



An Institutional Investigation and Analysis of the Barriers to the Development of Export Management Companies in Iran

Mohammadreza Molayari * 

*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of in Public Policy, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: molayarimohammadreza@gmail.com

Hassan Danaeefard 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: hdanaee@modares.ac.ir

Ehsan Soltanifar 

Assistant Prof., Department of International Business, Faculty of Commerce and Business, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: soltanifar@ut.ac.ir

Abstract

Objective

This study aims to examine the institutional challenges confronting Export Management Companies (EMCs) in Iran. Positioned as vital intermediaries between small and medium-sized enterprises (SMEs) and global markets, EMCs face significant institutional ambiguity, structural instability, and weak inter-agency coordination. By analyzing the interplay of institutional, organizational, and cognitive factors, this paper develops an analytical framework to redesign SME internationalization mechanisms. It proposes an integrative model that empowers EMCs by combining North–Scott’s institutional theory with the Uppsala learning model within a network-based approach.

Methods

The research was conducted through an interpretive–constructivist paradigm, employing qualitative thematic analysis. Data were collected via fourteen semi-structured interviews with EMC executives, association members, and government officials. Purposeful and snowball sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed

Citation: Molayari, Mohammadreza; Danaeefard, Hassan & Soltanifar, Ehsan (2026). An Institutional Investigation and Analysis of the Barriers to the Development of Export Management Companies in Iran. *Journal of Public Administration*, 18(2), 549-573. (in Persian)



using MAXQDA software in three stages: open, axial, and selective coding. Validity was ensured through member checking, peer review, and audit-trail verification. The analysis yielded 379 initial concepts, which were synthesized into 63 basic themes, 12 core themes, and ultimately 3 institutional clusters reflecting the bureaucratic, cognitive, and normative-cultural layers of Iran's trade governance system.

Results

The results reveal that the constraints facing EMCs stem from the uneven and interdependent interaction of three institutional clusters: regulative, cognitive, and normative. The regulative cluster is marked by unstable trade rules and overlapping organizational authorities, which weaken institutional trust and undermine network cooperation. The cognitive cluster is characterized by a misalignment between policymaking logic and EMC operational experience, exacerbated by technological deficiencies that obstruct learning and knowledge sharing. The normative cluster exhibits fragmented state interventions, weak professional associations, and a disconnect between commercial and diplomatic bodies, all of which erode trust norms and long-term cooperative ties. From an integrative theoretical perspective, these clusters jointly form a cycle of *institutional lock-in*, wherein legal instability hinders collective learning, and normative fragility obstructs the reconstruction of trust and institutional commitment.

Conclusion

This study concludes that reforming the institutional structure supporting EMCs requires coordinated action across three complementary levels. First, establishing an official recognition and accreditation system would stabilize EMCs' legal standing, reduce jurisdictional overlap, and restore regulatory coherence. Second, governmental support must shift from short-term financial incentives toward strategic investment in intangible assets—such as data-driven intelligence, shared branding, and technological innovation—to bridge the cognitive gap and reinforce organizational learning capacity. Third, a clear delineation of mandates among key bodies (e.g., the Trade Promotion Organization, Small Industries Organization, and professional associations) is essential to resolve normative inconsistency and institutionalize a sustainable framework for stakeholder dialogue. These integrated interventions are necessary to break the cycle of institutional lock-in and empower EMCs as effective catalysts for SME internationalization.

Keywords: Internationalization of small and medium-sized enterprises, Thematic analysis, Export management companies, Institutional theory.



بررسی و تحلیل موانع توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران با رویکرد نهادی

محمدرضا مولایاری

* نویسنده مسئول، دانشجو دکتری، گروه خط مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
رایانامه: molayarimohammadreza@gmail.com

حسن دانایی فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. رایانامه: hdanaee@modares.ac.ir

احسان سلطانی‌فر

استادیار، گروه بازرگانی بین‌الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: soltanifar@ut.ac.ir

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف واکاوی چالش‌های نهادی پیش روی شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران انجام شده است. این شرکت‌ها که در ذات خود، می‌توانند حلقه واسط میان بنگاه‌های کوچک و متوسط و بازارهای جهانی باشند، در عمل با ابهام نهادی، ناپایداری ساختاری و ضعف هماهنگی میان نهادهای متولی مواجهند. مطالعه حاضر می‌کوشد با تحلیل درهم‌تنیدگی عوامل نهادی، سازمانی و شناختی، چارچوبی تحلیلی برای بازطراحی سازوکار بین‌المللی‌شدن بنگاه‌های کوچک و متوسط و توانمندسازی شرکت‌های مدیریت صادرات در پرتو تلفیق نظریه نهادی نورث - اسکات و مدل یادگیری اوپسالا، در قالب رویکرد شبکه‌ای، الگوی نوآورانه ارائه کند.

روش: مطالعه در پارادایم تفسیری - ساختی و با استفاده از راهبرد کیفی تحلیل مضمون انجام شده است. داده‌ها از چهارده مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران عامل شرکت‌های مدیریت صادرات، اعضای انجمن صنفی و مدیران دولتی گردآوری شد. نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی تا اشباع نظری ادامه یافت و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. روایی داده‌ها با بازبینی اعضا، کنترل همتایان علمی و ممیزی مسیر پژوهش تأیید شد. حاصل تحلیل، استخراج ۳۷۹ مفهوم، ۶۳ مضمون پایه، ۱۲ تم محوری و ۳ خوشه اصلی بود که هر یک بازتابی از لایه‌های بوروکراتیک، دانشی و فرهنگی نظام حکمرانی تجاری کشور است.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های شرکت‌های مدیریت صادرات، از برهم‌کنش علی و نامتوازن سه خوشه نهادی قانونی، شناختی و هنجاری نشئت می‌گیرد. در خوشه قانونی، بی‌ثباتی مقررات و تداخل اقتدار سازمانی موجب تضعیف اعتماد نهادی و

استناد: مولایاری، محمدرضا؛ دانایی فرد، حسن و سلطانی‌فر، احسان (۱۴۰۵). بررسی و تحلیل موانع توسعه شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران با رویکرد نهادی. *مدیریت دولتی*، ۱۸(۲)، ۵۴۹-۵۷۳.

کاهش انگیزه همکاری شبکه‌ای میان بازیگران صادراتی شده است. در خوشه شناختی، ناهماهنگی میان منطق سیاست‌گذاری و تجربه عملی شرکت‌های مدیریت صادرات، همراه با ضعف زیرساخت‌های فناورانه، موجب انسداد جریان یادگیری و انتقال دانش سازمانی در مسیر توسعه بازارها شده است. در خوشه هنجاری، پراکندگی مداخلات دولت، ضعف انجمن‌های حرفه‌ای و شکاف میان دستگاه‌های بازرگانی و دیپلماسی اقتصادی، موجب تضعیف قواعد اعتماد و همکاری پایدار در شبکه‌های صادراتی شده است. در چارچوب تلفیقی نظریه نهادی، مدل اوپسالا و رویکرد شبکه‌ای، این سه خوشه، سازنده چرخه «قفل‌شدگی نهادی» تلقی می‌شوند که در آن ناپایداری قانونی موجب اختلال در فرایند شناخت و یادگیری جمعی می‌شود و بی‌ثباتی هنجاری نیز، مانع بازسازی شبکه‌های اعتماد و تعهد نهادی می‌شود.

نتیجه‌گیری: بر پایه تحلیل سه خوشه نهادی، اصلاح ساختار شرکت‌های مدیریت صادرات، مستلزم اقدام در سه سطح مکمل است. نخست، استقرار نظام رسمی شناسایی و اعتبارسنجی شرکت‌ها، به منظور تثبیت جایگاه قانونی آن‌ها و کاهش تداخل اقتدار میان نهادهای موازی که می‌تواند اعتماد نهادی و انسجام مقرراتی را بازسازی کند. دوم، تغییر جهت سیاست‌های حمایتی دولت از اعتبارات کوتاه‌مدت به سمت توسعه دارایی‌های نامشهود نظیر داده‌محوری، برند مشترک و نوآوری فناورانه با هدف ترمیم شکاف شناختی و تقویت ظرفیت یادگیری سازمانی در شبکه‌های صادراتی. سوم، تفکیک مأموریت و حوزه عمل میان سازمان توسعه تجارت، سازمان صنایع کوچک و انجمن‌های صنفی، برای کاهش ناهماهنگی هنجاری و شکل‌دهی به سازوکار گفت‌وگوی نهادی پایدار.

کلیدواژه‌ها: بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط، تحلیل مضمون، شرکت‌های مدیریت صادرات، نظریه نهادی.

مقدمه

شتاب فزاینده جریان تجارت جهانی و ظهور رقبای کارآزموده در بازارهای فرامرزی، طی دو دهه اخیر، منظومه رقابت را دگرگون کرده و رقابت‌پذیری را به یکی از محورهای توسعه اقتصادی بدل ساخته است. در چنین بستری، «بنگاه‌های کوچک و متوسط»^۱، در نقش موتورهای محرک رشد صنعتی و شتاب‌دهندگان پویایی اقتصاد ملی شناخته می‌شوند (عسگری، ۱۳۹۹). در این چشم‌انداز، مزیت رقابتی بنگاه‌ها از رهگذر پیوندهای فرامرزی و مشارکت اثربخش در زنجیره‌های ارزش جهانی می‌گذرد (اولیاند، سودارمیاتین و سومارسونو^۲، ۲۰۲۴) و بین‌المللی‌سازی ضرورتی برای بقا و رشد بلندمدت بنگاه‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود. فرایند مزبور که در سطح خرد با انگیزه‌های افزایش فروش و سود و گسترش سهم بازار آغاز می‌شود (سوارز اورتگا و آلامو ورا^۳، ۲۰۰۵)، در مقیاس کلان، به نوسازی ساختار اقتصادی، تحریک کارآفرینی و تحکیم بنیان‌های رشد ملی یاری می‌رساند (اگاس و سوک^۴، ۲۰۱۴).

میزان موفقیت در فرایند بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط، پدیده‌ای تک‌بعدی نیست؛ بلکه حاصل تعامل منظومه‌ای از متغیرهای دانشی، ساختاری و رفتاری است. عناصری چون آگاهی از بازارهای هدف، میزان سرمایه‌گذاری در قابلیت‌های سازمانی، کیفیت تعاملات بین سازمانی، استراتژی‌های بازاریابی و نیز نگرش و تعهد مدیریتی در کنار یکدیگر شبکه‌ای از عوامل هم‌افزا را می‌سازند که مسیر و دامنه سبب صادراتی را تعیین می‌کنند (چو، چن و کو^۵، ۲۰۱۸). با وجود این، بنگاه‌های کوچک و متوسط در عمل با محیطی مواجهند که در آن، شدت رقابت زیاد است و نهادهای پشتیبان، ناکامل یا ناپایدارند (آندرسون و اشیما^۶، ۲۰۱۳). به همین جهت حضور در بازارهای بین‌المللی نیز آنان را در معرض نوسان‌های سیاسی، تغییرات تقاضا و سطحی نامتقارن از ریسک و عدم اطمینان قرار می‌دهد (منوریان، مقیمی، موحدی و حسین‌زاده، ۱۳۹۱). در مقابل، شرکت‌های بزرگ‌تر با اتکا به سرمایه انباشته، تجربه سازمانی، سرمایه فکری و دسترسی نظام‌یافته به زیرساخت‌های مالی و نهادی، از توان بیشتری برخوردارند (استوری، ویلوبی و برانش^۷، ۲۰۱۲). از این رو، احتمال موفقیت در مسیر بین‌المللی‌سازی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط کمتر است (پائول^۸، ۲۰۱۸) و نوعی ترس ساختاری از ورود به بازارهای جهانی در ذهن و رفتار آنان رسوب کرده است (منشن و بائوش^۹، ۲۰۲۰).

