






## **Presenting an Integrated Model of the Executive Requirements for Sustainable World-Class Manufacturing in the Food Industry (Case Study: Oilseed Products)**

Mohsen Shafiei Nikabadi\*   
Mohammad Emami\*\*   
Hanieh Shambayati\*\*\* 

### **Extended Abstract**

**Introduction:** Globalization is a dynamic and evolving process that presents various challenges to individuals and organizations worldwide. To sustain themselves in the current environment, all organizations and industries must acquire the ability to compete globally. This transition towards world-class manufacturing allows them to meet both domestic needs and international customer demands. This study aims to develop an integrated model of the executive requirements for sustainable world-class manufacturing in the food industry, specifically focusing on oilseed products.

**Methods:** This qualitative research employs a grounded theory approach to create a paradigm model. The primary data collection method involved structured interviews with specialists and experts in the oilseed production sector. Data were analyzed using Atlas software based on grounded theory and the paradigm model, following three stages of coding: open coding, axial coding, and selective coding. Through this process, concepts emerge from the codes, categories from the concepts, and theories from the categories. By examining the similarities and differences within these categories, connections can be discovered, leading to the development of new compositions. The executive requirements for sustainable world-class manufacturing were then analyzed and the model validated through theoretical testing.

---

Received: Sep. 21, 2023; Revised: Feb. 22, 2024; Accepted: May. 11, 2024; Published Online: May. 31, 2024.

\*Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Corresponding Author: [shafiei@semnan.ac.ir](mailto:shafiei@semnan.ac.ir)

\*\*Master's Student, Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

\*\*\*Ph.D., Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.



**Result and Discossion:** Data analysis revealed that causal conditions are divided into intra-organizational infrastructure, including management, supply chain, and marketing infrastructures, and external environment infrastructure, including agricultural knowledge and policy infrastructure. These factors directly influence the occurrence of the phenomenon, which is the executive requirements for sustainable world-class manufacturing in the food industry. The implementation of strategies at the organizational level (including marketing, sales, knowledge acquisition, production process, management, and human resources strategies) and macro-level strategies (policy-making) are influenced by intervening conditions (external challenges such as export, policy, community, and climate challenges, and internal organizational challenges such as management, production, and human resources challenges) and contextual conditions (existing national conditions). These factors lead to consequences categorized into national interests and business development.

**Conclusions:** Each model and its implementation have specific consequences. The presented model for sustainable world-class manufacturing outlines consequences aligned with internal, societal, environmental, and external impacts, categorized under national interests and business development. These include improving human resource indicators, production processes, innovation opportunities, marketing management, financial benefits, and branding. This model is tailored for implementation in Iran and has been validated by all interview participants.

**Keywords:** World-Class Manufacturing; Implementation Requirements; Sustainable Production; Grounded Theory.

**How to Cite:** Shafiei Nikabadi, Mohsen; Emami, Mohammad; Shambayati, Hanieh (2024). Presenting an Integrated Model of the executive requirement for Sustainable World-Class manufacturing in the Food Industry (Case Study: Oilseed Products). *Ind. Manag. Persp.*, 14(2), 113-135 (*In Persian*).



## ارائه یک مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذا (مورد مطالعه: محصولات دانه‌های روغنی)

محسن شفیعی نیک‌آبادی \* ID

محمد امامی \*\* ID

هانیه شامبیاتی \*\*\* ID

### چکیده گسترده

**مقدمه و اهداف:** جهانی‌شدن فرآیندی در حال حرکت و توسعه است و چالش‌های گوناگونی را پیش روی انسان‌ها در گوشه و کنار جهان قرار داده است. همه سازمان‌ها و صنایع کشور باید برای حفظ حیات خود در شرایط امروزی، قابلیت رقابت با رقبای خود در سطح جهانی را به دست آورند و به سمت تولید در کلاس جهانی حرکت کنند تا علاوه بر تأمین نیازهای داخلی، مطابق با خواسته‌های مشتریان بین‌المللی در سطح جهان پیش روند. هدف این پژوهش یافتن الگوی یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی (مورد مطالعه: محصولات دانه‌های روغنی) است.

**روش‌ها:** روش این پژوهش، کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد است که در نهایت به ایجاد یک الگوی پارادایمی می‌رسد. مبنای اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های ساختاریافته با متخصصان و کارشناسان فعال در حوزه تولید دانه‌های روغنی است. داده‌ها پس از مکتوب‌شدن با نرم‌افزار اطلس تی آی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد و مدل پارادایمی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت با سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مدل نهایی استخراج شد. با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از دل کدها مفاهیم، از دل مفاهیم مقوله‌ها و از دل مقوله‌ها، نظریه بیرون می‌آید. با درک شباهت‌ها و تفاوت‌ها در بررسی مقوله‌های استخراج شده می‌توان ارتباطات بین آن‌ها را کشف و بر این اساس بار دیگر مفاهیم را به هم وصل کرد و یک ترکیب جدید به وجود آورد. در گام بعدی بر اساس آن مفهوم الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت و در نهایت الگوی آن استخراج و مشخص شد. اعتبار مدل با بررسی آزمون نظری تأیید شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۳۰، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۰۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۲، تاریخ اولین انتشار: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱.

\* دانشیار، گروه مدیریت صنعتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

نویسنده مسئول: shafiei@semnan.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

\*\*\* دکتری، گروه مدیریت صنعتی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد شرایط علی به دو مقوله زیرساخت درون‌سازمانی شامل مفاهیم زیرساخت مدیریتی، زیرساخت زنجیره تأمین، زیرساخت بازاریابی و زیرساخت محیط بیرونی شامل زیرساخت دانش مفاهیم زیرساخت کشاورزی و زیرساخت سیاست‌گذاری سازمان تقسیم می‌شود، که مستقیم بر رخداد پدیده دلالت دارد. پدیده که همان الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنایع غذایی است بر اجرای راهبردها (دو مقوله استراتژی در سطح سازمان شامل مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی و فروش، استراتژی کسب دانش سازمان، استراتژی فرآیند تولید، استراتژی مدیریتی و استراتژی منابع انسانی و استراتژی در سطح کلان شامل مفهوم استراتژی‌های سیاست‌گذاری) در جوار شرایط مداخله‌گر (چالش‌های برون‌سازمانی شامل مفاهیم چالش‌های صادرات، چالش‌های سیاست‌گذاری، چالش‌های محیط جامعه و چالش‌های اقلیمی و چالش‌های درون‌سازمانی شامل مفاهیم چالش‌های مدیریتی، چالش‌های صنایع در تولید و چالش‌های منابع انسانی) و شرایط زمینه‌ای (زمینه‌های موجود در کشور) به ایجاد پیامدهایی از جمله دو مقوله منافع ملی و توسعه کسب‌وکار منجر می‌شود.

**نتیجه‌گیری:** بی‌شک هر مدلی و اجرای آن پیامدهای مختص خود را دارد که در مورد مدل تولید کلاس جهانی پایدار در مدل به‌دست‌آمده پیامدها در راستای مفاهیم پیامدهای داخلی، پیامدهای جامعه، پیامدهای محیطی و پیامدهای خارجی در مقوله منافع ملی و مفاهیم ارتقای شاخص‌های منابع انسانی، بهبود فرآیند تولید، فرصت‌های نوآوری، مدیریت بازاریابی، منافع مالی، برندسازی در مقوله توسعه کسب‌وکار استقرار شده است. مدل این پژوهش به‌طور اختصاصی پیامدهایی را ارائه می‌دهد که مختص اجرا در کلاس جهانی در ایران و تبعات آن است که مورد تأیید همه مصاحبه‌کنندگان است.

**کلیدواژه‌ها:** تولید در کلاس جهانی؛ الزامات اجرایی؛ تولید پایدار؛ نظریه داده‌بنیاد، صنعت غذا.

**استناددهی:** شفیعی نیک‌آبادی، محسن؛ امامی، محمد؛ شامبیاتی، هانیه (۱۴۰۳). ارائه یک مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذا (مورد مطالعه: محصولات دانه‌های روغنی). چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۴(۲)، ۱۱۳-۱۳۵.



## ۱. مقدمه

جنبه‌های کلیدی محیط یک کسب‌وکار، صنعت یا صناعی است که شرکت در آن‌ها رقابت می‌کند. ساختار هر صنعت، نقش کلیدی در شناسایی قواعد بازی رقابت دارد [۳۵]. جهانی‌شدن و رقابت جهانی موجب شده است که بیشتر صنایع و سازمان‌ها می‌کوشند از روش‌هایی استفاده کنند تا بقای سازمان را در این برهه تضمین کنند. این روش‌ها باید با توجه به رقابت‌پذیری بازار برای صنایع مختلف شرایطی را فراهم کند که صنایع بتوانند با جهانی‌شدن و رقابت جهانی خود را همگام سازند [۱۱]. رقابت‌پذیری در دنیای امروز فرآیند و صنعت تولید را به پذیرش روش‌های بهبود کسب‌وکار مانند تولید ناب، تولید کلاس جهانی و شش سیگما برای بهبود مستمر و سریع تشویق می‌کند. چالش‌های نوپایی که صنعت فرآیند با آن مواجه است شامل نوسانات بازار، افزایش رقابت، افزایش نگرانی‌های پایداری، تقاضا برای انعطاف‌پذیری و زمان‌های تحویل کوتاه است که همگی به سطح بالاتری از عملکرد تجهیزات نیاز دارند. منابع جدید نوآوری برای بستن شکاف‌های موجود و افزایش عملکرد تجهیزات ضروری و مفید هستند [۲۴].

تولید پایدار به‌عنوان ساخت و ایجاد کالاها و خدمات تعریف می‌شود که با استفاده از فرایندها و سیستم‌های غیرآلوده‌کننده محیط، حفاظت از انرژی و منابع طبیعی، نگهداری محیط ایمن و سالم برای کارکنان، جوامع و مصرف‌کنندگان، پاداش خلاقانه و اجتماعی برای کارکنان و از طریق انجام عملیات اقتصادی و پایدار به‌وجود می‌آید [۱۲]. این تعریف با درک فعلی از توسعه پایدار، همخوانی دارد؛ زیرا ابعاد زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی فعالیت‌های شرکت‌ها را در نظر می‌گیرد؛ همچنین عملیاتی‌تر و مؤثرتر است؛ چراکه بر شش جنبه اصلی تولید پایدار استفاده از مواد و انرژی (منابع)، محیط‌زیست، توسعه اجتماعی و عدالت اجتماعی، عملکرد اقتصادی، کارکنان و محصولات تأکید می‌کند [۳۶].

به‌طور کلی دیدگاه‌های مختلفی در مورد تولید در کلاس جهانی موجود است؛ اما رسیدن به بهترین عملکرد و بهترین‌ها در سطح بین‌المللی چه از بُعد داخلی و چه از بُعد خارجی به‌عنوان یک تعریف مناسب و عالی مطرح شده است [۲۶]. تولید در کلاس جهانی مفهومی است که در بازیابی مزیت رقابتی مؤثر است [۲۸،۵]. از مهم‌ترین مزایای مدیریت کلاس جهانی می‌توان به بهبود عملکرد، افزایش سودآوری و پایداری در پاسخ به درخواست‌های مشتری، بهبود مستمر کیفیت محصول و حذف تدریجی ضایعات اشاره کرد [۳]. سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی و قدیمی برای اندازه‌گیری روش‌های تولید در کلاس جهانی معتبر نیستند؛ زیرا مبتنی بر مدیریت هزینه سنتی، معیارهای از کار افتاده و غیرمرتبط با استراتژی شرکت هستند؛ همچنین با انعطاف‌ناپذیری، هزینه کم و در تناقض با بهبود مستمر همراه است [۹]. از آنجاکه سازمان‌ها در یک محیط فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم قرار دارند، مهم است که به‌طور مستمر این محیط را ارزیابی کنند و به درک درستی برای استفاده از فرصت‌ها و تهدیدها و در نتیجه اعمال شیوه‌های مدیریت استراتژیک آن‌ها دست یابند [۸].

