

فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۱، دوره ۲۸، تابستان ۱۴۰۳، ۸۸-۳۳

## مقاله پژوهشی: پدیدارشنودگی استراتژی در شرکت‌های فناورانه؛ رویکرد فراترکیب

محمد حاتمی نژاد\*  محسن اکبری\*\* 

اسماعیل ملک اخلاق\*\*\*  محمد حسن قلی زاده\*\*\*\*

پذیرش: ۱۴۰۳/۳/۱۹

بازنگری: ۱۴۰۳/۳/۱۰

دریافت: ۱۴۰۳/۱/۱۸

استراتژی پدیدارشنوده / پدیدارشنودگی استراتژی / فناوری بالا / شرکت‌های فناورانه

### چکیده

تحولات سریع محیطی و به‌ویژه تحولات تکنولوژیک از یک طرف و جهانی‌شدن تجارت از سوی دیگر، مدیران شرکت‌های فناورانه را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است. این امر، سبب شده است تدوین استراتژی به شیوه سنتی در شرکت‌های فناورانه با توجه با آشفتگی و عدم قطعیت در محیط، منعطف نبوده و از قابلیت پاسخگویی مناسبی برخوردار نباشند. در شرایط عدم قطعیت کنونی بسیاری از افراد و سازمان‌ها بر این باورند که استراتژی معنا و مفهوم و جایگاه خود را از دست داده است. با مرور پیشینه تحقیق مشخص می‌شود که مفاهیم این حوزه دچار تغییر و تحولات بسیاری شده است و دیدگاه‌های جدیدتر بر شیوه شکل‌گیری استراتژی

\*. دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

hatamii.mohammad4@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. m.akbari@guilan.ac.ir


\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. malekahlagh@guilan.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. gholizadeh@guilan.ac.ir


پدیدارشنونده در شرکت‌های فناورانه تأکید بیشتری دارند. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی چگونگی شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنونده در شرکت‌های فناورانه حوزه فناوری اطلاعات در ایران می‌باشد. بدین منظور برای درک عمیق از پدیده، رویکرد تفسیرگرایی اتخاذ و از روش فراترکیب، برای جمع و بسط نظریه‌های پیشین استفاده شد. در این پژوهش با روش فراترکیب به مرور نظام‌مند ۶۳ تحقیق بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ پیرامون استراتژی پدیدارشنونده پرداخته شد. پس از مطالعه و ارزیابی محتوای مقالات و استخراج کدها و مفاهیم مرتبط، مؤلفه‌های سه بُعد استراتژی پدیدارشنونده (محتوا، زمینه و فرایند) مورد شناسایی قرار گرفت.


طبقه‌بندی L1،H32،O3،M13:JEL



 <https://doi.org/10.22034/ijts.2024.2025991.3974>

## The Emergent Strategy in Technological Companies: Meta-Synthesis Approach

**Mohammad Hataminezhad**, Ph.D. Student in Strategic Management, Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. 

**Mohsen Akbari**, Associate Prof., Management and Economics faculty, University of Guilan, Rasht, Iran.  (Corresponding Author).

**Esmail Malekakhlagh**, Associate Prof., Management and Economics faculty, University of Guilan, Rasht, Iran. 

**Mohammad Hasan Gholizadeh**, Associate Prof., Management and Economics faculty, University of Guilan, Rasht, Iran.

---

Received: 6 Apr 2023

Revised: 30 May 2024

Accepted: 8 June 2024

---

**Emergent Strategy / Emergence of Strategy / High Technology / Technological Companies**

Rapid environmental changes and especially technological changes on the one hand and the globalization of business on the other hand have made the managers of technological companies face serious challenges. This has caused the development of strategy in a traditional way in technological companies, due to the chaos and uncertainty in the environment, they are not flexible and do not have the ability to respond appropriately. In the current uncertainty, many people and organizations believe that strategy has lost its meaning, concept and position. By reviewing the background of the research, it is clear that the concepts of this field have undergone many changes and developments, and the newer perspectives emphasize the way of strategy formation emerging in technological companies. Therefore, the aim of this research is to investigate how the emerging strategy is formed in technological companies in the field of information technology in Iran. For this purpose, for a deep understanding of the phenomenon, an interpretive approach was adopted and the metacomposite method was used to consolidate and expand previous theories. After studying and evaluating the content of the articles and extracting related codes and concepts, the components of the 3 dimensions of emerging strategy (content, context and process) were identified.

---

1. m.akbari@guilan.ac.ir

**JEL Classification: L1, H32, O3, M13**

**Data Availability:** The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

**Conflicts of Interest:** The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

## ۱. مقدمه

پیچیدگی‌های محیطی جز لاینفک کسب و کارهای امروزی است و سازمان‌ها همواره با چالش تغییرات محیطی ناشی از تلاطم‌های بیرونی روبرو هستند<sup>۱</sup>. رویدادهایی از قبیل تحولات فناوری اطلاعات، اینترنت و جهانی شدن بازارها، جدی‌تر شدن نگرانی‌های زیست‌محیطی، نفوذ شبکه‌های اجتماعی و اپیدمی بیماری واگیردار از جمله عواملی هستند که امواج سهمگین تغییرات را در بازارها ایجاد کرده و سازمان‌ها را به چالش می‌طلبد<sup>۲</sup>. تغییرات محیطی تحولات عمیقی را در روش‌ها و مدل‌های کسب و کار ایجاد می‌کند و این تغییرات منشأ فرصت‌ها و تهدیدهای بی‌شماری شده است. تهدید برای آنان که الگوهای قدیمی را رها نمی‌کنند و فرصت برای آنانی که با آغوش باز در انتظار سیگنالی هر چند ضعیف برای رشد هستند<sup>۳</sup>.

موفقیت کشورها در آینده به میزان و چگونگی رشد آن‌ها در فناوری، مناسبات علمی، پژوهشی و محصولات راهبردی بستگی خواهد داشت. کشورها با پیشرفت مستمر در علم، فناوری و فرهنگ می‌توانند سطح استانداردها را پیوسته ارتقا دهند تا آنجا که در عرصه‌های ملی و فراملی، بازارهای گسترده جهانی را تحت تسلط دانش و فناوری‌های نوین خود قرار دهند<sup>۴</sup>. کاربردی کردن دانش و سرآمد بودن در فناوری، هم‌راستایی با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی یکی از شاخص‌های اصلی توسعه جوامع است<sup>۵</sup>. فاصله بین سطح فناوری و سرعت تغییرات فناوری در جهان و تغییرات ناگهانی و تلاطم‌های گوناگون امروزه یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها از جمله شرکت‌های فناورانه، می‌باشد<sup>۶</sup>. با توجه به شرایط پیچیده کنونی کشور ایران، شرایط تحریم، برجام و پس‌برجام و با توجه به موقعیت منطقه‌ای و جغرافیایی کشور، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت نقش پررنگ‌تری یافته است و ضرورت شناخت استراتژی‌های عدم قطعیت را برای شرکت‌های دانش‌بنیان افزایش داده است<sup>۷</sup>. از سویی دیگر با نوسانات مستمر اقتصادی

1. Kettunen, (2009)

2. Moşteanu et al., (2020)<sup>۱</sup>; Zeibote et al., (2019)<sup>۲</sup>; Cortez & Johnston, (2020)<sup>۳</sup>; Akpoviro & Owotutu, (2018)

3. Demil & Lecocq, 2010<sup>۴</sup>; Santos et al. 2012<sup>۵</sup>; Wirtz et al., (2016)

4. Moşteanu et al., (2020)

5. Koh et al., (2005)

6. Bao et al., (2012)<sup>۶</sup>; Liu et al., (2021)

اوضاع قابل اطمینان قبلی از بین رفته است و نیاز روزافزون به لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه پذیر کرده است.<sup>۱</sup>

فضای کسب و کار به گونه‌ای تغییر یافته است که شرایط محیطی و اجتماعی از هم‌گسختی‌های فراوانی را به وجود آورده است که این از هم‌گسختگی‌ها می‌تواند برای یک کسب و کار منشأ تهدید و یا حتی فرصت محسوب شود.<sup>۲</sup> در این شرایط شیوه‌های سنتی تدوین استراتژی‌کارایی خود را از دست داده‌اند و شرکت‌ها می‌کوشند از شیوه‌های جایگزین جهت پیش‌بینی و تطبیق بیشتر با محیط استفاده کنند<sup>۳</sup>؛ به عبارت دیگر با توجه به مواجه شدن با موج‌های تغییرات جهانی (سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیک و اقتصادی) و پدیده‌های نوظهور دیگر نمی‌توانند به شکل سنتی در اقتصاد به سرعت در حال تغییر از طریق الگوهای سنتی تدوین استراتژی با رقبای بزرگ جهانی رقابت کنند؛ و اگر سازمانی بخواهد به تغییرات جهانی و پدیده‌های نوظهور بی‌توجه باشد دوام و بقای خود را به خطر انداخته است لذا نیاز دارد که به سرعت رویکرد استراتژیک خود را تغییر دهد.<sup>۴</sup>

