

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.543360.2187



Designing a strategic model for improving the efficiency of Kermanshah province industrial towns company with a content analysis approach

Zohreh Kahrizi, MS, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran

Bijan Rezaee *, Associate Professor, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran

Saba Amiri, Assistant professor, Faculty of Social Sciences, Economics and Accounting, Razi University, Kermanshah, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 25 August 2025

Revised: 18 October 2025

Accepted: 17 December 2025

Keywords

Industrial development, Strategy, Performance improvement, Industrial estates company, Success

ABSTRACT

Providing appropriate strategies plays a key role in the success, economic sustainability and performance improvement of industrial estates. The aim of the present study is to design a strategic model to improve the efficiency of Kermanshah Province Industrial Estates Company. This study was conducted with a qualitative method and a content analysis approach and in a descriptive, analytical, and applied manner. Data were collected by conducting 17 semi-structured interviews with university professors, experts of Kermanshah Industrial Estates Company and business activists until theoretical saturation was reached. Data analysis was performed using Brown and Clark's six-step content analysis method. The reliability of the study was confirmed with a kappa coefficient of 0.75 and its validity was guaranteed with the researcher's sensitivity and the approval of experts. In the qualitative data analysis of the interviews, 104 initial codes were extracted and after integration, 42 basic themes in the form of 13 themes were finally classified into 5 general categories to determine the main components, which include: Systematically guiding the organization with a knowledge-based strategic approach and utilizing specialized competencies to enhance capabilities and achieve sustainable goals, strengthen organizational culture and improve internal communications; a key strategy for increasing organizational cohesion and productivity, comprehensive and intelligent management of resources and development of key infrastructures, continuous adaptation to dynamic environmental changes and promoting effective participation of key stakeholders, promoting strategic innovation in line with achieving sustainable development. The results of this research have an impact on management decision-making and sustainable policy-making of Kermanshah Industrial Estates Company.

Corresponding Author Email:

rezaee61@yahoo.com

How to cite this article:

Kahrizi, Z., Rezaee, B., & Amiri, S. (2026). Designing a strategic model for improving the efficiency of Kermanshah Province Industrial Towns Company with content analysis, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 97-119. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.543360.2187>



©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:

Industry, as a fundamental pillar of any country's economy, directly contributes to securing the livelihood and improving the quality of life of citizens. Today, the key role of industrial estates as a concentrated platform for diverse industrial activities in achieving comprehensive economic and social development is prominent. The roots of industrial estates go back to the 1890s and were formed with examples such as Manchester's Trafford Park. In Iran, the Industrial Estates Company is responsible for establishing and developing industrial infrastructures in accordance with the necessary standards throughout the country. Investigating key success factors allows managers and researchers to extract the main strategic elements in the competitive business environment that are vital for achieving organizational success. These success factors are defined as a set of environmental conditions and realities affecting the results of projects.

Methodology:

The research was conducted with a qualitative approach. Data were collected through semi-structured and targeted interviews. The main research questions included strategies to increase the efficiency and success of Kermanshah Province Industrial Estates Company and designing an optimal model to present these strategies. The qualitative part of the research included conducting in-depth, targeted, and semi-structured interviews with university faculty members with relevant expertise and experience, experts from Kermanshah Province Industrial Estates Company, as well as industry owners and business units located in the industrial estates of this province, along with reviewing relevant documents and texts. The interview process continued until theoretical saturation and data sufficiency were achieved. The data were analyzed using the content analysis method and through the coding and content analysis process (six stages of Brown-Clark content analysis). Reliability was confirmed with a kappa coefficient of 0.75 in SPSS software and validity was confirmed with researcher sensitivity and expert confirmation. The findings were confirmed with the opinions of three university professors and three industrial experts, and a pluralistic approach was used in the analysis. The criterion of trustworthiness was considered as an alternative to validity and reliability in this study.

Results and Discussion:

Analysis of 17 interviews resulted in the extraction of 104 initial codes, which, after integration, 42 basic themes were identified. Data related to these themes were systematically categorized into 13 organizing themes. Findings showed that these organizing themes are related to providing strategic solutions to increase the efficiency and success of Kermanshah industrial estate companies. Finally, key components were aggregated into five main categories and a final model of effective solutions to improve the efficiency and success of these companies was developed. Qualitative findings, including 42 basic themes in 13 organizing themes and 5 comprehensive themes, are dedicated to strategies for improving the efficiency and success of Kermanshah Industrial Estates Company. Comprehensive themes include systematically leading the organization with a knowledge-based strategic approach and utilizing specialized competencies to enhance capabilities and achieve sustainable goals, comprehensive and intelligent management of resources and development of key infrastructures, promoting strategic innovation in order to achieve sustainable development, continuous adaptation to dynamic environmental changes and promoting effective participation of key stakeholders, strengthening organizational culture and improving internal communications; a key strategy for increasing organizational cohesion and productivity. The results of this research have an impact on management decision-making and sustainable policy-making of Kermanshah Industrial Estates Company.

Conclusion:

In this section, based on theoretical foundations and background review, the research results were analyzed. The success of any project and organization is based on key factors such as comprehensive project management, precise scheduling, cost control, quality assurance, optimal utilization of human resources, facilitating communication, risk management, and continuous support, the coordination and integration of which pave the way for the realization of the organization's strategic goals. Also, entrepreneurship is considered an important factor in economic growth, and organizations that institutionalize an entrepreneurial culture well significantly increase their capabilities and opportunities for success. Active and voluntary participation of employees is also a sign of high commitment and motivation in achieving macro goals and



continuously improving the workplace. Innovation and creativity, especially in industrial estate companies, play a fundamental role in maintaining and enhancing competitive positions in national and international markets as fundamental drivers in facing competitive challenges and creating sustainable competitive advantages. In this regard, strengthening and developing innovative capabilities in interaction with a comprehensive management system, dynamic entrepreneurship, effective participation of human resources, and strategic focus on regional capacities and advantages can provide a coherent and integrated framework for creating and maintaining competitive advantages and laying the groundwork for sustainable growth and development. Therefore, the present study attempts to make an effective contribution to the richness of the theoretical and applied literature on strategic management in the field of industries and industrial estates by presenting an integrated, indigenous, and context-oriented model.

Keywords: Industrial development, Strategy, Performance improvement, Industrial estates company, Success



مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2025.543360.2187

مقاله پژوهشی

طراحی مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه با رویکرد تحلیل مضمون

زهره کهریزی، کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

بیژن رضایی*، دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

صبا امیری، استادیار، دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۶

واژه‌های کلیدی

توسعه صنعتی،

راهبرد،

بهبود عملکرد،

شرکت شهرک‌های صنعتی،

موفقیت

ایمیل نویسنده مسئول

rezaee61@yahoo.com

چکیده

ارائه راهبردهای مناسب نقش کلیدی در موفقیت، پایداری اقتصادی و بهبود عملکرد شرکت شهرک‌های صنعتی دارند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه است. این پژوهش با روش کیفی و رویکرد تحلیل محتوا و به شیوه توصیفی، تحلیلی، کاربردی انجام شد. داده‌ها با انجام ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاه، کارشناسان شرکت شهرک‌های صنعتی کرمانشاه و فعالان کسب‌وکار تا رسیدن به اشباع نظری جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک صورت گرفت. پایایی پژوهش با ضریب کاپا ۰/۷۵ تأیید شده و روایی آن با حساسیت پژوهشگر و تأیید متخصصان تضمین شد. در تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها، ۱۰۴ کد اولیه استخراج و پس از ادغام، ۴۲ مضمون پایه در قالب ۱۳ مضمون، در نهایت، در ۵ دسته کلی برای تعیین مولفه‌های اصلی طبقه‌بندی شدند که به ترتیب شامل: هدایت کلان سازمان به صورت نظام‌مند با رویکرد استراتژیک دانش‌محور و بهره‌گیری از شایستگی‌های تخصصی برای ارتقای قابلیت‌ها و تحقق اهداف پایدار، تقویت فرهنگ‌سازمانی و بهبود ارتباطات داخلی؛ راهبردی کلیدی برای افزایش انسجام و بهره‌وری سازمانی، مدیریت جامع و هوشمند منابع و توسعه زیرساخت‌های کلیدی، تطابق مستمر با تغییرات محیطی پویا و ارتقاء مشارکت اثربخش ذینفعان کلیدی، ترویج نوآوری راهبردی در راستای تحقق توسعه پایدار. نتایج این پژوهش بر تصمیم‌گیری مدیریتی و سیاست‌گذاری پایدار شرکت شهرک‌های صنعتی کرمانشاه تأثیرگذار است.

استناد به این مقاله: کهریزی، زهره؛ رضایی، بیژن؛ امیری، صبا (۱۴۰۵). طراحی مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه با رویکرد تحلیل مضمون. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۶)، ۹۷-۱۱۹.

۱. مقدمه

یکی از ستون‌های بنیادین اقتصاد هر کشور، بخش صنعتی است که نقش مؤثری در تأمین معیشت و بهبود کیفیت زندگی شهروندان ایفا می‌نماید [۴۹]. شهرک صنعتی، مجموعه‌ای سازمان‌یافته با زیرساخت‌های تولیدی که بخش دولتی یا خصوصی جهت استقرار و توسعه واحدهای صنعتی ایجاد کرده [۱۰، ۳۶]؛ فعالیت‌های تولیدی و صنعتی به صورت متمرکز در آن ساماندهی و استقرار یافته‌اند [۳۱] و مدیریت آن بر عهده شرکت‌های تخصصی مربوط انجام می‌گیرد [۱۰، ۳۶]. کشورهای در حال صنعتی‌سازی، ملزم به رعایت اصول آمایش سرزمین و تخصیص بهینه نیروی کار برای ساماندهی مکان‌های مناسب صنایع به منظور توسعه پایدار هستند [۱]. نقش کلیدی شهرک‌های صنعتی در تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی، بستری متمرکز برای انجام فعالیت‌های صنعتی متنوع، امری بدیهی است [۲۰].

پیدایش شهرک‌های صنعتی به دهه ۱۸۹۰ میلادی باز می‌گردد و با توسعه‌های قابل توجهی همچون پارک ترافورد در منچستر، که نمادی از ظرفیت مجتمع‌های صنعتی برنامه‌ریزی‌شده است، آغاز شد [۵۰]. سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، نهاد توسعه‌ای تعیین شده و کلیه شرکت‌های استانی تابعه آن مشمول واگذاری طبق مقررات این قانون هستند [۲۸]. شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، بخش حیاتی و مکمل ساختار صنعتی اقتصادهای مدرن به طور ویژه مورد توجه قرار گرفته‌اند [۳۴]. شرکت شهرک‌های صنعتی ایران، مسئول تأسیس شهرک‌های صنعتی با شرایط ویژه در سراسر کشور است و وظیفه اصلی آن، فراهم‌سازی زیرساخت‌های صنعتی استاندارد به منظور تحقق توسعه متوازن و پایدار می‌باشد [۴۴]. بر اساس ماده واحده قانون تأسیس شرکت شهرک‌های صنعتی ایران، این شرکت در تاریخ ۱۸ اسفند ۱۳۹۲ با هدف ایجاد هماهنگی و بهره‌برداری بهینه از امکانات شهرک‌های صنعتی و توسعه زیرساخت‌های مرتبط تأسیس گردید [۲۳]؛ رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل هر یک از شرکت‌های تابعه به پیشنهاد وزیر صنایع منصوب می‌شوند تا هماهنگی و بهره‌وری مطلوب در توسعه صنعتی کشور تأمین شود [۴۴].

شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه از سال ۱۳۷۱ با هدف توسعه صنعتی و رونق اقتصادی فعالیت دارد و اکنون بزرگ‌ترین مجموعه شهرک‌های صنعتی غرب کشور شناخته می‌شود. این شرکت با مدیریت ۲۵ شهرک و ناحیه صنعتی به مساحت بیش از ۲۶۰۰ هکتار، میزبان بیش از ۲۳۰۰ واحد سرمایه‌گذاری فعال است و بستر مناسبی برای توسعه صنایع و اشتغال در استان فراهم کرده است [۱۶]. با مطالعه عوامل کلیدی موفقیت، مدیران و پژوهشگران قادرند فعالیت‌های استراتژیک اصلی کسب‌وکار را شناسایی کنند، که نقش حیاتی در دستیابی به موفقیت سازمانی دارد [۳۹].

عوامل موفقیت، مجموعه‌ای از شرایط محیطی و واقعیت‌های تأثیرگذار شناخته می‌شوند که بر نتایج و دستاوردهای پروژه‌ها اثرگذار هستند [۲۳]. در عصر صنعتی کنونی، آمار دقیق و تحلیل‌های آماری ابزارهای حیاتی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و ارزیابی عملکرد به‌شمار رفته و به‌طور مستمر در راستای بررسی ابعاد مختلف رویدادها به کار گرفته می‌شوند [۱۳]. سازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت در محیط‌های رقابتی، ناگزیر به حرکت هم‌راستا با اهداف توسعه پایدار هستند [۱۸]. مؤلفه‌های مدیریتی شرکت، با تأکید بر یکپارچگی و هماهنگی فرآیندهای مختلف، موجب ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان شده و زمینه را در راستای بقای پایدار آن در محیط‌های رقابتی فراهم می‌آورند [۱۲، ۳، ۴۳].

