

Model For Increasing Exports of Petrochemical Derivatives with a Hyper-Automation Approach in Industry 4 For Iranian Petrochemical Holdings

Badieh Parvin ¹ | Parvaneh Gelard ^{2✉} | Mehdi Bagheri³

1. Department of Public Administration, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran. Email: bvparvin@iau.ir
2. Corresponding Author, Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: p_gelard@azad.ac.ir
3. Department of Public Administration, Ba.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran. Email: Mbagheri.sbu@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received in revised from 11 April 2026 Accepted 10 June 2026 Keywords: Exports, Agricultural Products, Risk of Foreign Exchange, Human Resource Development	The role of the human resources of the agricultural bank in reducing the risk of foreign exchange and consequently improving agricultural products exports is of strategic importance and is related to efficiency of financial system and sustainable growth of agricultural products .the purpose of this study was to design a model for improving agricultural products exports by the approach of reducing the risk of foreign trade in the development of human resources of the agricultural bank of iran .the research method is mixed (qualitative - quantitative) .at first , identification and extraction of 19 indicators in the qualitative part and using interviews with 21 experts were done . ~~~ in the quantitative section, the most important indicators were extracted using fuzzy screening. ~~~ the number of them was 16 indicators .determining the relationship between the indicators to achieve model in quantitative section was done relying on interpretive structural modeling (ism) .analysis of the findings was a six - level model that the most influential factors were : use of specialist managers in agricultural products exports , development of learning organization culture , formation and management of export clusters and developing the انداز of sustainable export of agricultural products .
Cite this article: Parvin, G.; Gelard, P. & Bagheri, M. (2026). Model For Increasing Exports of Petrochemical Derivatives with a Hyper-Automation Approach in Industry 4 For Iranian Petrochemical Holdings. <i>Journal of International Business Administration</i>, 08 (04),239-264. https://doi.org/10.22034/jiba.2026.71916.2430	
 © The Author(s). Publisher: University of Tabriz.	

Extended Abstract

Introduction

One of the appropriate options for controlling and reducing the risk of foreign transactions is human resource development. Human resource development plays a crucial and multifaceted role in reducing the risk of foreign transactions, especially in the field of agricultural products. When knowledge workers have the necessary skills and vision, the organization will be more ready to confront the complexities and challenges of international markets. Investing in people through specialist training courses, workshops, or even exchange of experience is the most important step for enabling an organization to face exportation risks and achieve global markets (Effend, 2024). The risks of foreign transactions can negatively or indirectly affect the export process of agricultural products when they are not controlled, and even cause losses or stoppage of exports. (Bensass, 2025). Banks, especially public or paramilitary banks, such as the agricultural bank, play different roles in facilitating foreign trade, especially in the agricultural sector. Therefore, the agricultural bank can play an important role in reducing the risk of foreign exchange with human resource development. Therefore, this study aimed to design a model for improving agricultural products exports by reducing the risk of foreign trade in the agricultural development bank of Iran.

Methods

This applied research seeks to design a model for improving agricultural products exports with the approach of reducing the risk of foreign trade in the agricultural development bank of Iran, where fuzzy screening is also used. So, mixed research method (qualitative - quantitative) is used because mixed research methods have been used as a method of qualitative and quantitative methods for researchers which can be used in a single research study. Therefore, at first, in order to understand, understand and extract themes, semi-structured interviews and open coding to the content were used. In quantitative section, first, we used fuzzy screening approach to select the most important factors and criteria of research pattern. In this way, after identifying and extracting the themes of research, the research experts are asked to choose the most important themes for the pattern by using the seven fuzzy spectral questionnaires. The statistical population of this study includes a set of academic experts familiar with agricultural products exports in the field of commercial management and government management with academic rank of associate and higher and also organizational experts in the agricultural bank including senior managers and advisors of the general authority of risk management, deputy of human capital and independent deputy of agricultural bank with more than 10 years of management experience or consulting in exporting companies. Using purposive sampling method, 8 people were identified as the sample of primary experts and then the required data were collected. During the interview, new people were identified that totally 21 people were interviewed and theoretical saturation was achieved. Data analysis was done in quantitative section with the help of MATLAB software.

Findings and Argument

considering that the aim of this study is to design a model for improving the export of agricultural products with the approach of reducing the risk of foreign transactions in the development of human resources of agricultural bank of iran with the help of fuzzy screening in the form of a model. therefore, a criterion named saturation or theoretical saturation is used to determine the end point of the qualitative section. In other words, in this situation, new data that is entered into the study does not change the existing information about the research topic., 19 main variables were extracted, which are shown in table number one of these variables.

Table 1: The Extracted indicators of the qualitative part of the research

Code	Index	code	Index
C1	developing sustainable export - oriented agricultural products	C9	full and comprehensive database of target markets
C2	culture of target markets	C10	establishing training centers for agricultural exports
C3	formation and management of export clusters	C11	use specialist managers to export agricultural products
C4	updating the export processes of products	C12	training of risk management in foreign trade
C5	establishment of export performance-based reward system	C13	establishing specialized risk management units in export companies
C6	special investments in research and development of agricultural products quality	C14	specialized training in the field of international agricultural trade
C7	upgrading language and communication skills	C15	use legal and financial advisors to contracts
C8	development of learning organization culture	C16	human resource empowerment in goal market orientations

Source (research findings)

Then, using interpretive structural modeling (ISM) method, levels and the impact and effectiveness of specific factors and research model were obtained. This model was six-level.

Conclusions

this study aimed to model agricultural products exports by reducing the risk of foreign trade in the agricultural development bank of Iran .this research is an important step in the development of Iran 's agricultural economy with a focus on export with link between marketing and export of agricultural products by empowering human resources in specialized banking system such as agricultural bank .as a result of data analysis , a six - level model was developed that most indicators are at the first level and other indicators are interface .the most influential indicators in improving agricultural products exports by reducing the risk of foreign exchange from the perspective of human resources development indicators such as the use of specialist managers in exporting agricultural products , development of learning organization culture , formation and management of export clusters and developing the prospects for sustainable export of agricultural products.



طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران

بدیعه پروین^۱ | پروانه گلرد^۲ | مهدی باقری

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران. رایانامه: bvparvin@iaui.ir
 ۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: p_gelard@azad.ac.ir
 ۳. گروه مدیریت دولتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران. رایانامه: Mbagheri.sbu@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۰ کلیدواژه‌ها: صادرات، محصولات کشاورزی، ریسک معاملات خارجی، توسعه منابع انسانی.	نقش منابع انسانی بانک کشاورزی در کاهش ریسک معاملات خارجی و در نتیجه بهبود صادرات محصولات کشاورزی اهمیت راهبردی و چندلایه دارد که هم به کارآمدی نظام مالی و هم به رشد پایدار صادرات محصولات کشاورزی کشور مربوط می‌شود. هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران بوده است. روش انجام این پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. ابتدا شناسایی و استخراج ۱۹ شاخص در بخش کیفی و با استفاده از مصاحبه با ۲۱ خبره صورت گرفت و در بخش کمی ابتدا مهم‌ترین شاخص‌ها با استفاده از غربالگری فازی استخراج شدند که تعداد آنها ۱۶ شاخص بود و این شاخص‌ها مبنای مدلسازی قرار گرفتند. تعیین ارتباط بین شاخص‌ها برای دستیابی به مدل در بخش کمی با اتکا به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شد. تحلیل یافته‌ها مدلی شش سطحی بود که تاثیرگذارترین شاخص‌های عبارت بودند از: بکارگیری مدیران متخصص کوچینگ در صادرات محصولات کشاورزی، توسعه کوچینگ سازمانی یادگیرنده، تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی و تدوین چشم‌انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی.

استناد: بدیعه پروین؛ پروانه گلرد و مهدی باقری. (۱۴۰۴). طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران، مدیریت و کسب و کارهای بین‌المللی، ۰۸ (۰۴)، ۲۶۴-۲۳۹.
<https://doi.org/10.22034/jiba.2026.71916.2430>



ناشر: دانشگاه تبریز. © نویسندگان.

مقدمه

ادامه روندهای جهانی شدن تجارت بین‌المللی را تحریک می‌کند و شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای برای مشارکت در بین‌المللی شدن از طریق فعالیت‌های صادراتی انگیزه پیدامی‌کنند (نجارپور و همکاران، ۱۴۰۴). کشورمان به لطف اقلیم چهار فصل و تنوع فوق‌العاده خود، جایگاه ویژه‌ای در این حوزه داشته و فرصتی خوبی را پیش روی بازرگانان قرار می‌دهد. بهترین محصولات کشاورزی برای صادرات مواردی هستند که علاوه بر کیفیت بالا، تقاضای زیادی در بازارهای جهانی دارند و با شرایط محیطی و تولید کشور نیز سازگارند. این محصولات شامل زعفران، پسته، خرما، سیب درختی، سبزی و صیفی جات تازه، گوجه فرنگی، سیب‌زمینی و پیاز، بادام، انگور و کشمش هستند. این محصولات به دلیل ارزش افزوده بالا و استقبال خوب در بازارهای بین‌المللی، گزینه‌های مناسبی برای صادرات به شمار می‌روند (عمادزاده، ۱۴۰۴). صادرات ابزار حیاتی برای کشورهاست تا به اهداف رونق و رشد اقتصادی خود برسند. از آنجاکه صادرات به بهبود تراز پرداخت‌های کشور، نرخ اشتغال و استاندارد زندگی کمک می‌کند، دولت‌ها با مدیریت توسعه صادرات به دنبال افزایش صادرات کشورهای خود هستند (رسوله‌وندی و همکاران، ۱۴۰۳). هرچند در مسیر صادرات محصولات کشاورزی ایران مسائل و چالش‌های بسیاری وجود دارد اما یکی از مسائل اصلی ریسک معاملات خارجی است. ریسک معاملات خارجی مساله پیچیده‌ای است زیرا این حوزه هم به ماهیت کالا (زودفساد، حساس به شرایط آب‌وهوا، حجیم بودن و...) بستگی دارد و هم به پیچیدگی‌های بازار جهانی و حتی در برخی موارد ممکن است خریدار پس از تحویل محصول یا ارسال اسناد، به هر دلیل نتواند یا نخواهد بهای آنها را پرداخت کند (کرمی‌فرد و همکاران، ۱۴۰۲). ریسک‌های معاملات خارجی وقتی کنترل نشوند، می‌توانند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر فرآیند صادرات محصولات کشاورزی اثر منفی بگذارند و حتی باعث زیان یا توقف صادرات شوند (بنساس و همکاران^۱، ۲۰۲۵). یکی از گزینه‌های مناسب جهت کنترل و کاهش ریسک معاملات خارجی توسعه نیروی انسانی است. توسعه منابع انسانی نقشی حیاتی و چندوجهی در کاهش ریسک معاملات خارجی، به‌ویژه در حوزه صادرات محصولات کشاورزی، ایفا می‌کند. وقتی کارکنان دانش، مهارت و دیدگاه لازم را داشته باشند، سازمان آمادگی بیشتری برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و چالش‌های بازارهای بین‌المللی خواهد داشت. سرمایه‌گذاری بر روی افراد، از طریق دوره‌های آموزشی تخصصی، کارگاه‌های عملی، یا حتی تبادل تجربه، مهم‌ترین گام برای توانمندسازی یک سازمان در مواجهه با ریسک‌های صادراتی و دستیابی موفق به بازارهای جهانی است (افند^۲، ۲۰۲۴). توسعه منابع انسانی در این زمینه صرفاً به معنای آموزش فنی نیست، بلکه شامل ارتقاء مهارت‌های نرم (ارتباطی، مذاکره، حل مسئله) و ایجاد دیدگاه استراتژیک و بین‌المللی در کارکنان است. از طرفی، تأکید بر توسعه صادرات غیرنفتی به عنوان یک استراتژی مهم، از جمله روش‌های دستیابی به رشد مستمر اقتصادی است که همواره به عنوان یکی از راهبردهای محوری اقتصاد کشور ما مورد تأکید قرار گرفته است. این سیاست علاوه بر خارج نمودن اقتصاد کشور از حالت تک محصولی؛ منجر به بهبود تراز پرداخت‌های ارزی و افزایش قدرت و مزیت نسبی رقابتی کشور در بازارهای جهانی می‌شود (نجفی و همکاران، ۱۴۰۳). بانک‌ها، به ویژه بانک‌های دولتی یا نیمه‌دولتی مانند بانک کشاورزی، در تسهیل تجارت خارجی، به‌ویژه در بخش کشاورزی، نقش‌های متفاوتی

