی نظیر ایران‌خودرو، سایپا و پارس‌خودرو نیز از الگوی طراحی‌شده برای بازطراحی استراتژی‌های برندینگ و ورود به بازارهای بین‌المللی استفاده خواهند کرد. همچنین شرکت‌های قطعه‌سازی، معاونت علمی ریاست‌جمهوری، اتاق بازرگانی، شورای عالی صادرات غیرنفتی و کمیسیون صنایع مجلس، ذی‌نفعان کلیدی در سطوح اجرایی، حمایتی و سیاست‌گذاری به‌شمار می‌آیند که می‌توانند از این مدل برای ارتقاء هماهنگی، کارایی تصمیم‌گیری و توسعه رقابت‌پذیری صنعت خودرو ایران بهره‌برداری کنند. نظر به نبود پشته نظری و تجربه میدانی کافی در صنعت خودروسازی، هم‌افزایی نظری و سهم پژوهش حاضر در دانش‌افزایی، مشتمل بر شناخت و بومی‌سازی سازه‌های موجود مدیریت استراتژیک هوشمند در صنعت خودروی کشور براساس تجارب موفق کشور چین می‌باشد. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین چگونه است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک هوشمند. مدیریت استراتژیک به سازمان جهت می‌دهد و آن را هدایت می‌کند به‌همین خاطر در راس همه فعالیت‌های سازمانی قرار دارد. مدیریت استراتژیک را می‌توان همانند هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیم‌های چندوظیفه‌ای تعریف کرد که به سازمان امکان می‌دهد به اهدافش دست پیدا کند. در سال‌های اخیر در سایه رشد فناوری و تحول دیجیتال، مفهوم مدیریت استراتژیک سازمان نیز دستخوش تغییر شده است. با بکارگیری سیستم‌های هوش مصنوعی مانند یادگیری ماشین و کلان‌داده، در پشتیبانی از تصمیم‌گیری در سطح کلان، مفهوم «مدیریت استراتژیک هوشمند» پدیدار شده است [۵]. تصمیم‌گیری در سطوح استراتژیک و راس هرم سازمانی نیازمند در نظر گرفتن همزمان بسیاری مسائل درونی و بیرونی شامل فرصت‌ها و چالش‌هایی است که به‌ویژه در مسیر استفاده از فناوری وجود دارد. تصمیم‌گیری در چنین سطحی نیازمند بهره‌گیری از روش‌های هوشمند است. هوشمندی استراتژیک گسترده‌ترین هوش سازمانی است که در طول فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های پیش رو را شناسایی و با اطلاعات بهتر امکان اتخاذ تصمیمات اثربخش‌تر را جهت کسب سهم بیشتر بازار و موفقیت در برابر رقبا فراهم نماید.

مکتب منابع محور. این مکتب تأکید دارد که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها ناشی از منابع ارزشمند، نادر، تقلیدناپذیر و سازمان‌یافته آن‌هاست. با تکیه بر این چارچوب، صنعت خودروی چین توانسته است با توسعه منابع فناورانه، برند قدرتمند و زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، مزیت رقابتی خود را در بازارهای جهانی تثبیت کند. در این زمینه، مؤلفه‌هایی نظیر انتقال فناوری، جذب سرمایه خارجی، و سیاست‌گذاری تجاری هوشمند را می‌توان منابع کلیدی تحلیل کرد. برای مثال، برند ملی خودرو در چین از طریق به‌کارگیری مداوم قابلیت‌های فناورانه و زیرساخت‌های صادراتی شکل گرفته است که شایستگی‌های متمایز را تقویت کرده‌اند [۲۰].

رویکرد نئوشومپتری. در این مکتب، تأکید اصلی بر نوآوری، پویایی فناورانه و نقش دولت در تحریک تغییر ساختاری اقتصادهاست. براساس این رویکرد، توسعه صنعت خودروسازی چین نتیجه مداخلات هدمند دولت در سیاست‌های تحقیق و توسعه، حمایت از بنگاه‌های نوآور، انتقال فناوری و مشارکت‌های راهبردی بین‌المللی بوده است. از این منظر، مؤلفه‌هایی مانند سیاست‌گذاری انتقال فناوری و سیاست‌گذاری هوشمند انرژی را می‌توان در چارچوب سازوکارهای «تغییر فناورانه هدایت‌شده» تحلیل کرد. این دیدگاه امکان تحلیل سیاست‌ها را به‌عنوان ابزارهای هدایتگر مسیر نوآوری صنعتی فراهم می‌کند [۶].

رویکرد یادگیری سازمانی. در رویکرد یادگیری سازمانی، سازمان‌ها، سیستم‌های یادگیرنده معرفی می‌شوند که از طریق تجربیات، تعامل با محیط و بازخوردهای بازار، قابلیت‌های جدیدی را کسب می‌کنند. براساس این چارچوب، توسعه صنعت خودروسازی چین را می‌توان نتیجه یادگیری مستمر نهادی و سازمانی در پاسخ به چالش‌های بازارهای بین‌المللی دانست. سیاست‌هایی همچون سیاست‌گذاری تجاری هوشمند و سیاست‌های تعرفه‌گذاری در چین، نه بر پایه نسخه‌های ثابت، بلکه در نتیجه یادگیری تدریجی و تطبیقی شکل گرفته‌اند. این چارچوب به‌ویژه در توضیح پویایی روابط بین‌المللی، سازگاری با بازار و تحول تدریجی ساختارهای صادراتی، قابل اتکا است [۴۸]. در جدول ۱، انواع هوشمندی استراتژیک به همراه تعاریف و منابع آنها ارائه شده است:

جدول ۱. انواع هوشمندی استراتژیک

انواع هوشمندی استراتژیک	تعاریف	تاریخچه پیدایش
هوشمندی استراتژیک درون سازمانی	هوشمندی منابع انسانی هوشمندی فرآیندهای سازمانی هوشمندی اطلاعاتی هوشمندی منابع مالی	پیدایش با نظریه مونتهگمری و وینبرگ ^۱ (۱۹۷۹) توسعه براساس نظریه مک‌کوبی ^۲ (۲۰۰۱) و مک‌کوبی (۲۰۱۵) و ژو و همکاران ^۳ (۲۰۰۵)
هوشمندی استراتژیک برون سازمانی	هوشمندی تکنولوژیکی هوشمندی رقبا هوشمندی مشتریان	
روش جمع‌آوری اطلاعات در هوشمندی استراتژیک	هوش تصویری هوش انسانی هوش سیگنال	براساس نظریه و کتاب ژو ^۴ (۲۰۰۷)

¹ Montgomery & Weinberg

² Maccoby

³ Zhou et al

⁴ Xu

انواع هوشمندی استراتژیک	تعاریف	تاریخچه پیدایش
	هوش منبع - باز هوش سنجش و اثر	
مزایا و دستاوردهای هوشمندی استراتژیک	مشارکت: توانایی ایجاد اتحادهای استراتژیک با افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها پیش‌بینی: توانایی درک روندهای ایجاد کننده گشایش‌ها یا چالش‌های کسب و کار انگیزه: توانایی ایجاد انگیزه در افراد مختلف برای همکاری در اجرای یک چشم‌انداز تفکر سیستمی: توانایی درک، تلفیق و ادغام عناصر سازمان که به عنوان یک کل برای یک هدف مشترک عمل می‌کنند بینش: توانایی تصویرسازی وضعیت ایده‌آل مبتنی بر دوراندیشی و ایجاد فرایندی برای مشارکت دیگران برای اجرای آن.	براساس نظریه و کتاب کوهن ^۱ (۲۰۱۳)

انواع هوشمندی استراتژیک درون سازمانی. این فرآیند، هسته اصلی فلسفه وجودی واحد مربوطه را شکل می‌دهد و به طور مستقیم با مشتری نهایی در ارتباط است. بسته به نوع واحد، این فرآیندها می‌توانند شامل مدیریت منابع انسانی، تحقیق و توسعه و همچنین فرآیندهای نظارتی و رسیدگی باشند.

فرآیندهای پشتیبانی به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اشاره دارد که شامل ارائه خدمات پشتیبانی، مدیریت امور مالی و بودجه و همچنین نگهداری و حفظ دارایی‌های یک سازمان می‌باشد.

فرآیند توسعه سازمانی به معنای به کارگیری نظام‌مند دانش علوم رفتاری است که به منظور برنامه‌ریزی، تقویت و تأکید بر استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهای سازمانی به کار می‌رود تا اثربخشی سازمان بهبود یابد.

هوشمندی اطلاعاتی به معنای فرآیند جمع‌آوری، ساماندهی، تحلیل و توزیع اطلاعات در میان تمامی بخش‌های یک سازمان و همچنین مدیریت استفاده از این اطلاعات با رعایت اصول اخلاقی و احترام به آن‌ها می‌باشد. این مفهوم بخشی از مدیریت دانش مؤثر است و به‌طور کارآمدی در راستای بهبود عملکرد سازمان‌ها عمل می‌کند. هوشمندی اطلاعاتی به عنوان یک الگوی مدیریتی در عصر فناوری‌های ارتباطی و قدرت دانش در سازمان‌ها شناخته می‌شود.

هوشمندی مالی به معنای توانایی ترکیب و تحلیل داده‌های مالی، پیش‌بینی بودجه، شبیه‌سازی و مدیریت ریسک است که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها نقش اساسی دارد [۳۸].

انواع هوشمندی استراتژیک برون سازمانی. هوشمندی تکنولوژیکی به بررسی و ارزیابی فناوری‌های موجود و نوظهور می‌پردازد و همچنین پیش‌بینی تحولات آینده در این حوزه را انجام می‌دهد. این مفهوم با تحقیقات بنیادی و کاربردی، ثبت اختراعات و دیگر جنبه‌های مرتبط در ارتباط است. برای سنجش هوشمندی تکنولوژیکی، عواملی نظیر حجم تحقیقات کاربردی و بنیادی، تعداد مقالات و انتشارات علمی و وجود فرآیندهای صنعتی مؤثر مورد توجه قرار می‌گیرد.

هوشمندی رقبا به معنای تحلیل و درک تغییرات در استراتژی‌های رقابتی در طول زمان است که از طریق رصد ساختار رقبا، معرفی محصولات جدید و ورود تازه‌واردان به صنعت به دست می‌آید. این مفهوم بر مسائلی نظیر سیاست‌های قیمت‌گذاری، وجود محصولات جانشین و استراتژی‌های توسعه رقبا تمرکز دارد. برای ایجاد هوشمندی در سطح سازمان، ضروری است که نیازهای کنونی و آینده مشتریان شناسایی شده و اطلاعات به‌طور مؤثر در میان بخش‌های مختلف سازمان توزیع گردد تا به این هوشمندی پاسخ داده شود. اجزای اصلی هوشمندی رقبا شامل سیاست‌های قیمت‌گذاری، محصولات جانشین و استراتژی‌های توسعه رقبا می‌باشد.

هوشمندی مشتریان به شناسایی نیازهای فعلی و آینده مشتریان، همچنین فرصت‌های نوآورانه در تقسیم بازار می‌پردازد و تغییرات قابل توجهی را که در فرآیندهای بازاریابی و توزیع به وقوع می‌پیوندد، نمایان می‌سازد. در این راستا، اطلاعات مربوط به مشتریان، تأمین‌کنندگان، خریداران و توزیع‌کنندگان جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هوشمندی مشتریان تحت تأثیر ارزش‌های مشتریان و ذینفعان قرار دارد و در این میان، قدرت مالی به عنوان یک عامل کلیدی در محیط‌های استراتژیک به شمار می‌آید. به طور کلی، هوشمندی مشتریان

¹ Cohen

به تعاملات با مشتریان فعلی و بالقوه، ویژگی‌ها و اطلاعات شخصی آن‌ها و همچنین تبادل اطلاعات و دانش و تمایلات رو به رشد جامعه هدف اشاره دارد [۳۸].

صادرات. صادرات ساده‌ترین و شناخته‌شده‌ترین روش ورود به بازارهای جهانی است که هزینه و خطر کمتری نیز دارد. به همین دلیل گرایش به صادرات در میان شرکت‌ها و جوامع بیش از دیگر روش‌های تجارت بین‌المللی است [۱۲]. صادرات به شرکت امکان می‌دهد که در صورت مساعد بودن شرایط بازار، سطح فعالیت‌های خود را از طریق اقدام به تولید، در کشور مورد نظر افزایش دهد. به همین دلیل امروزه صادرات به یک مقوله بسیار مهم در حوزه بازاریابی تبدیل شده است و در این راه باید ظرفیت‌هایی که منجر به ارتقاء اثربخشی صادرات می‌شوند شناسایی شوند [۲۵]. منظور از ظرفیت‌های صادراتی، توان بالقوه کشور برای عرضه و فروش محصولات در بازارهای جهانی است. اکنون صادرات به یک مقوله بسیار مهم در حوزه بازاریابی تبدیل شده است و در این راه باید عوامل منجر به ارتقای آن را با نگاهی استراتژیک شناسایی نمود [۶۲].