مطالعات مرتبط بر شهرک‌های صنعتی در ایران محدود بوده و پژوهش حاضر گامی مؤثر در در پرکردن این خلأ محسوب می‌شود. نتایج این پژوهش برای مدیران و مسئولانی که در حوزه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری شرکت شهرک‌های صنعتی شهر کرمانشاه فعالیت می‌کنند، کاربردی بوده و قابلیت تعمیم به سایر استان‌ها را دارد. این پژوهش با هدف رفع شکاف‌های نظری موجود و ارائه راهبردهای مناسب به منظور افزایش ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه، در راستای تحقق چشم‌انداز توسعه‌ای آن گام برمی‌دارد. در این راستا، پرسش‌های اصلی پژوهش عبارتند از:

۱. چه راهبردهای مناسبی می‌توانند به افزایش ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه منجر شوند؟
۲. چگونه مدل بهینه ارائه راهبردهای مناسب جهت افزایش ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه قابل طراحی و تبیین است؟

هدف اصلی پژوهش، ارائه چارچوبی نظری منسجم برای تبیین راهبردهای بهبود کارایی و اثربخشی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه است. در بخش پیشینه، پس از بررسی نظام‌مند مطالعات پیشین، خلأهای موجود شناسایی و لزوم انجام پژوهش حاضر تأکید شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صنعت و شهرک صنعتی. صنعتی شدن، راهبردی حیاتی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای در حال توسعه، نیازمند سیاست‌های هماهنگ در تقویت زیرساخت‌ها، جذب سرمایه و بهبود مدیریت شهرک‌های صنعتی برای تسریع رشد اقتصادی و افزایش اشتغال است [۱۳]. امروزه صنایع کوچک و متوسط در اکثر کشورهای جهان، از منظر اقتصادی، اجتماعی، تولید صنعتی و ارائه خدمات، نقش بسیار مهم و تأثیرگذاری ایفا نموده [۱۱] و به طور گسترده‌ای در حوزه‌های اجتماعی، تولید صنعتی و ارائه خدمات اهمیت دارند [۴۱]. تحقیقات گسترده در حوزه توسعه صنعتی جهانی نشان می‌دهد که شهرک‌های صنعتی، زیرساخت‌های کلیدی، همواره در دستور کار سیاست‌گذاران قرار داشته‌اند [۴۲].

شهرک‌های صنعتی، مراکز اقتصادی مهم میزبان صنایع متنوع بوده و مزایای ویژه آن‌ها، جذب سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت‌های صنعتی است [۴۸]؛ افزون بر ایجاد فرصت‌های شغلی و توسعه مناطق، در کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی از طریق تمرکز صنایع و همچنین ارتقاء فرهنگ صنعتی جامعه مؤثر می‌باشند [۲۲]. در ایران، با وجود اینکه بیش از ۹۰ درصد واحدهای تولیدی متعلق به صنایع کوچک و متوسط است، به دلیل نبود استراتژی‌های توسعه منطبق با ساختار صنعتی و حمایت ناکافی، این صنایع سهم قابل توجهی در تولید ناخالص ملی ندارند؛ لذا ایجاد و تجهیز شرکت شهرک‌های صنعتی، زمینه موقعیت‌یابی بهینه و مدیریت متمرکز این واحدها را فراهم می‌کند [۱۱]. بر اساس گزارش تیرماه ۱۴۰۲ سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، شمار واحدهای فعال صنایع کوچک به ۸۱ هزار واحد رسیده و ۹۲ درصد از کل صنایع کشور را شامل می‌شود. این صنایع حدود ۴۵ درصد اشتغال صنعتی، ۱۶/۸ درصد ارزش افزوده، ۱۷ درصد تولیدات و نزدیک ۱۰ درصد صادرات صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند که اهمیت حیاتی آن را در اقتصاد صنعتی کشور نشان می‌دهد [۲۸].

سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی. در مرداد ۱۳۴۳، «سازمان نواحی صنعتی ایران» برای برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های نواحی صنعتی تأسیس شد و در سال ۱۳۴۷ با واحد صنایع کوچک سازمان مدیریت صنعتی ادغام و به «سازمان صنایع کوچک و نواحی صنعتی ایران» وابسته به وزارت اقتصاد تغییر نام یافت. در دهه‌های ۴۰ و ۵۰، چندین شهرک صنعتی از جمله طوس، اصفهان، همدان، اهواز، البرز، باخران، کاوه و رشت تأسیس شدند. در سال ۱۳۵۴، با تصویب مجلس، این سازمان به «سازمان صنایع کوچک ایران» وابسته به وزارت صنایع و معادن تغییر یافت. در سال ۱۳۶۲، بر اساس قانون بودجه و تصویب هیئت وزیران، سازمان صنایع کوچک در وزارت صنایع ادغام و «شرکت شهرک‌های صنعتی ایران» تشکیل شد که طی دو دهه بیش از ۴۰۰ شهرک صنعتی را تأسیس کرد [۱۷]. مجمع عمومی شرکت شهرک‌های صنعتی شامل وزیر صنعت، معدن و تجارت (رئیس مجمع)، وزیر امور اقتصادی و دارایی، رئیس سازمان برنامه و بودجه، وزیر نیرو، وزیر راه و شهرسازی و وزیر کشاورزی می‌باشد [۳۳]. شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه همواره نماد ارزش‌های صنعت، پشتیبانی و راستی بوده و این اصول را در تمامی برنامه‌ریزی‌ها مدنظر داشته است. ارتقای صنعت، اشتغال و تولید ملی از طریق خدمات بهینه و رعایت شفافیت و قانون‌مداری، از مأموریت‌های اصلی شرکت است [۱۶]. استان کرمانشاه در ارزیابی عملکرد سال ۱۴۰۱ سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، با کسب رتبه دوم کشوری و تحقق ۹۲ درصدی شاخص‌های برنامه‌ای و عملکردی، عملکردی برجسته و رو به رشد از خود به نمایش گذاشته است. این ارزیابی جامع، شامل حوزه‌های فنی، عملکردی، برنامه‌ریزی، مالی و حقوقی بوده است [۱۶].

شاخص‌های اصلی موفقیت. عوامل کلیدی موفقیت و توانمندسازی‌های حیاتی هر کسب‌وکار باید به‌دقت شناسایی و تحلیل شوند تا موفقیت مطلوب تحقق یابد؛ بنابراین، تعیین عوامل مؤثر در موفقیت شرکت شهرک‌های صنعتی امری ضروری است [۱۳]. عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه می‌توانند آن را تسهیل یا با مشکلاتی همراه سازند، اما به تنهایی معیار مناسبی برای ارزیابی جامع پروژه نیستند؛ هرچند برخی از این عوامل نقش کلیدی در سرنوشت پروژه دارند [۲۳]. علاوه بر عوامل سنتی مؤثر بر موفقیت شرکت، مدیریت شرکت به عنوان یک حوزه تخصصی، شامل مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت محدوده، زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، ارتباطات، ریسک و پشتیبانی، نقشی حیاتی در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند [۳، ۱۲، ۴۳]. رهبری توانمند ساز در سازمان‌ها، با ایجاد استقلال متوازن برای کارکنان و تأمین نیازهای سازمانی، احترام به خودمختاری آنان را حفظ می‌کند. سبک رهبری از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار کارکنان، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی است [۱۵].

به باور مینتزربرگ، تفکر استراتژیک، فرآیندی ذهنی است که از رهگذر خلاقیت و شهود، درکی منسجم و یکپارچه از فعالیت‌های سازمانی در ذهن شکل می‌دهد؛ وی همچنین تصریح می‌کند که تفکر استراتژیک را می‌توان روشی برای حل مسائل راهبردی سازمان تلقی کرد که در آن رویکردی منطقی و هم‌گرا با فرآیند تفکر خلاق و واگرا تلفیق می‌شود [۲۹]. قابلیت‌های بازاریابی پویا و انعطاف‌پذیر از عوامل اساسی موفقیت شرکت‌های صادراتی بوده و برای تضمین پایداری و بهبود عملکرد تجاری آنان ضروری است [۲]. بارنی بر اهمیت منابع ناهم‌هنگ و نقش استقرار شایستگی‌ها در فرآیند دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با رقبای، تأکید نموده است [۵].

در فضای پویای کسب‌وکار، عواملی چون نااطمینانی فزاینده، ناپایداری محیطی، تکه‌تکه شدن بازارها، تغییرات مداوم در سلیقه و نگرش مشتریان، کاهش سطح و دوام وفاداری آنان، گسترش رقابت و پیشرفت‌های سریع در فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، به همراه مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده دیگر، موجب شده است بنگاه‌های اقتصادی در پی یافتن راهکارهایی مؤثر برای مواجهه با مسائل آینده و دستیابی به سهم بیشتری از بازار باشند. در چنین شرایطی، فعالان اقتصادی بیش از پیش به جست‌وجوی راهبردهای نوین به‌منظور مدیریت و کاهش ریسک‌های محیطی روی آورده‌اند. یکی از رویکردهای نوپدید در این زمینه، بازنگری در الگوی تعامل میان بنگاه‌ها و حرکت از رقابت صرف به‌سوی همکاری و تعامل سازنده، همراه با حفظ سطحی از رقابت، است. در حالی که مطالعات سنتی در حوزه استراتژی عمدتاً بر رقابت میان بنگاه‌ها و مزیت‌های ساختاری در سطح صنعت یا فراصنعت تمرکز دارند، رویکردهای نوین به بررسی هم‌افزایی میان رقابت و همکاری می‌پردازند [۳۸].

نظریه‌ها. بر اساس نظریه رشد جدید، در سال‌های اخیر کارآفرینی نقش بسزایی در ارتقاء رشد اقتصادی ایفا کرده است و کسب‌وکارهایی که فرهنگ کارآفرینی را در ساختار سازمانی خود نهادینه سازند، از موفقیت بیشتری برخوردار بودند [۱۹]. در حوزه مطالعه عملکرد بین‌المللی کسب‌وکارها، سه رویکرد نظری اصلی مطرح است: نخست، نظریه سازمان صنعتی که عملکرد بین‌المللی کسب‌وکار را به موقعیت بازارهای خارجی نسبت می‌دهد؛ دوم، رویکرد تحلیل هزینه معامله که با تأکید بر نارسایی‌های بازار، انتخاب استراتژی بین‌المللی و بهره‌وری بازاریابی بین‌المللی را تبیین می‌کند؛ و سوم، رویکرد مبتنی بر منابع که تمرکز خود را بر منابع داخلی شرکت به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد بین‌المللی کسب‌وکار قرار داده است [۵۳]. کلاوس شواب به‌عنوان نخستین نظریه‌پرداز انقلاب صنعتی چهارم، معتقد است که این انقلاب در حال گذر از مراحل هم‌تنیدگی سه حوزه تغییر است. وی تأکید می‌کند که این انقلاب، مانند سایر انقلاب‌ها، تأثیرات گسترده‌ای را در زمینه‌های مختلف به همراه خواهد داشت؛ اما سه حوزه اصلی که احتمالاً بیشترین تأثیرات را از این جریان تجربه خواهند کرد، شامل اقتصاد، کسب‌وکار و دولت‌ها می‌باشد [۳۲].

پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی. الهی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش «بررسی تأثیر استراتژی‌های یادگیری سازمانی بر خلاقیت، نوآوری و عملکرد محصول جدید شرکت‌های صنعتی کوچک شهرک صنعتی پایتخت» نشان دادند که شرکت‌های کوچک، با نوآوری و انعطاف‌پذیری بالا، نقشی برجسته در رشد اقتصادی دارند؛ بر اساس آمارنامه جامع عملکرد سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران تا پایان خرداد ماه سال ۱۴۰۲، بیش از ۵۰ هزار واحد صنعتی به بهره‌برداری رسیده‌اند که اهمیت این بخش را در اقتصاد ملی آشکار می‌کند [۹]. حسن پور و همکاران (۱۴۰۲)، در «بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های فعال شهرک صنعتی ماکو» بیان نمودند، قدرت حمایت‌های انگیزشی و فرآیندهای پشتیبانی در توسعه سبک رهبری توانمندساز، نقش مؤثر و معناداری در بهبود عملکرد کسب‌وکار شرکت‌های فعال در شهرک صنعتی ماکو ایفا می‌نماید [۱۵]. لاله و همکاران (۱۴۰۲)، در «شناسایی و ارزیابی مولفه‌های برند کارفرما در صنایع کوچک ایران (مطالعه موردی شرکت‌های فعال شهرک‌های صنعتی استان آذربایجان شرقی)» بیان نمودند سازمان‌ها بدون بهره‌گیری از سرمایه انسانی متخصص و کارآمد، قادر به ایجاد تحولات بنیادین، توسعه پایدار و دستیابی به اهداف کلان نخواهند بود. بنابراین، توجه جدی به جذب، حفظ و توسعه منابع انسانی از ضروریات موفقیت سازمان است که مستلزم ارتقا نظام مدیریت و استقرار ساختار مدیریتی مؤثر برای مدیریت برند کارفرما می‌باشد [۲۴].