در پاسخ به این مسئله، کشورها برای تسهیل ورود در فرایند بین‌المللی‌سازی به الگوها و سازوکارهای متنوعی از قبیل «کنسرسیوم‌های صادراتی»^{۱۰}، «مراکز تجاری»^{۱۱}، «نظام‌های پیمان‌کاری مبادلات فرعی»^{۱۲}، «خوشه‌ها و

1. Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)

2. Aulianda, Sudarmiati & Sumarsono

3. Suarez-Ortega, & Alamo-Vera

4. O'Cass & Sok

5. Chou, Chen & Kuo

6. Anderson & Eshima

7. Storey, Willoughby & Bruschi

8. Paul

9. Mansion & Bausch

10. Export Consortia

11. Trade Centers

12. Subcontracting Partnership Exchange

شبکه‌های صادرات‌گرای کسب‌وکار^۱، «شرکت‌های بازرگانی خارجی»^۲ و «شرکت‌های مدیریت صادرات»^۳ روی می‌آورند. در این میان، شرکت‌های مدیریت صادرات به‌عنوان واسطه‌های تخصصی و نهادهای راهبردی، ظرفیت همکاری اثربخش با بنگاه‌های کوچک و متوسط را دارند. این شرکت‌ها، متناسب با نیاز و شرایط هر بنگاه، تمامی یا بخشی از فعالیت‌های صادراتی را برعهده می‌گیرند و بنیان این همکاری را بر اعتماد متقابل، تخصص‌های تکمیلی و هم‌افزایی دانش بازاریابی و تولید استوار می‌سازند؛ بدین‌سان، تلفیق مهارت‌های فناورانه و تولیدی بنگاه‌ها با توان بازاریابی و شبکه‌سازی شرکت‌های مدیریت صادرات، بستر رقابت جهانی و پایداری توسعه صادرات را فراهم می‌کند (دادخواه، بیات، فضل، کشاورز ترک و ابراهیمی، ۱۳۹۷؛ شرکت مشاوره پالمتو^۴، ۲۰۰۴). از مزایای کلیدی این سازوکار، می‌توان به تسریع ورود به بازارهای هدف از طریق شبکه‌ای از نمایندگان و توزیع‌کنندگان، شناسایی و به‌کارگیری کانال‌های مؤثر توزیع، اجرای راهبردهای تبلیغاتی هدفمند، بهره‌گیری از تحقیقات بازار تخصصی و مدیریت منسجم چرخه فروش اشاره کرد. همچنین، همکاری با این شرکت‌ها برای بنگاه‌ها فرصت یادگیری تجربی، انتقال دانش عملی و ارتقای قابلیت‌های صادراتی را فراهم می‌آورد (های^۵، ۱۹۹۴) و در مجموع سربارهای صادراتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط را کاهش می‌دهد. بدین ترتیب، فلسفه وجودی این شرکت‌ها را می‌توان پاسخی نظام‌مند به مجموعه‌ای از چالش‌های دیرپای بنگاه‌های کوچک و متوسط دانست؛ چالش‌هایی که در قالب کمبود مقیاس سرمایه‌ای، تولیدی و بازاری، ضعف نهادهای پشتیبان رشد کسب‌وکار، کاستی‌های نظام‌های حقوقی، مالیاتی و اعتباری، فقدان زیرساخت‌های نرم و دانش بنیان و گسست ارتباطی با بازارهای فرامرزی نمود می‌یابند؛ در نتیجه از رهگذر افزایش هماهنگی میان تولید و بازار، زمینه ارتقای بهره‌وری در سطح خرد و تقویت رشد پایدار اقتصادی در سطح کلان را فراهم می‌کنند.

با وجود چنین ظرفیت‌هایی، عملکرد کنونی شرکت‌های مدیریت صادرات فاصله معناداری با نقطه مطلوب دارد؛ کاهش شمار این شرکت‌ها در کنار محدود بودن مقاصد صادراتی و سهم ناچیز ۳۰۰ میلیون دلاری از صادرات سال گذشته کشور (انجمن شرکت‌های مدیریت صادرات، ۱۴۰۴) نشانه‌ای روشن از نارسایی سازوکارهای نهادی و کاستی‌های حکمرانی در این حوزه است. استمرار این وضعیت از فقدان پیوند میان ظرفیت‌های سیاستی و سازوکارهای شبکه واسطه‌های صادراتی حکایت دارد. از این رو در پاسخ به این شکاف، پژوهش حاضر با هدف واکاوی ریشه‌های این ناکامی و شناسایی گلوگاه‌های سیاستی و ساختاری مؤثر، تلاش دارد تا با ارائه مدلی تحلیلی، مسیر بازرگانی نظام بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط و ارتقای واسطه‌های صادراتی را هموار سازد.

پیشینه پژوهش

نخستین بار سازمان توسعه تجارت در قالب طرحی راهبردی با عنوان «پژوهش در بررسی وضعیت بنگاه‌های کوچک و

1. Export-Oriented Business Clusters
2. Export Trading Company
3. Export Management Companies
4. Palmetto Consulting Inc
5. Haigh

متوسط و نحوه حمایت از آن‌ها برای ورود به بازارهای جهانی» (۱۳۷۷) ایده ایجاد شرکت‌های مدیریت صادرات را در راستای بازوی نهادی سیاست توسعه صادرات مطرح کرد. این سیاست در بطن خود الگویی از انتقال «تصمیم دولتی» به «کنش تسهیلگر نهادی» داشت. در امتداد این مسیر، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها بر اهمیت نهادهای واسط در پشتیبانی از فرایند بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط تأکید کرده‌اند.

بالا‌زاده، مرادی و یاکیده (۱۳۹۷) شش تم اصلی شامل حمایت‌های مالی، تجاری، زیرساختی، اطلاعاتی و دانشی، قوانین تسهیلگر و حمایت‌های فرهنگی را از منظر سازوکارهای نهادی مؤثر بر توسعه صادرات احصا کردند؛ یافته‌ای که زمینه تحلیل سیاست‌های حمایتی برای شکل‌گیری نهادهای میانجی صادراتی از جمله شرکت‌های مدیریت صادرات را فراهم ساخت. همین منطق در پژوهش تفقدی، رضانیان، یاکیده و اکبری (۱۳۹۹) با طراحی «زیست‌بوم صادرات صنعتی» بسط یافت. آنان نشان دادند که عملکرد صادراتی بنگاه‌ها، تابع تعامل میان خوشه‌هایی است که خود از ساختارهای نهادی یادگیرنده، دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید تغذیه می‌شوند؛ از این‌رو کارکرد شرکت‌های مدیریت صادرات، هماهنگ‌سازی همین تعاملات در قالب خوشه‌های دانشی و بازاریابی جمعی است. نوروزی، بهی و آزمایش فرد (۱۴۰۳) با رویکردی کمی مبتنی بر نظریه «ظرفیت جذب» بر درون‌زایی قدرت رقابتی تمرکز کردند و ضمن تأکید بر منابع نامحسوس و گرایش کارآفرینانه، نقش نهادهای تسهیلگر یادگیری صادراتی (هم‌سنخ شرکت‌های مدیریت صادرات) را در انتقال دانش بازار و کاهش عدم قطعیت محیطی برجسته ساختند. مسیر پژوهش در این مرحله، از «حمایت بیرونی» به سوی «توانمندسازی نهادی» تغییر جهت می‌یابد؛ جایی که شرکت‌های مدیریت صادرات می‌توانند بستر یادگیری و هم‌افزایی بین‌المللی را فراهم آورند.

در همین راستا، سیف‌اللهی انار و ابراهیمی خراجو (۱۴۰۱) با استفاده از رویکرد ترکیبی، هفت عامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی بنگاه‌های کوچک و متوسط را شناسایی کردند و نتیجه گرفتند که تحقق این عوامل به وجود نهادهایی نیاز دارند که یادگیری بین‌المللی و طراحی استراتژی را به‌صورت شبکه‌ای هدایت کنند؛ نهادهایی که در سطح عملی، مصداقشان شرکت‌های مدیریت صادرات هستند.

در سطح سیاست‌گذاری کلان، جعفرزاده، رضوانی و داوری (۱۳۹۸) مفهوم «رقابت همکارانه» را در خوشه‌های صادراتی کشور بسط دادند و الگویی ساختاری برای بین‌المللی‌سازی آن‌ها بر پایه مدیریت تعارض‌ها و شناخت بازارهای جهانی ارائه کردند؛ الگویی که در عمل می‌تواند توسط نهادهای میانجی مانند شرکت‌های مدیریت صادرات، اجرایی شود. در همین راستا، صادقی شاهدانی، جوان جعفری و جودت‌وند (۱۴۰۴) با تمرکز بر نهادهای رسمی ترویج تجارت، مدل «مراکز تجاری ایران در خارج از کشور» را به‌عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های نهادمند ترویج صادرات بررسی کردند. آن‌ها با تبیین خدمات مشاوره‌ای، حقوقی و لجستیکی، بر ضرورت وفاق سیاستی میان این مراکز و شرکت‌های مدیریت صادرات برای اثربخشی بیشتر تأکید کردند.

در سطح خرد، کریمی و بوذرجمهری (۱۳۹۲) از منظر نهادی به مسئله تأمین مالی بنگاه‌ها پرداخته و آن را از عوامل اصلی ناکامی در بین‌المللی‌سازی دانستند؛ از این رو حضور شرکت‌های مدیریت صادرات به‌عنوان نهادهای قابل

اعتماد مالی، می‌تواند بخشی از این خلأ را برطرف سازد. همین خط استدلال در مطالعه فارسیجانی، قره‌چه، امین بیدختی و نیک‌سرشت (۱۳۹۱) تداوم یافت. آن‌ها ابعاد درونی، محیطی و سیاسی اثرگذار بر عملکرد صادراتی را طراحی و بر نقش واسطه‌های نهادی برای کاهش هزینه‌های اطلاعاتی تأکید کردند. در جمع‌بندی، قره‌چه و شمشیری (۱۳۸۹) نخستین افرادی بودند که در مقاله‌ای، به‌صراحت بیان کردند که در شرایط ضعف نهادی و محدودیت اطلاعاتی، کارآمدترین مسیر بین‌المللی شدن بنگاه‌های کوچک و متوسط، اتکا به شرکت‌های مدیریت صادرات است؛ واسطه‌هایی که هم در شناسایی تقاضای جهانی و هم در پاسخ‌گویی عملیاتی به آن، حلقه اتصال میان تولید ملی و بازار بین‌المللی را تشکیل می‌دهند.