1 Bensass

2 Effend

نسبت به بانک‌های تجاری عادی ایفا می‌کنند. به همین خاطر بانک کشاورزی می‌تواند در کاهش ریسک معاملات خارجی با توسعه منابع انسانی نقش مهمی ایفا کند.

بانک کشاورزی با هدف حمایت از توسعه صادرات غیرنفتی برای فعالیتهای صادراتی محصولات کشاورزی، از صادرکنندگان این محصولات حمایت‌های ویژه‌ای می‌کند. بر این اساس، بانک کشاورزی با تمرکز بر ارائه راهکارهای مالی نوین و تسهیلات ویژه حمل، نگهداری، بسته بندی، فراوری و .. به صادرکنندگان بخش کشاورزی و صنایع وابسته و تسهیل مسیر صادرات کشاورزی توانسته است گام‌های مؤثری در جهت افزایش توان رقابتی تولیدکنندگان و صادرکنندگان ایرانی در بازارهای جهانی بردارد (توسلی و همکاران، ۱۴۰۳). چالش قابل توجه در رابطه با صادرات محصولات کشاورزی ایران اینکه، اگرچه بخش کشاورزی ایران به طور مستقیم تحریم نشده است. اما، رشد صادرات محصولات کشاورزی تحت تاثیر اثرات جانبی محدودیتهای اقتصادی گسترده‌تر قرار گرفته است در حالیکه ایران تجارت محصولات کشاورزی با کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا ادامه داد، تحریم‌ها تنها صادرات کشاورزی به اتحادیه اروپا را کاهش داده البته در مقابل واردات از این کشورها را نیز کاهش داده است (مرکز پژوهش‌های اتاق ایران، ۱۴۰۴). بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران انجام شده است.

مبانی نظری

صادرات محصولات کشاورزی

صادرات به عنوان نوعی استراتژی بین‌المللی سازی در بازارهای بین‌المللی اهمیت بسیاری یافته است و دولت‌ها آن را وسیله‌ای برای تعادل ذخایر ارزی خارجی، ایجاد مشاغل، بهبود تراز پرداخت‌ها و تقویت اقتصاد تلقی می‌کنند و به همین دلیل سعی در تشویق صادرات دارند (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۳). ایران با قرارگیری در منطقه‌ای با اقلیم‌های متنوع، امکان تولید طیف گسترده‌ای از محصولات کشاورزی را دارد. طبق گزارش‌های بین‌المللی و داخلی، ایران جزء ده کشور بزرگ تولیدکننده محصولات کشاورزی در جهان است و در صورت برنامه ریزی مناسب صادرات این محصولات می‌تواند بخش مهمی از صادرات غیرنفتی کشور را تشکیل دهد (خلیلیان و فرهادی، ۱۴۰۴). کشور ایران از لحاظ تولید فرآورده‌های کشاورزی همانند غلات، سبزی و میوه پتانسیل‌های بسیار زیادی داشته و سالیانه مقادیری از آنها را صادر می‌کند. صادرات محصولات کشاورزی از کشورمان ایران به سایر کشورهای جهانی، بهترین راهکار رشد اقتصادی محسوب می‌شود. ایران با صادر کردن فرآورده‌های متنوع کشاورزی به کشورهای دیگر، وارد بازارهای جهانی شده و توسعه پایدار، اشتغال زایی و ارزآوری را تجربه خواهد کرد (بریم‌نژاد و شم‌آبادی، ۱۴۰۲). بخش کشاورزی نقش مهمی در صادرات غیرنفتی و ارزآوری برای کشور داشته بطوریکه سهم ۱۴ درصدی طی پنج سال منتهی به ۱۴۰۰ را به خود اختصاص داده است اما در سال‌های اخیر این ارزآوری با چالش‌ها و مشکلات متعددی همراه بوده که بیم‌ها و امیدهایی را به همراه داشته است. تنوع آب و هوایی در کشورمان ایران، صادرات محصولات کشاورزی آن را بسیار گسترده کرده و شامل موارد زیر هستند :

خشکبار و میوه‌های خشک: خرما، کشمش، بادام و پسته

میوه‌های تازه: کیوی، پرتقال و سیب

سبزیجات و صیفی جات: کاهو، کلم، سیب زمینی، پیاز و گوجه فرنگی

گیاهان دارویی: زعفران، آویشن و گل گاوزبان

محصولات خاص: زیتون، محصولات گلخانه‌ای، روغن زیتون و زعفران ارگانیک

خاک حاصلخیز ایران، آب و هوای متنوع و چهار فصل آن زمینه ظرفیت تولید و صادرات محصولات کشاورزی را بالا برده است. این محصولات علاوه بر تامین نیازهای بازارهای داخلی کشور، درآمدهای صادراتی بسیار زیادی را در کشورهای مختلف جهانی فراهم کرده‌اند (برابری، ۱۴۰۳). توسعه صادرات این محصولات با رعایت استانداردهای بین‌المللی، زمان‌بندی مناسب، بازاریابی هدفمند، مدیریت منابع انسانی کارآمد و فرآوری محصولات می‌تواند نقش مهمی در افزایش درآمد ارزی، اشتغال‌زایی و توسعه پایدار بخش کشاورزی کشور ایفا کند. توجه به مزیت‌های نسبی و استفاده از فناوری‌های نوین، آینده‌ای روشن برای صادرات محصولات کشاورزی ایران رقم خواهد زد (کاظم‌زاده و ابونوری، ۱۴۰۲). در تبیین بهتر چارچوب نظری پژوهش باید به این نکته اشاره نمود که بهبود صادرات محصولات کشاورزی، بانک کشاورزی نباید صرفاً به عنوان یک نهاد مالی عمل کند؛ بلکه باید به عنوان یک «تسهیل‌گر دانشی» ظاهر شود. هنگامی که نیروی انسانی بانک از طریق آموزش‌های هدفمند، مهارت کافی در شناخت و پوشش ریسک‌های پیچیده بین‌المللی کسب کند، صادرکنندگان با اطمینان بیشتری به بازارهای خارجی وارد می‌شوند که نتیجه‌ی نهایی آن، افزایش تاب‌آوری و رشد صادرات کشاورزی کشور خواهد بود. این چارچوب بر این فرض استوار است که سرمایه انسانی تخصصی در بانک کشاورزی، واسطه‌ی اصلی میان ابزارهای مالی و کاهش ریسک صادرکنندگان است. درواقع، سرمایه‌گذاری در دانش، مهارت و توانمندی کارکنان بانک، مستقیماً بهره‌وری خدمات بانکی در بازارهای بین‌المللی را افزایش می‌دهد و کارکنانی که دانش عمیق از پیچیدگی‌های معاملات بین‌المللی دارند، برای بانک یک «مزیت رقابتی پایدار» محسوب می‌شوند که تقلید آن توسط رقبای دشوار است. ضمن اینکه، ریسک‌های خارجی (مانند نوسانات نرخ ارز، ریسک‌های سیاسی و تحریمی و...) نه با حذف، بلکه با مدیریت و پوشش‌دهی کاهش می‌یابند.

ریسک معاملات خارجی

ریسک معاملات خارجی (ریسک‌های بین‌المللی) مجموعه‌ای از خطرات هستند که شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران هنگام انجام فعالیت‌های تجاری، سرمایه‌گذاری، یا مالی در خارج از مرزهای کشور خود با آن‌ها مواجه می‌شوند (بانار و همکاران^۱، ۲۰۲۴). ریسک معاملات خارجی در واقع برآیند تعامل بین محیط اقتصاد کلان (نرخ ارز، تورم)، محیط سیاسی و قانونی، و عملیات روزمره شرکت در سطح بین‌المللی است. مدیریت این ریسک‌ها نیازمند راهبردهای پیچیده‌ای مانند پوشش ریسک نرخ ارز، تنوع‌بخشی به بازارها، و انجام تحقیقات دقیق در مورد طرف‌های خارجی است (آویونی^۲، ۲۰۲۳). ریسک معاملات خارجی به چند دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

۱- ریسک نرخ ارز^۳

این ریسک مهم‌ترین ریسک در معاملات بین‌المللی است و ناشی از نوسانات ارزش پول‌های مختلف نسبت به یکدیگر است.

1 Yanuar

2 Aouni

3 Foreign Exchange Risk

ریسک تراکنش^۱: مربوط به معاملات نقدی در آینده است. برای مثال، اگر یک شرکت کالایی را به دلار بفروشد و قرار باشد سه ماه بعد پول را دریافت کند، اگر در این مدت ارزش دلار در برابر پول آن کشور کاهش یابد، شرکت با ضرر مواجه خواهد شد.

