

## Identifying the Antecedents and Consequences of Strategic Thinking in the Border Region Problem-Solving System with Emphasis on Entrepreneurship and Employment (Case Study: Sistan and Baluchestan Province)

Mostafa Bazzi<sup>1</sup> | Abdolali Keshtegar<sup>2</sup> | Abdolmajid Imani<sup>3</sup> | Baqer Kord<sup>4</sup> |  
Zahra Vazife<sup>5</sup>

1. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.  
E-mail: 87bazzi@gmail.com
2. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.  
(Corresponding Author). E-mail: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir
3. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.  
E-mail: imani@mgmt.usb.ac.ir
4. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.  
E-mail: baqerkord@mgmt.usb.ac.ir
5. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.  
E-mail: vazife@mgmt.usb.ac.ir

### Article Info

### ABSTRACT

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

**Received:** 18 May 2025

**Received in revised form:**  
24 June 2025

**Accepted:** 09 July 2025

**Available online:** 09 July  
2025

**Keywords:**

Job Creation;  
Strategic Thinking;  
Entrepreneurship  
Management;  
Border Regions.

Strategic thinking, as a key tool in solving complex problems, plays a significant role in shaping sustainable development and entrepreneurship. The present study aimed to identify the antecedents and consequences of strategic thinking in the problem-solving system of border regions, with an emphasis on the approach of entrepreneurship and employment in Sistan and Baluchestan Province. This research is applied in terms of purpose, descriptive in terms of data collection method, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of exploratory sequential approach. The study's statistical population included academic experts and economic specialists active in the field of strategic thinking, border region issues of Sistan and Baluchestan, and entrepreneurship and employment, who were selected using a purposeful snowball sampling method based on the theoretical saturation criterion. The data collection tools were interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase. Qualitative data were analyzed by thematic analysis, and quantitative data were analyzed by fuzzy cognitive mapping. The research results showed that the insular and parallel performance of relevant agencies in the field of employment in border areas with a centrality degree of 7.17, and the increase of national production in border areas and the creation of export opportunities with a centrality degree of 7.42, were identified as the most important antecedent and consequent of strategic thinking in the problem-solving system of border regions with an emphasis on entrepreneurship and employment, respectively. This study has practical recommendations for policymakers and planners.

Education and Management of Entrepreneurship, 2025, Vol. 4, No. 3, pp 1-32

**Cite this article:** Bazzi, M., Keshtegar, A., Imani, A., Kord, B., & Vazife Z. (2025). Identifying the Antecedents and Consequences of Strategic Thinking in the Border Region Problem-Solving System with Emphasis on Entrepreneurship and Employment (Case Study: Sistan and Baluchestan Province). *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(3), 1-32. doi: 10.22126/eme.2025.12204.1178 (in Persian).



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12204.1178>

Publisher: Razi University

## Extended Abstract

### Introduction

Entrepreneurship, as the driving force behind economic and social development, plays a vital role in job creation, entrepreneurship, and mobilizing human capital. In today's world, entrepreneurship extends beyond a purely economic concept and is defined as a complex system comprising various actors (entrepreneurs, government officials, institutions) and a social phenomenon within a broader context. However, despite the widespread emphasis on the importance of developing entrepreneurial initiatives, it has not been institutionalized and developed as it should be in many societies, including Iran. This gap is particularly deep and tangible in border and less developed regions, which face multiple economic, social, and security challenges. Border regions of Iran, such as the border areas of Sistan and Baluchestan Province, often suffer from unequal distribution of resources, high unemployment rates, weak infrastructure, and unbalanced development. In recent decades, the encounter of various governments with complex problems has made it necessary to move beyond traditional thinking and adopt strategic and logical approaches to create a vision for success and survival. Therefore, the present study, focusing on the issue of employment and entrepreneurship in border regions, seeks to understand and present a model of "strategic thinking in the problem-solving system" in this specific context by identifying effective factors (antecedents) and resulting outcomes (consequences). The ultimate goal is to provide a framework that can lay the groundwork for sustainable economic and social transformation in these areas. Therefore, the main purpose of this research is to identify the antecedents and consequences of strategic thinking in the problem-solving system of border regions, with an emphasis on the approach of entrepreneurship and employment in Sistan and Baluchestan Province.

### Research Method

This research was conducted with a mixed (qualitative-quantitative) sequential exploratory approach. The statistical population of the research consisted of academic experts and economic specialists active in three key areas: 1. Strategic thinking, 2. Sistan and Baluchestan border region issues, 3. Entrepreneurship and employment. A purposive snowball sampling method was used to select participants in the present study. Finally, 15 people were selected as participants for both the qualitative and quantitative phases based on the theoretical saturation criterion. In the qualitative phase, data were collected using semi-structured interviews with 15 experts. Then, the data analysis process was carried out. The output of this stage was a comprehensive list of initial codes, which were ultimately categorized and extracted in the form of antecedents and consequences of strategic thinking in the border region problem-solving system. In the quantitative phase, the qualitative findings were converted into a questionnaire and provided to the same 15 experts. Fuzzy logic was used to analyze the questionnaire data. First, the Likert scale responses were converted to fuzzy triangular numbers and a fuzzy decision matrix was formed. Then, to make the data analyzable, the defuzzification process was performed using the fuzzy mean method and finally, the matrices of relationships between antecedents and consequences were obtained.

### Results and Discussion

The qualitative research findings led to the identification of 14 antecedents (influential factors) and 7 consequences (desired outcomes) for strategic thinking in solving entrepreneurship problems in border regions. The antecedents included a wide range of facilitating factors (such as granting facilities and creating infrastructure) and inhibiting factors (such as insular functioning of institutions, high unemployment, unbalanced distribution of facilities, and unsuccessful management). The main consequences also included increasing national production and export opportunities, improving living standards, reducing inequalities, and social stability. In the quantitative part, and after prioritizing these factors using the fuzzy technique, the results showed that "insular functioning and parallel work of relevant institutions" was identified as the most important antecedent (the biggest obstacle) and "increasing national production and creating export opportunities" was identified as the most key consequence (the most important strategic goal). Also, "low employment levels" and "unbalanced distribution of facilities" were ranked next as major obstacles. This prioritization confirms the necessity of overcoming institutional incoherence as a

prerequisite for any transformation, and achieving endogenous, export-based economic growth as the central perspective for the development of these regions.

### **Conclusion and Recommendations**

This research was conducted with the aim of identifying the effective factors and results of strategic thinking in solving employment and entrepreneurship issues in border regions. The findings showed that development in these regions requires moving beyond sectional and island-based measures and moving towards a systematic, coordinated, and strategic approach. Challenges such as parallel work of institutions, inefficient management, and severe lack of infrastructure are the missing links in development. On the other hand, a desirable perspective is drawn based on strengthening the local economy, generating wealth, creating sustainable employment, improving welfare indicators, and reducing inequality. Based on the results, suggestions were made such as creating a coordinated inter-agency system, formulating and implementing a comprehensive regional entrepreneurship development plan, establishing a participatory and transparent management system, targeted support for the value chain and exports, and investing in human capital and basic infrastructure. The present research emphasizes that strategic thinking in border regions is not a choice, but an undeniable necessity. Achieving this requires national determination, smart and participatory management, and a long-term vision that considers border regions not as national fringe areas but as connecting the country's economy to the regional and global economies.



## شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر رویکرد کارآفرینی و اشتغال (مطالعه موردی: استان سیستان و بلوچستان)

مصطفی بزّی<sup>۱</sup> | عبدالعلی کشته‌گر<sup>۲</sup> | عبدالمجید ایمانی<sup>۳</sup> | باقر کرد<sup>۴</sup> | زهرا وظیفه<sup>۵</sup>

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
رایانامه: 87bazzi@gmail.com
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
(نویسنده مسئول). رایانامه: alikeshtegar@mgmt.usb.ac.ir
۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
رایانامه: imani@mgmt.usb.ac.ir
۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
رایانامه: baqerkord@mgmt.usb.ac.ir
۵. گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.  
رایانامه: vazife@mgmt.usb.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

تفکر راهبردی به‌عنوان ابزاری کلیدی در حل مسائل پیچیده، در شکل‌گیری توسعه پایدار و کارآفرینی نقش بسزایی ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر رویکرد کارآفرینی و اشتغال در استان سیستان و بلوچستان انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) از نوع متوالی اکتشافی است. جامعه مورد مطالعه و آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصان اقتصادی فعال در حوزه تفکر راهبردی، مسائل منطقه مرزی سیستان و بلوچستان و کارآفرینی و اشتغال بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسش‌نامه بود. داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی با درجه مرکزیت ۱۷/۷ و افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی با درجه مرکزیت ۷/۴۲، به‌ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر رویکرد کارآفرینی و اشتغال، شناسایی شده‌اند. این پژوهش پیشنهادها کاربردی را برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان به‌همراه دارد.

### نوع مقاله:

مقاله علمی- پژوهشی

### تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸

دسترسی آنلاین: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸

### کلیدواژه‌ها:

اشتغال‌زایی،

تفکر راهبردی،

مدیریت کارآفرینی،

مناطق مرزی.

آموزش و مدیریت کارآفرینی، دوره ۴، شماره ۳، سال ۱۴۰۴، صفحات ۳۲-۱

استناد: بزّی، مصطفی؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ ایمانی، عبدالمجید؛ کرد، باقر؛ وظیفه، زهرا (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر رویکرد کارآفرینی و اشتغال (مطالعه موردی: استان سیستان و بلوچستان). *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، (۳) ۴، ۱-۳۲. doi: 10.22126/eme.2025.12204.1178



نویسندگان ©

DOI: <https://doi.org/10.22126/eme.2025.12204.1178>

ناشر: دانشگاه رازی

## مقدمه

کارآفرینی یکی از ارکان حیاتی در پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جوامع به‌ویژه در زمینه اشتغال‌زایی است و در کاهش معضل بیکاری نقش بسزایی ایفا می‌کند (عربیون و همکاران، ۱۴۰۳). موضوع کار و اشتغال به‌ویژه کارآفرینی، از اصول اساسی و مهم زندگی هر فرد و اجتماعی است که در تمام ادوار و اجتماعات بشری نقش مهمی دارد. کارآفرینی چرخ زندگی بشر را در این دنیا متحول و دگرگون می‌سازد. (حریری و همکاران، ۱۴۰۲؛ رجایی لاری و همکاران، ۱۴۰۳) بر اساس کار و تلاش، تولید و بالندگی، منابع انسانی را به حرکت در می‌آورد کارآفرینی به‌عنوان یک سیستم اقتصادی متشکل از کارآفرینان، دولتمردان، راهبردهای قانونی و نهادی و اقدامات دولت و همچنین یک پدیده اجتماعی است که در یک بستر وسیع‌تر بسیاری از متصدیان را نیز دربر می‌گیرد (نادری و همکاران، ۱۴۰۴؛ محمدی‌فر و همکاران، ۱۴۰۳).

امروزه در کشور ما کلمه کارآفرینی به‌منزله ابزاری برای ارائه نمایش‌های گوناگون از جنس اشتغال بر زبان آورده می‌شود. با این حال، توسعه آن در جامعه مشهود نیست (حاجی‌آقایی، ۱۴۰۲). در دهه‌های اخیر، کشورها و دولت‌ها، به علت مواجهه با مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، با چالش‌های عظیمی در حوزه‌های مختلف مواجه بوده‌اند (کازو و آتان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ میرک‌زاده و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱) که آن‌ها را واداشته تا به مسائل موجود، با نگاه و رویکردی منطقی و عقلایی، توجه نموده (هیتکا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) و با خلق بصیرتی استراتژیک و راهبردی، در راستای موفقیت و بقا، حرکت نمایند؛ زیرا تکیه بر تفکر سنتی، نتیجه‌ای جز شکست به‌همراه نخواهد داشت (احمد<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

توانایی تفکر راهبردی<sup>۵</sup>، مهارتی است که به کمک آن، می‌توان از منبع ارزشمند و کلیدی تفکر، جهت مدیریت چالش‌های محیطی و دستیابی به اهداف مختلف به‌خوبی استفاده کرد (ایموتینیان و گوزی<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳). تفکر راهبردی، لازمه شکل‌گیری و پیاده‌سازی اثربخش استراتژی‌ها یا راهبردها است. این نوع از تفکر، توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل دولت، جامعه، سازمان و محیط است (هوروات<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳) که در استمرار بقا و پیشرفت در محیط پویای امروزی، نقش بسیار مهمی را بازی کرده و به مدیران کمک می‌کند تا فرصت‌های جدید را خلق نمایند (آدانی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱).

درواقع، تفکر راهبردی، لازمه تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک و راهبردی بوده و فقدان آن، امکان کشف فرصت‌های جدید را تضعیف می‌کند؛ بنابراین این سبک از تفکر، اهمیت فوق‌العاده‌ای داشته و برخورداری از آن، از ضروریات ماندن در فضای رقابتی امروزی است (هوروات، ۲۰۲۳). البته، تفکر راهبردی، زمانی، به‌عنوان یک شایستگی، ظهور می‌یابد که مدیران راهبردی از اقتضائات، نیازها و ضرورت آن آگاهی یافته، بصیرت خود را بر پایه شیوه‌های تفکر واگرا توسعه داده و راهبردهای فکری را در راستای اهداف مد نظر به‌کار گیرند تا پیامدهای مطلوب حاصل گردد. با وجود اینکه، تفکر راهبردی، از بدو شکل‌گیری، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی مدیریت راهبردی معرفی شده و نقش بسزای آن، در تحقق نتایج و حل مسائل و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، حائز اهمیت بوده

1. Kazho &amp; Atan

2. Mirakzadeh et al.

3. Hitka et al.

4. Ahmed

5. Strategic Thinking

6. Imuetinyan &amp; Ngozi

7. Horwath

8. Adani et al.

است (آقامحمدی و همکاران، ۱۴۰۲)؛ اما این مقوله تا دهه ۱۹۸۰ میلادی، کمتر به صورت علمی مورد توجه قرار گرفته و هنوز، در ادبیات دانشگاهی، در حال توسعه است (کلویانی و همکاران، ۱۳۹۷).

متأسفانه با وجود اهمیت موضوع حاضر، تاکنون پژوهش جامعی در زمینه ارتباط میان تفکر راهبردی، نظام حل مسائل، کارآفرینی و اشتغال در مناطق مرزی استان سیستان و بلوچستان و یا سایر نقاط مرزی کشور انجام نشده است؛ زیرا غالب پژوهش‌های صورت‌پذیرفته در این استان یا سایر مناطق مرزی کشور، بیشتر در حوزه بررسی دلایل، تبعات و چالش‌های موجود بوده است. در محدود مواردی از این پژوهش‌ها نیز، به ارائه راهکارهایی از قبیل تقویت بازارچه‌های مرزی و توسعه گردشگری به واسطه آن‌ها اکتفا نموده‌اند و به صورت جامع و کل‌نگر، به موضوعاتی همچون؛ تفکر راهبردی، نظام حل مسائل، مسئله محوری، کارآفرینی و اشتغال و مطالعه رابطه آن‌ها توجه نشده است. به عبارتی، نگاه موجود در اکثریت پژوهش‌های پیشین، نگاهی تک‌بعدی و بیشتر در حوزه مسائلی چون مسائل جامعه‌شناختی یا اقتصادی بوده و هیچ‌گاه دیدگاهی جامع و نظام‌مند را نداشته است. از این‌رو، الزامی است تا درباره خود این موضوع نیز، اندیشه و به بررسی خلأ تحقیقاتی موجود در این حوزه پرداخته شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر از حیث موضوع و رویکرد پرداختن به آن و همچنین، منطقه مورد مطالعه، دارای نوآوری است. از طرفی، نوآوری دیگر پژوهش حاضر را می‌توان در توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی برای ایجاد اشتغال و پویایی ساکنان مناطق مرزی از جمله استان سیستان و بلوچستان هم دانست.