چارچوب نظری

در ادبیات توسعه، بین‌المللی‌سازی^۱، صورتی از گسترش جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی بنگاه‌هاست که جریان کالا، سرمایه، دانش و فناوری را از مرزهای ملی فراتر می‌برد و به حیات تولیدی و دانشی سازمان بُعدی جهانی می‌بخشد (فاروکی و میوگ^۲، ۲۰۱۲). کاووسگیل^۳ (۱۹۸۰) و بیمیش^۴ (۱۹۹۰) در نخستین برداشت از پدیده بین‌المللی‌سازی، آن را فرایندی تدریجی می‌دانند که طی آن، بنگاه در مواجهه با عدم قطعیت‌های فراملی، دانش و تعهد خود را به محیط جهانی می‌افزاید. به‌تبع این خوانش، ولش و لوئوآستارین^۵ (۱۹۸۸)، بر منطق یادگیری متکی‌اند و آن را «افزایش تدریجی درجه مشارکت بنگاه» می‌نامند؛ بدین‌سان، پیوند درونی میان تجربه، تعهد و استمرار حضور در بازار جهانی را شالوده اصلی بین‌المللی‌سازی بیان می‌کنند. در ادامه، کالف و بیمیش^۶ (۱۹۹۵) با بسط افق تحلیلی این مفهوم، آن را از سطح صرفاً بازارمحور به سطحی سازمان‌محور ارتقا می‌دهند. در این نگاه، بین‌المللی‌سازی، بازپیکربندی هماهنگ راهبرد، ساختار و منابع بنگاه در بستر محیط چند ملیتی است. این لنز معنایی در تبیین هلسن^۷ (۲۰۰۷)، بُعدی شبکه‌ای با ویژگی پیوستگی تجربه، اعتماد و دانش میان بنگاه‌ها می‌یابد. در امتداد این طیف از رویکردها، مدل اوپسالا، بنیان نهاده یوهانسون و واهلنه^۸ (۱۹۷۷)، نقطه گذار نظری از تبیین خطی به پارادایم شبکه‌ای بین‌المللی‌سازی به‌شمار می‌آید که در آن بین‌المللی‌سازی به‌منزله «فرایند توسعه تدریجی شبکه‌های روابط تجاری بنگاه در سایر کشورها از طریق گسترش، نفوذ و ادغام پیوسته در بازارهای خارجی» تلقی می‌شود (یوهانسون و واهلنه، ۲۰۰۹؛ واهلنه، ۱۹۷۷). جوهر این نگرش در پیوند ارگانیک سه مؤلفه بنیادین «دانش بازار»^۹، «تعهد بازار»^{۱۰} و «یادگیری سازمانی»^{۱۱} نهفته است. در این چرخه، افزایش شناخت از بازارهای خارجی موجب فزونی تعهد می‌شود و تعهد افزوده، خود به منبعی برای یادگیری تازه بدل می‌شود. از

1. Internationalization
2. Farouki & Miog
3. Cavusgil
4. Beamish
5. Welch & Luostarinen
6. Calof & Beamish
7. Hollesen
8. Johanson & Vahlne
9. Market Knowledge
10. Market Commitment
11. Organizational Learning

همین رهگذر، تعاملات میان سازمانی امکان می‌دهد تا بنگاه‌ها با کسب دانش بومی و غیررسمی در زنجیره ارزش جهانی تثبیت شوند (یوهانسون و ویدرشایم^۱، ۱۹۷۷؛ یوهانسون و متسون^۲، ۱۹۸۸). در همین راستا، یوهانسون و واهلنه همراه با اندرسون و ویدرشایم^۳ (۱۹۷۸) مفهوم «فاصله روانی»^۴ را مطرح کردند؛ فاصله‌ای مرکب از لایه‌های فرهنگی، نهادی، زبانی و رفتاری که سرعت و مسیر گسترش بنگاه را در جهان تعیین می‌کند. بنگاه‌ها معمولاً از بازارهایی آغاز می‌کنند که از نظر ذهنی و فرهنگی به آنان نزدیک‌ترند؛ اما با انباشت تجربه و گسترش شبکه‌ها، این فاصله، به تدریج رنگ می‌بازد و قلمروهای پیچیده‌تر در دسترس قرار می‌گیرد. یافته‌های متأخر کوویلو و مونرو^۵ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی، دیجیتالی‌شدن زنجیره‌های تأمین و استانداردهای جهانی محصولات، این فاصله‌های روانی نیز فروکاسته و ریتم بین‌المللی‌شدن از الگوی تدریجی سنتی دهه ۱۹۷۰ فراتر رفته است. بر این مبنای مدل اوپسالا سطح خرد پویایی یادگیری را بازنمایی می‌کند و نظریه روابط میان‌سازمانی لایه میانی شبکه را دربر می‌گیرد. استمرار این دو سطح، بنیان فهم سازوکارهای بین‌المللی‌شدن را فراهم می‌سازد. تحولات چند دهه اخیر، آشکار کرده‌اند که «بین‌المللی‌سازی» دیگر نه عبوری فیزیکی از مرزهای جغرافیایی، بلکه فرایندی درونی و نهادی است که از یادگیری، تعهد و شبکه‌سازی درون‌سازمانی آغاز می‌شود و در بستر روابط میان‌سازمانی و تعاملات فرهنگی و نهادی تداوم می‌یابد. در این چشم‌انداز، شرکت‌های مدیریت صادرات، به‌منزله سازوکارهایی نهادمند، نقش واسطه‌ای را میان بنگاه‌های کوچک و متوسط و سپهر پیچیده جهانی ایفا می‌کنند؛ کنشگرانی که زبان بازارهای بین‌المللی را به زبان ظرفیت‌های تولیدی محلی ترجمه کردند و از طریق اعتماد و تجربه‌ای که در شبکه‌های ارتباطی می‌تراود، فاصله روانی میان درون و برون را می‌کاهند. در چنین چارچوبی، بین‌المللی‌شدن فرایند تکوین «بلوغ جهانی» بر سه ستون «یادگیری سازمانی»، «تعامل شبکه‌ای» و «نظم نهادی» برای بنگاه‌ها متکی است. در ادامه و در سطح کلان، نظریه نهادی توضیح می‌دهد که پایداری و کارایی نظام بین‌المللی‌سازی، به کیفیت قواعد رسمی و غیررسمی بازی اقتصادی تا چه حد وابسته است. در بستر ایران، این منطق تلفیقی با چالش جدی خلأ نهادی روبه‌روست، زیرا سازوکارهای بین‌المللی‌سازی همچون شرکت‌های مدیریت صادرات با وجود برخورداری از ظرفیت دانشی و توان تخصصی، به دلیل ضعف در سه ستون قانونی، هنجاری و انگیزشی نظام تجارت، امکان تبدیل یادگیری سازمانی به یادگیری نهادی را از دست داده‌اند. در چنین شرایطی، کارکرد واسطه‌گری این شرکت‌ها، ماهیتی دوگانه یافته و از نقش صرف تجاری فراتر رفته است؛ آن‌ها به ایفای نقش نهادی روی آورده‌اند و در عمل می‌کوشند که اعتماد از دست رفته میان تولیدکنندگان، دولت و بازار جهانی را بازسازی کنند و سیاست‌های حمایتی رسمی را به سازوکارهای یادگیری شبکه‌ای و اعتماد متقابل در زنجیره صادراتی تبدیل کنند. در این مرحله، نظریه نهادی به‌عنوان سطح کلان قواعد بازی وارد می‌شود و سه سطح یادگیری، شبکه و نهاد را در یک منطق علی درهم‌تنیده تلفیق می‌کند. در امتداد این منطق شبکه‌ای، سطح کلان تحلیل در قلمرو «نظریه

1. Johanson & Wiedersheim

2. Johanson & Mattsson

3. Andersen & Wiedersheim-Paul

4. Psychological Distance

5. Coviello & Munro

نهادی» شکل می‌گیرد؛ از نگاه نورث^۱ (۱۹۹۰) و اسکات^۲ (۲۰۰۸)، اقتصاد متشکل از نظمی نهادی است که قواعد بازی را تعریف می‌کند و مرز میان آنچه مشروع، مجاز یا ممکن است، تعیین می‌سازد. تلفیق این سطوح به شکل متوالی و علی قابل ردیابی است؛ به صورتی که یادگیری، بنیان تعامل را می‌سازد، تعامل شبکه‌ای بستر نهادینه‌شدن یادگیری را فراهم می‌کند و نظم نهادی، شرط پایداری آن در بستر ملی است. از این رو در این تداوم علی، اولویت مفهومی از سطح خرد به کلان حرکت می‌کند: دانش زیربناست؛ شبکه، سازوکار انتقال است و نهاد، ضمانت ثبات و اعتماد را به همراه دارد. بنگاه‌ها در چنین بستر مؤسسه‌هایی، تنها بر پایه منافع اقتصادی عمل نمی‌کنند، بلکه زیر اهرم‌های قانونی، هنجاری و فرهنگی قرار دارند که افق کنش و دامنه یادگیری‌شان را شکل می‌دهد. نارسایی این بستر، به صورت «خلأ نهادی»^۳ پدیدار می‌شود. این خلأ نهادی در ایران، موجب گسست منطق علی سه‌گانه دانش - شبکه - نهاد شده و چرخه بین‌المللی‌سازی را از مسیر طبیعی یادگیری و اعتماد منحرف ساخته است.

در امتداد این چشم‌انداز، نظریه نهادی بر سه ستون بنیادین استوار است که درهم‌تنیدگی آن‌ها منطق درونی نظم اقتصادی و اجتماعی را شکل می‌دهد. نخست، «ستون قانونی» به منزله بستر رسمی قواعد و ضمانت پیش‌بینی‌پذیری کنش‌ها عمل می‌کند و ثبات و شفافیت آن، شرط اعتماد و استمرار روابط میان کنشی است. هرگونه تزلزل در این بنیان، با افزایش سطح عدم قطعیت، جهت حرکت بازیگران را از افق بلندمدت به منافع کوتاه‌مدت معطوف می‌سازد. دوم، «ستون هنجاری» است که نظام ارزش‌ها، مشروعیت کنشگران و مشروعیت صنفی را صورت‌بندی می‌کند. این لایه مبنای اعتماد میان‌سازمانی و تقویت ظرفیت یادگیری جمعی در شبکه‌های اقتصادی است و ضعف آن، به تضعیف انسجام حرفه‌ای و کاهش سیالیت جریان دانش منجر می‌شود. سوم، «ستون انگیزشی» است که سازوکارهای پاداش و مشوق را تنظیم می‌کند و میان سیاست‌های کلان و رفتار سازمانی پیوند برقرار می‌سازد. نقص این بخش نیز انگیزه یادگیری و نوآوری را فرسوده و کنش سازمانی را به واکنش‌های فرصت‌محور فرومی‌کاهد.

در الگوی نظری پژوهش، سه ستون نهادی با سه مؤلفه خرد سازمانی به صورت علی مرتبطاند؛ ستون قانونی شرط ثبات شبکه، ستون هنجاری بستر یادگیری پایدار و ستون انگیزشی محرک تعامل شفاف و گسترش روابط میان‌سازمانی است. بدین سان تلفیق سه سطح نظری در قالب مثلث دانش - شبکه - نهاد، مدلی علی برای تبیین موانع نهادی بین‌المللی‌سازی در ایران است. هم‌پیوندی این سه ستون، آنچه می‌توان «منطق نهادی هم‌افزا یا بازدارنده» نامید، بازنمایی می‌کند و سامان یا آشفتگی بستر اقتصادی را رقم می‌زند. مادامی که این منطق هم‌افزا عمل کند، شبکه‌های یادگیری و مسیر بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط بر پایه‌ای پایدار شکل می‌گیرند و در صورت گسست آن، سازمان‌ها میان منطق رسمی دولت و منطق غیررسمی بازار گرفتار دوگانگی و تحلیل مشروعیت می‌شوند. در نتیجه، تلفیق سه سطح یادگیری تدریجی، تعامل شبکه‌ای و نظم نهادی در قالب روابط علی و با اتکا به زمینه نهادی ایران، چارچوبی منسجم برای تبیین فرایند بین‌المللی‌سازی و تحلیل خلأ نهادی شرکت‌های مدیریت صادرات پدید می‌آورد. در

1. North

2. Scott

3. Institutional void

این چارچوب، «دانش»، «شبکه» و «نهاد» اضلاع پویا و درهم‌تنیده‌ی مثلثی‌اند که توازن میان آن‌ها بنیان‌تداوم‌یادگیری، اعتماد و پایداری تعامل در مسیر جهانی‌شدن را شکل می‌دهد. چنین چارچوبی می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌های توسعه صادرات و سامان‌دهی نهادی شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران باشد.

