

ارائه مدل برای اجرای استراتژی مبتنی بر دیدگاه منبع محور در شرکت های دانش بنیان

مهدی حقیقی کفاش^{*}، لادن صیاف^{**}، شهرام خلیل نژاد^{***} و وحید خاشعی^{****}

نوع مقاله: علمی	تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۵	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹	شماره صفحه: ۱۷۹-۱۴۹
-----------------	-------------------------	-------------------------	---------------------

دستیابی به اقتصاد مبتنی بر دانش را می توان مؤلفه ای مهم و اساسی در رشد و توسعه کشورها دانست، به طوری که در ایران مسئولان اهمیت و ضرورت این موضوع را به وضوح بیان کرده اند. در این راستا می توان به قانون حمایت از شرکت های دانش بنیان اشاره کرد که در سال ۱۳۸۹ به تصویب رسید. از این رو اهمیت توجه به این نوع سازمان ها را بیش از گذشته می طلبد.

هدف از این پژوهش ارائه مدلی برای اجرای استراتژی مبتنی بر رویکرد منبع محور در شرکت های دانش بنیان است که به روش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات کیفی، مصاحبه عمیق و جامعه آماری این تحقیق، مدیران و استراتژیست های شرکت های دانش بنیان پارک فناوری پردیس است. روش نمونه گیری این تحقیق هدفمند با تکنیک گلوله برفی بوده و داده های گردآوری شده حاصل ۱۵ مصاحبه عمیق، براساس مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تجزیه و تحلیل و با مدل کیفی استخراج شده است.

در نهایت براساس تحلیل داده های به دست آمده، مقوله محوری که اجرای استراتژی در شرکت های دانش بنیان است شامل مقوله های فرعی «تناسب استراتژیک، ترجمه استراتژیک و اطمینان از تصمیم گیری صحیح و به موقع» است.

کلیدواژه ها: مدل اجرای استراتژی؛ رویکرد منبع محور؛ شرکت های دانش بنیان

* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛

Email: m.haghighi@atu.ac.ir.

** دانش آموخته دکتری مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛

Email: sayaf@atu.ac.ir

*** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛

Email: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

**** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛

فصلنامه مجلس و راهبرد، سال بیست و نهم، شماره یکصد و دهم، تابستان ۱۴۰۱

doi: 10.22034/MR.2022.4574.4470

مقدمه

در حقیقت این روزها که ما در قرن نوآوری فناوری به سر می‌بریم، هر روز از دستاوردهای جدید و نوینی رونمایی می‌شود و رؤیاهایی تجلی می‌یابند که انسان سال‌ها به دنبال آنها بوده است. در چنین شرایطی آنچه که میان شرکت‌ها در سطح بنگاه و کشورها در سطح ملی تمایز ایجاد می‌کند، خلاقیت، قابلیت ایده‌پردازی و توسعه نوآوری‌های متمایز و منحصر به فرد است. واضح است که این توانمندی‌ها در مجموعه وسیعی از عوامل مختلف از جمله سیستم مالکیت فکری و ایده، نظام تأمین مالی، منابع انسانی ماهر و... عمل کرده که باعث افزایش نرخ نوآوری ملی و بنگاهی می‌شود. گفتنی است به منظور ارتقای جایگاه منطقه‌ای ایران، به اصلاحات بیشتری در زمینه محیط کسب و کار نیاز است یعنی فضای کسب و کار کشور از لحاظ شاخص‌ها دشوارتر شده است و افرادی که خواسته‌اند کسب و کار جدیدی از جمله کسب و کارهای مبتنی بر دانش و ایده را آغاز کنند، به دلیل مشکلات و موانع پیش‌رو نتوانسته‌اند به این مهم دست یابند. همچنین در شرایط اشاره شده بسیاری از کسب و کارها با مشکلات فراوان روبه‌رو شده یا به تعطیلی کشیده شده‌اند و در نتیجه بیکاری، از بین رفتن منابع، وام‌های عقب افتاده و... به اقتصاد کشور تحمیل شده است. این امر مسئله‌ای است که دولت برای رفع آن سعی در ایجاد راه‌حلی کرده است. بر این مبنا، عملکرد و اقدام‌های بانک مرکزی در سال ۱۳۹۹ در حوزه اعتباری، اولویت بخشی به تأمین سرمایه در گردش واحدهای تولیدی (خصوصاً شرکت‌های دانش بنیان که موتور حرکت اقتصادی کشور به شمار می‌روند) بوده که با هدف بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های خالی اقتصاد، تأمین مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط، تأمین مالی صنایع پیشران و شرکت‌های دانش بنیان، پرداخت تسهیلات قرض الحسنه (تسهیلات مقابله با آثار منفی بیماری کرونا به خانوارها و فعالان اقتصادی) مورد توجه بوده است. نیت اصلی در این مقطع کنونی، بالا بردن توان تکیه بر سرمایه‌های خود اعم از فیزیکی و انسانی است که این مهم را می‌توان از طریق شرکت‌های دانش بنیان محقق کرد (بانک مرکزی جمهوری اسلامی، ۱۳۹۹).

در زمینه بحران به وجود آمده در سال ۲۰۲۱ (طبق گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی)^۱ اقدام‌های سیاستی را توصیه می‌کنند که می‌تواند از بنگاه‌ها و کارکنان در مواقع

۱. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): سازمانی است بین‌المللی، دارای ۳۷ عضو که اعضای آن متعهد به اصول دموکراسی و اقتصاد آزاد هستند. این سازمان به تعبیری عمده‌ترین سازمان بین‌المللی تصمیم‌گیرنده اقتصادی است.

بروز مشکلات اقتصادی، هم در شرایط رکود عمومی و هم به طور خاص برای شوک‌های اقتصادی، مانند بحران کووید-۱۹ پشتیبانی کند. این موارد، شامل اقدام‌هایی در حوزه نیروی کار (از طریق تاب‌آوری اشتغال)، بنگاه‌ها (از طریق حمایت از نقدینگی) و صنعت (از طریق پشتیبانی از بخش حمل و نقل هوایی) می‌شود. به طور کلی دولت‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی استراتژی خود را برای رسیدگی به پیامدهای اقتصادی کووید-۱۹، در سه هدف اصلی سیاستی طراحی کرده‌اند: «حمایت از بنگاه‌ها و کارکنان»، «تحریک اقتصاد» و «ترویج تغییرات ساختاری» (روزنامه *دنیا/اقتصاد*، ۱۴۰۰).

طبق گزارش مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری^۱ بیش از ۹۰ درصد از ۵۳۹۴ شرکت دانش بنیان،^۲ با مشکلات عدیده‌ای در حوزه کاهش تقاضای محصولات، کاهش درآمد و فروش، عدم توان پرداخت حق بیمه نیروی انسانی، فقدان نهاده‌ها و تجهیزات مورد نیاز و کمبود سرمایه در گردش روبه‌رو هستند. در حالی که این شرکت‌های دانش بنیان هستند که می‌توانند با تدابیر مناسب باعث برون‌رفت کشورها از رکود اقتصادی شوند زیرا دارای منابع سرشاری از نبوغ، دانش و خبرگی هستند. این شرکت‌ها با توجه به ماهیت‌شان که افرادی با مهارت و تحصیلات بالا دارند می‌توانند هدف‌های ذکر شده را تحقق بخشند. حال با توجه به اهمیت و نقش روزافزون موضوع و نیز جایگاه اجرای استراتژی به ویژه در شرکت‌های دانش بنیان و تأثیر آن بر موفقیت این نوع شرکت‌ها از یک سو و همچنین عدم اطمینان و افزایش پیچیدگی محیطی از سوی دیگر، سؤال اصلی تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود: چگونه می‌توان در سطح شرکت‌های مبتنی بر دانش، استراتژی براساس دیدگاه منبع محور را اجرا کرد؟

با توجه به مطالب گفته شده می‌توان نیاز کشور را در این بحبوحه با استفاده از پتانسیل شرکت‌های دانش بنیان حل کرد و هم اینکه هر سازمانی برای موفقیت در اجرای استراتژی‌های خود مدلی اتخاذ کند که فعالیت‌های خود را در چارچوب این مدل هماهنگ کند. چارچوب مورد نظر که بتواند نیاز سازمان را برآورده سازد، می‌بایست طوری طراحی شود که به ابزاری مهم برای اجرای برنامه بلندمدت شرکت (برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت) با در نظر گرفتن

1. <https://www.css.ir>

2. Knowledge-based Enterprises

محیط صنعت تبدیل شود. همچنین این ابزار باید توان پاسخگویی به انواع تغییرات محیطی را دارا باشد. محققان نیز رویکرد منبع محور را در این مدل به عنوان آیتمی برای تکیه سازمان بر توانایی‌های خود، در نظر گرفته‌اند که می‌توان از آن برای اجتناب از آثار منفی شوک‌های گذرا و برون‌زا (که به طور معمول نیازمند تخصیص مجدد منابع به دلایل اقتصادی هستند) به‌کار برد. در این پژوهش به بررسی راهکارهای مختلف پرداخته شده که برای اجرای موفق استراتژی حیاتی است و نیز راهبردها و پیشنهادهایی در مورد تحقیقات آتی ارائه شده است.