رویکرد معیشت پایدار در طول سال‌های گذشته بهترین روش برای پرداختن به مسائل فقر و توانمندسازی فقرا بوده و سعی دارد مشکل فقر و آسیب‌پذیری نواحی روستایی را به شکلی همه‌جانبه‌نگر و بر محوریت توسعه منابع انسان حل کند (آهنگری و همکاران، ۱۴۰۳؛ کریمی و همکاران، ۱۴۰۲). بررسی مسائلی همچون، بیکاری، عدم اشتغال جوانان، محرومیت، فقر و ... در استان‌های مختلف جمهوری اسلامی ایران، به‌ویژه استان‌های مرزی کشور، از دیدگاه تفکر راهبردی حائز اهمیت است؛ زیرا که تفکر راهبردی، این امکان را فراهم می‌کند که منابع بیشتری جهت رفع مسائل ذکرشده به استان‌های با اولویت بالاتر تخصیص داده‌شده و راهکارها و سیاست‌های پیشنهادی مؤثرتری برای برون‌رفت آن‌ها از این وضعیت ارائه گردد.

به باور پژوهشگران مختلف، راهکاری که برای برون‌رفت از چنین وضعیتی‌هایی پیشنهاد می‌شود، در واژه‌ای به نام کارآفرینی<sup>۱</sup>، نهفته است (کوراتکو و موریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ گوسنس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). کارآفرینی، عبارت است از قبول مخاطره‌ها، تعقیب فرصت‌ها و ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری و تأسیس یک کسب‌وکار (افشاری و سجادی جاغرق، ۱۳۹۹). بر اساس مطالعات مختلف تعاریف موجود از کارآفرینی را می‌توان در پنج زمینه مختلف مشتمل بر نااطمینانی، تشخیص فرصت، ایجاد کسب‌وکار، نوآوری و خلق ارزش، دسته‌بندی کرد که منعکس‌کننده دیدگاه‌ها و زمینه‌های بی‌شمار در حوزه کارآفرینی نظیر اقتصاد، تجارت، مدیریت، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی است. در تحقیقات اخیر، در کنار توجه به متغیرهای کمی همچون سرمایه انسانی و مخارج دولتی و متغیرهای کیفی مانند توزیع درآمد، فساد و نهادها؛ توجه ویژه‌ای به کارآفرینی، به‌عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر رشد اقتصادی شده است (کائو و شی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱؛ استویکا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

کارآفرینی فرایند خلق ارزش جدید از طریق یک تلاش متعهدانه با در نظر گرفتن ریسک‌های ناشی از آن

1. Entrepreneurship
2. Kuratko & Morris
3. Gosens et al.
4. Cao & Shi
5. Stoica et al.

اطلاق می‌شود (پورجمشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). کارآفرینی نوع خاصی از فعالیت اقتصادی است که به‌عنوان یک فعالیت هدفمند با اهداف کسب سود بر اساس ایده خودابتنکاری، مسئولیت‌پذیری و کارآفرینی نوآور شناخته می‌شود (پژوهان و دژاگه، ۱۴۰۴). برخی از مطالعات تجربی نیز، نشان می‌دهند که نقش کارآفرینی در رشد اقتصادی با توجه به ویژگی‌های محیط کسب‌وکار موجود در منطقه، مانند وضعیت بیکاری و اشتغال، متفاوت است. آدیبه<sup>۱</sup>، کارآفرینی را معرفی یک فعالیت اقتصادی جدید می‌داند که منجر به تغییر استاندارد زندگی مردم، افزایش اشتغال، انتقال فناوری، بهبود کیفیت زندگی مردم، افزایش رفاه، ثروت و سرمایه، توسعه نوآوری و خلاقیت، افزایش سرمایه‌گذاری‌ها و رفع نیازهای پاسخ داده‌نشده جامعه می‌شود (مالکی و همکاران، ۱۴۰۰).

با این وصف، ایجاد کسب‌وکارهای نوپا و کارآفرینی، به‌تدریج، به یک منبع حیاتی رشد اقتصادی و اشتغال برای توسعه منطقه‌ای در سال‌های اخیر تبدیل شده است (مرادی و همکاران، ۱۴۰۴؛ استام و وان‌دی‌ون<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱)؛ بنابراین برخی دولت‌ها با تکیه بر سیاست‌های توسعه‌ای و زمینه‌سازی فضای کارآفرینی (جورجاکالو<sup>۳</sup> و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳)، شرایط لازم جهت استفاده بهینه از ظرفیت بخش‌های مختلف جامعه و ایجاد اشتغال را در مناطق هدف فراهم کرده‌اند (صبا و همکاران، ۱۴۰۲؛ هیتکا و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به مطالب ذکرشده، الزامی به نظر می‌رسد که اثرات شاخص کارآفرینی در مناطق کمتر توسعه‌یافته و مخصوصاً مناطق مرزی و فقیر، آن‌هم با هدف نیل به بهبود عملکرد شاخص‌های کلان اقتصادی، افزایش اشتغال و ارائه برون‌رفت‌های مناسب جهت حل مسائل موجود در این مناطق، مورد بررسی قرار گیرد (نادری و همکاران، ۱۴۰۳؛ فرهنگ و همکاران، ۱۴۰۱).

متأسفانه، تاکنون، نگاه راهبردی چندانی به مسائل موجود در استان سیستان و بلوچستان نشده است. این در حالی است که می‌توان با نگاه و تفکری راهبردی و از طریق خلق فرصت‌های کارآفرینی و ایجاد اشتغال پایدار، افزون بر حفظ کرامت انسانی مرزنشینان، گام مؤثری در راستای افزایش درآمد ساکنین برداشت. با تفاسیر فوق، برای حل چالش‌های موجود در این استان و البته مناطق مرزی کشور، بایستی، دست به اقداماتی اصلاحی زد تا به‌مرور زمان، شاهد حل این‌گونه مسائل در کشور بود. به این منظور، لازم است که منظومه‌ای منسجم و چهارچوبی مفهومی ایجاد شود که بتواند تمام مشکلات را در کنار هم و به‌صورت درهم‌تنیده تفهیم نماید و نقاط اثر و مسائل پیشران کشور را در این مناطق شناسایی کند. در همین راستا، شناخت نظام مسائل، شناسایی گلوگاه‌های اصلی، بازتعریف و بومی‌سازی تفکر راهبردی با تأکید بر مفاهیم کارآفرینی و اشتغال در مناطق مرزی کشور از جمله استان سیستان و بلوچستان و متعاقب آن شناسایی پسایندهای ناشی از آن می‌تواند هدف اصلی پژوهش حاضر باشد. از این‌رو پژوهش حاضر به‌دنبال یافتن پاسخی برای این پرسش است که پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال (مطالعه موردی: استان سیستان و بلوچستان) کدام‌اند؟

## مبانی نظری

### تحلیل ریشه‌شناختی تفکر راهبردی

ابتدا در کنار ارائه تعاریفی از تفکر راهبردی، بهتر است به بیان ماهیت، ویژگی‌ها و جنبه‌های مختلف این موضوع نیز پرداخته شود و بدین ترتیب، تلاش شود تا نمای صحیحی از این اصطلاح به تصویر کشیده شود. معنای تفکر راهبردی، در خود کلمه تفکر و راهبردی بودن و مبنای این مفهوم نیز، در بطن کلمه راهبرد، نهفته است (ریگی و همکاران، ۱۴۰۰). تفکر<sup>۴</sup>، مصدر مزید از ماده (ف.ک.ر) است. فکر<sup>۵</sup>، قوه‌ای است که علم را به‌سوی معلوم رهنمون

1. Adeyeye  
2. Stam & Van de Ven  
3. Georgakalou et al.  
4. Thinking  
5. Thought

می‌کند و تفکر، به حرکت درآوردن این قوه، بر اساس نظر عقل است (راغب اصفهانی، ۱۴۰۲).

تفکر، از ویژگی‌های بارز انسان و محور اساسی حیات اوست؛ به گونه‌ای که انسان در طول زندگی خویش هرگز از تفکر و اندیشه فارغ نبوده و با نیروی تفکر صحیح، تصمیم گرفته و توانسته است به حل مسائل و مشکلات پرداخته و به تعالی نائل گردد. با اندیشه و تفکر است که می‌توان روابط بین پدیده‌ها را کشف کرد و به تولید دانش و معرفت پرداخت. شاید، بتوان گفت که اولین محققانی که به‌طور جدی زمینه مطالعه و تحقیق در مورد تفکر را شروع نمودند، روان‌شناسان شناخت‌گرا، هستند. از میان روان‌شناسان شناخت‌گرا، استرنبرگ<sup>۱</sup>، از نخستین محققانی بوده که به مطالعه و نظریه‌پردازی در خصوص سبک‌های تفکر پرداخته است. از نظر وی، سبک تفکر، شیوه ترجیحی افراد در تفکر است (بیاضی طهرابند و همکاران، ۱۳۹۸).

سبک تفکر، یک الگوی ذهنی است که ترجیح می‌دهد افراد چه نوع اطلاعات را جمع‌آوری و چگونه این اطلاعات را پردازش و از آن‌ها برای گرفتن یک تصمیم استفاده می‌کنند. مطابق با نظریه شناخت، افراد معانی را ساخته و از طریق تصویرسازی ذهنی نسبت به ادراک آن‌ها مبادرت می‌ورزند و این معانی، آن‌ها را در تفکر و تصمیم‌گیری راهنمایی می‌نماید. از این‌رو، سیستم تصویرسازی ضمن ساختاردهی به ناشناخته‌ها، تعریف‌کننده تمام چیزهایی است که تصمیم‌گیرندگان در درک وقایع سازمانی و تعیین راه‌حل‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند (بون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). هرچند، تفکر، خاستگاه اندیشمندان حوزه روان‌شناختی است، در مطالعات مدیریتی نیز، مدیر به‌طور مستقیم، تأثیر خود را در تصمیم‌ها، طرح‌ها، رفتارها، نحوه برخورد با مسائل و شرایط گوناگون در سطح سازمان را متجلی می‌سازد (بیاضی طهرابند و همکاران، ۱۳۹۸). به عبارتی، تفکر، فرآیندی است که در نتیجه آن، اطلاعات، به‌صورت جدیدی پردازش شده و حاصل آن، اهدافی مانند حل مسئله، تصمیم‌گیری، قضاوت و استدلال خواهد بود. جدول زیر به بیان اهداف مختلف تفکر می‌پردازد.

راهبرد<sup>۳</sup>، نیز، به معنای تعیین اهداف بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق اهداف است. همچنین، راهبرد، هم یک برنامه جامع است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلندمدت، رهنمودهایی ارائه می‌دهد. در این راستا، هنری میتنبرگ<sup>۴</sup>، نیز، تفکر راهبردی را مبنایی برای خلق راهبردهای قاعده‌شکن ذکر کرده (جلیلیان، ۱۳۹۹) و آن را، فرایند سنتز ذهنی‌ای می‌داند که از طریق خلاقیت و شهود، نمایی یکپارچه از کسب‌وکار را در ذهن ایجاد می‌کند. رالف استیسی<sup>۵</sup>، آن را طرح‌ریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد.

هامل و پراهلاد<sup>۶</sup>، تفکر راهبردی را شیوه خاصی برای اندیشیدن می‌دانند که می‌توان آن را مهارت معماری راهبرد دانست. میتنبرگ، تفکر راهبردی را مبنایی برای خلق راهبرد قاعده‌شکن کاری که فرایندهای برنامه‌ریزی قادر به انجام آن نیستند، ذکر می‌کند. تفکر راهبردی را می‌توان به‌عنوان مبنایی برای خلق راهبردهای نو دانست که قادر است، قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم‌اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود را ارائه دهد. در نتیجه، تفکر راهبردی، تبیین استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی‌های کسب‌وکار است.

در این میان، طبق نظر جین لیدکا<sup>۷</sup>، برنامه‌ریزی راهبردی ابزاری برای پیاده‌سازی استراتژی‌های خلق‌شده از

1. Sternberg
2. Bonn
3. Strategy
4. Henry Mintzberg
5. Ralph Stacey
6. Hamel & Prahalad
7. Jean Liedtka

طریق تفکر راهبردی است؛ بنابراین، راهبرد یا استراتژی خلاق، حاصل تفکر راهبردی بوده و برنامه‌ریزی راهبردی تسهیل روند کار و پیاده‌سازی نتایج آن را بر عهده دارد. همچنین، می‌توان بیان نمود که اگر راهبردی فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به‌صورت عادت درآید، آنگاه، فرایند ادامه‌دار شدن آن، می‌تواند کنار گذاشته شود. در شرایطی که عوامل مزیت‌ساز رقابتی سریعاً در تحول است، تنها مزیت رقابتی پایدار، فهم و بصیرت نسبت به تشخیص مستمر این عوامل است. در اینجا است که تفکر راهبردی مطرح می‌شود. از دیدگاه ماهوی، تفکر راهبردی، بصیرت و فهمی است که کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام‌یک از عوامل در دستیابی به موفقیت مؤثر است و کدام‌یک نیست. به‌گونه‌ای که تفکر راهبردی به‌واسطه ایجاد نگرشی جدید در سازمان‌ها می‌تواند نگاه سازمان‌ها را منسجم‌تر و هدفمندتر نمایند.

### مفهوم‌شناسی نظام مسائل مناطق مرزی

برای مسئله، تعاریف مختلفی ارائه شده است. البته، در اینجا لازم است تا به تفاوت لفظی و مفهومی بین مسئله و دغدغه<sup>۱</sup>، نیز، توجه نمود. اگرچه، گاهی، در ادبیات تخصصی این دو واژه، هر دو به‌عنوان مسئله، ترجمه می‌شوند؛ اما این دو لفظ، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند و جهت ایجاد تمایز میان آن‌ها، بایستی، به بیان تعریفی از هریک پرداخت. مسئله، مفهومی عام‌تر داشته و مفهوم کلی مسئله را در فضای شرکت‌های خصوصی و همچنین، سازمان‌های عمومی بیان می‌کند؛ و اگر بدون قرینه ذکر شود؛ ناظر به مسائل بخش خصوصی تلقی می‌شود؛ اما دغدغه، صرفاً، محدود به مسائل عمومی در بخش اداره عمومی است. مسئله در بخش خصوصی به‌معنای مسائلی است که برای آن‌ها راه حل‌های قطعی وجود دارد؛ اما دغدغه‌ها به‌شدت در ادراک عمومی مردم جای دارند و به همان گستردگی، نیز، نامعین و غیر قطعی هستند و بیشتر به خواسته‌ها و منافع عمومی می‌پردازند. دغدغه‌ها، همچنین، می‌توانند، سالیان متمادی عمر داشته باشند؛ اما در بیانی کلی، مسئله، عبارت است از فاصله میان وضعیت موجود با وضعیت مطلوب یا مورد نظر در یک سیستم (ژین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). به بیانی دیگر، زمانی که میان آنچه در حال حاضر وجود دارد و آنچه به‌عنوان وضعیت مطلوب است، فاصله وجود داشته باشد و چگونگی رفع این شکاف و نحوه رسیدن به هدف هم چندان روشن نباشد؛ آنگاه، مسئله، شکل گرفته است (کشاورز و علیخان‌زاده، ۱۳۹۹).

در راستای اهمیت موارد بیان‌شده، لازم به ذکر است که در فرایند برنامه‌ریزی کارآفرینی، باید به این نکته توجه کرد که معمولاً، در مباحث توسعه، فقط بر اهمیت اقتصادی کارآفرینی و نتایج ملموس آن، از قبیل رشد، سود و اشتغال، توجه می‌شود؛ در حالی که کارآفرینی، افزون بر جنبه اقتصادی، از وجوه اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نیز، برخوردار است و چه‌بسا، اهمیت این موارد از اهمیت مباحث اقتصادی کارآفرینی بیشتر باشد (ثنایی‌پور و زیودار، ۱۴۰۰)؛ بنابراین توجه به تأثیر فعالیت‌های کارآفرینان در ایجاد اقتصاد نوآورانه و مزایای ناشی از آن، برخی دولت‌ها را واداشته تا با تکیه بر سیاست‌های توسعه‌ای و زمینه‌سازی فضای کارآفرینی (جورجاکائولا و همکاران، ۲۰۲۳)، شرایط لازم را جهت استفاده بهینه از ظرفیت بخش‌های مختلف جامعه و ایجاد اشتغال در مناطق هدف، فراهم نمایند (هیتکا و همکاران، ۲۰۲۰)؛ زیرا هدف دولت‌ها از اجرای سیاست‌های حمایت از کارآفرینان، رفع موانع پیش روی آن‌ها است (ثنایی‌پور و زیودار، ۱۴۰۰).