پدیده‌های نوظهور هنگامی رخ می‌دهند که تعداد زیادی از رویدادهای ساده که در یک صنعت هستند، در مجموع موجب رفتارهای پیچیده‌تری می‌شوند.<sup>۵</sup> پدیده‌های نوظهور چه پیش‌بینی پذیر یا چه پیش‌بینی ناپذیر و بی‌سابقه باشد، در هر حال سطح جدیدی از تکامل بازارها را موجب می‌شوند.<sup>۶</sup> سازمان‌ها به این موضوع پی برده که پدیده‌های نوظهور به دلیل تعداد زیاد به هم پیوستگی‌های داخلی و اثرات نمایی آن‌ها برهم، قابلیت کنترل‌پذیری بسیار کمی دارند، لذا می‌بایست سازمان‌ها خود را آماده سازگاری با این پدیده‌ها کرده<sup>۷</sup>؛ و رویکردهای مختلف را بررسی کنند.<sup>۸</sup> شرکت‌های فناورانه نیز از این قاعده مستثنا نبوده این شرکت‌ها با چالش عدم سازگاری با آشفته‌گی‌های محیطی و سرعت فزاینده تغییرات روبه‌رو هستند.<sup>۹</sup>

1. Nosella et al., (2008) Nyberg & Palmgren, (2011)

2. Saebi et al., (2017), Kowo et al., (2018)

3. Neugebauer et al., (2016), Bodwell & Chermack, (2010)

4. Pereira et al., 2017. Faghih et al., (2018)

۵. اکبری و همکاران، (۱۳۹۸) و Forbes & Kirsch, (۲۰۱۰)

6. Sainidis et al., (2001)

7. Jansen et al., (2013)

8. Pina e Cunha & Vieira da Cunha, (2006)

9. Kazemifard et al., (2023)

شرکت‌های فناورانه با توجه به تغییرات نوظهور به رویکردی منعطف و پویا جهت تدوین استراتژی نیازمند هستند زیرا رویکردهای موجود انعطاف لازم برای سازگاری با شرایط پیچیده محیطی را نداشته و نیازمند تغییرات می‌باشد، تغییراتی که انعطاف و چابکی را افزایش داده و توان پاسخگویی به نیازهای متغیر را در این شرکت‌ها ایجاد کند<sup>۱</sup>. این شرکت‌ها به‌عنوان یک ابزار توسعه اقتصادی شناخته می‌شوند و از آنجایی که در بازار فعلی، شرکت‌ها با محیط‌های فناورانه پویا و آشفته‌ای رو به رو هستند، این امر شرکت‌های فعال در حوزه فناوری را وادار می‌دارد که به دنبال پاسخگویی مناسب و هوشمندانه به این محیط پرتلاطم باشند<sup>۲</sup>. با تکیه بر این مهم و به‌عنوان پاسخی بالقوه به پویایی فزاینده و عدم اطمینان محیط کسب و کار یک شرکت، محبوبیت شیوه‌های چابک در حال افزایش است<sup>۳</sup>. مدیریت استراتژیک با در نظر گرفتن این موضوع و با هدف کمک به پویایی و شکوفایی کسب و کارها و با توجه به اینکه استراتژی پدیدارشونده کمتر از سایر رویکردها توسعه یافته است و از سوی دیگر با اذعان به اینکه عدم قطعیت زیادی در فضای فعالیت این نوع سازمان‌ها وجود دارد این رویکرد پتانسیل لازم جهت پاسخ به چالش‌های شرکت‌های فناورانه را دارد<sup>۴</sup> لذا شرکت‌های فناورانه به شیوه‌های جدید شکل‌گیری استراتژی روی آورده است<sup>۵</sup>؛ بر این اساس می‌توان اذعان داشت دیگر گلوگاه ایجاد بینش استراتژیک در سازمان، در دسترس نبودن اطلاعات نیست بلکه توان تشخیص به موقع عوامل تأثیرگذار و مواجهه سریع با آن‌ها به‌عنوان مزیت رقابتی یک بنگاه نسبت به دیگری به حساب می‌آید<sup>۶</sup>. یکی از این سبک‌های جدید جهت سازگاری با تغییرات، استراتژی‌های پدیدارشونده است<sup>۷</sup>.

استراتژی‌های پدیدارشونده با فراهم آوردن مزیت‌هایی برای بنگاه‌ها کمک می‌کند تا بتوانند در مدت زمان کوتاه و با چابکی زیاد خود را با تغییرات محیطی انطباق دهد، به سازمان‌ها کمک می‌کند بسیار زود و پیش از دیگران می‌توانند دگرگونی‌های محیطی را رصد کرده و شیوه تأثیرگذاری آن‌ها را دریابند<sup>۸</sup>. استراتژی‌های پدیدارشونده را می‌توان به‌عنوان فرآیندی توضیح

1. Bigliardi et al., (2006) Bakouros et al., (2002)

۲. حاتمی نژاد و همکاران، (۱۳۹۸)

3. Tallon et al.,(2019) Ezcan et al., (2020)

4. Fletcher & Harris,(2002)

5. Mintzberg & Waters, (1985)

6. Ngai et al., (2011) Ganguly et al., (2009)

7. King, (2008)

8. Neugebauer et al.,(2016) Kopmann et al., (2017) Rose & Murphy, (2015)

داد که در آن شرکت‌ها یاد می‌گیرند که چگونه مطابق با شرایط متغیر عمل کنند<sup>۱</sup>. استراتژی پدیدارشنوده زمانی شکل می‌گیرند که شرکت‌ها درگیر اقداماتی می‌شوند که بدون برنامه‌ریزی از الگوهای گذشته یا الگوهای تازه شناخته شده در محیط کسب و کار تکامل می‌یابند<sup>۲</sup>. شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده بر کاربرد خلاقانه ایده‌ها جهت حل مشکلات جدید یا پیچیده تأکید دارد<sup>۳</sup>؛ بنابراین استراتژی پدیدارشنوده یک عنصر کاملاً حیاتی در محیط آشفته تجاری فعلی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت و سازمان‌ها باید فضایی را برای ظهور آن ایجاد کنند<sup>۴</sup>.

شرکت‌های فناورانه به خصوص حوزه فناوری اطلاعات در ایران در مواجهه با مجموعه‌ای از چالش‌های منحصر به فرد دست به حرکات استراتژیک بزرگ می‌زنند. تحولات سریع محیطی و به ویژه تحولات تکنولوژیک از یک طرف و جهانی شدن تجارت از سوی دیگر، مدیران بنگاه‌های اقتصادی با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است. این امر، سبب شده است مدیریت بنگاه‌ها، به خصوص بنگاه‌هایی که با فناوری‌های پیشرفته سروکار دارند، پیچیده‌تر شود. محیط آن‌ها به دلیل تلاقی عدم قطعیت فناوری، عدم اطمینان بازار و عدم قطعیت‌هایی مانند ظهور استانداردهای جدید صنعت و همگرا شدن مرزهای صنعت، نوسانات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی نیازمند استراتژی‌هایی منعطف و چابک و با ظرفیت یادگیری مداوم است. دیدگاه‌های مرسوم در شکل‌گیری و تدوین استراتژی بر ماهیت «عمدی»<sup>۵</sup> و تجویزی بر اساس نیت روشن، انتخاب آگاهانه و برنامه‌ریزی دقیق قبل از اجرا تدوین می‌شوند. با توجه به چالش پدیده‌های نوظهور و محیط پیچیده و پرتلاطم رقابتی که شرکت‌های فناورانه با آن‌ها مواجه هستند دیگر نمی‌توانند با شیوه‌های از قبل برنامه‌ریزی شده و آگاهانه به تدوین استراتژی بپردازند از این رو رویکرد پدیدارشنودگی استراتژی به دلیل انعطاف‌پذیری و چابکی لازم را در برابر مسائل مذکور را می‌بایست اتخاذ کنند تا بتوانند بقای خود را در حفظ کنند و عملکرد خود را بهبود ببخشند لذا؛ با توجه به اینکه پژوهش‌های حوزه استراتژی در داخل کشور، تاکنون توجه چندانی به مفهوم «استراتژی پدیدارشنوده» نداشته‌اند، در این پژوهش تلاش می‌شود با پاسخ به این سؤال که فرایند

1. Shu, (2017)

2. Bodwell & Chermack, (2010) Downs et al., (2003)

3. Huger, (2013)

4. Lowe & Jones, (2004) Hernández-Betancur et al., (2020) King, (2008)

5. deliberate

شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدار شونده در شرکت‌های فناورانه در ایران چگونه است؟ تصویری واضح‌تر از این مفهوم و ابعاد گوناگون آن، نگاهی دقیق‌تر به استراتژی پدیدار شونده صورت گیرد که این مهم می‌تواند راهنمایی برای سایر محققین و علاقه‌مندان به این حوزه باشد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. شرکت‌های فناورانه