صنعت خودروسازی. صنعت خودروسازی شامل گستره‌ای از شرکت‌ها و کسب‌وکارهایی است که در زمینه طراحی، توسعه، تولید و فروش لوازم نقلیه موتوری فعالیت می‌کنند [۲]. این صنعت و بخش‌های مرتبط با آن در کشور از اهمیتی استراتژیک برخوردار است [۴۳]. براساس آمارهای رسمی منتشرشده تا سال ۱۳۹۰، بیش از ۵۰۰۰ میلیارد تومان در شرکت‌های خودروسازی کشور سرمایه‌گذاری شده است. همچنین حدود ۴۱۰۰ شرکت قطعه‌سازی در زنجیره تأمین این صنعت فعال هستند. اشتغال‌زایی نیز یکی از اثرگذارترین جنبه‌های این صنعت به‌شمار می‌رود، به‌طوری‌که تا پایان سال ۱۳۹۰، بیش از ۴۶۰ هزار نفر به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در صنعت خودرو ایران مشغول به کار بوده‌اند. این ارقام، بیانگر جایگاه راهبردی این صنعت در اقتصاد ملی و اشتغال کشور هستند [۵۱]. از سوی دیگر هوشمندی یکی از ارکان اصلی موفقیت در صنعت خودروسازی می‌باشد. جهت حصول به اهداف هوشمندی، تحولات عمده‌ای در سیستم فنی و اجتماعی موجود الزامی است. افزون بر کسب‌وکارها، دولت‌ها نیز از سیاست‌های تشویقی و تحمیلی بسیاری برای حرکت شرکت‌های خودروساز به سوی هوشمندی استفاده می‌کنند [۵۵].

پیشینه پژوهش. براساس نتایج مطالعه موسایی و همکاران (۱۴۰۳) باتوجه به تجربه چین می‌توان گفت توسعه صنعت خودرو باید به یک اولویت ملی تبدیل شود؛ یعنی برای آن صنعت، برنامه‌ای مشخص مشتمل بر هدف‌گذاری متناسب با بنیه تولیدی و روابط بین الملل و نظام تنظیم‌گری مشتمل بر زمان بندی و بودجه مناسب تعیین شود [۳۷]. یافته‌های پژوهش نجفی و ملک‌اخلاق (۱۴۰۳) پیرامون بهره‌گیری از فرصت‌های استراتژیک با الهام از کشور چین نشان می‌دهد مداخله دولت، اصلاح زیر ساخت‌ها، توسعه صنعت و تجارت و همچنین توانمندسازی نیروی انسانی منجر به توسعه اقتصادی کشورهای صنعتی تجاری شرق آسیا شده است [۴۱]. یافته‌های پژوهش مظفری‌مهر و تقوی‌فرد (۱۴۰۳) نشان داد زیرساخت‌های دیجیتال، رهبری دیجیتال، منابع انسانی دیجیتال و بازاریابی دیجیتال، بر تحول دیجیتال در صنعت خودروسازی کشور تأثیر می‌گذارند [۳۹]. نتایج مطالعه غلامی و همکاران (۱۴۰۲) حاکی از آن است که برنامه‌ریزی و استفاده از الگوهای مدیریتی در صنعت خودروسازی کشور چین می‌تواند در ارتقای جایگاه کشور در بخش خودرو اثر قابل توجهی داشته باشد [۱۵]. مطالعه تطبیقی دینی ترکمانی و همکاران (۱۳۹۹) پیرامون صنعت خودرو در ایران و چین نشان می‌دهد نبود دولت توسعه‌خواه توانمند در تدوین و اجرای سیاست صنعتی شکل دهنده نظام نوآوری در سطوح ملی و ظرفیت جذب در سطح بنگاه عامل اصلی تفاوت در عملکرد دو کشور است [۸]. در مطالعات خارجی اخیر نیز گائو و همکاران ۱ (۲۰۲۴) با بررسی شرایط کنونی صنعت خودرو و پیش‌بینی روند آتی رشد این صنعت بر برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید کردند [۱۴]. مایر و همکاران ۲ (۲۰۲۴) تأکید کردند که روند توسعه و رشد صنعت خودرو در کشور چین، آینده صنعت خودروسازی در کشورهای اروپایی را به شدت تحت‌تأثیر قرار خواهد داد [۳۳]. یافته‌های پژوهش لی و همکاران ۳ (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که صنعت خودروسازی کشور چین با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین می‌تواند سهم بزرگتری از بازار صنعت اتومبیل در دنیا را به این کشور اختصاص دهد [۲۵]. براساس نتایج مطالعه لیو و همکاران ۴ (۲۰۲۳) شرکت‌های چینی با توجه به تجربه صادراتی و شناختی که از حضور در بازارهای بین‌المللی کسب کرده‌اند آماده تصرف بخش بزرگی از بازارهای جهانی خودرو هستند [۲۷]. جیان و همکاران ۵ (۲۰۲۳) استراتژی رهبری بازار مبتنی بر فناوری‌های نوین را مهم‌ترین ابزار راهبردی برای تسلط این کشور بر بازارهای خودرو، معرفی نمودند [۱۹]. نظر به مطالعات متعددی

¹ Gao et al² Mayer et al¹ Li et al⁴ Liu et al⁵ Jian et al

که در زمینه صادرات خودرو در کشور چین انجام شده است، در ادامه این پژوهش کوشش بر آن است تا با مرور نظام‌مند این مطالعات با رویکرد فراترکیب، به شناخت الگویی برای مدیریت استراتژیک هوشمند صنعت خودروسازی دست پیدا شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از منظر هدف، پژوهش کاربردی- توسعه‌ای است که با هدف طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین (مطالعه موردی: صادرات صنعت خودرو) انجام گرفت. براساس نحوه گردآوری داده‌های پژوهش پیمایشی- مقطعی محسوب می‌شود. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده شد.

در بخش کیفی پس از جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، تعداد ۳۶ مقاله در زمینه صادرات خودروهای چینی یافت و در نهایت ۲۸ مقاله به روش هدفمند انتخاب و وارد مرحله تحلیل شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران صنعت خودروسازی کشور است که در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و صادرات خودروهای داخلی فعال هستند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند استفاده گردید و ۱۲ نفر در بخش کمی و جهت ارائه الگوی پژوهش، شرکت کردند.

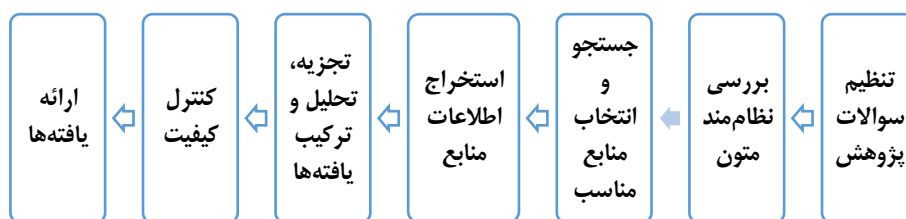
ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش اسناد کتابخانه‌ای، مقالات داخلی و خارجی معتبر و پرسشنامه می‌باشد.

برای بررسی اعتبار بخش کیفی از الگوی CASP^۱ استفاده شد. مقاله‌های مورد بررسی در بخش کیفی براساس ده معیار این الگو ارزیابی گردید و مقالات با امتیاز بالای ۲۱ انتخاب شد. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (نظرخواهی از خبرگان) استفاده شد و اعتبار آن تایید گردید. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی تحقیق و طراحی الگوی اولیه از تحلیل فراترکیب استفاده شد. در بخش دوم نیز از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. محاسبات مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac انجام گرفت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بخش اول: شناسایی ابعاد / مولفه‌های پژوهش

در گام نخست با استفاده از روش فراترکیب مقوله‌های پژوهش شناسایی شد. فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراترکیب کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب بر مطالعات کیفی متمرکز بوده است؛ به عبارت دیگر، فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است. روش فراترکیب به عنوان یک نوع مطالعه کیفی شناخته می‌شود که به تحلیل و استفاده از اطلاعات به‌دست‌آمده از مطالعات پیشین در زمینه موضوعات مرتبط می‌پردازد. در این روش، پژوهشگر با ترکیب داده‌های ثانویه حاصل از تحقیقات دیگر، به دنبال پاسخ به سوالات تحقیق خود بوده و نتایج جدیدی را استخراج می‌کند. برای دستیابی به اهداف پژوهش، از الگوی سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) در این فرایند بهره‌برداری شده است.



شکل ۱. الگوی هفت مرحله‌ای فراترکیب (اقتباس از سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷))

تنظیم پرسش‌های پژوهش: نخستین گام در روش فراترکیب، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً براساس چهار پارامتر چه‌چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است. در گروه‌بندی و تحلیل ابعاد صادرات محصولات صنعت خودروسازی کشور چین مورد سوال قرار گرفته است.

^۱ Critical Appraisal Skills Program

^۲ Sandelowski & Barroso

چه چیزی (What): مقوله‌های زیربنایی جهت‌یابی مقالات در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین کدامند؟

چه کسی (Who): چه افرادی در حوزه مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین نقش‌آفرین هستند؟

چه زمانی (When): انتخاب آثار موجود بین سال‌های محدوده زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ شمسی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ میلادی

چگونه (How): مقوله‌های مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟

بررسی سامان‌مند متون: در گام دوم برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه تحت عنوان اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها در زمینه صادرات محصولات صنعت خودروسازی کشور چین بوده است. در این پژوهش، دو پایگاه داده غیر ایرانی اسکوپوس^۱، پروکوئست^۲ و دو پایگاه داده ایرانی مگ ایران^۳ و اس.آی.دی^۴ به‌منظور شناسایی و گردآوری مطالعات مختلف مورد جستجو قرار گرفت. در نتیجه این جستجو و با وارد کردن کلیدواژه‌های مرتبط با صادرات محصولات صنعت خودروسازی کشور چین در فیلد عنوان جمعاً ۳۶ پژوهش یافت شد.

کلیدواژه‌های فارسی و لاتین جستجو شده به شرح زیر است:

مدیریت استراتژیک: Strategic Management

مدیریت استراتژیک هوشمند: Smart Strategic Management

بهره‌گیری از تجربه کشور چین: Using China's Experience

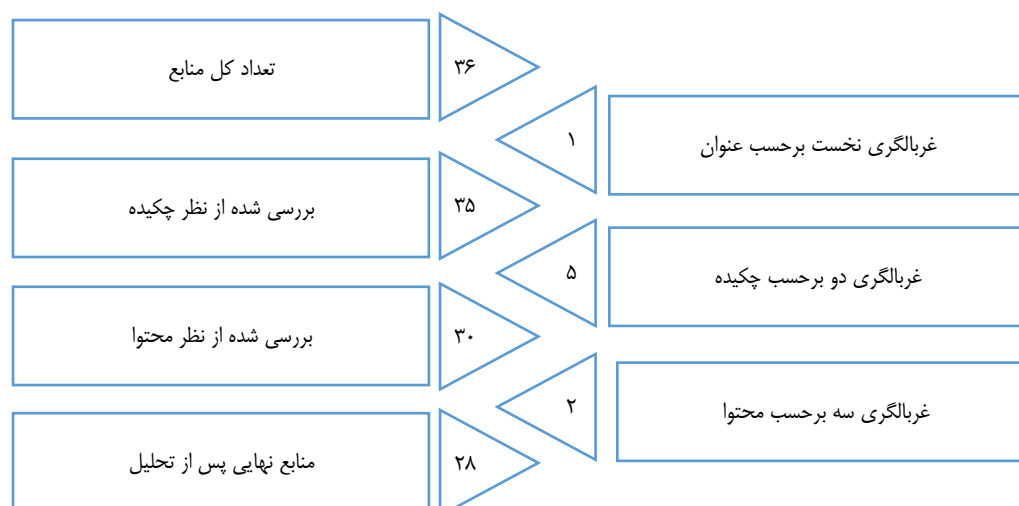
صادرات صنعت خودرو: Automotive Industry Exports

جستجو و انتخاب متون مناسب: در گام سوم با بهره‌گیری از روش CASP که شامل ۱۰ معیار کیفی است، هر مقاله از نظر کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفت. هر یک از مقالات در مواجهه با این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ دریافت کردند و مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۱ و بالاتر بود، از نظر کیفیت تأیید شدند و سایر مقالات حذف گردیدند. معیارهای مذکور به شرح ذیل هستند:

۱. آیا هدف مطالعه به‌روشنی بیان شده است؟
 ۲. آیا روش کیفی برای پاسخ به سؤال پژوهش مناسب بوده است؟
 ۳. آیا طراحی پژوهش با اهداف مطالعه تناسب دارد؟
 ۴. آیا روش نمونه‌گیری به‌درستی انتخاب و توجیه شده است؟
 ۵. آیا نحوه گردآوری داده‌ها به‌درستی انجام شده است؟
 ۶. آیا رابطه میان پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان به‌درستی درک و تحلیل شده است؟
 ۷. آیا ملاحظات اخلاقی رعایت شده‌اند؟
 ۸. آیا تحلیل داده‌ها دقیق و با شفافیت انجام شده است؟
 ۹. آیا یافته‌ها به‌طور روشن بیان شده‌اند و از داده‌ها پشتیبانی می‌شوند؟
 ۱۰. آیا این مطالعه ارزش و کاربردی برای پژوهش یا عمل دارد؟
- فرآیند بازبینی و انتخاب در این پژوهش به صورت خلاصه در شکل ۲ نمایش داده شده است:

¹ Scopus
² Proquest

³ magiran
⁴ SID



شکل ۲. فرایند بازرینی و انتخاب

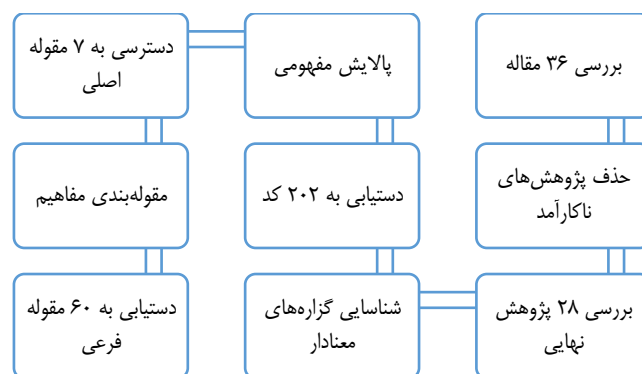
سرانجام پس از چهار مرحله پالایش از میان ۳۶ مطالعه، پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و یا عدم دسترسی نهایتاً نتایج استخراج‌شده از ۲۸ مطالعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

استخراج اطلاعات پژوهش: در گام چهارم، اطلاعات پژوهش‌ها در جدول منظم گردآوری شد. جدول شامل این اطلاعات است: مشخصات شناسنامه‌ای پژوهش شامل عنوان، نام و نام خانوادگی پژوهشگران و سال انتشار. همچنین، اطلاعات روش‌شناسی کلیدی شامل روش و هدف پژوهش نیز در این جدول گنجانده شده است. در نهایت، یافته‌های اصلی پژوهش شامل نتایج و دستاوردهای آن نیز به تفصیل ذکر گردیده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: در گام پنجم، پژوهشگر در فرایند تجزیه و تحلیل، به جستجوی موضوعاتی می‌پردازد که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این موضوعات به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شوند. به محض شناسایی و مشخص شدن موضوعات، پژوهشگر طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و موضوعات مشابه و مرتبط را در یک دسته قرار می‌دهد که بهترین توصیف را از آن‌ها ارائه می‌دهد. موضوعات به عنوان اساس و پایه‌ای برای ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات عمل می‌کنند. در این پژوهش، ابتدا تمامی عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان یک کد مفهومی در نظر گرفته می‌شود و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آن‌ها، کدهای اولیه در مفهومی مشابه تعریف می‌گردند؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات کلان‌تر دسته‌بندی می‌شوند تا به این ترتیب محورهای تبیین‌کننده شاخص‌های الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین در قالب مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی گردد.

کنترل کیفیت تحلیل: در پژوهش‌های کیفی، اعتبار به مفاهیمی چون دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و بازتاب‌پذیری نتایج اشاره دارد. یکی از معیارهای اعتبار (پایایی) در این نوع پژوهش‌ها، ارزیابی دو یا چند سند بر اساس ارجاع به یک شاخص خاص است [۴۹]. نرم‌افزار مکس کیودا^۱ این قابلیت را داراست و به دلیل ماهیت صفر و یکی کدها، امکان استفاده از شاخص کاپا را فراهم می‌آورد. برای سنجش پایایی فراترکیب، یک سند انتخابی به یکی از خبرگان ارائه شد. پس از انجام ارزیابی، ضریب کاپا برابر با ۰/۶۱۱ محاسبه گردید. ضریب کاپای بالای ۰/۶ به عنوان یک معیار مطلوب در نظر گرفته می‌شود و بنابراین این مقدار نشان‌دهنده پایایی نتایج پژوهش است.

^۱. Maxqda



شکل ۳. الگوریتم خروجی کنترل کیفیت شاخص‌های پژوهش

ارائه گزارش و یافته‌های پژوهش: در گام هفتم از روش فراترکیب، نتایج مراحل پیشین ارائه می‌شود. سپس به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته خواهد شد. تعداد ۲۰۲ کد از مقالات مورد بررسی به عنوان شاخص‌های به دست آمده معرفی شده است. با حذف شاخص‌های هم‌معنی و تکراری از میان شاخص‌های استخراج شده از متون مقالات مرتبط و در نهایت با دسته‌بندی و مقوله‌بندی، ۷ مقوله اصلی و ۶۰ مقوله فرعی به دست آمده است. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص و در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. مقوله‌های الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منبع
سیاست‌گذاری انتقال فناوری	طراحی مشوق‌های هوشمند برای جذب فناوری از شرکت‌های پیشرو جهانی	استیون و اسکیدمور ^۱ (۲۰۱۹)
	نهادینه‌سازی سیستم‌های مالکیت فکری مشترک در پروژه‌های انتقال فناوری	
	ایجاد سکوی دیجیتال برای تطبیق تقاضای فناورانه داخلی با عرضه بین‌المللی	CICC Research, CICC Global Institute xinran. (2024)
	تدوین چارچوب‌های حقوقی تسهیل‌گر برای قراردادهای انتقال فناوری در جوینت‌ونچرها	لافورجیا ^۲ (۲۰۱۷)
سیاست‌های تعرفه‌گذاری	ارزیابی دوره‌ای سطح بلوغ فناوری وارد شده و انطباق آن با نیازهای صنعت خودرو	گو ^۳ (۲۰۲۰)
	توانمندسازی نیروی انسانی برای جذب و بومی‌سازی فناوری از طریق برنامه‌های آموزش هم‌زمان با انتقال	منطقه‌ای و منطقه‌ای (۱۳۹۱)
	توسعه خوشه‌های فناورانه بین‌المللی در مناطق ویژه اقتصادی با تمرکز بر خودروهای برقی و هوشمند	اسحق اردغان (۱۴۰۰)
	تدوین سیاست‌های ترجیحی برای واردات فناوری‌های پاک و سازگار با استانداردهای زیست‌محیطی	رسولی ثانی آبادی و روستایی (۱۳۹۵)
سیاست‌گذاری تجاری هوشمند	طراحی نظام تعرفه‌ای پویا مبتنی بر سطح فناوری محصول و ارزش افزوده داخلی	منطقه‌ای و منطقه‌ای (۱۳۹۱)
	تعیین تعرفه‌های ترجیحی برای قطعات وارداتی مورد نیاز در خطوط تولید صادرات‌محور	
	اعمال تعرفه‌های جریمه‌ای بر واردات خودروهای فاقد استاندارد زیست‌محیطی و فناوری نوین	
	معافیت یا تخفیف تعرفه‌ای برای واردات فناوری‌های پیشرفته و خطوط تولید هوشمند خودرو	رسولی ثانی آبادی و روستایی (۱۳۹۵)
سیاست‌گذاری تجاری هوشمند	تنظیم تعرفه‌های پلکانی برای صادرات محصولات خودرویی با هدف تقویت رقابت‌پذیری منطقه‌ای	سریکالیووا، ماکارووا و گابسالیکووا ^۴ (۲۰۲۴)
	تدوین چارچوب همکاری‌های تعرفه‌ای دوجانبه با کشورهای هدف صادرات (مانند کشورهای عضو اکو)	
	تحلیل پیش‌بینانه تقاضای جهانی بازار خودرو	حسینی (۱۴۰۱)
	پایش لحظه‌ای رقبا و بازارهای هدف با سیستم‌های هوش تجاری	گائو، دونگ و ژو ^۵ (۲۰۲۴)
سیاست‌گذاری تجاری هوشمند	همراستاسازی سیاست‌های تجاری با راهبردهای صنعتی و فناوری	
	توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	غفاری‌نژاد (۲۰۲۱)

^۱ Stephen & Skidmore^۲ LaForgia^۳ Gu^۴ Serikkaliyeva, A., Makarova, I., & Gabsalikhova, L.^۵ Gao, T., Dong, B., & Zhu, Q.

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منبع
	مشوق‌های تجاری هدفمند بر مبنای ارزش‌آفرینی فناورانه	لی ^۱ (۲۰۰۹)
	موافقت‌نامه‌های تجاری دوجانبه با کشورهای دارای ظرفیت مکمل	پیپولی، آرسیدیاکونو، باسیل، پلگرینو، شاپ و زوهلکه ^۲ (۲۰۲۴)
	تحلیل سناریو و شبیه‌سازی سیاست‌های صادراتی	لو، ژو و هان ^۳ (۲۰۱۰)
	چارچوب‌های تجارت دیجیتال هوشمند برای صادرات خودروهای فناورانه	
	پنل‌های فیدبک دیجیتال بین سیاست‌گذاران و بنگاه‌های صادراتی	
سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی	داشبوردهای ارزیابی عملکرد سیاست‌های تجاری	
	نقش تسهیل‌گر دولت در زنجیره صادرات به‌جای مداخله‌گر مستقیم	
	ایجاد مشوق‌های مالی هدفمند برای جذب سرمایه‌گذاران فناور در صنعت خودرو	شامیری شکفتی و همکاران (۱۳۹۷)
	طراحی چارچوب‌های حقوقی شفاف و پایدار برای قراردادهای سرمایه‌گذاری مشترک	پاولینک ^۴ (۲۰۲۳)
	توسعه مناطق ویژه اقتصادی با محوریت صادرات و مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی	موهانتی، ونکاتسوران، رانجیت، تریپاتی و بوپاتی ^۵ (۲۰۲۳)
سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی	اولویت‌بخشی به سرمایه‌گذاری‌هایی با انتقال فناوری و دانش فنی پیشرفته	
	استفاده از سکوه‌های دیجیتال برای معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری به‌صورت هوشمند	
	هم‌راستاسازی سیاست‌های سرمایه‌گذاری با استراتژی‌های صادرات خودرو	دلور (۲۰۲۱)
	تقویت نظام حمایت حقوقی از مالکیت فکری در پروژه‌های مشترک بین‌المللی	میونی ^۶ (۲۰۱۹)
	پایش مستمر عملکرد سرمایه‌گذاران خارجی با شاخص‌های فناوری‌محور	بابونز، أبرگ و هودی ^۷ (۲۰۲۰)
برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چینی	توسعه مشوق‌های انرژی پاک برای خطوط تولید خودروهای برقی و هیبریدی	منطقی و منطقی (۱۳۹۱)
	یکپارچه‌سازی سیاست‌های انرژی با راهبردهای توسعه صادرات خودرو	گزارش کارشناسی مرکز پژوهش‌های اتاق ایران (۱۴۰۰)
	ایجاد زیرساخت‌های شارژ هوشمند خودروهای الکتریکی در مناطق صنعتی و مرزی	
	اعمال تعرفه‌های ترجیحی برق صنعتی برای صنایع خودروسازی کم‌مصرف و هوشمند	
	طراحی سامانه‌های هوشمند پایش مصرف انرژی در زنجیره تأمین خودروسازی	اسفندی، طیبی، برن، تامینیو، گیاهچی و علوی ^۸ (۲۰۲۴)
سیاست‌گذاری دولتی	استفاده از کلان‌داده‌ها برای پیش‌بینی تقاضای انرژی در بخش حمل‌ونقل	
	سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر با مشارکت بین‌المللی در صنعت خودرو	
	تدوین استانداردهای انرژی بر پایه بهره‌وری در مراحل طراحی تا تولید خودرو	
	توسعه برند مبتنی بر داده‌های رفتار بازارهای هدف و تحلیل هوشمند ترجیحات مشتریان	تالای، پاولز و سگی ^۹ (۲۰۲۴)
	طراحی برند ملی با هویت فناورانه و تصویر جهانی رقابت‌پذیر	اسحق اردغان (۱۴۰۰)
	تلفیق استراتژی بازاریابی دیجیتال با سیاست‌های صنعتی و صادراتی کلان	
	بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای تعیین قیمت‌گذاری پویا و پیام‌رسانی هدفمند تبلیغاتی	اوربیناتی، فرانزو و کیارونی ^{۱۰} (۲۰۲۱)
	ایجاد زیرساخت‌های بازاریابی چابک با تحلیل لحظه‌ای رقبا و تقاضای بین‌المللی	
	مشارکت راهبردی با خودروسازان یا برندهای محلی برای تسهیل ورود به بازار	
	بومی‌سازی هوشمند پیام برند در کشورهای مقصد با استفاده از سکوه‌های بومی‌شده	روحی دهبه (۱۴۰۰)
	پایش مستمر ادراک برند با ابزارهای دیجیتال و بازطراحی استراتژی مبتنی بر بازخورد	
	یکپارچه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی با تولید هوشمند برای پاسخ‌گویی سریع به بازار	
	هماهنگی بین‌نهادی برای تدوین سیاست‌های صنعتی یکپارچه و بلندمدت	رحمتی پور (۱۳۹۳)
	تدوین نقشه راه ملی صادرات خودرو با مشارکت بخش خصوصی و اتاق بازرگانی	
	ایجاد سازوکارهای ارزیابی اثربخشی سیاست‌ها مبتنی بر شاخص‌های عملکردی هوشمند	
	تسهیل‌گری دولت در به‌هم‌رسانی بازیگران کلیدی صنعت، فناوری و بازار	

¹ Li² Piepoli, A., Arcidiacono, F., Basile, L. J., Pellegrino, R., Schupp, F., & Zuehlke, T.³ Luo, Y., Xue, Q., & Han, B.⁴ Pavlínek, P.⁵ Mohanty, A., Venkateswaran, N., Ranjit, P. S., Tripathi, M. A., & Boopathi, S.⁶ Muni⁷ Babones, S., Åberg, J. H., & Hodzi, O.⁸ Esfandi, S., Tayebi, S., Byrne, J., Taminiu, J., Giyahchi, G., & Alavi, S. A.⁹ Talay, M. B., Pauwels, K., & Seggie, S. H.¹⁰ Urbini, A., Franzò, S., & Chiaroni, D.