به‌گونه‌ای که دولت‌ها با تدوین راهبردها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های عملی به‌منظور گسترش روحیه و برای فعالیت کارآفرینان در عرصه رفتار کارآفرینانه و ایجاد فضایی مناسب برای فعالیت کارآفرینان در عرصه‌های مختلف بوده‌اند و تسهیلات و شرایط لازم را برای شروع فعالیت کارآفرینان فراهم کرده‌اند (زینالی و همکاران، ۱۴۰۱).

1. Issue

2. Xin et al.

عملکرد کارآفرینان، توجیه‌کننده حمایت‌های دولتی و توجه سیاست‌گذاران به آن‌ها بوده است. به همین دلیل است که کشورها به دنبال این هستند که چگونه اقتصاد کارآفرینانه پویا و رقابتی ایجاد کنند. پژوهش‌های دیده‌بان جهانی کارآفرینی<sup>۱</sup>، نشان می‌دهد که ۳۰ درصد تفاوت در نرخ رشد تولید ناخالص داخلی کشورها، به واسطه فعالیت‌های کارآفرینان است.

این نتایج، توجه سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده، به گونه‌ای که امروزه، بخش مهمی از سیاست‌ها با هدف تسهیل شرایط برای فعالیت‌های کارآفرینان تنظیم می‌شوند. از طرفی، تحقیقات، نشان می‌دهند که مناطق و مکان‌های جغرافیایی، عوامل اجتماعی، اقتصادی، نهادی و فرهنگی نقش مهمی در فعالیت‌های کارآفرینی ایفا می‌کنند و می‌توانند فرصت‌ها و موانعی برای رفتار کارآفرینی ایجاد کنند. به طوری که، بسیاری از پژوهشگران امروزه، بر این باورند که کارآفرینی، نتیجه تعامل بین ویژگی‌های فردی کارآفرین، مناطق و محیط اطراف آن است (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). در جمهوری اسلامی ایران نیز، با وجود اهمیت کارآفرینی در توسعه کشور، توجه سیاست‌گذاران به مقوله کارآفرینی، عمری کوتاه دارد و از همین‌رو، ابزارها و سیاست‌های توسعه کارآفرینی، آن گونه که شایسته است فرصت بلوغ را به خصوص در مناطق حاشیه‌ای و نواحی مرزی که نیازمند برخورداری از چنین تفکری است، نیافته‌اند (ثنایی‌پور و زیودار، ۱۴۰۰).

### پیشینه پژوهش

آقامحمدی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان «الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، با بیان اینکه، تفکر راهبردی، نیاز امروز همه سازمان‌هاست؛ اشاره داشتند که به منظور بروز و ظهور تفکر راهبردی، لازم است تا زمینه‌ها و بسترهای کافی در محیط سازمانی فراهم گردد. آن‌ها به این نتیجه دست یافتند که مؤلفه‌های ساختاری، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت و شاخص‌های عمومی، الزامات تحقق تفکر راهبردی هستند.

حسین‌بر و انوری (۱۴۰۲) در پژوهشی، در راستای شناسایی اولویت‌ها و قابلیت‌های توسعه پایدار مناطق مرزی، به این موضوع اشاره داشتند که مرزهای شرقی ایران، به دلیل توسعه‌نیافتگی و فقر منطقه، آسیب‌پذیری بیشتری نسبت به سایر مناطق دارند؛ بنابراین، شایسته است تا نسبت به شناسایی پتانسیل‌های توسعه در این مناطق، اقدامات اساسی صورت پذیرد. این پژوهشگران، به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین قابلیت‌های توسعه مناطق مرزی (از جمله منطقه شهرگشت از توابع شهرستان سراوان)، شامل مواردی چون: ایجاد امنیت مرزی از طریق واگذاری مرز به افراد بومی، ایجاد اشتغال و درآمد از طریق مرز یا تجارت مرزی، کشاورزی و صنایع وابسته و توسعه بهره‌برداری از معادن و صنایع وابسته، است. به گونه‌ای که می‌توان با ایجاد امنیت مرزی در وهله اول و سپس، ایجاد تجارت مرزی، رونق کشاورزی و صنایع وابسته و همچنین، بهره‌برداری از معادن منطقه، شرایط دستیابی به توسعه و پیشرفت در این مناطق را عملی نمود.

عزیزی و همکاران (۱۴۰۱) به پژوهشی به منظور تدوین الگوی اثربخشی تفکر راهبردی (راهبردی) در وزارت ورزش و جوانان، پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مجموعه ۶۵ مؤلفه به عنوان شاخص‌های مؤثر بر تفکر راهبردی در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد که می‌توان آن‌ها را به ۱۲ عامل آینده‌نگری، بسیج زنجیره تأمین، تسلط بر زمان، تفکر سیستمی، تفکر مفهومی، تقویت دیدگاه مدیریتی، تمرکز بر ارزش‌ها، خلاقیت، فرصت‌طلبی هوشمندانه، فرضیه‌محوری، نظارت و ارزیابی مستمر و هدف‌گزینی تقلیل داد. در نهایت نیز، الگوی عوامل مؤثر بر

تفکر راهبردی در وزارت ورزش و جوانان کشور بر اساس عوامل دوازده گانه یادشده طراحی گردید.

بنی‌هاشمی (۱۴۰۱ ب)، با انجام تحقیقی تحت عنوان «فراترکیب تحلیل ساختاری نظام مسائل استان‌های ایران»، سعی نمود تا با استفاده از روش مصاحبه عمیق، ماتریس تأثیر متقابل و بررسی اسنادی چون سند آمایش سرزمین استان، به بررسی و مطالعه ده مسئله نخست و کلیدی استان‌های مختلف ایران بپردازد. به گونه‌ای که با توجه به نتایج حاصله، استان‌های آذربایجان غربی، کردستان، هرمزگان، لرستان و سیستان و بلوچستان، به عنوان استان‌های محروم کشور انتخاب شدند. این محقق، به این موضوع نیز اشاره دارد که استان سیستان و بلوچستان (به عنوان استان مورد مطالعه در پژوهش حاضر)، افزون بر آنکه، جزو استان‌های مرزی کشور محسوب می‌شود؛ همچنین، از منظر شکاف‌های قومی و مذهبی هم دارای نقاط ضعف فراوانی است. از این رو، به دلیل وجود چنین مواردی، لزوم اهمیت توجه به اصطلاحاتی همچون نظام حل مسائل و مسئله‌محوری در این استان، افزایش می‌یابد.

بنی‌هاشمی (۱۴۰۱ الف)، در پژوهشی دیگر، به بررسی و تحلیل ساختاری نظام مسائل توسعه آذربایجان شرقی پرداخت. یافته‌های پژوهش به ترتیب در چند طیف؛ متغیرهای تأثیرپذیر، تأثیرگذار، متغیرهای دوجبهی، متغیرهای میانجی و در نهایت، متغیرهای کلیدی شناسایی شدند که شامل موارد: ۱. ساختار متمرکز اداری و اختیارات محدود منطقه‌ای؛ ۲. اقتصاد دولتی و رانتی؛ ۳. غفلت از ظرفیت‌ها و فرصت‌های ژئوپولیتیکی استان؛ ۴. رویکرد امنیتی مرکز به آذربایجان؛ ۵. بی‌توجهی دولت به سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی؛ ۶. تحریم‌ها و بحران اقتصادی کشور؛ ۷. چندپارچه‌گی نظام مدیریتی استان و شهرستان؛ ۸. توسعه نامتوازن و نابرابر درون‌استانی؛ ۹. انسداد در گردش نخبگان، مدیران و فقدان احزاب مستقل؛ ۱۰. فساد و تخلفات مالی و مدیریتی کارگزاران استان هستند.

جورجاکائولا و همکاران (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی تفکر راهبردی و ویژگی‌های رهبران کارآفرین با استفاده از رویکرد تحلیل معنایی»، به این نکته اشاره داشتند که ظرفیت اتخاذ دیدگاه تفکر راهبردی از سوی مدیران و رهبران بخش‌های مختلف سازمان، جزء ضروری هر جامعه‌ای است که تمایل به پیشرفت و توسعه دارد. به بیانی دیگر، تفکر راهبردی، می‌تواند باعث انجام وظایف موجود به‌طور مؤثرتری گردد.

شهرام‌فر و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی کارآفرینی راهبردی در نهادهای عمومی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان قزوین)»، تلاش نمودند تا از کارآفرینی راهبردی، به عنوان رویکردی بلندمدت و فراگیر به مقوله کارآفرینی یاد کنند که به کارگیری آن در نهادهای عمومی مستلزم بهره‌گیری از اقتضائات ویژه‌ای همچون تفکر راهبردی خواهد بود. بر اساس نتایج این تحلیل، شاخص‌های الگوی کارآفرینی راهبردی در نهادهای عمومی شامل مواردی چون؛ عوامل راهبردی (مدیریت راهبردی، تفکر راهبردی کارآفرینانه، کارآفرینی راهبردی)، عوامل کارآفرینانه (استقرار فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، مدیریت منابع مالی) و عوامل نهادی (سیاست‌های حمایتی دولت، تحقیق و توسعه سازمانی) هستند.

سریواستاوا و دسوزا<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان «بررسی تجربی رابطه میان تفکر راهبردی مدیران و ظرفیت جذب سازمان» را به انجام رسانیدند. نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد که تفکر راهبردی، به‌طور مثبتی باعث افزایش ظرفیت جذب و شناخت فرصت‌های کارآفرینی شده و همچنین، با هر یک از چهار مؤلفه اکتساب، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از فرصت‌ها نیز مرتبط می‌باشد.

العمری<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، نیز، در تحقیقی با عنوان «آیا سرمایه انسانی رابطه میان تفکر راهبردی و مدیریت راهبردی منابع انسانی را تعدیل می‌کند؟»، کارکنان صنعت بانکداری در اردن را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه دست

1. Srivastava &amp; Dsouza

2. Alomari

یافت که تفکر راهبردی تأثیر مهم، مثبت و معناداری بر مدیریت راهبردی منابع انسانی دارد که خود این موضوع می‌تواند به‌عنوان یکی از موارد اصلی تأثیرگذار بر کارآفرینی و اشتغال افراد (منابع انسانی) باشد. از طرفی، به این موضوع نیز، اشاره داشتند که امروزه، سیاست‌های معطوف به گسترش فعالیت‌های کارآفرینی و توسعه کسب‌وکارها و صنایع کوچک و متوسط به سیاست‌های مهمی تبدیل شده که نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها دارد.

فرناندز و ناتاریون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، کارآفرینی در مناطق مرزی بین کشورهای اسپانیا و پرتغال را بررسی کردند. نتایج گویای آن است که کارآفرینی را می‌توان راهبرد اصلی برای رشد هوشمند، پایدار و فراگیر، لحاظ کرد که پویایی‌های کارآفرینانه همکاری میان‌مرزی را تقویت می‌کند.

پژوهش حاضر، به علت در نظر گرفتن مؤلفه‌های تفکر راهبردی، نظام حل مسائل و مسئله‌محوری، کارآفرینی و اشتغال و لزوم توجه به مناطق مرزی، به‌طور هم‌زمان و همچنین، مطالعه آن‌ها در استان سیستان و بلوچستان، دارای حساسیت‌هایی است که در پژوهش‌های صورت‌پذیرفته موجود، نمی‌توان نظایر آن را یافت؛ اما از طرفی، ارجاع و استناد تعاریف و مفاهیم مرتبط به موضوع مورد بحث به ادبیات موجود را نیز، نمی‌توان، چشم‌پوشی نمود. از این‌رو، توجه به پژوهش‌های انجام‌گرفته، الزامی به نظر می‌رسد.

شایان ذکر است که در بسیاری از تحقیقات بررسی‌شده، تنها، به یکی از مؤلفه‌های ذکرشده، پرداخته شده است؛ ولی تنوع مطالعات موردی انجام‌گرفته، چه در پژوهش‌های داخلی و چه در پژوهش‌های خارجی که به بررسی مؤلفه‌های مورد نظر، در سازمان‌ها، مناطق، استان‌ها و کشورهای مختلف، توجه نموده‌اند، باعث شده است که عوامل و نکات قابل تأملی به‌دست آید؛ البته، در نظر گرفتن، نکات حاصله از این پژوهش‌ها، هرگز، به‌معنای محور بودن صرف آن‌ها نیست؛ بلکه به‌معنای نیاز به کوشش بیشتر در راستای تحقق موضوع پژوهش در ادبیات علمی کشور خواهد بود که چگونه می‌توان مؤلفه‌های تفکر راهبردی، نظام حل مسائل و مسئله‌محوری، کارآفرینی و اشتغال و لزوم توجه به مناطق مرزی را به‌طور هم‌زمان، در مناطق کمتر توسعه‌یافته‌ای مانند استان سیستان و بلوچستان، بهبود بخشید. از این‌رو، در زمینه پیشینه نوشتار حاضر تلاش می‌گردد تا با توجه به مرور تحقیقات خارجی و ایرانی صورت‌گرفته در باب محور تحقیق، بیشتر با جامعیت این موضوع نیز، آشنا شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته است، به این صورت که در دو بخش کیفی و کمی قابل انجام است. نظر به اینکه پژوهشی آمیخته است، دارای رویکرد قیاسی استقرایی است. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دانشگاهی و متخصصان اقتصادی فعال در حوزه تفکر راهبردی، مسائل منطقه مرزی سیستان و بلوچستان و کارآفرینی و اشتغال در این منطقه هستند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه مفهوم و موضوع پژوهش، کاملاً تخصصی است؛ بنابراین می‌بایست جامعه آماری را از بین کسانی انتخاب کرد که از حیث نظری و عملی با موضوع پژوهش آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی و بر اساس اصل اشباع نظری ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان اقتصادی فعال که در حوزه تفکر راهبردی، مسائل منطقه مرزی سیستان و بلوچستان و کارآفرینی و اشتغال در این منطقه بودند، به‌عنوان اعضای نمونه هم در مرحله کیفی و هم در مرحله کمی انتخاب

شدند. معیار خبرگی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱. معیار خبرگی اعضای نمونه (بر اساس نظر پژوهندگان)

| ردیف | معیارها و شاخص‌ها                    |
|------|--------------------------------------|
| ۱    | سابقه کاری بالا                      |
| ۲    | تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش         |
| ۳    | تسلط و اشراف اطلاعاتی با موضوع پژوهش |
| ۴    | فعالیت در حوزه مرتبط با موضوع        |

## ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش به‌صورت جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

| ردیف | مسئولیت سازمانی           | تحصیلات                           | سابقه فعالیت در زمینه نوآوری اجتماعی، دانشگاهی و تعاملات دانشگاه و جامعه | نوع سابقه                             |
|------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ۱    | مدیر ارشد استانی          | دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری   | ۸ سال                                                                    | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۲    | مدیر دستگاه دولتی         | دکترای سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری | ۱۰ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۳    | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای مدیریت دولتی               | ۱۴ سال                                                                   | آموزشی، پژوهشی                        |
| ۴    | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای اقتصاد                     | ۱۲ سال                                                                   | آموزشی، پژوهشی                        |
| ۵    | مدیر ارشد استانی          | دکترای مدیریت دولتی               | ۱۷ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی، پژوهشی و فعال اجتماعی |
| ۶    | مدیر ارشد استانی          | دکترای کارآفرینی                  | ۱۲ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۷    | عضو هیأت علمی گروه مدیریت | دکترای جامعه‌شناسی                | ۱۵ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی، پژوهشی و فعال اجتماعی |
| ۸    | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای کارآفرینی                  | ۵ سال                                                                    | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۹    | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای کارآفرینی                  | ۹ سال                                                                    | آموزشی و پژوهشی                       |
| ۱۰   | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای مدیریت آموزشی              | ۱۰ سال                                                                   | آموزشی و پژوهشی                       |
| ۱۱   | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای جامعه‌شناسی                | ۲۱ سال                                                                   | آموزشی و پژوهشی                       |
| ۱۲   | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای مدیریت دولتی               | ۱۳ سال                                                                   | آموزشی و پژوهشی                       |
| ۱۳   | مدیر ارشد استانی          | دکترای سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری | ۱۷ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۱۴   | مدیر ارشد استانی          | دکترای مدیریت دولتی               | ۱۲ سال                                                                   | اجرایی، آموزشی و پژوهشی               |
| ۱۵   | عضو هیأت علمی دانشگاه     | دکترای مدیریت دولتی               | ۱۰ سال                                                                   | آموزشی و پژوهشی                       |

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی این پژوهش، مصاحبه است. روایی و پایایی بخش کیفی از طریق معیارهای انتقال‌پذیری و تأییدپذیری صورت پذیرفت (غلامرضایی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). برای تأمین انتقال‌پذیری از روش کدگذاری سه مرحله‌ای و برای تأییدپذیری نیز مراحل مختلف کدگذاری و از جمله مراحل اولیه توسط پژوهشگر مستند و آرشیو شد. از آنجا که پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته با رویکرد اکتشافی است، می‌بایست اول بخش کیفی و سپس بخش کمی انجام پذیرد؛ بنابراین در قسمت کیفی، داده‌های کیفی از طریق نظرات ۱۵ نفر از خبرگان جمع‌آوری گردید و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای و روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل و

کدگذاری قرار گرفتند.