فناوری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی و صنعتی کشورها مطرح می‌باشد<sup>۱</sup> به خصوص فناوری پیشرفته که در رشد و ترقی صنعت آن کشورها بسیار مؤثر است و در سبقت گرفتن از دیگر رقبا در عرصه تجارت جهانی نقش به‌سزایی ایفا می‌کند.<sup>۲</sup> در اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات مبتنی بر فناوری بالا، نقش کلیدی دارند چرا که ابزاری برای برتری فناورانه، ایجاد مزیت‌های رقابتی و تداوم آن و افزایش بهره‌وری به شمار می‌رود.<sup>۳</sup> با این حال، بازار به سرعت در حال تغییر امروز، شرکت‌ها را به رقابت شدید بدون مرزهای صنعتی سوق داده است، زیرا پابندی به تخصص فرد، بقای شرکت را تضمین نمی‌کند.<sup>۴</sup>

محو شدن مرزهای صنعتی و تغییرات اساسی در بخش‌های فناوری سنتی ناشی از همگرایی فناوری، منجر به رقابت بیش از حد بین شرکت‌ها در صنایع ناهمگن شده است.<sup>۵</sup> شرکت‌های فناورانه به دلیل عوامل متعددی در معرض فشار و رقابت شدید قرار دارند و در معرض تغییرات تکنولوژیکی مهم‌تری هستند.<sup>۶</sup> این شرکت‌ها با رقابت شدید سایر شرکت‌ها و فناوری‌ها و نوآوری‌های جایگزین روبرو هستند.<sup>۷</sup> در محیط‌های آشفته، شرکت‌ها باید سطح معینی از انعطاف‌پذیری استراتژیک را حفظ کنند. مک‌کارتی و همکاران<sup>۸</sup> پیشنهاد کرد که در محیط‌های فناورانه، شرکت‌ها باید بیشتر بر تصمیم‌گیری شهودی تکیه کنند زیرا در این

۱. مهرگان و همکاران، (۱۳۹۰)

۲. نوروز پور و همکاران، (۱۴۰۰)

۳. شاه‌آبادی و فرخی منش، (۱۳۹۹)

4. Anzenbacher & Wagner, (2020)

5. Shah et al., (2020)

6. Jafari-Sadeghi et al., (2022)

7. Flor et al., (2018)

8. McCarthy et al (1987)



محیط‌ها، دستیابی به همسویی هدف و به‌ویژه تدوین استراتژی شرکت دشوار است. به دنبال این استدلال‌ها، شرکت‌های فناورانه که با تلاطم، پویایی، رشد و تغییرات مشخص می‌شوند، باید کم‌وبیش فرصت‌هایی را برای شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده ایجاد کنند<sup>۱</sup>.

اهمیت صنایع فناورانه و توسعه شرکت‌های فناورانه چند سال اخیر افزایش یافته است. چنین شرکت‌هایی، در حالی که به‌طور مؤثر از دانش استفاده می‌کنند، منبع اختراعات و نوآوری هستند<sup>۲</sup>. هزینه‌های فعالیت‌های تحقیق و توسعه<sup>۳</sup> در صنایع فناوری بالا، نتایج آن‌ها در قالب محصولات فناوری پیشرفته و کاربرد آن‌ها در تولید کالاهای سنتی، عملکرد کل اقتصاد را تعیین می‌کند<sup>۴</sup>. تعریف بخش فناوری پیشرفته به دلیل این واقعیت که اکثر فناوری‌های جدید از مرزهای صنایع به‌طور سنتی تقسیم‌شده عبور می‌کنند، دشوار است. از آنجا که هیچ تعریف قابل قبولی وجود ندارد، مفاهیم یک بخش و همچنین یک شرکت فناورانه به یک موضوع پیچیده و متنوع تبدیل می‌شوند<sup>۵</sup>. شرکت‌های فناورانه، به‌عنوان سازمان‌هایی با تقاضای بالا برای ورودی علمی، سطح بالای آموزش در میان کارکنان و مدیریت که دانش جدید را ایجاد، جمع‌آوری و توزیع می‌کنند را می‌توان به‌عنوان شرکت‌های دانش‌بنیان تعریف کرد. تمرکز بر فرآیند مستمر کسب، توسعه و کاربرد دانش، این شرکت‌ها را به سازمان‌های هوشمند و یادگیرنده تبدیل کرده است<sup>۶</sup>.

مدیران صنایع بزرگ و شرکت‌های فناورانه دائماً با این سؤال مواجه هستند که کدام تصمیمات را باید انتخاب کرد و کدام را به مدیران سطح شرکت واگذار کرد<sup>۷</sup>. برنامه‌ریزی فناوری یکی از مواردی است که فرآیند تصمیم‌گیری و میزان توجه آن به‌ویژه در سطح یک صنعت بزرگ نامشخص است این دلایل باعث شده است که دستیابی به فناوری‌های چالش‌برانگیز ضروری و بسیار دشوار باشد<sup>۸</sup>. عامل دیگری که مفهوم یک شرکت فناوری پیشرفته را تعیین می‌کند، فناوری اطلاعات مدرن است. این امر به‌طور هم‌زمان اساس سیستم مدیریت دانش است. فناوری‌های اطلاعاتی مدرن پتانسیل قابل توجهی برای تسریع فرآیندهای نوآورانه دارند، علاوه بر

1. Leitner, (2014)

2. Liu et al., (2021)

3. R & D

۴. اکبری و همکاران، (۱۳۹۶) و Zakrzewska-Bielawska, (۲۰۱۰)

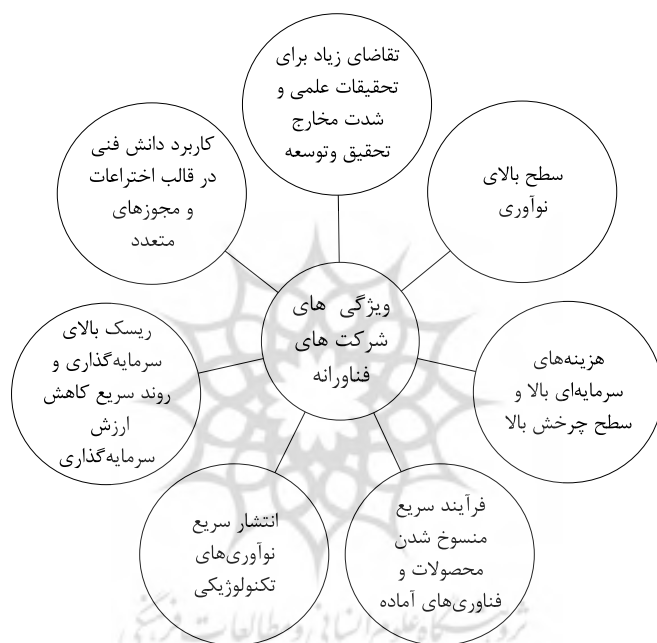
5. Urbaniec et al., (2021)

6. Zakrzewska-Bielawska, (2010)

7. Ghazinoory et al., (2023)

8. Kazemifard et al., (2023)

این، معرفی فناوری‌های نوین اطلاعاتی در شرکت‌های با فناوری پیشرفته، اثرات مثبت دیگری را نیز در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی به دنبال دارد<sup>۱</sup>. فناوری اطلاعات مدرن به استفاده از رایانه، نرم‌افزار، مخابرات و سایر ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری، پردازش، ذخیره و انتقال اطلاعات اشاره دارد<sup>۲</sup> و از تحقیقات و کارهای اجرایی پشتیبانی می‌کند که به کاهش مرحله طراحی و معرفی محصولات به دوره بازار کمک می‌کند<sup>۳</sup>.



شکل ۱. ویژگی های شرکت های فناورانه<sup>۴</sup>

## ۲-۲. مکتب یادگیری استراتژی

در طول زمان، تعداد زیادی از متفکران به مسائل مربوط به رویکردهای استراتژی کسب و کار از زوایای مختلف پرداخته‌اند. تا حد زیادی، تفاوت در دیدگاه را می‌توان از طیف گسترده‌ای از

1. Karzmina et al., (2020)
2. ANDREEV et al., (2019)
3. Gao & Huang, (2020)
4. Zakrzewska-Bielawska, (2010)

رشته‌های پایه که استدلال‌های استراتژی بر آن‌ها مبتنی است، برای مثال اقتصاد، زیست‌شناسی، انسان‌شناسی، فلسفه و سیاست‌شناسی درک کرد<sup>۱</sup>. روش‌های متعددی برای مطالعه مدیریت استراتژیک وجود دارد که یکی از این روش‌ها طبقه‌بندی مدیریت استراتژیک به مکاتب فکری است و این از نظر آموزش و یادگیری روشی مبتکرانه است. مینتزرگ و همکاران (۱۹۹۸) در مجموع ۱۰ مکتب فکری را پیشنهاد می‌کنند که به دو دسته تقسیم می‌شوند: مکاتب تجویزی که به‌ویژه در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ مرسوم بودند و تا حدی هنوز هم امروزه بسیار مورد علاقه شرکت‌ها هستند و مکاتب توصیفی که بیشتر آن‌ها در ۲۰ سال گذشته کشف شده‌اند<sup>۲</sup>.