مهدیزادگان (۱۴۰۰)، در «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط الکترونیک درحوزه مد و لباس در دوران همه‌گیری کووید ۱۹» بیان نمود شرکت‌های کوچک و متوسط، رکن مهم اقتصاد کشور، نیازمند بررسی دقیق و شناخت عوامل کلیدی موفقیت هستند. تحلیل این عوامل، چارچوبی راهبردی برای افزایش کارایی، کاهش ریسک و تضمین پایداری فراهم می‌کند و زمینه‌ساز اتخاذ سیاست‌های مؤثر سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و نهادهای مالی و همچنین حمایت هدف‌مند نهادهای دولتی است [۲۶]. رمضان‌پور

نرگسی و قائد شرفی (۱۳۹۸)، در پژوهش «چارچوب مفهومی برای بررسی و ارزیابی شهرک‌های صنعتی در ایران» بیان نمودند که شهرک‌های صنعتی با موقعیت مکانی مطلوب و نزدیکی به بازارهای هدف، دسترسی به صنایع پایین‌دستی را تسهیل می‌کنند. همچنین با تأمین زیرساخت‌های بانکی، بازرگانی و حمل و نقل، زمینه ورود آسان‌تر واحدهای صنعتی به بازار فراهم می‌شود. علاوه بر این، سه متغیر کلیدی دیگر نیز در موفقیت این شهرک‌ها نقش مهمی دارند [۴۳]. محمدرزاده و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهش «عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت کارآفرینان با استفاده از مدل‌های گسسته لاجیت و پروبیت» بیان نمودند شهرک‌های صنعتی با استقرار در موقعیت‌های جغرافیایی استراتژیک و نزدیک به بازارهای هدف، دسترسی صنایع پایین‌دستی را تسهیل می‌کنند. همچنین با فراهم‌آوری زیرساخت‌ها و خدمات حیاتی مانند نظام‌های بانکی، بازرگانی و حمل و نقل، دسترسی بنگاه‌ها به بازارها به طور چشم‌گیری بهبود می‌یابد [۳۰].

پیشینه خارجی. مالسو همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهش «عوامل حیاتی موفقیت برای کسب و کارهای کوچک و متوسط: یک بررسی سیستماتیک مبتنی بر PRISMA» بیان نمودند، شرکت‌های کوچک و متوسط، عامل اصلی رشد اقتصادی، اشتغال و افزایش ثروت ملی در اقتصاد جهانی نقش اساسی دارند، اما با چالش‌های توسعه پایدار مواجه‌اند [۲۷]. ویوو و همکاران (۲۰۲۳)، در «تحلیل تأثیر مناطق صنعتی بر محیط اجتماعی در ناحیه گونونگ پوتری» بیان نمودند، شهرک‌های صنعتی با فراهم‌کردن زیرساخت‌های حیاتی و مدیریت یکپارچه، نقش مهمی در تسهیل تولید صنعتی و تحقق توسعه پایدار اقتصادی دارند [۵۲].

اگرت و همکاران (۲۰۲۳)، در شناخت «شهرهای در حال جوانه زدن: چگونه آمریکای روستایی صنعتی شد؟» که در حوزه روند همزمان شهرنشینی و صنعتی‌سازی در ایالات متحده (۱۹۴۰-۱۸۸۰) بیان نمودند که جابجایی نیروی کار از روستاها به قطب‌های صنعتی تأثیر محدودی در صنعتی شدن داشته است؛ عمده توسعه صنعتی در شهرستان‌های روستایی با ایجاد شهرک‌های کارخانه‌ای و افزایش تولید حاصل شد که ساختار اقتصادی منطقه را دگرگون و سهم کشاورزی را از ۷۲ به ۳۶ درصد کاهش داد و شهرهای کوچک صنعتی را پدید آورد [۸]. اسکات و همکاران (۲۰۲۱)، در «نگاهی خردبنیاد به رشد شرکت‌های کوچک و متوسط در عصر تحول دیجیتال» بیان نمودند شرکت‌های کوچک و متوسط در مقایسه با کسب و کارهای بزرگتر، آسیب‌پذیری بیشتری در برابر شکست دارند. نوآوری، عنصری حیاتی برای تداوم بقای این شرکت‌ها و ارتقای رقابت‌پذیری آنها محسوب می‌شود [۴۷].

این پژوهش به منظور طراحی مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه انجام شده است. در این راستا، با توجه به کمبود مطالعات نظام‌مند و مدل‌های بومی متناسب با شرایط منطقه‌ای، مدلی ارائه گردیده که ضمن توجه به ویژگی‌های محیطی، اقتصادی و فرهنگی استان، قابلیت تعمیم در سطح ملی را نیز دارد. این مدل می‌تواند علاوه بر کاهش خلأ نظری موجود، زمینه بومی‌سازی سیاست‌های توسعه صنعتی را فراهم آورد. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نیز امکان مقایسه و تطبیق نتایج با پژوهش‌های پیشین را فراهم کرده و بر اعتبار مدل پیشنهادی می‌افزاید. لذا این پژوهش با هدف تحلیل و ارائه مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی و تأکید بر نقش مدیریت یکپارچه در تسهیل فرآیندهای تولید و تحقق اهداف توسعه پایدار انجام شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، با طراحی مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه، انتظار می‌رود نتایج به رشد اقتصادی، ارتقای اشتغال و رقابت‌پذیری در سطح کشور کمک کند. با توجه به وجود محدودیت و کمبود منابع موجود در پیشینه موضوع، تاکنون پژوهش‌های اندکی به تبیین مسائل و ارائه راهبردهای ارتقای عملکرد شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه پرداخته‌اند. بر این اساس، در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی بهره‌گیری شده تا دیدگاه‌ها، تجارب و معانی نهفته در داده‌ها به طور عمیق و نظام‌مند تحلیل و تفسیر شوند. این پژوهش در چارچوب پژوهش‌های کاربردی و توصیفی، تحلیلی طراحی شده است. روش به کاررفته در این پژوهش، تحلیل محتوا با رویکرد تحلیل مضمون است. انتخاب این روش از آن جهت انتخاب گردید که این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا بدون اتکای اولیه بر پیش‌فرض‌های نظری، به شناسایی و کدگذاری ساختارهای معنایی درون داده‌های متنی پرداخته و از طریق گردآوری و ترکیب تدریجی مفاهیم، مضامین اصلی را استخراج نماید. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و هدف‌مند انجام شده است. سؤالات مطرح شده در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با توجه به بازبینی دقیق پیشینه تخصصی و پژوهش‌های صورت گرفته تدوین گردید [۴۵]. به منظور تضمین روایی صوری و محتوایی این سؤالات، در گروه تخصصی پنج نفره متشکل از خبرگان حوزه مرتبط و

صاحب‌نظران کسب‌وکار به ارزیابی و بازبینی آنها پرداختند و اصلاحات لازم اعمال شد. در جدول ۱، نمونه‌ای از محورهای اصلی مصاحبه به همراه سؤالات کلیدی و فرعی مرتبط را ارائه شده است.

جدول ۱. محورها و سؤالات مصاحبه‌ها

محور مصاحبه	سؤال اصلی	سؤالات فرعی
راهبردهای تقویت همکاری واحدها	چه راهبردهای عملی و مؤثری برای تقویت همکاری و تبادل اطلاعات بین واحدها در شرکت پیشنهاد می‌کنید؟	آیا می‌توانید مثال عملی ذکر کنید؟
بررسی سیاست‌ها و مشوق‌های مؤثر	چه سیاست‌ها و مشوق‌هایی (مالی، قانونی یا آموزشی) می‌تواند به بهبود زیرساخت‌ها و افزایش ارزش افزوده اقتصادی شرکت کمک کند؟	یک مورد از سیاست‌های مالی، قانونی یا آموزشی را توضیح دهید.
اقدامات ضروری برای ارتقاء سازمانی	چه اقداماتی برای ارتقاء ساختار سازمانی و مدیریت شرکت شهرک‌های صنعتی ضروری است؟	چه راهبردی در راستای این مورد پیشنهاد می‌کنید؟

جامعه مورد مطالعه، اساتید دانشگاه با تجربه و دانش تخصصی در حوزه مورد نظر، کارشناسان شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه، صاحبان صنایع و کسب و کارها در شهرک‌های صنعتی این استان و همچنین اسناد و متون مرتبط بود. مصاحبه از صاحب‌نظران تا اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که از مصاحبه هفدهم به بعد داده جدیدی اضافه نشد. در نهایت، تعداد ۱۷ نفر از خبرگان حوزه مذکور، مطابق جدول ۲ در بخش مصاحبه، جهت شناسایی راهبردها در راستای کارآمدی در شرکت شهرک‌های صنعتی مشارکت نمودند.

جدول ۲. مشخصات و اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه شونده	سمت شغلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	سمت شغلی	تحصیلات
M1	مدیر منابع انسانی شرکت	کارشناسی	M10	کارشناس اداری	کارشناسی
M2	مدیر برنامه‌ریزی	کارشناسی ارشد	M11	کارشناس ایمنی	کارشناسی
M3	کارشناس نظارت	کارشناسی	M12	معاون	کارشناسی ارشد
M4	مشاور مدیرعامل	کارشناسی	M13	مدیر شتاب‌دهنده	کارشناسی ارشد
M5	مدرس دانشگاه	دکتری	M14	استادیار	دکتری
M6	کارشناس کارآفرینی	کارشناسی ارشد	M15	دانشیار	دکتری
M7	عضو هیئت مدیره	کارشناسی ارشد	M16	مدیر اداری	کارشناسی
M8	کارشناس امور متقاضیان	کارشناسی	M17	مدیر اجرایی	کارشناسی ارشد
M9	مدیر شهرک‌های صنعتی	کارشناسی			

بازه زمانی مصاحبه‌ها در محدوده ۴۵ تا ۶۰ دقیقه ضبط و با نرم‌افزار Word پیاده‌سازی شد. اطلاعات مصاحبه‌ها، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و از طریق این فرآیند، که یکی از رویکردهای معتبر و متداول در تحلیل داده‌های کیفی شناخته می‌شود، به منظور شناسایی مضامین غالب در مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مضمون روشی است که با کاهش حجم داده‌ها، آنها را با دقت و جزئیات کامل توصیف می‌نماید و اغلب فراتر از آن، به تفسیر دیدگاه‌های متنوع نسبت به موضوع پژوهش می‌پردازد [۶]. این روش، یکی از رایج‌ترین تکنیک‌های تحلیل محتوا به شمار می‌آید که مهارت‌های بنیادین مورد نیاز برای انجام بسیاری از تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد [۷] به منظور کشف الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. فرآیند دقیق کد گذاری به شرح زیر انجام گردید:

در گام نخست متون حاصل از مصاحبه‌ها با دقت و تکرار مورد بررسی قرار گرفتند تا درک عمیق و جامع‌تری از مفاهیم ضمنی آنها به دست آید. در مرحله بعد، کدهای اولیه به‌صورت دستی و از طریق نشانه‌گذاری واژگان و عبارات کلیدی استخراج شدند. این فرآیند به‌صورت تکرارشونده ادامه یافت تا از شناسایی کامل و عدم حذف احتمالی کدها اطمینان حاصل شود. سپس، کدهای هم‌موضوع در طبقات جداگانه گروه‌بندی و به‌طور رفت و برگشتی مورد بازبینی قرار گرفتند. در این چارچوب، مضامین استخراج‌شده بر اساس جایگاه و نقش آنها در ساختار شبکه مضامین به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر. مضامین پایه شامل

کدها و نکات کلیدی متن هستند؛ مضامین سازمان‌دهنده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه شکل می‌گیرند و مضامین فراگیر، مفاهیم کلی و اصول حاکم بر متن را به صورت نظام‌مند دربر می‌گیرند. پس از شناسایی ویژگی‌های مشترک هر طبقه، عناوین متناظر، تم‌های اصلی پژوهش انتخاب شدند و در نهایت، الگوی مفهومی متناسب با این تم‌ها طراحی و ارائه گردید. شبکه مضامین، با نمایش روابط میان این سطوح، ساختاری گراف‌مانند ارائه نمود که به تبیین و سازمان‌دهی بهتر یافته‌ها کمک می‌کند. فرآیند تحلیل مضمون مطابق الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام پذیرفت که مراحل آن در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. فرآیند تحلیل مضمون [۷]

این رویکرد امکان شناسایی و تفسیر نظام‌مند الگوهای معنایی موجود در داده‌ها را فراهم ساخته و به افزایش اعتبار و شفافیت تحلیل کیفی یاری می‌رساند. لذا مراحل کلی پژوهش شامل موارد زیر می‌شود:

۱. طراحی پژوهش مبتنی بر روش تحلیل مضمون
۲. گردآوری داده‌ها
۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها
۴. ارائه نتایج، تهیه گزارش و ارزیابی پژوهش [۲۱].