در مرحله کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای که به شکل مقایسه زوجی طراحی شده بود، به همان نمونه بخش کیفی ارائه شد و نتایج به‌دست آمده با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. همچنین روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که روایی اعتبار محتوا توسط پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجیده شد و پایایی بازآزمون نیز با ضریب ۰/۸۱ نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه داشت. به این صورت که پرسش‌نامه در دو زمان مختلف مورد بررسی قرار گرفت و میزان بالای همبستگی بین نتایج به‌دست آمده از اجرای آزمون در دو زمان مختلف، نشان از تأیید پایایی پرسش‌نامه دارد. روش نقشه شناختی فازی روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی کرده و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها را بررسی می‌کند. این روش در گام‌های زیر قابل انجام است:

در گام اول، از طریق مصاحبه، پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال، شناسایی شدند.

در گام دوم پرسش‌نامه‌ای طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به گزینه‌ها، پاسخ داده شود.

در گام سوم عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی، تشکیل شد.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (آهنگ و همکاران، ۱۴۰۰)

| متغیرهای کلامی | خیلی زیاد    | زیاد           | متوسط             | کم             | خیلی کم      |
|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| عدد فازی مثلثی | (۰/۷۵، ۱، ۱) | (۰/۵، ۰/۷۵، ۱) | (۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵) | (۰، ۰/۲۵، ۰/۵) | (۰، ۰، ۰/۲۵) |

در گام چهارم با استفاده از روش میانگین فازی، دیفازی انجام شد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_j + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

در گام پنجم شاخص‌های مرکزیت برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(ci)} = \sum_{k=1}^n 1 W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(ci)} = \sum_{k=1}^n 1 W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)} \quad (5)$$

در گام ششم که گام نهایی است، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و مدل روابط علی، ترسیم شد.

### یافته‌های کیفی

#### یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، پس از مطالعه ادبیات مربوط به موضوع پژوهش، خلا‌های موجود در خصوص موضوع شناسایی شده

و با توجه به خلأهای موجود از یک سو و هدف پژوهش از سوی دیگر، به منظور شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال، سؤالات مصاحبه طراحی شد و مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پس از انجام مصاحبه با ۱۵ نفر، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۴) که نشان‌دهنده فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است، تشکیل شد.

جدول ۴. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال (یافته‌های پژوهش)

| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                          | مضامین سازمان‌دهنده                                                                                                    | مضامین فراگیر                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منابع مالی کمکی برای حمایت از پروژه‌ها و کسب‌وکارها، ایجاد فرصت‌های شغلی و کاهش نرخ بیکاری، تشویق به راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید توسط افراد محلی، برنامه‌ها و سیاست‌ها برای تسهیل فرایند اعطای تسهیلات و حمایت از مشاغل                                                              | کمک‌های شرکتی از صندوق توسعه ملی<br>تأمین مالی پروژه‌های اجتماعی<br>تسهیلات بانکی برای کارآفرینان                      | اعطای تسهیلات از محل منابع صندوق توسعه ملی برای ایجاد اشتغال در مناطق کمتر توسعه‌یافته و مرزی                        |
| تخصیص بودجه از طرف دولت به پروژه‌های خاص، استفاده از منابع حاصل از مالیات‌ها برای تأمین نیازهای زیرساختی، فرایند برنامه‌ریزی اقتصادی برای تخصیص منابع مالی به پروژه‌های توسعه‌ای، بهینه‌سازی تخصیص و استفاده از منابع مالی و انسانی در جهت تحقق اهداف توسعه‌ای                       | تخصیص منابع دولتی<br>سرمایه‌گذاری مالیاتی<br>توسعه زیرساخت‌های اشتغال‌زایی                                             | تخصیص منابع حاصل از درآمدهای گمرکی و مالیاتی به استان‌های مرزی جهت ایجاد و تقویت زیرساخت‌های لازم اشتغال             |
| حمایت از کارآفرینی، تقسیم اعتبار مالی برای تأمین نیازهای مختلف، رفع چالش‌های اقتصادی در مناطق کمتر توسعه‌یافته، ایجاد فرصت‌های شغلی و کار برای افراد، تأمین اعتبار و منابع مالی برای پروژه‌های توسعه‌ای                                                                              | بودجه‌ریزی سنواتی<br>ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فعالیت‌های اقتصادی<br>احساس اطمینان در مورد تداوم شغل و ثبات در درآمد | ایجاد زیرساخت‌های لازم و تخصیص بودجه سنواتی جهت برخورداری ساکنین مناطق مرزی از شغل پایدار و درآمد مکفی               |
| ایجاد همبستگی و همکاری میان استان‌های مرزی برای توسعه متوازن و اشتراک منابع و فرصت‌ها، ایجاد سیستم‌های مؤثر برای پایش و ارزیابی اقدامات انجام‌شده، فراهم آوردن محیطی مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی در استان‌های مرزی                                                 | یکپارچگی منطقه‌ای<br>تعاون و مشارکت عمومی<br>تشویق سرمایه‌گذاری                                                        | برنامه‌ریزی صحیح و مدون در سطح کلان در جهت تبدیل فضای امنیتی استان‌های مرزی به فضای اقتصادی و مشوق اشتغال پایدار     |
| تخصیص بودجه به استان‌ها، اولویت‌بندی در تخصیص منابع، حمایت از استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک، سیاست‌های توسعه‌ای مبتنی بر موقعیت جغرافیایی، چالش‌ها و فرصت‌های خاص مناطق مرزی                                                                                                       | حمایت مالی و بودجه‌ای<br>زیرساخت‌های اساسی برای توسعه<br>توسعه پایدار اشتغال و کارآفرینی                               | تخصیص بخشی از اعتبار در اختیار استان‌ها به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اشتغال و کارآفرینی با اولویت مناطق مرزی |
| تحلیل و بررسی فرصت‌های موجود، استفاده از فناوری‌های نوین، قوانین و مقررات کولبری و ملوانی، تعاملات و همکاری‌های مرزی، فرایندهای مجوزدهی                                                                                                                                              | ساماندهی تجارت مرزی<br>نظارت بر تجارت<br>ایجاد اشتغال پایدار                                                           | ساماندهی و نظارت بر تجارت مرزی (کولبری و ملوانی) با هدف ایجاد اشتغال پایدار برای مرزنشینان                           |
| شناسایی و تعریف انواع مشوق‌های مالی و غیر مالی برای سرمایه‌گذاران، ارائه تسهیلات مالی نظیر وام، یارانه، معافیت‌های مالیاتی و سایر مزایا، بررسی مزیت‌ها و فرصت‌های خاص مناطق مرزی برای سرمایه‌گذاری، ایجاد سیستم‌های نظارتی برای ارزیابی اثرات بسته‌های تشویقی و عملکرد سرمایه‌گذاران | تدوین مشوق‌های سرمایه‌گذاری<br>نقش وزارت تعاون در سرمایه‌گذاری<br>منافع اجتماعی و اقتصادی برای مناطق مرزی              | تدوین بسته تشویقی سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی توسط وزارت تعاون                                                        |
| نبود ارتباط و همکاری مؤثر بین سازمان‌ها در راستای اشتغال، عدم استفاده بهینه از منابع و وقت به دلیل تکرار فعالیت‌ها، عدم تمرکز روی یک برنامه واحد و حرکت در مسیرهای مختلف، عدم وجود یک برنامه استراتژیک جامع برای هماهنگی فعالیت‌ها و اهداف                                           | عدم هماهنگی بین نهادهای هم‌پوشانی وظایف<br>پراکندگی فعالیت‌ها                                                          | عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی                                          |

ادامه جدول ۴. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال

| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | مضامین سازمان دهنده                                                                                      | مضامین فراگیر                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>پیشایندها</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                          |                                                                                                                       |
| کمبود خدمات عمومی، عدم وجود زیرساخت‌های لازم برای رشد اقتصادی و اجتماعی، کمبود سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، تمرکز بر یک یا چند منبع اقتصادی، عدم وجود سیاست‌های مؤثر اقتصادی و عدم کارایی نهادهای اقتصادی                                                                                                                                               | کمبود زیرساخت‌های توسعه<br>ضعف بنیان‌های اقتصادی<br>بنیان‌های اقتصادی ناپایدار                           | کمبود زیرساخت‌های توسعه و<br>ضعف بنیان‌های اقتصادی مناطق<br>مرزنشین                                                   |
| تجارت غیر رسمی که بین افراد و جوامع مرزنشین، مبادلات مرزی، حمل و نقل غیر رسمی، تجارت ملوانی                                                                                                                                                                                                                                                            | ترویج مبادلات مرزنشینی<br>فعالیت‌های کولبری<br>فعالیت‌های ملوانی                                         | ترویج مبادلات مرزنشینی از جمله<br>کولبری و ملوانی به‌عنوان راه‌های<br>کسب درآمد و اشتغال                              |
| عدم مهارت‌های کافی در نیروی کار برای پاسخگویی به نیازهای بازار، فقر و ضعف اقتصادی، پارادوکس اشتغال، فرصت‌های شغلی محدود، اشتغال ناکافی                                                                                                                                                                                                                 | پایین بودن سطح اشتغال در مناطق<br>مرزی<br>بالا بودن نرخ بیکاری در مناطق مرزی<br>فقر شغلی                 | پایین بودن سطح اشتغال و بیکاری<br>بالای مناطق مرزی                                                                    |
| نابرابری‌های اقتصادی بین مناطق مختلف، عدم وجود زیرساخت‌های کافی اعم از حمل‌ونقل، برق و فناوری اطلاعات، سیاست‌های ناپایدار و عدم حمایت دولتی                                                                                                                                                                                                            | توسعه نامتوازن<br>آسیب‌پذیری اقتصادی<br>نقص در سیاست‌گذاری                                               | عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی<br>و دولتی در بخش صنعتی مناطق<br>مرزی                                                      |
| عدم توجه به نیازهای اجتماعی مانند بهداشت و آموزش در مناطق مرزی، عدم وجود برنامه‌های راهبردی، نابرابری در دسترسی به خدمات، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری                                                                                                                                                                                                     | توزیع نابرابر منابع و امکانات<br>فقر و نابرابری اجتماعی<br>ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت منابع             | توزیع نامتوازن و نامتعادل امکانات<br>در مناطق مرزی در سایه مدیریت<br>ناموفق و بی‌برنامگی در این مناطق                 |
| نداشتن امکانات مالی برای طرح‌های توسعه، نبود راه‌های ارتباطی مناسب، تفاوت در کیفیت خدمات آموزشی، کمبود خدمات بهداشتی و درمانی، وجود نابرابری‌های قومی و فرهنگی، ضعف در مشارکت اجتماعی و سیاسی                                                                                                                                                          | کمبود منابع مالی و سرمایه‌گذاری<br>زیرساخت‌های ناکافی<br>چالش‌های اجتماعی و فرهنگی                       | پایین بودن شاخص‌های توسعه در<br>مناطق مرزی در مقایسه با میانگین<br>آن در سطح ملی                                      |
| <b>پسایندها</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                          |                                                                                                                       |
| فراهم آوردن فرصت‌های شغلی، آموزش و بهداشت در مناطق مرزی، حفظ و تقویت فرهنگ‌های محلی، برنامه‌های دولتی برای حمایت از ساکنان مناطق مرزی، فراهم کردن امنیت و ثبات در مناطق مرزی                                                                                                                                                                           | برنامه‌های مشوق مهاجرت معکوس<br>ترویج روحیه جامعه‌محوری<br>فرصت‌های شغلی مناسب                           | ماندگاری مردم در جوار مرزها و<br>پیشگیری از مهاجرت آن‌ها به<br>مناطق دیگر                                             |
| ایجاد و بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل، انرژی و آب برای تسهیل در فرایند تولید، تشویق سرمایه‌گذاری در تأسیس کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی در صنایع مختلف، اصلاح روند صدور مجوزهای تولیدی و کاهش بروکراسی اداری، ارائه وام‌ها و تسهیلات بانکی با شرایط مناسب به تولیدکنندگان محلی، ایجاد انجمن‌ها و تشکلهای تولیدی برای حمایت و تسهیل همکاری بین تولیدکنندگان | توسعه زیرساخت‌های تولید<br>حمایت از تولیدکنندگان محلی<br>توسعه بازارهای صادراتی                          | افزایش تولیدات ملی در مناطق<br>مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی                                                          |
| کاهش دسترسی محدود به خدمات اساسی، تأکید بر رشد اقتصادی همراه با حفظ منابع طبیعی و بهبود کیفیت زندگی، توجه به توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها در جامعه، تضمین حفاظت از حقوق و منافع افراد در برابر نابرابری‌ها و تهدیدات اجتماعی                                                                                                                          | کاهش نابرابری‌های اجتماعی<br>انسجام و ثبات در مناطق مرزی<br>جلوگیری از نابرابری‌های اقتصادی و<br>اجتماعی | کاهش نابرابری‌های اجتماعی و<br>انسجام و ثبات در مناطق مرزی                                                            |
| قابلیت جوامع محلی در بهره‌برداری از منابع خود برای ایجاد شغل و توسعه، تأکید بر حفظ و تأمین فرصت‌های شغلی در طولانی‌مدت، قابلیت مناطق در مقابله با تغییرات و بحران‌های اقتصادی، جلب سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی به‌منظور ایجاد فرصت‌های شغلی جدید                                                                                                        | توانمندی اقتصادی<br>تاب‌آوری اقتصادی<br>پایداری شغلی                                                     | مصون ماندن استان‌های مرزی از<br>بحران‌های اجتماعی آتی نظیر نرخ<br>بالای بیکاری علی‌رغم وجود نیروی<br>کار در این مناطق |
| افزایش مهارت‌ها و دانش نیروی کار به‌منظور استخدام و بهبود شرایط کاری، شرایط زندگی مطلوب و سلامت جسمی و روانی، تأمین نیازها و کاهش فقر در جامعه، افزایش سطح رضایت و خوشبختی افراد                                                                                                                                                                       | افزایش بهره‌وری<br>بهبود استانداردهای زندگی<br>افزایش امکانات و فرصت‌ها برای<br>زندگی                    | افزایش بهره‌وری و بهبود<br>استانداردهای زندگی در مرزنشینان                                                            |

ادامه جدول ۴. فرایند کدگذاری پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال

| مضامین پایه                                                                                                                                                                                                                                                 | مضامین سازمان دهنده                                               | مضامین فراگیر                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشایندها                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                   |                                                                                         |
| بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی در یک کشور یا منطقه، افزایش فعالیت‌های اقتصادی و تجاری، انتقال کالاها و خدمات بین کشورها، بهبود وضعیت اقتصادی جوامع                                                                                                           | هدایت رشد اقتصادی، گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری رونق بازار کار      | هدایت رشد اقتصادی ناشی از رونق بازار کار و گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری                   |
| ایجاد زیرساخت‌های تجاری مؤثر در نواحی مرزی، افزایش فعالیت‌های تجاری و تعاملات اقتصادی، رفع محدودیت‌ها و مشکلات موجود در مسیر تجارت، افزایش حجم محصولات و خدمات صادرشده به دیگر کشورها، بهبود و افزایش کیفیت کالاهای تولیدی به‌منظور رقابت در بازارهای جهانی | تبدیل مناطق مرزی به گذرگاه تجاری، توسعه تجارت، افزایش تراز صادرات | تبدیل هر منطقه مرزی به گذرگاهی برای توسعه تجارت با کشورهای همسایه و افزایش تراز صادراتی |

### یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلی فازی متناظر با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیر قابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، یک ماتریس  $[14 \times 14]$  و یک ماتریس  $[7 \times 7]$  مربوط به پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۶).