یکی از این مکاتب شکل‌گیری استراتژی مکتب یادگیری است. بر اساس مکتب یادگیری که جز مکاتب توصیفی است، استراتژی‌های سازمان در نتیجه یادگیری و آزمون و خطا در یک سازمان پدیدار می‌شود<sup>۳</sup>. استفاده از تجربه در تصمیم‌گیری اساس مکتب یادگیری را تشکیل می‌دهد و استراتژی زمانی ایجاد می‌شود که استراتژیست‌ها در طول زمان یاد می‌گیرند<sup>۴</sup>. طرفداران مکتب فرض می‌کنند که جهان برای توسعه استراتژی‌ها در حالت پاپ آپ<sup>۵</sup> و اجرای آن‌ها به‌عنوان چشم‌اندازها و برنامه‌های روشن بسیار پیچیده است<sup>۶</sup>؛ بنابراین، مکتب یادگیری بر این نظر است که استراتژی‌ها باید به تدریج در طول زمان پدیدار شوند که به سازمان‌ها امکان یادگیری و سازگاری را می‌دهد و سازمان‌ها باید یاد بگیرند و عمل کنند<sup>۷</sup>. مکتب یادگیری روش‌های ساده‌ای را ارائه می‌دهد که به توضیح پدیده پیچیده کمک می‌کند و با تمرکززدایی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی پدیدار شونده از طریق یک فرایند یادگیری از طریق همکاری و تلاش‌های فردی و جمعی شکل بگیرد<sup>۸</sup>. از جمله ویژگی‌های عمده مکتب یادگیری به شرح زیر می‌باشد:

- دیدگاه مکتب یادگیری مبتنی بر استراتژی‌های پدیدار شونده است.
- در مکتب یادگیری استراتژیست‌ها را در تمام سازمان می‌توان یافت.
- رویکردهای علمی، معمولاً به کارگیری مکتب یادگیری را توصیه می‌کنند.

1. Sarbah & Otu-Nyarko, (2014)

2. Kotelnikov, (2006)

3. Quaye et al., (2015), Hamel & Prahalad, (1996)

4. Fenech et al., (2020)

5. pop up mode

6. Mair, (1999)

7. Quaye et al., (2015)

8. Ansoff & McDonnell, (1990)

- مکتب یادگیری به دیدگاه واقع‌گرایی به جای تخیل‌گرایی تأکید دارد.
- این مکتب فرایندی توأم با یادگیری عمومی است.
- در این مکتب فرایند یادگیری می‌تواند به صورت فردی و یا جمعی رخ دهد.
- در مکتب یادگیری شکل دهی استراتژی به صورت یک فرایند در حال تکمیل است.
- در مکتب یادگیری، مدیریت استراتژیک به عنوان مدیریت تغییر مطرح نمی‌شود، بلکه به عنوان مدیریت به وسیله تغییر مطرح می‌شود.
- قهرمانان این مکتب افرادی علاقه‌مند به آزمون و تجربه هستند.
- این مکتب به رویکرد یادگیری به نوآوری و خلاقیت در فرایند شکل‌گیری استراتژی تأکید می‌کند.

### ۲-۳. استراتژی پدیدارشنونده

استراتژی، به عنوان چشم‌اندازی برای رهبری سازمان‌ها، به طور فزاینده‌ای به یک ضرورت محسوس برای پیشرفت سازمان‌ها تبدیل شده است. بررسی ادبیات عظیم مدیریت استراتژیک ما را به ده نظرگاه می‌رساند که ما آن را مکاتب استراتژی می‌نامیم.<sup>۱</sup> از بین تمام مکاتب استراتژی، مکتب یادگیری، تشکیل استراتژی را به عنوان یک فرایند پدیدارشنونده مطرح می‌کند، بر اساس مفاهیم این مکتب همین که افراد در یک سازمان به صورت فردی و یا جمعی کارهای محوله را انجام می‌دهند و وضعیتی را در سازمان به وجود می‌آورند که سازمان به دنبال اجرای آن وضعیت می‌باشد استراتژی ظهور می‌یابد.<sup>۲</sup>

نظریه پردازان این مکتب معتقدند به علت محدود بودن دانش بشری راهبرد سازمان به طور کامل قابل تدوین نیست و راهبردها در عمل و در تعامل با محیط در یک فرایند یادگیری شکل می‌گیرند.<sup>۳</sup> فرایند تنظیم استراتژی فرایندی توأم با یادگیری عمومی است و لذا نیازی به اعمال قدرت و یا تحمیل استراتژی در کل سازمان نیست.<sup>۴</sup> مینتزبرگ<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) استدلال می‌کند که

---

1. Quaye et al., (2015)  
 2. Leitner, (2014)  
 3. Mishra & Mohanty, (2022)  
 4. Eden et al., (2021)  
 5. Mintzberg

استراتژی می‌تواند به‌طور تصادفی رخ دهد یا به‌طور غیرمنتظره یا تصادفی در سازمان‌ها ظاهر شود و می‌توان آن را با تجزیه و تحلیل تصمیمات گذشته و مطالعه الگوهای در حال ظهور درک کرد.<sup>۱</sup> این نوع استراتژی، استراتژی پدیدارشنوده نامیده می‌شود و به‌عنوان «الگویی در جریانی از تصمیمات» تعریف شده است که فرآیند تدوین چنین استراتژی را رویکرد پدیدارشنوده می‌نامند.<sup>۲</sup> این مکتب به این صورت توصیف می‌شود که تعداد زیادی از افراد در یک سازمان درگیر شکل‌گیری و یادگیری استراتژی هستند. شکل‌گیری و اجرای استراتژی را نمی‌توان از هم تفکیک کرد و کل این فرآیند در طولانی‌مدت اتفاق می‌افتد.<sup>۳</sup> رویکرد استراتژی پدیدارشنوده متأثر از آثار هنری مینتزبرگ و اف.ا.هایک<sup>۴</sup> است. نقد مینتزبرگ از برنامه‌ریزی و طراحی در سطح سازمانی و نقد هایک از برنامه‌ریزی و طراحی در سطح اجتماعی، زیربنای نظری مدل استراتژی پدیدارشنوده را فراهم می‌کند. هر دو محقق بر اهمیت دانش تجربی، خطاپذیری و پیامدهای اجتماعی پیش‌بینی نشده در تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند.<sup>۵</sup>

استراتژیست‌های عصر حاضر دائماً محیط را رصد می‌کنند تا از فرصت‌های نوظهور استفاده و یا تهدیدهای نوظهور را به حداقل برسانند؛ بنابراین، اشکال خاصی از استفاده از اطلاعات را می‌بینیم که ارتباط نزدیکی با شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده دارد.<sup>۶</sup> پژوهش‌های پیشین نیز نقش پردازش اطلاعات و پایش محیطی را برای تصمیم‌گیری و شکل‌گیری استراتژی مورد مطالعه قرار داده‌اند.<sup>۷</sup> شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده نیازمند نوعی جمع‌آوری اطلاعات است که می‌تواند به‌عنوان مقدمه عمل در نظر گرفته شود؛<sup>۸</sup> بنابراین، شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده با جستجو و تفسیر دائمی اطلاعات توسط مدیر یا کارآفرین کسب و کار همراه است.<sup>۹</sup> نوئه و همکاران<sup>۱۰</sup> تأکید کرد که توانایی یادگیری از تجربیات کارکنان در همه سطوح برای ظهور

1. Mishra et al., (2015)

2. Mintzberg, (1987)

3. Feldman, (2020)

4. Henry Mintzberg & HAYEK, Friedrich A

5. Foss et al., (2022)

6. Leitner, (2014)

7. Atuahene-Gima and Li, (2004)

8. Thomas et al.,(1993) Garg et al, (2003)

9. Daft & Weick, (1984)

10. Atuahene-Gima and Li, (2004)

11. Noe et al, (2003).

استراتژی‌ها مهم است. کار و همکاران<sup>۱</sup> پیشنهاد کرد که تصمیمات راهبردی مؤثر به شکل یک تعامل ارتباطی بین اعضای سازمان مربوطه پدیدار می‌شوند. ورینه<sup>۲</sup> استدلال می‌کند که کارکنان ممکن است نقش بسیار فعالی در فرآیند شکل‌گیری استراتژی داشته باشند که توسط ارتباط با مدیر کسب و کار کوچک تشویق می‌شود. از این رو، فرآیند استراتژی پدیدار شونده ممکن است توسط کارمندان مبتکر، به جای کارآفرینان، ترویج شود<sup>۳</sup>.