جهت تعیین پایایی، میزان توافق بین دو کدگذار مورد ارزیابی قرار گرفت. این توافق با استفاده از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که مقدار ۰/۷۵ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. همچنین، به منظور تضمین روایی پژوهش، از استراتژی حساسیت پژوهش‌گر بهره گرفته شد؛ این استراتژی یکی از روش‌های ممیزی در پژوهش‌های کیفی است که به منظور تضمین تدریجی روایی و پایایی و ارتقای دقت علمی پژوهش در طول فرآیند تحقیق به کار می‌رود؛ به این معنا که تمامی مراحل پژوهش با دقت و کنترل مستمر انجام شده است. لذا جهت بررسی روایی پژوهش از روش بازبینی یافته‌ها و تفسیرها مشارکت‌کنندگان به‌منظور اطمینان از دقت، صحت و انسجام داده‌ها و نتایج پژوهش انجام شد بدین گونه که یافته‌ها در اختیار سه نفر از خبرگان دانشگاهی و سه نفر از متخصصان حوزه صنایع قرار گرفت و مورد تأیید ایشان واقع شد. علاوه بر این، رویکرد کثرت‌گرایی در جمع‌آوری داده‌ها و ارزیابی نتایج به کار گرفته شد. معیار قابلیت اعتماد (شامل قابلیت اعتبار، انتقال، اتکا و تأیید)، جایگزینی برای مفاهیم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که از بررسی ۱۷ مصاحبه، تعداد ۱۰۴ کد اولیه استخراج گردید. پس از تلفیق و ادغام کدهای مشابه، در نهایت ۴۲ مضمون پایه شناسایی شد. دسته‌بندی و مقوله‌بندی یافته‌ها در جدول شماره ۳ ارائه شد.

جدول ۳. ارائه راهکارهای ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه

منبع	نمونه متن	مضامین پایه
M1, M16, M4, M2, M3, M8, M10	یکی از مهم‌ترین راهکارهای مؤثر در موفقیت شرکت، تعیین مدل مدیریتی مناسب برای اداره این مجموعه‌ها می‌باشد. مدیریت کارآمد باید با در نظر گرفتن نیازهای بومی، منابع در دسترس و اهداف راهبردی، زمینه‌ساز توسعه‌ای پایدار و هماهنگ گردد. هرچه تجربه کاری مرتبط و مناسب در حوزه تخصصی خود بیشتر باشد، توانمندی و مهارت‌های مدیریتی نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه، افراد باتجربه‌تر قادر خواهند بود خدمات بهتری ارائه دهند، در مقایسه با افرادی که تازه‌کار بوده و از سابقه کاری کافی برخوردار نیستند. مدیر می‌تواند با بهره‌گیری از آموزش‌های کاربردی، مدیریتی و تخصصی در حوزه تولید و تجارت، ظرفیت‌های خصوصی و تعاونی را ارتقا دهد.	تعیین و اتخاذ مدل مدیریتی بهینه و اثربخش در فرآیندها
M1, M16, M4, M3, M7	تقویت اعتماد و روابط میان اعضای شرکت، باعث ایجاد همکاری‌های مؤثر و تعاملی بین واحدهای مختلف می‌شود که این مشارکت فعال نهایتاً به بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف استراتژیک آن کمک می‌کند.	مشارکت واحدهای فعال
M1, M16, M4, M3, M7	یکی دیگر از راهکارهای مؤثر در موفقیت شرکت، تقویت اعتماد و برقراری روابط صمیمانه میان کارکنان می‌باشد. تقویت اعتماد و روابط میان اعضای شرکت که در نهایت منجر به ایجاد اعتماد و همکاری مؤثر کاری شده و به موفقیت سازمان کمک می‌کند. می‌توان با توسعه دانش و مهارت نیروی کار و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق تشکیل کمیته تخصصی آموزش و ترویج تجارت الکترونیکی برنامه‌های جهت تقویت اعتماد و مشارکت میان شرکت و کارکنان انجام داد.	تقویت اعتماد متقابل و توسعه روابط صمیمانه میان کارکنان
M1, M16, M4, M8, M10, M11, M12	توسعه شهرک‌های صنعتی باید بر اساس نیازهای خاص منطقه و بازار داخلی انجام شود تا با استراتژی‌های صنعتی ملی همسو باشد. توسعه شهرک‌های صنعتی شامل ایجاد شهرک‌ها و نواحی صنعتی جدید به‌منظور جذب سرمایه‌گذاری و افزایش تولید در این مناطق می‌شود.	گسترش و ارتقا زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های شهرک‌های صنعتی
M1, M16, M4	طراحی استراتژی‌های صنعتی ملی که بر اساس نیازهای داخلی و منطقه‌ای انجام شود.	طراحی استراتژی‌های صنعتی ملی
M1, M16, M4, M3, M8, M10, M11, M12, M13	رویکردی فعال در مدیریت شرکت شهرک‌ها اتخاذ شود که شامل شناسایی نیازها و خواسته‌ها و ارائه راه‌حل‌های نوین باشد؛ همچنین مدیریت و مالکیت را به‌گونه‌ای هماهنگ شود که تصمیم‌گیری‌ها با دیدگاه بلندمدت انجام شود. مدیرعاملی که به‌طور کامل با چالش‌ها، موانع و مشکلات واحدهای تولیدی آشناست، شرکت شهرک‌های صنعتی را مدیریت می‌کند. فرایند آموزش و توانمندسازی افراد باید در مسیر صحیح و مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی انجام شود و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که این آموزش‌ها با رعایت سلسله‌مراتب و از سرفصل‌های معتبر ارائه گردند، به‌گونه‌ای که در پایان هر دوره، گواهینامه یا مدرک متناسب با سطح مهارت به فراگیر اعطا شود تا فرد بتواند به‌عنوان دستیار، مهندس یا متخصص توانمند در این حوزه فعالیت نماید و صلاحیت حرفه‌ای لازم را احراز کند.	اجرای مدیریت فرایند خصوصی‌سازی مبتنی بر اساس شاخص‌های کیفی و آموزشی
M1, M16, M4, M12	سازمان بورس و اوراق بهادار می‌تواند به‌منظور تسهیل دسترسی شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی به بازار سرمایه، هزینه‌های اولیه را کاهش داده و فرآیندهای پذیرش این شرکت در بازار سرمایه را ساده‌سازی نماید.	انطباق فعالیت‌های شهرک‌ها با نقشه راه اقتصادی کشور و سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازار
M1, M16, M4, M5, M8, M9, M7, M12	حمایت‌های مالی دولتی موجب بالا رفتن انگیزه سرمایه‌گذاری برای سرمایه‌گذاران و سپس در تسریع رشد اقتصادی منطقه مؤثر است. تشکیل کمیته‌ای به‌منظور حل اختلافات و حمایت از سرمایه‌گذاران، جهت رفع فوری موانع پیش‌رو، اعلام می‌گردد. این حمایت‌ها شامل تسهیلات مالی، معافیت‌های مالیاتی، معافیت‌های بیمه‌ای، مشوق‌های مالی و یارانه‌های انرژی می‌باشند. همچنین، مشوق‌هایی در زمینه تعرفه‌های گمرکی واردات و صادرات، تسهیل فروش و ارائه مشوق‌های صادراتی نیز نقش کلیدی در جذب سرمایه‌گذار دارند. این مجموعه مشوق‌ها به‌صورت هدف‌مند طراحی شده‌اند تا سرمایه‌گذاری را تسهیل و سودآوری آن را افزایش دهند و بدین ترتیب انگیزه لازم برای ورود سرمایه‌گذاران به بازار فراهم گردد.	تقویت و حمایت همه‌جانبه دولت از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای

M16, M4, M5, M8, M9	می‌توان از ظرفیت‌های بخش خصوصی به نحو مطلوب بهره‌برداری کرد و سرمایه‌گذاران را به مشارکت هرچه بیشتر ترغیب نمود. وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌تواند امکان ثبت درخواست سرمایه‌گذاری‌های بی‌نام در استان‌ها را از طریق درگاه ملی مجوزها فراهم نموده و با ایجاد افزونه‌ای در این درگاه، به‌صورت مستمر و در بستری مناسب، اطلاع‌رسانی عمومی مربوطه را انجام دهد.	✓ تسهیل و تسریع فرآیندهای سرمایه‌گذاری به‌منظور ✓ جذب سرمایه و رونق اقتصادی
M1, M16, M4, M5, M8,	در صورت جذب سرمایه‌گذار و تخصیص بودجه، امکان ایجاد زیرساخت مناسب فراهم خواهد شد. زیرساخت‌های استاندارد و پیشرفته، ازجمله تأمین آب، برق، گاز، راه‌های دسترسی و شبکه حمل‌ونقل کارآمد، از عوامل اساسی و تعیین‌کننده در موفقیت شرکت شهرک‌های صنعتی به شمار می‌روند.	✓ توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های پیشرفته مطابق با ✓ نیازهای روز صنعت
M1, M16, M4	یکی از اهداف کلیدی در توسعه اقتصادی، افزایش میزان اشتغال‌زایی در منطقه است که موجب بهبود شاخص‌های رفاه اجتماعی و کاهش نرخ بیکاری می‌شود. لذا با بهره‌گیری از سیاست‌های حمایتی دولت و تسهیل فرآیندهای سرمایه‌گذاری، زمینه مناسب جهت ایجاد فرصت‌های شغلی جدید فراهم می‌گردد.	✓ حمایت دولت از افزایش میزان اشتغال‌زایی در منطقه
M1, M16, M4, M8, M12	شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه باید جذابیت کافی برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی داشته باشند. این امر نیازمند ایجاد مشوق‌های اقتصادی و زیرساخت‌های قابل‌اعتماد است. ✓ فراهم نمودن فرصت‌های اقتصادی جذاب می‌تواند به جذب سرمایه‌گذاران منجر شود. ✓ می‌توان با به‌کارگیری رویکردهای مختلف، مشوق‌های اقتصادی مناسبی ایجاد کرد تا جذب سرمایه‌گذاری خارجی تسهیل شود. ✓ می‌توان با در نظر گرفتن مشوق‌هایی سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری ترغیب نمود. ✓ برای ارتقا اقدامات برون‌مرزی به‌منظور معرفی ظرفیت‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری در استان و کشور، می‌توان اقدام به اعزام وابسته‌های بازرگانی متخصص در حوزه سرمایه‌گذاری و تأسیس دفاتر منطقه‌ای جذب سرمایه‌گذاری خارجی نمود.	✓ جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی جهت ارتقا و بهبود فرآیندها
M1, M16, M4, M9, M12, M6	کرمانشاه به دلیل موقعیت جغرافیایی خود و داشتن مرز مشترک با کشور عراق، به‌عنوان یکی از نقاط استراتژیک در زمینه صادرات کالا به بازارهای منطقه‌ای شناخته می‌شود و این امر فرصت بسیار مناسبی برای توسعه صادرات فراهم می‌آورد. این موقعیت مرزی، امکان دسترسی سریع و کم‌هزینه به بازارهای عراق و کشورهای هم‌جوار را فراهم کرده است که می‌تواند به افزایش حجم و تنوع کالاهای صادراتی منجر شود. به همین دلیل، کرمانشاه به‌عنوان یک کانون مهم تجارت و صادرات کالا در منطقه مطرح است. ✓ افزایش توان رقابتی و گسترش صادرات کالاها و خدمات به بازارهای منطقه‌ای و جهانی را دنبال کنند.	✓ حمایت از تولید پایدار و افزایش صادرات محصولات صنعتی
M1, M16, M4, M9, M7	تهیه و تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعتی شرکت، فرآیندی ساختاریافته و چندمرحله‌ای است که با تحلیل جامع محیط داخلی و خارجی و شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف آغاز می‌گردد. این برنامه با تعریف مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان، چارچوبی کامل برای هدایت فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت در دوره زمانی مشخص فراهم می‌آورد. ✓ طراحی راهبردهای کلیدی و عملیاتی مبتنی بر رویکردهای نوین مدیریت استراتژیک، زمینه‌ساز استفاده بهینه از منابع و ارتقا ظرفیت‌های تولیدی و نوآوری در شرکت خواهد بود.	✓ تهیه و تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعتی شرکت
M1, M12	استقرار نظام نظارت مستمر و دقیق بر عملکرد تمامی واحدهای مستقر در شرکت شهرک‌های صنعتی ازجمله وظایف اساسی مدیریت محسوب می‌شود و هدف اصلی آن تضمین کیفیت تولید و افزایش بهره‌وری می‌باشد.	✓ استقرار نظام نظارت مستمر و دقیق بر عملکرد کلیه واحدهای مستقر در شرکت
M1, M12	مدیریت موظف است با انجام اقدامات پیگیرانه و مؤثر، مشکلات زیرساختی شرکت شهرک صنعتی را حل‌وفصل نماید تا بدین‌وسیله نقش حیاتی خود را در حفظ پایداری و تحقق توسعه پایدار این مجموعه ایفا کند.	✓ انجام اقدامات پیگیرانه و کارآمد برای حل‌وفصل مشکلات زیرساختی شرکت صنعتی باهدف ارتقا بهره‌وری و توسعه پایدار