جدول ۵. ماتریس تصمیم فازی پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال (یافته‌های پژوهش)

|     | w1   | w2   | w3   | w4   | w5   | w6   | w7   | w8   | w9   | w10  | w11  | w12  | w13  | w14  |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w1  | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۷۹ | ۰/۶۶ | ۰/۴۸ | ۰/۷  | ۰/۵۹ | ۰/۹۳ | ۰/۶۱ | ۰/۸۳ | ۰/۴۵ | ۰/۵۹ | ۰/۴۳ | ۰/۶  |
| w2  | ۰/۵۵ | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۸۷ | ۰/۸۵ | ۰/۴۵ | ۰/۵۵ | ۰/۶۱ | ۰/۵  | ۰/۶۲ | ۰/۵۷ | ۰/۷۱ | ۰/۶۱ | ۰/۶۸ |
| w3  | ۰/۷۲ | ۰/۵۴ | ۰    | ۰/۸۷ | ۰/۶۶ | ۰/۴۱ | ۰/۶۶ | ۰/۶۴ | ۰/۶۷ | ۰/۵۶ | ۰/۶۸ | ۰/۵  | ۰/۷۶ | ۰/۵۲ |
| w4  | ۰/۶۵ | ۰/۵  | ۰/۴۱ | ۰    | ۰/۵۵ | ۰/۷۴ | ۰/۲  | ۰/۴۸ | ۰/۶۲ | ۰/۵۶ | ۰/۵۴ | ۰/۷۴ | ۰/۲۸ | ۰/۷۶ |
| w5  | ۰/۵۸ | ۰/۶  | ۰/۵۵ | ۰/۶۶ | ۰    | ۰/۴۸ | ۰/۷۵ | ۰/۶  | ۰/۷۴ | ۰/۵۵ | ۰/۶۱ | ۰/۴۹ | ۰/۱۳ | ۰/۳۴ |
| w6  | ۰/۴۷ | ۰/۴۷ | ۰/۳۹ | ۰/۷۲ | ۰/۶۵ | ۰    | ۰/۴۴ | ۰/۵۲ | ۰/۳۸ | ۰/۴۷ | ۰/۶۲ | ۰/۶۸ | ۰/۸  | ۰/۷  |
| w7  | ۰/۷۶ | ۰/۳۸ | ۰/۶۹ | ۰/۸۷ | ۰/۶۹ | ۰/۷۴ | ۰    | ۰/۶۶ | ۰/۴۸ | ۰/۴۶ | ۰/۶۲ | ۰/۳۵ | ۰/۴۲ | ۰/۹۳ |
| w8  | ۰/۴۳ | ۰/۸۳ | ۰/۷۲ | ۰/۶۹ | ۰/۳۹ | ۰/۸۷ | ۰/۷۵ | ۰    | ۰/۷۳ | ۰/۷۸ | ۰/۸۵ | ۰/۸۵ | ۰/۷۴ | ۰/۵۸ |
| w9  | ۰/۶۱ | ۰/۴  | ۰/۴۵ | ۰/۸  | ۰/۷۱ | ۰/۷۴ | ۰/۸۱ | ۰/۵۸ | ۰    | ۰/۵۸ | ۰/۸  | ۰/۴  | ۰/۵۸ | ۰/۸۱ |
| w10 | ۰/۲۸ | ۰/۵۶ | ۰/۶۴ | ۰/۷۴ | ۰/۸۸ | ۰/۸۴ | ۰/۶۸ | ۰/۶۹ | ۰/۷۲ | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۲۷ | ۰/۷۲ | ۰/۶۲ |
| w11 | ۰/۷۵ | ۰/۸  | ۰/۷۷ | ۰/۷  | ۰/۵۵ | ۰/۴۶ | ۰/۷۵ | ۰/۶  | ۰/۷۲ | ۰/۶۷ | ۰    | ۰/۵۲ | ۰/۸۷ | ۰/۶  |
| w12 | ۰/۷۴ | ۰/۷۵ | ۰/۶۵ | ۰/۴۶ | ۰/۶  | ۰/۸  | ۰/۶۴ | ۰/۵۶ | ۰/۷۲ | ۰/۷۱ | ۰/۶۶ | ۰    | ۰/۷۵ | ۰/۶  |
| w13 | ۰/۸۷ | ۰/۸۲ | ۰/۷۵ | ۰/۷۸ | ۰/۸۱ | ۰/۶۴ | ۰/۳  | ۰/۸۷ | ۰/۷  | ۰/۵  | ۰/۶۴ | ۰/۷  | ۰    | ۰/۷۲ |
| w14 | ۰/۴۶ | ۰/۸  | ۰/۵  | ۰/۴۵ | ۰/۵۶ | ۰/۴  | ۰/۷۲ | ۰/۶۳ | ۰/۳۲ | ۰/۷۹ | ۰/۶۹ | ۰/۳  | ۰/۵۴ | ۰    |
|     | w1   | w2   | w3   | w4   | w5   | w6   | w7   | w8   | w9   | w10  | w11  | w12  | w13  | w14  |
| w1  | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۷۹ | ۰/۶۶ | ۰/۴۸ | ۰/۷  | ۰/۵۹ | ۰/۹۳ | ۰/۶۱ | ۰/۸۳ | ۰/۴۵ | ۰/۵۹ | ۰/۴۳ | ۰/۶  |
| w2  | ۰/۵۵ | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۸۷ | ۰/۸۵ | ۰/۴۵ | ۰/۵۵ | ۰/۶۱ | ۰/۵  | ۰/۶۲ | ۰/۵۷ | ۰/۷۱ | ۰/۶۱ | ۰/۶۸ |
| w3  | ۰/۷۲ | ۰/۵۴ | ۰    | ۰/۸۷ | ۰/۶۶ | ۰/۴۱ | ۰/۶۶ | ۰/۶۴ | ۰/۶۷ | ۰/۵۶ | ۰/۶۸ | ۰/۵  | ۰/۷۶ | ۰/۵۲ |
| w4  | ۰/۶۵ | ۰/۵  | ۰/۴۱ | ۰    | ۰/۵۵ | ۰/۷۴ | ۰/۲  | ۰/۴۸ | ۰/۶۲ | ۰/۵۶ | ۰/۵۴ | ۰/۷۴ | ۰/۲۸ | ۰/۷۶ |
| w5  | ۰/۵۸ | ۰/۶  | ۰/۵۵ | ۰/۶۶ | ۰    | ۰/۴۸ | ۰/۷۵ | ۰/۶  | ۰/۷۴ | ۰/۵۵ | ۰/۶۱ | ۰/۴۹ | ۰/۱۳ | ۰/۳۴ |
| w6  | ۰/۴۷ | ۰/۴۷ | ۰/۳۹ | ۰/۷۲ | ۰/۶۵ | ۰    | ۰/۴۴ | ۰/۵۲ | ۰/۳۸ | ۰/۴۷ | ۰/۶۲ | ۰/۶۸ | ۰/۸  | ۰/۷  |

ادامه جدول ۵. ماتریس تصمیم‌فازی پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال

|     | w1   | w2   | w3   | w4   | w5   | w6   | w7   | w8   | w9   | w10  | w11  | w12  | w13  | w14  |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| w7  | ۰/۷۶ | ۰/۳۸ | ۰/۶۹ | ۰/۸۷ | ۰/۶۹ | ۰/۷۴ | ۰    | ۰/۶۶ | ۰/۴۸ | ۰/۴۶ | ۰/۶۲ | ۰/۳۵ | ۰/۴۲ | ۰/۹۳ |
| w8  | ۰/۴۳ | ۰/۸۳ | ۰/۷۲ | ۰/۶۹ | ۰/۳۹ | ۰/۸۷ | ۰/۷۵ | ۰    | ۰/۷۳ | ۰/۷۸ | ۰/۸۵ | ۰/۸۵ | ۰/۷۴ | ۰/۵۸ |
| w9  | ۰/۶۱ | ۰/۴  | ۰/۴۵ | ۰/۸  | ۰/۷۱ | ۰/۷۴ | ۰/۸۱ | ۰/۵۸ | ۰    | ۰/۵۸ | ۰/۸  | ۰/۴  | ۰/۵۸ | ۰/۸۱ |
| w10 | ۰/۲۸ | ۰/۵۶ | ۰/۶۴ | ۰/۷۴ | ۰/۸۸ | ۰/۸۴ | ۰/۶۸ | ۰/۶۹ | ۰/۷۲ | ۰    | ۰/۷۸ | ۰/۲۷ | ۰/۷۲ | ۰/۶۲ |
| w11 | ۰/۷۵ | ۰/۸  | ۰/۷۷ | ۰/۷  | ۰/۵۵ | ۰/۴۶ | ۰/۷۵ | ۰/۶  | ۰/۷۲ | ۰/۶۷ | ۰    | ۰/۵۲ | ۰/۸۷ | ۰/۶  |
| w12 | ۰/۷۴ | ۰/۷۵ | ۰/۶۵ | ۰/۴۶ | ۰/۶  | ۰/۸  | ۰/۶۴ | ۰/۵۶ | ۰/۷۲ | ۰/۷۱ | ۰/۶۶ | ۰    | ۰/۷۵ | ۰/۶  |
| w13 | ۰/۸۷ | ۰/۸۲ | ۰/۷۵ | ۰/۷۸ | ۰/۸۱ | ۰/۶۴ | ۰/۳  | ۰/۸۷ | ۰/۷  | ۰/۵  | ۰/۶۴ | ۰/۷  | ۰    | ۰/۷۲ |
| w14 | ۰/۴۶ | ۰/۸  | ۰/۵  | ۰/۴۵ | ۰/۵۶ | ۰/۴  | ۰/۷۲ | ۰/۶۳ | ۰/۳۲ | ۰/۷۹ | ۰/۶۹ | ۰/۳  | ۰/۵۴ | ۰    |

جدول ۶. ماتریس تصمیم‌فازی پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال (یافته‌های پژوهش)

|     | w15  | w16  | w17  | w18  | w19  | w20  | w21  |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| w15 | ۰    | ۰/۸  | ۰/۵۵ | ۰/۵  | ۰/۷۵ | ۰/۷  | ۰/۴۸ |
| w16 | ۰/۶  | ۰    | ۰/۷۵ | ۰/۷۷ | ۰/۳۵ | ۰/۷۸ | ۰/۵۸ |
| w17 | ۰/۷۶ | ۰/۵  | ۰    | ۰/۶۱ | ۰/۵  | ۰/۴۸ | ۰/۶۴ |
| w18 | ۰/۴  | ۰/۵۹ | ۰/۳۶ | ۰    | ۰/۷۵ | ۰/۷۶ | ۰/۷۸ |
| w19 | ۰/۲  | ۰/۶۶ | ۰/۵۷ | ۰/۶۲ | ۰    | ۰/۶۹ | ۰/۸  |
| w20 | ۰/۳۱ | ۰/۶۴ | ۰/۳  | ۰/۳۵ | ۰/۵۲ | ۰    | ۰/۲۷ |
| w21 | ۰/۴۱ | ۰/۳۶ | ۰/۴  | ۰/۲  | ۰/۷۶ | ۰/۷۵ | ۰    |

### محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

### ظرفیت تأثیرپذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان پیشایندهای تفکر راهبردی در نظام حل مسائل مرزی، برنامه‌ریزی صحیح و مدون در سطح کلان در جهت تبدیل فضای امنیتی استان‌های مرزی به فضای اقتصادی و مشوق اشتغال پایدار، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارد. همچنین از میان پسایندهای آن، هدایت رشد اقتصادی ناشی از رونق بازار کار و گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری، دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

### توان تأثیرگذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان پیشایندهای تفکر راهبردی در نظام حل مسائل مرزی، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی، بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری را دارد. همچنین از میان پسایندهای تفکر راهبردی در نظام حل مسائل مرزی، افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی، دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری است.

### شاخص مرکزی

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد درواقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و

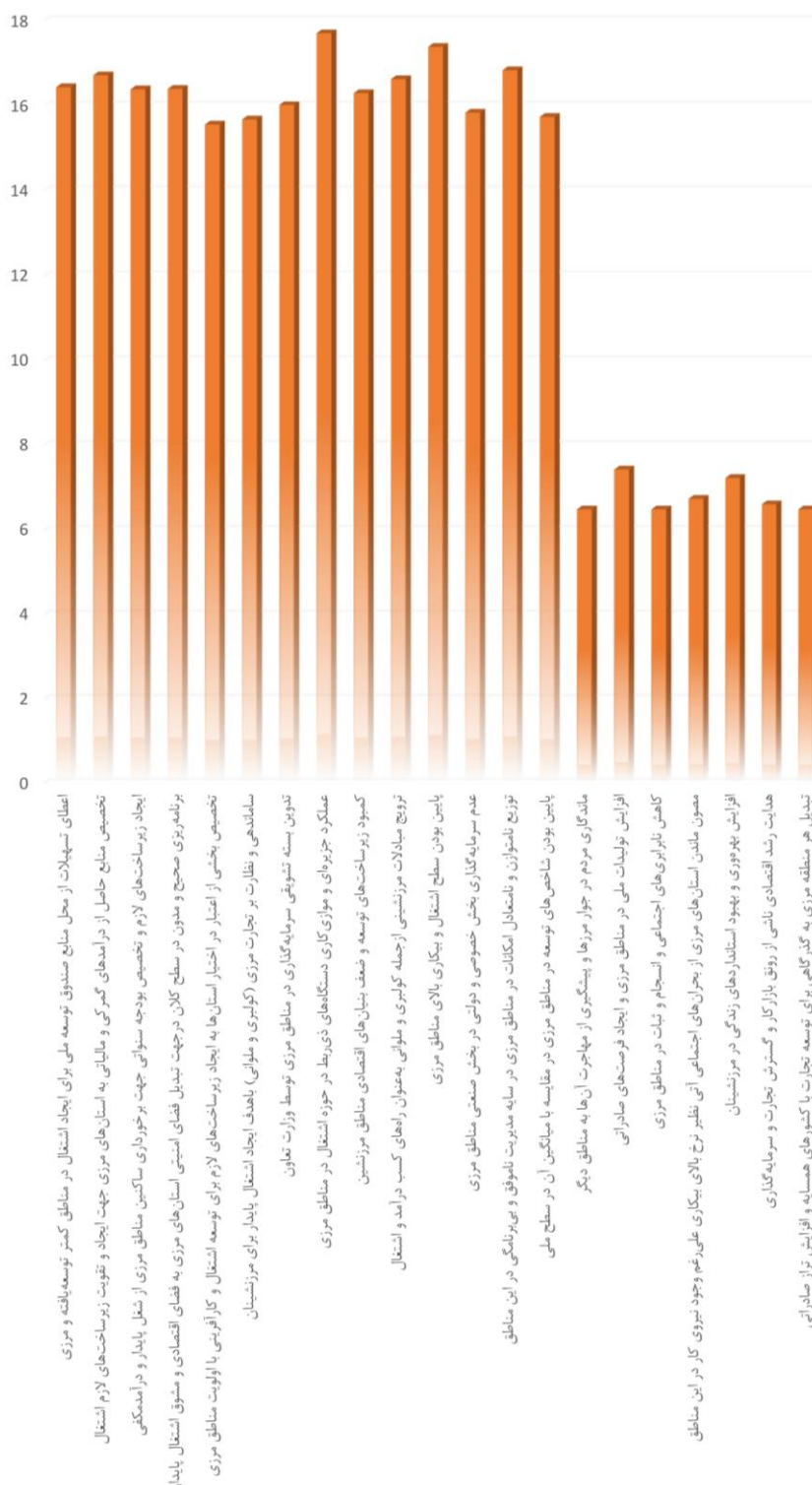
پسایند، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان پیشایندهای تفکر راهبردی در نظام حل مسائل مرزی، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی و از میان پسایندهای آن، افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی که هر دو دارای بیشترین توان تأثیرگذاری هستند، به‌عنوان شاخص‌های محوری، شناسایی شدند. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی (یافته‌های پژوهش)