در مجموع با توجه به اینکه جهانی‌سازی، مرزها و موانع را بین شرکت‌های کوچک و بزرگ در رسیدن به تولید در کلاس جهانی از میان برمی‌دارد، در نتیجه شرکت‌های کوچکی که چابک هستند می‌توانند در برابر سازمان‌های بزرگ رقابت کنند و این یک نوع جدید از رقابت را به‌وجود می‌آورد که بازارهای بین‌المللی و ملی شاهد آن خواهد بود [۳۲]. امروزه بخش غذا یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصاد به‌شمار می‌رود و مورد توجه مسئولان و سازمان‌های مختلف قرار گرفته است. علی‌رغم اهمیت این بخش در سطح جهانی، شرکت‌های فعال در صنایع غذایی همچنان با چالش‌های زیادی در مدیریت محصولات خود و رقابت در بازار مواجه هستند. طی سال‌ها، نرخ تغییر بر شرکت‌های مواد غذایی نیز تأثیر گذاشته و آن‌ها را به تمرکز بر نوآوری برای حفظ یا کسب مزیت رقابتی سوق داده است.

موفقیت محصولات جدید بهترین عنصر بقا یا موفقیت یک شرکت است. در این صنعت نیز مانند سایر صنایع تغییر سریعی در ذائقه مشتریان و استفاده از فناوری‌های جدید وجود دارد. سازمان‌هایی که به‌دنبال رسیدن به تولید در کلاس جهانی و رقابت جهانی هستند باید به بهبود مستمر خود در تمام جهت‌های داخل و بیرون سازمان بپردازند تا در حوزه صنعت خود بهترین باشند؛ البته بسیاری از پژوهشگران عقیده دارند با آگاهی کامل از مشتری نهایی، تأمین‌کنندگان، بررسی نقاط قوت و ضعف و تحلیل رقبا می‌توان به بهبود مستمر دست یافت [۶].

دانه‌های روغنی یکی از باارزش‌ترین محصولات کشاورزی در هر کشور و ماده اصلی صنایع روغن‌کشی به‌حساب می‌آیند. دانه‌های روغنی با تأمین نیازهای پروتئینی، چربی و املاح و ویتامین‌های موردنیاز در موجودات زنده نقش حیاتی را بر عهده دارند [۴]؛ در نتیجه برای تولید این دانه‌های باارزش به ارائه الگوها، روش‌ها و چارچوب‌هایی نیاز است که صنایع مربوط به تولیدات و فرآوری دانه‌های روغنی

در کشور با کمک آن بتوانند در کلاس جهانی تولید کنند. این پژوهش به دنبال یافتن مدل یکپارچه‌ای برای الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی طبق رویکرد نظریه داده‌بنیاد است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تولیدکنندگان در کلاس جهانی فرآیندهای تولیدی خود را باید به گونه‌ای راه‌اندازی کنند که از بیرون حمایت دریافت کنند و از آنجا که می‌خواهند به سمت تولید در کلاس جهانی حرکت کنند باید سیستم‌ها، نیروی انسانی و فرایندهای خود را بهینه سازند؛ همچنین باید به‌طور مرتب رقبا و سازمان‌های دیگر را تجزیه و تحلیل کنند. توان سازگاری با نیازهای مشتری و بازار جهانی است که از ویژگی‌های اصلی تولیدکنندگان کلاس جهانی است و به همراه قابلیت‌هایی مانند طراحی، ساخت و تولید کالاهای جدید در کمترین زمان ممکن می‌تواند بهترین مورد در راستای تولید در کلاس جهانی در بهبود مداوم منابع داخلی و خارجی سازمان باشد [۱۶].

برگر<sup>۱</sup> (۱۹۸۲)، از واژه تولید در کلاس جهانی استفاده کرد که نشان‌دهنده نوبودن این مفهوم است [۲۵]. وی به شکل جالبی تولید در کلاس جهانی را به شعار بازی‌های المپیک یعنی سریع‌تر، بالاتر و قوی‌تر تشبیه کرد. معادل آن در تولید در کلاس جهانی، بهبود مستمر و سریع است. وماک و همکاران<sup>۲</sup>، روشی را برای اندازه‌گیری و تعریف کلاس جهانی مطرح کردند و در عین حال تولید ناب را نیز (یعنی نصف تلاش نیروی انسانی در کارخانه، نصف فضای تولیدی، نصف سرمایه‌گذاری در تجهیزات و نصف ساعات اختصاص داده‌شده توسط مهندسان برای تولید یک محصول جدید) مطرح کردند [۳۳]. تولید در کلاس جهانی واژه‌ای برای تعریف بهترین تولیدکنندگان در جهان به کار رفته است. انقلاب صنعتی دوم در زمینه ساخت، یک نگرش جهانی نسبت به بازار و روابط با مشتریان، توسعه کالا و خدمات در سطح و کلاس جهانی از دیگر تعاریف تولید در کلاس جهانی است. تنها این موضوع هدف تولید در کلاس جهانی نیست که کسب‌وکارهایی که در یک محیط رقابتی فعالیت می‌کنند باید با ارائه محصولات با ارزش بالا نیازهای مشتریان را برآورده کنند. کارایی هر سازمان تا حد زیادی به سطح سازمانی سیستم‌های تولید و دامنه کاربرد ابزارهای مدرن پشتیبانی مدیریت تولید وابسته است [۲۷]. اتومبیل‌فیات<sup>۳</sup> با حمایت پروفیسور حاجیمه یاماشینا<sup>۴</sup> از دانشگاه کیوتو<sup>۵</sup>، با بازتعریف و پیاده‌سازی مدل تولید در کلاس جهانی بر اساس ارکان فنی و ارکان مدیریتی، رویکرد جدیدی را برای تولید در کلاس جهانی ایجاد کرد [۱۴، ۱۰]. ارکان فنی<sup>۶</sup> یا همان الزامات تولید عبارت از ایمنی، استقرار هزینه، تمرکز بر روی بهبود، تعمیر و نگهداری مستقل، سازمان‌دهی محل کار، نگهداری حرفه‌ای، کنترل کیفیت، تدارکات و خدمات به مشتریان، تجهیزات اولیه مدیریت، مدیریت محصول اولیه، محیط‌زیست و انرژی است [۱۴].

در پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۲)، علاوه بر مدل‌سازی روش‌های مختلف سیستم تولید پایدار، نقش و اهمیت این سیستم، عوامل مؤثر بر سیستم در شرایط تحریم با ارائه یک مدل پویایی تولید پایدار در صنعت خودروسازی بررسی شده است [۱۹]. احمدی بآبادی و همکاران (۱۴۰۲)، عوامل مدیریت کیفیت جامع مؤثر بر عملکرد صنعت قطعه‌سازی در کلاس جهانی را با استفاده از روش ترکیبی دیمتل و مدل‌سازی ساختاری تفسیری و روش MICMAC بررسی و شناسایی کردند [۱].

تارمست و همکاران (۱۴۰۰)، به تعیین راهبرد طراحی مدل فرایندی چابک‌سازی چرخه توسعه محصولات جدید با سیاست تولید در کلاس جهانی در «شرکت ایران خودرو» با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها در قالب مفاهیمی چون انتظارات سهامداران، چابک‌سازی زنجیره تأمین، آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان، تعهد مدیران ارشد به توسعه محصولات جدید، سطح رقابت در صنعت، بالندگی واحد تحقیق و توسعه شرکت، عزم همگانی برای تولید در کلاس جهانی، افزایش سهم بازار، طراحی سیاست‌های پاداش و تنبیه با رویکرد دستیابی به تولید در کلاس جهانی، سرمایه‌گذاری در زمینه توسعه محصولات جدید، الگوبرداری از بهترین‌های صنعت، فرهنگ سازمانی و حمایت‌های بالادستی به‌دست آمد [۴۰]. پوروزیری و همکاران (۱۴۰۰)، پس از شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های مدل تولید پایدار در کلاس جهانی با استفاده از نظرهای خبرگان و غربالگری شاخص‌ها، روابط و چگونگی تأثیر عوامل بر یکدیگر را بررسی و تحلیل کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد توجه بیشتر به بُعد زیست‌محیطی در راستای رسیدن به تولید

1. Schon berger

2 . Vemak

3 . Fiat

4. Hajime Yamashina

5. Kyoto

6. Technical Pillars

پایدار در صنعت خودرو یکی از اثرگذارترین ابعاد تولید پایدار است و برای اجرای استراتژی‌های مرتبط با آن موانع درون‌سازمانی نقش بسزایی دارند [۲۹].

فارس‌جانی و جلالیون (۱۳۹۹)، استراتژی‌ها و ابزارهای تولید ناب برای دستیابی به تولید در کلاس جهانی را با رویکرد نظریه خاکستری فازی مورد مطالعه قرار دادند و آن‌ها را رتبه‌بندی کردند. در مرحله نخست با استفاده از پرسشنامه پژوهش ارتباط بین ابزارهای تولید ناب و ابعاد کلاس جهانی را با استفاده از نظریه سیستم‌های خاکستری شناسایی کردند و در مرحله دوم با استفاده از نظریه خاکستری فازی به شناسایی و رتبه‌بندی محرک‌ها و موانع اجرای تکنیک‌های تولید در کلاس جهانی پرداختند [۱۸]. میرحبیبی و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان بهبود ادغام زنجیره تأمین برای اجرای موفقیت‌آمیز تولید در کلاس جهانی با استفاده از اهمیت عملکرد IPA در صنایع لوازم‌خانگی الکترونیکی انجام دادند. در این پژوهش عوامل تولید کلاس جهانی با استفاده از روش دلفی فازی شناسایی شد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که داشتن سیستم خرید پایدار با تأمین‌کنندگان اصلی، سیستم یکپارچه بین بخش‌های داخلی، سطح اشتراک اطلاعات با تأمین‌کنندگان و سیستم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات با مشتریان، از مهم‌ترین عوامل بهبود ادغام زنجیره تأمین برای دستیابی به تولید در کلاس جهانی در صنعت منتخب محسوب می‌شوند [۲۳]. شفیع‌نیک‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی استراتژی‌های کلیدی تولید محصول زیتون ایران و الزامات فنی اجرای آن‌ها را با رویکرد تولید در کلاس جهانی ارزیابی و بررسی کردند و پس از شناسایی مهم‌ترین نیازهای مشتریان، الزامات فنی و استراتژی‌های تولید در کلاس جهانی، به رتبه‌بندی نیازهای مشتریان با کمک روش تاپسیس پرداختند و با استفاده از ماتریس خانه کیفیت، روابط و میزان ارزش الزامات فنی و استراتژی‌های تولید در کلاس جهانی شناسایی و مورد تحلیل قرار دادند. طبق نتایج، داشتن قابلیت اعتماد به برند و محصول مهم‌ترین نیاز مشتریان، بهبود فناوری‌ها و فرآیندها مهم‌ترین الزام فنی و توسعه محصول مهم‌ترین استراتژی تولید در کلاس جهانی است [۳۴].