روش‌شناسی پژوهش

ماهیت واکاوی چالش‌های نهادی شرکت‌های مدیریت صادرات از، سنخ پدیده‌هایی است که در بطن ساختارهای بوروکراتیک، قواعد رسمی و الگوهای فرهنگی حکمرانی اقتصادی تکوین می‌یابد و بنابراین پژوهشگر با واقعیتی سروکار دارد که محصول تعامل میان ساختارهای نهادی و برداشت کنشگران از موقعیت خود است. از این رو رویکرد، پژوهش بر پایه پارادایم تفسیری - ساختی استوار شده است؛ پارادایمی که واقعیت اجتماعی را ساخته شده در بستر معناها، گفتمان‌ها و روابط قدرت می‌داند (شوانت^۱، ۲۰۰۷؛ دنزین و لینکلن^۲، ۲۰۱۸). در چنین بستری، انتخاب پارادایم تفسیری - ساختی می‌تواند لایه‌های درونی تجربه کنشگران را در متن روابط قدرت، قواعد رسمی و هنجارهای فرهنگی بازنمایی کند و از این راه امکان فهم واقعی چگونگی تکوین معنا در ساختارهای نهادی کشور را فراهم آورد. در این منطق معرفتی، فهم پدیده با ورود به تجربه زیسته کنشگران و تأمل بر بافتارهای سازمانی و نهادی ممکن می‌شود. بر همین مبنای روش تحلیل مضمون کیفی^۳ برای مطالعه انتخاب شد؛ بر همین اساس، از نظر براون و کلارک^۴ (۲۰۰۶) امکان شناسایی و سازمان‌دهی الگوهای معنایی در روایت‌های گفتاری را فراهم می‌کند و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا معانی مستتر در تجربه‌ها را به سطح مفهومی ارتقا دهد. پژوهش حاضر با منطبق کردن روشی، تلاش کرد تا فرایند نهادینه‌سازی و چالش‌های نهادی شرکت‌های مدیریت صادرات را از خلال روایت کنشگران اصلی بازخوانی کند.

میدان مطالعه شامل گروهی از مدیران عامل شرکت‌های مدیریت صادرات، اعضای هیئت مدیره انجمن‌های صنفی، خبرگان دولتی و پژوهشگران بود که مسیر دستیابی به آنان از طریق فهرست منتشر شده سازمان توسعه تجارت و همکاری انجمن شرکت‌های مدیریت صادرات صورت گرفت. شیوه انتخاب مشارکت‌کنندگان هدفمند و گلوله‌برفی بود تا خبرگان برخوردار از تجربه مستقیم و دانش نظری در حوزه حکمرانی تجاری شناسایی شوند. تداوم نمونه‌گیری تا مرحله‌ای ادامه یافت که داده‌های جدید الگوی معنایی تازه‌ای را پدید نمی‌آوردند و در مصاحبه دوازدهم اشباع نظری^۵ حاصل شد (پاتون^۶، ۲۰۱۵) که تا چهارده مورد ادامه یافت. تمامی مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت تا ضمن حفظ انسجام موضوعی، فضای باز و تفسیری برای مشارکت‌کنندگان فراهم شود. هر مصاحبه حدود ۹۰ دقیقه به طول انجامید و پس از ضبط، متن مصاحبه کامل پیاده‌سازی و چندین مرتبه بازخوانی شد تا لایه‌های ضمنی معنا نیز

1. Schwandt
2. Denzin & Lincoln
3. Thematic Analysis
4. Braun & Clark
5. Theoretical Saturation
6. Patton

آشکار شود (کواله و برینکمن^۱، ۲۰۰۹). تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ و از طریق سه مرحله درهم‌تنیده انجام شد.

منطق این سه مرحله در چارچوب تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) بر کشف الگوهای معنایی در گفتمان‌های نهادی استوار شد. در گام نخست، کدها بر اساس مفاهیم کلیدی در روایت‌ها استخراج شدند تا زبان و استعاره‌های کنشگران بازتاب یابد. گام دوم به ترکیب و تماتیک‌سازی این کدها اختصاص یافت و پیوند میان اندیشه‌های گفتاری و ساختارهای کنش به صورت بازگشتی میان داده و معنا آزموده شد. در گام سوم، مضامین در سطحی کلان‌تر ادغام شدند تا منطق نهادی چالش‌ها آشکار شود. بدین‌سان، تحلیل مضمون در این پژوهش به ابزار فهم فرایند معناسازی نهادی تبدیل شد. این فرایند، مصداق چرخش ماریچی میان داده - تفسیر - نظریه است که به‌زعم فردی و مویر - کوکری^۲ (۲۰۰۶) اساس اعتبار رویکرد تفسیری در تحلیل مضمون را شکل می‌دهد.

به‌منظور تضمین اعتبار و قابلیت اعتماد پژوهش، چند راهبرد مکمل به کار گرفته شد. هر یک از این راهبردها از سطح اعلام اصول به سطح عمل پژوهی ارتقا یافت تا اعتبار درونی، در جایگاه کنش پژوهشگر در میدان تحقق یابد: نخست، «بازبینی اعضا»^۳ با بازگشت نتایج به دو مشارکت‌کننده کلیدی جهت سنجش دقت معانی استخراج شده؛ در این مرحله، خلاصه مضامین استخراج شده با دو مدیر شرکت مدیریت صادرات به اشتراک گذاشته شد تا صحت مطابقت معنایی داده‌ها سنجیده شود.

دوم، «بازنگری همتایان علمی»^۴ به‌گونه‌ای که فرایند کدگذاری و تفسیر دو پژوهشگر مستقل مرور شد؛ فرایند کدگذاری و منطق تماتیک توسط سه پژوهشگر حوزه تجارت خارجی مرور و موارد اختلاف بررسی شد. سوم، «ممیزی مسیر پژوهش»^۵ از طریق ثبت دقیق مراحل تصمیم‌گیری و مستندکردن منطق تحلیلی؛ و در نهایت، درگیری طولانی پژوهشگر با میدان و بازاندیشی مستمر برای کاهش سوگیری تفسیری (لینکلن و گوبا^۶، ۱۹۸۵).

پژوهشگر طی چهار ماه حضور مستمر در جلسه‌ها و مصاحبه‌های متعدد و مرتبط، برداشت‌های میدانی را با تحلیل نظری تطبیق داد تا سوگیری تفسیری به حداقل برسد. منطق کیفی این پژوهش بر این پیش فرض استوار بود که شناخت پدیده باید در شبکه‌ای از روابط و گفتارهای نهادی فهم شود. از این منظر، تحلیل مضمون فرایندی معنا ساز است که روایت‌های تجربی را به زبان ساخت‌یافته علمی تبدیل می‌کند. نتیجه این مسیر بازاندیشانه، استخراج و تبیین ۳ خوشه اصلی، ۱۲ تم برآمده از ۶۳ مضمون پایه و ۳۷۹ مفهوم بود که هر یک نمایانگر بُعدی از منظومه ساختاری، بوروکراتیک، سیاسی، دانشی یا فرهنگی نظام حکمرانی تجاری محسوب می‌شوند. در همین جهت در ادامه نمونه‌ای از فرایند تلفیق یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

1. Kvale & Brinkmann
2. Fereday & Muir-Cochrane
3. Member Checking
4. Peer Debriefing
5. Audit Trail
6. Lincoln & Guba

جدول ۱. نمونه‌ای از فرایند تلفیق کدهای مفهومی، مقوله‌ها و تم‌های اصلی در پژوهش

تم	مقوله	کد مفهومی
ابهام نهادی و ناهماهنگی اداری در شناسایی شرکت‌های مدیریت صادرات	فقدان تعریف و شناسایی حقوقی، همسان‌انگاری تجارت واسطه‌ای با تجارت فردی، ناهماهنگی بین‌نهادی در اعتبار گواهی‌ها، ضعف دانش تخصصی اداره‌های اجرایی، تحمیل بار اثباتی و هزینه‌های مضاعف	نبود نظام مجوزدهی رسمی، بی‌اعتباری گواهی‌های صادره، فقدان جایگاه حقوقی مستقل، همسان‌انگاری با تجارت فردی، درک ناقص از کارکرد واسطه‌ای، ناهماهنگی بین‌نهادی در اعتبار گواهی‌ها، نبود مرجع رسمی تأیید، ناآشنایی کارشناسان اداری با مفاهیم گمرکی، توقف ثبت شرکت در فرایند اداری، الزام به اثبات نیابت در صادرات، مشمول شدن مالیات‌های تکراری، تجربه مشقت مضاعف نهادی
قفل بوروکراتیک و ناهماهنگی مقررات در چرخه فعالیت	تعدد و تداخل الزامات مالی، گمرکی و ارزی، نبود مزیت رقابتی در عضویت رسمی، افزایش هزینه‌های مالی و مالیاتی، رونق تجارت غیررسمی و کارت‌های بازرگانی یک‌بارمصرف، ناپایداری مقررات صادراتی، تضاد میان دستورالعمل‌های گمرکی و مالیاتی، پرداخت دوباره مالیات و بیمه، ضعف هماهنگی حمل‌ونقل و گمرک، کمبود ناوگان یخچال‌دار، فساد در اولویت‌بندی بارگیری	الزامات نامتناسب با نقش واسطه‌ای، طراحی مقررات برای تاجر مستقل، امتناع فعالان از ورود رسمی، نبود انگیزه نهادی برای عضویت، تحمیل هزینه‌های مضاعف اداری، تشدید تمایل به فعالیت غیررسمی، ظهور کارت‌های بازرگانی یک‌بارمصرف، سیاست‌های ارزی ناپایدار، ممنوعیت‌های ناگهانی صادرات، فقدان شفافیت در بازپرداخت ارزش افزوده، تکرار پرداخت بیمه و مالیات، ناکارآمدی لجستیکی در زنجیره

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بازتابی از سازوکارهای نهادی در نظام تجارت خارجی ایران‌اند که مسیر شکل‌گیری، رشد و ایفای نقش شرکت‌های مدیریت صادرات را در ساحت حکمرانی اقتصادی کشور تعیین می‌کنند. تحلیل یافته‌ها آشکار ساخت که وضعیت کنونی این شرکت‌ها حاصل برهم‌کنش سه ساختار ناکارآمد نهادی است که در مجموع چرخه «دانش، تعهد و یادگیری» مدل اوپسالا را از حرکت بازداشته و منطق بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط را مختل کرده‌اند. به بیان دیگر، چالش‌های مشاهده شده صرفاً اجرایی نیستند، بلکه نمود سطحی یک اختلال نهادی عمیق‌اند که بر اثر آن، اعتماد، یادگیری و انسجام شبکه‌ای را به‌طور هم‌زمان تضعیف می‌کند. از این جهت در نخستین سطح، داده‌ها بر وجود ابهام و بی‌ثباتی نهادی در لایه قانونی دلالت دارند. قوانین و مقررات ناپایدار، تداخل صلاحیت دستگاه‌ها و قفل‌شدگی بوروکراتیک موجب شکل‌گیری وضعیتی شده است که در آن شرکت‌های مدیریت صادرات از جایگاه رسمی و هویت حقوقی روشنی برخوردار نیستند. این ابهام نهادی پایه اعتماد را که پیش شرط هر همکاری شبکه‌ای است، سست کرده است. در سطح دوم، تم‌های حاصل از تحلیل نشان می‌دهند که ضعف زیرساخت‌های دانشی و گسست جریان اطلاعات میان نهادهای دولتی و بخش خصوصی، منجر به اختلال شناختی و توقف چرخه یادگیری سازمانی شده است. شرکت‌های مدیریت صادرات در چنین محیطی نمی‌توانند تجربه، دانش و داده‌های بازار را به سازوکارهای تصمیم‌سازی نهادی منتقل کنند و در نتیجه فرایند یادگیری گروهی که اساس مدل اوپسالا است، ناتمام می‌ماند. این سطح از اختلال،