ریسک تبدیل^۲: مربوط به صورت‌های مالی است. وقتی یک شرکت چندملیتی صورت‌های مالی شرکت‌های تابعه خارجی خود را برای گزارش‌دهی به ارز مبدأ تبدیل می‌کند، نوسانات نرخ ارز می‌تواند بر سود و زیان گزارش‌شده تأثیر بگذارد، حتی اگر هیچ معامله نقدی انجام نشده باشد (هارجونپا^۳، ۲۰۲۵).

ریسک اقتصادی/عملیاتی^۴: ریسکی است که به تغییرات شرایط کلان اقتصادی مربوط می‌شود و می‌تواند روی درآمد، سود یا ارزش یک شرکت اثر بگذارد (باتلر و همکاران^۵، ۲۰۲۴).

۲- ریسک سیاسی و مقرراتی^۶

ریسکی است که از تصمیم‌ها، تغییرات یا بی‌ثباتی‌های سیاسی در یک کشور ناشی می‌شود و می‌تواند بر فعالیت‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها یا سودآوری یک سازمان اثر بگذارد. به عنوان مثال، اگر یک شرکت خارجی در کشوری سرمایه‌گذاری کرده باشد و دولت جدید قوانین مالکیت را تغییر دهد یا فعالیت شرکت‌های خارجی را محدود کند، این یک ریسک سیاسی است (لی و همکاران^۷، ۲۰۲۲).

۳- ریسک اعتباری^۸

ریسکی است که در آن وام‌گیرنده یا طرف مقابل یک قرارداد مالی نتواند تعهدات مالی خود (بازپرداخت اصل و سود بدهی) را در زمان مقرر انجام دهد و در نتیجه برای وام‌دهنده یا سرمایه‌گذار زیان ایجاد شود. ریسک اعتباری دارای انواعی است که عبارتند از: ریسک نکول: احتمال اینکه بدهکار نتواند اصل یا سود بدهی را پرداخت کند.

ریسک تمرکز: زمانی که بخش بزرگی از تسهیلات یا سرمایه‌گذاری‌ها روی یک مشتری، صنعت یا منطقه خاص متمرکز باشد.

ریسک کشور: ریسکی که به دلیل شرایط اقتصادی، سیاسی یا محدودیت‌های ارزی یک کشور باعث عدم بازپرداخت بدهی‌ها می‌شود.

ریسک طرف مقابل: احتمال اینکه طرف مقابل در یک معامله مالی (مثل قراردادهای مشتقه یا بین‌بانکی) به تعهدات خود عمل نکند.

ریسک کاهش رتبه اعتباری: احتمال کاهش رتبه اعتباری یک مشتری یا صادرکننده اوراق که می‌تواند ارزش دارایی را کاهش دهد (الشاندید و همکاران^۹، ۲۰۲۳).

توسعه منابع انسانی

در نخستین گزارش برنامه توسعه سازمان ملل در سال ۱۹۹۱ توسعه منابع انسانی به عنوان فرایند گسترش دامنه‌گزینه‌های انسان تعریف شده است. در سال ۱۹۹۷ این تعریف اصلاح و عنوان شد که توسعه منابع انسانی فرایندی است که بر توان به زیستی انسان‌ها می‌افزاید، در نتیجه امکان برخورداری از گزینه‌های بهتر را فراهم می‌سازد؛ لذا توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های

1 Transaction Risk

2 Translation Risk

3 Harjunpā

4 Economic/Operating Risk

5 Butler

6 Political and Regulatory Risk

7 Lee

8 Credit Risk

9 Elshandid

سازمان یافته است که در یک دوره زمانی مشخص با هدف تغییر رفتاری هدایت می‌شود (استوری^۱، ۲۰۲۴). توسعه منابع انسانی عبارت است از فرآیند توسعه یا رهاسازی تخصص‌ها از طریق توسعه سازمانی و توسعه آموزش کارکنان با هدف بهبود عملکرد (بون و همکاران^۲، ۲۰۲۳). والتون^۳ منابع انسانی را به منزله مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود، تعریف می‌کند (دیویسکیو و همکاران^۴، ۲۰۲۴). نیروی انسانی امروزه، به عنوان یک سرمایه ارزشمند و بالنده مطرح می‌شود که قدرت باز تولید دارد. در حقیقت کیفیت کار نیروی انسانی، در تمام کشورهای پیشرفته و در حال توسعه سیستم تجهیز و بهسازی نیروی انسانی و حفظ و نگهداری آن به شکل جامع و پویا عمل می‌شود (شهرابی و تیمورنژاد، ۱۴۰۲). در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچگونه تعارضی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند (بابایی و همکاران، ۱۴۰۱). در مفهوم توسعه منابع انسانی در سازمان، هدف ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند؛ بنابراین برنامه‌های آموزش توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است، این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد (ناولس و همکاران^۵، ۲۰۲۵). سه دیدگاه مختلف درباب توسعه را می‌توان برای متمایز کردن مکاتب فکری که هر یک در سنت‌های فلسفی و اندیشه سیاسی مختلف ریشه داشته و با یکدیگر رقیب هستند، در نظر گرفت. دیدگاه فرد محور که هدفش خودشکوفایی افراد بوده و در روانشناسی انسان‌گرایانه و لیبرالیسم ریشه دارد؛ دیدگاه تولیدمحور که بر اهداف سازمانی متمرکز بوده و مبتنی بر رفتارگرایی و دیدگاه طرفداران آزادی فردی است، و تعریف توسعه به عنوان مسئله گشایی اصولی (مبتنی بر اصول اخالقی) که ریشه در روان شناختی، ترقی خواهی و عمل گرایی دارد. هر یک از این دیدگاه‌ها، به عنوان سازه ریشه‌ای، در یک جهت گیری خاص نسبت به نقش و کار ویژه حرفه توسعه منابع انسانی بکار می‌رود (فدایی، ۱۴۰۰). از طرفی، سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی تقسیم کرد. در سطح فردی عموماً بر جنبه های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد. بر این اساس بخش زیادی از پژوهش‌های انجام گرفته در سطح فردی حوزه توسعه منابع انسانی براساس رویکرد فلسفی انسان گرایانه شکل گرفته است. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد (پام و همکاران^۶، ۲۰۲۳).

1 Storey

2 Boon

3 Walton

4 Dividescu

5 Knowles

6 Pham

پیشینه پژوهش

شی و همکاران (۲۰۲۵) مرزها در سیستم‌های غذایی پایدار با بررسی الگوی صادرات و پتانسیل صادرات محصولات کشاورزی از چین به کشورهای مشترک المنافع را بر اساس مدل جاذبه مورد مطالعه قرار دادند. این پژوهش با استفاده از مدل گرانش مرزی تصادفی دامنه گسترش تجارت کشاورزی چین با شرکای مشترک المنافع را ارزیابی می‌کند. یافته‌ها نشان داد که نیوزیلند و میانمار از مزیت رقابتی متمایزی در صادرات کشاورزی برخوردارند. علاوه بر این، عواملی مانند ساختارهای تعرفه‌ای، کارایی دولت و ثبات سیاسی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد تجارت کشاورزی چین دارند. رامبی و همکاران (۲۰۲۵) عوامل تعیین‌کننده، کارایی و پتانسیل صادرات کالاهای کشاورزی اندونزی به کشورهای گروه ۲۰ را بررسی کردند. این پژوهش به خوبی نشان داد که کشورهای عضو گروه ۲۰ که ۷۰.۵۰ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان و ۵۸.۳۷ درصد از جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند، پتانسیل تبدیل شدن به یک بازار صادراتی بسیار سودآور برای کالاهای کشاورزی اندونزی را دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که صادرات کالاهای کشاورزی اندونزی به کشورهای عضو گروه ۲۰ با میانگین کارایی ۵۲.۴۵٪ کارآمد نبوده است. الوری می و همکاران (۲۰۲۴) تأثیر صادرات کشاورزی بر رشد اقتصادی را با شواهد جدید از کشورهای کم‌درآمد مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه به طور دقیق تأثیر صادرات کشاورزی بر رشد اقتصادی را در ۱۲ کشور کم‌درآمد - بوركینافاسو، بروندي، جمهوری آفریقای مرکزی، اتیوپی، گامبیا، ماداگاسکار، مالی، نیجر، رواندا، سودان، توگو و اوگاندا - در دوره زمانی ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۳ بررسی کرد. این تحلیل با استفاده از یک مدل گرانش پیشرفته با اثرات ثابت و تصادفی، قصد دارد تأثیر ظریف صادرات کشاورزی بر رشد اقتصادی را تشخیص دهد. با ادغام این کنترل‌ها، این مطالعه در پی ارائه درک جامعی از چگونگی کمک صادرات کشاورزی به توسعه اقتصادی در این کشورها است و اثرات مستقیم و غیرمستقیم را در چارچوب اقتصادی گسترده‌تر برجسته می‌کند. کازمینو (۲۰۲۲) به مطالعه تعیین ویژگی‌های صادرات کشاورزی در کشورهای در حال توسعه پرداخت. در این پژوهش، از روش‌های تحقیق علمی عمومی و ویژه، مبتنی بر رویکرد سیستماتیک، تحلیل تطبیقی ادبیات علمی و اطلاعات آماری، روش گرافیکی و تحلیل همبستگی استفاده شده است. نتایج نشان داد که ویژگی‌های خاص صادرات کشاورزی در کشورهای در حال توسعه عبارتند از وابستگی اقتصاد آنها به کشاورزی، نقش بالای صادرات کشاورزی به عنوان محرک رشد اقتصادی و منابع درآمد، آسیب‌پذیری صادرات کشاورزی از تلاقی در بازارهای کشاورزی خارجی و وضعیت زیرساخت‌های تولید، حمل و نقل و تجارت.