میاسیری<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، با بررسی دیدگاه‌ها و نظرهای متخصصان، عوامل مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز و حفظ تولید در کلاس جهانی در صنعت تولید آفریقای جنوبی را بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که تعهد مدیریت به میزان زیادی بر دستیابی به یک سیستم تولید در کلاس جهانی موفق تأثیر می‌گذارد [۲۲]. کوماراسین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، رابطه بین شیوه‌های کیفی کلاس جهانی و بهبود عملکرد عملیاتی شرکت خودروسازی هند را پس از اجرای آن تعیین کردند. در پژوهش آن‌ها رویه‌های استاندارد که در صنایع خودروسازی کلاس جهانی دنبال می‌شود از نظر سیستم مدیریت کیفیت محک و پیشنهادهایی برای بهبود ساختار کاری و بهره‌وری ارائه شد [۲۱].

تیرا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، به بررسی چالش‌ها و موانع اتصال فرآیندهای تولید کلاس جهانی و بهبود مستمر با پارادایم‌های جدید تولید پرداختند، تیرا و همکاران به تحلیل پاسخ‌های ۱۵ شرکت بزرگ با تخصص‌های مختلف از پنج کشور و سه قاره با کمک پرسشنامه نیمه-ساختاریافته پرداختند [۴۱]. پوروزیری و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تولیدی در کلاس جهانی پایدار در صنعت خودرو در ایران» انجام دادند. مهم‌ترین ابعاد و معیارهای یک مدل تولید پایدار در کلاس جهانی با مرور مبانی نظری و مصاحبه با کارشناسان شناسایی شده و سپس با نظرات کارشناسان و تکنیک‌های دلفی فازی غربال و بومی‌سازی شدند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه مقایسه‌های زوجی، داده‌ها با استفاده از تکنیک ترکیبی فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی بعدی تجزیه و تحلیل شدند [۳۰]. دورازیو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۰) به ادغام صنعت ۴ با تولید در کلاس جهانی پرداختند. هدف، ارتباط ابعاد محرکه سیستم تولید در کلاس جهانی با دسته‌های کلان فناوری صنعت ۴ بود [۱۳]. ویسنویسکی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) عناصر فرهنگی با بیشترین ارتباط با تولید را در کلاس جهانی شناسایی کردند. آن‌ها مروری بر مبانی نظری موضوع الزامات فرهنگ سازمانی در اجرای ساخت کلاس جهانی و نقطه شروعی برای پژوهش‌های تجربی در این زمینه ارائه کردند [۴۲]. النسو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «آخرین روندهای تولید پاک اعمال شده برای مدیریت تولید در کلاس جهانی برای بهبود عملکرد لجستیک و زیست‌محیطی» انجام دادند. آن‌ها مزایای آخرین روند در تولید پایدار را ارائه کردند و آن‌ها را با شیوه‌های مدیریتی و استانداردهای پیشنهاد شده توسط روش ساخت کلاس جهانی مرتبط دانستند و تأکید ویژه‌ای به ارکان محیط‌زیست و لجستیک داشتند که بر چگونگی بهبود عملکرد زیست‌محیطی فرآیندهای لجستیک

1. Maisiri  
2. Kumar Singh  
3. Terra  
4. D'Orazio  
5. Wisniewski  
6. Alonso

تمرکز دارد. هدف نهایی پیشنهاد کاتالوگی از اقدامات برای اجرا در صنعت تولید است که می‌تواند به راحتی در حوزه زنجیره تأمین و ایجاد ارزش افزوده برای شرکت‌ها و محیط زیست محیطی و اجتماعی آن‌ها اتخاذ شود [۳].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ چون به دنبال ایجاد یک مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار است و از نظر متغیر، کیفی است. از نظر زمانی یک مطالعه مقطعی است و طرح پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی به‌شمار می‌رود. این پژوهش به روش کیفی است و از روش روش نظریه داده‌بنیاد برای استخراج مدل نهایی نظری استفاده شده است. از جمله دلایل انتخاب این روش، می‌توان به پرتکراری این روش در پژوهش‌های قبلی، هدفمند بودن روش برای احصای متغیرها برای هر یک از ابعاد مدنظر، جمع‌آوری اطلاعات عمیق در مرحله کیفی و جهت‌دهی در مرحله کمی، وجود پارادایمی منظم و هدفمند و نظام‌یافته بودن روش در مواجهه با زنجیره‌ای از رویدادها و پیامدها اشاره کرد. گلیزر و اشتراوس<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) روش نظریه داده‌بنیاد را برای نخستین بار در جهت ساختن نظریه‌ای که مبنای آن بر داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش‌های میدانی قرار دارد، پیشنهاد دادند. هدف نهایی این روش، کشف نظریه‌ای از دل داده‌هایی است که به صورت استقرایی و بر پایه پژوهشی اجتماعی به وجود می‌آید [۷]. نظریه داده‌بنیاد، به طور اساسی روشی برای تحلیل داده‌ها است و تکنیکی برای گردآوری داده‌ها به‌شمار نمی‌رود. به همین دلیل است که فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و در قالب مسیری رفت و برگشتی صورت می‌گیرد [۳۱].

نظریه داده‌بنیاد دارای سه عنصر پایه‌ای و اصلی است که شامل مفاهیم<sup>۲</sup>، مقوله‌ها<sup>۳</sup> و گزاره‌ها<sup>۴</sup> می‌شود.

با مرور مبانی نظری و نظر کارشناسان مربوط سؤال‌های پژوهش با توجه به سؤال اصلی پژوهش به صورت زیر مشخص می‌شود:

۱. مؤلفه‌ها و ابعاد الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی کدام‌اند؟
۲. عوامل علی تأثیرگذار بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار کدام‌اند؟
۳. عوامل محوری تأثیرگذار بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار کدام‌اند؟
۴. راهبردهای تأثیرگذار بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار کدام‌اند؟
۵. عوامل بسترساز تأثیرگذار بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار کدام‌اند؟
۶. عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار کدام‌اند؟

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش، کارشناسان تحقیق و توسعه، بازاریابی، برنامه‌ریزی، تولید، لجستیک و توسعه محصول با تحصیلات دانشگاهی و حداقل ۴ سال سابقه کاری در شرکت‌های صنایع غذایی است. در نظریه مبنایی یک قاعده کلی هست و آن اینکه نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که هر مقوله به اشباع نظری برسد؛ یعنی تا زمانی که به نظر نمی‌رسد داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید آید [۲]. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت قضاوتی و هدفمند انجام می‌گیرد. حجم نمونه به میزانی است که نظرها در رابطه با سؤال‌های پژوهش به اشباع برسد. اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که داده‌های بیشتر دیگر کمکی به توصیف پدیده نمی‌کند و بسیار شبیه موارد دیگر است و قابل بسط‌دادن به مقوله‌ها نیست. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه با سؤال‌های ساختاریافته است. مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به سؤال‌ها به صورت حضوری پاسخ دادند که به صورت صدا با رضایت آن‌ها ضبط و سپس مکتوب شد. گردآوری داده‌های موردنظر از طریق مصاحبه ساختاریافته این امکان را فراهم کرد که ضمن داشتن چارچوبی نسبتاً روشن و واضح برای جمع‌آوری داده بتوان در صورت الزام تغییراتی در سؤال‌ها ایجاد کرد یا موارد ضروری دیگری اضافه کرد. در بحث تحقق مفهوم اشباع نظری توجه به این نکته نیز لازم است که مدت‌زمان صرف‌شده به‌منظور هر مصاحبه در میزان اطلاعات به‌دست‌آمده تأثیرگذار است [۳۱]. در این پژوهش هر مصاحبه در مدت زمان ۴۵ دقیقه انجام شد و در ۱۵ مصاحبه به اشباع داده رسیده است. در روش کیفی جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان انجام می‌شود، روش مصاحبه کمک می‌کند هر کجا نیاز به تحلیل اطلاعات، بیشتر از نیاز بود مصاحبه‌گر بتواند بیشتر مانور بدهد و در سؤال‌های خود بیشتر بر قسمت‌های موردنیاز تأکید کرده و اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کند. در واقع افراد نظرها، دیدگاه‌ها و تحلیل‌های خود را راجع به الزامات اجرایی تولید یکپارچه در کلاس جهانی پایدار بیان کردند و انجام مصاحبه به شیوه چهره‌به‌چهره و در زمانی نسبتاً طولانی موقعیتی را برای پژوهشگر فراهم

1. Glaser & Straus  
2. Concepts  
3. Categories  
4. Proposition



کرد که مصاحبه‌شوندگان ابعاد پیچیده و جهت‌های پنهان تجربه و انگیزه‌شان را به شیوه‌ای تقریباً باز و آزاد در حوزه تولید در کلاس جهانی پایدار بیان کردند.

بررسی و تحلیل داده‌ها در این پژوهش که از اهمیت خاصی برخوردار بوده و از طریق سه بخش کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است. در کدگذاری باز، مفهوم‌سازی داده‌ها و تحلیل اطلاعات انجام می‌شود تا با استفاده از آن بتوان داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. در کدگذاری محوری، پژوهشگر، مفهومی از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز را به‌عنوان مقوله، انتخاب می‌کند و طی فرایندی، سایر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد و کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله پیشین، به تولید نظریه و ارائه مدل می‌پردازد [۳۱].

در این پژوهش داده‌ها پس از مکتوب‌شدن با نرم‌افزار اطلس تی‌ای ۹ بررسی و تحلیل شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، درنهایت تفکیک داده‌ها ابتدا به روایت‌ها، سپس به مفاهیم و درنهایت استقرای مقوله‌های مرتبط با الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار منجر می‌شود. حال با درک شباهت‌ها و تفاوت‌ها در بررسی مقوله‌های استقرایشده می‌توان ارتباطات بین آن‌ها را کشف و بر این اساس بار دیگر مفاهیم را به هم وصل کرد و یک ترکیب جدید به‌وجود آورد. درنهایت بر اساس آن مفهوم الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار موردتحلیل و بررسی قرار می‌گیرد و درنهایت الگوی آن استخراج و مشخص می‌شود. در تمام مراحل پژوهش تلاش بر مبنای این بوده است که نتایج را با داده‌ها بررسی و تصحیح کرد و به دور از هر گونه سوگیری شناختی و دخالت‌دادن نظرهای شخصی اتفاق افتاده باشد.

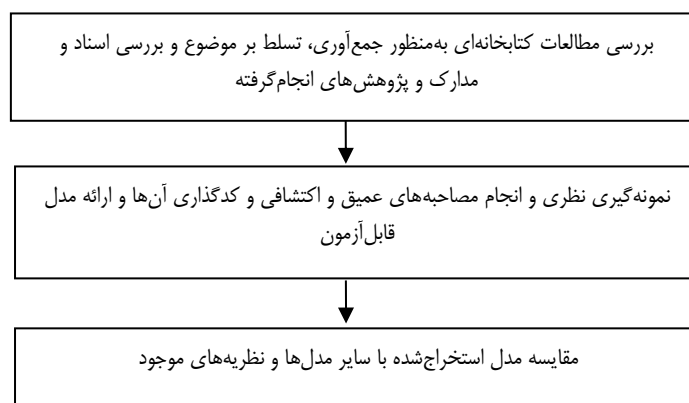
در تمامی مراحل پژوهش برای استقرای کدهای موردنظر از رت‌وبرگست‌های بسیاری به‌منظور دستیابی به بهترین نتیجه برای توصیف پدیده موردبررسی استفاده شد و متخصصان و کارشناسان بر کدها نظارت داشتند و آن‌ها را تأیید کردند. درنهایت برای تأیید، مدل نهایی با پژوهش‌های مهم گذشته مقایسه شد (جدول ۷).