استراتژی پدیدار شونده یک عنصر کاملاً حیاتی در محیط آشفته تجاری فعلی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت و سازمان‌ها باید فضایی را برای ظهور ایجاد کنند<sup>۴</sup>. شرکت‌ها نمی‌توانند بدون توجه و فضایی برای استراتژی‌های پدیدار شونده مزیت رقابتی خود را حفظ کنند<sup>۵</sup>. استراتژی پدیدار شونده زمانی شکل می‌گیرند که شرکت‌ها درگیر اقداماتی می‌شوند که بدون برنامه‌ریزی از الگوهای گذشته یا الگوهای تازه شناخته شده در محیط کسب و کار تکامل می‌یابند<sup>۶</sup>. مونکریف<sup>۷</sup> اظهار داشت که استراتژی پدیدار شونده «پاسخ‌های عمدی به مسائلی که در محیط رقابتی ظهور می‌یابند» ایجاد می‌کند<sup>۸</sup>. آیزنهارت و همکاران<sup>۹</sup> اشاره کرد که یک استراتژی پدیدار شونده می‌تواند از یک رویکرد بداهه نشأت بگیرد که گاهی اوقات به عنوان استراتژی نیز فرصت طلبانه شناخته می‌شود<sup>۱۰</sup>. رویکرد استراتژی پدیدار شونده مبتنی بر این ایده است که استراتژی‌ها در طول زمان در نتیجه دانش تطبیقی، پایین به بالا سازمان و به صورت تجربی پدیدار می‌شوند<sup>۱۱</sup>.

در رویکرد استراتژی پدیدار شونده، استراتژی‌ها از پیش تعیین شده یا به صراحت مرتب نمی‌شوند، بلکه در عوض از طریق فرآیندی از اقدامات و تصمیمات پراکنده تکامل می‌یابند<sup>۱۲</sup>.

1. Carr et al, (2004).
2. Verreyne, (2006).
3. Leitner, (2014)
4. Lowe & Jones, (2004) Hernández-Betancur et al., (2020) King, (2008)
5. Bodwell & Chermack, (2010)
6. Eden et al., (2021)
7. Moncrieff
8. Bodwell & Chermack, (2010)
9. Eisenhardt et al, (1998).
10. Rose & Murphy, (2015)
11. Foss et al., (2022)
12. Hager, (2013)

مدل استراتژی پدیدارشنوده نقش قوانین را در جذب و هماهنگ کردن دانش پراکنده در سازمان برجسته می‌کند. این قوانین با فراهم کردن چارچوبی برای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا با محیط‌های پویا سازگار شوند و مزیت رقابتی ایجاد کنند. همچنین این مدل پیشنهاد می‌کند که استراتژی‌های پدیدارشنوده در چارچوب قوانین می‌توانند برای ایجاد ارزش در سازمان‌ها استفاده شوند.<sup>۱</sup>

استراتژی‌های پدیدارشنوده در طول ارتباطات متقابل بین سازمان و بازار یا مشتریان به وجود می‌آیند که از ابتدا برنامه‌ریزی نشده‌اند.<sup>۲</sup> این نوع استراتژی غیرمنتظره توصیف می‌شود و اغلب از مدیران یک سازمان ناشی می‌شود که در تماس نزدیک با محیط پویای بازار و پیشرفت‌های تکنولوژیکی هستند.<sup>۳</sup> استراتژی‌های پدیدارشنوده انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات را امکان‌پذیر می‌سازند که در محیط‌های تجاری پیچیده و متغیر مفید است.<sup>۴</sup> این استراتژی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهند حتی زمانی که کل وضعیت هنوز درک نشده به تغییرات واکنش نشان دهند.<sup>۵</sup>

استراتژی‌های پدیدارشنوده را می‌توان به‌عنوان فرآیندی توضیح داد که در آن یاد می‌گیرید که چگونه مطابق با شرایط متغیر عمل کنید.<sup>۶</sup> لینچ<sup>۷</sup> چهار جایگزین را برای رویکرد استراتژیک تجویزی کلاسیک مانند دیدگاه مبتنی بر بقا<sup>۸</sup>، دیدگاه مبتنی بر عدم قطعیت<sup>۹</sup>، دیدگاه مبتنی بر شبکه<sup>۱۰</sup> و دیدگاه مبتنی بر یادگیری<sup>۱۱</sup> پیشنهاد می‌کند. بر اساس دیدگاه مبتنی بر بقا، تنها تواناترین‌ها قادر به رقابت در بازار خواهند بود. از این‌رو استراتژی‌های پدیدارشنوده باید بر مناسب‌ترین بودن تمرکز کنند. دیدگاه مبتنی بر عدم قطعیت، توانایی‌های توسعه استراتژی‌های تجویزی را به‌عنوان «فرایند استراتژیک غیرقابل پیش‌بینی، ناپایدار و در معرض نتایج آشفته» قرار می‌دهند.

1. Foss et al., (2022)
2. Chiguvi & Sepepe, (2023)
3. Neugebauer et al., (2016)
4. Hashim et al., (2022)
5. Mintzberg & Waters, (1985)
6. Shu, (2017)
7. Lynch, (2018).
8. survival-based view
9. uncertainty-based view
10. network-based view
11. learning -base view

استیسی<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کند که توانایی فرد برای نوآوری و تغییر خود یک عامل کلیدی برای بقا است. در نتیجه، تجدید و تحول به عنوان وظایف اصلی مدیریت استراتژیک امروزی در نظر گرفته می‌شود.<sup>۲</sup> دیدگاه مبتنی بر شبکه، همکاری از طریق توافق‌های رسمی یا غیررسمی با سایر سازمان‌ها را برای منافع متقابل پیشنهاد می‌کند. دیدگاه مبتنی بر یادگیری، یادگیری را به عنوان پایه توسعه مدیریت استراتژیک در نظر می‌گیرد. یادگیری می‌تواند در سطح فردی و همچنین گروهی باشد.<sup>۳</sup> همه این رویکردها ممکن است بسته به زمینه‌ای که استراتژی‌ها در آن توسعه می‌یابند سودمند باشند، بهترین رویکرد، رویکرد مبتنی بر یادگیری است که می‌تواند به رویکرد استراتژیک تجویزی اضافه شود تا یک استراتژی پدیدارشونده نمود پیدا کند.<sup>۴</sup>

### ۳. پیشینه پژوهش

#### ۳-۱. پیشینه داخلی

خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با هدف معرفی رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک در شرایط عدم قطعیت و بررسی آن‌ها، با رویکردی تحلیلی-تطبیقی نشان دادند رویکردهای سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک در مواجهه با آشفتگی و عدم قطعیت در محیط، منعطف نبوده و از قابلیت پاسخگویی مناسبی برخوردار نیستند. در شرایط عدم قطعیت کنونی بسیاری از افراد و سازمان‌ها بر این باورند که استراتژی معنا و مفهوم و جایگاه خود را از دست داده است، چرا که زمانی که آینده کاملاً قابل پیش‌بینی است، برای طراحی استراتژی می‌توان از رویکردهای درون‌زا و جوشش استراتژی نظیر استراتژی پدیدارشونده که مناسب با شرایط ناپایدار است سود جست.

#### ۳-۲. پیشینه خارجی

بوژکورت و کالکان<sup>۵</sup> در پژوهشی با عنوان «تمرکز استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط ترکیه:

1. Stacey, (1993).

2. (Lynch,2018)

3. (Lynch,2018)

4. (Fenech et al.,2020)

5. Bozkurt & Kalkan, (2013).



استراتژی‌های پدیدارشنوده یا تعمدی؟» بیان می‌کنند استراتژی‌های تعمدی و تجویزی، مبتنی بر چرخه‌های ثبات و قابل پیش‌بینی، دیگر توان پاسخگویی محیط‌های تجاری امروزی را ندارند لذا باید به وسیله استراتژی‌های پدیدارشنوده این خلأ را جبران کرد و در این پژوهش با هدف بررسی استراتژی‌های موجود در SMEها پیشنهاد می‌شود برای بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌توان از نظر استراتژی، ساختار سازمانی، اندازه شرکت و سن شرکت، استراتژی‌های پدیدارشنوده را درک و تحقق بخشید.

شوا در پژوهشی تحت عنوان «استراتژی پدیدار شونده در یک شرکت کارآفرینی: لنوو در سال‌های شکل‌گیری» با استفاده از یک رویکرد اکتشافی با داده‌های جمع‌آوری شده از منابع بسیاری از جمله اسناد منتشر شده و منتشر نشده، مطالعات موردی نشان داد استراتژی کارآفرینی به‌عنوان استراتژی پدیدار شونده از طریق هدایت آزمایش و یادگیری باعث می‌شود شرکت‌ها و کارآفرینان دانش استراتژیک خود را در طول زمان افزایش دهند. یافته‌های این پژوهش بینش‌های مهمی را در مورد چگونگی شناسایی و کشف محدودیت‌ها و فرصت‌ها از محیط خارجی توسط شرکت‌های کارآفرین ارائه می‌کنند. برخلاف حالت استراتژی‌سازی عمدی که در آن می‌توان اهداف و ابزارها را از قبل برنامه‌ریزی کرد، این مطالعه استراتژی کارآفرینی را به‌عنوان فرآیندی پدیدارشنوده برای هدایت آزمایش و یادگیری ارائه می‌کند که به موجب آن شرکت‌ها و کارآفرینان دانش چشم‌انداز استراتژیک خود را در طول زمان افزایش می‌دهند.