پویایی شناختی شبکه‌ها را به انفعال بدل کرده و ظرفیت یادگیری نهادی را به‌طور ساختاری تضعیف کرده است. در سومین سطح، یافته‌ها از ناهماهنگی هنجاری و جابه‌جایی اقتدار در لایه شبکه‌ای - اجتماعی پرده برمی‌دارند. دولت و سازمان‌های واسط به‌جای ایفای نقش تسهیلگر در موقعیت‌های متعدد به مداخله‌گر بوروکراتیک تبدیل شده‌اند؛ انجمن‌های صنفی قدرت نمایشی یافته و روابط اعتماد میان کنشگران خصوصی فرسوده شده است. در نتیجه، نظام شبکه‌ای که باید حامل یادگیری جمعی و هماهنگی نهادی باشد، درگیر بی‌نظمی و رقابت ناسازگار شده است. برایند این سه خوشه نهادی، تصویر منسجمی از چرخه قفل‌شدگی نهادی در فضای تجارت ایران ترسیم می‌کند که از ضعف قانونی آغاز می‌شود در اختلال دانشی تداوم می‌یابد و به ناپایداری هنجاری ختم می‌شود. این چرخه همان سازوکاری است که موجب می‌شود شرکت‌های مدیریت صادرات به‌جای کنشگر یادگیرنده و شبکه‌ساز، در موقعیت کنشگری محدود و بوروکراتیک باقی بمانند. یافته‌ها که در ادامه تفصیل خواهند یافت، ذیل این سه خوشه نهادی قرار می‌گیرند و هر یک بخشی از منطق علی ساختارهای قانونی، شناختی و هنجاری‌اند که عملکرد شرکت‌های مدیریت صادرات را در بستر حکمرانی تجارت خارجی ایران تعیین می‌کنند.

جدول ۲. چینش علی خوشه‌ها و تم‌ها در سه لایه نهادی

خوشه کلان نهادی	تم‌های ذیل خوشه	منطق علی
ابهام و بی‌ثباتی نهادی در لایه قانونی	ابهام نهادی و ناهماهنگی اداری	نبود مبانی قانونی روشن، ناهماهنگی میان دستگاه‌ها، و فقدان نظام مجوزدهی و اعتبارسنجی؛ پایه شکل‌گیری چرخه خلأ نهادی و فرسایش اعتماد بین‌سازمانی.
	قفل بوروکراتیک و ناهماهنگی مقررات در چرخه فعالیت	
	دوگانگی سیاستی و شکاف گفتمانی در حکمرانی نهادی صادرات	
	فقدان نظام ارزیابی و پاسخ‌گویی نهادی و فرسایش اعتماد	
اختلال شناختی و گسست یادگیری در لایه دانشی - سازمانی	جابه‌جایی اقتدار نهادی و ضعف میانجیگری صنفی	ضعف زیرساخت دانشی، فقدان زبان مشترک میان کنشگران، و عقب‌ماندگی فناورانه که چرخه یادگیری سازمانی اوپسالا را مختل کرده و مانع تبدیل تجربیات به دانش نهادی می‌شود.
	انحراف کارکردی و اختلاط هویتی	
	گسست شناختی و فرهنگی میان بنگاه‌های تولیدی و نهادهای تسهیلگر صادرات	
ناهماهنگی هنجاری و مداخله ناسازگار در لایه شبکه‌ای - اجتماعی	شکاف سازگاری با شدت رقابت جهانی	جابه‌جایی منطق حمایتی دولت با منطق کنترلی، نبود الگوی حکمرانی هم‌ساز و ضعف در پیوند سیاست خارجی با تجارت؛ منجر به فروپاشی هماهنگی شبکه‌ای و تضعیف اعتماد اجتماعی می‌شود.
	قدرت اثرگذاری نهادی دولت و مداخله ناسازگار	
	فقدان الگوی جامع از سوی دولت	
	ناهماهنگی دیپلماسی اقتصادی	
	فروکاست نقش میانجیگری در حکمرانی صادرات	

۱. ابهام و بی‌ثباتی نهادی در لایه قانونی

در ساختار بوروکراتیک تجارت خارجی ایران، شرکت‌های مدیریت صادرات در موقعیتی دوگانه و مبهم قرار دارند که در آن، مرز میان کنش نهادمند واسطه‌ای و تجارت مستقل، از نگاه نظام اداری کمابیش محو شده است. بسیاری از مدیران شرکت‌ها اشاره می‌کنند که در فرایند ثبت رسمی یا گزارش عملکرد، مأموران دولتی آن‌ها را با صادرکننده مستقل اشتباه می‌گیرند، گویی نظام اداری اصلاً برای فهم کارکرد میانجی طراحی نشده است. همین نارسایی معرفتی باعث شده مفهوم «نماینده صادراتی» در نظام حقوقی شناخته نشود و شرکت‌ها برای اثبات هویت خود، ناچار شوند که تشریفات پرهزینه و تکراری را تحمل کنند. یکی از مدیران می‌گوید «ما باید هر بار ثابت کنیم صادرات متعلق به ما نیست و صرفاً واسطه هستیم»، سخنی که ماهیت مشقت مضاعف نهادی را به‌خوبی آشکار می‌سازد و آن از فقدان درک نهادی درباره نقش تسهیلگر این شرکت‌ها نشئت می‌گیرد. در این خلأ قانونی، هیچ یک از نهادهای کلیدی همچون وزارت صمت، سازمان توسعه تجارت یا وزارت امور خارجه، در تعریف حقوقی این شرکت‌ها به اجماع نرسیده‌اند. حتی گواهی‌های صادره از سوی سازمان توسعه تجارت در تعامل بین نهادی، وجاهت قانونی ندارند. مدیر یکی از شرکت‌ها با لحنی ناامیدانه توصیف می‌کند که «در اداره صنعت شیراز، با وجود کامل بودن مدارک، به دلیل ناآشنایی کارشناس با مفاهیم کلیدی اسناد و قراردادهای، کل فرایند تأیید متوقف شد». این گسست، همان نقطه‌ای است که ستون قانونی مدل اسکات، از وظیفه تنظیم و تسهیل به عامل بازدارندگی بدل می‌شود.

در ادامه همین چرخه، قفل بوروکراتیک نیز پدیدار می‌شود. از الزام‌های مالی و ارزی تا مقررات بیمه و گمرک، قواعد متعددی با دیگری هم‌خوان نیست و فقدان جایگاه رسمی شرکت‌ها موجب می‌شود که قوانین همدیگر را خنثی کنند. صادرکنندگان باتجربه می‌گویند ورود به ساختار رسمی شرکت‌های مدیریت صادرات «بار مالیات و بیمه دوباره را بر دوش می‌گذارد» و نتیجه همین فشارهاست که خروج به سمت مسیرهای غیررسمی و پدیده کارت‌های بازرگانی یک‌بارمصرف را به راهی رایج بدل ساخته است. بدین سان، مقرراتی که باید تسهیلگر باشد، خود به سازوکار گریز از قانون بدل می‌شود که در مدل نورث، این جایگزینی قواعد غیررسمی به جای قواعد رسمی، نشانه‌ای از قفل‌شدگی نهادی است. در داده‌های میدانی، رخدادهایی چون زیان شدید شرکت صادرات جوجه یک‌روزه به ارمنستان، پس از بخشنامه ناگهانی منع صادرات، حجم واقعی بی‌ثباتی قانون‌گذار را نمایان می‌کند. مدیر شرکت می‌گوید که تنها «با یک صدور بخشنامه، ۲۵ هزار یورو ضرر کردیم»، جمله‌ای که تصویر زنده‌ای از شکنندگی اعتماد نهادی را ارائه می‌دهد. در این محیط پرنوسان، هماهنگی میان گمرک، مالیات، بیمه و حمل‌ونقل نیز از هم گسسته است؛ از تکرار مالیات بر ارزش افزوده تا نبود ناوگان یخچال‌دار برای صادرکنندگان محصولات فسادشدنی، همه از فقدان درک نهادی در خصوص نقش واسطه‌ای سرچشمه می‌گیرند و شبکه یادگیری را به میدان برخوردهای جزیره‌ای بدل می‌کنند. وجه دیگر این خوشه، دوگانگی سیاستی و شکاف گفتمانی در حکمرانی صادرات است. در هر دوره، دولت‌ها تعبیر تازه‌ای از مفهوم شرکت مدیریت صادرات می‌آورند. گاه با محدود کردن فعالیت آن به «نماینده‌گی صرف» ظرفیت اقتصادی را حذف می‌کنند و گاه با الزام حداقل حجم صادرات، فشار مضاعفی بر شرکت تحمیل می‌کنند. این تزلزل معنایی، مرز مالکیت و نمایندگی را محو کرده و زمینه بروز رفتارهای

فرصت‌جویانه را فراهم آورده است. در منطق نورث، این بی‌ثباتی همان فروپاشی نظم رسمی و رشد قواعد غیررسمی است که منشأ نخست قفل نهادی را می‌سازد. فقدان نظام ارزیابی نیز بُعد دیگر این فرسایش قانونی است. هیچ مرجعی مسئول ارزیابی عملکرد شرکت‌ها نیست و شاخص‌های مشخصی برای اعتبار وجود ندارد. در گفت‌وگوها بارها اشاره شد که چون نظام داوری رسمی وجود ندارد، هر کس مبتنی بر روابط شخصی، پیش می‌رود. یکی از فعالان تجارت خشکبار می‌گوید «بعد از چند مورد بدعهدی، دیگر هیچ کس حاضر نبود معامله کند»؛ گویا این گزاره گزیده‌ای از پیامد چنین خلأ نظارتی است. فقدان نظارت، زمینه سوءاستفاده رانتی از حمایت‌های مالی دولتی را نیز فراهم کرده است و بر اثر آن، یارانه‌های صادراتی به ابزاری برای تثبیت منافع خاص بدل می‌شوند. این تغییر جهت در منطق نورث، معادل تضعیف حق پاسخ‌گویی و ظهور اقتصاد رابطه‌ای در دل قواعد عمومی است.