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منبع
	طراحی سیاست‌های انعطاف‌پذیر و تطبیقی براساس داده‌های محیط بین‌المللی	روحی دهبه
	حمایت هدفمند دولتی از پروژه‌های استراتژیک با ارزش افزوده بالا در صنعت خودرو	(۱۴۰۰)
	نهادسازی برای ارتقاء ظرفیت جذب فناوری در بنگاه‌های خودروساز	
	استفاده از کلان‌داده‌ها برای رصد و هدایت تحولات بازار خودرو در سطح جهانی	ملک اخلاق و
	ارائه بسته‌های جامع مشوقی شامل مالیات، تسهیلات، بیمه و گمرک برای صادرکنندگان خودرو	همکاران (۱۴۰۰)
	طراحی نهادهای دولتی چابک و یادگیرنده در حوزه تنظیم‌گری صنعت خودرو و صادرات آن	کوشان و ابراهیمی (۱۴۰۰)

بخش دوم: طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین

برای طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین از روش ISM استفاده شد. مدلسازی ساختاری-تفسیری^۱ (ISM) یک روش اکتشافی برای شناسایی روابط سازه‌ها و سطح‌بندی آنها است. در واقع با استفاده از این روش تاثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی می‌شود. در این روش می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری-تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود [۱۷]. سازه‌های مورد بررسی جهت ارائه الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین عبارتند از: برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D01)، سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D02)، سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D03)، سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D04)، سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D05)، سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D06)، سیاست‌گذاری دولت (D07). جهت ارائه الگوی پژوهش، از نظرات ۱۲ خبره استفاده گردید و ویژگی دموگرافیک آنها به شرح زیر است:

در بخش کمی از دیدگاه ۱۲ نفر از مدیران صنعت خودروسازی کشور استفاده شد. از منظر جنسیت ۸ نفر (۶۶٪) مرد و ۴ نفر (۳۴٪) زن بودند. از منظر سنی ۱ نفر (۸٪) کمتر از ۳۵ سال، ۴ نفر (۳۴٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۷ نفر (۵۸٪) از مشارکت‌کنندگان ۴۵ سال و بیشتر سن داشتند. از نظر تحصیلات ۳ نفر (۲۵٪) کارشناسی ارشد و ۹ نفر (۷۵٪) تحصیلات دکتری داشتند. از نظر سابقه‌کاری ۲ نفر (۱۶٪) کمتر از ۱۰ سال، ۵ نفر (۴۲٪) بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۵ نفر (۴۲٪) بیش از ۲۰ سال سابقه‌کاری داشتند.

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری^۲ (SSIM) نخستین ماتریس است که برای شناسایی روابط درونی سازه‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان استفاده می‌شود. ماتریس بدست آمده در این گام نشان می‌دهد یک سازه بر کدام سازه‌ها تاثیر دارد و از کدام سازه‌ها تاثیر می‌پذیرد. بطور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط سازه‌ها از این نمادها استفاده می‌شود: علامت V: سازه i بر z تاثیر دارد؛ علامت A: سازه z بر i تاثیر دارد؛ علامت X: رابطه دوسویه است؛ علامت O: رابطه‌ای وجود ندارد. ماتریس خودتعاملی ساختاری از سازه‌های پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله با روش مدلسازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل می‌گردد.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	SSIM
A	A	A	O	A	A		برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D01)
A	O	A	A	X			سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D02)
A	A	A	A				سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D03)
A	A	A					سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D04)
A	X						سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D05)
A							سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D06)
							سیاست‌گذاری دولت (D07)

¹ Interpretive structural modeling (ISM)

² Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی (RM)^۱ از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. بنابراین ماتریس دریافتی سازه‌های الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ماتریس دریافتی

D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	RM
.	.	.	.	.	.	۱	برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D01)
.	.	.	.	۱	۱	۱	سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D02)
.	.	.	.	۱	۱	۱	سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D03)
.	.	.	۱	۱	۱	.	سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D04)
.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D05)
.	۱	۱	۱	۱	.	۱	سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D06)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	سیاست‌گذاری دولت (D07)

ماتریس انتقال‌پذیری

ماتریس انتقال‌پذیری (TM)^۲ با بررسی روابط ثانویه در ماتریس دریافتی تشکیل می‌شود. زمانی که ماتریس دریافتی تشکیل شد، برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. پس از آنکه ماتریس دریافتی اولیه بدست آمد، با وارد نمودن انتقال‌پذیری در روابط سازه‌ها، ماتریس دریافتی نهایی بدست می‌آید. ماتریس انتقال‌پذیری سازه‌های الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس انتقال‌پذیری

D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	TM
.	.	.	.	.	.	۱	برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D01)
.	.	.	.	۱	۱	۱	سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D02)
.	.	.	.	۱	۱	۱	سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D03)
.	.	.	۱	۱	۱	*۱	سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D04)
.	۱	۱	۱	۱	۱	۱	سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D05)
.	۱	۱	۱	۱	*۱	۱	سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D06)
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	سیاست‌گذاری دولت (D07)

تعیین روابط و سطح بندی سازه‌ها

برای شناسایی روابط و طبقه‌بندی سازه‌ها، لازم است که مجموعه خروجی‌ها و ورودی‌ها برای هر سازه از ماتریس دریافتی استخراج گردد.

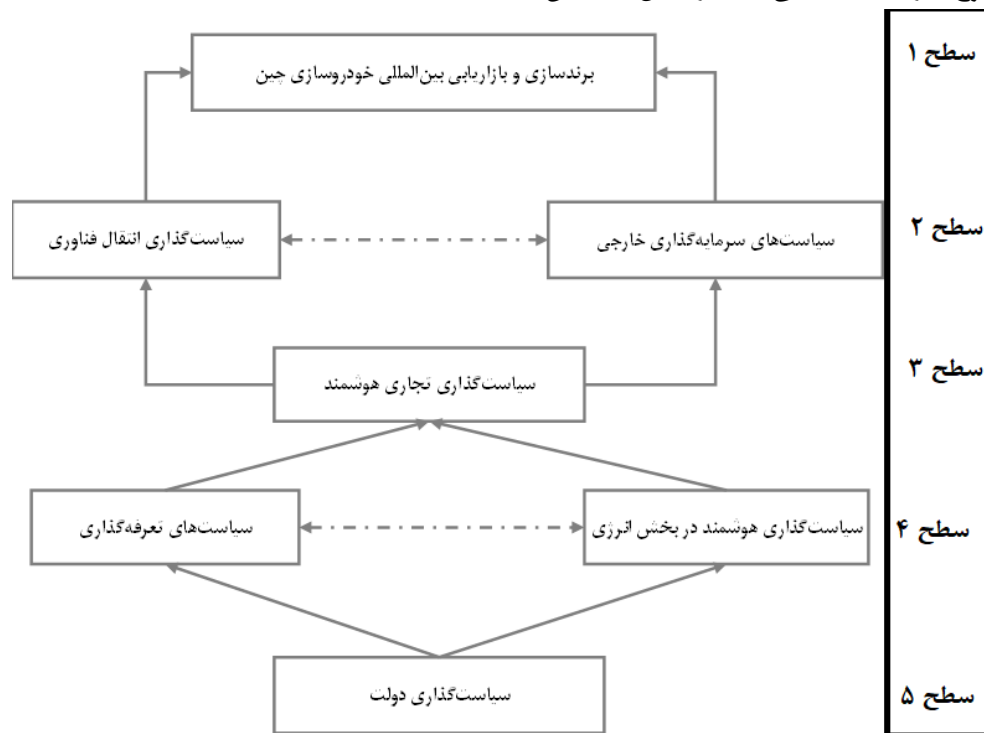
- ❖ مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): سازه‌هایی که از طریق این سازه می‌توان به آنها رسید.
 - ❖ مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): سازه‌هایی که از طریق آنها می‌توان به این سازه رسید.
- مجموعه خروجی‌ها شامل خود سازه و سازه‌هایی است که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، مجموعه ورودی‌ها شامل خود سازه و سازه‌هایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. در ادامه، روابط دو طرفه میان سازه‌ها تعیین می‌شود.

¹ Reachability matrix (RM)

² Transitivity matrix (TM)

برای سازه C_i ، مجموعه‌ای از دستیابی (خروجی‌ها یا اثرگذاری‌ها) شامل سازه‌هایی است که می‌توان از طریق سازه C_i به آنها دست یافت. همچنین، مجموعه پیش‌نیاز (ورودی‌ها یا اثرپذیری‌ها) شامل سازه‌هایی است که برای رسیدن به سازه C_i ضروری هستند. پس از شناسایی مجموعه‌های دستیابی و پیش‌نیاز، اشتراک این دو مجموعه محاسبه می‌شود. اولین سازه‌ای که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، به عنوان سطح اول شناخته می‌شود. بنابراین، سازه‌های سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، سازه‌ای که سطح آن مشخص شده است، از تمامی مجموعه‌ها حذف می‌شود و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها تشکیل می‌گردد تا سطح سازه بعدی تعیین شود. بر اساس نتایج محاسبات انجام شده، توالی سازه‌ها در این پژوهش به شکل زیر است:

برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D0₁) در سطح نخست قرار دارد.
سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D0₂) و سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D0₃) در سطح دو قرار دارند.
سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D0₄) در سطح سه قرار دارد.
گزارش‌دهی با اینترنت اشیا (D0₅) و سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D0₆) در سطح چهار قرار دارند.
سیاست‌گذاری دولت (D0₇) در سطح پنج قرار دارد.
الگوی اولیه سطوح سازه‌های شناسایی شده در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین

تحلیل قدرت نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

مدل (ISM) به وضوح روابط متقابل و تأثیرات بین سازه‌ها و همچنین ارتباطات میان سازه‌های سطوح مختلف را به تصویر می‌کشد که این امر به مدیران کمک می‌کند تا فضای تصمیم‌گیری را بهتر درک کنند. به منظور شناسایی سازه‌های کلیدی و قدرت نفوذ و وابستگی آنها، یک ماتریس دریافتی نهایی تهیه می‌شود.

