

شناسایی رویکرد مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان: مطالعه چند موردی

چکیده:

در شرایط متلاطم بازار رویکرد کلاسیک به استراتژی ساده‌انگارانه می‌باشد. شرکت‌ها بر مبنای بستری که دارند به رویکرد متفاوتی نیاز دارند. سازمان‌ها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ کرده یا ترکیبی صحیحی از رویکردهای مختلف را به‌کار گیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند. در این پژوهش به تحلیل رویکرد مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان استان قم بر مبنای بسترشان پرداخته شده است. این پژوهش آمیخته و از روش تحقیق مطالعه چند موردی با تعداد ۱۲ مورد استفاده شده است. در این پژوهش از مصاحبه عمیق با سوالات نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است و همچنین از مشاهدات و اسناد نیز استفاده شده است. رویکرد هر مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک را بر مبنای ۴ رویکرد استراتژیک بقا، عدم قطعیت، شبکه و یادگیری تعیین می‌شود. در انتها نیز رویکرد کلی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک با روش وزندهی آنتروپی شانون و روش تاپسیس تعیین شده است. از نتایج تحقیق مشاهده می‌شود که هر شرکت ممکن است در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک از رویکرد مختلفی یا دو رویکرد همزمان استفاده نماید و در نهایت رویکرد کلی مجموعه شرکت‌ها رویکرد یادگیری می‌باشد که نشان‌دهنده آن است که این دسته از شرکت‌ها به تعامل میان اعضا برای تدوین استراتژی خود به شدت نیازمند می‌باشند.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد کلاسیک، رویکردهای غیرکلاسیک، شرکت‌های دانش‌بنیان، مطالعه چند موردی .

امروزه سازمان‌ها با محیطی روبرو هستند که سرعت تغییرات و شدت عدم اطمینان آن به دلایلی از جمله جهانی‌سازی، تغییرات تکنولوژیک سریع و وجود اینترنت بیش از هر زمان دیگری است لذا دیگر نمی‌توان به مانند گذشته تصمیم‌های بلند مدت را اتخاذ و اجرا کرد و باید رویکرد مناسب شرایط اتخاذ کنند (Song, Zhao, Arend, & Im, 2015; Kashefi, 2016; Elbanna, Kapoutsis, & Mellahi, 2017; Reeves, Haanaes, & Sinha, 2015). زمانی که آینده کاملاً قابل پیش‌بینی است، برای طراحی استراتژی، می‌توان از رویکردهای متعارف استراتژی استفاده کرد اما زمانی که آینده کاملاً قابل پیش‌بینی نباشد باید از رویکردهای دیگری بهره جست (حسینی، لشکر بلوکی، و فرخی، ۱۳۹۱).

تغییرات محیطی عصر کنونی ضرورت برنامه‌ریزی برای رویارویی با این تحولات را بیش از پیش نمایان ساخته است. با مرور سرگذشت سازمان‌ها طی سالیان اخیر مشاهده می‌شود در عرصه پیشرفت و توسعه، سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که توانسته‌اند با درک صحیحی از محیط و تحولات آن و ارزیابی دقیق واقع‌گرایانه از توانمندی‌های داخلی، استراتژی مؤثری را بر اساس مأموریت خود نمایند (Ramírez & Selsky, 2016; Jussila, 2016; Mainela, & Nätti, 2016 Sahling & Kayser, 2016).

سه فاکتور مهم مرتبط با استراتژی‌ها وجود دارند که شامل محتوا، فرایند و بستر می‌باشند. بستر به معنی موقعیت پیرامون و توضیح راه‌هایی که استراتژی عمل می‌کند می‌باشد (Lynch, 2015). بستر استراتژی بر روی رویکرد استراتژی شرکت‌ها موثر است (Rudy & Black, 2015). رویکرد کلاسیک به استراتژی بر مبنای بستری با فرض ساده شده سرعت پایین و شرایط ثابت می‌باشد اما این فرض‌ها در شرایط واقعی، ساده انگارانه می‌باشد. به همین دلیل باید از رویکردهای غیر کلاسیک به استراتژی بهره ببریم. رویکردهای مختلفی در ادبیات به آن اشاره شده است که برخی از آن‌ها بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است. این رویکردها شامل چهار رویکرد بقاء، عدم قطعیت، شبکه و یادگیری می‌باشد (Lynch, 2015).

شرکت‌ها بر مبنای بستری که دارند به رویکرد متفاوتی نیاز دارند. سازمان‌ها نه تنها باید رویکرد مناسبی را نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ کرده یا ترکیبی صحیحی از رویکردهای مختلف را به کار گیرند، بلکه باید این ترکیب را همگام با تغییرات محیطی اصلاح کنند (Reeves et al., 2015). سازمان‌ها می‌توانند استراتژی خود را بر مبنای کاهش ریسک و خطرات و مبتنی بر بقا طراحی نمایند (Sui & Baum, 2014)، می‌توانند با نوآوری به استقبال آینده متلاطم بروند (Stacey, 1993)، می‌توانند با ایجاد شبکه‌های همکاری با سازمان‌های دیگر، استراتژی خود را برنامه‌ریزی نمایند (Sommerfeldt & Yang, 2017) و یا با اتکا به دانش گذشته خود و کار تیمی و بر پایه یادگیری به طراحی استراتژی بپردازند (Nguyen, 2018). همچنین سازمان‌ها می‌توانند از ترکیب این رویکردها استفاده نمایند. در زمینه ترکیب رویکردها پژوهشی توسط محقق مشاهده نشده است.

یکی از ابزارهای تحقق بخشی به اهداف کارآفرینی آکادمیک شرکت‌های دانش‌بنیان است. این شرکت‌ها اغلب به عنوان سازوکارهایی دیده می‌شوند که موجب ارتقای انتقال دانش و فناوری از مراکز تحقیقاتی به بخش خصوصی و تجاری‌سازی نتایج دانشگاهی می‌شوند (Czarnitzki, Rammer, & Toole, 2014). آمارهای موجود نشان می‌دهد در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد تأیید، برای حدود ۸۶۰۰۰ نفر اشتغال ایجاد شده و میزان فروش این

شرکت‌ها در سال مالی گذشته، بیش از ۶۴۰۰۰ میلیارد تومان بوده است ("مستندات قانونی و آیین‌نامه‌های مرتبط با ارزیابی و تشخیص صلاحیت و حمایت‌ها از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان"، ۱۳۹۶). شرکت‌های دانش‌بنیان جزو شرکت‌هایی هستند که تغییرات و نوآوری در آن زیاد است (Van Tuijl, E and Carvalho, 2014; Qian, 2017) و رویکرد کلاسیک مناسب آن‌ها نیست. شرکت‌های دانش‌بنیان بر پایه دانش و تحقق اهداف علمی و اقتصادی در راستای گسترش نوآوری و در نهایت تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش‌افزوده فراوان تشکیل می‌شود ("مستندات قانونی و آیین‌نامه‌های مرتبط با ارزیابی و تشخیص صلاحیت و حمایت‌ها از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان" ۱۳۹۶). بنابراین شناسایی رویکرد مناسب برای این دسته از شرکت‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

پژوهش‌هایی در زمینه رویکرد کلی شرکت‌ها انجام شده است (Lynch, 2015; Reeves et al., 2015). اما پژوهشی که پیرامون رویکرد شرکت‌ها در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها بحث نماید توسط پژوهشگر مشاهده نشد. در این پژوهش ترکیب رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان در استان قم شامل مراحل پنج‌گانه، ۱. چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی ۲. آنالیز محیط ۳. آنالیز منابع ۴. بررسی گزینه‌های استراتژی ۵. انتخاب استراتژی تعیین می‌شود.