در رابطه با صادرات محصولات کشاورزی در ایران، پژوهش‌های بسیار متفاوتی به انجام رسیده است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود. بزی و همکاران (۱۴۰۴) اقدام به آینده‌پژوهی تجارت الکترونیک در بخش صادرات محصولات کشاورزی ایران با رویکرد سناریونویسی کردند. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعت بودند. مدل پیشنهادی پژوهش، پس از انجام مصاحبه و جلسات کارشناسی با خبرگان پژوهش؛ تدوین شده است. نتایج نشان داد که دو سناریو می‌توان برای آینده‌پژوهی تجارت الکترونیک در بخش صادرات محصولات کشاورزی ایران، در نظر گرفت که در سناریوی اول متغیرهای توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی کسب و کار و در سناریوی دوم متغیرهای بهبود انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری و افزایش بهره‌وری سازمان، بیشترین تأثیر را بر آینده تجارت الکترونیک در بخش صادرات محصولات کشاورزی دارند. آقامیری و همکاران (۱۴۰۳) عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی ایران با رویکرد نرخ ارز و صادرات محصولات کشاورزی را مورد بررسی قرار دادند. بدین منظور، از یک مدل رشد اقتصادی مبتنی بر متغیرهای توضیحی مرسوم مانند رشد نیروی کار، رشد سرمایه فیزیکی ثابت و مدل رشد سولو (۱۹۵۶)

و سرمایه انسانی بر اساس مدل رشد لوکاس (۱۹۸۸) با لحاظ کردن متغیر نرخ ارز واقعی استفاده شد. نتایج به دست آمده بیانگر تأثیرگذاری نرخ ارز و صادرات بر رشد اقتصاد ایران بود. حقیقی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی اثر وابستگی کالایی در صادرات محصولات کشاورزی ایران پرداختند. در این پژوهش به منظور بررسی تأثیر اعتبارات اعطایی نظام بانکی به بخش کشاورزی و نرخ حقیقی ارز بر صادرات بخش کشاورزی از الگوهای مناسب تولید و صادرات، تکنیک همگرایی یوهانسون و داده‌های سری زمانی مربوط به سالهای ۱۳۶۳ تا ۱۳۸۵ اقتصاد ایران استفاده شده و روابط کوتاه مدت میان متغیرهای دارای هم انباشتگی نیز با کمک مدل‌های تصحیح خطای برداری تبیین شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که متغیرهای اعتبارات، موجودی سرمایه و نیروی کار بر ارزش افزوده بخش کشاورزی اثر مثبت و معنی داری دارند و اثر متغیرهای ارزش افزوده، نرخ حقیقی ارز و قیمت نسبی صادراتی نیز بر صادرات بخش کشاورزی مثبت و معنی دار است. حیدری آردی و فتاحی (۱۳۹۹) اقدام به شناسایی و الویت بندی موانع صادرات محصولات کشاورزی استان مازندران با رویکرد ترکیبی نمودند. این پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی بود که در بخش کیفی این مطالعه، جامعه آماری این تحقیق ۸ نفر از خبرگان صادرات محصولات کشاورزی استان مازندران و در بخش کمی تحقیق، نمونه آماری، کل صادرکنندگان فعال در حوزه صادرات محصولات کشاورزی این استان بودند. نتایج این تحقیق نشان داد که موانع صادرات شامل موانع مرتبط با کشور مبدأ که از درجه اهمیت بیشتری نسبت به موانع مرتبط با شرکت و موانع مرتبط با کشور مقصد برخوردار بودند. در بین مولفه‌های این موانع، به ترتیب کافی نبودن مشوق‌ها برای صادرات، کافی نبودن دانش و اطلاعات درباره بازارهای بالقوه و نامناسب بودن سیاست‌های پول و نرخ ارز در کشور مبدأ به عنوان مهم‌ترین موانع صادرات محصولات کشاورزی استان مازندران، معرفی شده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی به دنبال طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران است. در این پژوهش روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) به کار گرفته می‌شود زیرا روش‌های تحقیق آمیخته به عنوان رویکردی از روش‌های کیفی و کمی موقعیتی را برای پژوهشگران به وجود آورده که بر اساس آن می‌توانند طرح‌ها، مدل‌ها و روش‌های به کار گرفته شده در یک مطالعه پژوهشی واحد را در کنار هم قرار دهند؛ بنابراین، ابتدا در بخش کیفی به منظور درک، شناخت و استخراج مضمون‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و کدگذاری باز تا رسیدن به مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون یک روش کیفی برای شناسایی، استخراج، سازمان‌دهی و تفسیر مضامین پنهان در داده‌ها است. این روش یکی از پرکاربردترین روش‌های تحقیق کیفی است که با رویکردهای گوناگونی قابل انجام است. در بخش کمی، ابتدا برای انتخاب مهم‌ترین عوامل و معیارهای الگوی پژوهش از رویکرد غربالگری فازی استفاده می‌شود. غربالگری فازی به منظور انتخاب مضمون‌های مهم به انجام می‌رسد و هدف آن تأیید اعتبار شاخص یا گزینه‌های استخراج شده در بخش کیفی است. بدین صورت که پس از شناسایی و استخراج مضمون‌های پژوهش از خبرگان پژوهش خواسته می‌شود با استفاده از پرسشنامه هفت طیفی فازی در جدول یک مهم‌ترین مضمون‌ها را برای الگو به شرح زیر انتخاب کنند.

جدول ۱. اعداد فازی مثلثی معادل طیف هفت درجه‌ای لیکرت

ردیف	عبارات زبانی	اعداد فازی (L,M,U)
۱	کاملاً با اهمیت	(۱ و ۰/۹ و ۰)
۲	خیلی با اهمیت	(۱ و ۰/۷۵ و ۰/۰۹)
۳	با اهمیت	(۰/۹ و ۰/۷۵ و ۰/۰۵)
۴	متوسط	(۰/۷۵ و ۰/۰۵ و ۰/۰۳)
۵	کم اهمیت	(۰/۰۵ و ۰/۰۳ و ۰/۰۱)
۶	خیلی کم اهمیت	(۰/۰۳ و ۰/۰۱ و ۰)
۷	کاملاً بی اهمیت	(۰ و ۰/۰۱ و ۰)

درگام بعد باید به تجمیع نظرات خبرگان پرداخت. تاکنون راه‌های مختلفی برای تجمیع نظر خبرگان بیان شده است که در این پژوهش از روش میانگین فازی استفاده شده است. میانگین فازی n عدد فازی مثلثی (تجمیع دیدگاه n خبره) به صورت رابطه یک محاسبه شد.

رابطه یک

$$F_{AVE} = \left(\frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \right)$$

پس از تجمیع نظر خبرگان، باید به فازی زدایی برای هر شاخص پرداخت. برای فازی زدایی از رابطه دو در زیر استفاده شده است.

رابطه ۲

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

اندیس i به فرد خبره و j به شاخص اختصاص داده شده است. به طوریکه l و m و u به ترتیب حداقل ترین، محتمل‌ترین و حداکثر مقدار ممکن در ارزیابی شاخص‌ها است. پس از فازی زدایی و تعیین مقادیر قطعی برای هر شاخص، به منظور غربالگری شاخص‌های اثر گذاری در صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی با یک آستانه تحمل در نظر گرفت. آستانه تحمل را معمولاً ۰/۷ در نظر می‌گیرند. اگر مقدار قطعی حاصل از فازی زدایی دیدگاه تجمیع شده خبرگان بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، شاخص مورد نظر به عنوان شاخص اثرگذار تایید و در غیراینصورت رد می‌شود. پس از مشخص شدن شاخص‌های اثرگذار با کمک غربالگری فازی در ادامه، برای طراحی مدل داده‌های مورد نیاز با ماتریس خودتعاملی تکمیل شده توسط خبرگان گردآوری شده و مدل‌سازی به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ (ISM) انجام گرفت. ماتریس خودتعاملی در واقع پرسشنامه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. این ماتریس یک ماتریس $n \times n$ است که برای گردآوری نظر خبرگان طراحی می‌شود و و برخلاف پرسشنامه‌های مرسوم، بر اساس طیف لیکرت ساخته نمی‌شود و از علائم چهارگانه مختص به خود استفاده می‌کند. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل مجموعه‌ای از خبرگان دانشگاهی آشنا به صادرات محصولات کشاورزی در رشته مدیریت بازرگانی و مدیریت دولتی با رتبه علمی دانشیار و بالاتر و همچنین خبرگان سازمانی در بانک کشاورزی

شامل مدیران ارشد و مشاورین اداره کل مدیریت ریسک، کمیته مدیریت ریسک، معاونت سرمایه انسانی و معاونت مستقل صادرات بانک کشاورزی ایران با مدرک تحصیلی دکترا با بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریت و یا مشاوره در شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی هستند. ملاک تعیین اندازه نمونه در بخش کیفی، کفایت تئوریک است؛ به این معناکه در مصاحبه با جامعه آماری نخبگان، شاخص یا متغیر جدیدی شناسایی نشود؛ بنابراین ملاک کفایت نمونه، اشباع نظری است (کوربین و اشتراوس^۱، ۲۰۱۴). با استفاده از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند در ابتدای امر تعداد ۸ نفر به به‌عنوان نمونه خبرگان اولیه پژوهش مشخص و سپس داده‌های لازم جمع‌آوری شد. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شدند که در مجموع با ۲۱ نفر مصاحبه صورت پذیرفت و اشباع نظری حاصل شد. اشباع نظری حاصل در این پژوهش زمانی حاصل شد که داده‌های اضافی، کمکی به تکمیل و مشخص کردن ابعاد پژوهش نمی‌کرد و داده‌های احصاء شده پس از مصاحبه شانزدهم مشابه به نظری رسیدند. برای اطمینان از این موضوع ضمن ارائه الگو به برخی از اعضاء جامعه آماری بخش کیفی بازخوردها نشان داد که افراد سؤال شده از تبیین نظری تحقیق اطمینان دارند و توصیه‌ای برای انجام مصاحبه‌های جدید با فرد یا افراد خاصی نداشتند. وضعیت نمونه خبرگان پژوهش نشان می‌دهد که ۵۷ درصد از نمونه خبرگان پژوهش اساتید دارای سابقه علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و ۲۱ درصد آن‌ها نیز دارای سابقه مدیریت در بخش‌های مذکور در بانک کشاورزی هستند. علاوه بر دودسته فوق ۲۲ درصد از نمونه خبرگان نیز دارای سابقه، مشاوره به مدیران ارشد شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی هستند، که دارای تحصیلات عالیه دانشگاهی هستند. میانگین سابقه کار خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت‌ها بین ۱۵ و ۱۸ سال و سابقه کار خبرگان مشاور مدیران شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی نیز ۱۲ سال فعالیت هستند، که نشان‌دهنده تجربه خوب و به دنبال آن آشنایی کامل به ابعاد صادرات محصولات کشاورزی هستند. جامعه آماری بخش کمی نیز ۲۱ نفر خبره این پژوهش در بخش کیفی بودند، اما، در این بخش حجم نمونه برای تکمیل ماتریس خودتعاملی که داده‌های مورد نیاز مدلسازی ساختاری تفسیری به وسیله آن گردآوری می‌شود، ۱۴ نفر از ۲۱ خبره بخش کیفی هستند که با ماتریس خود تعاملی آشنایی داشتند و به طور هدفمند انتخاب شدند.