۱. ادبیات و پیشینه تحقیق

۱-۱. اجرای استراتژی^۱

استراتژی در دوران معاصر به مفهوم مدیریتی است (Carter, 2013) که جایگزین فعالیت‌های مدیریتی پیشین نظیر «اداره یا برنامه‌ریزی» شده است. به بیان تزو^۲ (۲۰۱۲)، مکای وزاندل^۳ (۲۰۱۶) معنای کلمه استراتژی از واژه نظامی و از کلمه یونانی «Strategos» به معنای عمومی نشئت گرفته است. با گذشت زمان، معنای آن در حال تکامل است و در سایر فعالیت‌های انسانی و به‌ویژه در استراتژی‌های تجاری به‌کار می‌رود. یکی از مشکلات اصلی استراتژیست‌های تجاری درک فضای رقابت و تفسیر تأثیرات رقابت در تجارت است. (Cattani, Porac and Thomas, 2017) در نتیجه برای مطالعات تحقیقاتی، زمان دوباره مطالعه و تحقیق مقوله‌ها و رقابت در حوزه مدیریت استراتژیک فرارسیده است (Alfaro, Vargas. and Gutierrez, 2020).

طبق دیدگاه کاپلان و نورتون^۴ (۲۰۰۱)؛ مارتینز و بلو^۵ (۲۰۱۷)، هر هدف استراتژیک به یکی از چهار دیدگاه توسعه یافته عملکرد برای BSC^۶ اختصاص داده شده است:

1. Strategy
2. Tzu
3. Mackay and Zundel
4. Kaplan and Norton
5. Martins and Belo
6. Balanced Score Card (BSC)

- **مالی:** اندازه‌گیری ارزش ایجاد شده برای سهامدار که چگونه به سهامداران نگاه می‌کنیم؟ «مدیریت ریسک و سودآوری محصول» (Galankashi, Helmi and Hashemzahi, 2016).
- **مشتریان:** اندازه‌گیری‌هایی که تأثیر استراتژی بر مشتریان را نشان می‌دهد؛ مشتریان چگونه ما را می‌بینند؟ «تقسیم بازار، سودآوری مشتری، جذب مشتری و رضایت مشتری» (Agrawal, Singh and Murtaza, 2016).
- **فرایندهای داخلی:** اقدام‌های فرایندهای سازمانی مهم برای استراتژی؛ چه چیزی باید مهم در نظر گرفته شود؟ «سودآوری، توزیع و کنترل فرایندها» (Singh et al., 2018).
- **نوآوری و یادگیری:** اقدام‌هایی برای آموزش پرسنل سازمان با مهارت‌های لازم. آیا می‌توانیم به بهبود و ایجاد ارزش ادامه دهیم؟ «فناوری، منابع انسانی و آموزش» (Martello, Watson and Fischer, 2016).

۱-۲. رویکرد منبع محور

رویکرد منبع محور به توانایی سازمان در تولید کالا و خدمات اطلاق می‌شود. از این رو به آن منابع عملیاتی نیز گفته می‌شود. این منابع عملیاتی را می‌توان به چهار بخش تقسیم کرد که شامل منابع سازمانی، فیزیکی، انسانی و استراتژی‌های سازمانی است. بسیاری از محققان شرط اساسی رویکرد منبع محور را منابع دانشی می‌دانند. ویژگی‌های درونی سازمان در مدل دیدگاه منبع محور عبارتند از: سرمایه‌های محسوس، غیرمحسوس و نیمه پایدار و نیز اساس استراتژی سازمان و منابع مالی سازمان، از طریق مدیریت پویای منابع و توسعه ظرفیت‌های سازمان است، هرچند می‌توان آنها را یکی از محدودیت‌ها دانست (Hitt and Sirmon, 2003). براساس تئوری منبع محور و دانش محور، رویکرد یادگیری از تئوری‌های یادگیری سازمانی استفاده می‌کند تا دیدگاهی فراهم آورد مبنی بر اینکه سازمان‌ها چگونه می‌توانند دانش استراتژیک مهم را کسب، تفسیر، توزیع و تثبیت کنند تا مدام مزیت رقابتی خلق کنند (Kenny, 2003).

یادگیری استراتژیک در محتوای سازمان رخ می‌دهد، جایی که اشتباه‌ها کشف می‌شوند و با تفکر مجدد در مورد مقررات مشکل‌زا، سیاست‌ها و روش‌ها تثبیت می‌شوند (Idris and AL-Rubaie, 2013). هدف از یادگیری استراتژیک، ایجاد یادگیری به منظور حمایت از طرح‌های استراتژیک آینده است که به نوبه خود، عدم تقارن دانش را بهبود می‌بخشد و می‌تواند به عملکردهای سازمانی متفاوتی منجر شود (Thomas et al., 2001). اهمیت دانش در ایجاد ارزش، محرک بهره‌وری و ترویج رشد اقتصادی مدت‌های مدیدی است که شناخته شده است. علاوه بر این به رسمیت شناختن نقش مرکزی دانش در اقتصادهای امروز نتیجه توجه بیشتر به فناوری اطلاعات، یادگیری و سرعت پیشرفت فنی و علمی است (Carayannis et al., 2018).

دیدگاه مبتنی بر منبع محور کمک شایانی به استراتژی می‌کند (چراکه استراتژی رابطه بین منابع و عملکرد شرکت به ویژه در بازارهایی با عدم قطعیت پایین، آینده‌نگری مدیران و زمان کافی برای ایجاد منابع استراتژیک با ارزش در بازارهای فعلی و استفاده از آنها را در بازارهای مرتبط فراهم می‌کند). همچنین برای درک استراتژی‌ها از جمله استراتژی ورود به بازار، افزایش ارزش منابع فناوری، گسترش جایگاه و... مناسب است (Nathan and Kathleen, 2021). بازارهایی با عدم قطعیت بالا: منظور از عدم قطعیت، از دست دادن قابلیت پیش‌بینی است به گونه‌ای که آینده به طور غیرقابل پیش‌بینی با گذشته متفاوت است و اطلاعات مربوط به آینده ناقص و ناشناخته است یا آنکه در دسترس نیست. (Davis, Eisenhardt and Bingham, 2009; Furr and Eggers, 2021)

۱-۳. شرکت دانش بنیان

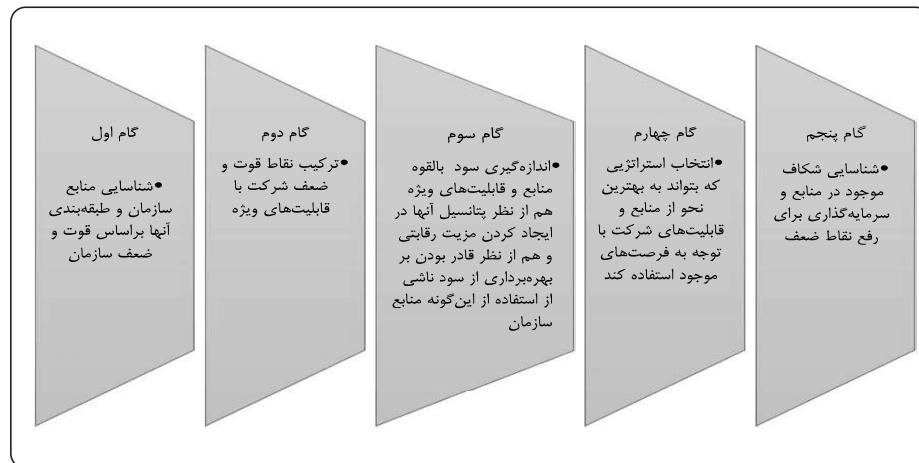
شرکت دانش بنیان به شرکتی گفته می‌شود که بر تحقیق و توسعه تمرکز کرده و عمده تأکید آن بر بهره‌برداری از تکنولوژی و دانش روز است. مهمترین ویژگی‌هایی که این شرکت‌ها دارند موضوع دامنه فعالیت، تازگی و جدید بودن آنهاست. این جدید بودن مربوط به خود فناوری است که شرکت از آن استفاده می‌کند (Bergek and Norrman, 2008). بسیاری از اندیشمندان سرمایه انسانی و قابلیت‌های سازمان را جهت موفقیت شرکت‌های

دانش بنیان، ضروری می‌دانند. به‌ویژه دانش و تجربه‌ای که شرکت را به موفقیت در شرایط متغیر و پیچیده فناوری‌ها و بازار فعالیت قادر کند (Oakey, 2003).

۴-۱. تجزیه و تحلیل استراتژی با استفاده از رویکرد منبع محور

استراتژیست‌های جهان با استفاده از رویکرد منبع محور به تجزیه و تحلیل استراتژی‌های سازمانی می‌پردازند. به‌زعم آنان عمدتاً مزیت رقابتی پایدار سازمان را منابع آن سازمان تعیین می‌کند (Wheelen and Hunger, 2018). استراتژیست‌ها برای تجزیه و تحلیل استراتژی روش پنج مرحله‌ای و مبتنی بر منابع را پیشنهاد می‌کنند.

شکل ۱. مدل پنج مرحله‌ای تجزیه و تحلیل استراتژی مبتنی بر منابع



Source: Wheelen and Hunger, 2018.

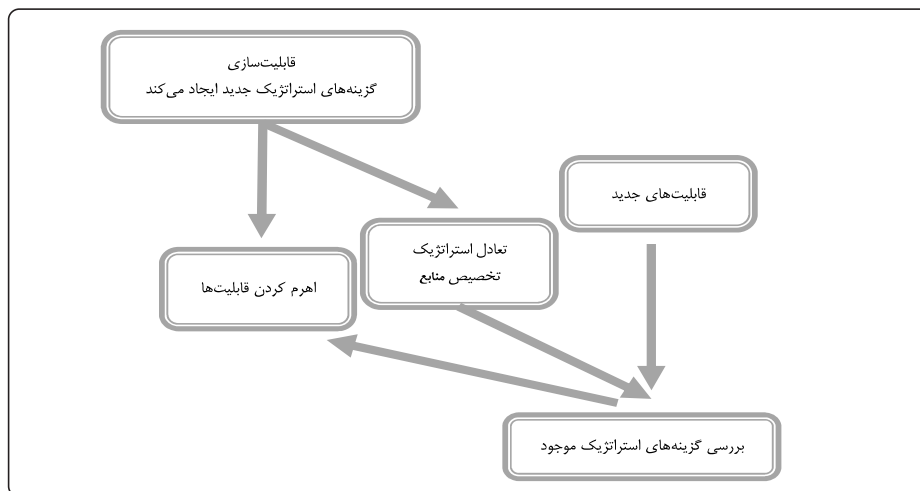
مدیران در فرایند اجرای استراتژی در محیط‌های پیچیده و پویا، درحالی‌که منابع مورد استفاده را ترکیب و پیکربندی می‌کنند، می‌توانند روش‌های مؤثرتری برای تناسب با محیط پیدا کنند که این خود یک فرایند ایجاد ارزش از طریق ترکیب و پیکربندی منابع است. این موضوع در مورد تعادل استراتژیکی هر شرکت، نقش حیاتی دارد. تخصیص منابع در پاسخ به تغییر یک محیط پیچیده و پویا انجام می‌گیرد. همان‌طور که در شکل ۲ نشان

داده شده است، استراتژیست‌ها باید در تخصیص منابع فعلی شرکت تعادل استراتژیکی مناسبی برقرار کنند (Wheelen and Hunger, 2018).