آلنزی<sup>۲</sup> در پژوهشی تحت عنوان «رویکرد استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط عربستان سعودی - جنبه‌های پدیدار شونده یا عمدی» با رویکردی کمی و پارادایم پوزیتیویستی و بررسی ۴۶ شرکت کوچک و متوسط در عربستان سعودی بیان می‌کند که در سطح جهانی، بخش SME از نرخ شکست بسیار بالایی رنج می‌برد و مهم‌ترین دلیل آن، ظرفیت پایین در مدیریت استراتژیک است. عملکرد SMEها در محیط‌های ناپایدار، نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتر در زمینه طراحی استراتژی‌ها را ایجاد می‌کند؛ بنابراین، با توجه به اینکه هدف این مطالعه بررسی ساختاری نوع مدیریت استراتژیک در SMEها بود، انطباق یک چارچوب نظری استراتژیک با انعطاف‌پذیری بالا بر اساس مدل استراتژی پدیدار شونده توسط مینتزبرگ ممکن است برای

1. Shu, (2017).

2. Alenzy, (2018).

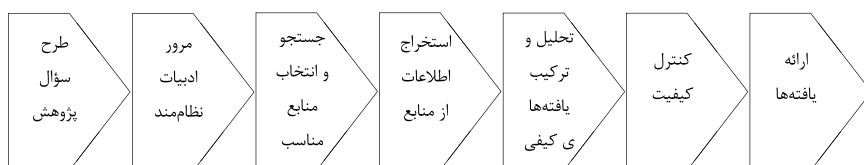
نیازها و قابلیت‌های SMEها مناسب‌تر باشد. هاشم و همکاران<sup>۱</sup> در پژوهشی با رویکرد معادلات ساختاری به بررسی استراتژی پدیدارشنونده در آموزش عالی مدعی شدند که آموزش برای توسعه پایدار و بقای مؤسسات آموزش عالی به پذیرش تحول دیجیتال بستگی دارد. این مقاله به بررسی دقیق کاربرد استراتژی پدیدارشنونده برای مؤسسات آموزش عالی می‌پردازد، چگونه پست‌مدرنیسم بر مؤسسات آموزش عالی تأثیر می‌گذارد تا به قطب دیجیتال کالاسازی دانش تبدیل شوند و چگونه قابلیت‌های یکپارچه تحول دیجیتال باعث ایجاد پایداری در تحویل آموزش روش معادلات ساختاری برای بررسی تأثیر پست‌مدرنیسم بر ارائه پایدار آموزش در مؤسسات آموزش عالی پیشنهاد شده است و نیاز به تقویت استراتژی‌های پدیدارشنونده مرتبط نیز توجیه می‌شود. یکی از پیامدهای مدیریتی نتایج و بحث، نیاز مؤسسات آموزش عالی به ارائه رهبری آموزشی و برنامه‌ریزی در تدوین و اجرای استراتژی پدیدارشنونده است.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، توسعه‌ای، بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی و بر اساس روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی از نوع مطالعات ثانویه و از نوع فراترکیب است. فراترکیب از گونه تحقیقات مروری تلفیقی و انسجام بخش بوده و یکی از انواع «فرامطالعه<sup>۲</sup>» است که با مرور نظام‌مند منابع برای پیدا کردن، ارزشیابی، ترکیب و جمع‌بندی به تحقیقاتی می‌پردازد که در گذشته پیرامون یک موضوع خاص به رشته‌ی تحریر در آمده‌اند<sup>۳</sup>. این روش به‌طور ویژه در علمی که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد<sup>۴</sup> و از آنجا که مطالعات مرتبط با مفهوم استراتژی پدیدارشنونده بیشتر پژوهش‌های کیفی و با داده‌های کمی ناچیز و نتایج کامل و شفافی وجود ندارد و از طرفی مانند مرور ادبیات به دنبال چارچوب‌بندی آنچه از پیش بیان شده نمی‌باشد، روش فراترکیب به‌عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیبی جامع از معرفی استراتژی پدیدارشنونده به کار گرفته شده است. در این پژوهش پژوهشگران به دنبال تفسیر استقرایی هستند تا نظریه‌سازی کنند در واقع در پژوهش حاضر به دنبال الگوییابی از

- 
1. Hashim et al, (2022).
  2. Meta-study
  3. Bench & Day, (2010)
  4. Zimmer, (2007)

تفسیر مطالعات فردی می‌باشد. ضمن اینکه برای بهره‌گیری از این روش پژوهشی، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> استفاده شده است که الگوی مورد استفاده در این پژوهش است که پیکاربردترین و متداول‌ترین آن‌ها است و شامل مراحل زیر می‌شود:



شکل ۲- گام‌های فراترکیب بر اساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

## ۵. یافته‌ها

### گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

- اولین گام در این روش طرح سؤالاتی است که پژوهشگر در فرایند انجام پژوهش خود قصد پاسخگویی به آن‌ها را دارد. سال‌های این پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند:
۱. چه عواملی بر استراتژی‌سازی به سبک پدیدار شونده مؤثر است؟
  ۲. در چه شرایطی شرکت‌ها از استراتژی‌های پدیدار شونده استفاده می‌کنند؟
  ۳. شرکت‌های فناورانه چگونه استراتژی‌های پدیدار شونده را پیاده‌سازی می‌کنند؟
  ۴. فرایند شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدار شونده برای شرکت‌های فناورانه چگونه است؟

### گام دوم: مرور ادبیات به شکل نظام‌مند

پس از تعیین سؤالات پژوهش، به منظور انجام جست‌وجوی نظام‌مند، ابتدا باید محدوده جست‌وجو بر اساس روش فراترکیب مشخص شود. از این‌رو برای یافتن مستندات و منابع استراتژی‌های پدیدار شونده، مقاله‌های مطالعات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی و با استفاده از کلمات کلیدی جدول (۱) در مدت ۱۲ هفته جستجو شد.

1. Sandelowski & Barroso, (2007).

## جدول ۱- پایگاه‌های اطلاعاتی و کلمات کلیدی

ردیف	نام پایگاه	آدرس اینترنتی	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
۱	الزویر	elsevier.com	استراتژی پدیدارشنوده	Emergent strategy
۲	امرالد	emeraldinsight.com	فناوری	Technology
۳	مجله مدیریت استراتژیک	jstor.org	شرکت‌های فناورانه	Technological companies
۴	اسپرینگر	springer.com	فرا ترکیب	Meta-synthesis
۵	گوگل اسکالر	Scholar.google.com	استراتژی	Strategy
۶	انتشارات وایلی	Wiley.com	چابکی سازمانی	Organizational Agility
۷	پایگاه داده ساینس دایرکت	Sciencedirect.com	نظریه مبتنی بر عدم قطعیت	Theory based on uncertainty
۸	اسکوپوس	Scopus.com	دوستوانی سازمانی	Ambidexterity Organizational
۹	پایگاه تحقیقات پژوهش‌های دانشگاهی	Iefpedia.com	تاب‌آوری سازمانی	Organizational resilience
۱۰	Taylor & Francis	taylirandfrancis.com	یادگیری استراتژیک	Strategic learning
۱۱	برنامه‌ریزی مدیریت بلندمدت	Long range planning	سازمان یادگیرنده	learning organization
۱۲	بررسی آکادمی مدیریت	aom.org	قابلیت‌های پویا	dynamic capabilities

## گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در جدول (۲) معیارهای اولیه جستجوی منابع مبتنی بر سؤالات پژوهش بیان شده است که مطابق با آن پارامترهای موضوعی، جمعیتی، زمانی و همچنین روش‌شناسی مشخص شده‌اند.