| پیشایندها                                                                                                            |            |            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| کد                                                                                                                   | شاخص مرکزی | تأثیرگذاری | تأثیرپذیری |
| w1                                                                                                                   | ۱۶/۴۳      | ۸/۵        | ۷/۹۲       |
| اعطای تسهیلات از محل منابع صندوق توسعه ملی برای ایجاد اشتغال در مناطق کمتر توسعه‌یافته و مرزی                        |            |            |            |
| w2                                                                                                                   | ۱۶/۷۱      | ۸/۴۱       | ۸/۳        |
| تخصیص منابع حاصل از درآمدهای گمرکی و مالیاتی به استان‌های مرزی جهت ایجاد و تقویت زیرساخت‌های لازم اشتغال             |            |            |            |
| w3                                                                                                                   | ۱۶/۳۸      | ۸/۲۴       | ۸/۱۳       |
| ایجاد زیرساخت‌های لازم و تخصیص بودجه سنواری جهت برخورداری ساکنین مناطق مرزی از شغل پایدار و درآمد مکفی               |            |            |            |
| w4                                                                                                                   | ۱۶/۳۹      | ۷/۰۶       | ۹/۳۲       |
| برنامه‌ریزی صحیح و مدون در سطح کلان در جهت تبدیل فضای امنیتی استان‌های مرزی به فضای اقتصادی و مشوق اشتغال پایدار     |            |            |            |
| w5                                                                                                                   | ۱۵/۵۵      | ۷/۱۲       | ۸/۴۲       |
| تخصیص بخشی از اعتبار در اختیار استان‌ها به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اشتغال و کارآفرینی با اولویت مناطق مرزی |            |            |            |
| w6                                                                                                                   | ۱۵/۶۷      | ۷/۳۶       | ۸/۳۱       |
| ساماندهی و نظارت بر تجارت مرزی (کولبری و ملوانی) با هدف ایجاد اشتغال پایدار برای مرزنشینان                           |            |            |            |
| w7                                                                                                                   | ۱۶/۰۱      | ۸/۱        | ۷/۹        |
| تدوین بسته تشویقی سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی توسط وزارت تعاون                                                        |            |            |            |
| w8                                                                                                                   | ۱۷/۷       | ۹/۲۷       | ۸/۴۲       |
| عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی                                          |            |            |            |
| w9                                                                                                                   | ۱۶/۲۹      | ۸/۳۳       | ۷/۹۵       |
| کمیود زیرساخت‌های توسعه و ضعف بنیان‌های اقتصادی مناطق مرزنشین                                                        |            |            |            |
| w10                                                                                                                  | ۱۶/۶۲      | ۸/۵        | ۸/۱۲       |
| ترویج مبادلات مرزنشینی از جمله کولبری و ملوانی به‌عنوان راه‌های کسب درآمد و اشتغال                                   |            |            |            |
| w11                                                                                                                  | ۱۷/۳۸      | ۸/۸۳       | ۸/۵۵       |
| پایین بودن سطح اشتغال و بیکاری بالای مناطق مرزی                                                                      |            |            |            |
| w12                                                                                                                  | ۱۵/۸۳      | ۸/۶۷       | ۷/۱۵       |
| عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و دولتی در بخش صنعتی مناطق مرزی                                                           |            |            |            |
| w13                                                                                                                  | ۱۶/۸۳      | ۹/۱۴       | ۷/۶۹       |
| توزیع نامتوازن و نامتعادل امکانات در مناطق مرزی در سایه مدیریت ناموفق و بی‌برنامگی در این مناطق                      |            |            |            |
| w14                                                                                                                  | ۱۵/۷۳      | ۷/۲        | ۸/۵۳       |
| پایین بودن شاخص‌های توسعه در مناطق مرزی در مقایسه با میانگین آن در سطح ملی                                           |            |            |            |
| پسایندها                                                                                                             |            |            |            |
| w15                                                                                                                  | ۶/۴۸۴      | ۳/۷۸       | ۲/۷        |
| ماندگاری مردم در جوار مرزها و پیشگیری از مهاجرت آن‌ها به مناطق دیگر                                                  |            |            |            |
| w16                                                                                                                  | ۷/۴۲       | ۳/۸۶       | ۳/۵۶       |
| افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی                                                            |            |            |            |
| w17                                                                                                                  | ۶/۴۸۳      | ۳/۵۱       | ۲/۹۶       |
| کاهش نابرابری‌های اجتماعی و انسجام و ثبات در مناطق مرزی                                                              |            |            |            |
| w18                                                                                                                  | ۶/۷۳       | ۳/۶۷       | ۳/۰۶       |
| مصون ماندن استان‌های مرزی از بحران‌های اجتماعی آتی نظیر نرخ بالای بیکاری علی‌رغم وجود نیروی کار در این مناطق         |            |            |            |
| w19                                                                                                                  | ۷/۲۲       | ۳/۵۶       | ۳/۶۵       |
| افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی در مرزنشینان                                                              |            |            |            |
| w20                                                                                                                  | ۶/۶        | ۲/۴۲       | ۴/۱۸       |
| هدایت رشد اقتصادی ناشی از رونق بازار کار و گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری                                                |            |            |            |
| W21                                                                                                                  | ۶/۴۸۸      | ۲/۹        | ۳/۵۸       |
| تبدیل هر منطقه مرزی به گذرگاهی برای توسعه تجارت با کشورهای همسایه و افزایش تراز صادراتی                              |            |            |            |

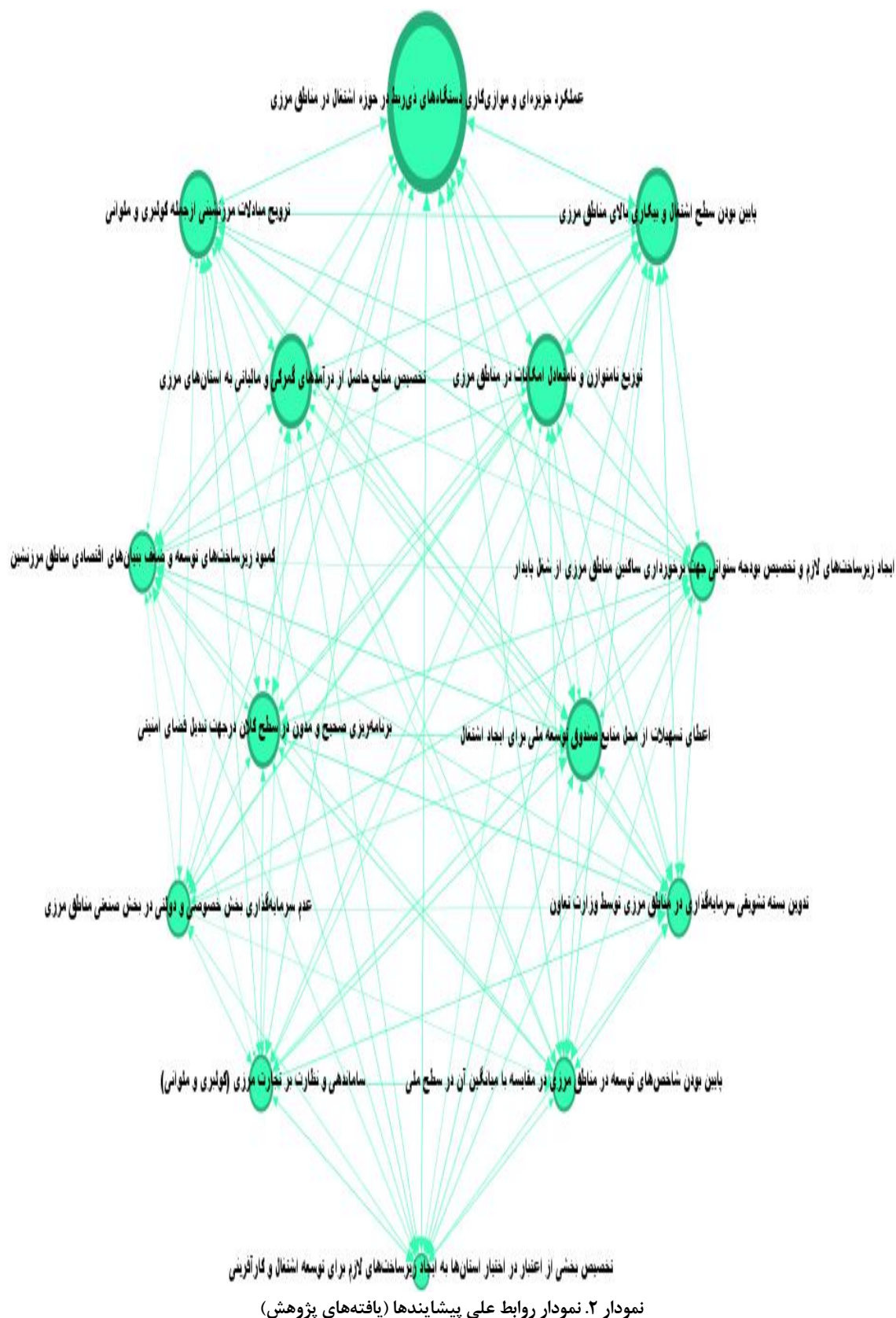
همان‌طور که در جدول فوق نشان داده شده است، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت است، به‌عنوان مهم‌ترین پیشایند تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال مشخص

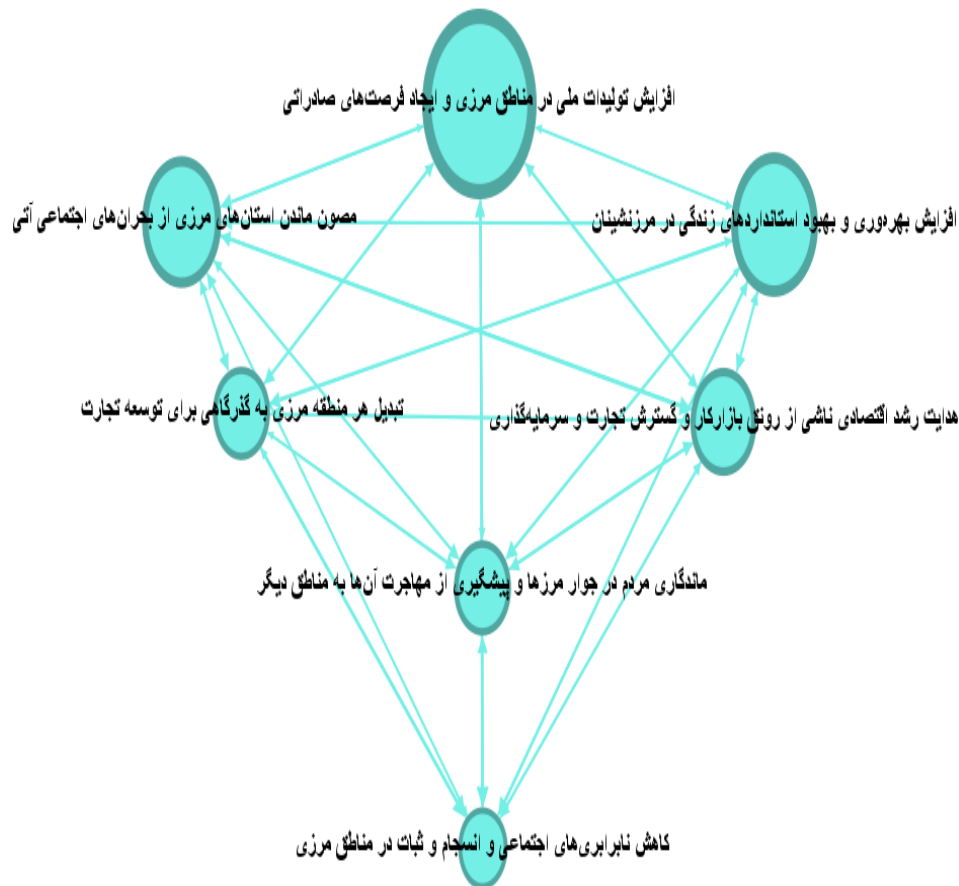
شده است. همچنین افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی نیز که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان پسایند تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال مشخص شده است. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل نسخه ۲۰۱۳، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی (یافته‌های پژوهش)

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.





نمودار ۳. نمودار روابط علی پسایندها (یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است؛ بنابراین هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. درواقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی و از میان پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی، مصون ماندن استان‌های مرزی از بحران‌های اجتماعی آتی نظیر نرخ بالای بیکاری علی‌رغم وجود نیروی کار در این مناطق که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و بقیه مؤلفه‌ها به‌ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال انجام پذیرفت. در این پژوهش، نتایج در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است. بر این اساس پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال شامل، اعطای تسهیلات از محل منابع صندوق توسعه ملی برای ایجاد اشتغال در مناطق کمتر توسعه‌یافته و

مرزی، تخصیص منابع حاصل از درآمدهای گمرکی و مالیاتی به استان‌های مرزی جهت ایجاد و تقویت زیرساخت‌های لازم اشتغال، ایجاد زیرساخت‌های لازم و تخصیص بودجه سنواتی جهت برخورداری ساکنین مناطق مرزی از شغل پایدار و درآمد مکفی، برنامه‌ریزی صحیح و مدون در سطح کلان در جهت تبدیل فضای امنیتی استان‌های مرزی به فضای اقتصادی و مشوق اشتغال پایدار، تخصیص بخشی از اعتبار در اختیار استان‌ها به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اشتغال و کارآفرینی با اولویت مناطق مرزی، ساماندهی و نظارت بر تجارت مرزی (کولبری و ملوانی) با هدف ایجاد اشتغال پایدار برای مرزنشینان، تدوین بسته تشویقی سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی توسط وزارت تعاون، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی، کمبود زیرساخت‌های توسعه و ضعف بنیان‌های اقتصادی مناطق مرزنشین، ترویج مبادلات مرزنشینی از جمله کولبری و ملوانی به‌عنوان راه‌های کسب درآمد و اشتغال، پایین بودن سطح اشتغال و بیکاری بالای مناطق مرزی، عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و دولتی در بخش صنعتی مناطق مرزی، توزیع نامتوازن و نامتعادل امکانات در مناطق مرزی در سایه مدیریت ناموفق و بی‌برنامگی در این مناطق، پایین بودن شاخص‌های توسعه در مناطق مرزی در مقایسه با میانگین آن در سطح ملی هستند.

همچنین در پژوهش حاضر پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال عبارت‌اند از: ماندگاری مردم در جوار مرزها و پیشگیری از مهاجرت آن‌ها به مناطق دیگر، افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی، کاهش نابرابری‌های اجتماعی و انسجام و ثبات در مناطق مرزی، مصون ماندن استان‌های مرزی از بحران‌های اجتماعی آتی نظیر نرخ بالای بیکاری علی‌رغم وجود نیروی کار در این مناطق، افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی در مرزنشینان، هدایت رشد اقتصادی ناشی از رونق بازار کار و گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری و تبدیل هر منطقه مرزی به گذرگاهی برای توسعه تجارت با کشورهای همسایه و افزایش تراز صادراتی. به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است. بر این اساس مهم‌ترین پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال، عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی با درجه مرکزیت ۱۷/۷ است.

پایین بودن سطح اشتغال و بیکاری بالای مناطق مرزی و توزیع نامتوازن و نامتعادل امکانات در مناطق مرزی در سایه مدیریت ناموفق و بی‌برنامگی در این مناطق به‌ترتیب با درجه مرکزیت ۱۷/۳۸ و ۱۶/۸۳، مهم‌ترین پیشایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال، هستند. همچنین از میان پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال، افزایش تولیدات ملی در مناطق مرزی و ایجاد فرصت‌های صادراتی به‌عنوان اولین پسایند مهم تفکر راهبردی نظام حل مسائل این مناطق، با درجه مرکزیت ۷/۴۲ نشان‌دهنده ضرورت تقویت اقتصاد محلی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه این مناطق برای تولید کالاها و خدمات رقابتی در بازارهای داخلی و خارجی است. این روند می‌تواند به افزایش اشتغال و کارآفرینی در سطوح مختلف منجر شود. افزون بر این، افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی در مرزنشینان با درجه مرکزیت ۷/۲۲ به‌عنوان دومین پسایند، اهمیت توجه به بهبود شرایط معیشتی و توانمندسازی نیروی کار محلی را به تصویر می‌کشد که با ارتقاء مهارت‌ها و دسترسی به منابع بهتر، می‌تواند به ثبات اجتماعی و اقتصادی در این مناطق و کاهش نابرابری‌ها کمک کند. این دو پسایند در کنار هم زمینه‌ساز توسعه پایدار و مؤثر در مناطق مرزی خواهند بود.