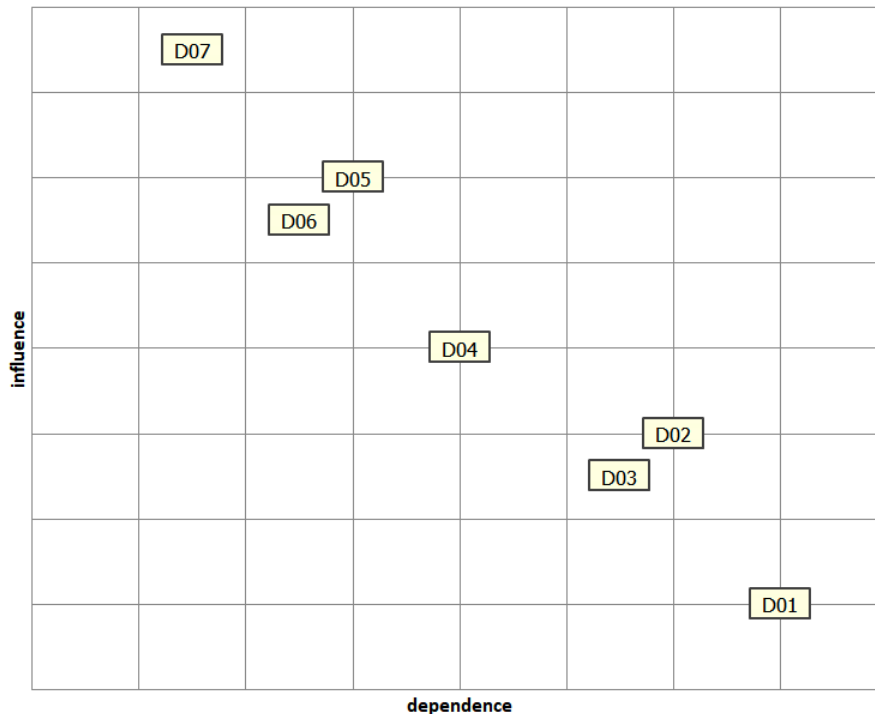
برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D0₁) با قدرت نفوذ ۱ و میزان وابستگی ۷ در سطح نخست قرار دارد.
سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D0₂) و سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D0₃) با قدرت نفوذ ۳ و میزان وابستگی ۶ در سطح دو قرار دارند.

سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D0₄) با قدرت نفوذ ۴ و میزان وابستگی ۴ در سطح سه قرار دارد.

سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D0₅) و سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D0₆) با قدرت نفوذ ۶ و میزان وابستگی ۳ در سطح چهار قرار دارند.

سیاست‌گذاری دولت (D0₇) با قدرت نفوذ ۷ و میزان وابستگی ۱ در سطح پنج قرار دارد.

Displacement map: direct/indirect



شکل ۵. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)

بر اساس میزان وابستگی و نفوذ سازه‌ها، امکان تعریف یک دستگاه مختصاتی وجود دارد که می‌توان آن را به چهار بخش مساوی تقسیم کرد. در این پژوهش، تعدادی از سازه‌ها در زیرگروه محرک قرار گرفته‌اند که این سازه‌ها دارای نفوذ بالا و وابستگی کم هستند. در دسته بعدی، سازه‌های وابسته قرار دارند که به نوعی نتایج فرآیند توسعه به شمار می‌روند و قابلیت کمتری در ایجاد زمینه برای سازه‌های دیگر دارند.

در این تحلیل، سازه‌ها به چهار دسته شامل خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم‌بندی می‌شوند.

خودمختار^۱: سازه‌های خودمختار از نظر وابستگی و قدرت هدایت در سطح پایینی قرار دارند. این سازه‌ها در بسیاری از مواقع از تحلیل‌ها حذف می‌شوند، چرا که ارتباطات ضعیفی با سایر سازه‌های موجود در سیستم دارند. به همین دلیل، هرگونه تغییر در این سازه‌ها تأثیر قابل توجهی بر روی کل سیستم نخواهد داشت.

وابسته^۲: سازه‌های وابسته به طور کلی دارای ارتباطات قوی و هدایت‌پذیری ضعیف می‌باشند. این نوع سازه‌ها معمولاً تأثیرپذیری بالایی دارند اما تأثیرگذاری آن‌ها بر روی سیستم نسبتاً کم است.

مستقل^۳: سازه‌های مستقل به گونه‌ای طراحی شده‌اند که وابستگی کمتری دارند و قابلیت هدایت بالایی را ارائه می‌دهند. به عبارت دیگر، این سازه‌ها دارای تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم هستند که از ویژگی‌های بارز آن‌ها به شمار می‌رود.

پیوندی^۴: سازه‌های پیوندی دارای وابستگی و قدرت هدایت بسیار بالایی هستند. به عبارت دیگر، این سازه‌ها به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرند و تأثیرگذارند، به طوری که هر تغییر جزئی در آن‌ها می‌تواند منجر به تغییرات عمده‌ای در کل سیستم گردد.

بر اساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی سازه‌های برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین (D0₁)، سیاست‌گذاری انتقال فناوری (D0₂) و سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی (D0₃) قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در بخش سازه‌های مستقل قرار

¹ Autonomous variables

² Dependent variables

³ Independent variables

⁴ Linkage variables

گرفتند. سازه‌های سیاست‌های تعرفه‌گذاری (D0₅)، سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی (D0₆) و سیاست‌گذاری دولت (D0₇) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند بنابراین در بخش سازه‌های وابسته قرار دارند. سازه سیاست‌گذاری تجاری هوشمند (D0₄) قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند بنابراین سازه‌های پیوندی هستند. هیچ سازه‌ای نیز در ربع نخست یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفت. سازه «سیاست‌گذاری تجاری هوشمند» با قرارگیری در ناحیه پیوندی نمودار قدرت نفوذ-وابستگی، جایگاهی دوسویه و راهبردی در میان سایر سازه‌ها دارد؛ بدین معنا که این مؤلفه هم از قدرت تأثیرگذاری بر دیگر سیاست‌ها برخوردار است و هم به‌طور هم‌زمان از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. چنین موقعیتی بیانگر آن است که سیاست‌گذاری تجاری هوشمند می‌تواند به‌عنوان یک سازه تنظیم‌گر و واسطه‌ای، نقش کلیدی در هم‌راستاسازی اهداف کلان انتقال فناوری و سرمایه‌گذاری خارجی با الزامات اجرایی نظیر تعرفه‌گذاری و سیاست‌های انرژی ایفا کند. بنابراین، تحلیل دقیق‌تر این سازه در پژوهش حاضر ضروری است تا بتوان به درک جامع‌تری از سازوکارهای اثرگذار در برندسازی و بازاریابی بین‌المللی صنعت خودروسازی چین دست یافت.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند با بهره‌گیری از تجربه کشور چین (مطالعه موردی: صادرات صنعت خودرو) انجام شد. براساس الگوی پژوهش مشخص گردید سیاست‌گذاری دولت بر سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی و سیاست‌های تعرفه‌گذاری تأثیر می‌گذارد. دو مؤلفه مذکور با تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری تجاری هوشمند به سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی و سیاست‌گذاری انتقال فناوری منجر می‌شوند. در نهایت با تأثیرگذاری مؤلفه‌های مذکور بر یکدیگر، برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین قابل حصول است.

تحلیل نتایج قدرت نفوذ و وابستگی سازه‌های کلیدی در سیاست‌گذاری توسعه صنعت خودروسازی چین، ساختار سلسله‌مراتبی منسجمی از تعامل میان سیاست‌ها را آشکار می‌سازد. این ساختار نمایانگر میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر مؤلفه در فرآیند طراحی راهبردهای کلان است.

در بالاترین سطح، سازه «برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چین» با برخورداری از بیشترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های راهبردی و مستقل شناخته می‌شود. این جایگاه برجسته حاکی از آن است که تقویت برند ملی در بازارهای بین‌المللی، محرک اصلی سایر سیاست‌ها بوده و نقشی تعیین‌کننده در ترسیم مسیر توسعه صادرات ایفا می‌کند.

در سطح دوم، دو سازه «سیاست‌گذاری انتقال فناوری» و «سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی» قرار دارند که ضمن دارا بودن قدرت نفوذ بالا، از وابستگی نسبتاً کمتری برخوردارند. این موقعیت نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها به‌عنوان بنیان‌های زیرساختی و تأمین‌کننده مزیت‌های فناورانه و مالی، بیش از آنکه از سایر سیاست‌ها تأثیر بگیرند، بر روندهای کلان اثرگذارند.

در سطح سوم، «سیاست‌گذاری تجاری هوشمند» با تعادل میان نفوذ و وابستگی، در نقش یک سازه پیوندی ظاهر می‌شود. این مؤلفه با ایفای نقش تنظیم‌گر، پیوند مؤثری میان سیاست‌های کلان و تصمیمات اجرایی برقرار می‌کند و به‌عنوان عنصر واسطه، ثبات و پویایی مناسبی در اکوسیستم سیاست‌گذاری صنعت خودرو ایجاد می‌نماید.

در سطح چهارم، «سیاست‌های تعرفه‌گذاری» و «سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی» با میزان وابستگی بالا و نفوذ پایین، در زمره مؤلفه‌های وابسته طبقه‌بندی می‌شوند. این مؤلفه‌ها بیش از آنکه جهت‌دهنده باشند، از تغییرات سایر سیاست‌ها تأثیر می‌پذیرند و بیشتر در نقش عوامل تقویت‌کننده عمل می‌کنند که در زمینه‌سازی برای رشد صادرات و توسعه پایدار نقش آفرین‌اند.

در پایین‌ترین سطح، «سیاست‌گذاری دولت» قرار دارد که با بالاترین میزان وابستگی و کمترین قدرت نفوذ، به‌عنوان یک مؤلفه واکنشی و تابع شناخته می‌شود. برخلاف تصور رایج از نقش دولت - نهاد تصمیم‌ساز اصلی - یافته‌ها نشان می‌دهند که سیاست‌گذاری دولتی در این حوزه عمدتاً در نقش پشتیبان، تسهیل‌گر و پاسخگو به تحولات سایر حوزه‌ها عمل کرده است.

نکته مهم در این تحلیل آن است که هیچ‌یک از مؤلفه‌ها در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند؛ به این معنا که همه سازه‌ها در یک شبکه پویا و متقابل از تعاملات قرار دارند. این یافته حاکی از آن است که مدل سیاست‌گذاری صنعت خودروی چین، بر اساس توازن و هماهنگی میان اجزای مختلف شکل گرفته و موفقیت آن مرهون انسجام در طراحی و هم‌راستایی مؤلفه‌های اثرگذار است. چنین الگویی می‌تواند الهام‌بخش کشورهایی باشد که به دنبال تدوین سیاست‌های هوشمند برای توسعه صادرات صنعتی خود هستند.

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استراتژیک هوشمند در صنعت خودروسازی ایران با الهام از تجربه چین، نوآوری قابل توجهی نسبت به مطالعات پیشین دارد. برخلاف پژوهش‌هایی چون موسایی و همکاران (۱۴۰۳) که تنها بر لزوم اولویت‌سازی صنعت خودرو در سطح کلان تأکید کرده‌اند، یا مطالعاتی نظیر نجفی و ملک‌اخلاق (۱۴۰۳) که تمرکز خود را بر نقش دولت و زیرساخت‌ها معطوف کرده‌اند، این مطالعه فراتر از توصیف و تجویز، با بهره‌گیری از رویکرد تحلیلی-ساختاری، روابط میان مؤلفه‌های اثرگذار بر صادرات خودروی چین را مدل‌سازی کرده است. همچنین در مقایسه با یافته‌های غلامی و همکاران (۱۴۰۲) و مظفری‌مهر و تقوی‌فرد (۱۴۰۳) که بر کارکرد برنامه‌ریزی یا تحول دیجیتال تأکید دارند، پژوهش حاضر با تلفیق فراترکیب مطالعات و ترسیم نقشه قدرت نفوذ-وابستگی، توانسته است جایگاه دقیق و نقش هر مؤلفه (از جمله سیاست انتقال فناوری، سیاست تجاری هوشمند، و برندسازی بین‌المللی) را در ساختار کلان سیاست‌گذاری شناسایی کند.

در سطح بین‌المللی نیز در حالی که پژوهش‌هایی مانند گائو و همکاران (۲۰۲۴) و لیو و همکاران (۲۰۲۳) بر پیش‌بینی روند صادرات چین و گسترش سهم بازار تمرکز داشته‌اند، این مطالعه با استناد به همین داده‌ها و با رویکردی سیستمی، مدلی کاربردی طراحی کرده است که نه تنها قابلیت تبیین روابط علی را دارد، بلکه برای سیاست‌گذاران ایرانی قابل استفاده و بومی‌سازی است. برخلاف مطالعاتی چون لی و همکاران (۲۰۲۳) یا جیان و همکاران (۲۰۲۳) که به توصیف دستاوردهای فناوریانه شرکت‌های چینی پرداخته‌اند، این پژوهش سازوکارهای سیاستی پشت آن دستاوردها را با تحلیل ارتباطات ساختاری مشخص ساخته است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر ضمن پر کردن خلأ مدل‌سازی در حوزه سیاست‌گذاری صنعت خودرو، رویکردی نوآورانه ارائه داده که از توصیف صرف فاصله گرفته و امکان تصمیم‌سازی راهبردی مبتنی بر داده و روابط سیستمی را فراهم می‌آورد.