M1, M16, M4, M7	✓ تضمین تأمین انرژی پایدار، کافی و باکیفیت برای تمامی واحدهای تولیدی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، چرا که این موضوع بستر لازم برای استمرار روند تولید و افزایش بهره‌وری در بخش‌های صنعتی را فراهم می‌آورد. ✓ تأمین مستمر و باکیفیت انرژی، علاوه بر جلوگیری از وقفه‌های ناخواسته در تولید، امکان برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بهینه‌سازی مصرف انرژی را نیز فراهم می‌سازد. ✓ تضمین دسترسی به منابع انرژی مطمئن و پایدار، به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه صنعتی و تقویت توان رقابتی واحدهای تولیدی مطرح است.	تضمین تأمین انرژی پایدار، کافی و باکیفیت برای تمامی واحدهای تولیدی به منظور حفظ روند تولید و افزایش بهره‌وری
M1, M16, M4	✓ با توجه به اهمیت ارتقا سطح کیفیت زندگی و بهبود شرایط کاری کارکنان شاغل در شرکت شهرک صنعتی، تأمین امکانات رفاهی متنوع از جمله اولویت‌های کلیدی مدیریت محسوب می‌شود. این اقدامات علاوه برافزایش رضایت شغلی و تقویت انگیزه کاری کارکنان، موجبات بهبود بهره‌وری و تحقق توسعه پایدار در محیط کار را فراهم می‌آورد. ✓ پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی دقیق و تخصیص منابع مناسب، خدمات رفاهی شامل تسهیلات درمانی، ورزشی، آموزشی و رفاه اجتماعی به طور مستمر توسعه یافته تا کارکنان بتوانند با آرامش و انگیزه بیشتر به انجام وظایف بپردازند.	فراهم‌سازی امکانات رفاهی جهت ارتقا رفاه و تسهیل فعالیت‌های کارکنان شاغل در شهرک
M6, M1, M9	✓ با توجه به اهمیت ارتقا شرایط کاری کارکنان شهرک صنعتی، تأمین تسهیلات لازم از اولویت‌های اساسی مدیریت محسوب می‌شود. این اقدامات ضمن افزایش رضایت شغلی و تقویت انگیزه کاری، موجب ارتقا بهره‌وری و تحقق توسعه پایدار می‌گردند؛ لذا پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مناسب، خدمات رفاهی درمانی، ورزشی، آموزشی و اجتماعی به طور مستمر توسعه باید تا کارکنان با انگیزه و آرامش بیشتری به وظایف خویش بپردازند.	فراهم نمودن تسهیلات موردنیاز جهت تسهیل فعالیت‌های کارکنان شاغل در شهرک
M1, M16, M4	✓ باید سیاست‌های ارتباطی، اطلاع‌رسانی، معرفی، آموزش و ترویج فرصت‌های سرمایه‌گذاری را به طور مؤثر تقویت کرد.	توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی و حمل‌ونقل به منظور تسهیل ترانزیت مواد اولیه و محصولات تولیدی
M1, M16, M4, M5, M9	✓ ارائه تسهیلات مالیاتی و اعطای تخفیفات ویژه به صنایع صادرات محور می‌تواند نقش مؤثری در جذب سرمایه‌گذاران ایفا نماید.	ارائه تسهیلات مالی و اعطای وام‌های حمایتی به واحدهای صنعتی مستقر برای تقویت سرمایه در گردش و توسعه فعالیت‌ها
M1, M16, M4, M9, M10	✓ کاهش تعرفه‌های گمرکی انگیزه مؤثری برای افزایش ظرفیت تولید شرکت فراهم می‌کند؛ با کاهش تعرفه واردات مواد اولیه، هزینه‌ها کاهش یافته و امکان تخصیص سرمایه بیشتری به توسعه بخش صنعتی شرکت فراهم می‌گردد.	حمایت‌های تعرفه‌ای از طریق کاهش تعرفه‌های گمرکی به منظور ایجاد انگیزه و تقویت ظرفیت‌های تولیدی و صنعتی در شرکت
M1, M16, M4, M9, M10	✓ در راستای ایجاد زیرساخت‌های مناسب، می‌توان بسته‌ای از تسهیلات شبکه‌های مالی و معافیت‌های مالیاتی و گمرکی تدوین نمود.	حمایت‌های مالیاتی با کاهش مالیات‌های مرتبط با فعالیت‌های تولیدی و صنعتی به منظور تسهیل فرآیند توسعه و افزایش انگیزه در شرکت
M1, M16, M4, M6, M9	✓ توسعه همکاری‌های منطقه‌ای استان کرمانشاه با تمرکز بر تعاملات و همکاری‌های مشترک با استان‌های هم‌جوار و هم‌چنین با کشور همسایه در دستور کار قرار دارد. ✓ با توجه به موقعیت استراتژیک استان کرمانشاه در مرزهای غربی کشور و نزدیکی به بازارهای عراق و اقلیم کردستان عراق، توسعه صادرات می‌تواند به عنوان محرک اصلی رشد صنایع مستقر در شهرک‌های صنعتی این استان ایفای نقش نماید. ✓ معرفی شرکت‌ها و محصولات برندهای ملی به کشورهای همسایه از طریق تقویت ارتباطات با این کشورها و کمیسیون‌های همکاری‌های اقتصادی انجام می‌شود. ✓ نمایشگاه توانمندی‌های تولید داخل در کشورهای هدف برگزار شده و بخش خصوصی کشور به صورت فعال در نمایشگاه‌های بین‌المللی حضور می‌یابد.	حمایت از ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی
M1, M16, M4, M3, M9, M7	✓ برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مرتبط با همان حرفه یا شغل، توسط کارشناسان متخصص، باهدف به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، ضروری است. شرکت افراد در این دوره‌ها الزامی بوده و علاوه بر آن، لازم است فرد دارای صلاحیت لازم باشد و برنامه‌ریزی دقیق برای اجرای این دوره‌ها انجام گیرد. ✓ نیازهای آموزشی کارآفرینان و فعالان اقتصادی را شناسایی کرده و با سازمان فنی و حرفه‌ای کشور همکاری کنیم تا مهارت‌های نیروی کار را به‌روز کنیم.	ارائه برنامه‌های آموزشی تخصصی و مشترک به منظور ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی

M1, M16, M4	✓	ارائه حمایت‌های فنی و آموزشی مطابق با دستورالعمل‌های شرکت، از جمله اولویت‌های اساسی مدیریت به شمار می‌رود. این حمایت‌ها با برگزاری برنامه‌های آموزشی مانند وبینارها، همایش‌ها و جلسات تخصصی، موجب افزایش بهره‌وری و تسهیل تبادل دانش و تجربه میان کارکنان می‌گردند.	ارائه حمایت‌های فنی و آموزشی مطابق با دستورالعمل‌های شرکت
M3, M5, M8, M9	✓	با توجه به محدودیت بودجه‌های دولتی برای توسعه زیرساخت‌ها، استفاده از مدل‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی همچون مشارکت عمومی-خصوصی به منظور تسریع روندهای اجرایی مرتبط با سرمایه‌گذاری به عنوان راهکاری اثربخش توصیه می‌شود.	تسریع روندهای اجرایی مرتبط با سرمایه‌گذاری
M3, M5, M8, M9	✓	با تسهیل رویه‌های قانونی حاکم بر سرمایه‌گذاری و تقسیم مسئولیت‌ها و ریسک‌ها میان بخش دولتی و خصوصی، امکان جذب منابع مالی، دانش فنی و مدیریتی بخش خصوصی را فراهم کرده و نقش دولت را از تأمین‌کننده مستقیم منابع مالی به سیاست‌گذار و ناظر بر کیفیت و کمیت خدمات ارتقا می‌دهند.	تسهیل رویه‌های قانونی حاکم بر سرمایه‌گذاری
M2, M1, M16, M4, M5, M9	✓	قطعه زمین صنعتی مناسب که به امکانات آب، برق و گاز مجهز باشد، این امکان را برای سرمایه‌گذار فراهم می‌کند تا با همان میزان سرمایه‌گذاری، پروژه‌های صنعتی را به نحو بهتری اجرا و واحدهای صنعتی را راه‌اندازی نماید.	انطباق زیرساخت‌ها با تحولات جدید فناوری به منظور حمایت از رشد و نوآوری در شهرک صنعتی
	✓	شرکت شهرک‌های صنعتی علاوه بر وظایف نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، مسئولیت ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فیزیکی شهرک‌ها و نواحی صنعتی را بر عهده دارد. این زیرساخت‌ها شامل آماده‌سازی زمین صنعتی، جدول‌کشی، خیابان‌کشی و تأمین خدمات حیاتی مانند آب، برق، گاز و تلفن برای واحدهای صنعتی مستقر است. همچنین، ایجاد راه‌های اصلی و فرعی و ساختمان‌های عمومی مانند درمانگاه، مسجد، مدرسه، فضای سبز و انبار از دیگر بخش‌های زیرساختی است که توسط شرکت پیگیری می‌شود.	
M1, M16, M4	✓	وجود زیرساخت‌های استاندارد از جمله تأمین برق پایدار، آب صنعتی، جاده‌های مناسب و گازرسانی، از شرایط اساسی و اولیه برای جذب و حفظ سرمایه‌گذاران صنعتی به شمار می‌آید.	طراحی و ایجاد زیرساخت‌های استاندارد و جامع با بهره‌مندی از چارچوب‌های به‌روز
M1, M16, M4, M9, M13, M14, M15, M17	✓	حمایت و تسهیل‌گری کارآمد می‌تواند نقش مؤثری در جذب سرمایه‌گذاران ایفا نماید.	تأمین حمایت‌های مالی و اقتصادی از سوی دولت
	✓	دولت می‌تواند در زمینه‌های مختلف نقش مشوق و متولی را به‌طور مؤثر ایفا نماید. به‌عنوان مثال، با دعوت از سرمایه‌گذاران بزرگ برای مشارکت در سرمایه‌گذاری در این شرکت‌ها، ارائه وام‌های بدون بهره و اختصاص پاداش‌های ویژه، دولت سهم بسزایی در حمایت و توسعه این حوزه خواهد داشت. این اقدامات نمونه‌هایی از نقش سازنده و مثبت دولت در پیشبرد اهداف اقتصادی و توسعه‌ای است.	
	✓	وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌تواند با همکاری سازمان برنامه‌بودجه کشور، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و صندوق توسعه ملی، برنامه تأمین مالی رشد را اجرا نماید.	
M2, M3,	✓	از نظر قوانین بالادستی، اصلاحاتی در چارچوبی و با افزایش اختیارات استانی اجرا شود.	بازنگری و اصلاح قوانین بالادستی مرتبط
M2, M5	✓	پیشنهاد می‌شود که با توجه به قوانین بالادستی، اختیارات شرکت شهرک‌ها در برخی حوزه‌ها مانند خرید زمین و تخصیص منابع ملی برای ایجاد زیرساخت‌ها افزایش یابد.	تخصیص و تأمین منابع مالی کافی در سطوح استانی و ملی
	✓	اگر بخواهیم جهشی در صنعت ایجاد کنیم، باید به همان اندازه هزینه و سرمایه‌گذاری کنیم تا زیرساخت‌های لازم برای تأسیس واحدهای صنعتی فراهم گردد. در غیر این صورت، روند توسعه استان کند خواهد بود.	
M2, M3,	✓	با اصلاح قوانین بالادستی؛ در استان که در صورت بازتنسسته شدن کارکنان، نیروی جدید جذب شود.	حمایت از برنامه‌های جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی
	✓	برای انجام مطالعات، از افراد آموزش‌دیده بهره می‌بریم که توانایی ارزیابی امکان‌سنجی و مکان‌یابی دقیق برای دسترسی به بازار را دارا باشند.	جدید و متخصص
M3	✓	جهت پاسخگویی به ارباب‌رجوع، باید افراد مشخص و معینی تعیین شوند که به مراجعه‌کنندگان پاسخ دهند تا از سردرگمی آن‌ها جلوگیری شود.	تعیین افراد مسئول و پاسخگو برای ارائه خدمات به مراجعین