به‌منظور افزایش روایی و پایایی در بخش کیفی، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان برای بالا بردن روایی و با قرار دادن آن‌ها در جریان مسیر پژوهش به‌طوری‌که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، زمینه افزایش روایی داخلی فراهم گردید. به این منظور پس از انجام هر مصاحبه الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله، به مصاحبه‌شوندگان ارائه شد و مصاحبه‌شوندگان نکاتی را که نسبت به مدل داشتند، طرح موضوع نمودند. این کار پس از انجام هر مصاحبه انجام شد تا مصاحبه، خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. علاوه بر این به‌منظور افزایش پایایی این بخش ضمن استفاده از فرآیندهای ساختاریافته‌ای از مصاحبه‌های همگرا، تلاش شد تا سازمان‌دهی فرآیندهای ساختاریافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌های احصاء شده نیز فراهم گردد. همچنین بهره‌برداری از راهنمایی‌های تیم پژوهش برای ارزیابی و اجرای مصاحبه‌ها به‌منظور بالا بردن ضریب پایایی پژوهش مدنظر قرار گرفت. در بخش کمی نیز برای بررسی روایی از روایی محتوایی استفاده شد. روایی محتوایی ماتریس خودتعاملی در این پژوهش به حد و میزانی اشاره دارد که یک ابزار منعکس‌کننده محتوای مشخص مورد نظر باشد. براساس روش لاوشه برای ایجاد روایی محتوایی در ماتریس خودتعاملی پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم‌های ساخت ماتریس خودتعاملی تدوین می‌شود. از اعضای

پانل محتوا خواسته می‌شود مناسب بودن هر آیت‌م با انتخاب یکی از سه گزینه ضروری، مفید اما نه ضروری و یا غیرلازم پاسخ دهند و بر اساس رابطه یک روایی محتوایی محاسبه می‌شود و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری $P < 0/05$ حداقل $CVR = 0/75$ بدست می‌آید.

$$CVR = (Ne - \frac{N}{2}) \div (\frac{N}{2} \times 3)$$

Ne: تعداد اعضایی که پاسخ ضروری دارد و N تعداد کل اعضای پانل است.

برای محاسبه پایایی در بخش کمی نیز از روش آزمون مجدد استفاده شده است. برای سنجش ماتریس مزبور دو مرتبه به ۳ تن از خبرگان و متخصصین که امکان دسترسی دوباره با آنها امکانپذیر بود ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی پاسخ‌های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۸۶۴ و این بیانگر پایایی قابل قبول ماتریس خودتعاملی است (علی اکبری و علی اکبری، ۱۳۹۵). تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی نیز با کمک نرم افزار ISM متلب به انجام رسید.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر طراحی مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران با کمک غربالگری فازی قالب یک مدل است، بنابراین از معیاری به نام اشباع داده یا اشباع نظری برای تعیین نقطه پایان بخش کیفی استفاده شده است، به عبارت بهتر در این وضعیت گردآوری داده‌های کیفی هنگامی متوقف می‌شود که داده جدیدی حاصل نشود که در اطلاعات موجود در مورد بهبود صادرات محصولات کشاورزی تغییری ایجاد کند. از میان بیش از ۱۵۸ گزارِ پس از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه ۹۶ کدگذاری انجام و سپس ۱۹ مضمون استخراج شد، که تعدادی از آن‌ها به عنوان نمونه در جدول دو ارائه شده است.

جدول (۲). کدگذاری و استخراج مضمون‌های بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی

ردیف	کدگذاری باز	مضمون استخراج‌شده
۱	استفاده از تیم تحلیل ریسک مالی	مدیریت یکپارچه ریسک
۲	بکارگیری متخصصین تحلیل ریسک‌های سیاسی	
۳	استفاده از تحلیلگران ریسک‌های لجستیکی	
۴	تحلیل ریسک‌های بسته بندی محصولات	
۵	استقلال نسبی در تعیین تاکتیک‌های صادراتی	توانمندسازی نیروی انسانی در تصمیم‌گیری‌های صادرات محصولات
۶	انعطاف و واکنش‌های سریع‌تر به بازارهای خارجی	
۷	تربیت و آموزش نیروی انعطاف پذیر در صادرات محصولات	
۸	ترویج و مشاوره استقرار برنامه ریزی منابع انسانی (ERP)	دیجیتالی سازی فرایندهای صادرات محصولات کشاورزی
۹	فعال سازی پلت فرم‌های B2B برای شرکت‌های صادرکننده	
۱۰	استفاده از مهندسی مجدد فرایندها در بهبود فرایندهای صادرات محصولات کشاورزی	
۱۱	برقراری ارتباطات موثر با بازارهای هدف	مطالعه و تحلیل بازارهای هدف
۱۲	شناخت نوع، نحوه و میزان محصولات کشاورزی در بازارها	
۱۳	آشنایی با آداب و رسوم و فرهنگ مصرف بازارهای هدف	

همان طور که مشاهده می‌شود، گزاره‌های به‌دست‌آمده کدگذاری شده و بر همین روال تعداد ۱۹ مضمون پژوهش مطابق جدول ۳ استخراج شده‌اند.

جدول (۳). مضمون‌های استخراج‌شده به عنوان شاخص‌های بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی

ردیف	شاخص	ردیف	شاخص
۱	آموزش‌های تخصصی در حوزه تجارت بین الملل کشاورزی	۱۱	توسعه کوچینگ سازمانی یادگیرنده
۲	بهبود سبک مدیریت در بانک کشاورزی	۱۲	توانمندسازی نیروی انسانی در تصمیم‌گیری‌های بازارهای هدف
۳	ارتقاء مهارت‌های زبانی و ارتباطی بین الملل	۱۳	استقرار نظام پاداش مبتنی بر عملکرد صادرات
۴	آموزش بکارگیری مدیریت ریسک در بازرگانی خارجی	۱۴	مطالعه و تحلیل بازارهای هدف
۵	مدیریت یکپارچه ریسک	۱۵	دیجیتالی سازی فرایندهای صادراتی
۶	مطالعه طول عمر محصولات در بازار	۱۶	سرمایه گذاری ویژه در تحقیق و توسعه ارتقاء کیفیت محصولات کشاورزی
۷	ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت ریسک در شرکت‌های صادراتی	۱۷	پایگاه داده کامل و جامع بازارهای هدف
۸	بکارگیری مدیران متخصص کوچینگ در صادرات محصولات کشاورزی	۱۸	الگوبرداری (بنچ مارکینگ)
۹	استفاده از مشاوران حقوقی و مالی بین المللی در قرار دادها	۱۹	تدوین چشم انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی
۱۰	تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی		

در ادامه نتایج بخش غربالگری فازی در جدول ۴ در زیر نشان داده شده است.

جدول (۴). میانگین فازی و غربالگری فازی نظرات خبرگان در خصوص شاخص‌های بخش کیفی

ردیف	شاخص‌ها	میانگین فازی نظرات			مقدار قطعی	نتیجه
		U	M	L		
۱	آموزش‌های تخصصی کوچینگ در حوزه تجارت بین الملل کشاورزی	۰/۸۳	۰/۹۵	۰/۹۹	۰/۹۲	پذیرش
۲	بهبود سبک مدیریت در بانک کشاورزی	۰/۵۱	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۶۲	رد
۳	ارتقاء مهارت‌های زبانی و ارتباطی بین الملل	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۸۸	پذیرش
۴	آموزش بکارگیری مدیریت ریسک در بازرگانی خارجی	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۹۷	۰/۸۷	پذیرش
۵	مدیریت یکپارچه ریسک	۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۸۹	پذیرش
۶	مطالعه طول عمر محصولات در بازار	۰/۴۱	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۳۸	رد

۷	ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت ریسک در شرکت‌های صادراتی	۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۹۰	پذیرش
۸	بکارگیری مدیران متخصص کوچینگ در صادرات محصولات کشاورزی	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۱	پذیرش
۹	استفاده از مشاوران حقوقی و مالی بین المللی در قرار دادها	۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۸۹	پذیرش
۱۰	تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی	۰/۷۹	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۰	پذیرش
۱۱	توسعه کوچینگ سازمانی یادگیرنده	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۸۸	پذیرش
۱۲	توانمندسازی کوچ ها در تصمیم گیری‌های بازارهای هدف	۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۸۷	پذیرش
۱۳	استقرار نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کوچ ها در صادرات	۰/۸۰	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۱	پذیرش
۱۴	مطالعه و تحلیل بازارهای هدف	۰/۷۲	۰/۸۶	۰/۹۴	۰/۸۴	پذیرش
۱۵	دیجیتالی سازی فرایندهای صادرات	۰/۷۳	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۳	پذیرش
۱۶	سرمایه گذاری ویژه در تحقیق و توسعه ارتقاء کیفیت محصولات کشاورزی	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۴	پذیرش
۱۷	پایگاه داده کامل و جامع بازارهای هدف	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۹۰	پذیرش
۱۸	الگوبرداری (بنچ مارکینگ)	۰/۴۶	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۵۳	رد
۱۹	تدوین چشم انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی	۰/۷۶	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۸۵	پذیرش

همانطور که ملاحظه می‌شود شاخص‌های بهبود مدیریت بانک کشاورزی، مطالعه طول عمر محصولات در بازار و الگوبرداری (بنچ مارکینگ) در فرایند غربالگری رد شده‌اند و بنابراین ۱۶ شاخص تایید شده مبنای مدلسازی قرار گرفت. که در جدول ۵ در زیر نشان داده شده‌اند.

جدول (۵). شاخص‌های تایید شده غربالگری فازی

ردیف	شاخص	ردیف	شاخص
C1	تدوین چشم انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی	C9	پایگاه داده کامل و جامع بازارهای هدف
C2	مطالعه و تحلیل بازارهای هدف	C10	مدیریت یکپارچه ریسک
C3	تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی	C11	بکارگیری مدیران متخصص کوچینگ در صادرات محصولات کشاورزی
C4	دیجیتالی سازی فرایندهای صادرات محصولات	C12	آموزش بکارگیری مدیریت ریسک در بازرگانی خارجی
C5	استقرار نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کوچ ها در صادرات	C13	ایجاد واحدهای تخصصی کوچینگ در شرکت‌های صادراتی
C6	سرمایه گذاری ویژه در تحقیق و توسعه ارتقاء کیفیت محصولات کشاورزی	C14	آموزش‌های تخصصی کوچینگ در حوزه تجارت بین الملل کشاورزی
C7	ارتقاء مهارت‌های زبانی و ارتباطی بین الملل	C15	استفاده از مشاوران حقوقی و مالی بین المللی در قرار دادها
C8	توسعه کوچینگ سازمانی یادگیرنده	C16	توانمندسازی کوچ ها در تصمیم گیری‌های بازارهای هدف

اکنون در ادامه بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و با کمک نرم افزار ISM متلب سطوح و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل ارزیابی می شوند. در گام اول ماتریس خودتعالی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ دهندگان که خبرگان بخش کمی پژوهش هستند تشکیل می شود. برای تشکیل ماتریس خودتعالی ساختاری خبرگان شاخص ها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر گرفته و بر اساس طیف V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می شود. A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می شود. X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند) و O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد به مقایسات زوجی پاسخ می دهند. ماتریس خودتعالی در جدول شش آورده شده است.