در انتها، جابه‌جایی اقتدار نهادی و ضعف میانجیگری صنفی، تصویری کامل از فرسایش قانونی را نشان می‌دهد. با انتقال مسئولیت شرکت‌های مدیریت صادرات از سازمان صنایع کوچک به سازمان توسعه تجارت، منطق صنعتی جای خود را به منطق بازرگانی داد. این انتقال صرفاً شکلی بوده؛ ولی در معنا نیز شبکه ارتباطی صنفی از هم گسسته شده است. از طرفی تلاش‌هایی برای تشکیل انجمن تخصصی شرکت‌ها صورت گرفته است؛ ولی همان‌طور که یکی از اعضا اذعان کرد، «انجمن نه انتخابات درست دارد، نه ارتباط مؤثر با دولت»، پس اقتدار از سطح صنف به بوروکراسی رسمی واگذار و صدای میانجی بخش خصوصی خاموش شد. این خوشه تصویری از چرخه قفل نهادی در لایه قانونی را ترسیم می‌کند که ابهام در قواعد رسمی و ناپایداری مقررات، نظم اداری را از منطق تجاری جدا کرده است و پیش از آنکه یادگیری آغاز شود، اعتماد نهادی فرو می‌ریزد. بدین ترتیب، فروپاشی ستون قانونی در دستگاه اسکات، زمینه‌ساز اختلال شناختی و ناهماهنگی هنجاری در دو خوشه بعدی است.

۲. اختلال شناختی و گسست یادگیری در لایه دانشی - سازمانی

پس از فرسایش ستون قانونی، دومین لایه آشکار ضعف در شرکت‌های مدیریت صادرات، در بستر دانشی و شناختی نمودار می‌شود؛ جایی که محدودیت در فهم مفاهیم، ناتوانی در انطباق با ریتم جهانی و ضعف در سرمایه‌سازی فکری، ساختار یادگیری سازمانی را از درون مختل کرده است. در بطن داده‌های میدانی، نخستین نشانه این اختلال شناختی را می‌توان در پدیده انحراف کارکردی و اختلاط هویتی یافت. بسیاری از شرکت‌های موسوم به «مدیریت صادرات»، در عمل از مدار مأموریت اصلی خود خارج شده‌اند و در قالب واحدهای صرف خریدوفروش یا شرکت‌های بازرگانی عام فعالیت می‌کنند. یکی از مدیران تصریح می‌کند که «ما مجوز شرکت مدیریت صادرات داریم؛ اما کارمان واردات مواد اولیه و فروش داخلی است»، گزاره‌ای که بیانگر فروپاشی مرز مفهومی میان نهاد تسهیلگر صادرات و بنگاه تجاری است. این فروپاشی هویت، در گسست شناختی میان نام و کارکرد ریشه دارد؛ به‌گونه‌ای که شرکت دیگر تسهیلگر فرایند یادگیری بنگاه‌ها نیست، بلکه بازیگر رقابت رانتی در چرخه مبادلات غیرشفاف شده است. در چنین بستر مبهمی، مفهوم «کشف بازار جدید» جای خود را به حفظ موقعیت تجاری می‌دهد و واسطه‌ای که باید مولد اعتماد سازمانی باشد، به عامل تداوم ناهنجاری نهادی بدل می‌شود. به تعبیر یکی از مدیران، «ساختار بوروکراتیک به‌جای آنکه برای توسعه صادرات

طراحی شده باشد، بیشتر میدان توزیع رانت است». روایت‌هایی از این دست آشکار می‌سازند که ریشه انحراف کارکردی، در ضعف نظارت سیاستی و فساد اداری نهفته است. مدیر دیگری در توصیف فضای تبانی نهادی می‌گوید: «نرخ اجاره هر پویون در عراق ۱۳۰ دلار است؛ اما در عمل با رابطه ۵۰۰ دلار معامله می‌شود». چنین انحرافی، شرکت مدیریت صادرات را به پوسته‌ای تهی از معنا تبدیل کرده است؛ به نحوی که به ظاهر مدافع صادرات بنگاه‌های تولیدی است؛ اما در عمل بازتولیدکننده چرخه رانتی و ناهنجاری سیاستی محسوب می‌شود. این وضع، در سطح نظری همان «دگرگونی شناختی نهاد» است که نورث آن را نشانه استقرار قواعد غیررسمی در قامت قواعد رسمی می‌داند.

در امتداد این انحراف، شکل گسترده‌تر گسست شناختی میان بنگاه‌های تولیدی و نهادهای تسهیلگر صادرات نیز بروز یافته است. آمارهای رسمی نشان می‌دهند که از میان بیش از ۸۰ هزار بنگاه فعال، تنها بخش کوچکی به فعالیت صادراتی پیوسته‌اند و این واقعیت به روشنی بیانگر نبود زبان مشترک نهادی میان سیاست‌گذار، شرکت مدیریت صادرات و بنگاه‌های کوچک و متوسط است. بسیاری از تولیدکنندگان اصلاً نمی‌دانند شرکت مدیریت صادرات چه کارکردی دارد و چگونه باید با آن تعامل کنند. در گفت‌وگوها مکرر شنیده می‌شد که «شرکت مدیریت صادرات را یا با تاجر مستقل اشتباه می‌گیرند یا با دلال»، گزاره‌ای که عمق ابهام شناختی در سطح افق ذهنی صنعت را روشن می‌سازد. این ناآشنایی، میدان عمل شرکت‌ها را محدود کرده و توان آنان را برای ایجاد شبکه‌های یادگیری کاهش داده است. در نتیجه، آنچه باید سازوکار دانشی و توانمندساز صادرات باشد، به زنجیره‌ای از ارتباطات پراکنده و فاقد عمق تحلیلی فروکاسته است. در سطح درونی سازمان‌ها نیز، همین گسست شناختی چهره متفاوتی دارد. بسیاری از شرکت‌ها با وجود ظواهر مدرن (دفاتر مجهز، سامانه‌های اطلاعاتی و فرایندهای صوری منظم) در مدیریت بازار همچنان گرفتار ذهنیت سنتی‌اند. تصمیم‌ها بر شهود و تجربه‌های مقطعی استوار است، نه بر داده یا تحلیل رقابتی و مدیریت علمی بازار. به تعبیر یکی از خبرگان، «صادرات ما هنوز حالت دوره‌گردی دارد؛ هر جا فرصتی پیش آمد، می‌رویم و می‌فروشیم». این برداشت تجربی دقیقاً بیانگر مرحله ابتدایی چرخه یادگیری در مدل اوپسالا است، جایی که شرکت بر پله نخست بازارهای نزدیک جغرافیایی متوقف می‌ماند و به دلیل فقدان سرمایه دانشی، مجال صعود به سطوح بالاتر جهانی را نمی‌یابد. بدین ترتیب، بنگاه‌ها نه یادگیری را تعمیق می‌دهند و نه شبکه دانشی خود را گسترش می‌بخشند، در حالی که اساس بین‌المللی شدن در مدل اوپسالا بر تراکم تجربه و یادگیری مستمر تکیه دارد.

این نارسایی دانشی در نقطه بعد، به شکاف سازگاری با شدت رقابت جهانی گسترش می‌یابد. تحولات فناوری، دیجیتال شدن زنجیره‌های تأمین و ظهور بازارهای برخط، قواعد رقابت را متحول کرده‌اند؛ اما شرکت‌های مدیریت صادرات ایرانی از ریتم این تغییرات عقب مانده‌اند. بسیاری از مدیران اذعان دارند که «ما حتی سامانه تحلیلی ساده برای بررسی قیمت‌ها و تقاضا نداریم». فقدان زیرساخت فناوریانه و پیوند نهادی با مراکز نوآوری، سبب شده است که نوآوری در این شرکت‌ها بیشتر به نوسازی ظاهری تعبیر شود تا بازآفرینی ارزش. حال آنکه در منطق جدید رقابت، نوآوری نه خلق محصول تازه، بلکه بازتعریف رابطه شرکت با بازار است. این فرایند مستلزم سرمایه‌گذاری در دارایی‌های نامشهود، برند، سرمایه معنوی و دانش سازمانی است. در گفت‌وگویی دیگر، مدیر یکی از شرکت‌ها با اشاره به فقدان این سرمایه‌ها گفت:

«در بازار هدف، ما نه برند داریم، نه اعتماد و نه شناخت فرهنگی دقیق؛ فقط کالا داریم». همین جمله مبین آن است که مسیر یادگیری و انطباق، از سطح تولید و فروش جدا شده و به درون سازمان بازنگشته است. در غیاب اطلاعات جامع درباره محیط‌های خارجی و فرهنگ‌های تجاری، تصمیم‌های راهبردی بر حدس و تجربه بنا می‌شود. شرکت‌ها معمولاً بر بازارهای نزدیک متمرکز می‌مانند؛ زیرا شناخت کافی از کشورهای دورتر ندارند. این تمرکز، گرچه در کوتاه‌مدت ریسک را کاهش می‌دهد، در بلندمدت شرکت‌ها را در دایره محدودی از تعاملات نگه می‌دارد. یکی از مدیران می‌گوید که «ما همیشه عراق و افغانستان را انتخاب می‌کنیم، چون راحت‌ترند؛ اما مشتریان آنجا دیگر کف بازارهای خودمان هستند»، گزاره‌ای که استعاره‌ای دقیق از توقف یادگیری سازمانی است. بنابراین، اختلال شناختی در لایه دانشی - سازمانی، شبکه‌ای از پیامدهای نهادی از قبیل انحراف کارکردی، شکل‌گیری ذهنیت سنتی و ناتوانی در انطباق فناورانه همه موجب شده‌اند که چرخه یادگیری در مدل اوپسالا از حرکت بازماند. همان سه ضلع کلیدی دانش، تعهد و تجربه نه انباشته شده و نه در تعاملات سازمانی بازتولید یافته‌اند. بدین ترتیب، لایه دانشی که باید موتور تجربه جهانی باشد، به ناحیه سکون بدل شده است. این گسست شناختی، بستر شکل‌گیری ناهماهنگی هنجاری در خوشه سوم را فراهم می‌آورد.

۳. ناهماهنگی هنجاری و مداخله ناسازگار در لایه شبکه‌ای - اجتماعی

آنچه پس از فرسایش ستون قانونی و گسست شناختی، در لایه نهایی نهادی رخ می‌دهد، شکاف در سطح هنجارها و روابط میان کنشگران است. این لایه، قلمرو اثرگذاری متقابل دولت، بازار و نهادهای میانجی است؛ جایی که معنا و جهت کنش‌ها تعیین می‌شود. در داده‌های میدانی، دولت بیش از هر کنشگر دیگری در مقام مقوم یا مخرب نظم هنجاری شبکه تجارت خارجی حضور دارد. این حضور و نفوذ در حالت مطلوب می‌تواند پشتیبان یادگیری شبکه‌ای و هماهنگی میان سازمان‌های فرعی باشد؛ اما در وضعیت موجود، اغلب به مداخله‌ای ناسازگار و چند وجهی می‌انجامد که پایه‌های اعتماد و انسجام نهادی را تضعیف می‌کند. ساختار سیاستی تجارت در ایران درهم‌تنیدگی پیچیده‌ای میان قدرت سیاسی و منطق اقتصادی دارد. یکی از مدیران شرکت‌های مدیریت صادرات می‌گوید: «در کشور ما هر تصمیم ارزی یا گمرکی شبیه زلزله است؛ فقط باید منتظر ویرانی بعدی باشیم». چنین جمله‌ای تصویری روشن از چگونگی تبدیل تصمیمات اقتضایی دولت به شوک‌های نهادی است که مسیر رشد و یادگیری سازمانی را از مدار پویایی خارج می‌کند. مجموعه سیاست‌های پولی، مالی، ارزی و تجاری با قواعد مالیاتی و بیمه‌ای و بخشنامه‌های متعارض، شبکه‌ای از مرزگذاری نهادی ساخته‌اند که جهت حرکت شرکت‌های مدیریت صادرات را تحمیل می‌کند. در منطق اسکات، این نوع مداخله در سطح هنجاری، معادل اختلال در «قواعد رفتار مشروع» است؛ یعنی جایی که عرف و شیوه عمل میان کنشگران از درون دچار تناقض می‌شود.