منظور از پایایی یک پژوهش این است که اگر بارها آن روش در مورد یک موضوع خاص تکرار شود، باز هم نتیجه یکسانی را به دست آید. روش نظریه داده‌بنیاد مدعی تکرارپذیری به‌معنای گفته شده نیست؛ اما قابلیت تکرار را این‌گونه نیز می‌توان دوباره تعریف کرد. یک پژوهشگر باید بتواند با درنظرگرفتن رویکرد نظری مشابه به همان شیوه پژوهشگر اصلی و تکرار و تعقیب مراحل گردآوری داده و تحلیل داده‌ها و به‌علاوه ایجاد سایر شرایط مشابه، همان پدیده را به‌طور کامل توضیح دهد و یک توضیح مشابه داشته باشد. در صورت وجود تعارض یا تفاوت‌های دیگری می‌توان با بازنگری داده‌ها و شرایط گوناگون آن را حل و فصل کرد. در این پژوهش، علاوه بر اینکه فرآیندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها سازمان‌دهی شده، از افراد متخصص و کارشناس در حوزه تولید در کلاس جهانی نیز برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شده است.

در مورد روایی زمانی می‌توان ادعا کرد یک پژوهش از روایی برخوردار است که یک سنجش تجربی چه مقدار یا به‌عبارتی تا چه اندازه می‌تواند معنا یا مفهوم واقعی پدیده موردبررسی را نشان دهد یا به‌عبارتی منعکس کند. با تعیین دقیق طرح پژوهش و انتخاب نمونه‌های مناسب و خیره و متخصص می‌توان روایی پژوهش را بالاتر برد [۳۹]. اصلی‌ترین روش تعیین روایی این پژوهش، ارائه کدهای باز پس از کدگذاری مصاحبه به افراد مصاحبه‌شونده بوده است تا از آنان برای تأیید یا رد برداشت پژوهشگر استفاده شود.

تنوع‌یجادکردن در نمونه‌گیری راه‌حلی است که برای ایجاد قابلیت تعمیم‌پذیری در روش نظریه داده‌بنیاد پیشنهاد می‌شود؛ درنتیجه در این پژوهش نمونه‌های بدون محدودکردن جامعه موردبررسی، از میان چند سازمان متفاوت، اما مرتبط و متخصص با این حوزه انتخاب شده است. منابع اولیه این پژوهش در راستای گردآوری و کسب داده‌های اولیه پژوهش، نظریه‌های مرتبط با موضوع پژوهش بود. منابع ثانویه در این پژوهش مصاحبه عمیق با اشخاص کلیدی و صاحب‌نظران خبره است که به همراه پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و بررسی مستندات پژوهشگر صورت گرفته است.

داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌ای<sup>۱</sup> کدگذاری و مدل‌نهایی از آن استخراج شد. شکل ۱، مراحل این پژوهش را به‌طور کامل و مختصر از ابتدا تا انتها نشان می‌دهد.



شکل ۱. مراحل پژوهش

#### ۴. تحلیل داده و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش در راستای یافتن الگو و مدلی برای الزامات تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت دانه‌های روغنی با افراد و متخصصانی که در این امر اشراف کامل داشتند و از سابقه زیادی در عرصه مدیریت نیز برخوردار بودند، مصاحبه شد. در مصاحبه با کارشناسان به تولید پایدار در کلاس جهانی تأکید شد و در این پژوهش پایداری در تولید در زمینه اجتماعی از قبیل حقوق کارگران و حقوق زنان، در زمینه اقتصادی از قبیل افزایش میزان سود و میزان درآمد و موارد دیگر و در زمینه زیست‌محیطی کاهش مصرف انرژی و رعایت استانداردهای جهانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شاخص	زیرمجموعه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵	۳۳/۳۳
	مرد	۱۰	۶۶/۶۶
تحصیلات	کارشناسی	۸	۵۳/۳۳
	کارشناسی ارشد	۶	۴۰/۰۰
	دکترای	۱	۶/۶۶
سن	۳۵-۴۰	۲	۱۳/۳۳
	۴۰-۴۵	۳	۲۰/۰۰
	۴۵-۵۰	۴	۲۶/۶۶
	۵۰-۵۵	۳	۲۰/۰۰
سمت	مدیریت	۱۵	۱۰۰
	۵-۱	۱	۶/۶۶
سابقه کاری	۵-۱۰	۳	۲۰/۰۰
	۱۰-۱۵	۵	۳۳/۳۳
	۱۵-۲۰	۵	۳۳/۳۳
	۲۰-۲۵	۱	۶/۶۶

نتایج کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی‌ای انجام شد و با توجه به مدل پارادایمی به‌ترتیب به تشریح هر یک از موارد پرداخته می‌شود.

در تشریح نخستین مورد که مقوله محوری است، می‌توان گفت مقوله محوری اساس و محور فرآیند یا همان پدیده را تشکیل می‌دهد و تمام مقوله‌های اصلی دیگر به‌دست‌آمده به آن ارتباط داده می‌شوند. مقوله محوری همان برچسب عنوانی است که برای ایجاد چارچوب یک طرح به‌وجودآمده در نظر گرفته می‌شود. مصاحبه‌های انجام‌شده به‌صورت خطبه‌خط تحلیل و کدگذاری می‌شود. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری‌شده نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد. در این مرحله کدها را «کدهای

اساسی» می‌نامند؛ زیرا از عین کلمات مصاحبه‌شوندگان استفاده می‌شود. در ادامه و در مرحله کدگذاری محوری، سلسله‌رویه‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند. اگرچه کدگذاری باز و محوری رویه‌های تحلیلی یکسانی ندارند؛ اما وقتی که پژوهشگر به کار تجزیه و تحلیل مشغول است، مرتباً از یکی به دیگری می‌پردازد. کدگذاری گزینشی فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است. در یکپارچه‌سازی مقوله‌ها پیرامون یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح‌دهندگی دارد، مرتب می‌شوند. یکپارچه‌سازی به تدریج از نخستین گام‌های تحلیل روی می‌دهد و اغلب تا آخرین مراحل تهیه نوشته نهایی ادامه می‌یابد. در کدگذاری انتخابی، از میان مقوله‌ها، مقوله محوری انتخاب می‌شود و پیرامون آن نظریه‌ای برآمده از پژوهش ارائه می‌شود. نظریه به وجود آمده از دل داده‌ها به صورت مدل تصویری و داستان ارائه می‌شود. داستان روایت توصیفی درباره پدیده اصلی پژوهش است [۳۷]. بدین ترتیب با استفاده از یافته‌های مصاحبه‌ها و مشاهدات پژوهشگر، الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی به عنوان مقوله محوری به صورت شکل ۲ مشخص شد.

### الزامات تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی

- واحد ارتباط با مشتری
- وجود نیروی انسانی ماهر
- استفاده از دانش به روز
- ماندگاری بالا محصولات
- وجود زیرساخت تولیدی
- بهبود مستمر
- استفاده از دستگاه و ماشین آلات روز دنیا
- تولید با کیفیت
- محصولات مطابق با کیفیت جهانی
- سیستم پویا
- محصول پایدار
- پایداری در تولید
- مکانسیم فنی و صنعتی مناسب
- وجود نوآوری در فرآیند تولید
- وفاداری به مشتری
- ارزیابی رضایت مندی مشتری
- بسته بندی مناسب

شکل ۲. مقوله محوری

برای شناسایی یک مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی (محصولات دانه‌های روغنی) باید علاوه بر شناسایی الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار، عوامل علی تأثیرگذار، عوامل محوری، راهبردها، پیامدها و عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تولید در کلاس جهانی پایدار نیز شناسایی شوند. بدین منظور با انجام مصاحبه از کارشناسان، کدگذاری برای این عوامل نیز انجام شد.

اغلب می‌توان با توجه به پدیده و با نگاه سیستماتیک به داده‌ها و بازبینی رویدادها و اتفاقاتی که از نظر زمانی پیشامد و مقدم بر پدیده مورد بحث است، شرایط علی را یافت [۳۹]. از میان مفاهیم استخراج شده الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذایی شرایط علی به دو مقوله زیرساخت درونی سازمان و زیرساخت محیط بیرون سازمان استقرار شده است که شرح مفصل گدهای برآمده در جدول ۲، نشان داده شده است. در این مورد نیز با استفاده از یافته‌های مصاحبه‌ها و مشاهدات پژوهشگر و پرسش‌های مرتبط ابتدا گدهای اساسی از عبارات موجود در مصاحبه‌ها استخراج شد و در مرحله دوم که مرحله کدگذاری محوری است، نظرهای کارشناسان برای

مقایسه بین الگوهایی که قادر به شناسایی الگوهای بین متون هستند، تجزیه و تحلیل شدند. در کدگذاری محوری از کدهای باز برای شناسایی پدیده مرکزی استفاده می‌شود. در مورد شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها نیز روند کدگذاری به همین شیوه انجام می‌شود.

جدول ۲. خروجی کدگذاری باز و محوری و انتخابی شرایط علی

کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز
		هدف‌گذاری
		برنامه‌ریزی مناسب
		مدیریت داخلی
		شناخت ظرفیت‌ها
	زیرساخت مدیریتی	نظارت
		نگرش سازمان‌ها به تولید
		وجود سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری
		تصمیم‌گیری یکپارچه و منسجم
		یافتن تأمین‌کننده مواد اولیه خوب
		پیش‌بینی شرایط تولید
		وجود فناوری موردنیاز
		به‌روزرسانی تجهیزات
		سیستم انبارداری مناسب
		استفاده از سیستم مدیریت کیفیت و ایزو
		بهداشت و سلامت محصول
		ایجاد مهندسی مجدد
		ارزیابی شرکای کاری
	زیرساخت زنجیره تأمین	استفاده از صاحب‌نظران و کارشناسان زبده
		انعطاف‌پذیری در تولید
		تولید با کیفیت بالا
		سازمان‌دهی محیط کارخانه
		یکپارچگی عمودی در سازمان
		تداوم تولید و عرضه
		سیستم حمل‌ونقل مناسب
		مدیریت کیفیت
		ساختار مالی منسجم
		سلامت مصرف‌کننده
		شناخت مشتری
		کشش بازار
	زیرساخت بازاریابی	توجه به مشتری‌مداری
		توجه به بازار هدف
		ارتباطات چندجانبه با محیط بازار
		شناخت مسائل روز دنیا
	زیرساخت دانش	کسب دانش
		انتقال دانش از کشورهای دیگر
		فرآوری بذر
		داشتن الگو کشت
	زیرساخت کشاورزی	استفاده از فناوری به‌روز کاشت
		وجود فناوری برداشت
	زیرساخت محیط بیرونی سازمانی	فرآیند به‌روز کاشت

کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز
		در اختیار قرار دادن نهاده مرغوب برای کشاورز
		طرح آمایش زمین
		نیاز به تمرکززدایی
		بسته‌های حمایت دولت
		تغییر سیاست‌گذاری‌های موجود
		توجه به نهاده انرژی
	زیرساخت سیاست‌گذاری	حمایت دولت
		ایجاد زمینه صادرات
		شرایط اقتصادی
		سیاست‌گذاری کلان کشور
		واردات پایدار
		مسائل ارزی
		پرونگ‌ترکردن نقش اتاق بازرگانی

بستر حاکم یا شرایط زمینه‌ای شامل سلسله‌شرایط خاصی است که در آن راهبردها و کنش‌های متقابل برای مدیریت، کنترل و واکنش به پدیده موردبحث صورت می‌گیرد. این زمینه به‌عنوان یک شرط می‌تواند بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر گذارد و متمایز کردن آن‌ها از شرایط علی کمی مشکل است. شرایط زمینه‌ای را گروهی از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای شکل می‌دهند. در پژوهش حاضر زمینه‌های موجود در کشور به‌عنوان مقوله نهایی و زمینه تولیدی، زمینه تجاری، زمینه مالی، زمینه محیطی و زمینه نیروی کار به‌عنوان مفاهیم استخراج شده‌اند که شرح کامل آن در جدول ۳، مشاهده می‌شود.