۱-۵. ایجاد تعادل استراتژیک در تخصیص منابع

اهرم قابلیت‌سازی از منابع در شکل ۲ به فرایند استفاده از عناصر سیستم فعلی یک شرکت اشاره می‌کند، یا به بیان واضح‌تر منابع، توانایی‌ها، فرایندهای مدیریتی و منطق استراتژیک برای انجام بهتر همان کار، ترکیب و پیکربندی مناسب این منابع سبب ایجاد قابلیت برای سازمان می‌شود. فرایند ایجاد قابلیت یا قابلیت‌سازی کلید فعالیت هر شرکت در محیط‌های پویا و نامشخص در منطق استراتژیک است که گزینه‌های استراتژیک جدیدی را برای شرکت مهیا می‌کند. تصمیمات مدیران در مورد مقدار نسبی منابع اختصاص یافته گزینه‌های جدیدی را ایجاد می‌کند. بنابراین نقش مدیران به عنوان واسطه بین یک شرکت به صورت سیستم باز و منابع سازمان باعث تعادل استراتژیک می‌شود (Sanchez, 2008).

شکل ۲. تعادل استراتژیک در تخصیص منابع یک شرکت



Source: Sanchez, 2008.

شکل ۳. فرایند مدیریت استراتژیک از دیدگاه قابلیت سازی



Source: Ibid.

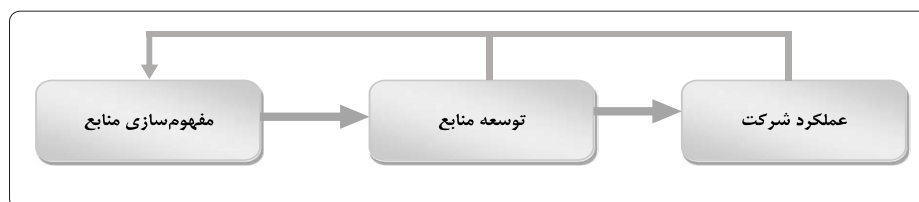
اجرای استراتژی در رویکرد منبع محور این موضوع را مطرح می‌کند که برای داشتن مزیت رقابتی و موفقیت در محیط‌های ناپایدار بهترین شانس را باید درون خود شرکت جستجو کرد. با وجود چالش‌های موجود و تا حدی دشوار، بعید به نظر می‌رسد که مدیران بتوانند از شیوه تجزیه و تحلیل خاصی استفاده کنند. بنابراین موفقیت شرکت تابعی از ترکیب مناسب و صحیح از خود منابع موجود شرکت است. همان‌طور که پیشتر بیان شد به گفته بارنی^۱ (۱۹۹۱) اگر شرکت منابعی داشته باشد، مطابق با معیارهای VRIO، این ابزار برای تحلیل منابع داخلی یک شرکت است (این ابزار را ابتدا بارنی با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه کرده است، او چهار ویژگی را که منابع شرکت باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشد بیان کرد و عبارتند از: ارزشمندی، کمیابی، غیرقابل تقلید بودن، غیرقابل جایگزینی) که می‌تواند تا حد زیادی از موفقیت برخوردار شود. به بیان واضح‌تر موفقیت شرکت تابعی از ترکیب مناسب منابع شرکت است (Sanchez, 2008).

1. Barney

$$Success = f(RBV)$$

موفقیت شرکت = f زمینه رقابت پذیر (منابع، توانایی‌ها، فرایندهای مدیریت، منطق استراتژیک)^۱
 پیاده‌سازی استراتژی‌ها در سازمان‌ها با در نظر گرفتن منابع موجود می‌تواند به چالش‌برانگیزترین بخش‌ها برای استراتژیست تبدیل شود. درک وسیع یا محدود منابع قابل استفاده، برای هر فرایند می‌تواند مشکل باشد (Alvarez and Busenitz, 2001). به همین دلیل بارنی (۱۹۹۱) طراحی قوی استراتژی‌ها را بر مبنای تحلیل‌های مدیریتی جهت تجزیه و تحلیل برای اجتناب از نتایج تصادفی پیشنهاد می‌کند، زیرا در غیر این صورت ممکن است در مواردی این امر باعث تحقق انتظارات و در برخی دیگر به کسب نتایج منفی منجر شود. از این رو نه تنها باید درجه سختی هر طرح تناسب کافی بین طرح‌ها، در دسترس بودن و همچنین ناهمگنی شرایط منابع در نظر گرفته شود، بلکه نتایج مورد انتظار را نیز باید بررسی کرد، چراکه مهمترین تأثیر آن در عملکرد شرکت نمود پیدا می‌کند. در همین خصوص کونک و مورکرافت^۲ بیان می‌کنند که انتظارات بیش از حد خوش بینانه می‌تواند به سرمایه‌گذاری بیش از حد به امید بازدهی مثبت از منابع منجر شود و در مقابل، انتظارات بدبینانه ممکن است به کاهش سرمایه‌گذاری منجر شود. به همین دلیل، دو مرحله مطابق شکل ۴ پیشنهاد می‌کنند: اول، فرایند مفهوم‌سازی منابع که دلیل کافی و لازم برای اجرای استراتژی است و دوم مدیریت، توسعه و استفاده از این منابع است.

شکل ۴. فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک



Source: Kunc and Morecroft, 2010.

1. Firm Success = F Competitive Context (Resources, Capabilities, Management Processes, Strategic Logic)

2. Kunc and Morecroft

خروجی‌های اصلی تحقیق او برای تجاری‌سازی فناوری با اجرای راهبردهای کلیدی محقق می‌شود که شامل: «الگوپذیری و توسعه بر مبنای مدل‌های موفق»، «ائتلاف استراتژیک»، «به‌کارگیری متوازن ابعاد مدیریت منابع انسانی»، «چابک‌سازی ساختار»، «حفظ ارتباط اطلاعاتی و تکنیکی تیم بازاریابی با بازار» و «مدیریت مستمر تغییر و نوآوری» است.

حبیبی و میرا (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران» به طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. نتایج تحقیق آنها عبارت بود از شرایط علی شامل آینده‌گرایی؛ پدیده اصلی، بازارگرایی؛ شرایط مداخله‌گر، هزینه‌گرایی و یادگیری‌گرایی و پیامد اصلی مدل، سلطه‌گرایی در بازار است. مایتنی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «مدلی مبتنی بر منابع برای شرکت‌های کوچک نوآور» یک مدل برنامه‌ریزی خطی مبتنی بر بهینه‌سازی منابع شرکت‌های کوچک نوآور معرفی کردند. سینگ و ساموئل^۲ (۲۰۲۰)، در تحقیق خود تحت عنوان «موقعیت‌یابی موانع اجرای استراتژی: رویکرد تصمیم‌گیری مبتنی بر تئوری مبتنی بر منابع» به موضوع خرده‌فروشی پوشاک در هند با تعیین هم‌زمان موانع اجرای استراتژی موقعیت‌یابی، با تکیه بر دیدگاه منبع‌محور پرداختند. آنها رابطه علت و معلولی ساختار شبکه موانع موجود در راه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی را اندازه‌گیری کردند.

ناتان و کاتلین^۳ (۲۰۲۱) در تحقیق «استراتژی و عدم قطعیت: دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه استراتژی-ایجاد و ترکیبی میان آنها» با مرور تحقیقاتی که در حوزه استراتژی و دیدگاه مبتنی بر منابع انجام شده بود، بینش جدیدی در مورد روابط منطق‌های استراتژیک با عدم قطعیت بازار ارائه می‌دهند. آنها بیان می‌کنند که دیدگاه مبتنی بر منابع و ایجاد استراتژی در لحظه مکمل یکدیگرند و عدم قطعیت را یک شرط مرزی مهم برای رویکرد منبع‌محور و ایجاد استراتژی در لحظه مشخص می‌کنند.

1. Maiti et al.

2. Singh and Samue

3. Nathan and Kathleen

۳. روش شناسی تحقیق

در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است. شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات، روش نظریه پردازی داده بنیاد است که به دنبال آن مدل استخراج می شود. نظریه داده بنیاد یک روش پژوهش کیفی است که در این شیوه با دسته ای از داده ها، نظریه ای تکوین خواهد یافت. در استراتژی داده بنیاد، روند شکل گیری تئوری حالتی استقرایی (حرکت از جز به کل) است نه رویکرد قیاسی و پرداختن به بررسی ادبیات پژوهش برای تدوین تئوری (الوانی، دانایی فرد و آذر، ۱۳۸۳). در این پژوهش، از روش نمونه گیری نظری استفاده شد. این نوع نمونه گیری راهبردی است که در نظریه داده بنیاد استفاده شده و به عنوان نمونه گیری بر مبنای مفاهیم در حال ظهور تعریف می شود و از قاعده انتخاب تدریجی پیروی می کند. نمونه گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه دارد یعنی تا نقطه ای که دیگر اضافه کردن نمونه های جدید تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش ندارد. اشباع نظری با انجام ۱۵ مصاحبه حاصل شد. روش اصلی گردآوری داده ها در این تحقیق تکنیک مصاحبه عمیق است که از قبل موضوع ها و عناوین لازم برای پوشش دادن به اطلاعات آماده شده است، ولی پرسش ها به صورت باز و کلی انجام گرفت.