مدل طراحی‌شده می‌تواند برای مدیران صنعت خودروی ایران نقش راهنمای عملی و راهبردی ایفا کند. این مدل با تکیه بر تجربه موفق چین در توسعه صادرات صنعت خودرو، چند توصیه کلیدی را برای مدیران ایرانی فراهم می‌آورد:

نخست، تمرکز بر برندسازی بین‌المللی باید به‌عنوان پیشران اصلی در دستور کار قرار گیرد. تجربه چین نشان داد که بدون ایجاد برند قابل اعتماد و شناخته‌شده در بازارهای هدف، هیچ سیاست فناوریانه یا سرمایه‌گذاری نمی‌تواند به نتیجه مطلوب برسد. مدیران ایرانی می‌توانند از طریق ارتقاء کیفیت، استانداردسازی محصولات، طراحی نوآورانه و تبلیغات هدفمند در بازارهای منطقه‌ای مانند آسیای مرکزی یا کشورهای عضو اکو، برندهای خود را تثبیت کنند. دوم، توسعه سیاست‌های انتقال فناوری با مشارکت بین‌المللی اهمیت بالایی دارد. سیاست‌گذاری انتقال فناوری در مدل پیشنهادی، سازه‌ای با قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایین است؛ به این معنا که سرمایه‌گذاری در قراردادهای جوینت‌ونچر با شرکت‌های دارای فناوری پیشرفته، می‌تواند به ارتقاء قابلیت‌های تولیدی و مهندسی کمک کند. برای نمونه، صنعت خودرو ایران می‌تواند در چارچوب همکاری با شرکت‌های چینی، کره‌ای یا حتی برندهای نوظهور در هند، به انتقال دانش تولید خودروهای برقی یا هیبریدی اقدام کند.

سوم، طراحی سیاست تجاری هوشمند که هم تنظیم‌کننده روابط داخلی صنعت و هم پاسخگو به بازارهای خارجی باشد، برای مدیران الزامی است. مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که این سیاست در نقطه توازن تأثیر و تأثر قرار دارد. از این رو، توصیه می‌شود مدیران از ابزارهایی مانند مشوق‌های صادراتی، تعرفه‌های هدفمند و توافقات تجاری دوجانبه برای گشودن بازارهای جدید استفاده کنند. برای مثال، ایجاد مناطق آزاد تولیدی با مشوق‌های صادراتی ویژه در نزدیکی مرزهای شرقی می‌تواند دسترسی به بازار افغانستان و پاکستان را تسهیل کند.

چهارم، بازتعریف نقش دولت به مثابه تسهیل‌گر و نه مداخله‌گر، یک تغییر نگرشی حیاتی است. سیاست‌گذاری دولت در این مدل در پایین‌ترین سطح نفوذ قرار دارد، که به‌خوبی نشان می‌دهد بخش خصوصی باید پیش‌ران اصلی توسعه باشد. دولت می‌تواند با کاهش موانع قانونی، ساده‌سازی مجوزها و تخصیص منابع زیرساختی، مسیر را برای بخش خصوصی هموارتر کند.

در مجموع، مدل ارائه‌شده نه تنها به شناسایی عناصر کلیدی موفقیت صنعت خودروی چین کمک می‌کند، بلکه با ترجمه و بومی‌سازی آن، راهبردهایی عملی برای ارتقاء صادرات، افزایش رقابت‌پذیری و تحول ساختاری صنعت خودروی ایران نیز پیشنهاد می‌دهد.

براساس نتایج، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

درخصوص بعد سیاست‌گذاری انتقال فناوری، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور توصیه می‌شود با طراحی و اجرای مشوق‌های هوشمند، بستر جذب فناوری‌های پیشرفته از شرکت‌های جهانی را به‌گونه‌ای هدفمند فراهم سازند تا محصولات صادرات‌محور با قابلیت

رقابت فناورانه در بازارهای بین‌المللی عرضه شوند. ضروری است در پروژه‌های مشترک بین‌المللی، نظام مالکیت فکری مشترک تعریف شده و چارچوب‌های حقوقی تسهیل‌گر برای قراردادهای جوینت‌ونچر تدوین گردد تا انتقال فناوری با تضمین حقوقی و حداکثر بهره‌وری انجام پذیرد. بهره‌گیری از سکوی دیجیتال برای تطبیق تقاضای فناورانه داخلی با عرضه بین‌المللی، می‌تواند فرایند شناسایی شرکای فناور و منابع تکنولوژی را تسریع کند. همچنین، ارزیابی دوره‌ای سطح بلوغ فناوری‌های منتقل‌شده و میزان انطباق آن‌ها با نیازهای زنجیره صادرات، از اهمیت بالایی برخوردار است. پیشنهاد می‌شود همزمان با انتقال دانش فنی، برنامه‌های آموزشی تخصصی برای نیروهای کلیدی طراحی و اجرا شود تا ظرفیت بومی‌سازی فناوری در بنگاه‌ها تقویت گردد. در این راستا، ایجاد خوشه‌های فناورانه بین‌المللی در مناطق ویژه اقتصادی، به‌ویژه با تمرکز بر خودروهای برقی و هوشمند، می‌تواند به توسعه صادرات فناورمحور منجر شود. در نهایت، پیشنهاد می‌گردد سیاست‌های ترجیحی برای واردات فناوری‌های پاک و منطبق با الزامات زیست‌محیطی تدوین شود تا موقعیت صنعت خودرو ایران در بازارهای صادراتی آینده‌نگر تقویت گردد.

درخصوص بعد سیاست‌های تعرفه‌گذاری، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور پیشنهاد می‌شود با بازنگری در سازوکارهای تعرفه‌ای و تدوین سیاست‌هایی پویا و هدفمند، زمینه ارتقاء رقابت‌پذیری در بازارهای بین‌المللی را فراهم کنند. طراحی نظام تعرفه‌ای مبتنی بر سطح فناوری محصول و میزان ارزش افزوده داخلی، به‌ویژه برای خودروهای تولید شده با فناوری پیشرفته، می‌تواند انگیزه ارتقاء کیفیت و نوآوری را در خطوط صادراتی افزایش دهد. همچنین، تعیین تعرفه‌های ترجیحی برای قطعات وارداتی مورد نیاز در تولید صادرات‌محور، به بهینه‌سازی هزینه‌ها و پایداری زنجیره تأمین کمک می‌کند. اعمال تعرفه‌های جریمه‌ای بر واردات خودروهایی که فاقد استانداردهای زیست‌محیطی و فناوری‌های نوین هستند، نه تنها از بازار داخلی در برابر محصولات بی‌کیفیت محافظت می‌کند، بلکه پیام روشنی از سیاست صنعتی آینده‌نگر ارسال می‌کند. معافیت یا تخفیف تعرفه‌ای برای واردات خطوط تولید هوشمند و فناوری‌های نوین نیز، عاملی کلیدی برای مدرن‌سازی ظرفیت تولید و صادرات خواهد بود. در سطح منطقه‌ای، تنظیم تعرفه‌های پلکانی برای صادرات خودرو با هدف تشویق به توسعه بازارهای هدف و به‌ویژه کشورهای همسایه، یک سیاست عملیاتی مؤثر تلقی می‌شود. همچنین، تدوین چارچوب همکاری‌های تعرفه‌ای دوجانبه با کشورهایی همچون اعضای اکو، می‌تواند مسیر صادرات را تسهیل کرده و به کاهش هزینه مبادلات و افزایش مزیت رقابتی محصولات خودرویی ایران در منطقه بینجامد.

درخصوص بعد سیاست‌گذاری تجاری هوشمند، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور پیشنهاد می‌شود با استناد به تجربه‌های موفق جهانی و بهره‌گیری از ابزارهای داده‌محور، سیاست‌های تجاری خود را به‌گونه‌ای بازطراحی کنند که متناسب با تحولات سریع بازارهای بین‌المللی و فناوری‌های نوین باشد. استفاده از تحلیل‌های پیش‌بینانه برای شناسایی روندهای تقاضای جهانی در بازار خودرو و پایش لحظه‌ای رقبا از طریق سیستم‌های هوش تجاری، امکان تصمیم‌سازی چابک و مبتنی بر واقعیت‌های بازار را فراهم می‌کند. همراستاسازی سیاست‌های تجاری با راهبردهای صنعتی و فناوری، موجب انسجام تصمیم‌گیری و ارتقاء اثربخشی سیاست‌ها خواهد شد. توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، به‌ویژه با بهره‌گیری از کلان‌داده‌ها و الگوریتم‌های تحلیلی، بستر لازم برای تنظیم دقیق مسیر صادرات را فراهم می‌آورد.

در همین راستا، تدوین مشوق‌های تجاری هدفمند بر اساس میزان ارزش‌آفرینی فناورانه محصولات، می‌تواند تمرکز صادرات را به سمت محصولات دانش‌بنیان و رقابت‌پذیر سوق دهد. پیشنهاد می‌شود با انعقاد موافقت‌نامه‌های تجاری دوجانبه با کشورهای که ظرفیت مکمل در زنجیره تأمین خودرو دارند، مزیت‌های منطقه‌ای به نفع خودروسازان ایرانی فعال شود. همچنین تحلیل سناریوها و شبیه‌سازی مسیرهای مختلف صادرات، به مدیران امکان می‌دهد تا در برابر شوک‌های بازار، واکنش‌های استراتژیک طراحی کنند. توسعه چارچوب‌های تجارت دیجیتال هوشمند به‌ویژه برای صادرات خودروهای فناورانه (مانند برقی و خودران)، نقش کلیدی در بازکردن درهای بازارهای نوظهور خواهد داشت. فعال‌سازی پل‌های فیدبک دیجیتال میان سیاست‌گذاران و بنگاه‌های صادراتی، موجب به‌روزرسانی مستمر سیاست‌ها بر اساس تجربه زیسته شرکت‌ها می‌شود. همچنین استقرار داشبوردهای ارزیابی عملکرد سیاست‌های تجاری به بهینه‌سازی منابع، بازنگری تصمیمات و افزایش شفافیت در سطح کلان کمک می‌کند. در نهایت، بازتعریف نقش دولت از یک مداخله‌گر اجرایی به تسهیل‌گر زنجیره صادرات، همسو با رویکرد کشورهای موفق نظیر چین، ضروری و تحول‌ساز خواهد بود.

درخصوص بعد سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور پیشنهاد می‌شود با رویکردی هدفمند، سیاست‌های جذب سرمایه خارجی را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که علاوه بر تأمین مالی، انتقال دانش فنی و ارتقای توان صادراتی را نیز به

همراه داشته باشد. ایجاد مشوق‌های مالی ویژه برای سرمایه‌گذاران فناورمحور در صنعت خودرو، می‌تواند به جذب شرکای راهبردی با قابلیت ارائه فناوری‌های نوین منجر شود. طراحی چارچوب‌های حقوقی شفاف و پایدار برای قراردادهای سرمایه‌گذاری مشترک، نه تنها ریسک حقوقی طرفین را کاهش می‌دهد، بلکه اعتماد سرمایه‌گذاران بین‌المللی را تقویت خواهد کرد. توسعه مناطق ویژه اقتصادی با تمرکز بر صادرات خودرو و قطعات، و تسهیل حضور سرمایه‌گذاران خارجی در این مناطق، بستری برای هم‌افزایی تولید و صادرات فراهم می‌آورد. در این چارچوب، اولویت‌بخشی به سرمایه‌گذاری‌هایی که همزمان با ورود سرمایه، فناوری‌های پیشرفته و دانش فنی را نیز منتقل می‌کنند، ضرورت دارد. همچنین بهره‌گیری از سکوی دیجیتال برای معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری به شکل هوشمند، موجب افزایش شفافیت و سرعت تعاملات خواهد شد. سیاست‌های سرمایه‌گذاری باید با راهبردهای صادرات خودرو هماهنگ شوند تا جریان ورودی سرمایه در راستای تقویت بازارهای هدف و توسعه محصولات رقابت‌پذیر هدایت گردد. از سوی دیگر، تقویت نظام حمایت حقوقی از مالکیت فکری در پروژه‌های مشترک، برای حفظ منافع فناورانه و جلوگیری از خروج غیرقانونی دانش فنی ضروری است. در نهایت، پیشنهاد می‌شود عملکرد سرمایه‌گذاران خارجی در قالب شاخص‌های فناوری‌محور و مبتنی بر اهداف صادراتی، به صورت مستمر پایش و ارزیابی شود تا اثربخشی سرمایه‌گذاری‌ها در ارتقاء زنجیره ارزش صادراتی صنعت خودرو تضمین گردد.