۲. مرور ادبیات

۲.۱. برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم و مبادرت به اقدامات نوین تعریف نمود که موجب تحول یک سازمان می‌شود در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی می‌باشد. از طرفی فرایند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده سازمان و یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج مد نظر می‌باشد (Wheelen & Hunger, 2017).

کشف اهداف و تعریف آن‌ها و همچنین شناسایی گزینه‌های استراتژیک و انتخاب از میان آن‌ها در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. او هدف از برنامه‌ریزی استراتژیک را استفاده از یک نظام رسمی برنامه‌ریزی برای اجرای استراتژی در راستای رسیدن به مأموریت و اهداف سازمان است (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

برنامه‌ریزی استراتژیک از مراحل مختلفی انجام شده است. در بسیاری از کتاب‌های مدیریت استراتژیک این مراحل مشابه با اندکی تفاوت در اسم یا ترتیب مراحل می‌باشد. در این پژوهش برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای مدل لینچ می‌باشد. بر طبق نظر وی برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل ۱. چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی ۲. آنالیز محیط ۳. آنالیز منابع ۴. بررسی گزینه‌های استراتژی ۵. انتخاب استراتژی می‌باشد (Lynch, 2015).

۲.۲. بستر استراتژی

بستر استراتژی به معنی موقعیت اطراف و راه‌های موثری که استراتژی تدوین و عملیاتی می‌شود (De Wit & Meyer, 2010). این تعریف سه عنصر اصلی را پوشش می‌دهد:

- ۱- عوامل خارج از سازمان: مشتریان، رقبا و دیگر حوزه‌های مهم
- ۲- عوامل درونی سازمان: منابع، به خصوص مرتبط با رهبری، فرهنگ سازمانی و تصمیم‌گیری مدیریت

۳- استراتژی به عنوان تاریخ: موقعیتی که سازمان در طول زمان با تصمیمات استراتژیک پیدا می‌کند: رویه‌ها، مسیر، فرهنگ و تاریخ (Lynch, 2015).

بستر استراتژی می‌تواند متفاوت باشد و بر محتوای استراتژی و رویکرد استراتژیک سازمان تاثیر می‌گذارد (Rudy and Black, 2015). بستر استراتژیک همچنین می‌تواند بر اولویت‌های رقابتی سازمان نیز تاثیر گذارد (Galeazzo and Klassen, 2015).

بستری که در آن استراتژی تدوین و اجرا می‌شود ممکن است فرایند تدوین و اجرا را نیز تحت تأثیر قرار دهد. در جدول شماره (۱) تاثیر بستر بر روی رویکرد کلاسیک در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود (Lynch, 2015).

جدول (۱): تأثیر بستر بر روی رویکرد کلاسیک

طرح کلی	نتایج مرتبط با رویکرد کلاسیک استراتژی	نتایج در حالت غیر کلاسیک
چشم‌انداز، مأموریت و اهداف	اهداف می‌تواند و باید پیشرفته تعریف شود.	اهداف ممکن است نیاز به انعطاف بیشتر در برابر حرکت سریع بازار داشته باشند.
آنالیز محیط	محیط به اندازه کافی قابل پیش‌بینی است.	تکنولوژی، جنگ و فاجعه اقتصادی ممکن است این فرضیه را بی‌معنی کند.
آنالیز منابع	منابع را می‌توان به وضوح مشخص و تدوین کرد.	نیاز است تا دانش ضمنی در بستری که برای تدوین بکار می‌رود، دیده شود. بستر یک تغییر رهبری ممکن است اساساً منابع را تغییر دهد.
بررسی گزینه‌های استراتژی	تنها لازم است یک بار شناسایی شوند. ممکن است گزینه‌های واضح فقط شناسایی شوند.	ممکن است بخواهید در جایی که بستر ناواضح است گزینه‌ها را باز بگذارید. واکنش رقیب ممکن است ناشناخته باشد و بستر را تغییر دهد.
انتخاب گزینه‌های استراتژی	فقط یک گزینه می‌تواند انتخاب شود. ممکن است بین گزینه‌های واضح انتخاب نماییم.	چرا فقط یک گزینه انتخاب شود؟ مطمئناً این وابسته به بستری است مانند زمان، منابع و
اجرا	اجرا تنها نیازمند این است که در مرحله نهایی تدوین در نظر گرفته شود.	بستر ممکن است بسیار شک برانگیزتر باشد.

۲.۳. رویکردهای موجود به استراتژی

در گذشته برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای نگاه بلندمدت بوده و رویکرد کلاسیک داشته است اما امروزه با توجه به تغییر و تحولات موجود، دیگر نمی‌توان از رویکرد کلاسیک برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد (Wolf, & Floyd, 2017).

پس از بررسی ادبیات، ۴ رویکرد استراتژیک بر مبنای بستر استراتژیک شرکت‌ها بر مبنای مدل لینچ انتخاب می‌شود. این رویکردها عبارتند از رویکرد بقا، عدم قطعیت، شبکه و یادگیری. برای هر رویکرد ادبیات آن بررسی شده و بر مبنای آن، محتوای استراتژیک هر مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک برای هر یک از رویکردها تعیین می‌شود.

۲.۳.۱. رویکرد مبتنی بر بقا

این استراتژی مبتنی بر نظریه چارلز داروین در قرن نوزدهم می‌باشد. او استدلال کرد که بقا، نبرد دائمی در برابر محیط می‌باشد. بر این اساس، انطباق با محیط، استراتژی اصلی است که باید در بستر کسب‌وکار توسعه یابد. کسانی که سرعت کافی برای تغییر ندارند، در معرض انقراض قرار خواهند گرفت (Coleman & Kugler, 2014). در فرایند مبتنی بر بقا دو مکانیزم عمل وجود دارد: ۱. انطباق با محیط ۲. انتخاب از میان افراد حاضر برای بقا، با استفاده از این دو فرایند همراه با اصول جامعه‌شناسی، انطباق با محیط، مکانیسم ارجح برای تغییر در بسیاری از شرکت‌ها می‌باشد. زیرا ضرر و آسیب کمتری از انتخاب دارد (Lynch, 2015). در اقتصادهای نوظهور و رکود اقتصادی رویکرد بقا می‌تواند مفید باشد (Dezhi, William, (Daiping, & Etayankara, 2016; Terjesen, João Guedes, & Patel, 2016).

بر این اساس، استراتژی شرکت، توانایی محدودی برای نفوذ در محیط دارد. علاوه بر این، ممکن یک سازمان سرعت کافی برای انطباق با تغییرات را نداشته باشد. به علاوه تکنیک‌های توسط فرآیند تجویزی توصیه می‌شود که هیچ مزیت رقابتی را برای افراد شرکت فراهم نمی‌کند. به‌عنوان نتیجه و برای آن دسته از شرکت‌های بدون قدرت واقعی بازار، ویلیامسون توصیه می‌نماید که بهترین استراتژی، تدوین بهینه‌ترین عملیات ممکن است که به آن اقتصادی سازی می‌گوید (Williamson, 1991). بر اساس این رویکرد شرکت روی محیط تاثیر بسیار اندکی دارد و بر این اساس نمی‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در واقع چند استراتژی طراحی می‌شود و انتخاب به محیط واگذار می‌شود. این رویکرد فرایند تجویزی را نقد می‌کند اما جایگزینی پیشنهاد نمی‌دهد و برای محیط‌های با سرعت تغییرات بالا و محیط آشفته ممکن است، مناسب باشد (Lynch, 2015). در جدول شماره (۲) مولفه‌های رویکرد بقا برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود.