۴. جامعه و نمونه آماری

۱. مصاحبه عمیق با خبرگان دانشگاهی دارای تخصص در ادبیات اجرای استراتژیک،
 ۲. مصاحبه عمیق با خبرگان و در واقع مدیرانی که در فضای اجرای استراتژیک صاحب تجربه اند،
 ۳. مصاحبه با خبرگان، مدیران و استراتژیست های شرکت های دانش بنیان.
- برای انتخاب خبرگان در این پژوهش از اشخاصی که در اجرای استراتژی تخصص داشته و با حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مدیریتی که سه سال تجربه در حوزه دانش بنیان داشته باشند استفاده شده است. برای طراحی سؤال های مصاحبه از اساتید دانشگاه با مرتبه علمی حداقل استادیاری و پانزده سال سابقه تدریس نظرخواهی شد که در ابعاد مدیریت و اجرای استراتژی صاحب نظر بودند. نمونه این تحقیق شامل ۱۵ نفر خبرگان و مدیرانی که دارای تجربه مدیریتی و اجرای استراتژی در شرکت های دانش بنیان بوده اند و حداقل چهار شرط برای انتخاب این

خبرگان جهت مصاحبه عمیق در نظر گرفته شد. این چهار شرط عبارت بود از:

- دانش و تجربه در موضوع مورد نظر (حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط با موضوع پژوهش و اشراف ایشان به موضوع‌های استراتژیک و روش‌های اجرای استراتژی که تأیید و معرفی ایشان توسط افراد با صلاحیت بوده است)؛

- تمایل به همکاری؛
- زمان کافی برای شرکت در فرایند؛
- مهارت‌های ارتباطی.

جدول ۱. موارد تأییدکننده روایی و پایانی در روش تحقیق کیفی

نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها	قابلیت اعتبار
بازرسی، مستندسازی تحقیق‌گر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری تحقیق‌گر	قابلیت اطمینان
بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن	تأییدپذیری
وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان	قابلیت انتقال‌پذیری

مأخذ: یافته‌های تحقیق.

در این پژوهش در خصوص چهار معیار بیان شده در جدول ۱، نظر اساتید راهنما، مشاور، شرکت‌کنندگان تحقیق، مطلعان کلیدی و خود پژوهشگر مثبت بوده است که بیانگر اعتبار پژوهش کیفی است. به بیان دیگر در این تحقیق ارتباط‌پذیری میان مفاهیم و مقوله‌های پژوهش به تأیید رسیده که نشانگر اعتبار یافته‌هاست و همچنین تلاش شد همه موارد در جهت رسیدن به معیار اعتبارپذیری مورد استفاده قرار گیرد. بررسی اعتمادپذیری عوامل مدل: عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، استراتژی و پیامدها استخراج شدند و در قالب یک پرسشنامه به ۲۰ نفر برای برآورد میزان اعتبار نتایج آن ارسال شد. بایبگیری‌های انجام شده تعداد ۱۰ مورد از آنها جمع‌آوری شد و پرسشنامه‌های بازگشتی مورد تحلیل قرار گرفت.

۵. یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق، از طریق کدگذاری انجام گرفته است. در مرحله کدگذاری

باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه بندی شده و مفاهیم را ساختند. همچنین از مقایسه و طبقه بندی آنها نیز مقوله ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله های اصلی به مقوله های فرعی با استفاده از الگوی پارادایمی، شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، متغیرهای مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شدند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیرمقوله ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله ها به هم مرتبط شده و نظام نظری ارائه شد. با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل محوری اجرای استراتژی در شرکت های دانش بنیان براساس مدل استراوس و کوربین، متغیرها، ابعاد و مؤلفه ها به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. متغیرها، ابعاد و مؤلفه های مدل پژوهش

متغیر	ابعاد	مؤلفه ها
اجرای استراتژی در شرکت های دانش بنیان	ترجمه موفق استراتژی	تبدیل برنامه های راهبردی به اقدام های راهبردی، تبدیل اهداف کیفی به اهداف کمی، شکستن استراتژی های کلان به برنامه های خرد، شفاف کردن چشم انداز و برنامه استراتژیک به کارکنان هر سطح، ادراک کافی کارکنان از نقش خود در اجرای استراتژی، تفسیر واحد از استراتژی ها.
	تناسب استراتژیک	همسویی رهبران، اجماع مدیران عالی و مدیران اجرایی، همسویی استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی، تطابق عملکرد کارکنان با پاداش، متناسب بودن ساختار هزینه با جریان درآمدها، تناسب چشم انداز سازمان با عوامل و شرایط درون و بیرون سازمانی.
	اطمینان از تصمیم گیری صحیح و به موقع	اصلاح سریع تصمیم های نادرست، توقف ادامه عملیات ضررده، تصمیم گیری مبتنی بر تحقیقات بازار، تحلیل هزینه. فایده قبل از تصمیم گیری، تصمیم گیری مبتنی بر بازخورهای اخذ شده از محیط، زمان شناسی در تصمیم گیری.
	اطمینان از مدیریت صحیح تغییر	درک فرصت تغییر، درک زمان تغییر ضروری و فوری، مهارت مدیریت تغییر، امکان سنجی، برآورد توانایی سازمان، اجرای تغییر، دریافت بازخور، اقدام های اصلاحی، شناسایی نقاط کلیدی تغییر و پرهیز از نقاط کم اهمیت تر، تشکیل تیم استراتژیک.
عوامل علی	اقتضانات	لزوم تولید دانش و دسترسی به فناوری روز، نتایج رکود اقتصادی، دسترسی کمتر به مواد اولیه شرکت ها در اثر تحریم ها و دیگر عوامل، استفاده از علم برای حل معضلات، دسترسی مشکل تر به منابع مالی و جریان نقدی، دامپینگ بازار، توزیع عادلانه تر ثروت براساس شایسته سالاری (عدالت اقتصادی)، ناآگاهی جامعه از شرکت ها و محصولات دانش محور، لزوم تکیه بر توانایی و سرمایه خود، مشکلات سازمان های بزرگ دولتی (قوانین دست و پاگیر، بوروکراسی، عدم نیروی متخصص و...) مدیریت عرضه و تقاضای نیروی کار، استراتژی عدم تمرکز فعالیت های تولیدی در چند شرکت بزرگ دولتی، لزوم رفع موانع و حل مسئله تولید در شرکت های تولیدی، هدفمند کردن مدیریت دانش فناوری، خودکفایی در محصولات استراتژیک، رشد تولید سرانه ملی، مدیریت مالکیت فکری، افزایش بهره وری تولید از طریق دانش بنیان کردن اقتصاد، کمبود شغل برای فارغ التحصیلان دانشگاه ها، رویارویی با هرگونه تهدید و تحریم اقتصادی.

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
عوامل زمینه‌ای	تحقیق و توسعه	اهداف بلندمدت، چشم‌انداز شرکت، لزوم به‌روز کردن تکنولوژی‌های تولید مطابق با استانداردهای جهانی، امکان دسترسی و بهره‌گیری از فناوری‌های روز دنیا، تلاش برای ارتقای ظرفیت جذب از طریق تحقیق و توسعه، اهمیت آینده شرکت، باور به نتیجه‌بخش بودن استراتژی، لزوم ارتقای محصول با فعالیت‌های تحقیق و توسعه، دارایی دانشی و حرفه‌ای در زمینه فعالیت‌های پژوهشی، کم کردن هزینه‌های تولید با بهبود روش‌های تولید، خلاصیت نخبگان و ارائه راه‌حل‌های پژوهشی توسط نیروی خلاق.
	ظرفیت‌های موجود	انتشار فناوری نوین، استفاده از زیرساخت‌های موجود، کسب درآمد از ایده‌ها، دانش، استعدادها، تیم مدیریت تمام‌وقت، دسترسی به نیروی انسانی ماهر و جمعیت بالای جوانان تحصیل‌کرده، به‌کارگیری افراد ایده‌پرداز، تیم مدیریت حرفه‌ای (دارا بودن پشتوانه فنی/مالی)، پتانسیل تبدیل تحریم به فرصت، قابلیت توان تولیدی کشور، حمایت‌ها و تسهیلات قابل اعطا، شرکت‌ها و مؤسسه‌های دانش‌بنیان، وجود روحیه کارآفرین و پویا در جامعه، امکان برقراری رقابت سازنده در جامعه.
	کاربردی کردن نوآوری	وجود پتانسیل درآمد نوآوری، انگیزه تحقق زنجیره ایده تا محصول، وجود مدیران و مؤسسان نوآور، هدفمند کردن فعالیت‌های نوآوری و پویایی، وجود فضای خلاق و ابراز ایده، نوآوری زیربنای کارآفرینی، توانمندتر شدن نیروی انسانی خلاق، نوآوری نیروی محرکه شرکت دانش‌بنیان، ارزشمند بودن اختراعات، نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها، انگیزه کسب درآمد از ایده‌ها.
	مدرن شدن	تحولات فرهنگی / تحولات سبک زندگی / تحولات جامعه، دسترسی جامعه به تبلیغات محصولات خارجی مشابه محصولات داخلی، افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان از وجود انواع محصولات و خدمات و ویژگی‌ها، بالاتر رفتن توقعات جامعه از محصولات و خدمات و تأثیرات فناوری‌ها، تغییر دیدگاه سنتی به تولیدات، نیروی کار خلاق و تحصیل‌کرده با توقع بیشتر نسبت به گذشته، افزایش تقاضا برای محصولات با ویژگی‌های نوین، تغییر ترجیحات مصرفی جامعه، تکنیک‌های جدید طراحی محصول متناسب با نیازها.
	ساختار سازمانی	ارتباطات باز، ساختار سازمانی منعطف نه فرایندگرا، ساختار سازمانی کارا و متناسب با توسعه فناوری، فضای باز و غیررسمی، هماهنگی بین واحدها در راستای استراتژی، اتخاذ واکنش و اقدام سریع.
	زیرساخت‌های فرهنگی	جذب خیره‌های سازمانی، دانش‌محور بودن شرکت، روشنفکری سازمانی، ایجاد و حفظ اعتماد به فعالیت‌ها، جو مسئولیت‌پذیری نسبت به فعالیت‌ها، فرهنگ مشوق نوآوری.
	ویژگی‌های کارکنان	خبرگی و مهارت کارکنان، نیروی انسانی توانمند، تخصص مرتبط با حوزه کاری، ظرفیت و تمایل کارآفرینی کارکنان، ترکیب نیروی کار تحصیل‌کرده، داشتن کانون کنترل درونی، آگاهی از موقعیت خود در مجموعه، دقت در انجام کار.
	ویژگی‌های شخصیتی مدیران	برون‌گرایی، اتخاذ تصمیم‌های منسجم در زمان عمل، جامع‌نگری، روحیه ریسک‌پذیری، روحیه مربی‌گری و تسهیل‌گری، تعهد سرمایه‌گذاری بلندمدت و شکیبایی، توفیق طلبی.
	قابلیت‌های محوری	زیرساخت‌ها (اطلاعاتی / ارتباطی / فیزیکی)، مهارت‌هایی نظیر شناسایی دقیق روش‌های کنکاش و جستجو، ایده‌های نوین تجاری‌سازی فعالیت‌ها، دانایی محوری، هوش هیجانی و هوش استدلالی.