درخصوص بعد سیاست‌گذاری هوشمند در بخش انرژی، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور توصیه می‌شود که با تکیه بر پیوند راهبردی میان انرژی و صادرات فناورمحور، سیاست‌های انرژی را به گونه‌ای بازتعریف کنند که هم به بهره‌وری داخلی و هم به مزیت رقابتی بین‌المللی منجر شود. توسعه مشوق‌های انرژی پاک به‌ویژه برای خطوط تولید خودروهای برقی و هیبریدی، از جمله اقدامات کلیدی در راستای گذار به صنعت سبز و صادراتمحور است. یکپارچه‌سازی سیاست‌های انرژی با راهبردهای صادراتی، باید در سطح کلان صورت گیرد تا از تداخل‌های سیاستی و اتلاف منابع جلوگیری شود و صادرات محصولات کم‌مصرف و هوشمند تسهیل گردد. ایجاد زیرساخت‌های شارژ هوشمند در مناطق صنعتی و مرزی، به‌ویژه در نزدیکی گذرگاه‌های تجاری، نقش مؤثری در توسعه صادرات خودروهای الکتریکی خواهد داشت. اعمال تعرفه‌های ترجیحی برای مصرف برق در کارخانه‌های کم‌مصرف و بهره‌ور، می‌تواند صنایع را به سمت بهینه‌سازی مصرف انرژی و کاهش هزینه تولید هدایت کند. همچنین طراحی سامانه‌های هوشمند پایش مصرف انرژی در زنجیره تأمین خودروسازی، امکان مدیریت لحظه‌ای و کاهش اتلاف انرژی را فراهم می‌سازد.

توصیه می‌شود از ظرفیت کلان‌داده‌ها برای پیش‌بینی تقاضای انرژی در بخش حمل‌ونقل و تنظیم ظرفیت تولید استفاده شود، به‌ویژه در دوره‌هایی که تقاضای صادراتی رشد قابل توجهی دارد. سرمایه‌گذاری مشترک با شرکای بین‌المللی در انرژی‌های تجدیدپذیر مورد استفاده در صنعت خودرو، مانند خورشیدی و بادی، به ارتقاء تصویر برند ملی خودرو و انطباق با الزامات بازارهای سبز جهانی کمک می‌کند. در نهایت، تدوین استانداردهای مصرف انرژی در صنعت خودرو، بر پایه بهره‌وری در تمام مراحل طراحی تا تولید، به عنوان ابزاری راهبردی برای پاسخ‌گویی به تقاضای بازارهای حساس به پایداری انرژی، باید در دستور کار سیاست‌گذاران و مدیران صنعت قرار گیرد.

درخصوص بعد برندسازی و بازاریابی بین‌المللی خودروسازی چینی، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور توصیه می‌شود با الهام از تجربه راهبردی چین، فرآیند برندسازی را از سطح تبلیغات صرف فراتر برده و آن را به یک سازوکار هوشمند، داده‌محور و یکپارچه با سیاست‌های کلان تبدیل کنند. توسعه برند باید بر پایه تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان در بازارهای هدف و شناسایی دقیق ترجیحات مصرف‌کنندگان صورت گیرد تا پیام برند با انتظارات واقعی مشتری همسو شود. طراحی یک برند ملی با هویت فناورانه و تصویری جهانی، در افزایش اعتماد و نفوذ در بازارهای بین‌المللی مؤثر خواهد بود، به‌ویژه زمانی که تصویر برند با پیشرفت‌های فناورانه و نوآوری در طراحی و عملکرد همراه باشد. لذا توصیه می‌شود استراتژی بازاریابی دیجیتال به صورت کامل با سیاست‌های صنعتی و صادراتی کشور تلفیق شود تا هماهنگی بین زنجیره تأمین، تولید، قیمت‌گذاری و توزیع حفظ گردد. استفاده از هوش مصنوعی برای قیمت‌گذاری پویا، شناسایی مخاطبان کلیدی و ارسال پیام‌های تبلیغاتی هدفمند، ابزارهای ضروری در فضای رقابتی و دیجیتالی امروز هستند. همچنین ایجاد زیرساخت‌های بازاریابی چابک که بر تحلیل لحظه‌ای رقبا و روندهای بازار بین‌المللی متکی باشد، به برند امکان واکنش سریع و انطباق‌پذیری بیشتر می‌دهد.

از دیگر راهکارهای مهم، مشارکت با برندهای محلی یا خودروسازان منطقه‌ای در بازارهای هدف است که می‌تواند به تسهیل ورود و ارتقاء تصویر برند ایرانی کمک کند. همچنین بومی‌سازی هوشمند پیام برند با بهره‌گیری از سکوها و رسانه‌های بومی، نشان‌دهنده درک عمیق از فرهنگ و اولویت‌های محلی است و باعث افزایش پذیرش برند می‌شود. پایش مستمر ادراک برند با ابزارهای دیجیتال، از طریق

شبکه‌های اجتماعی و سکوهای نظرسنجی، امکان بازطراحی مستمر استراتژی را براساس بازخورد واقعی فراهم می‌سازد. در نهایت، توصیه می‌شود فعالیت‌های بازاریابی به‌طور کامل با فرآیند تولید هوشمند همگام‌سازی شود تا عرضه محصولات، کاملاً با نیازهای بازار و روندهای جهانی هم‌راستا باشد.

درخصوص بعد سیاست‌گذاری دولتی، به مدیران صادرات صنعت خودروی کشور توصیه می‌شود نقش دولت را نه صرفاً به‌عنوان مداخله‌گر، بلکه به‌مثابه تسهیل‌گر و راهبر هوشمند در فرآیند توسعه صادرات بازتعریف کنند. ایجاد هماهنگی بین‌نهادی میان وزارتخانه‌ها، سازمان‌های صنعتی، فناوری و تجاری برای تدوین سیاست‌های یکپارچه و بلندمدت، نخستین گام در جهت انسجام سیاستی و کاهش تعارض‌های اجرایی است. تدوین نقشه راه ملی صادرات خودرو با مشارکت فعال بخش خصوصی، اتاق بازرگانی و انجمن‌های تخصصی، می‌تواند افق‌سازی بلندمدتی برای حرکت هماهنگ تمامی بازیگران ایجاد کند.

پیشنهاد می‌شود دولت از طریق سازوکارهای مبتنی بر شاخص‌های عملکردی هوشمند، اثربخشی سیاست‌ها را به‌صورت مستمر پایش کرده و اصلاحات تطبیقی را با تکیه بر داده‌های جهانی انجام دهد. طراحی سیاست‌های انعطاف‌پذیر و تطبیقی بر اساس کلان‌داده‌های بین‌المللی، امکان پاسخ سریع به تحولات بازار و تغییرات مقرراتی کشورهای هدف را فراهم می‌کند. دولت باید در نقش تسهیل‌گر، فرآیند به‌هم‌رسانی میان خودروسازان، شرکت‌های فناور و شبکه‌های تجاری بین‌المللی را به‌گونه‌ای ساختارمند سامان دهد. همچنین حمایت هدفمند از پروژه‌های استراتژیک صادرات‌محور، به‌ویژه در حوزه خودروهای برقی، هوشمند و کم‌مصرف، باید در قالب بسته‌های مشوقی جامع شامل تخفیف‌های مالیاتی، تسهیلات تأمین مالی، مشوق‌های بیمه‌ای و مزایای گمرکی اجرایی شود. نهادسازی برای ارتقاء ظرفیت جذب فناوری در بنگاه‌های داخلی، عاملی کلیدی برای توانمندسازی صادرات فناورمحور است. دولت می‌تواند با طراحی نهادهای چابک و یادگیرنده در حوزه تنظیم‌گری صادرات خودرو، به ارتقاء انعطاف‌پذیری و اثربخشی سیاست‌های صنعتی کمک کند. در نهایت، بهره‌گیری از کلان‌داده‌ها برای رصد مستمر تحولات بازارهای جهانی خودرو، به دولت امکان می‌دهد تا نقش سیاست‌گذار هوشمند و پیش‌نگر را در مسیر توسعه صادرات ایفا کند.

- ایجاد نظام یکپارچه سیاست‌گذاری هوشمند در صنعت خودرو

- تشکیل شورای عالی سیاست‌گذاری صادرات خودرو با حضور بخش خصوصی، وزارت صمت، معاونت علمی و گمرک برای هم‌راستاسازی سیاست‌های صنعتی، فناورانه و تجاری.

- تدوین نقشه راه صادرات هوشمند خودرو بر پایه تحلیل داده‌های بازار جهانی با استفاده از الگوریتم‌های پیش‌بینی تقاضا و شناسایی بازارهای هدف با اولویت کشورهای همسایه، آسیای میانه و آفریقا.

- توسعه زیرساخت‌های دیجیتال برای رصد لحظه‌ای رقبا، تحلیل بازارها و مدیریت هوشمند زنجیره تأمین صادراتی پیاده‌سازی داشبوردهای تصمیم‌یار در وزارت صمت و خودروسازان بزرگ.

- تغییر نقش دولت از مداخله‌گر به تسهیل‌گر در فرآیند صادرات خودرویی از طریق سیاست‌های پشتیبانی مالیاتی، گمرکی و تسهیل مقررات در مناطق ویژه صنعتی.

- ایجاد مشوق‌های هدفمند برای سرمایه‌گذاری خارجی فناورمحور با اولویت انتقال فناوری‌های مرتبط با خودروهای برقی، هوشمند و کم‌مصرف و ارائه معافیت‌های بلندمدت در مناطق آزاد و ویژه اقتصادی.

- بازطراحی سیاست‌های تعرفه‌ای به‌صورت پلکانی، هوشمند و منطقه‌محور اعمال تعرفه ترجیحی برای قطعات صادرات‌محور و فناوری‌های پاک، و تعرفه تنبیهی برای خودروهای فاقد نوآوری یا استاندارد زیست‌محیطی.

- ایجاد مراکز نوآوری صادراتی خودرو در سه منطقه هدف (مرز غرب، جنوب، شرق) (با تمرکز بر خلق ارزش افزوده از طریق تعامل فناورانه با بازارهای همسایه.

- توانمندسازی منابع انسانی برای جذب و بومی‌سازی فناوری صادراتی از طریق برگزاری برنامه‌های آموزش تخصصی، جوینت با دانشگاه‌های بین‌المللی و تربیت نیروهای فناور در قالب پروژه‌های انتقال فناوری.

- راه‌اندازی سکوی ملی تجارت خودرو با قابلیت تحلیل هوشمند صادرات، تطبیق سفارش و اعتبارسنجی خریداران خارجی ابزاری برای خودروسازان و قطعه‌سازان جهت ورود امن‌تر و هدفمندتر به بازارهای جهانی.

- تعریف برند ملی صادراتی خودرو با هویت فناور، پایدار و منطقه‌گرا با هدف خلق تمایز در بازارهای رقابتی و ارتقاء اعتماد مصرف‌کنندگان خارجی به توان تولید ایران.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود علاوه بر درنظر گرفتن شاخص‌های این مطالعه، به انجام مصاحبه با خبرگان فعال در حوزه واردات و صادرات خودرو از کشور چین پرداخته و براساس تجارب آنها، مولفه‌های جدیدی در این زمینه احصاء نمایند. همچنین با استفاده از سایر روش‌های کمی (تصمیم‌گیری چندمعیاره) نیز می‌توانند به اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استراتژیک هوشمند بپردازند. این مطالعه با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. ثابت فرض کردن ساختار بازار و رفتار انعکاسی رقبا از آن جمله است.