جدول ۳. خروجی کدگذاری باز و محوری و انتخابی شرایط زمینه

کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری باز
		توانایی بالقوه تولید
		تولید ماشین‌آلات در داخل
		فرآیند کاشت حرفه‌ای در کشور
	زمینه تولیدی	فرآیند برداشت حرفه‌ای در کشور
		واردات مواد اولیه
		وجود انبارهای ذخیره دانه
		قابلیت تولید محصولات کشاورزی مرغوب
		حمل‌ونقل ارزان
		سخت و انرژی‌موردنیاز ارزان
	زمینه مالی	مالیات کم
		توان سرمایه‌گذاری و زمینه‌های مالی
	زمینه‌های موجود در کشور	نیروی کار ارزان
	زمینه نیروی کار	نیروی انسانی کارآمد
		تجربه بالای صنایع در تولیدات
	زمینه تجاری	سیستم فروش حرفه‌ای
		زمینه ارتباطات مناسب
		وجود بندرهای بزرگ
		زمینه‌های فرهنگی
	زمینه محیطی	وجود ترخیص‌گاه‌های مناسب
		وجود اقلیم‌های مختلف در کشور
		بیشترین مرز و کشور همسایه
		قرارگرفتن کشور در یک شاهراه

شرایط مداخله‌گر به «شرایط ساختاری» معروف است که از شرایط زمینه وسیع‌تر و گسترده‌تر است و بر راهبردها و کنش‌های متقابل اثر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر می‌تواند در راستای تسهیل کردن یا محدود کردن راهبردها در حیطه خاصی حرکت کند. در این پژوهش چالش‌ها به صورت درون‌سازمانی و چالش‌های برون‌سازمانی به‌عنوان عامل مداخله‌گر ظاهر شده است. این عامل‌ها و مفاهیم مربوط به آن‌ها در جدول ۴، به‌طور مفصل نشان داده شده‌اند.

جدول ۴. خروجی کدگذاری باز و محوری و انتخابی شرایط مداخله‌گر

کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
عدم‌آینده‌نگری در سازمان	چالش‌های مدیریتی	چالش‌های مدیریتی
چالش در سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری در سازمان		
عدم‌سیاست‌گذاری‌های سازمان		
عدم‌تهیه برنامه‌ریزی بلندمدت	چالش‌های منابع انسانی	چالش‌های درون‌سازمانی
ارتباطات شخصی		
انتخاب‌گزینشی مدیران		
استخدام افراد ناکارآمد		
عدم‌نوآوری در تولید	چالش‌های صنایع در تولید	چالش‌های صنایع در تولید
فرسوده‌شدن ماشین‌آلات و تجهیزات		
وجود ضایعات بسیار		
افزایش هزینه‌های جاری تولید		
ضعف تصمیم‌گیری فروش	چالش‌های صادرات	چالش‌های صادرات
ورود مواد اولیه بی‌کیفیت		
محدودیت‌های سیاسی		
چالش در تعرفه واردت		
تعرفه‌های گمرکی و صادرات	چالش‌های برون‌سازمانی	چالش‌های برون‌سازمانی
حساسیت استراتژیک تولید دانه‌های روغنی		
تأثیرات مسائل سیاسی دنیا		
نبود ارتباطات بین‌المللی		
وجود تحریم	چالش‌های سیاست‌گذاری	چالش‌های سیاست‌گذاری
عدم‌ثبات در مدیریت		
عدم‌آینده‌نگری مسائل تولید در کشور		
وجود بروکراسی		
تضاد منافع در نهادهای دولتی	چالش‌های محیط جامعه	چالش‌های محیط جامعه
وجود واسطه‌گرها		
علاقه دولت به کاهش‌ندادن ظرفیت اشتغال		
ضعف در سیاست‌گذاری		
مدیریت ضعیف دولت	چالش‌های اقلیمی	چالش‌های اقلیمی
افزایش تورم		
توجه به مسائل اجتماعی		
محدودیت منابع آبی		
نبود شرایط اقلیمی مناسب		

راهبردها مسیری است که می‌تواند مانند کاتالیزور عمل کند و هدفمند است؛ در نتیجه موجب ایجاد پیامدها و نتایج می‌شود [۳۹]. در این پژوهش راهبردهای به دو دسته استراتژی در سطح سازمان و استراتژی در سطح کلان تقسیم‌بندی می‌شود. شرح کامل استخراج مقوله‌های راهبرد در جدول ۵، نشان داده شده است.

کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
تحلیل رقبا		
ایجاد اتحاد استراتژیک		
برنامه‌ریزی فروش		
اعمال نظرات مشتری		
استراتژی ایجاد تمایز		
طراحی بسته‌بندی مناسب		
توجه به تبلیغات		
عدم‌خام‌فروشی	استراتژی‌های بازاریابی و فروش	
تنوع محصول		
پژوهش‌های بازار		
تقلید از رقبا		
ایجاد مزیت رقابتی		
تقویت فعالیت‌های بازاریابی		
نیازسنجی بازار		
ایجاد ارزش برای مشتری		
استفاده از دانش به‌روز در تولید		
به‌روزرسانی دانش سازمان		
بومی‌سازی دانش	استراتژی کسب دانش سازمان	
تحقیق و توسعه مداوم		
اطلاعات در مورد بازار تولید مواد غذایی		
ایجاد یک چهارچوب برای تولید در کلاس جهانی		
بهبود زمان‌بندی تولید		استراتژی در سطح سازمان
بهبود حمل‌ونقل		
استفاده از مواد اولیه باکیفیت و مرغوب		
بهبود و ارتقای فناوری روز دنیا		
تولیدات موازی		
افزایش بازده تولید		
استراتژی در مدیریت تولید	استراتژی فرآیند تولید	
تولید مواد اولیه در کشور ثالث		
استفاده از روش‌های آزمون‌وخطا		
بهبود فرآیند انبارداری		
تولید فرآورده‌های سودآور		
بهبود محصول		
تولید متناسب با بازارسنجی		
برنامه‌ریزی مدون سازمانی		
بهبود کیفیت		
سیستم سازمانی پویا		
استفاده از شرکت‌های دانش‌بنیان	استراتژی مدیریتی	
تحلیل SWOT سازمان		
تولید حرفه‌ای		
ایجاد زنجیره تأمین سبز		
سیاست‌گذاری مدیران سازمان		
آموزش مدیران و تصمیم‌گیرندگان		
انتخاب نیروی انسانی سیستمی	استراتژی منابع انسانی	
آموزش نیروی کار		
سیاست‌های تشویقی برای کارخانه‌ها و صنایع	استراتژی‌های سیاست‌گذاری	استراتژی در سطح کلان

کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
ایجاد مشوق‌های خوب برای کشاورزان		
کشت جایگزین در منطقه		
استفاده از مناطق آزاد در کشور		
تشویق و حمایت از سرمایه‌گذاران		
استفاده از بازار منطقه‌ای		
ایجاد یک بانک اطلاعاتی برای تجار و صنایع		
توسعه دانش کشاورزی در کشور		
پیمان‌های بین‌المللی		
ایجاد تسهیلات مالی		
استفاده از انجمن‌ها و اصناف		

پیامدها و نتایج در واقع فرآیندی هستند که به واسطه کنش‌ها و واکنش‌ها در جهت مقابله یا در جهت کنترل و مدیریت کردن یک پدیده صورت می‌گیرد. باید دانست که پیامدها معمولاً قابل پیش‌بینی نیستند و همان اتفاقاتی رخ دهد که افراد منتظر یا خواستار آن باشند. در پژوهش حاضر دو مقوله منافع ملی و توسعه کسب‌وکار جزو پیامدهای مدل به‌شمار می‌روند که به تفصیل در جدول ۶ نشان داده شده‌اند.

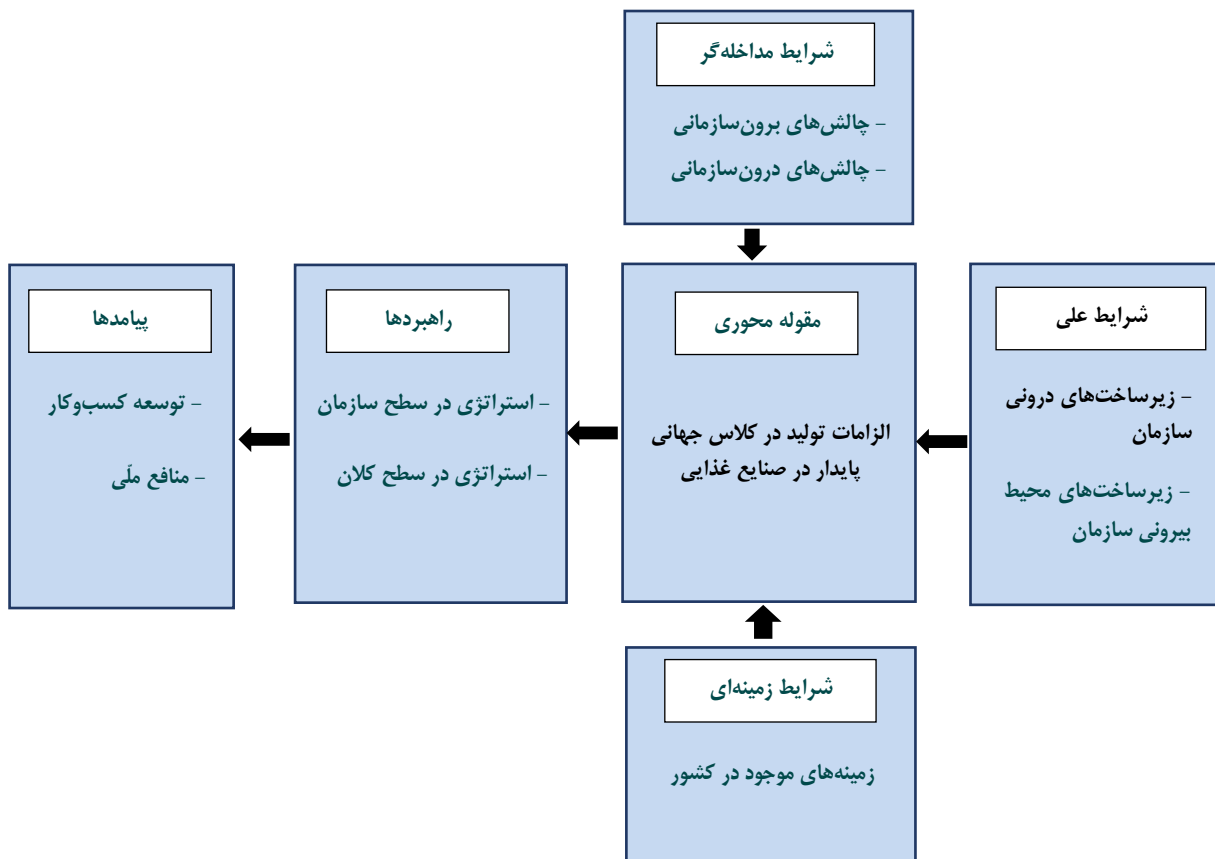
جدول ۶. خروجی کدگذاری باز و محوری و انتخابی پیامدها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
توسعه کشور		
تقویت پشتیبانه پولی و ملی		
افزایش تولید ناخالص ملی		
افزایش امنیت در کشور	پیامدهای داخلی	
افزایش اشتغال		
توسعه اقتصادی		
تأمین نیاز داخل		
رشد اجتماعی و فرهنگی		منافع ملی
ایجاد انگیزه در جامعه		
افزایش نسل	پیامدهای جامعه	
افزایش رفاه		
افزایش امید به آینده		
حفظ محیط‌زیست	پیامدهای محیطی	
استفاده بهینه از منابع طبیعی		
بهبود ارتباطات با کشورهای دیگر	پیامدهای خارجی	
رضایت کارکنان		
ایجاد انگیزه در کارکنان	ارتقا شاخص‌های منابع انسانی	
اطمینان خاطر تولیدکننده		
بالاتر رفتن تنوع محصولات		
افزایش تولید	بهبود فرآیند تولید	
افزایش بازدهی		
کاهش هزینه‌های تولید		توسعه کسب‌وکار
ایجاد فرصت‌های بهتر	فرصت‌های نوآوری	
ایجاد نوآوری‌های جدید در سازمان		
به‌دست آوردن رهبری بازار		
حفظ بازار	مدیریت بازاریابی	
رضایت‌مندی مشتری		
افزایش سود	منافع مالی	