متغیر	ابعاد	مؤلفه ها
عوامل مداخله گر	عدم قطعیت محیطی	وجود تحریم ها، رقبای محیطی، وجود ابهام بیرونی، وجود قوانین / بخشنامه ها / دستورالعمل های دست و پاگیر / مجوز / امنیت، تغییرات مستمر دنیای بیرون، پاندمی ویروس کرونا، عدم ثبات نرخ ارز، تحولات فناورانه / تحولات بازار / تحولات جامعه.
	جریان نقدینگی و تخصیص منابع	ضعف بودجه بندی بازاریابی، عدم هزینه برای طراحی نام تجاری، مشکلات تأمین مالی برای توسعه محصولات، تجهیز منابع، واسطه های مالی، نقش حمایتی تحقیقات علمی و پژوهشی دانشگاه ها، بهره وام ها.
	مخاطرات و ریسک های مالی	ریسک عدم فروش محصولات جدید، نبود قیمت تضمینی برای محصولات جدید یا فناورانه، ریسک پیش بینی فروش قبل از تولید محصول جدید.
	چالش های تحقیقاتی	پایش تکانه های بازار، ضعف در شناسایی نیازهای فناورانه، تحلیل و توجه به توقعات و انتظارات ذی نفعان بیرونی مؤثر، تجزیه و تحلیل بیرونی، تحلیل برند.
	ضعف بازاریابی	ناآشنایی با نیازهای بازار هدف، ناآشنایی با ذائقه مشتریان، ضعف فعالیت نیازسنجی، عدم هزینه برای طراحی نام تجاری، واردات و قاچاق بی رویه محصولات مشابه داخلی.
استراتژی ها	برنامه جامع بازاریابی	گسترش تحقیقات بازار، شناسایی بازار هدف، شناساندن محصول جدید به بازار، شناسایی کانال های توزیع، معرفی سریع محصول به بازار، توسعه کانال های توزیع محصولات فناورانه، حضور در نمایشگاه های منطقه ای و بین المللی.
	مدیریت سرمایه انسانی	امنیت شغلی، اهمیت به آینده شغلی نخبگان، اهمیت دادن به رضایت فرد از شرایط کاری، ارتقا براساس شایستگی، ایجاد شرایط توسعه مهارت نیروی انسانی، استقرار نظام شفاف ارتقای نظام پاداش دهی منعطف.
	مدیریت دانش	نیازسنجی آموزشی و توجه به شکاف دانشی، ایجاد / خلق / حفظ / انتقال دانش، جلوگیری از دوباره کاری برنامه های آموزشی جهت گسترش مهارت های منحصر به فرد، ایجاد شبکه و ارتباط اطلاعات و دانش بین شرکت های حاضر در پارک، عبرت از اشتباه ها، شرکت در سمینار، وبینار، همایش ها و ...
	جذب سرمایه گذار	شناسایی سرمایه گذاران، فراهم آوردن شرایط سرمایه گذاری مشترک با شرکت های دیگر، استفاده از حامی مالی برای طرح های نو، سهام کردن افراد با سرمایه های بالا در طرح های جدید با پذیرش ریسک، ارزیابی سرمایه گذاری ها.
	مدیریت سرمایه سازمانی	فرایند تبدیل و ترکیب منابع، تجهیز منابع، تصمیم آگاهانه در مورد سرمایه گذاری روی دارایی ها، خرید و به کارگیری تجهیزات و تکنولوژی های نوین، برنامه ریزی / خرید / کنترل موجودی، توزیع / پخش / انبار.
	منتورینگ	استفاده از مشاوران و متخصصان زبده، کمک از متخصصان حوزه مدیریتی، تلاش در جهت جستجوی منتورها، انتخاب زبده ترین و متعهدترین منتور.
	تفکر اقتصادی	تجزیه و تحلیل اقتصادی / اجتماعی / سیاسی، شناسایی رقبا، تجزیه و تحلیل بیرونی و درونی، آینده نگری، تغییر و تعدیل برنامه ها و روش ها، پایش و بررسی دقیق رقیبان و عملکرد آنها.
	رهبری حمایتگرانه	ایجاد خودباوری و اعتماد به نفس برای انجام وظایف، رفتار حمایتگرانه رهبر، ایجاد انگیزش / ترغیب، ارائه بازخورد به موقع، شفاف سازی استراتژی ها و برنامه ها توسط رهبر.

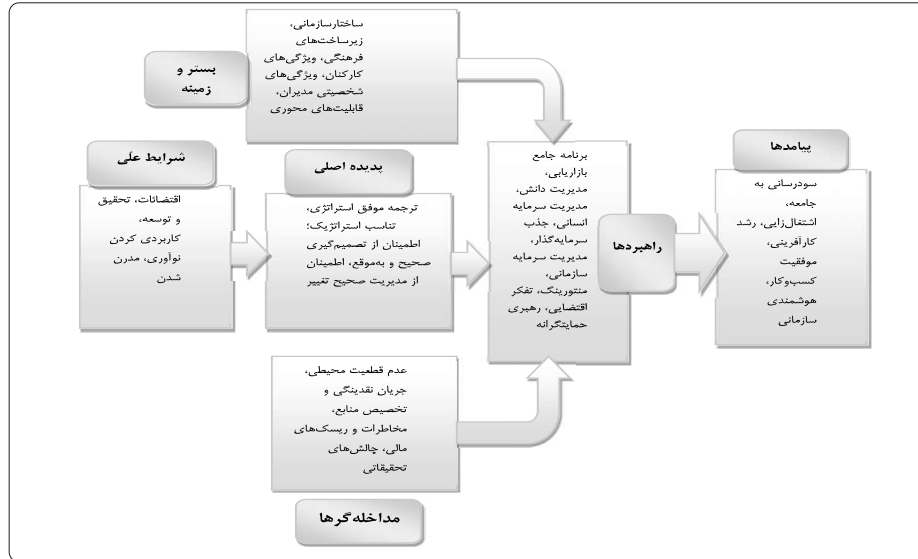
متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها
توسعه	سودرسانی به جامعه	افزایش صادرات، افزایش اطلاع جامعه از ویژگی‌های محصولات شرکت‌های دانش‌بنیان، توسعه محصول / ارتقای کیفیت محصولات و خدمات، توسعه اقتصاد دانش‌محور، در نظر گرفتن نقش ذائقه مصرف‌کنندگان در طراحی محصول، شناخت جامعه از ویژگی‌های محصولات شرکت‌ها، رفع نیازهای جامعه، پیشرفت جامعه، خلق ارزش بیشتر، استقلال اقتصادی، ایجاد صرفه اقتصادی، ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری کم‌ریسک‌تر برای همه، رشد، توسعه و بالندگی در عرصه‌های مختلف، ارزآوری.
	اشتغال‌زایی	جذب نیروی جوان و خلاق و تحصیل‌کرده، افزایش ظرفیت اشتغال در شرکت‌های مستقر در پارک، ترغیب کاربردی ساختن دانش و ایده نیروی خبره و تحصیل‌کرده و تشویق متخصصان، نوآوران و مخترعان.
	رشد کارآفرینی	ارتقای فرهنگ کارآفرینی، سیستم پرداخت منعطف (پرداخت تشویقی به فعالیت کارآفرینی)، ترویج تجاری‌سازی دستاوردهای علمی، مدیریت بهینه سرمایه فکری، توجه به آینده شغلی و امنیت شغلی کارآفرینان.
	موفقیت کسب‌وکار	تأمین مالی بهتر، شناخت قابلیت‌های محوری، جلوگیری از وقفه در عملیات، ارتقای کارایی تولید محصول، حفظ توان رقابتی، افزایش حاشیه سود، تمرکز بر قابلیت‌های محوری سازمان.
	هوشمندی سازمانی	تجزیه و تحلیل تأثیر تغییر سیاست‌ها و اوضاع اقتصادی کشور بر فعالیت‌ها، هماهنگ ساختن توانمندی شرکت با تغییر محیطی، دسترسی بهتر به منابع و تسهیلات بانکی و جذب سرمایه‌گذاری‌ها، فعالیت‌های تحقق توسعه هدفمند، تناسب با عوامل محیطی، تیم فنی خبره، وجود پاسخگویی مناسب به عوامل سیاسی / اجتماعی / اقتصادی، یکپارچگی / کنترل اهداف کمی با اهداف استراتژیک، انعطاف‌پذیری، شناسایی فرصت‌های فناورانه جدید، اهمیت بیشتر آینده، درس گرفتن از گذشته، همسوسازی چابکی رفتاری و ساختاری، بهبود همکاری با رقیبان، افزایش علاقه سرمایه‌گذاران.