جدول (۲): مولفه‌های رویکرد بقا برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مؤلفه‌های رویکرد در مرحله موردنظر	مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک
چشم‌انداز تطبیقی در ابتدای کار (Lynch, 2015)	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی
چشم‌انداز انتخابی بر مبنای صنعت (Lynch, 2015)	
کوتاه مدت (Terjesen et al., 2016)	
محافظه‌کارانه (Sui & Baum, 2014)	
مبتنی بر بقا (Terjesen et al., 2016)	
تجزیه و تحلیل بسیار پر اهمیت (Abdullah, 2010)	آنالیز محیط
پیش‌بینی دشوار (Terjesen et al., 2016)	
عدم تاثیرگذاری بر محیط (Abdullah, 2010)	
تجزیه و تحلیل عوامل و منابع درونی (Tenkasi & Kamel, 2016)	آنالیز منابع
توجه به مقاومت درونی (Lynch, 2015)	
تولید چند گزینه حیاتی است (Lynch, 2015)	بررسی گزینه‌های استراتژی
گزینه‌ها بر مبنای انطباق با محیط (Abdullah, 2010; Mhizha, 2014)	
انتخاب توسط بازار (Lynch, 2015)	انتخاب استراتژی
گزینه‌ها باز (Wilbon, 2015)	
عدم انتخاب توسط شرکت (Lynch, 2015)	

۲.۳.۲. رویکرد مبتنی بر عدم قطعیت

این رویکرد تدوین استراتژی را غیر ممکن می‌داند زیرا فرایند استراتژیک غیر قابل پیش‌بینی، بی‌ثبات و شامل نتایج پر هرج و مرج می‌باشد. این مسیر نیز اهمیت بستر، راه‌کاریابی محیط نامطمئن را می‌رساند و فرایندها را به‌عنوان فرصت و تحول می‌بیند. این‌که شرکت برای بقا تلاش نماید، کافی نیست زیرا محیط به سرعت تغییر می‌کند و نوسازی و تغییر به سمت جهت‌های جدید و وظیفه اصلی استراتژی است (Stacey, 1993). رویکرد مبتنی بر عدم قطعیت بیان می‌دارد که پیش‌بینی محیط بسیار سخت می‌باشد و سازمان‌ها باید با بهبود خود و با آمادگی قبلی به استقبال آینده بروند (McMillan & Carlisle, 2007). طبق این مدل یک تغییر در مراحل اولیه می‌تواند به تغییرات گسترده در نقاط دیگر منجر شود. در مدل کلاسیک یک مکانیسم علت و معلولی در نظر گرفته می‌شود که پویایی سیستم را کنترل کند. با مشاهده یک تغییر یک بازخورد گرفته شده و تصمیم مناسب برای آن گرفته می‌شود و انتظار می‌رود این تصمیم‌ها منجر به نتیجه خاصی شود ولی طبق این اصل باید عدم قطعیت و غیر قابل پیش‌بینی بودن و عنصر شانس را هم در نظر گرفت (Alshammari, Pavlovic, & Qaied, 2016).

در رویکرد مبتنی بر عدم قطعیت پیش‌بینی آینده فایده کمی دارد چون تقریباً تمامی استراتژی مبتنی بر مکانیسم بازخورد است و در آن عدم قطعیت وجود دارد و نمی‌توان نتیجه را پیش‌بینی کرد. این به معنی نداشتن استراتژی نیست بلکه باید تصمیمات کوتاه‌مدت باشد و سازمان‌ها باید یاد بگیرند که خود را با شرایط تطبیق دهند تا بتوان نتایج را سنجید (Lynch, 2015). در جدول شماره (۳) مولفه‌های رویکرد عدم قطعیت برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود.

جدول (۳): مولفه‌های رویکرد عدم قطعیت برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک	مؤلفه‌های رویکرد در مرحله موردنظر
چشم‌انداز، ماموریت و اهداف کیفی	فقط کوتاه‌مدت (Song, Zhao, Arend, & Im, 2015)
	غیر مکتوب (Lynch, 2015)
	غیر شفاف (Stacey, 1993)
آنالیز محیط	بررسی مداوم و تغییر آن (Quinn, 1985)
	محیط غیر قابل پیش‌بینی (Alshammari, Pavlovic, & Qaied, 2016)
	تغییرات زیاد (McMillan & Carlisle, 2007)
	نظارت مستمر بر محیط (Quinn, 1985)
آنالیز منابع	رصد نوآوری و تحولات جدید (John, Zhang, & Don, 2015)
	عدم فرایند واضح (Lynch, 2015)
بررسی گزینه‌های استراتژی	غیر قابل اتکا (Lynch, 2015)
	در نظر گرفتن عنصر شانس (Stacey, 1993)
انتخاب استراتژی	عدم تولید گزینه‌های متعدد (Lynch, 2015)
	فقط انتخاب توسط گروه‌های کوچک در کوتاه‌مدت (Lynch, 2015)
	نوسازی و تغییر به سمت جهت‌های جدید (John et al., 2015)

۲.۳.۳. رویکرد مبتنی بر شبکه

این رویکرد به ارتباطات و حد همکاری بین سازمان‌ها و صنایع مرتبط اشاره دارد که دو جنبه دارد: ۱. شبکه‌های خارجی ۲. شبکه‌های همکاری. شبکه‌های خارجی اشاره به تصویب و یا توافق شرکت‌های یک شبکه بر سر یک استاندارد کلی که موجب

سود رساندن به همه اعضای داخل شبکه می‌شود. شبکه‌های همکاری اشاره به ارتباطات رسمی و غیر رسمی در خود سازمان و با سازمان‌های دیگر دارد که می‌تواند منجر به نفع بردن هر دو طرف شود (Pernu, Mainela, & Puhakka, 2014). شبکه‌های خارجی و شبکه‌های همکاری برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (Sommerfeldt & Yang, 2017). سازمان‌ها می‌توانند از طریق ارتباط با رقبا، رابطه با دولت و تامین‌کنندگان خود شبکه‌های همکاری ایجاد نمایند. آن‌ها می‌توانند با رقبا هم اندازه خود همکاری کنند تا بتوانند با سازمان‌های بزرگتر رقیب خود رقابت نمایند (Lynch, 2015). آن‌ها همچنین می‌توانند با ارتباط و ایجاد شبکه مشتریان به سودمندی برسند (Sasson & Fjeldstad, 2009). در جدول شماره (۴) مولفه‌های رویکرد شبکه برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود.