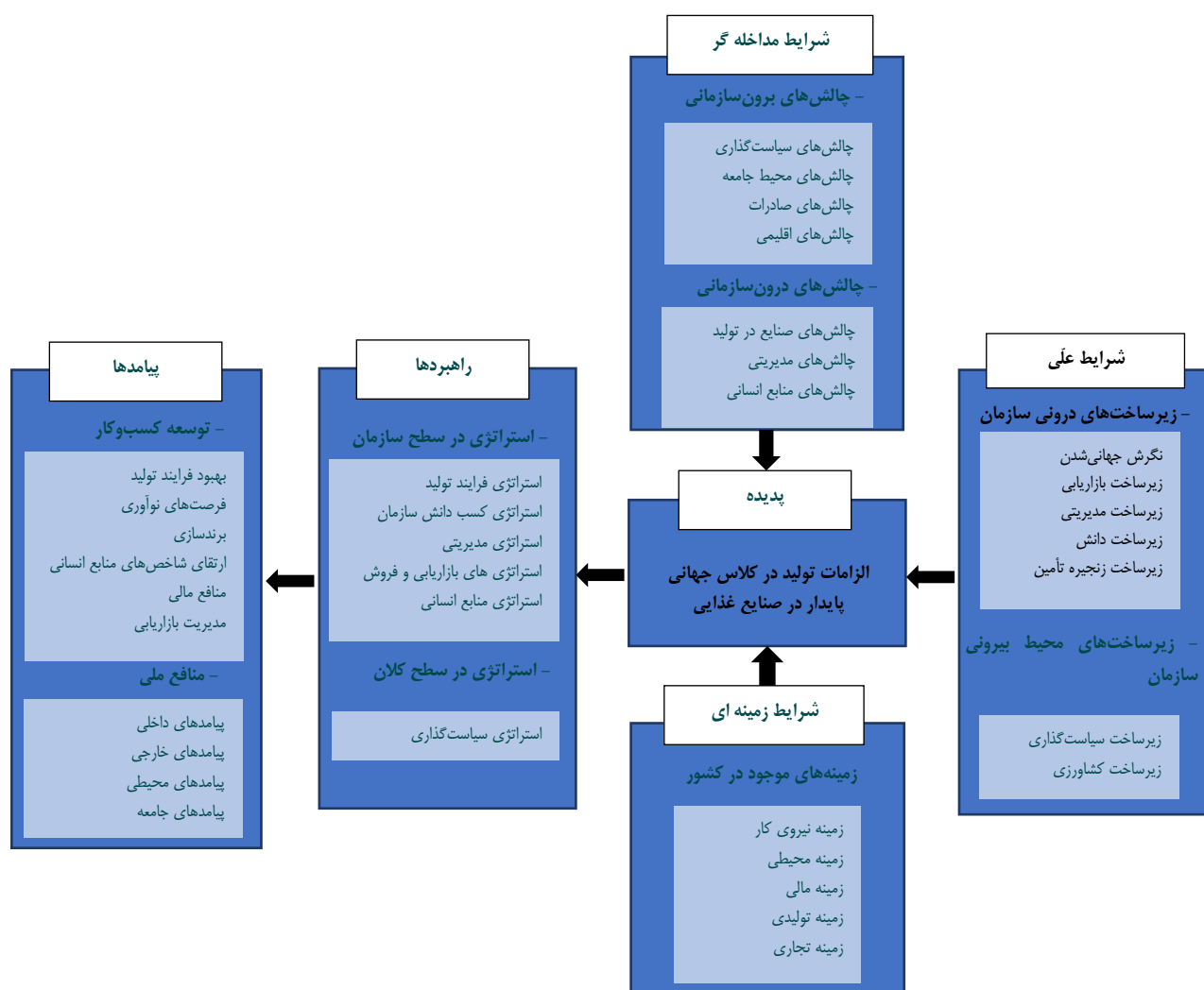
کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مفاهیم)	کدگذاری انتخابی (مقوله‌ها)
جذب سرمایه‌گذار	برندسازی	
سودآوری		
ارزآوری		
ایجاد یک تصویر برند خوب		
حفظ برند		
بهبود جایگاه‌یابی برند		
پایداری برند		

پس از ارائه ۶ دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شکل ۳، ارتباط شماتیک میان مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.



شکل ۳. الگوی پژوهش

سخت‌ترین قسمت فرآیند ارائه یک مدل نهایی و جامع است که بتواند همه مفاهیم و مقوله‌ها را در خود بگنجاند. برای رسیدن به این مدل در این پژوهش دو روش انجام شده است که در قسمت اول پژوهشگر با بررسی مبانی نظری پژوهش، متغیرها و موارد مرتبط با موضوع را شناسایی کرده است. در قسمت دوم پژوهشگر با روش پژوهش کیفی و رویکرد نظریه داده‌بنیاد شروع به انجام مصاحبه کرده است. با بررسی مبانی نظری و مطالعه کیفی الگوی نهایی به شکل ۴، ارائه شده است.



شکل ۴. مدل تحلیلی پژوهش

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بی‌شک جهانی‌شدن و رقابت جهانی همان آرمان‌شهرهایی است که صنایع درصدد فتح کردن آن هستند؛ بنابراین زمانی که یک سازمان بخواهد در کشور به سمت پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی پایدار برود، شرایط مختلفی را می‌طلبد که این شرایط باید هم در محیط سازمان و هم در بیرون سازمان، یعنی محیط سیاسی و اقتصادی کشور باشند تا تولید در کلاس جهانی اتفاق بیفتد. این شرایط لازمه حرکت در کلاس جهانی است. از آن طرف با شناسایی مؤلفه‌های تولید در کلاس جهانی پایدار مانند بهبود مستمر کیفیت، کاهش هزینه انتظار و مواردی از این دست می‌توان محصولاتی با پایه‌ها و استانداردهای جهانی تولید کرد تا بتوان رقابت جهانی داشت؛ اما این راه کافی نیست. لازمه این حرکت اصولی، تدوین یک برنامه استراتژی تمام‌عیار و همه‌جانبه است تا بتواند در تمامی ابعاد رسیدن سازمان‌ها و صنایع را به تولید در کلاس جهانی پایدار تسهیل کند [۳۰].

در این پژوهش الگوی الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنعت غذا در سطح کُدهای باز، کُدهای محوری یا مفاهیم و درنهایت کُدهای انتخابی یا همان مقوله‌های اصلی پژوهش استقرا شد. شرایط علی به دو مقوله زیرساخت درون‌سازمانی و زیرساخت محیط بیرونی سازمان تقسیم می‌شود که مستقیم بر رخداد پدیده دلالت دارد. پدیده که همان الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار در صنایع غذایی است بر اجرای راهبردها (دو مقوله استراتژی در سطح سازمان و استراتژی در سطح کلان) در جوار شرایط مداخله‌گر (چالش‌های برون‌سازمانی و چالش‌های درون‌سازمانی) و شرایط زمینه‌ای (زمینه‌های موجود در کشور) به ایجاد پیامدهایی از جمله دو مقوله منافع ملی و توسعه کسب‌وکار منجر می‌شود.

عوامل علی پژوهش شامل مفاهیم زیرساخت مدیریتی، زیرساخت زنجیره تأمین، زیرساخت بازاریابی، زیرساخت دانش تحت مقوله زیرساخت درونی سازمان و مفاهیم زیرساخت کشاورزی و زیرساخت سیاست‌گذاری تحت مقوله زیرساخت محیط بیرونی سازمان قرار دارد. ایران‌زاده و سلطانی فسقندیس (۱۳۸۸)، بر پایه دیدگاه‌های مختلف، سازمان‌هایی را به‌عنوان تولیدکنندگان در کلاس جهانی معرفی کردند که دارای قابلیت‌های افزایش دسترسی به فناوری اطلاعات، یادگیری سازمانی مستمر، توانایی ارتقای مستمر کیفیت، موارد توانایی کاهش هزینه‌ها، فرایندهای کاری مناسب و اثربخش، دسترسی بیشتر به مهارت‌ها و دانش نیروی انسانی، افزایش آگاهی و ارتباط با مشتریان، فعالیت بر مبنای نیازها و انتظارات مشتریان، افزایش شهرت و آوازه سازمان و وفاداری مشتریان، تقویت توان سازمان به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده جهانی، نیروی انسانی بانگیزه، برخورداری از پیمانکاران و تأمین‌کنندگان مناسب، دسترسی بیشتر به منابع و سرمایه‌های مالی، انعطاف‌پذیری جغرافیایی، استفاده از فرصت‌های اتحاد و همکاری، مدیریت قوی و کارآمد، استفاده از تجهیزات و فناوری متنوع‌تر باشند [۲۰]. عوامل محوری یا همان پدیده در این پژوهش شامل ارائه خدمات پس‌ازفروش، وجود نیروی انسانی ماهر، استفاده از دانش به‌روز، ماندگاری بالای محصولات، وجود زیرساخت تولیدی، بهبود مستمر، استفاده از دستگاه و ماشین‌آلات روز دنیا، تولید باکیفیت، محصولات مطابق باکیفیت جهانی، سیستم پویا، محصول پایدار، پایداری در تولید، مکانسیم فنی و صنعتی مناسب، وجود نوآوری در فرآیند تولید، وفاداری به مشتری، ارزیابی رضایت‌مندی مشتری و بسته‌بندی مناسب است. فارسیجانی (۱۳۸۴)، مؤلفه‌های پایه‌ای و بنیادی که شاید بتوان گفت ساختار کلی مدیریت «تولید در کلاس جهانی» را شامل می‌شود، مواردی از قبیل مدیریت عملیات و مکان‌های چندگانه و جهانی، کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش زمان رسیدن به بازار، کاهش زمان انتظار، تأمین انتظارات مشتری، ساده و مؤثر کردن فرایندهای تأمین منابع، شفاف‌سازی عملکرد کسب‌وکار دانسته است [۱۶].