مأخذ: همان.

۶. مدل پارادایمی تحقیق

با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل محوری اجرای استراتژی در شرکت‌های دانش‌بنیان با دیدگاه منبع‌محور براساس پارادایم شش‌گانه به شرح شکل ذیل است.

شکل ۶. مدل پارادایمی تحقیق



مأخذ: یافته های تحقیق.

با توجه به مقایسه های انجام شده در صنعت دانش بنیان مشخص می شود تحقیقات پیشین به صورت کلی به عوامل و مشخصه های شرکت های دانش بنیان پرداخته است و دیدگاه گزینشی درباره منابع آنها صورت نگرفته است. بر این اساس و با توجه به یافته های مربوط به تحقیق کیفی این پژوهش، مقایسه های کلی از جهت پیشایندهای ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان، موانع موفقیت، زمینه های فعالیت ها و استراتژی های به کار گرفته و پیامدهای حاصل از ایجاد شرکت های دانش بنیان، صورت گرفته است.

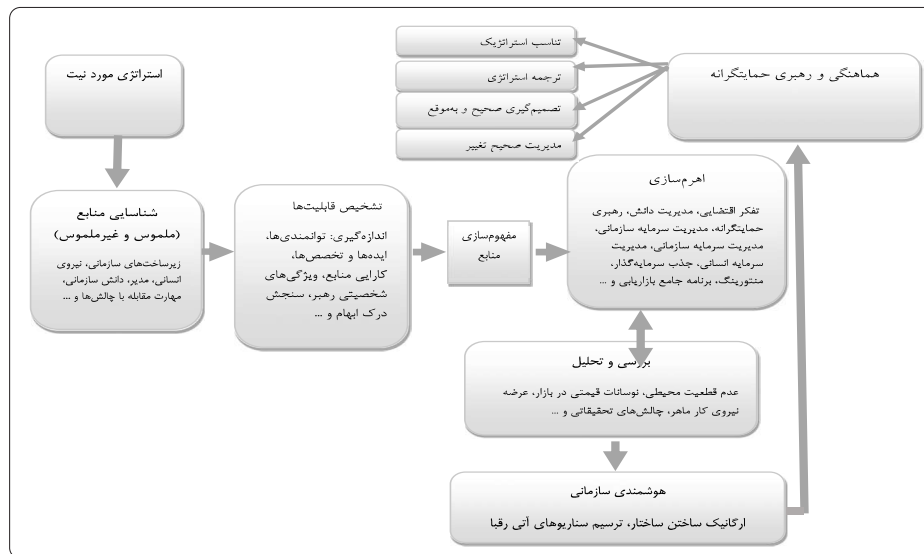
۷. جمع بندی، نتیجه گیری و پیشنهادها

از آنجاکه تولیدات سنتی، دیگر پاسخگوی نیازها و ظرفیت های جامعه رو به توسعه نیست، حرکت به سمت تولیدات شرکت های دانش بنیان امری حیاتی به نظر می رسد. این گونه شرکت ها با قابلیت های خاص خود قادرند دغدغه عمومی مسئولان ذی ربط را برای کاهش وابستگی های اقتصادی و نیز افزایش بهره وری پوشش دهند. همچنین اجرای درست و کارآمد استراتژی در این نوع

شرکت‌ها، راهی برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی است؛ زیرا اجرای موفق استراتژی مبتنی بر منابع در شرکت‌های دانش بنیان سبب استفاده بهینه از منابع شده و همچنین با صرف کمترین منابع می‌توان به بالاترین سطح ارزش افزوده دست یافت و این فعالیت‌ها باعث می‌شود بستری برای تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی ایجاد کند. تجاری‌سازی ایده‌ها و رسیدن به فناوری برتر برای اشتغال‌زایی افراد تحصیل‌کرده، کسب درآمد از ایده‌ها که موفقیت کسب‌وکار را در پی دارد، از پیامدهای یک اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های دانش بنیان است. اگر فعالیت‌های مربوط به اجرای استراتژی در شرکت‌های دانش بنیان، دقیق، بجا و پیاپی انجام شود، به پیرو آنها نیز فعالیت‌های جامع بازاریابی برای فروش محصولات صورت می‌گیرد، حفظ توان رقابتی شرکت‌ها موفقیت‌آمیزتر خواهد بود و در حوزه صادرات نیز موفق‌تر عمل خواهند کرد، همچنین موجب ارزآوری و بی‌نیازی کشور از ورود محصولات مشابه خارجی می‌شود و در نهایت پیشرفت جامعه را در پی خواهد داشت.

جمع‌بندی کلی این تحقیق در قالب مدل اجرای استراتژی براساس دیدگاه منبع‌محور در شکل ۷ نشان داده شده است و محققان براساس مدل نهایی تحلیل خود را ارائه می‌دهند:

شکل ۷. اجرای استراتژی براساس دیدگاه منبع‌محور



مأخذ: همان.

شکل ۷ اجرای استراتژی براساس دیدگاه منبع محور را نشان می‌دهد که از یافته‌های این تحقیق برگرفته شده و در مدل استراوس و کوربین قابل مشاهده است. این مدل با استراتژی اصلی سازمان‌ها آغاز شده است. سپس به شناسایی منابع ملموس و غیرملموس سازمان می‌پردازد. این تحقیق نشان می‌دهد که سازمان در بستر خود (براساس یافته‌های به دست آمده عبارتند از: زیرساخت‌ها، دانش سازمانی، نیروی انسانی ماهر، ویژگی‌های مدیر و مهارت مقابله با چالش‌ها) فعالیت می‌کند. این سؤال پیش می‌آید که سازمان با وجود عوامل مداخله‌گر چگونه می‌تواند به طور موفقیت‌آمیز به اهداف استراتژیک خود دست یابد، در جواب این پرسش پژوهشگر این‌گونه پاسخ می‌هد که سازمان می‌بایست به دنبال قابلیت‌های محوری از میان منابع سازمان باشد. در مرحله بعدی، سازمان به دنبال قابلیت‌سازی است که با استفاده از راهبرد مناسب بتواند قابلیت محوری فراهم آورد. موضوعی که در اینجا مهم به نظر می‌رسد، مسئله‌گزینش است که چگونه با در نظر گرفتن عوامل مداخله‌گر در هر برهه زمانی کدام یک از این منابع می‌تواند پتانسیل قابلیت محوری برای سازمان را داشته باشد. ناگفته نماند که ممکن است در مقطع زمانی دیگر این انتخاب جابه‌جا شود. در گام بعدی از آنها (منابعی که پتانسیل قابلیت محوری برای سازمان را دارد) قابلیت‌سازی می‌کند، بدین صورت که با استراتژی‌های مشخص شده قابلیت‌ها ایجاد می‌شوند.

به طور مثال با ظرفیت‌های موجود در سرمایه انسانی (نظیر مهارت‌ها، تخصص و غیره) با راهبرد مدیریت سرمایه انسانی قابلیت ایجاد شده به یک نقطه اهرمی برای سازمان تبدیل می‌شود. گفتنی است، همان‌گونه که بیان شد ممکن است در یک برهه زمانی، راهبرد رهبری حمایت‌گرانه یک نقطه اهرمی برای سازمان ساخته شود و در برهه زمانی دیگر، راهبرد تفکر اقتضائی. در مرحله بعدی سازمان به مفهوم‌سازی منابع می‌پردازد. تحلیل دقیق منابع استراتژیک سازمان در این مرحله یکی از مراحل مهم این مدل است. درجه سختی هر طرح باید در نظر گرفته شود زیرا نه تنها باید تناسب کافی بین طرح و در دسترس بودن منابع در نظر گرفته شود، همچنین باید نتایج مورد انتظار را شامل شود که مهمترین تأثیر آن بر عملکرد شرکت است؛ چراکه برآورد بیش خوشبینانه و بدبینانه هر کدام به از دست رفتن اجرای موفق استراتژی منجر می‌شود.