جدول (۴): مولفه‌های رویکرد شبکه برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مؤلفه‌های رویکرد در مرحله موردنظر	مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک
موضوعی برای مذاکره (Sommerfeldt & Yang, 2017)	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی
در نظر گرفتن نظر اعضای شبکه (Shapiro & Varian, 1998)	
در نظر گرفتن تامین‌کنندگان و مشتریان (Sasson & Fjeldstad, 2009)	آنالیز محیط
در نظر گرفتن اتحادیه‌های تجاری (Öberg, Shih, & Chou, 2016)	
اشتراک اطلاعات با اعضای شبکه (Keung & Shen, 2017)	
در نظر گرفتن دولت (Windsperger et al., 2017)	
هم‌اندیشی با رقبا (Lynch, 2015)	آنالیز منابع
اشتراک اطلاعات با اعضای شبکه (Lynch, 2015)	
چانه‌زنی بین گروه‌های قدرت باید در نظر گرفته شود (Sommerfeldt & Yang, 2017)	
بحث و گفت‌وگوهای تحمیل شده به وسیله گروه‌های قدرت (Shapiro & Varian, 1998)	بررسی گزینه‌های استراتژی
نظر دیگر گروه‌های ذینفع از قبیل سهامداران و سرمایه‌گذاران (Lynch, 2015)	
انتخاب توسط گروه‌های قدرت (Lynch, 2015)	انتخاب استراتژی

۲.۳.۴. رویکرد مبتنی بر یادگیری

استراتژی سازمان انعطاف‌پذیر است و فرایند تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، یک فرایند شناوری از یادگیری است زیرا گاهی نیاز به تغییرات بزرگ هم در داخل سازمان و هم در پاسخ به محیط است چون این یادگیری باعث می‌شود سازمان‌ها تغییرات را زودتر احساس کنند و به آن سریع‌تر پاسخ نمایند (Mintzberg, 1987). در این رویکرد همچنین با نوآوری به افزایش عملکرد می‌رسیم (Valaei, Rezaei, & Ismail, 2017).

این رویکرد بر یادگیری و کسب مهارت به عنوان یک جنبه در استراتژی تاکید می‌کند. برای بازارهای عدم قطعیت بالا یک استراتژی خشک و ثابت منطقی نیست. بهتر است یک سری اهداف تعریف شود و برای آزمایش و واکنش با بازار آماده باشیم. این رویکرد تاکید بسیار زیادی در زمینه بستر و فرایند به دست آمده از دانش موجود و تجربه سازمان دارد. این

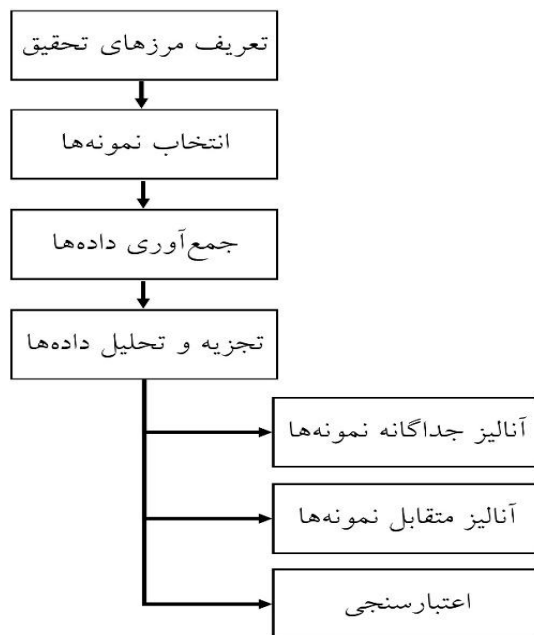
رویکرد اساساً شامل یادگیری از گذشته و از کمک افرادی که در حال حاضر وجود دارند، می‌شود (Lynch, 2015). همچنین در این رویکرد با فراموشی اطلاعات غیر مفید به دانش مفید در سازمان می‌رسد (Miller & Martignoni, 2016). این رویکرد شامل یک فرایند دو مرحله‌ای یادگیری است که معیارهای خود را نیز اصلاح می‌نماید (Nguyen, 2018). همچنین این رویکرد اهمیت فراوانی به کار تیمی به جای کار فردی می‌دهد (Senge, 2002). پنج مرحله از یادگیری (Senge, 2002): ۱. تسلط شخصی ۲. مدل‌های ذهنی ۳. به اشتراک گذاشتن دیدگاه ۴. یادگیری تیمی ۵. تفکر سیستمی. در جدول شماره (۵) مولفه‌های رویکرد یادگیری برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود.

جدول (۵): مولفه‌های رویکرد یادگیری برای مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مؤلفه‌های رویکرد در مرحله موردنظر	مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک
نیاز به بحث و توافق (Senge, 2002)	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی
انعطاف‌پذیر (Lynch, 2015)	
گسترش، پیشرفت و تحول سازمان (Valaei, Rezaei, & Emami, 2017)	
استفاده از سوابق شرکت (Mintzberg, 1987)	
درک محیط و تطبیق با آن (Nguyen, 2018)	آنالیز محیط
نیاز به طیف وسیعی از ورودی‌ها از محیط سازمان (Lynch, 2015)	
استفاده از دانش موجود و تجربه سازمان (Mintzberg, 1987)	
هم‌اندیشی (Senge, 2002)	
نیاز به طیف وسیعی از ورودی‌ها (Lynch, 2015)	آنالیز منابع
استفاده از دانش موجود و تجربه سازمان (Mintzberg, 1987)	
تمرکز بر روی منابع انسانی (Mills & Friesen, 1992)	
از طریق بحث و گفت‌وگو (Senge, 2002)	بررسی گزینه‌های استراتژی
استفاده از دانش موجود در سازمان (Mintzberg, 1987)	
بررسی عرصه‌های جدید استراتژی (Valaei, Rezaei, & Emami, 2017)	
انتخاب از طریق بحث در گروه‌ها با استفاده از دانش موجود (Lynch, 2015)	انتخاب استراتژی
امتحان عرصه‌های جدید استراتژی (Mills & Friesen, 1992)	
انعطاف‌پذیر (Brandi & Iannone, 2017)	

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در دسته پژوهش‌های آمیخته و روش تحقیق آن مطالعه چند موردی می‌باشد در شکل (۱) فرایند انجام تحقیق مشخص شده است. پژوهش، در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و رویکردهای موجود به آن انجام می‌شود. جامعه هدف شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد و واحد تحلیل آن شرکت‌ها می‌باشند (Ebbbers & Wijnberg, 2010).



شکل (۱): فرایند انجام پژوهش

طبق گزارش سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ایران، ۲۹۷۵ شرکت دانش‌بنیان در ایران وجود دارد که تعداد ۱۲۵۳ شرکت تولیدی و صنعتی و تعداد ۱۷۲۲ شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا می‌باشد. در استان قم نیز تعداد ۱۴ شرکت دانش‌بنیان تولیدی، ۶ شرکت دانش‌بنیان صنعتی و تعداد ۳۲ شرکت دانش‌بنیان نوپا وجود دارد. با توجه به اینکه قرار است رویکرد مناسب را شناسایی کنیم لذا شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی و صنعتی در استان قم که توانسته‌اند موفق باشند و مجوز لازم را کسب نمایند به عنوان جامعه آماری انتخاب کرده‌ایم که مجموعاً ۲۰ شرکت به عنوان جامعه آماری در این پژوهش می‌باشند ("سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۳۹۶). تعداد نمونه‌ها این پژوهش ۱۲ عدد می‌باشد که به روش غیر احتمالی و هدفمند انتخاب شده است (Pang, 2009). در جدول (۶) اطلاعات مربوط به ۱۲ شرکت آورده شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده در این پژوهش برای کدگذاری رویکردهای موجود ادبیات پژوهش و برای اطلاعات مربوط به نمونه‌ها، مصاحبه عمیق با سوالات نیمه ساختاریافته می‌باشد. مصاحبه در هر شرکت با مدیرعامل و یا یکی از مدیران ارشد شرکت که تسلط کافی به فرایند استراتژیک در شرکت را دارند، انجام شده است. اما برای تصدیق داده‌ها از مشاهدات (شامل مشاهده نوع رفتار کارکنان و مدیران، مشاهده سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی شرکت) و اسناد (شامل اسناد مرتبط با برنامه استراتژیک در صورت وجود، ساختار سازمانی و قوانین موجود در سازمان‌ها) استفاده شده است.