عوامل راهبردی این پژوهش شامل مفاهیم استراتژی‌های بازاریابی و فروش، استراتژی کسب دانش سازمان، استراتژی فرآیند تولید، استراتژی مدیریتی و استراتژی منابع انسانی تحت مقوله استراتژی در سطح سازمان و مفهوم استراتژی‌های سیاست‌گذاری تحت مقوله استراتژی کلان است. شفیی نیک‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، استراتژی‌های تولید در کلاس جهانی پایدار را توجه بر محیط و عوامل اقتصادی، بهبود مستمر، تنوع محصول در بازار، برنامه‌ریزی تولید، ایجاد زیرساخت‌های مناسب، برنامه‌ریزی استراتژیک، کاهش هزینه‌ها، مدیریت عملیات، بررسی تقاضا و بازار، توسعه محصول، توجه به زنجیره تأمین، توسعه سرمایه دانشی، استراتژی‌های بازاریابی، استفاده از فناوری‌های نوآورانه در سطح جهانی، بررسی فرآیندهای تولید، مدیریت برند، یکپارچگی عمودی، کنترل منابع و فرآیندها، شناخت رقبا و توانایی‌هایشان، مهندسی مجدد فرآیندها، برنامه‌ریزی فروش، تبلیغات، مدیریت جهانی، بسته‌بندی، تولید منعطف، تمرکز بر بازار هدف و تدوین سیاست‌های حمایتی معرفی کرده‌اند [۳۴]. عوامل مداخله‌گر بر مدل یکپارچه از الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی شامل مفاهیم چالش‌های مدیریتی، چالش‌های صنایع در تولید و چالش‌های منابع انسانی تحت مقوله چالش‌های درون‌سازمانی و مفاهیم چالش‌های صادرات، چالش‌های سیاست‌گذاری، چالش‌های محیط جامعه و چالش‌های اقلیمی تحت مقوله چالش‌های برون‌سازمانی استقرا شده است. در سازمان‌هایی که به روش‌های قدیمی و سنتی تولید می‌کنند، پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی نیازمند آن است که هر بخش سازمان وظایف خود را به‌صورتی متفاوت با قبل انجام دهد. تنها در این صورت است که به نتایج قابل‌قبولی دست می‌یابند. زمان موردنیاز برای اجرای کامل یک مرحله به شرایط عملیاتی حاکم بر سازمان، قابلیت اختصاص منابع به مشاغل و آمادگی سهامداران یا دیگر مالکان برای کاهش کوتاه‌مدت سوددهی، بستگی دارد.

بی‌شک هر مدلی و اجرای آن پیامدهای مختص خود را دارد که در مورد مدل تولید کلاس جهانی پایدار در مدل به‌دست‌آمده پیامدها در راستای مفاهیم پیامدهای داخلی، پیامدهای جامعه، پیامدهای محیطی و پیامدهای خارجی در مقوله منافع ملی و مفاهیم ارتقای شاخص‌های منابع انسانی، بهبود فرآیند تولید، فرصت‌های نوآوری، مدیریت بازاریابی، منافع مالی، برندسازی در مقوله توسعه کسب‌وکار استقرا شده است. مدل این پژوهش به‌طور اختصاصی پیامدهایی را ارائه می‌دهد که مختص پیاده‌سازی در کلاس جهانی در ایران و تبعات آن است که از نظر همه مصاحبه‌کنندگان مثبت است.

در نظریه زمینه‌ای، اعتبارسنجی، بخشی فعال از فرآیند پژوهش است. برای مثال، در خلال روال تطبیق مستمر در کدگذاری باز، پژوهشگر بین داده‌ها و اطلاعات و مقوله‌های در حال ظهور، کثرت ایجاد می‌کند. همین فرآیند امتحان کردن داده‌ها در برابر مقوله‌ها، در مرحله کدگذاری محوری روی می‌دهد. پژوهشگر پرسش‌هایی مطرح می‌کند که مقوله‌ها را ربط می‌دهد و سپس به میان داده‌ها برگشته و به دنبال مدرک، پیشامد و وقایع می‌گردد. پس از تدوین یک نظریه، نظریه‌پرداز، فرآیند را به‌وسیله مقایسه آن با فرآیندهای موجودی که در پیشینه تخصصی یافت می‌شود، اعتبارسنجی می‌کند [۳۸]. در ادامه، مدل به‌دست‌آمده به‌منظور تعیین اعتباریابی نظری، با مدل‌ها و

نظریه‌ها و نتایج پژوهش‌های موجود بررسی و مقایسه می‌شود که تا چه میزان با این موارد تطابق دارد؛ در نتیجه برای رسیدن به این امر جدول ۷، طراحی شده است.

جدول ۷. مقایسه نظریه استخراج‌شده با مبانی نظری پژوهش

پژوهش	نتایج	میزان تطابق
میرحبیبی و همکاران (۲۰۲۰) [۲۳]	داشتن سیستم خرید پایدار با تأمین‌کنندگان اصلی، سیستم یکپارچه بین بخش‌های داخلی، سطح اشتراک اطلاعات با تأمین‌کنندگان و سیستم‌های اشتراک‌گذاری اطلاعات با مشتریان، همگی از مهم‌ترین عوامل بهبود SCI برای دستیابی به تولید در کلاس جهانی در صنعت منتخب محسوب می‌شوند.	اشاره به پایداری در واردات و ارزیابی مرتب تأمین‌کنندگان و همچنین ایجاد یک بانک اطلاعاتی برای تجارب مدیران صنایع در مدل این پژوهش
فارسیجانی و فلاح حسینی (۲۰۱۲) [۱۷]	ایجاد تغییر فرهنگی پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی منجر به مشارکت کلی در بهبود سازمان (از نظر فرآیند و محصول).	در پیامدهای مدل این پژوهش، یعنی پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی آمده است که انگیزه کارکنان زیاد می‌شود، رضایت آنان بهبود می‌یابد و تولید افزایش می‌یابد.
دآندرده و همکاران (۲۰۲۱) [۸]	اندازه‌گیری عملکرد و بهبود مستمر جهت گام به‌سوی تولید در کلاس جهانی	بهبود مستمر و تحقیق و توسعه مداوم به‌عنوان استراتژی در مدل این پژوهش استقرار شده است.
پوروزیری و همکاران (۲۰۲۰) [۳۰]	ابعاد پایداری «زیست‌محیطی»، «اقتصادی» و «اجتماعی» به دستیابی به تولید در کلاس جهانی پایدار کمک می‌کند.	در مقوله استراتژی‌ها به تولید پایدار و محصول پایدار و سالم نیز در مدل این پژوهش اشاره شده است.
آلسو و همکاران (۲۰۱۷) [۳]	همبستگی بین ارکان محیط‌زیست و لجستیک برای دستیابی به تولید در کلاس جهانی	استفاده بهینه از منابع طبیعی، کاهش ضایعات، تولید باکیفیت، حفظ محیط‌زیست، ایجاد زنجیره تأمین سبز و مسائلی از این دست در مدل این پژوهش به‌خوبی نشان داده شده است.
فالک و روزنکوویست (۲۰۱۴) [۱۵]	اصول ناب، شیوه‌های تولید در کلاس جهانی، کاربردهای فناوری اطلاعات و اصول TQM کلید اجرای مؤثر تولید در کلاس جهانی در تبدیل‌شدن به کلاس جهانی شرکت تولیدی است.	به‌جز فناوری اطلاعات تمام موارد در مدل این پژوهش استقرار شده است.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش، بیشتر مقاله‌ها و موارد نتیجه گرفته‌شده در آن‌ها را پوشش می‌دهد؛ در نتیجه این مدل از مقبولیتی بالایی برخوردار است. از محدودیت‌ها می‌توان به تحریم‌بودن شرکت‌های داخلی و در نتیجه عدم دسترسی به بازار بین‌المللی و رقابت جهانی، تأثیر سیاست‌گذاری مستقیم دولت بر عملکرد شرکت‌ها و در نتیجه نبود انعطاف‌پذیری بالا در آنان، جابه‌جایی زیاد مدیران و در نتیجه نبود متخصص در حوزه خاص با تجربه کاری بسیار بالا، بی‌توجهی به زیرساخت و حمایت دولت اشاره کرد.

با توجه به نتایج پژوهش و مدل استخراج‌شده و بررسی دغدغه مدیران با کمک مدل به‌دست‌آمده در راستای الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار پیشنهادهایی برای صنایع غذایی ارائه می‌شود. به‌کارگیری مدل بومی پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی پایدار به‌منظور ایجاد چارچوبی برای جهانی‌شدن صنایع غذایی، به‌خصوص دانه‌های روغنی در کشور توصیه می‌شود. با بررسی تعداد کلمات پرتکرار در تحلیل مصاحبه می‌توان دریافت که سیاست‌گذاری دولت و مواردی چون حمایت‌های دولت از بیشترین دغدغه افراد است؛ بنابراین توصیه می‌شود جلسه‌هایی با اعضای دولت برگزار شود و مواردی برای حرکت به سمت پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی به سمت سیاست‌گذاری در میان گذاشته شود. یکی از دغدغه‌های دیگر افراد بی‌ثباتی در مدیریت است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران شایسته و منتخب از خود سیستم انتخاب شوند که چالش‌ها و مشکلات سیستم را بشناسند. پیشنهاد می‌شود در راستای حرکت به سمت تولید در کلاس جهانی پایدار ابتدا ظرفیت‌های موجود شناخته شود و با اجرای طرح آمایش زمین بتوان محصولاتی را مناسب با اقلیم‌های مختلف کاشت تا بتوان در کلاس جهانی حداکثر عملکرد را داشت. استخدام افراد ناکارآمد در سیستم باعث ایجاد مشکلات فراوانی می‌شود که ضربه‌های مهلک بر بدنه اقتصادی و اجتماعی سیستم وارد می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که استخدام افراد در صنایع به‌صورت سیستمی بوده و به‌جای رابطه، شایسته‌سالاری مطرح شود تا با انتخاب افراد شایسته بتوان به سمت تولید در کلاس جهانی پایدار قدم برداشت. صنایع غذایی دیگر نیز می‌توانند از این مدل برای رسیدن به تولید در کلاس جهانی پایدار استفاده کنند؛ زیرا بسیاری از موارد قابل‌تعمیم به حوزه‌های دیگر است. پیشنهاد می‌شود که صنایع غذایی با ایجاد شبکه‌های همکاری با یکدیگر اتحاد استراتژیک داشته باشند تا بتوانند بر چالش‌های پیش رو غلبه کنند و به‌جای رقابت، با همکاری در عرصه جهانی قدم بردارند. پیشنهاد می‌شود صنایع