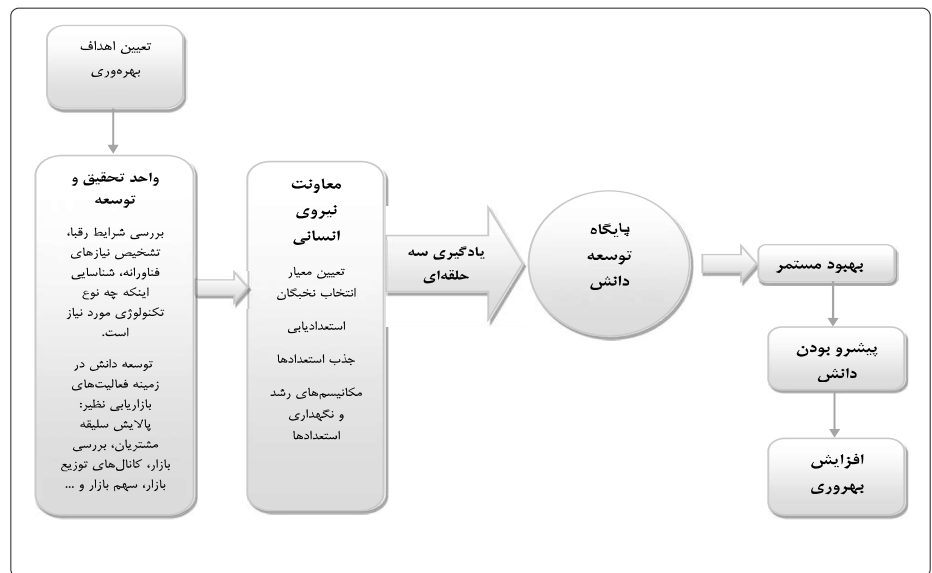
در مرحله هوشمندی سازمانی، استراتژیست می‌تواند با تحلیل دقیق، ظرفیت چابکی و ارگانیکی سازمان را بالا برد تا بتواند از فرصت‌ها نهایت بهره را برده و همچنین از دل تهدیدها به جستجوی فرصت بپردازد. سپس یک رهبری مدبرانه و حمایت‌گرانه است که می‌تواند هماهنگی را بین نیروهای تمام سطوح و تفسیر واحدی از اهداف استراتژی و نتایج مورد نظر ایجاد کند. در نهایت با ترجمه صحیح استراتژی به زبان هر سطح از کارکنان و با تناسب استراتژیک می‌تواند به تصمیم‌گیری صحیح و به موقع دست یافت و با مدیریت صحیح تغییر زمینه را برای موفقیت سازمان (در این تحقیق پیامدهای مشخص شده از یافته‌های تحقیق عبارتند از: سودرسانی به جامعه، اشتغال‌زایی، رشد کارآفرینی، موفقیت کسب‌وکار، هوشمندی سازمانی و...) آماده کند.

تفاوت این رویکرد اجرای استراتژی که بر دیدگاه منبع محور استوار است، با اجرای استراتژی که بر این رویکرد مبتنی نیست، در این است که در اینجا پیش از تخصیص منابع، به استخراج شایستگی‌های محوری از منابع با توجه به استراتژی مورد نظر و با توجه به چالش‌های محیطی پرداخته می‌شود. سپس با استفاده از راهبردهای مورد نظر به قابلیت‌سازی از میان منابع پرداخته می‌شود. باین حال مدل به دست آمده می‌تواند نقطه آغازی برای تحقیقات آینده در نظر گرفته شود.

- پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیق

از آنجاکه شرکت‌های دانش بنیان ساختاری منعطف دارند و با توجه به شرایط متلاطم، در پاسخگویی چابک عمل می‌کنند، داشتن یک سیستم بازاریابی، منابع انسانی و مدیریت دانش، هرکدام به طور جداگانه در سازمان نمی‌تواند چابکی لازم را برای این‌گونه شرکت‌ها فراهم سازد. لذا این سیستم‌ها می‌توانند درون یک سیستم واحد جای گیرند، به نحوی که کاملاً مرتبط و هماهنگ برای رسیدن به اهداف و نیاز روز سازمان فعالیت کنند. همچنین سیستم مدیریت دانش با توجه به نیازهای شرکت‌های دانش بنیان مستلزم بهبود مستمر در خود است. از این رو پژوهشگران براساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، مدل پایگاه توسعه دانش را پیشنهاد می‌کنند.

شکل ۸. پیشنهادهای مبتنی بر یافته های تحقیق برگرفته از مدل پیشنهادی تحقیق (پایگاه توسعه دانش)



مأخذ: همان.

- تحقیق و توسعه در زمینه بررسی شرایط رقبا، تشخیص نیازهای فناورانه، شناسایی اینکه چه نوع تکنولوژی مورد نیاز است و همچنین کسب تجارب از موفقیت یا شکست شرکت های مشابه در کشور و یا سایر کشورها؛
- فعالیت های پویا در زمینه منابع انسانی که اگر شرکت در این مرحله کاملاً دقیق و موفق عمل کند، می تواند تا حد زیادی موفقیت خود را در سایر زمینه ها تضمین کند. مکسول^۱ (۱۴۰۰) بیان می کند که اگر کارکنان با هدف وارد سازمان شوند، ممکن است با تغییر هدف دچار مشکل شوند. ولی اگر افراد با ویژگی های مورد نظر (ویژگی های شخصیتی نظیر برون گرایی، توفیق طلبی، مرکز کنترل درونی و... و نیز مهارت ها و تخصص های مورد نیاز) جذب سازمان شوند، با تغییرات سازمانی، چندان دچار مشکل نمی شود؛
- جذب استعداد های مشخص شده و متعاقباً به کارگیری مکانیسم های نگهداری که شامل افزایش انگیزه و توسعه منابع ارزشمند سازمان است، از دیگر پیشنهاد های محقق در زمینه منابع انسانی است که یکی از ارزشمندترین منابع سازمان به شمار می رود؛

1. Maxwell

• توسعه دانش در زمینه فعالیت‌های مربوط به بازاریابی نظیر مشکلات مربوط به تجاری کردن محصولات دانش بنیان در بازار هدف، جستجوی اطلاعات از بازار و دیگر فعالیت‌های بازاریابی.

- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی در زمینه اتحادهای استراتژیک، ادغام و برون‌سپاری در شرکت‌های دانش بنیان انجام گیرد.
- نقش حمایتی دولت از شرکت‌های نوآور و نیز موانع و مقررات دولتی به طور مبسوط مورد بحث قرار گیرد.
- در زمینه شناسایی ظرفیت‌های موجود و نیز چگونگی بسط این ظرفیت‌ها تحقیقی واقع بینانه صورت گیرد.
- تحقیقی در مورد هم‌راستایی اجرای استراتژی و کنترل استراتژی در شرکت‌های دانش بنیان انجام پذیرد.
- پژوهش در خصوص چگونگی به‌کارگیری استراتژی‌های نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان، می‌تواند مفید واقع شود.

منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل، فرزانه خسروانی، سیدحمید خداداد حسینی و علی رجب زاده (۱۳۹۵). «ساختاردهی مسئله تدوین استراتژی با استفاده از رویکرد استراتژی مذاکره و بازتاب مفاهمه و تئوری درام»، فصلنامه پژوهش های نوین در تصمیم گیری، دوره ۱، ش ۱.
۲. اکبرزاده، نجمه و احسان شفیع زاده (۱۳۹۱). «بررسی نقش دولت در بهبود روند ایجاد و توسعه کسب و کارهای دانش بنیان»، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال نهم، ش ۳۳.
۳. اکبری امامی، شهناز، اصغر مشبکی، سیدحمید خداداد حسینی و اسداله کردنائیچ (۱۳۹۵). «طراحی مدل رفتاری اجرای استراتژی»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره بیستم، ش ۱.
۴. الهیاری فر، نجفی و رسول عباسی (۱۳۹۰). «بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت های دانش بنیان»، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال هشتم، ش ۲۹.
۵. امینی آلاشتی، احمدعلی و سیدمحمد اعرابی (۱۳۹۵). «ارائه مدل اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران»، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ش ۹.
۶. انتظاری، یعقوب و حسن محجوب (۱۳۹۲). «تحلیل توسعه اقتصاد دانش ایران براساس سند چشم انداز ۱۴۰۴»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، دوره ۶، ش ۲۴.
۷. انواری رستمی، علی اصغر، داوود خسروان جم، علی رجب زاده و علی شایان (۱۳۹۰). «بررسی ارتباط میان قابلیت های سیستم های اطلاعاتی با استفاده از تکنیک فازی AHP براساس دیدگاه منبع محور»، فصلنامه پژوهش های منابع انسانی، ش ۱.
۸. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۹۵). اصول پایان نامه نویسی (از انتخاب موضوع تا دفاع نهایی)، چاپ سوم، نشر مدیران.
۹. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). «تشریح اقدامات بانک مرکزی».
۱۰. پیرس، جان و ریچارد رابینسون (۱۳۸۰). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ دوم، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۱۱. جلالی، رستم (۱۳۹۱). «نمونه گیری در پژوهش های کیفی»، مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، سال اول، ش ۱.
۱۲. جلالی، محسن و مهدی حقیقی کفاش (۱۳۹۷). «تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به همراه تحلیل کمی و کیفی آن»، مجموعه مقالات بیست و هشتمین همایش سیاست های پولی و ارزی، بانک مرکزی.