M5	✓	کاهش حجم و پیچیدگی فرایندهای اداری به منظور تسریع در انجام امور و افزایش بهره‌وری شرکت	در صورت کاهش فرآیندهای اداری، مشابه شرایط دوران کرونا که بسیاری از مراحل اداری حذف یا تسهیل شده بود، سرعت انجام امور به‌طور قابل‌توجهی افزایش خواهد یافت. این امر موجب بهبود روند کاری شرکت شده و بسیاری از نامه‌نگاری‌هایی که درواقع می‌توانستند به‌صورت متمرکز و یکپارچه انجام شوند، حذف خواهند شد.
M5	✓	بهینه‌سازی فرایندهای اداری شرکت باهدف ارتقای کارایی سازمانی	مدیریت شرکت موظف است با پیاده‌سازی برنامه‌های بهینه‌سازی مستمر در فرآیندهای اداری، کارایی کلی سازمان را ارتقا بخشد. این اقدام باهدف افزایش بهره‌وری و تسهیل انجام امور سازمانی انجام می‌گیرد و نقش بسزایی در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان ایفا می‌نماید.
M5	✓	هم‌افزایی میان نهادهای علمی (دانشگاه) و بخش تولیدی و صنعتی	با توجه به اهمیت توسعه همکاری‌های میان دانشگاه و صنعت که در حال حاضر به میزان کافی وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های خصوصی به‌عنوان واسطه‌های ارتباطی فعال‌تر وارد عمل شوند.
	✓		شرکت‌ها می‌توانند با حضور در دانشگاه و گفت‌وگو با اساتید، زمینه‌های اجرای طرح‌های پژوهشی را در ادارات و سازمان‌های مرتبط فراهم آورند. همچنین، ایجاد مشوق‌های مناسب برای سرمایه‌گذاران، به‌ویژه آن دسته از افرادی که شناخت کافی از این حوزه ندارند، ضروری است تا انگیزه لازم برای حمایت از طرح‌های پژوهشی و فناوری فراهم شود.
	✓		این همکاری‌ها می‌تواند به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند تصفیه‌خانه‌ها و مسائل زیست‌محیطی تأثیرگذار باشد و موجب تحقق اهداف توسعه پایدار و حفظ محیط‌زیست گردد. به این ترتیب، با تقویت ارتباط دانشگاه و صنعت از طریق شرکت‌های خصوصی و حمایت سرمایه‌گذاران، می‌توان گام‌های مؤثری در جهت پیشرفت علمی و صنعتی برداشت.
M9	✓	ایجاد و تقویت سازوکارهای مؤثر تعامل با بخش خصوصی به‌منظور هم‌افزایی ظرفیت‌ها و بهره‌گیری از توانمندی‌های این بخش در توسعه شهرک‌های صادراتی	می‌توان از شرکت‌های پیمانکاری معتبر دعوت نمود تا در سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از خدماتی نظیر نیروگاه برق کوچک یا تصفیه‌خانه پساب صنعتی مشارکت نمایند.
M9	✓	توسعه چارچوب‌های منسجم و سیاست‌های حمایتی هدف‌مند، زمینه‌ساز تسهیل و تقویت مشارکت فعال بخش خصوصی در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای شهرک‌های صادراتی می‌باشد. این رویکرد ضمن جذب سرمایه‌گذاری‌های کارآمد، بستر مناسبی برای هم‌افزایی تخصصی، بهبود بهره‌وری و ارتقا کیفیت زیرساخت‌ها فراهم می‌آورد. با ایجاد مشوق‌های مالی، تسهیلات تسهیل‌گر و تضمین شفافیت در فرایندها، شرکت شهرک‌های صنعتی می‌تواند نقش مؤثری در تحقق توسعه پایدار صنعتی و افزایش سهم صادرات ایفا نماید.	توسعه چارچوب‌ها و سیاست‌های حمایتی برای تسهیل مشارکت بخش خصوصی در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای شهرک‌های صادراتی
M9, M10	✓	تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی به‌منظور ارتقاء زیرساخت‌های شهرک‌های صادرات محور	تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی باید به‌گونه‌ای صورت پذیرد که شهرک‌های صادرات محوری که به مرزهای کشور مانند قصر شیرین نزدیک‌تر هستند، در اولویت قرار گیرند و فرآیند تجهیز آن‌ها با سرعت بیشتری انجام شود. این اولویت‌بندی موجب ارتقا زیرساخت‌های حیاتی و تسهیل در صادرات کالا خواهد شد.
M9, M10	✓	اولویت‌بندی توسعه زیرساخت‌های حیاتی بر اساس نیازها و اهمیت آن‌ها در شهرک‌های صادرات محور	اگر مشکلات زیرساختی و محدودیت‌های زیست‌محیطی و کمبود زمین در شهرک‌های صنعتی رفع شوند، شرکت به موفقیت دست خواهد یافت.

بخش مذکور، تمامی داده‌های استخراج‌شده از مضامین پایه کدگذاری شدند. یافته‌های توصیفی مرتبط با راهکارهای مناسب به منظور ارتقا کارآمدی و افزایش موفقیت شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه در قالب ۴۲ مضمون پایه و به ترتیب ۱۳ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند. براساس نتایج بدست آمده در جدول ۱، پرتکرارترین کدهای شناسایی شده به عنوان راهکارهای ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه عبارتند از:

- اجرای مدیریت فرایند خصوصی‌سازی مبتنی بر اساس شاخص‌های کیفی و آموزشی، با تکرار ۹ منبع،
- تأمین حمایت‌های مالی و اقتصادی از سوی دولت، تقویت و حمایت همه‌جانبه دولت از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای با تکرار ۸ منبع،
- تعیین و اتخاذ مدل مدیریتی بهینه و اثربخش در فرایندها، گسترش و ارتقاء زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های شهرک‌های صنعتی با تکرار ۷ منبع،
- حمایت از تولید پایدار و افزایش صادرات محصولات صنعتی، ارائه برنامه‌های آموزشی تخصصی و مشترک به منظور ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی، انطباق زیرساخت‌ها با تحولات جدید فناوری به منظور حمایت از رشد و نوآوری در شهرک صنعتی با تکرار ۶ منبع.
- در نهایت، مولفه‌های اصلی راهکارهای راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه در پنج دسته عمده تجمیع شده‌اند که به طور کامل در جدول ۴ ارائه گردید.

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	کد
هدایت کلان سازمان به‌صورت نظام‌مند با رویکرد استراتژیک	پایه‌سازی مدیریت فرایندهای بهینه	تعیین و اتخاذ مدل مدیریتی بهینه و اثربخش در فرایندها
دانش‌محور و بهره‌گیری از شایستگی‌های تخصصی برای	مبتنی بر دانش تخصصی مدیران	اجرای مدیریت فرایند خصوصی‌سازی مبتنی بر اساس شاخص‌های کیفی و آموزشی
ارتقای قابلیت‌ها و تحقق اهداف پایدار	برنامه‌ریزی راهبردی جهت تحقق	تهیه و تدوین برنامه راهبردی توسعه صنعتی شرکت
	توسعه هماهنگ در شهرک‌های صنعتی	استقرار نظام نظارت مستمر و دقیق بر عملکرد کلیه واحدهای مستقر در شرکت
	مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای تخصصی کارکنان	فراهم‌سازی امکانات رفاهی جهت ارتقاء رفاه و تسهیل فعالیت‌های کارکنان شاغل در شهرک
		فراهم آوردن تسهیلات مورد نیاز جهت تسهیل فعالیت‌های کارکنان شاغل در شهرک
تقویت تعاملات سازمانی و فرهنگ	تقویت تعاملات سازمانی و فرهنگ	تعیین افراد مسئول و پاسخگو برای ارائه خدمات به مراجعین
تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود ارتباطات داخلی؛ راهبردی	هم‌افزایی همکاری	کاهش حجم و پیچیدگی فرایندهای اداری به منظور تسریع در انجام امور و افزایش بهره‌وری شرکت
کلیدی برای افزایش انسجام و بهره‌وری سازمانی		مشارکت واحدهای فعال
	ایجاد فضای روانی مثبت سازمانی و بهبود تعاملات ارتباطی میان کارکنان	تقویت اعتماد متقابل و توسعه روابط صمیمانه میان کارکنان
	توانمندسازی سرمایه انسانی و التزام به اصول حرفه‌ای‌گری در محیط سازمانی	ارائه برنامه‌های آموزشی تخصصی و مشترک به منظور ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی
		حمایت از برنامه‌های جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی جدید و متخصص
		توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های پیشرفته مطابق با نیازهای روز صنعت
	تکمیل و توسعه امکانات و تسهیلات زیرساختی	انجام اقدامات پیگیرانه و کارآمد برای حل و فصل مشکلات
مدیریت جامع و هوشمند منابع و توسعه زیرساخت‌های کلیدی		زیرساختی شهرک صنعتی با هدف ارتقاء بهره‌وری و توسعه پایدار
		تطبیق زیرساخت‌ها با تحولات جدید فناوری به منظور حمایت از رشد و نوآوری در شهرک صنعتی
		اولویت‌بندی توسعه زیرساخت‌های حیاتی بر اساس نیازها و اهمیت آنها در شهرک‌های صادرات محور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	کد
تطابق مستمر با تغییرات محیطی پویا و ارتقاء مشارکت اثربخش ذینفعان کلیدی	تخصیص و تأمین منابع مالی و اعتباری دولتی به صورت هدفمند	طراحی و ایجاد زیرساخت‌های استاندارد و جامع با بهره‌مندی از چارچوب‌های به‌روز
		گسترش و ارتقاء زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های شهرک‌های صنعتی
		تخصیص و تأمین منابع مالی کافی در سطوح استانی و ملی
		تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی به منظور ارتقاء زیرساخت‌های شهرک‌های صادرات محور
تقویت تعامل و مشارکت سرمایه‌گذاران در توسعه سازمان	تسهیل و تسريع فرآیندهای سرمایه‌گذاری به منظور جذب سرمایه و رونق اقتصادی	تسهیل و تسريع فرآیندهای سرمایه‌گذاری به منظور جذب سرمایه و رونق اقتصادی
		جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی جهت ارتقا و بهبود فرآیندها
		تسريع روندهای اجرایی مرتبط با سرمایه‌گذاری
		تسهیل رویه‌های قانونی حاکم بر سرمایه‌گذاری
هماهنگی و انطباق محیط سازمانی با تحولات و الزامات محیطی	توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی و حمل‌ونقل به منظور تسهیل ترانزیت مواد اولیه و محصولات تولیدی	توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی و حمل‌ونقل به منظور تسهیل ترانزیت مواد اولیه و محصولات تولیدی
		انطباق فعالیت‌های شهرک‌ها با نقشه راه اقتصادی کشور و سرمایه‌گذاری در تحقیقات بازار
		ایجاد و تقویت سازوکارهای مؤثر تعامل با بخش خصوصی به منظور هم‌افزایی ظرفیت‌ها و بهره‌گیری از توانمندی‌های این بخش در توسعه شهرک‌های صادراتی
		توسعه چارچوب‌ها و سیاست‌های حمایتی برای تسهیل مشارکت بخش خصوصی در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای شهرک‌های صادراتی
اعمال رویکردهای صنعتی مبتنی بر پایداری و همکاری مشارکتی	هم‌افزایی میان نهادهای علمی (دانشگاه) و بخش تولیدی و صنعتی	هم‌افزایی میان نهادهای علمی (دانشگاه) و بخش تولیدی و صنعتی
		تضمین تأمین انرژی پایدار، کافی و با کیفیت برای تمامی واحدهای تولیدی به منظور حفظ روند تولید و افزایش بهره‌وری
		حمایت از تولید پایدار و افزایش صادرات محصولات صنعتی
		حمایت از ورود شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی
ترویج نوآوری راهبردی در راستای تحقق توسعه پایدار	حمایت دولت از افزایش میزان اشتغال‌زایی در منطقه	حمایت دولت از افزایش میزان اشتغال‌زایی در منطقه
		حمایت‌های تعرفه‌ای از طریق کاهش تعرفه‌های گمرکی به منظور ایجاد انگیزه و تقویت ظرفیت‌های تولیدی و صنعتی در شرکت
		حمایت‌های مالیاتی با کاهش مالیات‌های مرتبط با فعالیت‌های تولیدی و صنعتی به منظور تسهیل فرآیند توسعه و افزایش انگیزه در شرکت
		تأمین حمایت‌های مالی و اقتصادی از سوی دولت
توسعه حمایت‌ها و تسهیلات نهادی در راستای گسترش صادرات	ارائه تسهیلات مالی و اعطای وام‌های حمایتی به واحدهای صنعتی مستقر برای تقویت سرمایه در گردش و توسعه فعالیت‌ها	ارائه تسهیلات مالی و اعطای وام‌های حمایتی به واحدهای صنعتی مستقر برای تقویت سرمایه در گردش و توسعه فعالیت‌ها
		تقویت و حمایت همه‌جانبه دولت از طرح‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای
		ارائه حمایت‌های فنی و آموزشی مطابق با دستورالعمل‌های شرکت
		طراحی استراتژی‌های صنعتی ملی
ترویج نوآوری استراتژیک و توسعه صنعتی متوازن	بهینه‌سازی فرآیندهای اداری شرکت با هدف ارتقای کارایی سازمانی	بهینه‌سازی فرآیندهای اداری شرکت با هدف ارتقای کارایی سازمانی
		بازنگری و اصلاح قوانین بالادستی مرتبط

مدل نهایی پژوهش: یافته‌های این بخش از پژوهش، مبنای مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه است. از این رو، شناخت دقیق این راهبردها می‌تواند فضای کسب‌وکار را بهبود بخشد و در نتیجه به جذب سرمایه‌گذاران بیشتر، افزایش ظرفیت تولید و ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار منجر شود. در نهایت، مدل نهایی پژوهش در شکل ۲ ارائه شد.