منابع

- Babones, S., Åberg, J. H., & Hodzi, O. (2020). China's role in global development finance: China challenge or business as usual?. *Global Policy*, 11(3), 326-335. DOI: 10.1111/1758-5899.12802
- Barabarian, A. (2024). *Evaluation of Technology Dimensions in the Automotive Industry*. Tehran: Hanoun. [In Persian]
- CICC Research, CICC Global Institute xinran. liu@cicc.com.cn. (2024). *China's Auto Industry to Grow From Large to Strong*. In *The Reshaping of China's Industry Chains* (pp. 273-290). Singapore: Springer Nature Singapore. <https://B2n.ir/u24732>
- Cohen, C. (2013). *Business intelligence: the effectiveness of strategic intelligence and its impact on the performance of organizations*. John Wiley & Sons. <https://B2n.ir/w05110>
- Daft, Richard L. (2023). *Theory and Design of Organizations*. Translated by Ali Parsacian and Seyed Mohammad A'rabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- David, Fred R. (2022). *Strategic Management*. Translated by Seyed Mohammad A'rabi and Mohammad Taghizadeh Motlagh. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Delavar, H. (2021). China's institutional balancing strategies to challenge the international order. *Journal of Politics and International Relations*, 5(10), 51-73. <https://doi.org/10.22080/jpir.2022.24174.1306>. [In Persian]
- Dini Torkamani, A., Haji-Hoisini, H., ramezanpour, G., & miremadi, T. (2021). Developmental State, Industrial Policy, Technological Development (Evaluation of effective factors on different performance of Auto Industry in Iran, China and Mexico). *Iranian Journal of Public Policy*, 6(4), 111-132. doi: 10.22059/jppolicy.2021.80483. [In Persian]
- Dongul, E. S., & Leonardo, L. P. (2022). Strategic management of platform business ecosystem using artificial intelligence supported human-computer interaction technology. In *Management and Information Technology in the Digital Era: Challenges and Perspectives*, 15 (1), 47-61. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120220000029004>
- Esfandi, S., Tayebi, S., Byrne, J., Taminiau, J., Giyahchi, G., & Alavi, S. A. (2024). Smart cities and urban energy planning: an advanced review of promises and challenges. *Smart Cities*, 7(1), 414-444. <https://doi.org/10.3390/smartcities7010016>
- Esheghi Erdogan, A. (2021). China's International Marketing Strategy. *First International Conference on Management and Industry*. <https://civilica.com/doc/1277844/>. [In Persian]
- Esmailpour, H. (2021). *International Marketing Management*. Tehran: Negah Danesh. [In Persian]
- Expert Report of the Research Center of the Iran Chamber. (2021). *Report Supervisor: Macroeconomic Management and Foresight*. [In Persian]
- Gao, T., Dong, B., & Zhu, Q. (2024). Current Situation, Trend Prediction and Development Suggestions for the Export of Chinese Automobiles. *International Journal of Global Economics and Management*, 2(1), 155-159. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v2n1.19>
- Gholami, F., Aslipour, H., Kazemian, Gh., Zarandi, S. (2024). The effect of local content requirements industrial policy in development of automotive industry in the global value chain: a comparative analysis of China and Mexico. *Rahbord-e-Tousee*, 76(1), 75-99. <https://rimag.ir/en/Article/46607/rimag.ir> [In Persian]
- Gu, Bin (2020) MCDF: a new beacon of multilateralism in development finance. *Journal of International Economic Law* 23(3): 665-684.
- Habibi, A. & Afridi, S. (2022). *Multi-Criteria Decision Making*. Tehran: Narvan Publications. [In Persian]
- Hosseini, S. H. (2022). The Middle East's position in China's macro strategy. *Middle East Studies*, 29(2), -. [In Persian]
- Jian, G., Xin, T., & Canfei, H. (2023). Impact of Lead Market on Transition Towards New Energy Technology in Automobile Industry in China. *Beijing Da Xue Xue Bao*, 59(4), 671-680. <https://doi.org/10.13209/j.0479-8023.2023.037>
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134. DOI: 10.1007/s11301-020-00181-x
- Keyhan, H., Pilehvari, N., & Shoar, M. (2024). A Model for Analyzing Green Supply Chain Enablers in the Iranian Automotive Industry. *Green Management*, 4(1), 1-19. <https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992844>. [In Persian]
- Khosravi, A., & Ghafarinejad, M. (2021). China's influence expansion strategy in Africa (1993-2021).. *Iranian Review of Foreign Affairs*, 13(35), 197-218. doi: 10.22034/irfa.2024.401850.1195. [In Persian]
- Kooshan, A. H., & Ebrahimi, S. A. (2021). A comparative study of the success factor in localization policies for the automobile industry (case study: Iran and Turkey). *Journal of International Business Administration*, 4(2), 1-20. doi: 10.22034/jiba.2021.40624.1476. [In Persian]

24. LaForgia, R. (2017). Listening to China's multilateral voice for the first time: analysing the Asian Infrastructure Investment Bank for soft power opportunities and risks in the narrative of 'Lean, Clean and Green'. *Journal of Contemporary China*, 26(107), 633-649. <https://doi.org/10.1080/10670564.2017.1305389>
25. Li, J., Zhao, L., & Zhang, F. (2023). Development status of the used car export industry. *Journal of Innovation and Development*, 2(3), 24-27. <https://doi.org/10.54097/jid.v2i3.6923>
26. Li, Z. (2009). The role of international technology transfer in the Chinese automotive industry. *Manufacturing Management Research Center*, 1-22. https://www.researchgate.net/publication/267951354_The_Role_of_International_Technology_Transfer_in_the_Chinese_Automotive_Industry
27. Liu, D., Sheng, L., & Yu, M. (2023). Highways and firms' exports: Evidence from China. *Review of International Economics*, 31(2), 413-443. DOI: 10.1111/roie.12631
28. Luo, Y., Xue, Q., & Han, B. (2010). How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of world business*, 45(1), 68-79. Handle: RePEc:eee:worbus:v:45:y:2010:i:1:p:68-79
29. Maccoby, M. (2001). The human side: Successful leaders employ strategic intelligence. *Research-Technology Management*, 44(3), 58-60. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671431>
30. Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. Oxford University Press, USA. <https://B2n.ir/k12540>
31. Malek Akhlagh, E., Rokhideh, M. R., & Beigi, Sh. (2021). Industrial-Commercial Strategy Experiences of Countries (Case Study: USA, Germany, China). *Fourth International Conference on Knowledge and Technology of the Third Millennium in Economics, Management, and Accounting in Iran*. <https://civilica.com/doc/1236569/> [In Persian]
32. Manteghi, M., & Manteghi, A. (2012). A Three-Stage Process of the Emergence of Multinational Enterprises in China and Utilizing These Experiences for Iranian Enterprises. *Scientific Journal of Standard and Quality Management*, 2(Fall), 28-37. https://www.jstandardization.ir/article_110123.html [In Persian]
33. Mayer, T., Vicard, V., & Wibaux, P. (2024). Will Chinese Auto Export Boom Transform into Local Production in Europe?. CEPII Policy Brief, 45. <https://www.cepii.fr/CEPII/fr/publications/pb/abstract.asp?NoDoc=14179>
34. Mirzaei, A., & Darbani, S. (2023). Emerging Technologies in Strategic Management. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 2(2), 1-5. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.2.2.1>. [In Persian]
35. Mohanty, A., Venkateswaran, N., Ranjit, P. S., Tripathi, M. A., & Boopathi, S. (2023). *Innovative strategy for profitable automobile industries: Working capital management*. In Handbook of Research on Designing Sustainable Supply Chains to Achieve a Circular Economy (pp. 412-428). IGI Global. <https://B2n.ir/k81319>
36. Montgomery, D. B., & Weinberg, C. B. (1979). Toward strategic intelligence systems. *Journal of Marketing*, 43(4), 41-52. <https://doi.org/10.2307/1250269>
37. Mousaei, R., Rajabpour, H., & Jodatvand, A. (2024). A Study on the Automotive Industry Development Model in Leading Countries (1): A Look at the Development Path of China's Automotive Industry. (19980). Monthly Journal of Expert Reports, *Research Center of the Islamic Consultative Assembly*, 32(5), doi: 10.22034/report.2024.17074.1877. [In Persian]
38. Mousavi, S. M. (2024). Dimensions of Strategic Intelligent Management. *Eighth International Conference on Management, Accounting, and Economics for Sustainable Development, Mashhad*. <https://civilica.com/doc/2057178/> [In Persian]
39. Mozafari Mehr, M. S., & Taghavifard, M. T. (2024). Designing and Modeling Digital Transformation in the Automotive Industry: Leveraging the Fourth Industrial Revolution. *Industrial Management Journal*, 16(1), 148-174. doi: 10.22059/imj.2024.373674.1008135. [In Persian]
40. Muni, SD (2019) Can India fight off China's 'communist unity' agenda in Nepal. The Quint, 30 September. Available at: www.thequint.com/voices/opinion/china-xi-jinping-communistideology-belt-and-road-in-nepal-india-loses-out (accessed 21 August 2020).
41. Najafi, N., & MalekAkhlagh, E. (2024). Designing a Strategic Opportunity Management Model Utilizing Development Experiences from Selected Industrial and Commercial Countries (China, Japan, and South Korea). *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 3(2), 84-95. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.2.7>. [In Persian]
42. Pavlínek, P. (2023). Transition of the automotive industry towards electric vehicle production in the east European integrated periphery. *Empirica*, 50(1), 35-73. DOI: 10.1007/s10663-022-09554-9
43. Peyman far, R., Bodaghi Khajeh Noubar, H., Modarres Khiyabani, F., & Pilevari, N. (2023). Modeling the Paradigm Shift of Integrated Marketing Communications in the Iranian Automotive Industry., *Journal of International Business Administration*, 6(1), 161-178. doi: 10.22034/jiba.2022.52303.1909. [In Persian]

44. Piepoli, A., Arcidiacono, F., Basile, L. J., Pellegrino, R., Schupp, F., & Zuehlke, T. (2024). The Impact of Industry 4.0 on Business Performance: A Multiple Case Study in the Automotive Sector. *Procedia Computer Science*, 232, 2117-2126. DOI: 10.1016/j.procs.2024.02.032
45. Rahmati Pour, L. (2014). Strategic Culture and China's Behavioral Model in Managing International Crises (Case Study: The Syrian Crisis). *First International Conference on Economics, Management, Accounting, and Social Sciences*. <https://civilica.com/doc/301713/>. [In Persian]
46. Rasooli Sani Abadi, E., & Roostaei, M. (2016). China's Smart Power Strategy. *Political Research*, 6(2), 35-53. doi: 10.22108/prj.2016.21811. [In Persian]
47. Rouhi Dehbaneh, M. (2021). The Art of Covert Influence: China's "Sharp Power" strategy in the world. *Strategic Studies Quarterly*, 24(1), 183-211. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17350727.1400.24.91.6.8> [In Persian]
48. Roustaei, N., & Taghavi, N. (2023). The Effect of strategic intelligence on competitive advantage with entrepreneurship. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(53), 213-230. doi: 10.22034/smsj.2023.169399. [In Persian]
49. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company. <https://B2n.ir/d50761>
50. Serikkaliyeva, A., Makarova, I., & Gabsalikhova, L. (2024). Prospects for the Development of Vehicle Assembly Plants of Chinese Automobile Brands in Kazakhstan: An Example of Multi-Sectoral Diversification of the Economy to Increase Its Sustainability. *Sustainability*, 16(7), 2662. <https://doi.org/10.3390/su16072662>
51. SHafieroodashti, M., KHodadadhosseini, S., KordnaiejKordnaiej, A., & Mohammadian, M. (2015). Designing a Model for Realization of Sustainable Marketing in I.R. Iran Automotive Industry with Emphasis on Effective Marketing Models. *Journal of Business Administration Researches*, 6(11), 1-26. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2645386.1393.6.11.1.6> [In Persian]
52. Shamiri Shekofti, A., Shahandeh, B., Soltaninejad, A., & Eslami, M. (2018). Explanation of the Position of Smart Power in China's Foreign Policy. *Geopolitics Quarterly*, 14(51), 31-62. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17354331.1397.14.51.2.2> [In Persian]
53. Stephen, Matthew D, and David, Skidmore (2019) The AIIB in the liberal international order. *The Chinese Journal of International Politics* 12(1): 61-91. https://www.researchgate.net/publication/340666285_The_AIIB_in_the_Liberal_International_Order
54. Talay, M. B., Pauwels, K., & Seggie, S. H. (2024). Why and when to launch new products during a recession: An empirical investigation of the UK FMCG industry and the US automobile industry. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(2), 576-598. DOI: 10.1007/s11747-023-00936-4
55. Theissler, A., Pérez-Velázquez, J., Kettelgerdes, M., & Elger, G. (2021). Predictive maintenance enabled by machine learning: Use cases and challenges in the automotive industry. *Reliability engineering & system safety*, 215, 107864. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.107864>
56. Thuraka, B., Pasupuleti, V., Malisetty, S., & Ogirri, K. O. (2024). Leveraging artificial intelligence and strategic management for success in inter/national projects in US and beyond. *Journal of Engineering Research and Reports*, 26(8), 49-59. <https://doi.org/10.9734/jerr/2024/v26i81228>
57. Turienzo, J., & Lampón, J. F. (2023). New mobility technologies as incentive to location decisions: relocation strategy in the automotive industry. *Kybernetes*, 52(11), 5444-5459. <http://dx.doi.org/10.1108/K-03-2022-0317>
58. Urbinati, A., Franzò, S., & Chiaroni, D. (2021). Enablers and barriers for circular business models: An empirical analysis in the Italian automotive industry. *Sustainable production and consumption*, 27, 551-566. <http://dx.doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.022>
59. Verma, A., & Venkatesan, M. (2023). Industry 4.0 workforce implications and strategies for organisational effectiveness in Indian automotive industry: a review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(10), 1241-1249. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2021.2007875>
60. Wang, Y., Zhang, F., Feng, Q., & Kang, K. (2024). Strategic analysis of intelligent connected vehicle industry competitiveness: a comprehensive evaluation system integrating rough set theory and projection pursuit. *Complex & Intelligent Systems*, 10(5), 7033-7062. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40747-024-01525-w>
61. Xu, M. (Ed.). (2007). Managing strategic intelligence: techniques and technologies: techniques and technologies. IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59904-243-5>
62. Zamani, A., Jalali Farahani, K., Samiei Nasr, M., Akhondi, N. (2024). Designing a nation branding model in the field of industrial products and services export. *Journal of Marketing Management*, 1(), 65-93. <https://sanad.iau.ir/Journal/jomm/Article/811571/FullText> [In Persian]
63. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.0>