جدول (۶): اطلاعات مربوط به هر یک از شرکت‌ها

شماره نمونه	نوع مالکیت	دسته فناوری	سال تاسیس	تعداد نیرو	نوع مجوز	تاریخ دریافت مجوز
۱	مسئولیت محدود	IT	۱۳۸۱	۲۰	تولیدی	پاییز ۱۳۹۴
۲	تعاونی	محصولات سایر حوزه‌ها	۱۳۷۸	۱۵۰	تولیدی	زمستان ۱۳۹۴
۳	مسئولیت محدود	تجهیزات پیشرفته	۱۳۵۲	۴۵	تولیدی	زمستان ۱۳۹۴
۴	سهامی خاص	محصولات سایر حوزه‌ها	۱۳۵۷	۵۰	صنعتی	پاییز ۱۳۹۵
۵	سهامی خاص	داروهای پیشرفته	۱۳۸۶	۳۵	تولیدی	زمستان ۱۳۹۵
۶	مسئولیت محدود	محصولات سایر حوزه‌ها	۱۳۷۴	۸۵	تولیدی	پاییز ۱۳۹۴
۷	سهامی خاص	مواد پیشرفته	۱۳۸۶	۵۰	تولیدی	زمستان ۱۳۹۳
۸	سهامی خاص	مواد پیشرفته	۱۳۹۲	۳۵	تولیدی	تابستان ۱۳۹۵
۹	مسئولیت محدود	IT	۱۳۸۳	۲۵	صنعتی	پاییز ۱۳۹۵
۱۰	مسئولیت محدود	فناوری زیستی	۱۳۸۲	۸۰	تولیدی	بهار ۱۳۹۵
۱۱	سهامی خاص	مواد پیشرفته	۱۳۸۶	۸۰	صنعتی	زمستان ۱۳۹۴
۱۲	مسئولیت محدود	IT	۱۳۸۸	۴۵	صنعتی	زمستان ۱۳۹۵

سوالات مصاحبه بر مبنای پروتکل مصاحبه ونگراف می‌باشد (Wengraf, 2001). این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ سوال "رویکرد مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟" می‌باشد. بر این مبنای ۵ سوال مبتنی بر تئوری وجود دارد که بدین شکل است: "رویکرد مناسب استراتژی در مرحله چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت چیست؟". ۴ سوال دیگر مبتنی بر تئوری نیز به مانند همین سوال برای دیگر مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک موجود می‌باشد. سپس بر مبنای این ۵ سوال، سوال‌های مصاحبه تدوین می‌شود. برای هر مرحله سوال‌های مصاحبه به صورتی می‌باشد که بتواند ۴ رویکرد به علاوه رویکرد کلاسیک را از مصاحبه شونده‌گان سوال نماید. در مجموع تعداد ۴۰ سوال نیمه ساختار یافته طراحی شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل سه مرحله اصلی می‌باشد. این مراحل شامل آنالیز جداگانه نمونه‌ها، آنالیز متقابل نمونه‌ها و اعتبارسنجی پژوهش می‌باشد. در مرحله آنالیز جداگانه نمونه‌ها، مصاحبه‌ها بر مبنای مولفه‌های بدست آمده و با تصدیق مشاهدات و اسناد کدگذاری می‌شوند و سپس بر اساس کدهای بدست آمده رویکرد آن در هر مرحله تعیین می‌شود. در آنالیز متقابل نمونه‌ها، در مرحله رویکردهای شرکت‌ها در کنار هم بررسی می‌شوند و در ادامه با آزمون کای-مربع مشخص می‌شود که آیا رویکرد غالب موجود هست یا خیر و در صورت وجود، رویکرد غالب مشخص می‌شود. در نهایت رویکرد غالب کلی برای هر دسته و تمامی شرکت‌ها با روش آنتروپی شانون و تاپسیس تعیین می‌گردد. برای اعتبارسنجی این پژوهش از روش سه اعتبار سازهای، درونی و بیرونی استفاده شده است (Rao & Perry, 2003).

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

ابتدا مصاحبه هر یک از نمونه‌ها (شرکت‌ها) با توجه به مشاهدات و اسناد (در صورت وجود) بر اساس مولفه‌های هر یک از رویکردها در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک کدگذاری و سپس رویکرد هر شرکت در هر مرحله تعیین شده در جدول (۷) نتایج کلی این تجزیه و تحلیل آورده شده است.

جدول (۷): رویکرد شرکت‌ها در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مراحل برنامه‌ریزی	چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی				آنالیز محیط				آنالیز منابع				بررسی گزینه‌های استراتژی				انتخاب استراتژی			
	بقا	عدم قطعیت	شبکه	یادگیری	بقا	عدم قطعیت	شبکه	یادگیری	بقا	عدم قطعیت	شبکه	یادگیری	بقا	عدم قطعیت	شبکه	یادگیری	بقا	عدم قطعیت	شبکه	یادگیری
۱	*			*		*		*				*				*				*
۲				*		*		*				*				*				*
۳	*					*		*				*	*			*	*			*
۴				*		*		*	*			*		*		*		*		*
۵	*						*	*				*				*				*
۶	*			*		*	*	*			*	*				*				*
۷				*	*				*			*				*	*			*
۸	*			*		*	*				*	*	*		*	*	*		*	*
۹	*			*		*					*	*			*	*			*	*
۱۰				*				*				*				*	*			*
۱۱	*					*					*	*			*	*			*	*
۱۲				*		*		*			*	*			*	*			*	*

در هر مرحله فراوانی هر یک از رویکردها محاسبه می‌شود و در پایان با فرمول کای-مربع مشخص می‌شود که آیا در آن مرحله رویکرد غالب وجود دارد یا خیر. اگر مقدار کای-مربع مشاهده از کای-مربع جدول با درجه آزادی ۳ (۱-۴) و خطای ۰/۰۵ (۷/۸۱) بیشتر شود غالب بودن یک رویکرد تایید و در غیر اینصورت غالب نبودن یک رویکرد تایید می‌شود. در جدول (۸) فراوانی و فراوانی نسبی هر رویکرد در هر مرحله برای ۱۲ شرکت آورده شده است و مقدار آزمون کای-مربع نیز محاسبه شده است.

جدول (۸): فراوانی و فراوانی نسبی هر رویکرد و نتیجه آزمون کای-مربع در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

مرحله	چشم‌انداز، ماموریت و اهداف کیفی	آنالیز محیط		آنالیز منابع		بررسی گزینه‌های استراتژی		انتخاب استراتژی	
		۱	۵	۱	۶	۲	۱۴	۲	۱۳
بقا	۷	۴۴	۱	۱	۶	۲	۱۴	۲	۱۳
عدم قطعیت	۰	۰	۹	۴۵	۶	۱	۷	۲	۱۳
شبکه	۰	۰	۳	۱۵	۱۳	۰	۰	۱	۷
یادگیری	۹	۵۶	۷	۳۵	۱۲	۱۱	۷۹	۱۰	۶۷
مجموع	۱۶	۱۰۰	۲۰	۱۰۰	۱۶	۱۰۰	۱۰۰	۱۵	۱۰۰
نتیجه آزمون	۱۶/۵	+	۸	+	۲۱/۵	+	۲۲	۱۴/۱	+

در تمام مراحل غالب بودن رویکردها تایید می‌شود. حال در هر مرحله رویکردهایی که در بیش از نصف شرکت‌ها وجود دارد به عنوان رویکرد آن مرحله در نظر گرفته می‌شود. در جدول (۹) رویکردهای مربوط به هر یک از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک آورده شده است.