جدول (۶). ماتریس خود تعاملی ساختاری

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
C1		V	A	V	O	V	O	O	V	V	X	A	V	O	V	O
C2			A	A	A	A	A	O	A	A	A	X	A	A	A	A
C3				V	X	O	V	O	V	O	A	V	V	V	V	O
C4					A	A	A	O	A	A	A	A	A	A	X	A
C5						A	A	O	A	O	A	A	O	A	V	O
C6							A	O	A	A	A	A	A	X	V	A
C7								O	O	V	A	A	V	O	V	A
C8									O	V	O	O	O	O	V	V
C9										V	A	A	A	A	A	A
C10											A	X	V	V	V	A
C11												V	V	V	V	V
C12													V	V	V	V
C13														V	X	A
C14															V	A
C15																A
C16																

سپس بر اساس جدول شش ماتریس دستیابی اولیه بر اساس اعداد صفر و یک تشکیل و سپس روابط تعدی ایجاد شده و ماتریس دستیابی نهایی تشکیل می شود که در جدول هفت آورده شده است. تمام درایه هایی که در این جدول * هستند در ماتریس اولیه مقدار صفر داشته اند. سپس از روی ماتریس دستیابی نهایی، بر اساس گام چهارم، مجموعه دستیابی و پیش نیاز استخراج شده و معیارها سطح بندی می شوند که در جدول هفت آورده شده است.

جدول (۷). ماتریس دستیابی نهایی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	قدرت نفوذ
C1	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱۵
C2	۱*	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۳
C3	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۵
C4	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱	۰	۶
C5	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۰	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱	۰	۱۱
C6	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱۱
C7	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۱*	۱	۰	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱۲
C8	۰	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱	۱	۱۲
C9	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱۱
C10	۱*	۱	۰	۱	۱*	۱	۱*	۰	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱*	۱۳
C11	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
C12	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
C13	۰	۱	۰	۱	۱*	۱	۰	۰	۱	۱*	۰	۱*	۱	۱	۱	۰	۱۰
C14	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱*	۰	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱۱
C15	۰	۱	۰	۱	۱*	۱*	۰	۰	۱	۱*	۰	۱*	۱	۱*	۱	۰	۱۰
C16	۰	۱	۰	۱	۱*	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱*	۱	۱	۱	۱	۱۲
میزان وابستگی	۷	۱۶	۹	۱۶	۱۴	۱۴	۱۰	۱	۱۶	۱۴	۴	۱۶	۱۶	۱۵	۱۶	۸	

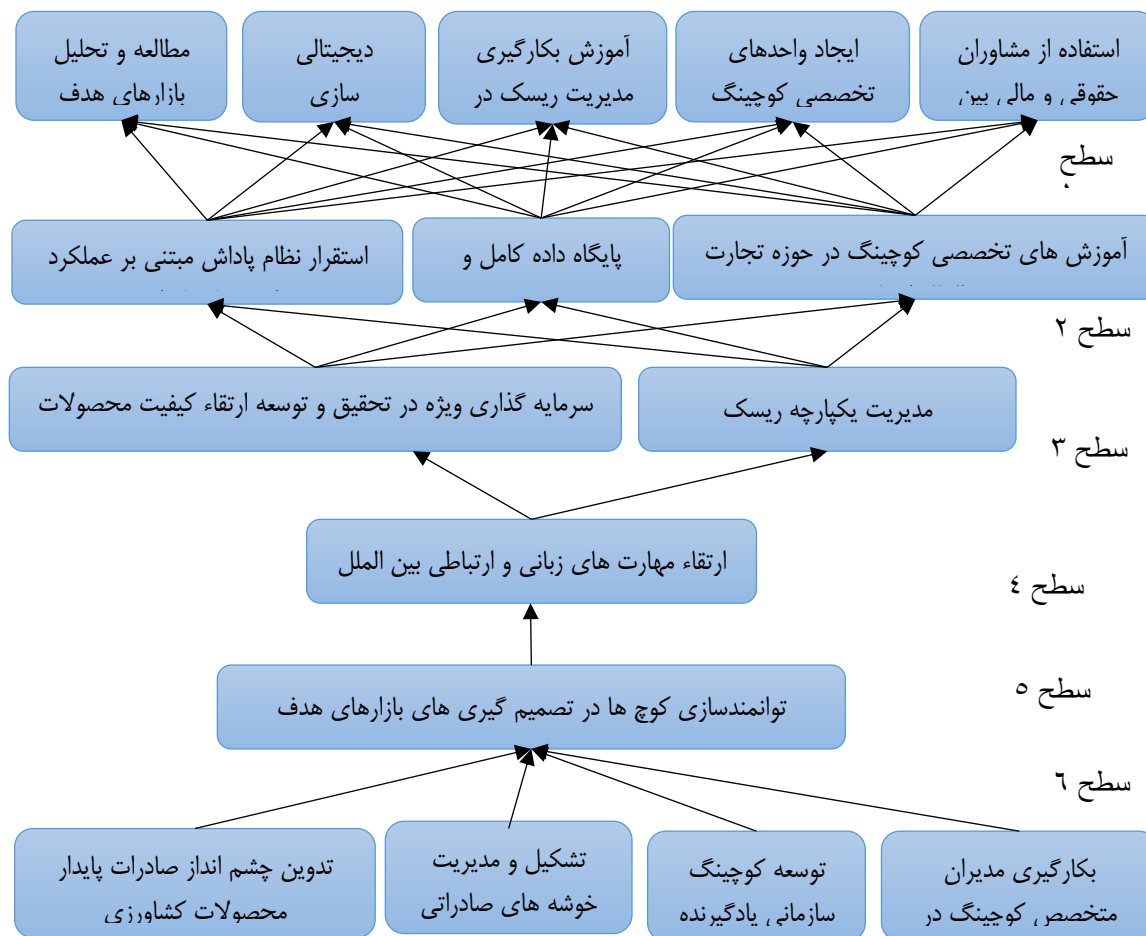
سپس از روی ماتریس دستیابی نهایی، بر اساس گام چهارم، مجموعه دستیابی و پیش نیاز استخراج شده و شاخص‌ها سطح بندی می‌شوند که در جدول هشت آورده شده است.

جدول ۸. تعیین سطوح شاخص‌ها

سطح	مجموعه اشتراک	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی
۶	C1-C2-C3-C5-C10-C11-C12-	C1-C2-C3-C5-C10-C11-C12-	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16
۱	C1-C2-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16
۶	C1-C3-C5-C6-C7-C9-C11-C12-C14	C1-C3-C5-C6-C7-C9-C11-C12-C14	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16
۱	C2-C4-C9-C12-C13-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C2-C4-C9-C12-C13-C15
۲	C1-C2-C3-C5-C7-C9-C12-C13-C14-C1	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C4-C5-C7-C9-C12-C13-C14-C15
۳	C2-C3-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C2-C3-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15
۴	C2-C3-C5-C7-C10-C12-	C1-C2-C3-C5-C7-C8-C10-C11-C12-C16-	C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15

C8	C2-C4-C6-C7-C8-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16	C8	C8-	۶
C9	C2-C3-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16-	C2-C3-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15-	۲
C10	C1-C2-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16	۳
C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C3-C11-C12-	C1-C3-C11-C12-	۶
C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	۱
C13	C2-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C2-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	۱
C14	C2-C3-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C2-C3-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C17	۲
C15	C2-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12-C13-C14-C15-C16	C2-C4-C5-C6-C9-C10-C12-C13-C14-C15	۱
C16	C2-C4-C5-C6-C7-C9-C10-C12-C13-C14-C15-C16	C1-C2-C3-C8-C10-C11-C12-C16-	C2-C10-C12-C16-	۵

پس از مشخص شدن سطوح هریک از شاخص‌ها و با در نظر گرفتن ماتریس دست یابی نهایی، مدل ساختاری تفسیری ترسیم می‌شود. مدل نهایی در شکل یک مشاهده می‌شود. مدل پژوهش شامل شش سطح می‌باشد. تاثیرگذارترین مولفه‌ها در مدل پژوهش شامل تدوین چشم انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی (C1)، تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی (C3)، توسعه کوچینگ سازمانی یادگیرنده (C8) و بکارگیری مدیران متخصص کوچینگ در صادرات محصولات کشاورزی (C11) هستند که به عنوان تاثیرگذارترین سطح مدل دیده می‌شود. مولفه‌های این سطح به صورت مستقیم بر روی مولفه سطح پنجم یعنی توانمندسازی نیروی انسانی در تصمیم گیری‌های بازارهای هدف (C16) تاثیر می‌گذارد. سطح اول که دارای پنج مولفه است، این سطح در واقع تاثیرپذیرترین سطح مدل حاضر است.



شکل ۱: مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف مدل بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران انجام شد. این پژوهش در واقع گامی مهم در راستای توسعه اقتصاد کشاورزی ایران با محوریت صادرات با پیوند بین بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی با توانمندسازی منابع انسانی در نظام بانکی تخصصی مانند بانک کشاورزی است. در نتیجه تحلیل داده‌های پژوهش مدلی شش سطحی حاصل شد که تاثیرگذارترین شاخص‌ها در سطح شش و تاثیرپذیرترین آنها در سطح اول قرار دارند و سایر شاخص‌ها هم به صورت رابط هستند. تاثیرگذارترین شاخص‌های مدل در بهبود صادرات محصولات کشاورزی با کاهش ریسک معاملات خارجی از منظر توسعه منابع انسانی شاخص‌هایی چون بکارگیری مدیران متخصص در صادرات محصولات کشاورزی، توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده، تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی و تدوین چشم‌انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی است. این شاخص‌ها می‌توانند به بهبود فاینانس بین‌الملل و مقررات ارزی در صادرات محصولات کشاورزی، مدیریت ریسک اعتباری و سیاسی در صادرات و شناخت بازارهای هدف و سیستم‌های پرداخت جهانی منجر شود. هرچند شاخص‌های سطح ششم فرآیندهای مالی و حقوقی صادرات محصولات کشاورزی را شفاف و مستند می‌کنند و در نهایت منجر به ورود مستقیم سرمایه‌گذاری خارجی به بخش کشاورزی ایران می‌شود. نکته بسیار مهمی که مدل پژوهش حاضر به آن می‌پردازد اینکه تاثیرپذیرترین