شکل ۲. مدل راهبردی ارتقای کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این بخش، با اتکا به مبانی نظری و مرور پیشینه مرتبط، به تحلیل و بررسی نتایج پژوهش این حوزه پرداخته می‌شود. تحقق موفقیت پروژه‌ها و سازمان‌ها مستلزم تکیه بر عوامل کلیدی چون مدیریت جامع پروژه، مدیریت حوزه فعالیت، زمان‌بندی دقیق، کنترل هزینه‌ها، تضمین کیفیت، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی، تسهیل فرآیندهای ارتباطی، مدیریت ریسک و ارائه پشتیبانی مستمر است. این عوامل با هماهنگی و یکپارچگی فرآیندها، زمینه ارتقا عملکرد و تحقق اهداف راهبردی را فراهم می‌سازند. همچنین، نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینی و مشارکت فعال کارکنان فراتر از وظایف رسمی، ارتقا توانمندی‌ها و افزایش فرصت‌های موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. در ادامه، به تحلیل و بررسی نظام‌مند مضامین فراگیر طبقه‌بندی شده پرداخته شده است.

هدایت کلان سازمان به صورت نظام‌مند با رویکرد استراتژیک دانش محور و بهره‌گیری از شایستگی‌های تخصصی برای ارتقای قابلیت‌ها و تحقق اهداف پایدار: این مضمون در برگرفته سه مضمون سازمان‌دهنده (پیاده‌سازی مدیریت فرآیندهای بهینه مبتنی بر دانش تخصصی مدیران)، (برنامه‌ریزی راهبردی جهت تحقق توسعه هماهنگ در شهرک‌های صنعتی) و (مدیریت بهینه منابع انسانی و ارتقای تخصصی کارکنان) است. شهرک صنعتی، مجموعه‌ای سازمان‌یافته و مجهز به زیرساخت‌ها و تسهیلات لازم است که توسط بخش دولتی یا خصوصی به منظور استقرار و توسعه واحدهای تولیدی ایجاد شده و مدیریت آن بر عهده شرکت‌های تخصصی می‌باشد. عوامل کلیدی موفقیت پروژه شامل مدیریت جامع، مدیریت حوزه فعالیت، مدیریت زمان‌بندی، مدیریت هزینه‌ها، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباطات،

مدیریت ریسک و مدیریت پشتیبانی است که با تمرکز بر یکپارچگی و هماهنگی، نقش اساسی در ارتقای عملکرد و تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارند. این مطلب با پژوهش‌های [۳، ۱۲، ۴۳] همخوانی دارد.

تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود ارتباطات داخلی؛ راهبردی کلیدی برای افزایش انسجام: این مضمون در برگیرنده سه مضمون سازمان‌دهنده (تقویت تعاملات سازمانی و فرهنگ هم‌افزایی همکاری)، (ایجاد فضای روانی مثبت سازمانی و بهبود تعاملات ارتباطی میان کارکنان) و (توانمندسازی سرمایه انسانی و التزام به اصول حرفه‌ای‌گری در محیط سازمانی) است. بر اساس نظریه رشد جدید، کارآفرینی، عاملی کلیدی در تسریع فرآیند رشد اقتصادی مطرح گردیده است. سازمان‌هایی که فرهنگ کارآفرینی را به طور مستمر در ساختار سازمانی خود نهادینه نمایند، توانمندی‌های خود را ارتقا داده و از فرصت‌های موفقیت بهره‌مند می‌شوند. بنابراین، لازم است این رویکرد، یکی از الزامات راهبردی مدنظر قرار گیرد. مشارکت کارکنان به تمایل و توانایی آنان برای فراتر رفتن از وظایف رسمی و شرکت فعال در فرآیندهای سازمان اشاره دارد که نشانه تعهد و انگیزه بالای آنان است. این مشارکت علاوه بر افزایش رضایت شغلی و تعلق سازمانی، نقش مهمی در بهبود بهره‌وری، کیفیت عملکرد و فضای کاری ایفا می‌کند. این مطلب با پژوهش‌های [۱۹، ۲۵، ۴۰، ۵۱، ۳۰] همخوانی دارد.

مدیریت جامع و هوشمند منابع و توسعه زیرساخت‌های کلیدی: این مضمون در برگیرنده دو مضمون سازمان‌دهنده (تکمیل و توسعه امکانات و تسهیلات زیرساختی) و (تخصیص و تأمین منابع مالی و اعتباری دولتی به صورت هدفمند) است. شهرک‌های صنعتی به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های اقتصادی و عوامل کلیدی در توسعه ملی، نقش بسزایی در ارتقا تولید، جذب سرمایه‌گذاری و تحقق اهداف توسعه‌ای کشور دارد. با وجود عوامل مشترک موفقیت، موقعیت جغرافیایی تأثیر بسزایی بر دسترسی به تسهیلات و بازار دارد که نیازمند توجه ویژه سیاست‌گذاران است. همچنین، در پی رشد سریع جمعیت، نوآوری‌های مداوم و پیچیدگی‌های مدیریتی، جایگاه شرکت‌های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه بیش از پیش اهمیت یافته است. این مطلب با پژوهش‌های [۱۴، ۱۳، ۱۰، ۲۲، ۳۶، ۳۷] همخوانی دارد.

تطابق مستمر با تغییرات محیطی پویا و ارتقاء مشارکت اثربخش ذینفعان کلیدی: این مضمون در برگیرنده دو مضمون سازمان‌دهنده (تقویت تعامل و مشارکت سرمایه‌گذاران در توسعه سازمان) و (هماهنگی و انطباق محیط سازمانی با تحولات و الزامات محیطی) است. با وجود نقش اساسی عوامل مشترک در موفقیت، تأثیر ویژه موقعیت جغرافیایی بر دسترسی به تسهیلات و بازار، نیازمند توجه دقیق سیاست‌گذاران به این مؤلفه‌های کلیدی است. این مطلب با پژوهش‌های [۴، ۳۵] همخوانی دارد.

ترویج نوآوری راهبردی در راستای تحقق توسعه پایدار: این مضمون در برگیرنده سه مضمون سازمان‌دهنده (اعمال رویکردهای صنعتی مبتنی بر پایداری و همکاری مشارکتی)، (توسعه حمایت‌ها و تسهیلات نهادی در راستای گسترش صادرات) و (ترویج نوآوری استراتژیک و توسعه صنعتی متوازن) است. شرکت‌های کوچک و متوسط با برخورداری از انعطاف‌پذیری بالا، قابلیت ایجاد اشتغال و ظرفیت نوآوری، به عنوان محرک‌های کلیدی توسعه اقتصادی و اجتماعی شناخته می‌شوند و زمینه‌ساز رقابت‌پذیری و پایداری اقتصادی در این کشورها می‌باشند. این مطلب با پژوهش‌های [۱۴، ۲۰، ۲۶] همخوانی دارد. نوآوری، یکی از عناصر بنیادین و حیاتی برای شرکت‌های کوچک مطرح است که توانمندی عبور از چالش‌ها و موانع پیشرو را برای آنها فراهم می‌آورد. این امر نقش کلیدی و بارز در ارتقاء عملکرد رقابتی و تضمین پایداری و استمرار فعالیت‌های این شرکت‌ها در بلندمدت ایفا می‌نماید که با پژوهش‌های [۴۰، ۲۷، ۴۱، ۴۷] همخوانی دارد.

یافته‌های این پژوهش، با نتایج پژوهش الهی و همکاران (۱۴۰۳) هم‌سو است که هر دو پژوهش بر اهمیت توانمندسازی سرمایه انسانی بستری مؤثر برای پرورش تفکر خلاق در شرکت‌های صنعتی کوچک است. پژوهش حسن‌پور و همکاران (۱۴۰۲) که بر نقش رهبری توانمندساز در بهبود عملکرد کسب‌وکار تأکید داشتند، یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است استراتژی‌های یادگیری سازمانی، هنگامی که با سبک رهبری توانمندساز تلفیق می‌شوند، به‌صورت هم‌افزا موجب ارتقای کارایی سازمان می‌گردند. این نتیجه بر تعامل سازنده و مکمل میان دو مفهوم رهبری و یادگیری سازمانی در شکل‌دهی به عملکرد مؤثر تأکید دارد. علاوه بر این، نتایج پژوهش با یافته‌های لاله و همکاران (۱۴۰۲) در ارزیابی برند کارفرما هم‌جهت است. همان‌گونه که آنان نشان داده‌اند، ادراک کارکنان از برند کارفرما و اعتماد نسبت به ارزش‌های سازمان، از محرک‌های کلیدی نوآوری و تعهد سازمانی به‌شمار می‌آید. یافته‌های پژوهش نیز این دیدگاه را تقویت نموده و نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی، موجب افزایش مشارکت کارکنان و تقویت هویت شغلی و در نهایت در ارتقای ارزش برند کارفرما مؤثر است. همچنین با نتایج پژوهش مالمسو و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نتایج این پژوهش نیز بر این نکته تأکید دارند که تلفیق نوآوری، یادگیری مستمر و رهبری مشارکتی از ارکان اصلی دستیابی به موفقیت پایدار

در سازمان‌های صنعتی محسوب می‌شوند. بررسی تطبیقی یافته‌ها حاکی از آن است که نتایج این پژوهش، در عین همسویی با پیشینه علمی، از منظر تلفیق نظری و تبیین چندبعدی مفاهیم یادگیری سازمانی، رهبری، برند کارفرما و عملکرد نوآورانه، گامی تکاملی در توسعه چارچوب‌های نظری مربوط به کسب‌وکارهای کوچک صنعتی به‌شمار می‌آید. این مجموعه یافته‌ها ضرورت توجه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان اقتصادی به تدوین راهکارهای منسجم جهت بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های منطقه‌ای و ملی را برجسته ساخته و می‌تواند بستری نیرومند برای تداوم رشد و موفقیت شرکت‌های صنعتی ایجاد کند.

شرکت شهرک‌های صنعتی، زیرساخت‌های حیاتی اقتصاد ملی، نقشی محوری در ارتقای ظرفیت تولید، جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی و تحقق اهداف توسعه پایدار ایفا می‌کنند. گرچه عوامل مدیریتی، زیرساختی و نیروی انسانی پایه‌های موفقیت‌اند، موقعیت جغرافیایی تأثیر قابل توجهی بر دسترسی به بازار و امکانات حمایتی داشته و نیازمند توجه ویژه سیاست‌گذاران است. همچنین، نوآوری در شرکت‌های کوچک، کلید عبور از رقابت و تضمین پایداری بلندمدت است. در مجموع، مدیریت جامع، کارآفرینی پویا، مشارکت کارکنان و تمرکز بر موقعیت جغرافیایی از عوامل اصلی ارتقا توانمندی و حفظ مزیت رقابتی در سطح ملی و بین‌المللی به‌شمار می‌آیند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت این شرکت‌ها مستلزم تلفیق مؤثر عوامل مدیریتی کارآمد، زیرساخت‌های مناسب و نیروی انسانی متخصص با بهره‌گیری راهبردی از موقعیت جغرافیایی، دسترسی به بازارهای هدف و امکانات حمایتی نظیر تسهیلات دولتی و شبکه‌های توزیع است.

همچنین، نوآوری و خلاقیت به‌ویژه در شرکت شهرک‌های صنعتی، محرک اصلی عبور از چالش‌های رقابتی و ایجاد مزیت‌های پایدار، نقشی تعیین‌کننده در حفظ جایگاه رقابتی در بازارهای ملی و بین‌المللی دارند. ارتقای توانمندی‌های نوآورانه، همراه با مدیریت جامع، کارآفرینی پویا، مشارکت مؤثر کارکنان و تمرکز هوشمندانه بر ظرفیت‌های منطقه‌ای، چارچوبی یکپارچه برای توسعه مزیت‌های رقابتی و تسهیل مسیر رشد پایدار فراهم می‌آورد. لذا با عنایت به موارد مذکور این پژوهش می‌تواند با ارائه مدلی یکپارچه و زمینه‌محور، پیشینه موجود در حوزه مدیریت راهبردی صنایع و شهرک‌های صنعتی را توسعه دهد.

در ادامه، عناوین زیر پیشنهادهایی جهت انجام پژوهش‌های آتی است:

- بررسی نقش فناوری‌های نوین در افزایش بهره‌وری و کارآمدی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه
 - شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در توسعه صادرات کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه
 - طراحی مدل ارزیابی عملکرد پایدار با تأکید بر یادگیری استراتژیک در شرکت شهرک‌های صنعتی کرمانشاه
 - بررسی اثر بهینه‌سازی زنجیره تأمین و شبکه توزیع بر کاهش هزینه‌ها و افزایش موفقیت شرکت شهرک‌های صنعتی استان
- پژوهش حاضر، در محدوده‌ی جغرافیایی استان کرمانشاه انجام شده؛ همچنین عدم همکاری برخی از افراد مورد مطالعه در تکمیل و پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش از جمله محدودیت‌های پژوهش است.