از جنبه نظری، دولت در مقام معمار قواعد بازی، توان آن را دارد که الگوی حمایت را از مداخله محدودکننده به تسهیلگری ارتقا دهد. اما در عمل، تصمیمات کوتاه‌مدت، بخشنامه‌های مختلف و نگاه اقتضایی بر منطق ساختاری پیشی گرفته‌اند. نتیجه، پیدایش «ریسک نهادی» است که فضای کنش شبکه را بی‌ثبات می‌کند. بسیاری از مدیران از تصمیمات ناگهانی در سیاست ارزی یا صادراتی سخن گفتند که باعث توقف معاملات و زیان‌های کلان شد؛ تجربه‌هایی

که الگوی رفتار دولت را از کنشگر تنظیم‌گر به عاملی بازدارنده تبدیل کرده است. در چنین محیطی، دولت به‌جای نهاد مرجع اعتماد، در ذهن کنشگران به «منشأ بی‌ثباتی» دگرگون می‌شود و همین تحول ادراکی، هنجار اعتماد را در شبکه اجتماعی صادرات فرسوده می‌سازد. افزون بر مداخله ناسازگار، فقدان الگوی جامع حکمرانی، خود نشانه دیگری از آشفتگی هنجاری در نظام حمایتی است. تجربه جهانی حکمرانی صادرات نشان داده است که هر الگوی بازاری، دولتی، معاونتی یا مشارکتی بر منطلق خاصی از تقسیم نقش میان دولت و بخش خصوصی استوار است. اما در ایران، از آغاز شکل‌گیری ایده شرکت‌های مدیریت صادرات در سال ۱۳۷۷، هیچ چارچوب منسجم و پایدار برای نحوه مداخله دولت تدوین نشده است. این خلأ به‌نوعی به ناهماهنگی هنجاری میان نهادهای تصمیم‌ساز بازمی‌گردد. در گفت‌وگوها بارها تکرار شد که «هیچ‌کس دقیق نمی‌داند دولت قرار است در این حوزه تسهیل کند یا تصدی»، جمله‌ای که به‌روشنی از گم‌گشتگی نقش‌ها و فروپاشی معیار مشروعیت کنش خبر می‌دهد. در نتیجه، شکاف میان درک سیاستی و عمل اجرایی به هسته اصلی بی‌اعتمادی نهادی بدل شده است.

ناهماهنگی دیپلماسی اقتصادی نیز وجه بین‌المللی همین گسست هنجاری است. وزارت امور خارجه با وجود ظرفیت گسترده نمایندگی رسمی در خارج از کشور، نقشی فعال در معرفی یا اعتبارسنجی شرکت‌های مدیریت صادرات ایفا نکرده است. این غیبت، شرکت‌ها را در بازارهای هدف بدون پشتوانه نهادی رها کرده است. یکی از مدیران با لحنی انتقادی می‌گوید: «ما در کشور مقصد باید چند برابر زحمت بکشیم تا ثابت کنیم قانونی کار می‌کنیم، چون هیچ سندی از دولت نداریم». این جمله، مصداق آشکار فروکاست نقش میانجیگری دولت و تضعیف اعتبار شبکه ملی در روابط بین‌المللی است. چنین وضعیتی، علاوه بر خلأ رسمی، موجب تزلزل هنجار اعتماد میان شرکای خارجی و خود شرکت‌ها شده است، زیرا در نبود تأیید دولتی، جایگاه حقوقی شرکت‌ها در عرصه بین‌المللی مبهم باقی می‌ماند. رفتار بوروکراتیک وزارت امور خارجه در اخذ هزینه‌های غیرضروری نیز نماد دیگری از زوال منطق تسهیلگری است. یکی از مدیران یادآوری می‌کند که «برای ترجمه قرارداد ۵۰ صفحه‌ای در دفتر وابسته، هر صفحه ۵۰ یورو گرفتند»، روایتی که از جابه‌جایی منطق خدمت به منطق درآمدزایی اداری حکایت دارد. چنین رویکردهایی عملاً هزینه‌های مبادله را افزایش داده و تعاملات تجاری را از مسیر مشروع به مسیر غیررسمی سوق داده‌اند. در نتیجه، دیپلماسی اقتصادی که باید بازوی نرم جریان تجارت باشد، به عاملی در تثبیت بروکراسی رانته تبدیل شده است. در منطق نورث، این فروپاشی قواعد رفتاری میان کنشگران نهادی، همان مرحله‌ای است که ساختارهای غیررسمی در سایه ضعف هماهنگی رسمی رشد می‌کنند و شبکه تعاملات به‌جای یادگیری، به «خود دفاعی سازمانی» میل می‌کند. الگوی موجود رابطه دولت با شرکت‌های مدیریت صادرات، به‌طور دقیق چنین تصویری را ترسیم می‌کند؛ تصویری از حکمرانی چندصدایی که در آن قواعد رسمی، عرف‌های مالی و منافع سازمانی همدیگر را خنثی می‌سازند. نتیجه نهایی این خوشه، نمایش چرخه‌ای است که از مداخله ناسازگار تا فقدان الگو و ناهماهنگی دیپلماسی امتداد می‌یابد. این چرخه، نه تنها کنشگران را از هماهنگی بازمی‌دارد، بلکه زیربنای اعتماد اجتماعی، مشروعیت نهادی و سرمایه اخلاقی تجارت را فرسوده می‌کند. بدین ترتیب، فروپاشی ستون هنجاری مدل اسکات کامل می‌شود. به عبارتی پس از تزلزل قواعد قانونی و اختلال شناختی، اکنون ارزش‌ها و معیارهای

مشروع کنش نیز از هم گسیخته‌اند. این زنجیره، چرخه بی‌ثباتی نهادی تجارت خارجی ایران را کامل می‌کند و نشان می‌دهد که بدون بازسازی شبکه‌ای و بازتعریف نقش دولت به‌مثابه میانجی یادگیری، دیگر اصلاحات، پایدار نخواهد ماند.

نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان دادند که عملکرد کنونی شرکت‌های مدیریت صادرات در ایران، بازتاب اختلالی نهادی است که در سه سطح قانونی، دانشی و هنجاری ریشه دارد. در لایه قانونی، نظام مجوزدهی نامنسجم، تداخل صلاحیت سازمان‌ها و جابه‌جایی اقتدار میان نهادهای متولی، موجب شد که جایگاه حقوقی شرکت‌های مدیریت صادرات در مرز میان تاجر مستقل و واسط تجاری، مبهم و ناپایدار بماند. این ابهام به تعبیر اسکات، نشانه فروپاشی ستون قانونی نظم نهادی است؛ پرشدن فضای سیاست‌گذاری از مقررات ناپایدار و احکام متناقض، فضای عمل این شرکت‌ها را به «حوزه‌ای پیش‌بینی‌نشده» بدل کرده است. در سطح دانشی - سازمانی، مضمون‌های میدانی از وجود شکافی عمیق میان زبان سیاست‌گذار و فعالان تجاری خبر می‌دهند. فقدان زیرساخت دانشی، گسست شبکه‌های اطلاع‌رسانی و بی‌اعتنایی به یادگیری سازمانی، سبب شده است که چرخه «دانش - تعهد - یادگیری» مدل اوپسالا، در میانه مسیر متوقف شود. داده‌ها به‌صراحت نشان می‌دهند که شرکت‌های مدیریت صادرات، در فضای کنونی نمی‌توانند تجربه را به دانش تبدیل کنند و تصمیم‌سازی نهادی نیز از این دانش بی‌بهره می‌ماند. بدین‌سان سازوکار یادگیری جمعی که هسته بین‌المللی‌سازی بنگاه‌ها محسوب می‌شود، از درون از کار افتاده است. در لایه شبکه‌ای - هنجاری، روابط میان نهاد دولت، انجمن صنفی و بخش خصوصی به‌جای تعامل هم‌افزا، رنگ سلسله‌مراتب آمرانه گرفته است. دولت در مقام تسهیلگر اقتصادی تعریف نشده باقی مانده و بیشتر در نقش مداخله‌گر ظاهر شده است. این مداخله‌های اقتضایی از یک سو، مانع خودتنظیمی شبکه‌ها می‌شود و از سوی دیگر با تضعیف سرمایه اجتماعی، حس اعتماد و همیاری را نیز فرسوده می‌سازد. مجموعه این یافته‌ها بیانگر چرخه‌ای از «قفل‌شدگی نهادی» است که از ضعف قانونی آغاز می‌شود، به اختلال دانشی می‌رسد و در نهایت در ناپایداری هنجاری تثبیت می‌شود. چرخه‌ای که در نهایت باعث می‌شود شرکت مدیریت صادرات، به‌جای آنکه کنشگر یادگیرنده و میانجی توسعه باشد، در قالب نهادی نیمه فعال و بوروکراتیک باقی بماند. به بیان دیگر، منشأ گسست نهادی در منطق دوگانه رابطه دولت و بازار نهفته است؛ دولتی که هم داعیه حمایت دارد و هم ابزار بازدارندگی را در اختیار گرفته و بخشی خصوصی که هم در پی اتکا به حمایت است و هم به آن بی‌اعتماد. این پارادوکس نهادی، در فروکاست نقش نهادها به قواعد صوری ریشه دارد؛ یعنی جایی که قانون از کارکرد خود فراتر نمی‌رود، هنجار به رفتارهای ناسازگار تقلیل می‌یابد و انگیزش به‌جای یادگیری بر بازتولید رانت تمرکز می‌کند. از همین زاویه، شرکت‌های مدیریت صادرات در پژوهش حاضر حاملان «پتانسیل یادگیری نهادی» تلقی می‌شوند که اگر بستر قانونی و انگیزشی آن بازسازی شود، می‌تواند حلقه از دست‌رفته اعتماد و یادگیری میان دولت و بنگاه‌های تولیدی و تجاری را ترمیم کند.