شاخص‌های مدل این پژوهش استفاده از مشاوران حقوقی و مالی بین‌المللی در قرار داده‌ها، ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت ریسک در شرکت‌های صادراتی، آموزش بکارگیری مدیریت ریسک در بازرگانی خارجی، دیجیتالی سازی فرایندهای صادراتی و درک فرهنگ بازارهای هدف هستند. ترکیب این شاخص‌ها در واقع یک چارچوب جامع برای بهبود صادرات کشاورزی ایران نیازمند یک رویکرد چندبعدی و یکپارچه است که در آن مدیریت ریسک معاملات خارجی، توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی و نوآوری در سازوکارهای صادراتی به صورت هم‌زمان دنبال شوند. بانک کشاورزی به عنوان نهاد مالی تخصصی این بخش می‌تواند با تمرکز بر رشد توانمندی‌های انسانی، ساختاری و فناورانه، نقش کلیدی در کاهش مخاطرات صادراتی و افزایش سهم ایران در بازارهای بین‌المللی ایفا کند. تدوین چشم‌انداز صادرات پایدار محصولات کشاورزی، گامی مهم در این مسیر است؛ چشم‌اندازی که متکی بر حفظ منابع طبیعی، ایجاد ارزش افزوده داخلی، و حضور پایدار در بازارهای خارجی باشد. در کنار آن، شناخت عمیق فرهنگ بازارهای هدف به صادرکنندگان کمک می‌کند تا محصولات و بسته‌بندی‌های خود را مطابق با نیازها، استانداردها و ذائقه مصرف‌کنندگان خارجی تطبیق دهند؛ اقدامی که به کاهش ریسک بازاریابی و افزایش اعتماد مشتریان بین‌المللی منجر می‌شود. دیجیتالی‌سازی فرایندهای صادرات محصولات از صدور قراردادها، تأمین مالی، بیمه، تا ردیابی و مدیریت زنجیره تأمین نقش مهمی در کاهش ریسک‌های عملیاتی و اعتباری دارد و موجب شفافیت و سرعت بیشتر در تعاملات بین‌المللی می‌شود. بانک کشاورزی با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و آموزش کارکنان در حوزه فناوری‌های مالی می‌تواند پیشگام این تحول باشد. هرچند استقرار نظام پاداش مبتنی بر عملکرد صادراتی در ساختار بانک کشاورزی و مؤسسات وابسته، انگیزه کارکنان و مدیران را برای ارائه خدمات بهتر به صادرکنندگان افزایش می‌دهد. در کنار آن، سرمایه‌گذاری ویژه در تحقیق و توسعه و ارتقاء کیفیت محصولات کشاورزی باعث افزایش رقابت‌پذیری و کاهش ریسک پذیرش محصول در بازارهای خارجی می‌شود. افزون بر این، ارتقاء مهارت‌های زبانی و ارتباطی بین‌الملل کارکنان بانک و فعالان بخش کشاورزی، بهبود تعاملات تجاری، مذاکره مؤثر، و ارتباط حرفه‌ای با خریداران خارجی را امکان‌پذیر می‌سازد. این توانمندسازی انسانی باید در چارچوب توسعه فرهنگ سازمانی یادگیرنده نهادینه شود؛ فرهنگی که یادگیری مستمر، اشتراک دانش و بازنگری فرایندها را به ارزش محوری تبدیل می‌کند. در مجموع، مدل پژوهش گویای این واقعیت است که کاهش ریسک معاملات خارجی و تحقق صادرات پایدار محصولات کشاورزی در ایران تنها از مسیر توسعه منابع انسانی متخصص، انعطاف‌پذیر و دانش‌محور در بانک کشاورزی امکان‌پذیر است. تلفیق چشم‌انداز پایدار، فناوری‌های نوین، نظام انگیزشی کارآمد و یادگیری سازمانی منجر به شکل‌گیری زیرساخت نهادی قدرتمندی می‌شود که صادرات محصولات کشاورزی را از سطح فعالیت سنتی به سطح رقابت جهانی ارتقاء می‌دهد.

نوآوری برجسته پژوهش حاضر در این است که بانک کشاورزی را از نقش پرداخت‌کننده تسهیلات به نقش معمار کاهش ریسک صادرات ارتقا می‌دهد و نشان می‌دهد که این نقش، بدون شایستگی‌های منابع انسانی قابل تحقق نیست. همچنین، در بخش کیفی از دل تجربه زیسته خبرگان (بانک، صادرکننده، و...) استخراج شده و در بخش کمی به صورت نظام‌مند پالایش، غربال و سپس ساختاربندی انجام شده است. در نتیجه، خروجی نهایی یک مدل علی-سلسله‌مراتبی بود، نه صرفاً رتبه‌بندی یا همبستگی. ضمن اینکه، در فرایند انجام پژوهش گزاره‌ها تبدیل به سازه‌ها/شاخص‌ها و روابط تبدیل به ماتریس خودتعاملی ساختاری و سپس لایه‌بندی ساختاری تفسیری شدند و این فرآیند خودش نوآوری عملی در پژوهش‌های مدیریت است. البته پژوهش حاضر با پژوهش سایر پژوهش‌های انجام شده دارای تفاوت‌های بسیاری است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود. پژوهش الوری و همکاران

(۲۰۲۴) تنها به بررسی تأثیر صادرات کشاورزی بر رشد اقتصادی را در کشورهای کم‌درآمد مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش صرفاً پژوهشی کمی بود که با روش‌های آماری به انجام رسید. در حالیکه پژوهش حاضر، یک پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) بود که به طراحی مدل منجر شد. در پژوهش کازمینو (۲۰۲۲) تنها به مطالعه تعیین ویژگی‌های صادرات کشاورزی در کشورهای در حال توسعه اکتفا شد. اما پژوهش حاضر ضمن بهره‌گیری از بخش کیفی به منظور شناسایی شاخص‌ها به طراحی مدل برای بهبود صادرات پرداخت. پژوهش بزی و همکاران (۱۴۰۳) به آینده‌پژوهی تجارت الکترونیک در بخش صادرات محصولات کشاورزی ایران با رویکرد سناریونویسی انجام شد. در صورتیکه پژوهش حاضر ضمن تمرکز بر بهبود صادرات محصولات کشاورزی ایران صادرات محصولات کشاورزی را از جنبه توسعه نیروی انسانی و همچنین کاهش ریسک معاملات خارجی نگریسته است. در پژوهش آقامیری و همکاران (۱۴۰۳) عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی ایران با رویکرد نرخ ارز و صادرات محصولات کشاورزی با روش کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما، پژوهش حاضر ضمن بهره‌گیری از بخش کیفی در بخش کمی به تایید و بررسی اعتبار یافته‌های کیفی پرداخته و در ادامه مدلی برای بهبود صادرات محصولات کشاورزی با رویکرد کاهش ریسک معاملات خارجی در بستر توسعه منابع انسانی بانک کشاورزی ایران ارائه شد و نیز با توجه به اینکه داده‌های بخش کیفی از خبرگان گردآوری شده جنبه بومی مدل بسیار مناسب است.

پیشنهادهای پژوهش

در راستای اعتلای نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهایی در ادامه ارائه می‌شود. ایجاد نظام ارزیابی و جذب مدیران بر اساس شایستگی بین‌المللی (مثلاً تجربه در توافقات تجاری، آشنایی با زبان کشور مقصد، شناخت زنجیره تأمین جهانی) برای بهبود صادرات محصولات کشاورزی ایران. همچنین، طراحی دوره‌های ارتقای مهارت در مدیریت صادرات کشاورزی با همکاری دانشگاه‌ها و اتاق‌های بازرگانی کشور. پاداش‌دهی به نوآوری و آزمون راهکارهای جدید صادراتی در بانک کشاورزی ایران. تشکیل کارگروه‌های دانش‌سازمانی برای گردآوری و مستندسازی تجربیات بازارها و مشکلات محموله‌های کشاورزی در جهت بهبود صادرات این محصولات. سرمایه‌گذاری در آموزش مستمر چندسطحی (از کارگر تا مدیر) در زمینه تجارت بین‌الملل و فناوری‌های نوین کشاورزی برای گسترش و بهبود صادرات محصولات کشاورزی. ایجاد مراکز مشترک خدمات صادراتی برای لجستیک، گمرک، بیمه و بازاریابی برای محصولات کشاورزی که صادر می‌شوند. همچنین، مدیریت اثربخش خوشه‌ها از طریق سیستم‌های ارتباطی دیجیتال برای هماهنگی عرضه و تقاضا. علاوه بر این، تعیین اهداف کمی و کیفی صادراتی تا سال مثلاً ۵ یا ۱۰ آینده (مانند درصد رشد صادرات ارگانیک یا بازارهای جدید) به همراه تدوین استراتژی تنوع بازار برای کاهش وابستگی صادرات محصولات کشاورزی به یک کشور خاص. از سوی دیگر، تشکیل و مدیریت خوشه‌های صادراتی محصولات کشاورزی یکی از راهکارهای مؤثر برای تجمیع منابع، هم‌افزایی میان تولیدکنندگان، و کاهش هزینه‌های بازاریابی و لجستیک است. این خوشه‌ها می‌توانند با حمایت بانک کشاورزی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های مالی و آموزشی آن، به‌صورت شبکه‌ای منسجم عمل کرده و قدرت چانه‌زنی در بازار جهانی را افزایش دهند.

محدودیت‌های پژوهش

نتایج این پژوهش صرفاً قابلیت کاربرد در صادرات محصولات کشاورزی را دارد و نتایج این پژوهش قابلیت تعمیم به صادرات محصولات دیگر نظیر صنایع دستی و... را ندارد. همچنین، نتایج این پژوهش متاثر از شرایط اقتصادی و سیاسی و... است و ممکن است انجام این پژوهش در شرایط متفاوت کشور دستاوردهای متفاوتی نیز داشته باشد.