پس از اینکه مطالعه پیشینه پژوهش صورت گرفت، با مقایسه نتایج پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های

انجام شده در خصوص موضوع پژوهش می‌توان اذعان داشت برخی از این نتایج با یکدیگر همخوانی دارند که در ادامه توضیح داده شده‌اند. نتایج پژوهش جورجاکائولا و همکاران (۲۰۲۳) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند. پژوهش حاضر نشان داده است که افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی در مرزنشینان، یکی از پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است.

پژوهش جورجاکائولا و همکاران (۲۰۲۳) نیز نشان داده است که تفکر راهبردی می‌تواند باعث انجام وظایف موجود به‌طور مؤثرتری گردد. در حالی که پژوهش حاضر بر افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی تمرکز دارد، پژوهش جورجاکائولا و همکاران نیز نقش تفکر راهبردی را در انجام مؤثر وظایف موجود مورد بررسی قرار می‌دهد. این هم‌راستایی نشان می‌دهد که رویکردهای راهبردی می‌توانند به بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی در مناطق مرزی کمک کنند. نتایج پژوهش حاضر نیز حاکی از آن است که کاهش نابرابری‌های اجتماعی و انسجام و ثبات در مناطق مرزی و مصون ماندن استان‌های مرزی از بحران‌های اجتماعی آتی نظیر نرخ بالای بیکاری از جمله پسایندهای تفکر راهبردی نظام حل مسائل مناطق مرزی با تأکید بر کارآفرینی و اشتغال است.

در این راستا می‌توان بیان کرد که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش سربوآستاوا و دسوزا (۲۰۲۳) همخوانی دارد. آن‌ها بیان کردند که تفکر راهبردی به‌طور مثبتی باعث افزایش ظرفیت جذب و شناخت فرصت‌های کارآفرینی شده و همچنین، با هر یک از چهار مؤلفه اکتساب، جذب، تبدیل و بهره‌برداری از فرصت‌ها آشنا می‌نماید. از سوی دیگر نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی اعطای تسهیلات از محل منابع صندوق توسعه ملی برای ایجاد اشتغال در مناطق کمتر توسعه‌یافته و مرزی، تخصیص بخشی از اعتبار در اختیار استان‌ها به ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اشتغال و کارآفرینی با اولویت مناطق مرزی، عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و دولتی در بخش صنعتی مناطق مرزی و مواردی از این دست به‌عنوان پیشایندهای تفکر راهبردی در نظام حل مسائل، با نتایج پژوهش آقامحمدی و همکاران (۱۴۰۲)، همخوانی دارد. آن‌ها بیان کردند که مؤلفه‌های ساختاری، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت و شاخص‌های عمومی، الزامات تحقق تفکر راهبردی هستند. وجه اشتراک این پژوهش‌ها در تأکید بر اهمیت توسعه زیرساخت‌ها و سرمایه‌گذاری در مناطق کمتر توسعه‌یافته و مرزی به‌منظور ایجاد اشتغال و تقویت کارآفرینی است. همچنین، هر دو پژوهش به نقش مؤلفه‌های ساختاری و مدیریت در تحقق تفکر راهبردی در حل مسائل اقتصادی اشاره دارند.

برای غلبه بر چالش‌های ناشی از عملکرد جزیره‌ای و موازی‌کاری دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه اشتغال در مناطق مرزی، پیشنهاد می‌شود:

۱. نظام هماهنگ بین دستگاهی ایجاد گردد که به‌منظور ارتقاء تفکر راهبردی در این حوزه، تمامی نهادهای مرتبط را گرد هم آورد. این نظام می‌تواند شامل برگزاری نشست‌های دوره‌ای، ایجاد کمیته‌های مشترک و نظارت مشترک بر پروژه‌های اشتغال‌زایی باشد. این رویکرد، نه تنها بستر مناسب‌تری برای همکاری و تبادل نظرات خواهد بود، بلکه می‌توان به شناسایی فرصت‌های کارآفرینی محلی و تأمین منابع مالی و آموزشی لازم برای توسعه آن‌ها پرداخت. به این ترتیب، می‌توان به شکل مؤثرتری به چالش‌های اشتغال در مناطق مرزی پاسخ داد و با افزایش هم‌افزایی بین نهادها، منجر به بهبود وضعیت معیشتی و اقتصادی این مناطق شد.

۲. برای مقابله با پایین بودن سطح اشتغال و بیکاری بالا در مناطق مرزی، پیشنهاد می‌شود که یک برنامه جامع و چندجانبه کارآفرینی در این مناطق طراحی و اجرایی گردد. این برنامه باید بر شناسایی ظرفیت‌های محلی و نیازهای بازار کار متمرکز باشد و شامل آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، ارائه وام‌های کم‌بهره و تسهیلات مالی برای کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپا باشد. همچنین، برقراری همکاری‌های مؤثر بین نهادهای دولتی، بخش خصوصی و

سازمان‌های غیر دولتی می‌توانند به ایجاد شبکه‌های حمایتی برای کارآفرینان محلی کمک کنند. تقویت زیرساخت‌های اقتصادی و اجتماعی، مانند بهبود دسترسی به بازار و خدمات عمومی، نیز از جمله اقدامات ضروری است که می‌تواند مأمّن مناسبی برای جذب سرمایه‌گذاری و افزایش اشتغال در این مناطق فراهم آورد. با اجرای چنین طرحی، می‌توان به بهبود وضعیت بیکاری و ایجاد فرصت‌های شغلی پایدار در مناطق مرزی دست یافت.

۳. برای بهبود توزیع نامتوازن و نامتعادل امکانات در مناطق مرزی ناشی از مدیریت ناموفق و بی‌برنامگی، پیشنهاد می‌شود که یک طرح ساماندهی و مدیریت منابع به‌طور مشارکتی در این مناطق به اجرا درآید. این طرح می‌تواند شامل تشکیل کمیته‌های محلی از نمایندگان جامعه، نهادهای دولتی و سازمان‌های غیر دولتی باشد که به شناسایی نیازها و اولویت‌های محلی پرداخته و بر اساس آن، برنامه‌های توسعه‌ای متناسب با ظرفیت‌های هر منطقه طراحی کنند. استفاده از رویکردهای نوین، مانند اقتصاد اجتماعی و بهره‌گیری از دانش بومی، می‌تواند به تخصیص بهینه منابع و امکانات کمک کند. همچنین، ایجاد مراکز نوآوری و کارآفرینی با هدف تشویق جوانان محلی به ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، می‌تواند توزیع ثروت و فرصت‌های شغلی را عادلانه‌تر کند. اجرای این طرح با نظارت مداوم و بازخوردگیری از جامعه محلی می‌تواند به توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای کمک کند و بهبود کیفیت زندگی ساکنان مناطق مرزی را به ارمغان آورد.

۴. برای دستیابی به افزایش تولیدات ملی و ایجاد فرصت‌های صادراتی در مناطق مرزی، پیشنهاد می‌شود که یک طرح جامع به‌منظور حمایت از تولیدکنندگان محلی و کارآفرینان طراحی شود که شامل تأمین مالی، تسهیلات آموزشی و انتقال فناوری باشد. این طرح می‌تواند با همکاری دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی و بخش خصوصی ایجاد شود تا بر مبنای تحقیقات علمی و نیازهای بازار، محصولات جدید و بهبودیافته توسعه یابد. همچنین، ایجاد خوشه‌های صنعتی خاص در هر منطقه، با تمرکز بر محصولات بومی و نیازهای بازارهای صادراتی، می‌تواند به تقویت زنجیره تأمین و گسترش بازارهای هدف کمک کند. دولت نیز می‌تواند با کاهش عوارض و مالیات‌های مربوط به صادرات برای تولیدکنندگان محلی، مشوق‌های لازم را برای ورود به بازارهای بین‌المللی فراهم آورد. به این ترتیب، با توجه به مزیت‌های جغرافیایی و فرهنگی مناطق مرزی، می‌توان به رشد پایدار اقتصادی و افزایش اشتغال در این مناطق دست یافت.

۵. برای افزایش بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی در مرزنشینان، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های جامع مهارت‌آموزی و کارآفرینی با حمایت از کسب‌وکارهای بومی ایجاد شود. همچنین، بهبود زیرساخت‌های ارتباطی و دسترسی به بازارها، می‌تواند فرصت‌های اقتصادی را افزایش دهد. در نهایت، ایجاد شبکه‌های همکاری و همیاری در میان مرزنشینان به تقویت روحیه جمعی و توسعه پایدار کمک خواهد کرد.

۶. برای مصون ماندن استان‌های مرزی از بحران‌های اجتماعی و نرخ بالای بیکاری، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های حمایتی برای ایجاد کسب‌وکارهای محلی و کارآفرینی در این مناطق طراحی شود. همچنین، شناسایی و ارتقاء مهارت‌های نیروی کار با برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز بازار، می‌تواند به اشتغال‌زایی مؤثر کمک کند. در نهایت، ایجاد مشوق‌هایی برای سرمایه‌گذاری در صنایع کوچک و متوسط در این استان‌ها به جذب سرمایه و تقویت اقتصاد محلی کمک خواهد کرد.

۷. برای هدایت رشد اقتصادی ناشی از رونق بازار کار و گسترش تجارت و سرمایه‌گذاری در مناطق مرزی، پیشنهاد می‌شود که تسهیلات مالی و اعتباری برای کارآفرینان و کسب‌وکارهای نوپا ایجاد شود. همچنین، برگزاری نمایشگاه‌ها و رویدادهای تجاری می‌تواند به ترویج محصولات محلی و جذب سرمایه‌گذاران کمک کند. در نهایت، تسهیل فرایندهای اداری و کاهش موانع قانونی برای راه‌اندازی کسب‌وکار می‌تواند به افزایش جذابیت سرمایه‌گذاری

در این مناطق سهولت بخشیده و رشد اقتصادی را تسريع کند.

## منابع

- آقامحمدی، داود؛ بوالحسنی، خسرو؛ مجردی، سعید؛ وکیلی، اکبر (۱۴۰۲). الزامات تحقق تفکر راهبردی فرماندهان و مدیران سطوح عالی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات دفاعی/استراتژیک*، ۲۱ (۹۳)، ۱۹۰-۱۶۹.
- آهنگری، سحر؛ بابایی، محمدحسین؛ آهنگری، اسماعیل (۱۴۰۳). شناسایی فرصت‌های راهاندازی کسب‌وکارهای کارآفرینانه: تلاشی در جهت دستیابی به معیشت پایدار روستایی. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۳ (۲)، ۸۳-۱۰۸. doi: 10.22034/ jer.2024.2027221.1106
- افشاری، حسین؛ سجادی، سید عبدالله (۱۳۹۹). مطالعه رابطه بین سطح برخورداری مدیران از تفکر استراتژیک با گرایش به کارآفرینی در کارکنان، با تأکید بر قابلیت عاطفی سازمان به‌عنوان متغیر میانجی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت). *جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه*، ۹ (۲)، ۱۷۳-۱۵۱. doi: 10.22034/jeds.2020.11462
- بنی‌هاشمی، میرقاسم (۱۴۰۱ الف). تحلیل ساختاری نظام مسائل توسعه آذربایجان شرقی. *اقتصاد و توسعه منطقه‌ای*، ۲۹ (۲۴)، ۱۵۳-۱۱۹. doi: 10.22067/erd.2022.76770.1120
- بنی‌هاشمی، میرقاسم (۱۴۰۱ ب). فراترکیب تحلیل ساختاری نظام مسائل استان‌های ایران. *مطالعات راهبردی*، ۲۵ (۳)، ۸۵-۱۲۴.
- بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیج، اسداله؛ خدادادحسینی، سید حمید؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین عناصر تفکر استراتژیک. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱۳ (۲)، ۲۰۴-۱۷۱.
- پژوهان، ایوب؛ دژآگه، زهره (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل داده‌بنیاد توانمندسازی مهارت‌های کارآفرینانه مددجویان. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۴ (۱)، ۲۸-۱. doi: 10.22126/eme.2025.12022.1166
- پورجمشیدی، ندا؛ ستوده، نازنین زهرا؛ رضایی، نگار؛ رضایی، حلیمه (۱۴۰۲). مدل‌سازی مؤلفه‌های اثرگذار بر تمایل دانشجویان به راهاندازی کسب‌وکار. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۲ (۴)، ۸۲-۷۱. doi: 10.22034/ jer.2023.2002535.1040
- ثنایی‌پور، هادی؛ زیودار، مهدی (۱۴۰۰). راهبردهای تأمین امنیت ملی پایدار در مناطق مرزی کشور با رویکرد سیاست‌های کلی. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۹ (۳۶)، ۶۸۴-۶۵۸. doi: 10.30507/jmsp.2021.270891.2193
- جلیلیان، حسین (۱۳۹۹). الگوی تفکر راهبردی مدیران جهادی بر اساس وصیت‌نامه الهی سیاسی شهید قاسم سلیمانی. *مدیریت اسلامی*، ۲۸ (۴)، ۱۱۱-۹۳.
- حاجی‌آقایی، حنیف (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدرسه کارآفرین با تأکید بر استقرار زیست‌بوم کارآفرینانه. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۴)، ۲۴-۱. doi: 10.22126/eme.2023.9806.1054
- خریری، اردوان؛ نادری، نادر؛ شفیعی، سلیمان (۱۴۰۲). اثرگذاری مدیریت دانش بر کارآفرینی دانشگاهی (مورد مطالعه: دانشگاه جامع علمی کاربردی). *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۲ (۱)، ۷۶-۶۳. doi: 10.22034/ jer.2023.1971438.1009
- حسین‌بر، خدابخش؛ انوری، محمودرضا (۱۴۰۲). شناسایی اولویت‌ها و قابلیت‌های توسعه پایدار مناطق مرزی (مطالعه موردی: شهر گشت). *برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۱۳ (۴۹)، ۲۰۴-۱۹۱.
- حیدری، محسن؛ بدیع‌زاده، علی؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیز (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد توسعه اکوسیستم کارآفرینی در استان‌های مرزی ایران. *مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳ (۴۶)، ۱۳۲-۱۱۷.
- راغب اصفهانی، حسین (۱۴۰۲). *مفردات الفاظ القرآن*. بیروت: دار العلم.
- رجایی لاری، زهرا؛ اعلامی، فرنوش؛ عباسی کسان، حامد (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی نقش آموزش مشاغل و فرصت‌های شغلی در بهبود نگرش کارآفرینانه دانش‌آموزان پایه ششم. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳ (۱)، ۴۴-۱۷. doi: 10.22126/

eme.2024.10280.1090

ریگی، حامد؛ حاجی‌زاد، محمد؛ سلیمی، لادن (۱۴۰۰). مبانی فلسفی الگوی پرورش تفکر راهبردی مدیران دانشگاه سیستان و بلوچستان. *توسعه آموزش جندی‌شاپور*، ۱۲ (۳)، ۹۱۸-۹۲۹.

زینالی، محمدمهدی؛ چیت‌ساز، احسان؛ محمدی الیاسی، قنبر (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی برای توسعه یادگیری کارآفرینانه: مطالعه‌ای در کسب‌وکارهای صنعت فناوری بلاک‌چین. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۱۱ (۱)، ۱۷-۳۰. doi: 10.22034/jer.2022.696665

شهرام‌فر، شیوا؛ عالم‌تبریز، اکبر؛ زندحسامی، حسام؛ سخدری، کمال (۱۴۰۰). ارائه الگوی کارآفرینی استراتژیک (راهبردی) در نهادهای عمومی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان قزوین). *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۹ (۳۴)، ۱-۱۸.