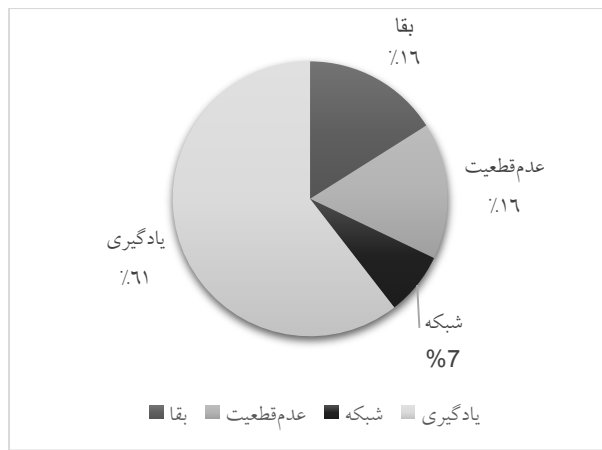
جدول (۹): رویکرد موجود در هر مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک

چشم‌انداز، ماموریت و اهداف کیفی	آنالیز محیط	آنالیز منابع	بررسی گزینه‌های استراتژی	انتخاب استراتژی
بقا - یادگیری	عدم قطعیت - یادگیری	یادگیری	یادگیری	یادگیری

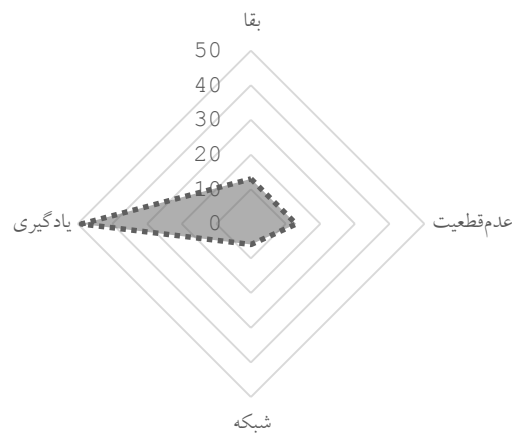
در ادامه رویکرد کلی در مجموعه شرکت‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها مشخص می‌شود. به این منظور از روش آنتروپی شانون و TOPSIS استفاده شده است. آنتروپی شانون برای وزندهی به شاخص‌ها (مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک) مورد استفاده قرار می‌گیرد و سپس از روش TOPSIS، رویکرد غالب در تمامی شرکت‌ها مشخص می‌شود.

در شکل (۲) و شکل (۳) درصد فراوانی و فراوانی هریک از رویکردها در کل شرکت‌ها را نشان می‌دهد. با استفاده از آنتروپی شانون وزن هر یک از مراحل تعیین می‌شود به صورتی که رویکردها در حکم گزینه‌ها، مراحل در حکم شاخص‌ها و فراوانی نسبی در حکم مقادیر می‌باشد. در نهایت پس از محاسبه اوزان هر یک از مراحل برابر می‌شود: $W1=0/268$ ، $W2=0/086$ ، $W3=0/215$ ، $W4=0/279$ و $W5=0/152$. همانطور که مشاهده می‌شود مرحله بررسی گزینه‌های استراتژی دارای بیشترین وزن می‌باشد.

در نهایت مقدار CL برای رویکردها محاسبه می‌شود که در آن $CL1=0/331$ ، $CL2=0/129$ ، $CL3=0/056$ و $CL4=0/974$ می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود رویکرد یادگیری رویکرد غالب در مجموعه شرکت‌ها می‌باشد.



شکل (۲): درصد فراوانی رویکردها در تمامی شرکتها



شکل (۳): درصد فراوانی رویکردها در تمامی شرکتها

۵. بحث و نتیجه گیری

از کدگذاری و تعیین رویکردها در هر مرحله، نتایج مختلفی استنباط می شود. ابتدا اینکه لزوماً در هر مرحله یک رویکرد وجود ندارد. با توجه به بررسی ها مشاهده می شود که برخی شرکتها در بعضی از مراحل خود از دو رویکرد مختلف استفاده می نمایند. از این نکته نتیجه می شود که استفاده از یک رویکرد به معنی نفی دیگر رویکردها نمی باشد و این رویکردها متضاد با یکدیگر نمی باشند، بلکه صرفاً متفاوت از یکدیگر می باشند. این نتیجه با نظر لینچ مبنی بر اینکه رویکرد یادگیری را می توان در کنار دیگر رویکردها به کار برد تا حدودی همخوانی دارد (Lynch, 2015)، اما با نظر مارتین ریوز و همکاران که ۵ رویکرد برای شرایط کاملاً متفاوت را ارائه می دهند تطبیق ندارد (Reeves et al., 2015).

نکته بعدی این است که شرکتها لزوماً رویکرد یکسانی در تمام مراحل برنامه ریزی استراتژی خود ندارند. همانطور که مشاهده می شود. تمامی شرکتها رویکرد متفاوتی در مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک خود به کار می برند. هرچند ممکن است در برخی از مراحل رویکرد یکسانی وجود داشته باشد. این موضوع نشان دهنده این نکته است که هر مرحله از برنامه ریزی استراتژیک شرایط خاص خود را می طلبد و هماهنگی میان مراحل برنامه ریزی استراتژیک لزوماً به معنی رویکرد

یکسان در هر مرحله نمی‌باشد در صورتی که در مطالعات پیشین سخن مشخصی در باب مراحل مختلف گفته نشده است. البته در عین تفاوت بین رویکردها در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها، یک همگرایی و یک رویکرد غالب مشاهده می‌شود. در اکثر شرکت‌ها می‌توان یک رویکرد را به عنوان رویکرد غالب نام برد و در اکثر مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک این شرکت وجود دارد. لذا می‌توان این رویکرد را به عنوان رویکرد حاکم بر آن شرکت نام برد. تقریباً در تمامی شرکت‌ها رویکرد یادگیری در کنار دیگر رویکردها مورد استفاده قرار می‌گیرد و این با پیشنهاد لینچ همخوانی دارد (Lynch, 2015). اما در کنار این رویکرد رویکردهای دیگری هم مورد استفاده قرار گرفته است. به عنوان مثال در شرکت شماره ۳، رویکرد بقا نیز در سه مرحله وجود دارد که نشان‌دهنده وجود این رویکرد در مجموعه شرکت می‌باشد یا شرکت شماره ۸ در سه مرحله رویکرد مبتنی بر شبکه دارد که نشان‌دهنده تمایل این شرکت برای برقراری همکاری با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد.