منابع

- آقامیری، سید محمد، دامن کشیده، مرجان، فلیحی، نعمت و هادی نژاد، منیژه. (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی ایران با رویکرد نرخ ارز و صادرات محصولات کشاورزی، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۱۲۶، ۱۵۴-۱۳۳.
- برابری، علی. (۱۴۰۳). تجزیه و تحلیل ساختار بازاریابی محصولات کشاورزی ایران: مطالعه موردی محصول مرغ، اقتصاد کشاورزی و توسعه، شماره ۷۵، ۱۸۴-۱۶۳.
- بریم نژاد، ولی و شم آبادی، محمدعلی، (۱۴۰۲)، بررسی قابلیت‌های صادراتی ایران در بخش کشاورزی، مجله توسعه مدیریت، شماره ۲۲، ۷۶-۵۹.
- بابایی، امید، زاهدی مازندرانی، محمد امین و ملکی، امیر (۱۴۰۱)، مدل توسعه انسانی با رویکرد کیفی، مجله مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۴۴، ۸۹-۷۱.
- بزی، افشین، شجاعی، سامره، اسفندیاری مقدم، علیرضا و سمیعی، روح اله، (۱۴۰۴)، آینده پژوهی تجارت الکترونیک در بخش صادرات محصولات کشاورزی ایران با رویکرد سناریونویسی، مجله علمی پژوهشی آینده پژوهی مدیریت، شماره ۱۳۸، ۹۷-۷۳.
- سهرابی، روح اله، چناری، وحید، همتی، محمد و همراهی، مهرداد. (۱۴۰۳). مدل توسعه صادرات شرکت‌های دانش بنیان حوزه الکترونیک و برق ایران با محوریت ارتقاء پایداری سازمانی کارکنان. مجله مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، سال هفتم، شماره ۲، ۶۶-۴۱.
- رسوله وندی، محمدباقر، عالم تبریز، اکبر و سلطان پناه، هیرش. (۱۴۰۳). ارائه الگوی عوامل عملکردی تاب آوری پایدار زنجیره تامین صنعت قطعه سازی خودروی ایران با رویکرد توسعه صادرات، مجله مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، سال هفتم، شماره یک، ۶۶-۴۵.
- عمادزاده، مصطفی. (۱۴۰۴). بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی ایران، توسعه مدیریت، شماره ۱۶، ۱۲۳-۹۱.
- توسلی، بهروز، سلطانیان، خلیل، و چیذری، فرهاد. (۱۴۰۳). بررسی وضعیت و تنگنای بازاریابی محصولات کشاورزی ایران. مجله اقتصاد کشاورزی، شماره ۶۱، ۷۹-۵۸.
- کریمی فرد، فریبرز، رستمی، فرحناز، و گراوندی، شهپر. (۱۴۰۲). سناریوی آینده محور در جهت توسعه بازاریابی دیجیتال محصولات کشاورزی. مجله پیشرفت و توسعه، ۱۲(۱)، ۱۳۰-۱۱۲.
- نجفی، بهالالدین، و فرج زاده، زکریا. (۱۴۰۳). نقش تعاونی‌های روستایی در بازاریابی و صادرات محصولات کشاورزی مطالعه موردی استان فارس، مجله تعاون و کشاورزی، شماره ۲۱، ۱۲۶-۱۰۱.
- فدائی، مهدی. (۱۴۰۰)، بررسی اثرات کوتاه مدت و بلند مدت ظرفیت منابع مالی و انسانی بر عملکرد سازمان، مجله رفتار سازمانی، شماره ۳۲، ۸۹-۶۷.
- خلیلیان، صادق و فرهادی، علی. (۱۴۰۴). بررسی عوامل مؤثر بر عرضه و تقاضای صادرات محصولات کشاورزی ایران، نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی، شماره ۴۱، ۱۷۸-۱۵۱.
- کاظم‌زاده، لایلا و ابونوری، علی. (۱۴۰۲). بررسی تعادل نرخ ارز حاصل از صادرات محصولات کشاورزی ایران، مجله تحقیقات کشاورزی، شماره ۷۶، ۱۸۹-۱۶۱.
- حقیقی، سارا، مقدسی، رضا و محمدی نژاد، امیر. (۱۴۰۱). بررسی اثر وابستگی کالایی در صادرات محصولات کشاورزی ایران، مجله توسعه اقتصادی، شماره ۷۶، ۵۳-۲۹.
- حیدری آردی، طیب و فتاحی، مجید. (۱۳۹۹). شناسایی و الویت بندی موانع صادرات محصولات کشاورزی استان مازندران با رویکرد ترکیبی. مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی، شماره ۳۸، ۱۴۴-۱۲۱.

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران. (۱۴۰۴). اثرات رفع تحریم‌ها بر اقتصاد کشاورزی ایران. انتشارات مرکز دیپلماسی و آینده پژوهشی ایران.

۱۸. نجارپور، حسینعلی، جلال نیا، راحله و ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت استراتژیک عملکرد صادراتی هلدینگ سرمایه گذاری دارویی تامین بر اساس روش فراترکیب، *مجله مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، دوره ۸، شماره ۳، ۵۲-۲۳.

References

- Aghamiri, S. M., Damankeshideh, M., Felihi, N., & Hadinejad, M. (2024). Investigating the factors affecting Iran's economic growth with an approach to exchange rate and agricultural products exports. *Quarterly Journal of Agricultural Economics and Development*, (126), 132-154. (in Persian)
- Aouni, H., Xu, L., Lai, K. K., Qiao, H., & Wang, S. (2023). A study on transport costs and China's agricultural products exports: An extended gravity model. *Journal of Systems Science and Complexity*, 30, 343-362.
- Babaei, O., Zahedi Mazandarani, M. A., & Maleki, A. (2022). Human development model with a qualitative approach. *Journal of Resource Management in Law Enforcement*, (44), 71-89. (in Persian)
- Barabari, A. (2024). Analysis of marketing structure of Iran's agricultural products: A case study of chicken product. *Agricultural Economics and Development*, (75), 163-184. (in Persian)
- Barimnejad, V., & Shamabadi, M. A. (2023). Investigating Iran's export capabilities in the agricultural sector. *Journal of Management Development*, (22), 59-76. (in Persian)
- Bensassi, S., Márquez-Ramos, L., Martínez-Zarzoso, I., & Suárez-Burguet, C. (2025). Relationship between logistics infrastructure and agricultural products: Evidence from Spanish regional exports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 72, 47-61.
- Bezi, A., Shojaei, S., Esfandiari Moghaddam, A., & Samiei, R. (2025). Futures study of e-commerce in the export of Iran's agricultural products with a scenario writing approach. *Scientific Research Journal of Management Futures Studies*, (138), 73-97. (in Persian)
- Boon, C., & Seneque, M. (2023). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-72.
- Butler, S. A., & Ghosh, D. (2024). Individual differences in managerial agricultural products and decision making. *The British Accounting Review*, 47(1), 33-45.
- Daividescu, F., Al-Nasser, A., & Behery, M. (2024). Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviours in the United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 378-403.
- Dividescu, Mahmood, H., Haiyun, L., & Mao, H. (2024). Determinants and efficiency of Pakistan's agricultural products' exports: An application of stochastic frontier gravity mode. *South Asia Economic Journal*, 18(2), 276-295.
- Effendi, T., Nasrullah, M., Chang, L., Khan, K., Riz, M., Zaulf, F., & Ishfaq, M. (2024). Determinants of forest product group agricultural products trade by gravity model approach: A case study of China. *Forest Policy and Economics*, 113, 1-14.
- Elshandidy, T., Fraser, I., & Hussainey, K. (2023). What drives agricultural products and voluntary risk reporting variations across Germany, UK, and US? *British Accounting Review*, 47(4), 376-394.
- Emadzadeh, M. (2025). Marketing and export of Iran's agricultural products. *Management Development*, (16), 91-123. (in Persian)
- Fadaei, M. (2021). Investigating the short-term and long-term effects of financial and human resource capacity on organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, (32), 67-89. (in Persian)

- Haghighi, S., Moghaddasi, R., & Mohammadi Nejad, A. (2022). Investigating the effect of commodity dependence on Iran's agricultural exports. *Journal of Economic Development*, (76), 29-53. (in Persian)
- Harjunpää, Z. (2025). Research on international trade agricultural products and the status quo of world international trade. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 107-128.
- Heydari Ardi, T., & Fattahi, M. (2020). Identifying and prioritizing the barriers to export of agricultural products in Mazandaran province with a hybrid approach. *Management, Economics and Entrepreneurship Studies*, (38), 121-144. (in Persian)
- Iran Chamber Research Center. (2025). *The effects of lifting sanctions on Iran's agricultural economy*. Iran Diplomacy and Futures Studies Center Publications. (in Persian)
- Karami Fard, F., Rostami, F., & Garavandi, S. (2023). Future-oriented scenario for the development of digital marketing of agricultural products. *Journal of Progress and Development*, 2(1), 112-130. (in Persian)
- Kazemzadeh, L., & Abonouri, A. (2023). Investigating the exchange rate balance from Iran's agricultural exports. *Journal of Agricultural Research*, (76), 161-189. (in Persian)
- Khalilian, S., & Farhadi, A. (2025). Investigating factors affecting the supply and demand of Iran's agricultural exports. *Journal of Agricultural Economics and Development*, (41), 151-178. (in Persian)
- Knowles, L., Wardhany, M., & Adzim, F. (2025). Determinant of cocoa export in Indonesia. *Economics Development Analysis Journal*, 7(1), 276-293.
- Lee, C.-C., & Lin, C.-W. (2022). Globalization, political institutions, financial liberalization, and agricultural products performance of the insurance industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 36, 244-66.
- Najafi, B., & Farajzadeh, Z. (2024). The role of rural cooperatives in marketing and export of agricultural products: A case study of Fars province. *Journal of Cooperation and Agriculture*, (21), 101-126. (in Persian)
- Najarpour, H. A., Jalali Nia, R., & Malek Akhlagh, E. (2025). Designing a strategic management model of export performance of Tamin Pharmaceutical Investment Holding based on meta-synthesis method. *Journal of International Business Management*, 8(3), 52-?. (in Persian)
- Pham, Bergstrand, J. H., & Feng, M. (2023). Economic integration agreements and the margins of international trade. *Journal of International Economics*, 93, 339-350.
- Rasoulevandi, M. B., Alam Tabriz, A., & Soltanpanah, H. (2024). Presenting a model of functional factors of sustainable supply chain resilience of Iran's automotive parts manufacturing industry with an export development approach. *Journal of International Business Management*, 7(1), 45-66. (in Persian)
- Shi, M., Haiyun, L., & Mahmood, H. (2025). Pakistan's agricultural exports, determinants and its potential: An application of stochastic frontier gravity model. *Journal of International Trade and Economic Development*, 26, 257-276.
- Sohrabi, R., Chenari, V., Hemmati, M., & Hamrahi, M. (2024). Export development model of knowledge-based companies in the field of electronics and electricity of Iran focusing on improving employees' organizational commitment. *Journal of International Business Management*, 7(2), 41-66. (in Persian)
- Storey, M., Muller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2024). Leaving the organization or the profession: A multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), 616-626.
- Tavassoli, B., Soltanian, K., & Chizari, F. (2024). Investigating the status and constraints of marketing of Iran's agricultural products. *Journal of Agricultural Economics*, (61), 58-79. (in Persian)

Yanuar, F., Supriana, T., Pane, T. C., & Khaliqi, M. (2024). Export of Indonesian agricultural products in international market: Competitiveness and performance. *Journal of Central European Agriculture*, 23, 704–713.