با اتاق بازرگانی به طور مرتب جلسه‌هایی داشته باشند و با اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌هایی رابطه‌های خود را برای صادرات و تجارت با کشورهای منطقه بهبود بخشند. در راستای رسیدن به تولید در کلاس جهانی پایدار از آنجا که مفهوم پایداری مطرح است باید مدیران در سازمان به سمت ایجاد یک زنجیره تأمین سبز حرکت کنند تا بتوانند مفهوم محصول پایدار و اطمینان خاطر برای مصرف‌کنندگان بین‌المللی فراهم کنند؛ چراکه بسیاری از محصولات کشاورزی ایران به علت بی‌توجهی به همین موضوع از کشورهای مختلف برگشت داده شده است. پیشنهاد می‌شود مدیران شروع به برنامه‌ریزی در سه مرحله کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در جهت رسیدن به پیاده‌سازی تولید در کلاس جهانی پایدار کنند؛ زیرا پایه و مبنای حرکت بزرگ برنامه‌ریزی حرفه‌ای و چندمرحله‌ای است. در پژوهش‌های آینده این مدل می‌تواند به شکل کمی مورد بررسی قرار گیرد و صحت و اعتبار این مدل به صورت کمی نیز بررسی شود؛ همچنین می‌توان از روش‌های مطالعاتی دیگر در راستای به دست آوردن مدل و الگو پیاده‌سازی الزامات اجرایی تولید در کلاس جهانی پایدار استفاده کرد. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تعداد کم پژوهش‌های مشابه برای مقایسه اشاره کرد. در پژوهش‌های کیفی، نگرش‌ها و باورهای خبرگان و پژوهشگر می‌تواند بر شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل نتایج به دست آمده اثرگذار باشد. اگرچه در این پژوهش تلاش شد با شیوه‌های کنترلی همچون رفت‌وبرگشت نظرها و تجمع نظرهای خبرگان این ضعف را پوشش داده شود؛ ولی نمی‌توان محدودیت‌های روش‌های کیفی را به طور کامل رفع کرد؛ همچنین مصاحبه‌شوندگان مدت‌زمان محدودی را برای مصاحبه در اختیار گروه پژوهش قرار دادند که در برخی موارد باعث شد مصاحبه‌ها در چندین نوبت انجام شود.

**تعارض منافع.** برای ارائه مطالب و نگارش این مقاله هیچ‌گونه کمک مالی از هیچ فرد، نهاد و سازمانی دریافت نشده است و نتایج و دستاوردهای این مقاله به نفع یا ضرر سازمان یا فردی خاص نخواهد بود. حضور نویسندگان در این پژوهش به عنوان شاهدی بی‌طرف ولی متخصص بوده است و نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

## منابع

1. Ahmadibabadi, A., Bashar dust, O. & Farsijani, H. (2023). Investigating the effect of total quality management on world-class organization performance with the combined method of DIMATEL and interpretive structural equation modeling (case study: Chamran parts industry). *Journal of Quality & Standard Management*, 12(4), 1-38.
2. Alem Tabriz, A., Hamidzadeh, M.R., Dorri Nokarani, B., & Mohammadi Pelarati, M. (2017). New Product Development Model in the Iran Automotive Industry. *The Journal of Industrial Management Perspective*, 7(2), 33-51.
3. Alonso, L., Rubio, E. M., De Agustina, B., & Domingo, R. (2017). Latest clean manufacturing trends applied to a world class manufacturing management for improving logistics and environmental performance. *Procedia Manufacturing*, 13, 1151-1158.
4. Baradaran nasiry, M., Emami, J., & Mirbagheri, V. (2010). Investigating the production and trade of oilseeds. *3rd International Seminar on Oilseeds and Edible Oils*. Tehran. (In Persian)
5. Bruzzone, A. G., & Longo, F. (2010). An advanced system for supporting the decision process within large-scale retail stores. *Simulation*, 86(12), 742-762.
6. Ciccarelli, M., Papetti, A., Cappelletti, F., Brunzini, A., & Germani, M. (2022). Combining World Class Manufacturing system and Industry 4.0 technologies to design ergonomic manufacturing equipment. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 16(1), 263-273.
7. Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: SAGE.
8. De Andrade, C. T. A., Gusmão, A. P. H. D., & Silva, W. (2021). World Class Manufacturing performance measurement using a maturity model and the FlowSort method. *International Journal of Production Research*, 59(24), 7374-7389.
9. De Felice, F., & Petrillo, A. (2015). Optimization of manufacturing system through world class manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 741-746.
10. De Felice, F., Petrillo, A., & Monfreda, S. (2013). Improving operations performance with world class manufacturing technique: a case in automotive industry. *Operations management*, 1-30.
11. Dogan, O. I. (2013). The impact on the operational performance of world class manufacturing strategies: a company application. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(8), 141-149.
12. Doğu, F. U., & Aras, L. (2019). Measuring social sustainability with the developed MCSA model: güzelyurt case. *Sustainability*, 11(9), 25-30.
13. D'Orazio, L., Messina, R., & Schiraldi, M. M. (2020). Industry 4. 0 and world class manufacturing integration: 100 technologies for a WCM-I4. 0 matrix. *Applied Sciences*, 10(14), 42-49.
14. Ebrahimi, M., Baboli, A., & Rother, E. (2019). The evolution of world class manufacturing toward Industry 4. 0: A case study in the automotive industry. *Ifac-Papersonline*, 52(10), 188-194.
15. Falck, A. C., & Rosenqvist, M. (2014). A model for calculation of the costs of poor assembly ergonomics (part 1). *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(1), 140-147.
16. Farsijani, H. (2010). *World class production and operation methods*. Samt Publications. (In Persian)
17. Farsijani, H., & FallahHossaini, A. (2012). Identify and Prioritize the Effective Factors SCM to Achieve World Class and Provide Appropriate Solutions. *The Journal of Industrial Management Perspective*, 2(2), 25-44. (In Persian)
18. Farsijani, H. & N. Jalaliyoon. (2020). Identify strategies and rank lean manufacturing tools to achieve world-class production with the fuzzy gray theoretic approach, *Commercial strategies*, 34, 79-98. (In Persian).
19. Hosseini, A., Mehrmanesh, H., & Kasraei, A. R. (2024). Investigating the necessity of a sustainable production system of commercial vehicles in the country based on the dynamics system's in the conditions of sanctions. *Quantitative studies in management*, 53(14), 124-165.
20. Iranzadeh, S., Soltani Faskandis, Gh., (2010). *World class management and production*. Farozesh publisher.
21. Kumar Singh, V., Kumar, R., Joshi, C.V., Poddar, S., (2023). Improving operational performance with world class quality (WCQ) technique: A case in Indian automotive industry. *Materials Today: Proceedings*, 72(3), 1561-1567.
22. Maisiri, W., Makwangudze, F. & Bilibana, L. (2023). Factors that influence world class manufacturing adoption in developing countries. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(3), 231-244.
23. Mirhabibi, SD., Frsijani, H., Modiri, M., & Kahlili-Damghani, K. (2020). Improving the Integration of Supply Chain for Successful Implementation of World Class Manufacturing by using IPA: Evidence from Electronic Home Appliance, *Industrial Management Studies*, 18(57). 275-306. (In Persian)
24. Mutsa, M., & Telukdarie. A. T. (2021). Mapping industry 4.0 on the path to world class manufacturing. In *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management. American Society for Engineering Management (ASEM)*. 1-9.
25. Naghibi, H., Farsijani, H., Kasaei, M., & Zandieh, M. (2017), Explanation of effective components in the structure of world class manufacturing in the automotive industry, *Modern Research in Decision Making*, 1(4). 167-186
26. Nuri, S., Jafari, SM., & Aliaskari, A. (2004). A strategic integrated model to access world-class manufacturing (based on soft systems methodology). *International Journal of Industrial Engineering and Production Management (International Journal of Engineering Sciences)*, 16(4), 103-113. (In Persian)

27. Pałucha, K. (2012). World Class Manufacturing model in production management. *Archives of Materials Science and Engineering*, 58(2), 227-234.
28. Petrillo, A., De Felice F., & Zomparelli. F. (2018). Performance measurement for world-class manufacturing: a model for the Italian automotive industry, *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(7), 908-935.
29. pourvaziry, Z., Hashemzadeh khorasgani, Gh., Modiri, M. & Farsijani, H., (2022), Designing a sustainable production model in the automotive industry under sanctions and with a world-class approach, *Journal of Development Evolution Management*, 48(14), 87-103.
30. Pourvaziry, Z., Hashemzadeh, G-R., Moradi, M., & Farsijani, H. (2020). Designing a Sustainable World Class Manufacturing Model in the Automotive Industry in Iran. *Tehnički Glasnik*, 14(2), 143-153.
31. Rahmaty, m., (2020). Presenting a Co-Creation Model in Tourism Industry Using Grounded Theory Qualitative Metod. *Journal of Tourism Planning and Development*, 9(33), 229-246.
32. Safaei Ghadikolaei, A., Aghajani., H. (2012), Presenting a hybrid approach of fuzzy multi-criteria decision making techniques in order to prioritize strategies to achieve world-class production (Case study: Steel industries of Mazandaran province). *Journal of Operational Research and Its Applications (Applied Mathematics)*, 9(2), 81-99. (In Persian)
33. Seyed Hosseini, SM., & Safakish, MS. (2007). *Comprehensive and advanced basics of production and operation management in production and service organizations: Basics of production and operation management in industry and services*. Publications of Industrial Management Organization. (In Persian)
34. Shafiei Nikabadi, M., Zarei, A., Shambayati, H., & Kalantari, H. (2018). Identification of Key Strategies for Olive Crop Production and Technical Requirements for their Implementation with the World Class Manufacturing Approach. *Journal of Entrepreneurial Strategies in Agriculture*, 4(8), 1-12. (In Persian)
35. Shafiei Nikabadi, M., Naderi, R., Tajik, H., (2016). Extra-Organizational Factors Influencing Knowledge Management in Supply Chain: A Combinational Approach of Factor Analysis and Interpretive Structural Modeling. *The Journal of Industrial Management Perspective* 6(3), 131-157. (In Persian).
36. Shariat, M.A., S. Iranzadeh, and A. Bafandeh Zende, (2019). An Integrated Model of Sustainable Production with Perspective in Ecological and Industrial Symbiosis Approaches. *Industrial Management Studies*, 17(54), 183-222. (In Persian)
37. Sheikh, R., Shambayati, H., (2015). A Content Analysis of Virtual Social Networks with a Netnography Approach Based on Incomplete Information. *New Media Studies*, 1(4), 179-203. (In Persian)
38. Sheikh, R., shambayati, H., vakili, G., (2017). Netnography based on Incomplete Information: A New Approach in Analysis of Internet Users' Comments. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 333-354. (In Persian)
39. Strauss, A.L., & Corbin, J.M. (2006). Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. Afshar, E., Tehran. (In Persian)
40. Tarmast, P., Alirezaei, A., Hashemzade, Gh. & Shah Mansuri, A. (2021), The design strategy of the agile process model of the development cycle of new products with a world-class production policy in Iran Khodro Company (qualitative approach). *Scientific & Research Journals Management System*, 12(3), 129-144.
41. Terra, J. D. R., Berssaneti, F. T., & Quintanilha, J. A. (2021). Challenges and barriers to connecting World Class Manufacturing and continuous improvement processes to Industry 4.0 paradigms. *Engineering Management in Production and Services*, 13(4), 115-130
42. Wisniewski, Z., Paszkowski, M., & Wisniewska, M. (2019). Organizational Culture Requirements for the Achievement of World Class Manufacturing. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, Springer, Cham. 244-253.