در مجموعه ۱۲ نمونه، رویکرد غالب یادگیری می‌باشد که نشان می‌دهد به طور کلی در شرکت‌های دانش‌بنیان به یادگیری اهمیت زیادی می‌دهند و از دانش گذشته خود بهره می‌گیرند و به نیروی انسانی خود اهمیت ویژه‌ای می‌دهند (Lynch, 2015; Mills & Friesen, 1992; Mintzberg, 1987). شرکت‌های دانش‌بنیان انتخاب شده همگی جزو شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشند، این امر ارتباط افراد در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین این دسته از شرکت‌ها به دلیل دانشی بودن آن باید از دانش گذشته خود در زمینه تولید و خدمات استفاده کنند که این فرهنگ در سطح مدیریتی نیز اثرگذار بوده است. همچنین در این دسته از شرکت‌ها نیروی انسانی خیلی موثر است و این موضوع نیز انتخاب غیرعامدانه رویکرد یادگیری توسط این شرکت‌ها را تقویت کرده است.

در تعیین چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کیفی رویکرد یادگیری و بقا در اکثریت شرکت‌ها وجود دارد که نشان می‌دهد در کنار تصمیم‌گیری گروهی و استفاده از دانش موجود سازمان، این اهداف محافظه‌کارانه، کوتاه‌مدت و مبتنی بر بقا می‌باشد (Terjesen et al., 2016; Sui & Baum, 2014). این امر بیشتر به دلیل شکست بالا و عمر کوتاه شرکت‌های کوچک و کارآفرین می‌باشد به همین این دسته از شرکت‌ها در کنار رویکرد یادگیری هدف و چشم‌انداز خود را بر مبنای باقی ماندن در بازار و بقا تعیین می‌کنند. در مرحله آنالیز محیط در کنار رویکرد یادگیری، رویکرد مبتنی بر عدم قطعیت می‌باشد. این موضوع نشان از آن است که محیط این دسته از شرکت‌ها با تغییرات زیاد و نوآوری بالا همراه است و آن‌ها برای تحلیل این محیط از هم‌اندیشی و دانش گذشته سازمان استفاده می‌نمایند (Alshammari et al., 2016; John et al., 2015). در این مرحله به دلیل تلاطم بالای شرکت‌های دانش‌بنیان آن‌ها در آنالیز محیط خود علاوه بر رویکرد یادگیری، رویکرد عدم قطعیت را استفاده می‌نمایند. در مرحله آنالیز منابع این دسته از شرکت‌ها به منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای می‌دهند (Mintzberg, 1987) و در مراحل بررسی گزینه‌های استراتژی و انتخاب استراتژی این دسته از شرکت‌ها تمایل دارند که عرصه‌های جدید را امتحان نمایند (Brandt & Iannone, 2017).

با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان نتیجه گرفت که اولاً لزومی بر یکسان بودن رویکرد در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک وجود ندارد. دوماً شرکت‌ها می‌توانند از دو رویکرد هم‌زمان در مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نمایند. در ضمن رویکرد یادگیری غالب شرکت‌های دانش‌بنیان است که می‌تواند مورد استفاده شرکت‌های دیگر قرار بگیرد.

با توجه به اینکه رویکردهای موجود بر مبنای محیط متفاوت شرکت‌ها تعیین می‌شود لذا شرکت‌ها در ابتدا باید شناخت کاملی از محیط، رقبا، میزان رقابت‌پذیری و دیگر عوامل خارجی پیدا کنند. بدین منظور شرکت‌ها باید بازار و محیط خود را تحلیل نمایند. پس از اینکه محیط شرکت‌ها مشخص شد، آن‌ها می‌توانند متناسب با محیط خود یک رویکرد کلی برای شرکت خود انتخاب نمایند (Reeves et al., 2015) که برای شرکت‌های دانش‌بنیان رویکرد یادگیری پیشنهاد می‌شود این نتیجه با

پژوهش‌های مختلفی که تاثیر رویکرد یادگیری بر عملکرد را تایید می‌کند هماهنگی دارد (Hussein, Mohamad, Noordin,) (Ishak, 2014; Real, Roldán, & Leal, 2014). شرکت‌ها می‌توانند همواره رویکرد یادگیری را در کنار رویکرد دیگر خود استفاده نمایند و این کار هم‌افزایی را ایجاد می‌کند (Lynch, 2015). با توجه به نتایج پژوهش توجه به دانش گذشته سازمان، ارتباط افراد سازمان با یکدیگر، تصمیم‌های گروهی و کار تیمی می‌تواند در کنار هر یک از رویکردها مورد استفاده قرار بگیرد.

برخلاف نظرات بسیاری از صاحب‌نظران که رویکرد شبکه را بسیار مفید و مهم می‌دانند و عقیده دارند این رویکرد می‌تواند برای شرکت‌ها مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید (Baum, J. A., Cowan,) (Fuentelsaz, Garrido, & Maicas, 2015; R., & Jonard, 2014). اما در این مطالعه، این رویکرد مورد استفاده این دسته از شرکت‌ها نبوده است که با توجه به مصاحبه با مدیران شرکت‌ها، مهم‌ترین عامل می‌تواند عدم اعتماد بین شرکت‌ها می‌باشد. وزارت صنعت، معدن و تجارت و همچنین وزارت علوم باید با هماهنگی بتوانند زمینه همکاری شرکت‌ها را فراهم نمایند.

این تحقیق به موضوع شناسایی رویکرد مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌پردازد و به یک سوال جواب می‌دهد لذا برای سوال‌های دیگر در این حوزه لازم است پژوهش‌های دیگری انجام شود. با توجه به اینکه این پژوهش در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در دیگر دسته از شرکت‌ها از قبیل شرکت‌های کارآفرینی، خدماتی، خانوادگی و ... تحقیق تکرار شود و نتایج آن با این پژوهش مقایسه شود. همچنین با توجه به اینکه این پژوهش از نوع ترکیبی با اولویت کیفی است، تعداد نمونه این پژوهش ۱۲ عدد است، پیشنهاد می‌شود پژوهش کمی با تاثیر رویکردهای مختلف بر روی عملکرد سازمان‌ها انجام شود. این پژوهش در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک است، پژوهشگران می‌توانند مطالعاتی در زمینه رویکردهای غیر کلاسیک در حوزه اجرای استراتژی و کنترل انجام دهند. این پژوهش رویکردهای غیر کلاسیکی که لینچ معرفی کرده را بررسی کرده است، در پژوهش‌های دیگر می‌توان رویکردهای دیگر را مورد بررسی قرار داد.

- Abdullah, T. M. C. (2010). Profit maximization theory, Survival-based theory and contingency theory: a review on several underlying research theory of corporate Turnaround. *Jurnal Ekonom*, 13(4), 136-143 .##
- Alshammari, M., Pavlovic, M., & Qaied, B. A. A. (2016). Chaos Theory in Strategy Research. *American Journal of Business and Management*, 5(1), 1-13 .##
- Baum, J. A., Cowan, R., & Jonard, N. (2014). Does evidence of network effects on firm performance in pooled cross-section support prescriptions for network strategy?. *Strategic management journal*, 35(5), 652-667. ##
- Brandi, U., & Iannone, R. L. (2017). Learning strategies for competence development in enterprises. *Industrial and commercial training*, 49(1), 1-5.
- Coleman, P. T., & Kugler, K. G. (2014). Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 945-968. ##
- Czarnitzki, D., Rammer, C., & Toole, A. A. (2014). University spin-offs and the “performance premium”. *Small Business Economics*, 3(2),309-326 .##
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context*: Cengage Learning EMEA.
- Dezhi, C., William, W., Daiping, H., & Etayankara, M. (2016). Survival strategy of OEM companies: a case study of the Chinese toy industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 1065-1088. doi:10.1108/IJOPM-04-2015-0212. ##
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2010). Disentangling the effects of reputation and network position on the evolution of alliance networks. *Strategic Organization*, 8(3), 255-275 .##
- Elbanna, S., Kapoutsis, I., & Mellahi, K. (2017). Creativity and propitiousness in strategic decision making: The role of positive politics and macro-economic uncertainty. *Management Decision*, 55(10), 2218-2236. ##
- Fuentelsaz, L., Garrido, E., & Maicas, J. P. (2015). A Strategic Approach to Network Value in Network Industries. *Journal of Management*, 41(3), 864-892. doi:doi:10.1177/0149206312448399
- Galeazzo, A., & Klassen, R. D. (2015). Organizational context and the implementation of environmental and social practices: what are the linkages to manufacturing strategy?. *Journal of Cleaner Production*, 108, 158-168. ##
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning. ##
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: a proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304. ##
- John, A. P., Zhang, L., & Don, L. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431. doi:10.1108/MD-04-2014-0222 . ##
- Jussila, A., Mainela, T., & Nätti, S. (2016). Formation of strategic networks under high uncertainty of a megaproject. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 575-586. ##
- Kashefi, M. A. (2016). Effect of salvage market on strategic technology choice and capacity investment decision of firm under demand uncertainty. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 140-155. ##
- Keung, C., & Shen, L. (2017). Network strategy for contractors’ business competitiveness. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 482-497. ##
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management*: Pearson Education Limited. ##