## جدول ۲- معیارهای اولیه جستجوی منابع

شاخص‌ها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
موضوع مورد مطالعه	پدیدارشنودگی استراتژی در شرکت‌های فناورانه	مواردی غیر از الگوی استراتژی‌های پدیدارشنوده
زمان تحقیقات	مطالعات منتشر شده از سال ۲۰۰۰ تاکنون	تحقیقات قبل از سال ۲۰۰۰
زبان تحقیقات	فارسی و انگلیسی	غیر از فارسی و انگلیسی
محدوده جغرافیایی	همه کشورها	-
روش مطالعه	روش‌های کمی و کیفی و چندگانه	-
جامعه مورد مطالعه	شرکت‌های فناورانه در داخل و خارج	شرکت‌هایی که فناوری بالا ندارند
نوع سند	مقالات و گزارش‌های چاپ شده	مطالب غیر معتبر

بعد از بررسی تناسب مقالات با پارامترهای مطالعه، در قدم بعدی کیفیت روش شناختی مطالعات مورد ارزیابی قرار گرفت. هدف از این گام حذف مقالاتی است که پژوهشگر به یافته‌های ارائه شده آن‌ها اعتمادی ندارد. به منظور کنترل فرایند انتخاب مقالات با کیفیت از روش کنترل کیفیت روش شناختی مطالعات و ابزار کنترل کیفیت روبریک<sup>۱</sup> (CASP) استفاده شد. این مقیاس ۱۰ سؤالی به شما کمک می‌کند تا دقت اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق را مشخص کنید. همان‌طور که در جدول (۳) ملاحظه می‌گردد همه مقالات نهایی و منتخب بررسی و براساس ده معیار ارزیابی کیفیت که همراه با توصیف آن امتیازدهی شده‌اند که همگی امتیاز خوب و خیلی خوب دارند و مقالات متوسط و ضعیف حذف شده است. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارد:

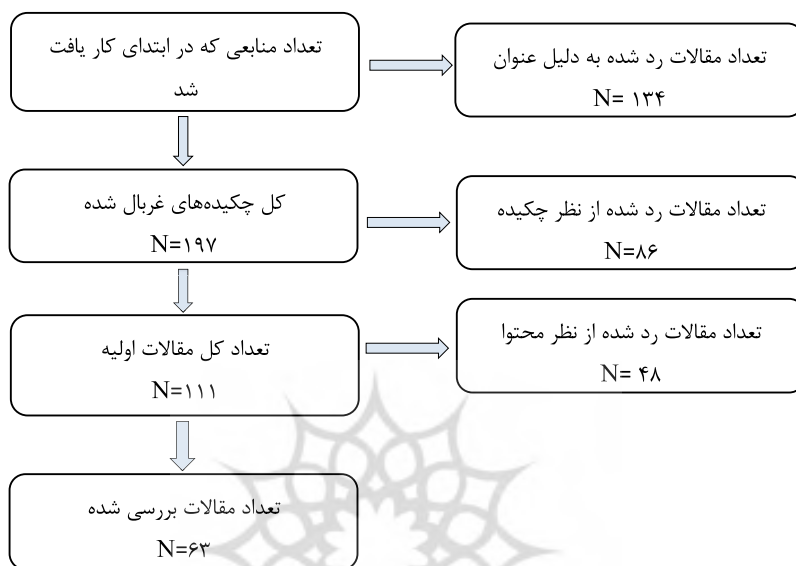
۱. اهداف تحقیق
۲. منطق روش
۳. طرح تحقیق
۴. روش نمونه‌برداری
۵. جمع‌آوری داده‌ها
۶. انعکاس‌پذیری که اشاره به رابطه بین پژوهشگر و شرکت‌کنندگان است
۷. ملاحظات اخلاقی
۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها
۹. بیان واضح و روشن داده‌ها
۱۰. ارزش تحقیق.

بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP، پژوهشگر سیستم امتیازبندی زیر را مطرح می‌کند و هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (پایین‌تر از ۳۰) است را حذف می‌کند<sup>۲</sup>. در نتیجه دو فرایند به کارگیری مقیاس CASP و مکانیزم انتخاب نظام‌مند مقالات، به شرح شکل (۲) جهت پذیرش یا رد مقالات

1. CASP: Critical Appraisal Skills Programme Rubric

۲. جعفری نژاد و همکاران، (۱۳۹۳)

استفاده شده است. جستجوی مقالات به صورت رفت و برگشتی و تا رسیدن به حد اشباع ادامه داشت و در نهایت ۶۳ مقاله با درجه کیفی خوب به بالا انتخاب شد.



شکل ۳- فرایند غربال‌گری مقالات

### گام چهارم: استخراج اطلاعات از منابع

در این مرحله محتوای مقالات به دقت مطالعه شده و شاخص‌های اساسی استخراج گردید. معیارهای غربالگری برای شناسایی مقالات مربوط به فرایند تجزیه و تحلیل محتوا تعیین شد. در این مرحله یک پروتکل بررسی که توسط کریپندورف<sup>۲</sup> پیشنهاد شده است برای تجزیه و تحلیل مناسب بودن اسناد انتخاب شده برای تجزیه و تحلیل محتوا اعمال شد. پس از انتخاب مقالات مناسب مقالات به منظور دستیابی به الگوی شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنونده و پدیدار شونده از منظر مضامینی چون ابعاد محتوا، فرایند و زمینه مورد بررسی دقیق قرار گرفتند. این مضامین که برگرفته از تحقیقات پیشین در موضوع پژوهش است به صورت مفصل بحث و ارائه شده است. جهت دستیابی به مقوله‌ها و ابعاد مدل از رویکرد تحلیل مضمون و روش کدگذاری

1. Nelwati et al., (2018)

2. Krippendorff, (2013).

استفاده شده است. این مضامین که برگرفته از تحقیقات پیشین در موضوع پژوهش است در فصل دوم (ادبیات تحقیق) به صورت مفصل بحث و ارائه شده است. جهت دستیابی به مقوله‌ها و ابعاد مدل از رویکرد تحلیل مضمون و روش کدگذاری استفاده شده است. کدبندی مقالات مورد تأیید جهت بررسی به شرح جدول (۳) می‌باشد.

### جدول ۳- کدبندی مقالات مستخرج، ارزیابی کیفیت و کدهای باز مستخرج

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۱	کتونن (۲۰۰۹)	Fin۰۱	خوب	تلاطم بیرونی
				پیچیدگی‌های محیطی
۲	ویترز و همکاران (۲۰۱۶)	Fin۰۲	خیلی خوب	تغییرات محیطی
				فرصت‌ها و تهدیدات
				رشد و پیشرفت
				فرصت‌های رشد
۳	ریبری و همکاران (۲۰۲۱)	Fin۰۳	خیلی خوب	مناسبات علمی، پژوهشی
				ارزیابی و مدیریت عملکرد
				معیارهای عملکردی
				شناسایی نقاط قوت و ضعف
۴	مستنو و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۰۴	خیلی خوب	اصلاح نواقص
				پیشرفت مستمر
				ارتقا سطح استاندارد
				ورود به بازارهای جدید
۵	خان میرزایی و همکاران (۲۰۱۸)	Fin۰۵	خوب	دانش و فناوری‌های پیشرفته و نوین
				توسعه اقتصادی منطقه‌ای/ملی
۶	اورینگو و همکاران (۲۰۱۶)	Fin۰۶	خوب	تشویق و تحرک کسب و کارها
				کاهش هزینه‌های تولید
				کیفیت بالا
				جریان دانش و فناوری
				بهبود سهم مؤثر

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۷	رائو (۲۰۰۷)	Fin۰۷	خیلی خوب	شبکه سازی
				پشتیبانی از کسب و کارهای جدید
				توسعه منطقه ای
				تحریک نوآوری
				گسترش روابط
				انتقال فناوری
۸	جانسن و همکاران (۲۰۱۳)	Fin۰۸	خیلی خوب	پیوستگی های داخلی
				دیدگاه مدیران
				قابلیت کنترل پذیری
۹	بیگلردی و همکاران (۲۰۰۶)	Fin۰۹	خوب	رویکردی منعطف و پویا
				انعطاف و چالاکی
				توان پاسخگویی به نیازهای متغیر
۱۰	استیننا و هورز (۲۰۱۹)	Fin۱۰	خیلی خوب	پویایی فزاینده
				شیوه های چابک
				محبوبیت شیوه ها
۱۱	کوپمان و همکاران (۲۰۱۷)	Fin۱۱	خیلی خوب	زمان کم چابکی زیاد
				انطباق با تغییرات محیطی
				رصد محیط
۱۲	بودول و چرماک (۲۰۱۰)	Fin۱۲	خیلی خوب	اقدامات بدون برنامه ریزی
				الگوهای نوین
				مزیت رقابتی
				پویایی محیطی
۱۳	هاگر (۲۰۱۳)	Fin۱۳	خیلی خوب	کاربرد خلاقانه ایده ها
				محیط پیچیده و آشفتن
				انطباق با شرایط
				فرایندی مستمر و باز
				همسوسازی
				رویکرد کارآفرینانه



مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۱۴	باربوت (۲۰۱۶)	Fin۱۴	خوب	برنامه ریزی
				غیرقابل برنامه ریزی
				نوع دیدگاه
۱۵	سیگل و همکاران (۲۰۰۳)	Fin۱۵	خیلی خوب	ارتقای فرهنگ نوآوری
				دانش محور
				هدف اصلی
				فناوری محور
۱۶	هوروبک (۲۰۰۶)	Fin۱۶	خیلی خوب	کارایی
				بهره‌وری
۱۷	خواجه دانگولانی (۲۰۱۱)	Fin۱۷	خوب	چالش‌های اقتصادی
				افزایش سرعت
				ارتقا عملکرد
۱۸	تالون و همکاران (۲۰۱۹)	Fin۱۸	خوب	فناوری اطلاعات
				عدم اطمینان
				ایجاد تغییرات مثبت
				قابلیت پاسخگویی
۱۹	مورفی (۲۰۱۴)	Fin۱۹	خوب	چابکی
				مقررات جدید
۲۰	ارکان و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۲۰	خوب	اتکای زیاد بر روی فناوری اطلاعات
				مدیریت بر مبنای علم و دانش
				اصول چابکی
				بهبود کارایی
				مزیت رقابتی
				توانمندسازی
				تغییرات فناورانه
				چابکی فناوری
				بقا و رقابت
مدیریت سریع و کارآمد				