۶. تشکر و قدردانی

این پژوهش مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد کارآفرینی دانشگاه رازی است. در پایان از حمایت‌های مالی و معنوی شرکت شهرک‌های صنعتی استان کرمانشاه قدردانی می‌شود.

منابع

1. Ab MaryaM, M. (2024). *Location selection of industrial towns based on the East Azerbaijan Province spatial developMent plan in the central zone using the AHP Method* (Master's thesis). University of Tabriz, Aras International CaMpus. [In Persian]
2. Akbari, M., & Yazdani, N. (2024). The impact of dynamism and adaptability of marketing capabilities under competitive intensity on enhancing the export performance of commercial firms. *Strategic Management Studies Quarterly*, 15(60), 157-184. doi: 10.22034/smsj.2023.398163.1854. [In Persian]
3. Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. doi: 10.1108/IJMPB-01-2017-0004.
4. Babaei, R., Kordbacheh, H., Feyzpour, M. A.(2021). Spatial Differences in Factors Affecting the Performance of Industrial Firms: A Case Study of Abbasabad and Shamsabad Industrial Parks in Tehran. *Quarterly Journal of Economic Research and Policies*, 29(97): 101-130. doi: 10.52547/qjerp.29.97.101. [In Persian]
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120 . doi: 10.1177/0149206391017001.
6. Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications, Inc
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-110. doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
8. Eckert,F., Juneau, J., Peters, M. (2023). *Sprouting Cities: How Rural AMerica Industrialized*, AEA Papers and Proceedings, 113, 87-92. doi: 10.1257/pandp.20231075.
9. Elahi, S. M., Hosseini, S. M., & RahMani, M. (2024). Investigating the IMPact of Organizational Learning Strategies on Creativity, Innovation, and New Product PerforMance in SMall Industrial CoMpanies of the Capital Industrial Town. *Industrial Management Studies*, 22(73), 287-322. doi: 10.22054/jims.2024.79251.2912. [In Persian]
10. Fonseca, F., RaMos, R.A.R., da Silva, A.N.R., (2015). An agent-based Model to assess the attractiveness of industrial estates. *Artificial Societies and Social Simulation*. 18 (4), 1–13. doi: 10.18564/jasss.2893.
11. Gaffari Ghiandeh, A. , vazifeh, B. and Saeidi zaranji, S. (2023). Analysis and Modeling attractions in Ardabil - Phase 2 Industrial park for the location of Industrial Town using TOPSIS Method. *Geography and HuMan Relationships*, 6(2), 454-472. doi: 10.22034/gahr.2023.390196.1826. [In Persian]
12. GeMino, A., Horner Reich, B. and Serrador, P.M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. doi: 10.1177/8756972820973082.
13. GhaseMi, H. (2019). Identification and evaluation of critical success factors (CSFs) in coMpanies of industrial towns in West Azerbaijan Province (Case study: CoMpanies of industrial towns in West Azerbaijan Province) (Master's thesis). *Azarabadgan Institute of Higher Education*. [In Persian]
14. GoMroki, F., Imani, A., & Zivdar, M. (2021). An Investigation of Organizational AMbidexterity Moderator Role in the Relationship between the Open Innovation and Entrepreneurial Orientation in Active SMall & MediuM Size Enterprises in (SME) Industrial Zone, Zahedan. *Public ManageMent Researches*, 13(50), 205-230. doi: 10.22111/jMr.2021.37638.5395. [In Persian]
15. Hassanpour, Gh. (2019). *Investigating the IMPact of EMpowering Leadership on Business PerforMance of Active CoMpanies in Maku Industrial Park* (Master's Thesis). IslaMic Azad University, Maku Branch. [In Persian]
16. <https://kerManshah.isipo.ir/>
17. <https://isipo.ir/>
18. Jangi Zehi, M., Maleki, M. Reza., & Salmasnia, A. (2022). Assessment of Sustainable Development in Iran's Free Trade-Industrial Zones. *Strategic Management Studies Quarterly*, 13(51), 227-244. doi:10.22034/smsj.2022.157951. [In Persian]
19. Karami, A., Griffiths, G., Karami, H., & Younespor, Z. (2019). The impact of enterpreneurial orientation on the export performance of SMEs with the mediatienig role of learning Capabilities. *International Business Administration*, 1(3), 43-57. doi: 10.22034/jiba.2019.6684. [In Persian]
20. Khaki, M., Fathi, M., & Molaei, M. (2024). Analysis of environMental factors in the spatial structure of industrial towns in Alborz Province using the ELECTRE III Method. *Geographical Research*, 39(3), 269–277. doi: 10.58209/geores.39.3.269. [In Persian]

21. Khanifar, H. & MosleMi, N. (2016). *FundaMentals Qualitative research Methods: new and practical approach*. Tehran: Negahedanesh Publication. [In Persian]
22. Khazaeian, O., & Fattahi, A. R. (2023). Defense-security considerations with a passive defense approach in the design of industrial estates, *Journal of Defense Preparedness and Technology*, 6(1), 85–118. [In Persian]
23. Khosravi, F., Baradaran, S. (2019). *Factors Affecting Project Success in Perlite Construction CoMpany*. 14th International Conference on Project ManageMent, Tehran, Ariana Research Group. <https://civilica.coM/doc/843651>.
24. Laleh, A., Qarabiglou, H., RaMazani, M., & Iranzadeh, S. (2023). Identification and Evaluation of EMployer Brand CoMponents in Iran's SMall Industries (A Case Study of Active CoMpanies in the Industrial Townships of East Azerbaijan Province). *Strategic Management in Industrial SysteMs*, 18(63), 79-97. doi: 10.30495/imj.2023.1963951.1786 [In Persian]
25. Madan, Poornima & Srivastava, Shalini. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction & Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIB Business Review*. 4(2), 53-62. doi: 10.1177/2455265820150210.
26. Mahdizadegan, F. (2021). *Identifying key success factors of sMall and MediuM electronic businesses in the field of fashion and clothing during the COVID-19 pandeMic* (Master's thesis). KharazMi University. [In Persian]
27. Malesu, M.L., Syrovátka, P. (2025). Critical success factors for small and medium sized businesses: a PRISMA-based systematic review. *Futur Bus*, 11(1), 1-17. doi: 10.1186/s43093-025-00458-1.
28. Markaz MaleMiri, A. (2024). Pathology of industrial towns in Iran (2): ExaMining business obstacles in industrial towns (Report No. 19769). *Monthly magazine of expert reports of the Islamic Consultative Assembly Research Center*, 32(2) . 10.22034/report.2024.16801.1719. [In Persian]
29. Mintzberg, H. (1995). *Strategic thinking as seeing; In B. Garratt (Ed), Developing Strategic Thought: Reinventing the art of direction_ giving*: 67. London: McGraw– Hill.
30. MohaMMadzadeh, P., Abdi, H., Behboudi, D., & Beheshti, M.B. (2017). Key Factors Affecting the Success of Entrepreneurs Using Logit and Probit Discrete Models. *Iranian Journal of Applied EconoMic Studies*, 24(2), 153-175. doi: 10.22059/jte.2017.231081.1007555 . [In Persian]
31. Musyarofah, S.A., Tontowi, A.E., Masruroh, N.A., Wibowo, B.Sh. (2023). Developing Supply Chain Readiness MeasureMent Tool for The Manufacturing Industrial Estates. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and CoMplexity*. 9(1), 1-21. doi: 10.1016/j.joitmc.2023.100019.
32. Nematizadeh, S., heydari, S.A., mirashrafi, M. (2021) Designing and presenting a model to assess the readiness of the Iranian Customs Organization to join the Fourth Industrial Revolution, *Journal of Fiscal and Economic Policies*. 9 (34) :53-76. doi: 10.52547/qjsep.9.34.53. [In Persian]
33. Nobakht, R., Fathi. S., Karimian, H.(2015). *The Effect of Industrial Towns on Socio-economic Development in Iran (Case of Study: Tribal Regions in Masjid Soleiman)* Iranian Social Development Studies, 1(7), 111-126. [In Persian]
34. Nyoni, T., & Bonga, W. G. (2018). *AnatoMy of the SMall & MediuM enterprises (SMEs) critical success factors (CSFs) in ZiMbabwe: Introducing the 3E Model*. DynaMic Research.1(2), 1-18.
35. Pakdeenurit, P., Suthikarnnarunai, N. & Rattanawong, W.(2017). Location and Key Success Factors of Special Economic Zone in Thailand. *Marketing and Branding Research*, 4(2), 169-178. doi: 10.33844/mbr.2017.60355.
36. Peraturan PeMerintah R.I. (2024). *Peraturan PeMerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2024 tentang Perwilayahan Industri*.
37. Piryan Kalat, O., KaMkar ghorbanzadeh, R., ZaMani, P., & Ziari, K. (2023). Evaluating and identifying potential areas for the construction of Industrial parks in UrMia city. *Journal of Geography and EnvironMental Hazards*, 12(3), 217-245. doi: 10.22067/geoh.2022.78283.1268. [In Persian]
38. Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. doi: 10.4324/9781912281060
39. Pourhanifeh, Hassan & Mazdeh, MohaMMad. (2016). Identifying the critical success factors of organization with Analytic Hierarchy Process approach (case study – Iran ArghaM CoMpany). *ProbleMs and Perspectives in ManageMent*. 14(4), 54-60. doi: 10.21511/ppm.14(4).2016.06.

40. Qayoudhi, S. A., Priya, Sh & Prasad., V.V., (2021). Factorial Analysis of the Critical Success Factors of Continuous Improvement (CI) Techniques in the Companies from Sohar Industrial Estate, Oman. *International Journal of Research in Entrepreneurship & Business Studies*. 2(4), 1-12. doi: 10.47259/ijrebs.241.
41. Qureshi, K. M.R., & Mewada, B.G., (2025). Assessing Lean 4.0 critical success factors (CSFs) for iMpleMenting in sMall and MediuM-sized enterprises (SMEs), *Frontiers in Engineering and Built Environment*. 5(2), 125-138. doi: 10.1108/FEBE-12-2024-0085.
42. RaMazanpour Nargesi, G., & Ghaed Sharafi, H. (2019). A conceptual fraMework for exaMining and evaluating industrial parks in Iran. *Industrial Technology Development*, 17(35), 35-48. doi: 20.1001.1.26765403.1398.17.35.3.4. [In Persian]
43. RengaMani, J., (2018). Achieving project success for construction professionals to categorise significant project ManageMent innovations and expertise. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(3), 196-198. doi: 10.59160/ijscm.v7i3.1994.
44. Rezai Tal Zali, H. (2024). *A study of the legal supervision of the Industrial Town Company over projects established in industrial towns and zones with emphasis on judicial rulings* (Master's thesis). IslaMic Azad University, Marvdasht Branch, Faculty of HuManities, IslaMic Azad University, Marvdasht Branch. [In Persian]
45. Saadat, V., Ghlichlee, B., Rezaian, A. and tabarsa, G. (2022). Applying the Content Analysis Approach in Presenting a Model for Consequences of Leaders' Ambiguity Tolerance. *Public Administration Perspective*, 13(3), 15-34. doi: 10.52547/jpap.2022.226090.1164. [In Persian]
46. Saleman, Y., & Jordan, I. (2014). *The Implementation of Industrial Parks.. Washington, US.: World Bank Policy Research Working Paper*. <http://hdl.handle.net/10986/16488> License: CC BY-NC-ND 3.0 IGO.
47. Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A Microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transforMation era. *Journal of Business Research*, 129(10), 382-392. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.01.045.
48. Sheikhi, Sh. (2024). *The nature and effects of land allocation contracts in industrial park coMpanies with eMphasis on judicial rulings*, PhD dissertation, University of Tehran. [In Persian]
49. Talebi, A. (2024). *Evaluation of innovations in Manufacturing coMpanies active in Ardabil industrial towns* (Master's thesis). Moqaddas Ardabili Institute of Higher Education. [In Persian]
50. Wetherell, S. (2020). *Foundations: How the Built Environment Made Twentieth-Century Britain*. Princeton University Press. 18-64. doi: 10.2307/j.ctv10crd5c.
51. Weerasooriyan, N. W. M. R., & Alwis, A. C. D. (2017). Impact of employee engagement on lean manufacturing: An empirical study in Sri Lanka. *FIIB Business Review*, 6(2), 33-42. doi: 10.29368/FIIB.6.2.2017.33-42.
52. Wibowo, A., KusuMawati, N. A., Athira, Y. M., Ananda, P., & Antoni, H. (2023). Analisis DaMpak Kawasan Industri Terhadap Lingkungan Masyarakat di KecaMatan Gunungputri. *Journal Pemuliaan Hukum*, 5(2), 119-128. doi: 10.30999/jph.v5i2.2637.
53. Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11 (4), 32-55. doi: 10.1509/jimk.11.4.32.20145.