- McMillan, E., & Carlisle, Y. (2007). Strategy as Order Emerging from Chaos: A Public Sector Experience. *Long Range Planning*, 40(6), 574-593 . doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.002> . ##
- Mhizha, A. (2014). Application of the 'Chameleon Survival Strategy Model' in the Study of Strategic Management in Small and Medium-Scale Enterprises. *International Journal of Innovative Research and Development* . ##
- Miller, K. D., & Martignoni, D. (2016). Organizational learning with forgetting: Reconsidering the exploration–exploitation tradeoff. *Strategic Organization*, 14(1), 53-72 . ##
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156 . ##
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*: Harvard Business School Press Boston, MA, USA.
- Nguyen, N. (2018). Book review: Handbook of research on the learning organization: Adaptation and context. ##
- Öberg, C., Shih, T. T. Y., & Chou, H. H. (2016). Network strategies and effects in an interactive context. *Industrial Marketing Management*, 52, 117-127. ##
- Pang, S. (2009). *Successful service design for telecommunications: a comprehensive guide to design and implementation*: John Wiley & Sons. ##
- Pernu, E., Mainela, T., & Puhakka, V. (2014). Organizing MNC internal networks to manage global customers: Strategies of political compromising. In *Orchestration of the Global Network Organization* (pp. 349-376). Emerald Group Publishing Limited. ##
- Qian, H. (2017) Knowledge base differentiation in urban systems of innovation and entrepreneurship. *Urban Studies* 54: 1655-1672. ##
- Quinn, J. B. (1985). Innovation and corporate strategy. *Technology in Society*, 7(2), 263-279. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X\(85\)90029-6](http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X(85)90029-6) . ##
- Ramírez, R., & Selsky, J. W. (2016). Strategic planning in turbulent environments: A social ecology approach to scenarios. *Long Range Planning*, 49(1), 90-102. ##
- Rao, S., & Perry, C. (2003). Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of internet usage in inter-firm relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(4), 236-247 . ##
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. ##
- Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*: Harvard Business Press. ##
- Rudy, B. C., & Black, S. L. (2015). Attack or Defend? The Role of Institutional Context on Patent Litigation Strategies. *Journal of Management*, 0149206315605168 . ##
- Sahling, F., & Kayser, A. (2016). Strategic supply network planning with vendor selection under consideration of risk and demand uncertainty. *Omega*, 59, 201-214. ##
- Sasson, A., & Fjeldstad, Ø. (2009). Information-mediated network effects: network composition and customer benefit in the presence of information asymmetry. *Strategic Organization* , 7(4) , 355-386 . ##
- Senge, P. M. (2002). The leader's new work. ##
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*: Harvard Business Press. ##

- Sommerfeldt, E. J., & Yang, A. (2017). Relationship networks as strategic issues management: An issue-stage framework of social movement organization network strategies. *Public Relations Review* . ##
- Song, M., Zhao, Y. L., Arend, R. J., & Im, S. (2015). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*. ##
- Stacey, R. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17 . ##
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821-841 . ##
- Tenkasi, R. V., & Kamel, Y. (2016) To Bankruptcy and Back: Turnaround Strategies for Firm Emergence, Long-Term Survival, and Speed *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 24, pp. 221-259): Emerald Group Publishing Limited. ##
- Terjesen, S. A., João Guedes, M., & Patel, P. C. (2016). Founded in adversity: Operations-based survival strategies of ventures founded during a recession. *International Journal of Production Economics*, 173, 161-169. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.001> . ##
- Valaei, N., Rezaei, S., & Ismail, W. K. W. (2017). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 70, 224-233. ##
- Valaei, N., Rezaei, S., & Emami, M. (2017). Explorative learning strategy and its impact on creativity and innovation: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Business Process Management Journal*, 23(5), 957-983. ##
- Van Tuijl, E and Carvalho, L. (2014) Knowledge sourcing, knowledge bases, and the spatial organisation of car design. *Environment and planning A* 46: 1966-1982. ##
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*: Sage. ##
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. pearson. ##
- Wilbon, A. D. (2015). Technology Strategy and organizational learning: Applying population ecology to understanding the influence on firm survival. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 221. ##
- Williamson, O. E. (1991). *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*: Produced and distributed by Center for Research in Management. ##
- Windsperger, J., Hendrikse, G. W., Cliquet, G., & Ehrmann, T. (2017). Governance and strategy of entrepreneurial networks: an introduction. *Small Business Economics*, 1-6. ##
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. ##

حسینی، ح. خ.، لشکر بلوکی، م. م. و فرخی، ف. (۱۳۹۱). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی-تطبیقی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، ۴۵-۶۳.

سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری. (۱۳۹۶). [/ https://daneshbonyan.isti.ir](https://daneshbonyan.isti.ir)

مستندات قانونی و آیین‌نامه‌های مرتبط با ارزیابی و تشخیص صلاحیت و حمایت‌ها از شرکت‌ها و موسسات دانش‌بنیان. (۱۳۹۶). در ک. ا. و. ت. ص. ش. ه. و. م. د. ب. و. ن. ب. اجرا. تهران: معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری.

Identify the appropriate approach to strategic planning in knowledge-based companies: Multiple case study

Abstract:

In market turbulent conditions, classic approach on strategy is too simplistic. Based on their context, companies need a different approach. Not only organizations should adopt a proper approach to strategy implementation or use a right combination of different approaches, but also they should reform such combination consistent with environmental changes. In the present study, Analyzes proper approach on strategy development in knowledge-based companies in Qom Province based on their context. This research is a mixed method and used a multiple case study methodology whit 12 samples. In the present study, Use depth interviews with semi-structured questions for data collection as well as the observations and documents has also been used. Determine each step of strategy Development including survival, uncertainty, network and learning approaches. Then, Determine overall approach on strategy Development by Shannon entropy weighting and TOPSIS techniques. The findings indicate that any company may use different or both approaches simultaneously in different steps of strategy development and Finally, The overall approach in the all of companies is learning approach, which indicates that this category of companies to interact among the members to formulate its strategy drastically need.

Keywords:

Classical approach, knowledge-based companies, multiple case study, non-classic approaches, strategy development.