صبا، علی‌اصغر؛ نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ محمدی‌فر، یوسف (۱۴۰۲). ارائه مدلی پارادایمیک برای توسعه آموزش کارآفرینی در دانشگاه‌های نسل سوم؛ کاربرست نظریه بنیانی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۲ (۱)، ۵۹-۷۴. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031

عربیون، ابوالقاسم؛ نیک‌رفتار، طیبه؛ بنی‌عامریان، محمد؛ ملائی، محمد حمید (۱۴۰۳). بررسی تأثیر آموزش کارآفرینی بر بهبود رفتار کارآفرینانه دانشجویان. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳ (۴)، ۴۳-۶۲. doi: 10.22126/eme.2025.11751.1143

عزیزی، شوان؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ علی‌آبادی، سمیرا؛ یکتایار، مظفر (۱۴۰۱). تدوین الگوی اثربخشی تفکر استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۲۰ (۵۴)، ۱۰۵-۱۲۳. doi: 10.30473/fmss.2022.8682

فرهنگ، امیرعلی؛ یونسی، علی؛ نیک‌پی‌پسیان، وحید؛ لطفی، آمنه (۱۴۰۱). تحلیل فضایی اثرات سرریز شاخص کارآفرینی بر رشد اقتصادی استان‌های ایران. *پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی*، ۱۳ (۴۹)، ۱۶۸-۱۴۹. doi: 10.30473/egdr.2023.66856.6668

کاویانی، حسن؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ فتح‌آبادی، حسین (۱۳۹۷). بررسی رتبه بین تفکر راهبردی و دوست‌توانی سازمانی؛ مورد مطالعه: یگان‌های نظامی. *مدیریت تحول*، ۱۰ (۲۰)، ۲۱-۴۴. doi: 10.22067/pmt.v10i2.64749

کریمی، شهلا؛ نادری، نادر؛ خسروی، احسان (۱۴۰۲). واکاوی چالش‌های زیست‌بوم کارآفرینی پایدار در استان کردستان؛ به‌کارگیری رویکرد آمیخته. *مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی*، ۱۰ (۱)، ۱-۲۲. doi: 10.22069/JEAD.2023.20817.1670

کشاورز، محسن؛ علیخان‌زاده، علیرضا (۱۳۹۹). طراحی نظام مسائل اقتصاد ایران مبتنی بر تحلیل تفسیری ساختاری بیانیه دوم. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۳ (۸۹)، ۱۶۹-۱۹۹.

مالکی، مریم؛ سالارزهی، حبیب‌الله؛ کشته‌گر، عبدالعلی؛ کیخا، عالمه؛ حدادی، ابراهیم (۱۴۰۰). طراحی الگوی سیاست‌گذاری کارآفرینی در حوزه معادن استان سیستان و بلوچستان. *روش‌های تحلیلی و عددی در مهندسی معدن*، ۱۱ (۲۶)، ۱-۱۲. doi: 10.22034/anm.2021.1965

محمدی‌فر، یوسف؛ الماسی‌فرد، محمدرسلول؛ پورجمشیدی، حدیث (۱۴۰۳). مدل حکمرانی دولت در بهبود فضای کارآفرینی در ایران با تأکید بر بهبود فرهنگ کارآفرینی. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۳ (۱)، ۱۰۵-۱۲۷. doi: 10.22126/eme.2023.9258.1032

مرادی، سهیلا؛ عبدالهی، علی؛ حسینی کشکوئی، سید محمود؛ خورشیدی، غلامحسین (۱۴۰۴). مدل مفهومی کنترل مفروضات استراتژیک در مدیریت کسب‌وکارهای کارآفرین: تلفیق تحلیل تغییرات و جهت‌گیری هوشمند استراتژیک. *آموزش و مدیریت کارآفرینی*، ۴ (۱)، ۱۲۷-۱۴۴. doi: 10.22126/eme.2025.12049.1169

نادری، نادر؛ خدادوستی، میثم؛ خسروی، احسان (۱۴۰۴). مفهوم‌پردازی بهبود رفتار کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه رازی با تأکید بر توسعه آموزش کارآفرینی. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۴ (۱)، ۳۷-۵۲. doi: 10.22034/jer.2024.

2015048.1071

نادری، نادر؛ رضایی، بیژن؛ کرمان، فرانک؛ خسروی، احسان (۱۴۰۳). واکاوی پدیده عدم استقبال مددجویان کمیته امداد استان کرمانشاه از طرح‌های کارآفرینی و اشتغال‌زایی؛ کاربرست نظریه بنیانی. آموزش و مدیریت کارآفرینی، ۳(۴)، ۹۱-۱۱۴. doi: 10.22126/eme.2025.11821.1148

## References

- Adani, N., Onyekwelu, N., & Dibua, C. (2021). Strategic thinking and competitive advantage of small and medium scale enterprises (SME) in South-East Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 3(5), 201-207.
- Afshari, H., & Sajjadi, S. A. (2020). Studying the Relationship between Managers' Strategic Thinking Level and Employee tendency towards Entrepreneurship, with an Emphasis on the mediating role of Emotional capability of the Organization (Case Study: Ministry of Industry, Mine and Trade). *Journal of Economic & Developmental Sociology*, 9(2), 151-173. doi: 10.22034/jeds.2020.11462 (in Persian).
- Aghamohammadi, D., Bolhassani, K., Mojaradi, S. & Vakili, A. (2023). The requirements for realizing the strategic thinking of the commanders and managers of the highest levels of the armed forces of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Defense Studies*, 21(93), 169-190 (in Persian).
- Ahangari, S., Babaei, M., & Ahangari, E. (2024). Identifying Entrepreneurial Business Startup Opportunities: An Effort to Achieve Sustainable Rural Livelihoods. *Journal of Entrepreneurship Research*, 3 (2), 83-108. doi: 10.22034/jer.2024.2027221.1106 (in Persian).
- Ahmed, S. A. (2021). Strategic thinking in the pharmaceutical industry today.
- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574. doi: 10.5267/j.msl.2019.9.024.
- Arabion, A., Nikbatar, T., Bani Amerian, M., & Mollaei, M. (2024). Investigating the effect of entrepreneurship education on improving students' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Education and Management*, 3 (4), 43-62. doi:10.22126/eme.2025.11751.1143 (in Persian).
- Azizi, S., Shabanibahar, G., Aliabadi, S., & Yektayar, M. (2022). Developing a strategic effectiveness model in the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 20 (54), 105-123 (in Persian).
- Bani Hashemi, M. (2022 A). Structural analysis of East Azerbaijan's development problems system. *Regional Economy and Development*, 29 (24), 119-153 (in Persian).
- Bani Hashemi, M. (2022 B). Meta-composite structural analysis of the problem system of Iran's provinces. *Strategic Studies*, 25 (3), 85-124 (in Persian).
- Beyazi Tahraband, A., Kurdanaij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Danaei Fard, H. (2018). Identifying and explaining the elements of strategic thinking. *Strategic Management Thought*, 13 (2), 171-204 (in Persian).
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thing as a core competency Management Decision. *Businesses*, 39(1), 63-70. doi:10.1108/EUM0000000005408.
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57(1), doi:75-110. 10.1007/s11187-020-00326-y.
- Farhang, A., Younesi, A., Nikpipsian, V., & Lotfi, A. (2022). Spatial analysis of the spillover of the entrepreneurship index on the economic growth of Iranian provinces. *Economic Growth and Development Research*, 13 (49), 149-168 (in Persian).
- Fernandes, G. P., & Natarion, M. S. (2020). Entrepreneurship In Border Territories: Context Costs, Resilience and Logics of Action of the Companies and Entrepreneurs, *Handbook of Research Approches to Alternative Entrepreneurship Opportunities*. doi: 10.4018/978-1-7998-1981-3.ch007.

- Georgakalou, M., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2023). Evaluating Leaders' Strategic Thinking and Entrepreneurial Characteristics Using Semantic Analysis. *Businesses*, 3(1), 181-197. doi:10.3390/businesses3010013.
- Gholamrezai, S., Azadi, H., Karamian, F., Khosravi, E., Moghaddam, S. M., Goli, I., & Scheffran, J. (2023). Smart control of agricultural water wells in western Iran: Application of the Q-methodology. *Journal of Soil and Water Conservation*, 78(1), 58-69. <https://doi.org/10.2489/jswc.2023.00066>.
- Gosens, J., Hellsmark, H., & Kaberger, T. (2018). The limits of academic entrepreneurship: Conflicting expectations about commercialization and innovation in China's nascent sector for advanced bio-energy technologies. *Energy Research & Social Science*, 37(2), 1-11. doi:10.1016/j.erss.2017.09.014.
- Haji Aghaei, H. (2022). Designing an entrepreneurial school model with emphasis on establishing an entrepreneurial ecosystem. *Entrepreneurship Education and Management*, 2 (4), 1-24. doi: 10.22126/eme.2023.9806.1054 (in Persian).
- Hariri, A., Naderi, N., & Shafiee, S. (2023). The Impact of Knowledge Management on Academic Entrepreneurship (Case Study: The University of Applied Sciences and Technology). *Journal of Entrepreneurship Research*, 2(1), 63-76. doi: 10.22034/jer.2023.1971438.1009 (in Persian).
- Heydari, M., Badi'zadeh, A., & Heydarzadeh-Henzaei, K (2020). Determining and prioritizing nine entrepreneurial ecosystems in the border provinces of Iran. *Development and Transformation Management*, 13 (46), 117-132 (in Persian).
- Hitka, M., Lorincova, S., Lipoldova, M., Balazova, Z., & Debnarova, D. (2020). Differences in the level of workers' motivation in repair and maintenance service enterprise in The Rail Transport, *O R I. Communications - Scientific letters of the University of Zilina*, 22(4), 3-12. doi:10.26552/com.C.2020.4.3-12.
- Horwath, R. (2023). *What is Strategic Thinking?* Strategic Thinking Institute.
- Hosseini, K., & Anvari, M. (2023). Determining priorities and capabilities for sustainable development of border areas (case study: Shahr Gosht). *Regional Planning*, 13 (49), 191-204 (in Persian).
- Imuetinyan, I. B., & Ngozi, N. H. (2023). Strategic Thinking and Competitive Advantage: Evidence from the Nigerian Pharmaceutical Industry. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 6(2), 133-148. doi: 10.52589/IJEI-SOEMUJMO.
- Jalilian, H. (2019). The strategic thinking model of jihadi managers: the divine political will of martyr Qasem Soleimani. *Islamic Management*, 28(4), 93-111 (in Persian).
- Karimi, S., Naderi, N., & Khosravi, E. (2023). Analyzing the challenges of the sustainable entrepreneurship ecosystem in Kurdistan province; Using a mixed approach. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 10(1), 1-22. doi:10.22069/JEAD.2023.20817.1670 (in Persian).
- Kaviani, H., Salehi Sedqani, J., & Fath-Abadi, H. (2018). Examining the relationship between strategic thinking and organizational ambidexterity, Case study: military egos. *Transformation Management*, 10(20), 21-44 (in Persian).
- Kazho, Sh. A., & Atan, T. (2022). Public Sector Downsizing and Public Sector Performance: Findings from a Content Analysis. *Sustainability*, 14(2989), doi:1-21. doi:10.3390/su14052989.
- Keshavarz, M., & Alikhanzadeh, A. (2019). Designing the system of Iranian economic issues based on the structural interpretative analysis of the second statement. *Basij Strategic Studies*, 23 (89), 169-199 (in Persian).
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the Future Trajectory of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(8), 11-23.
- Maleki, M., Salarzahi, H., Keshtgar, A., Kikha, A., & Haddadi, E. (2021). Designing an entrepreneurial policy model in the field of mines in Sistan and Baluchestan province. *Journal of Analytical and Numerical Methods in Mining Engineering*, 11(26), 1-12. doi: 10.22034/anm.2021.1965.

- Mirakzadeh, A. A., Karamian, F., Khosravi, E., & Parvin, F. (2021) Analysis of Preventive Behaviors of Rural Tourism Hosts in the Face of COVID-19 Pandemic: Application of Health Belief Model. *Front. Public Health* 9:793173. doi: 10.3389/fpubh.2021.793173.
- Mohammadifar, Y., Almasifard, M., & Pourjamshidi, H. (2024). Government governance model in improving the entrepreneurial environment in Iran with emphasis on improving the entrepreneurial culture. *Entrepreneurship Education and Management*, 3 (1), 105-127. doi:10.22126/eme.2023.9258.1032 (in Persian).
- Moradi, S., Abdollahi, A., Hoseinikashkooye, S., & Khorshidi, G. (2025). A conceptual model for controlling strategic assumptions in entrepreneurial business management: integrating change analysis and intelligent strategic orientation. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(1), 127-144. doi: 10.22126/eme.2025.12049.1169 (in Persian).
- Naderi, N., KHodadousti, M., & Khosravi, E. (2025). Conceptualizing the Improvement of Entrepreneurial Behavior Among Students at Razi University with an Emphasis on the Development of Entrepreneurship Education. *Journal of Entrepreneurship Research*, 4(1), 37-52. doi: 10.22034/jer.2024.2015048.1071 (in Persian).
- Naderi, N., Rezaee, B., Karamian, F., & Khosravi, E. (2025). Exploring the Phenomenon of Non-Participation of Beneficiaries of the Imam Khomeini Relief Foundation in Kermanshah Province in Entrepreneurship and Employment Generation Projects: Application of Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 3(4), 91-114. doi: 10.22126/eme.2025.11821.1148 (in Persian).
- Pazhouhan, A., & Dejah, Z. (2025). Formulating and Explaining a Grounded Theory Model Designed to Empowering Clients' Entrepreneurial Skills. *Education and Management of Entrepreneurship*, 4(1), 1-28. doi: 10.22126/eme.2025.12022.1166 (in Persian).
- Pourjamshidi, N., Sotoudeh, N. Z., Rezaei, N., & Rezaei, H. (2022). Modeling the Factors Affecting Students' Propensity to Start a Business. *Journal of Entrepreneurship Research*, 2 (4), 71-82. doi:10.22034/jer.2023.2002535.1040 (in Persian).
- Ragheb Esfahani, H. (2017). *Al-Mufradat Al-Afsah Al-Quran. Beirut: Dar Al-Ilm.* (in Persian).
- Rajaei Lari, Z., Aalami, F., & Abbasi Kasani, H. (2024). Conceptualizing the role of career education and job opportunities in improving the entrepreneurial attitude of sixth grade students. *Entrepreneurship Education and Management*, 3 (1), 17-44. doi:10.22126/eme.2024.10280.1090 (in Persian).
- Rigi, H., Hajizad, M., & Salimi, L. (2020). Philosophical Foundations of the Model for Developing Strategic Thinking of Managers at the University of Sistan and Baluchestan. *Jundishapur Education Journal*, 12 (3), 918-929 (in Persian).
- Saba, A., Naderi, N., Rezaee, B., & Mohammadifar, Y. (2023). Presenting a Paradigmatic Model for the Development of Entrepreneurship Education in the Third Generation Universities: Application of the Grounded Theory. *Education and Management of Entrepreneurship*, 2(1), 59-74. doi: 10.22126/eme.2023.9222.1031 (in Persian).
- Sanaeipour, H., & Zivodar, M. (2021). Strategies for sustainable national security in the country's border areas with general policies. *Strategic and macro policies*, 9 (36), 658-684. doi: 10.30507/jmsp.2021.270891.2193 (in Persian).
- Shahramfar, S., Alamtabriz, A., Zandhosami, H., & Sakhdari, K. (2020). Presenting a Model of Strategic Entrepreneurship in Public Institutions (Case Study: Municipalities of Qazvin Province). *Urban Economics and Management*, 9 (34), 1-18 (in Persian).
- Srivastava, S., & Dsouza, D. (2023). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-70. doi:10.1108/JSMA-05-2019-0077.
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. doi:10.1007/s11187-019-00270-6.
- Stoica, O., Roman, A., & Rusu, V. D. (2020). The nexus between entrepreneurship and economic growth: A comparative analysis on groups of countries. *Sustainability*, 12(3), 1186-1194. doi: 10.3390/su12031186.
- Xin, Y. P., Kim, S. J., Zhang, J., Lei, Q., Yilmaz Yenioglu, B., Yenioglu, S., & Ma, X. (2023).

Effect of Model-Based Problem Solving on Error Patterns of At-Risk Students in Solving Additive Word Problems. *Educ. Sci.* 13(714), 1-20. doi:10.3390/educsci13070714.

Zeinali, M. M., Chitsaz, E., & Mohammadi Eliasi, G. (2021). Providing a Framework for Developing Entrepreneurial Learning: A Study in Blockchain Technology Industry Businesses. *Journal of Entrepreneurship Research*, 1 (1), 17-30. doi:10.22034/jer.2022.696665 (in Persian).