پیشنهادها

منطق ره‌آوردی نشان می‌دهد که اصلاح وضعیت کنونی، از رهگذر بازآرایی نهادی ممکن است؛ به عبارت دیگر باید

قانون، دانش و هنجار در نظام تجارت خارجی ایران در مدار واحدی از «یادگیری شبکه‌ای» قرار گیرند. از منظر سیاستی، نخستین گام، طراحی یک نظام رسمی و شفاف شناسایی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های مدیریت صادرات است تا مرجعیت حقوقی و مشروعیت سازمانی آنان تثبیت شود. تثبیت این مرجعیت، به معنای خروج از وضعیت کنونی است که در آن شرکت‌ها نه بهره‌مند از حمایت قانونی‌اند و نه از مصونیت نهادی. گام دوم، بازتعریف مرز اقتدار میان سازمان توسعه تجارت، سازمان صنایع کوچک و انجمن صنفی است تا هر کدام نقش خود را در قالب مأموریت تخصصی و بدون هم‌پوشانی ایفا کنند. این تفکیک می‌تواند شفافیت مسئولیت را افزایش داده و از تکرار سیاست‌های متعارض جلوگیری کند. گام سوم، بازطراحی سیاست‌های حمایتی در جهت سرمایه‌گذاری بر دارایی‌های نامشهود شرکت‌های مدیریت صادرات است. حمایت دولتی باید بستر رشد قابلیت‌های یادگیری و خلاقیت شود، نه استمرار وابستگی به مشوق‌های مالی موقت. در همین راستا، دسترسی این شرکت‌ها به خدمات اطلاعات بازار، شبکه‌های توزیع بین‌المللی و فناوری‌های داده‌محور تحلیل تقاضا باید در اولویت قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند به تدریج نقش واقعی خود را در چرخه دانش بازار ایفا کنند. در سطح کلان‌تر، شکل‌گیری شبکه‌های «هم‌زیست نهادی» میان بنگاه‌های بزرگ و کوچک اقدامی حیاتی است. منطبق چنین شبکه‌ای بر وجود «نهاد میانجی» استوار است که بنگاه بزرگ با ایفای نقش سکوی حمایتی، فرایند یادگیری، انتقال تجربه و ورود بنگاه‌های کوچک به بازارهای هدف را تسهیل می‌کند. در ساختار ایران نیز می‌توان با سازوکاری بومی، این نقش میانجی را بر عهده هلدینگ‌ها گذاشت تا با بهره‌گیری از مشوق‌های مالیاتی و امتیازهای نهادی، به تأسیس و پشتیبانی شرکت‌های مدیریت صادرات در خوشه‌های صنعتی مکلف شوند. این اقدام پاسخی درون‌زا به نیاز شبکه‌ای اقتصاد ایران برای پیوند دوباره ظرفیت‌های تولیدی و بازارهای خارجی است. به موازات این اقدام، شبکه نمایندگی‌های اقتصادی ایران در خارج از کشور باید از حالت منفعل خارج شده و با تشکیل «میزهای صادرات مشترک» با شرکت‌های مدیریت صادرات پیوندی ارگانیک برقرار کند. این پیوند دیپلماتیک می‌تواند خلأ اعتماد و مشروعیت بین‌المللی شرکت‌ها را برطرف سازد و آنان را به عنوان بازیگران معتبر در زنجیره تجارت جهانی تثبیت کند. البته تمامی این اصلاحات بدون بلوغ سازمانی در خود بنگاه‌های کوچک پایدار نخواهد بود. زمانی می‌توان از نقش‌آفرینی واقعی شرکت مدیریت صادرات سخن گفت که بنگاه تولیدی از سطح تجربه خام صادراتی عبور کرده باشد و توانایی پاسخ‌گویی به استانداردهای کیفی، تعهد قراردادی و انضباط نهادی را بیابد. در نهایت، بازسازی زیست بوم صادراتی ایران، مستلزم چرخش پارادایمی در نقش دولت است. دولت باید از «داور قواعد» به «معمار یادگیری شبکه‌ای» بدل شود؛ چنین تغییری نیازمند بازتنظیم روابط میان کنشگران نهادی است. هنگامی که سه ستون منظومه نورث - اسکات، یعنی قانون، هنجار و انگیزه دوباره در مدار هماهنگ قرار گیرد، اعتماد جایگزین ترس، یادگیری جایگزین کنترل و کنش جمعی جایگزین رقابت ناسازگار خواهد شد. آنگاه شرکت‌های مدیریت صادرات می‌توانند از واحدهای ثبتي بی‌هویت به کنشگران نهادمند یادگیرنده بدل شوند و حلقه از دست‌رفته پیوند میان دولت و بازار را در فرایند بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های ایرانی ترمیم کنند.

منابع

- بالازاده، پیمان، مرادی، محمود و یاکیده، خسرو (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی و شناسایی تواناسازهای حمایتی از صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. *بررسی‌های بازرگانی*، ۱۶(۸۸-۸۹)، ۷۹-۹۰.
- تفقدی، حمیدرضا؛ رمضانیان، محمدرحیم؛ یاکیده، خسرو و اکبری، محسن (۱۳۹۹). واکاوی نقش زیست‌بوم صادرات کالاهای صنعتی بر کسب‌وکارهای بخش خصوصی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲)، ۳۱۵-۳۳۴.
- جعفرزاده، مهدی؛ رضوانی، مهران و داوری، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی به‌کارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین‌المللی‌سازی خوشه‌های صادرات‌محور با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۲(۴)، ۵۱-۷۲.
- دادخواه، سهیل؛ بیات، روح‌اله؛ فضلی، صفر؛ کشاورز ترک، عین‌اله و ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۳۹۷). طراحی مدل مطلوب آینده‌نگاری شرکتی (مطالعه موردی: شرکت‌های مدیریت صادرات). *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۹(۱۱۵)، ۳۱-۴۶.
- سیف‌اللهی انار، ناصر و ابراهیمی خراجو، وحیده (۱۴۰۱). شناسایی عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط: مطالعه‌ای با رویکرد ترکیبی. *مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۵(۴)، ۹۱-۱۱۵.
- صادقی شاهدانی، مهدی؛ جوان جعفری، علی و جودت‌وند، علی (۱۴۰۴). طراحی راهبرد خدمات مراکز تجاری ایران در خارج از کشور با روش حداقل مربعات جزئی. *راهبرد اقتصادی*، ۱۴(۵۲)، ۳۵-۶۰.
- عسگری، منصور (۱۳۹۹). رقابت‌پذیری و صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران. *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های اقتصاد صنعتی*، ۳(۸)، ۴۳-۶۰.
- فارس‌جانی، حسن؛ قره‌چه، منیژه؛ امین بیدختی، علی اکبر و نیک‌سرشت، فرامرز (۱۳۹۱). تبیین مدل توانمندسازی راهبردی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۳(۱۱)، ۴۳-۷۰.
- قره‌چه، منیژه و شمشیری، فیروز (۱۳۸۹). مزایای استفاده از خدمات شرکت‌های مدیریت صادرات در راهبردهای توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۴)، ۶۵-۸۵.
- کریمی، آصف و بوذرجمهری، شهریار (۱۳۹۲). تحلیل موانع تأمین مالی برای شرکت‌های کوچک و متوسط. *توسعه کارآفرینی*، ۱۶(۱)، ۱۲۵-۱۴۴.
- منوریان، عباس؛ مقیمی، سید محمد؛ موحدی، مسعود و حسین‌زاده، ماشاالله (۱۳۹۱). تبیین خط‌مشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۴(۱۱)، ۱۲۳-۱۴۴.
- نوروزی، حسین؛ بهی، فروغ و آزمایش فرد، فرزانه (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط و نقش میانجیگری مزایای رقابتی و مدیریت کیفیت جامع. *فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت*، ۱۳(۴)، ۱۷۳-۲۱۵.

References

- Anderson, B. S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs.

- Journal of Business Venturing*, 28(3), 413–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Asgari, M. (2021). Competitiveness and Export of Iranian Small and Medium Enterprises. *Journal of Industrial Economics Research*, 3(8), 43-60. (in Persian)
- Aulianda, M., Sudarmiatin, S. & Sumarsono, H. (2024). Internationalization of SME: A systematic literature review. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 4(1), 11–21.
- Balazadeh, P., Moradi, M. & Yakideh, K. (2018). Pathology and identification of supportive enablers of SME exports. *Business Studies*, 16(88–89), 79–90. (in Persian)
- Beamish, P. W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Global Business Management*, 1, 77–92.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Calof, J.L. & Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Chou, S., Chen, C. W. & Kuo, Y. T. (2018). Flexibility, collaboration and relationship quality in the logistics service industry: An empirical study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 555–570. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2018-0317>
- Coviello, N. & Munro, H. (2017). Adapting the Uppsala model to the modern macro-context: Microfoundations and contemporary mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164.
- Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Dadkhah, S., Bayat, R., Fazeli, S., Keshavarz-Tork, A. & Ebrahimi, A. (2019). Developing a corporate foresight model (Case study: Export Management Companies). *Journal of Management Futures Research*, 29(115), 31-46. (in Persian)
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE.
- Farouki, F. & Miog, R. (2012). Influence of network forms on the internationalization process: A study on Swedish SMEs. *International Marketing Review*, 29(3), 210–223.
- Farsijani, H., Gharache, M., Aminbeidokhti, A.A. & Nikseresht, F. (2012). Explanation of the SMEs Strategic Export Empowering Model. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(11), 43- 70. (in Persian)
- Fereday, J. & Muir Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.

- Gharacheh, M. & Shamshiri, F. (2010). Advantages of using Export Management Companies in export-development strategies of SMEs. *Strategic Management Studies*, 1(4), 65–85. (in Persian)
- Haigh, R. W. (1994). *Thinking of exporting: Export management companies could be the answer*. Supplied by the British Library – The World’s Knowledge.
- Hollesen, P. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (4th ed.). Pearson Education.
- Jafarzadeh, M., Rezvani, M. & Davari, A. (2019). Preparing framework for deployment of coopetition strategy in the internationalization of export-oriented clusters using interpretive structural modeling. *Journal of International Businesses Administration*, 2(4), 51-72. doi: 10.22034/jiba.2019.9801 (in Persian)
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 303–321). Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1977). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. In *International Business* (pp. 127–144). Routledge.
- Karimi, A. & Bozarjomehri, S. (2013). Analyzing the Financing Barriers to Small and Medium Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(1), 125-144. doi: 10.22059/jed.2013.36253 (in Persian)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). SAGE.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Mansion, S. E. & Bausch, A. (2020). Intangible assets and SMEs’ export behavior: A meta analytical perspective. *Small Business Economics*, 55(3), 727–760. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00182-5>
- Monavvarian, M., Moghimi, M., Movahedi, M. & Hoseinzadeh, H. (2012). Explanation of Policy-making for SMEs Export Promotion with Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Public Administration*, 4(11), 123-144. doi: 10.22059/jipa.2012.35536 (in Persian)
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge Univ Pr*.
- Nouroozi, H., Behi, F. & Azmayesh-Fard, F. (2024). Examining factors affecting the export performance of SMEs and the mediating role of competitive advantage and total quality

- management. *Journal of Standard and Quality Management*, 13(4), 173–215. doi: 10.22034/jsqm.2024.435469.1553
(in Persian)
- O’Cass, A. & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International Small Business Journal*, 32(8), 996–1018. <https://doi.org/10.1177/0266242613480225>
- Palmetto Consulting Inc. (2004). *Cost of developing a foreign market for a small business: The market & non-market barriers to exporting by small firms*. SBA Office of Advocacy. Dahlonga, GA 30533, USA.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Paul, J., Parthasarathy, S. & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Sadeghi Shahdani, M., Javan Jafari, A. & Jodatvand, A. (2025). Designing the service strategy of Iran's trade centers abroad with partial least squares method. *Economic Strategy*, 14(1), 35–60. doi: 10.22034/es.2024.423520.1716 (in Persian)
- Schwandt, T. A. (2007). *The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*. SAGE.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427–442.
- Seifollahi Onar, N. & Ebrahimi Kharajo, V. (2022). Identifying the factors determining the export performance of small and medium companies: A Mix Method Study. *Journal of International Businesses Administration*, 5(4), 91–115. doi: 10.22034/jiba.2023.52089.1903 (in Persian)
- Storey, D. J., Willoughby, K. & Bruschi, M. (2012). Internationalization of high technology SMEs: Barriers to success. *International Small Business Journal*, 30(5), 490–514. <https://doi.org/10.1177/0266242610391937>
- Suarez-Ortega, S. M. & Alamo-Vera, F. R. (2005). SMEs’ internationalization: Firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(4), 258–279. <https://doi.org/10.1108/13552550510603298>
- Tafaghodi, R., Ramazanian, A., Yakideh, K. & Akbari, A. (2020). Investigating the role of industrial export ecosystem on private-sector businesses. *Business Management*, 12(2), 315–334. doi: 10.22059/jibm.2019.284618.3558 (in Persian)
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2002). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the revisited Uppsala model. *Management International Review*, 42(2), 165–178.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.