۱۳. جمشیدی، علیرضا، صمد عالی و علیرضا بافنده زنده (۱۳۹۸). «راهکارهای توسعه اشتغال دانش بنیان در کشور براساس روش داده بنیاد»، فصلنامه نظریه های کاربردی اقتصاد، دوره ششم، ش ۴.
۱۴. جواهری، سیده فروزان (۱۳۹۸). «ارائه الگوی هم راستایی تدوین و کنترل استراتژیک (صنعت پتروشیمی)»، پردیس البرز، دانشگاه تهران.
۱۵. حاجی پور، بهمن و مصطفی مومنی (۱۳۸۷). «بازشناسی رویکرد منبع محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار (مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران)»، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۳، ش ۷۷.
۱۶. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۱). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
۱۷. حبیبی، سعید، سیدابوالقاسم میرا (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین مدل جهت گیری استراتژیک در شرکت های دانش بنیان ایران»، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰، ش ۳.
۱۸. خیاطان، محمدصادق، سیدحبیب اله طباطبائی، مقصود امیری و مهدی الیاسی (۱۳۹۳). «تحلیلی بر عوامل مؤثر بر رشد و پایداری شرکت های دانش بنیان در ایران»، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال سوم، ش ۶.
۱۹. دانایی فرد، حسن و مجتبی امامی (۱۳۹۰). استراتژی نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت، چاپ دوم، تهران، انتشارات صفار.
۲۰. دیوید، فردا (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ هفتم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲۱. رحمان سرشت، حسین و رحیم زارع (۱۳۸۷). «استراتژی فناوری با استفاده از رویکرد منبع محور»، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۲۲. روزنامه دنیای اقتصاد (۱۴۰۰/۵/۱۷). «سه فاز غلبه صنعت بر کرونا براساس تجربه OECD».
۲۳. سرداری، محمد (۱۳۸۶). «موانع اجرای استراتژی در صنعت قطعه سازی خودرو»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۲۴. سروری اشلیکی، زهرا (۱۳۹۱). «ارائه مدل مفهومی از شرکت های دانش بنیان»، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، مازندران.
۲۵. طالبی، کامبیز و محمدرضا زارع یکتا (۱۳۸۷). «آموزش کارآفرینی دانشگاهی و نقش آن در ایجاد و توسعه شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) دانش بنیان»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، ش ۱.
۲۶. فالج زاده، هادی (۱۳۳۲). مبانی و روش های آمار زیستی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سبحان.

۲۷. قانون حمایت از شرکت های دانش بنیان. <https://rc.majlis.ir>
۲۸. قلی پور، مجتبی، محمدعلی وحدت زاد، محمد صالح اولیا و حسن خادمی زارع (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت بندی چالش های شرکت های دانش بنیان با استفاده از روش شبکه عصبی مصنوعی (مطالعه موردی: شرکت های دانش بنیان یزد)»، فصلنامه رشد و فناوری، سال دوازدهم، ش ۴۵.
۲۹. کنعانی، مهدی (۱۳۸۲). مؤسسات فناوری کوچک و متوسط، تهران، مؤسسه توسعه فردا.
۳۰. مرکز بررسی های استراتژیک ریاست جمهوری.
۳۱. مک لنان، اندرو (۱۳۹۶). *پیاده سازی استراتژی، ترجمه محمد اعرابی و علیرضا هاشمی*، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳۲. مکسول، جان سی (۱۴۰۰). *رهبری در موقعیت های دشوار، ترجمه الهه علوی*، تهران، انتشارات ذهن آویز.
۳۳. میرغفوری، سیدحبیب اله، علی مروتی شریف آبادی و امیراحسان زاهدی (۱۳۹۷). «طراحی مدل یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری سازی شرکت های دانش بنیان ایران»، فصلنامه/بتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، ش ۴.
۳۴. نصیرزاده، عبدالمهدی، محمود گودرزی و ابوالفضل فراهانی (۱۳۹۱). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC»، مجله پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال اول، ش ۴.
35. Agrawal, S., R. Singh and Q. Murtaza (2016). "Prioritizing Critical Success Factors for Reverse Logistics Implementation Using Fuzzy-TOPSIS Methodology", *Journal of Industrial Engineering International*, Vol. 12 (1), <https://doi.org/10.1007/s40092-015-0124-8>.
36. Alexander, C. and U. Frank (2020). "Conjoint Analysis and Design of Business and IT: The Case for Multi-perspective Enterprise Modeling", DOI: 10.4018/978-1-7998-0108-5.ch002, In Book: *Advanced Digital Architectures for Model-driven Adaptive Enterprises*.
37. Alfaro, A., M. Vargas and S. Gutierrez (2020). "Conceptual Framework for the Strategic Management: Literature Review Descriptive", *Journal of Engineering*, Article ID 6253013.

38. Alvarez, SH.A. and L.W. Busenitz (2001). "The Entrepreneurship of Resource-based Theory", *Journal of Management*, Vol. 27.
39. Anvar, J. (2017). "Strategy-performance Relationships", *Journal of Advances in Management Research*, 14940.
40. Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1.
41. Bergek, A. and C. Norrman (2008). "Incubator best Practice: A Framework", *Technovation*, 28 (1-2), <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>.
42. Bromiley, Ph. and D. Rau (2016). "Operations Management and the Resource Based View: Another View", *Journal of Operations Management*, Vol. 41.
43. Brulhart, F., M. Maris and Gh. Sandrine (2018). "Are Environmental Strategies Profitable for Companies? The Key Role of Natural Competences from a Resource-based View", *Journal Humanities and Social Sciences*, 55 (10).
44. Cabrera, D. and G.E. Reyws (2018). "Resource-based View (RBV) Review, Conceptual Model and Application Methodology for the Integrated Public Transport System (IPTS) of Bogotá-Colombia", *Gerencia Gestao Management*, Vol. 39 (22).
45. Campbell, J.M. and J. Park (2017). "Xtending the Resource-based View: Effects of Strategic Orientation Toward Community on Small Business Performance", *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 34 (C).
46. Carayannis, E.G., Y. Goletsis and E. Grigoroudis (2018). "Composite Innovation Metrics: MCDA and the Quadruple Innovation Helix Framework", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 131.
47. Davis, Jason, M. Eisenhardt and B. Bingham Christopher (2009). "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules", *Administrative Science Quarterly*, 54.

48. Etikan, I., S. Abubakar and R. Alkassim (2016). "Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling", *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, Vol. 5, No. 1. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11.
49. Furr, N.R. and J.P. Eggers (2021). "Behavioral Innovation and Corporate Renewal", *Journal of Management*, Vol. 2, Issue 2.
50. Grant R.M. (1991). "The Resource-based View of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Journal*, Vol. 33(3).
51. Hannah, D.P. and K.M. Eisenhardt (2018). "How Firms Navigate Cooperation and Competition in Nascent Ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39.
52. Hitt, M.A. and D.G. Sirmon (2003). "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>.
53. Idris, W. and M. Al-Rubaie (2013). "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", *Journal of Management and Strategy*, 4 (2).
54. Kangangi, G. and B. Kamure (2014). "The Role of Performance Management on Strategy Implementation in the Insurance Industry in Kenya", *Journal of Business and Change Management*, Vol. 2 (8).
55. Kaplan, R.S. and D.P. Norton (2001). "The Strategy-focused Organization", *Strategy and Leadership*, Vol. 29, No. 3. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>
56. Kenny, J. (2003). "Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in an Organizational Context", *Project Management Journal*, 34 (1).
57. Kunc, M.H. and J.D.W. Morecroft (2010). "Managerial Decision-making and Company Performance Under a Resource-based Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, Issue 11.
58. Mackay, D. and M. Zundel (2016). "Recovering the Divide: A Review of Strategy

- and Tactics in Business and Management", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, No. 2.
59. Maiti, M., V. Krakovich, S.M.R. Shams and D.B. Vukovic (2020). "Resource-based Model for Small Innovative Enterprises", *Management Decision*, Vol. 58, No. 8, <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0725>.
60. Martins, I. and O. Belo (2017). "A Balanced Scorecard Approach for Evaluating the Utility of a Data Warehousing System in Proceedings of the European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems (EMCIS).
61. Martello, M., J.G. Watson and M.J. Fischer (2016). "Implementing a Balanced Scorecard in a Not-for-profit Organization", *Journal of Business and Economics Research (JBER)*, 14 (3), <https://doi.org/10.19030/jber.v14i3.9746>.
62. Nathan, R.F. and M.E. Kathleen (2021). "Strategy and Uncertainty: Resource-Based View, Strategy-creation View, and the Hybrid Between Them", *Journal of Management*, Vol. 47 (7).
63. Nayeemunnisa, A. and S. Gomathi (2020). "Understanding Organizational Capabilities: Review Literature", *Journal of Critical Reviews*, 2021, Vol. 8, Issue: 1, <http://www.jcreview.com/img/19>.
64. Nazari, F., A. Rahimipour Anaraki, S.S. Taghavi and B. Ghasemi (2020). "The Relationship Among Knowledge-based Dynamic Process Capabilities, Innovation Processes and Innovation Performance: An Empirical Study of Knowledge-based High-tech Companies in Iran", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/K-03-2020-0147>.
65. Oakey, R.P. (2003). "Technical Entrepreneurship in High Technology Small Firms: Some Observations on the Implications for Management" , *Technovation*, Vol. 23 (8).

66. Roger, G. Schroeder (2020). "A Resource-based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal* 23 (2).
67. Sanchez, R. (2008). "A Scientific Critique of the Resource-base View (RBV) in Strategy Theory, With Competence-based Remedies for the RBV's Conceptual Deficiencies and Logic Problems", Copenhagen Business School.
68. Savino, M.M. and M. Shafiq (2018). "An Extensive Study to Assess the Sustainability Drivers of Production Performances Using a Resource-based View and Contingency Analysis", *Journal of Cleaner Production*, 204.
69. Seung, H.O. and G. Yong (2011). "Perspectives on Technology Transfer Strategies of Korean Companies in Point of Resource and Capability Based View", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 6, No. 1.
70. Singh, A. and Ch. Samue (2020). "Positioning Strategy Implementation Barriers: A Decision Making Approach Based on Resource-based Theory", *International Journal of Management and Decision Making*, Inderscience Enterprises Ltd, Vol. 19 (4).
71. Thomas, J., S. Sussman and J. Henderson (2001). "Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sensemaking", *Organizational Science*, Vol. 12 (3).
72. Wheelen, T.L. and J.D. Hunger (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Publisher Pearson; 15th Edition (February 14, 2017).
73. Young, F.Y.F. (2009). "The Impact of Human Resource Management on Small and Medium Enterprise Success in Hong Kong", *The Open Area Studies Journal*, 2.
74. Zack, M. (2003). "What is a Knowledge Based Organization?", *Northeastern University of US*, 5 th International Conference of Organizational Learning and Knowledge.