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۲۱	اشیم و همکاران (۲۰۱۱)	Fin۲۱	خیلی خوب	خوشه بندی صنایع
				تماس چهره به چهره
				شبکه های اجتماعی
				تبادل دانش ضمنی
۲۲	باداف و همکاران (۲۰۰۶)	Fin۲۲	خوب	رقابت ملی
				رشد اقتصادی و مزیت رقابتی
				نفوذ بالا
				سطح بالای نوآوری
۲۳	پرادیا و همکاران (۲۰۱۹)	Fin۲۳	خوب	مدل های کسب و کار
				بهبود سازی
				تجاری سازی
				صرفه جویی در هزینه
۲۴	دلیتو و همکاران (۲۰۱۹)	Fin۲۴	خوب	مزیت رقابتی
				کشف فرصت
				گسترش پرتفوی
۲۵	نو و همکاران (۲۰۰۳)	Fin۲۵	خیلی خوب	تدوین استراتژی
				یادگیری، آزمون و ریسک پذیری
۲۶	کاکولاتی و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۲۶	خیلی خوب	شرکت های نوپا
				ائتلاف های استراتژیک
				رشد پایدار
۲۷	آمر و سیم (۲۰۱۴)	Fin۲۷	خوب	سرمایه گذاری مناسب
				دولت
				مدیریت ذینفعان
				زیرساخت ها
				انگیزه و فرهنگ
				سیاست های تحقیق و توسعه
				سیاست های مالی
				سرمایه گذاری
بازارهای سهام				

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۲۸	سویارسو و همکاران (۲۰۱۳)	Fin۲۸	خوب	ذینفعان
				حمایت‌های دولت
				همکاری‌ها
				افزایش بودجه توسعه و پژوهش
۲۹	جیمز (۲۰۱۸)	Fin۲۹	خوب	کنترل ریسک
				تطبیق با ریسک
				موقعیت غیرمعمول و چالش‌های نوظهور
				ریسک‌های محیطی
۳۰	ماریو و همکاران (۲۰۱۸)	Fin۳۰	خوب	رویکرد مبتنی بر عمل
				ارتباط بهتر
۳۱	مکای و همکاران (۲۰۲۲)	Fin۳۱	خوب	استعدادهای فرهنگی-اجتماعی
				سطوح عملیاتی
				عملکرد سازمان
				نتایج نهایی
۳۲	ژاکوبیدس و همکاران (۲۰۱۸)	Fin۳۲	خوب	مدل‌های کسب و کار
				موقعیت‌های بازار
				مدیریت فعالیت‌ها و مرزها
۳۳	ریبرو و همکاران (۲۰۲۱)	Fin۳۳	خوب	استفاده از تجارب
				سرمایه‌گذاری
				انتقال دانش
				شاخص‌های سنجش عملکردی
۳۴	رولدن و همکاران (۲۰۱۸)	Fin۳۴	خوب	شبکه‌ها
				تخصص‌گرایی
				ریسک‌های قراردادی
۳۵	مولر و همکاران (۲۰۱۵)	Fin۳۵	خوب	تقویت عملکرد
				تمایز از رقبا
				رشد اقتصادی
۳۶	وانگ و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۳۶	خیلی خوب	برخورد با تغییرات

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۳۷	لو و جونز (۲۰۰۴)	Fin۳۷	خیلی خوب	تفاسیر رویداد‌های معنادار و علی
				تغییرات محیطی
۳۸	کوبین و سلوین (۲۰۱۵)	Fin۳۸	خیلی خوب	الگوهای سازگار داخلی
				محیط‌های عملیاتی
۳۹	بوچر و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۳۹	خوب	نیات و مؤلفه‌های نوظهور
				یادگیری و کنترل
۴۰	زاکروواسکی (۲۰۱۰)	Fin۴۰	خیلی خوب	عدم اطمینان محیطی
				ریسک‌های بالا
				فشار رقابت
				هزینه‌های تحقیق و توسعه
۴۱	لیو و همکاران (۲۰۲۱)	Fin۴۱	خیلی خوب	نوآوری
				فرهنگ نوآوری
				ظرفیت جذب دانش
				ریسک‌پذیری
۴۲	مورتون و همکاران (۲۰۲۰)	Fin۴۲	خیلی خوب	اخلاق و ارزش و دانش
				فشار اجتماعی کارکنان
				مشارکت عمیق
				ذینفعان داخلی و خارجی
				شفافیت
۴۳	لینتر (۲۰۱۴)	Fin۴۳	خیلی خوب	ابتکارات متنوع
				هدایت استراتژیک
				پایش محیطی
				اطلاعات غیررسمی
				توانایی یادگیری
				استفاده از تجربیات کارکنان
				مهارت گوش دادن

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۴۴	فوس و همکاران (۲۰۲۲)	Fin۴۴	خیلی خوب	یادگیری مداوم
				دانش تطبیقی
				سازگاری
				ادغام دانش پراکنده و ضمنی
۴۵	بودل و چرماک (۲۰۱۰)	Fin۴۵	خیلی خوب	دوستوانی
				سازگاری متقابل بازیگران سازمانی
				جهت‌گیری و حمایت مدیریت ارشد
				یادگیری از یکدیگر
				هوش رقابتی
				ردیابی تغییرات فناوری
۴۶	شه و همکاران (۲۰۱۵)	Fin۴۶	خوب	یادگیری استراتژیک
				غیرقابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی
				تکامل استراتژی
				بقا و حیات سازمانی
۴۷	ایدن و همکاران (۲۰۲۱)	Fin۴۷	خیلی خوب	فرایند فعال
				الگویی در جریان
				مذاکره درباره شیوه انجام کارها
				رفتار پداهه
۴۸	وان هوربیک و همکاران (۲۰۱۷)	Fin۴۸	خیلی خوب	فرصت‌های جدید
				منشأ درونی و بیرونی استراتژی
				نوآوری باز
				توسعه عملکرد
				شرکت‌های نوآور
				مشتریان

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۴۹	شو (۲۰۱۷)	Fin۴۹	خیلی خوب	آشناختگی محیطی
				کمبود منابع سازمانی
				جستجوی استراتژیک
				آزمون و خطا
				بقا و رشد
				اقتصاد نوظهور
۵۰	امبروسینی و توماس (۲۰۱۵)	Fin۵۰	خیلی خوب	پردازش اطلاعات
				سیستم های کنترل
				ادراکات مدیریتی
				تعاملات بین افراد
				الگوهای ارتباطی
۵۱	نگیر و همکاران (۲۰۱۶)	Fin۵۱	خیلی خوب	ظهور از پایین به بالا
				تحولات فناوری جدید
				تغییرات بازار
				اصلاح مداوم
				تغییر مداوم
۵۲	میرابو و مگروی (۲۰۱۴)	Fin۵۲	خیلی خوب	ویژگی های ساختاری
				ساختار ارگانیک
				سیستم های نیمه رسمی
				کنترل تعاملی
				رفتار استراتژیک مستقل
۵۳	کمار و همکاران (۲۰۲۳)	Fin۵۳	خیلی خوب	موقعیت غیرقابل پیش بینی
				جابجایی مشاغل
				چالش های تجاری
				سرمایه گذاری در نوآوری
				تغییر مدل کسب و کار
				دورکاری

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۵۴	چیگویی و اسپ (۲۰۲۳)	Fin۵۴	خیلی خوب	محیط دائم در تغییر کسب و کار
				انطباق و سازگاری
				انحراف از استراتژی اولیه
				چالش‌های تأثیرگذار
				رکود اقتصادی
۵۵	حسینی (۲۰۲۲)	Fin۵۵	خیلی خوب	نتایج غیرمنتظره
				محیط غیرقابل پیش‌بینی
				انعطاف‌پذیری
				فرصت‌های استراتژیک
				بدون برنامه قبلی
				ضرورت سازمانی
				اصلاح و جایگزینی
				دستیابی بیشتر به اهداف
۵۶	کی و همکاران (۲۰۱۹)	Fin۵۶	خیلی خوب	ابهام
				واکنش به نوسانات
				پاسخ استراتژیک
				فرایند یادگیری
				مشارکت کارکنان و مسئولین
				شرایط عدم قطعیت
۵۷	نگبو (۲۰۱۸)	Fin۵۷	خیلی خوب	یادگیری سازمانی
				مرحله عملیاتی سازمان
				توسعه فناوری جدید
				تیم مدیریتی انعطاف‌پذیر
				انطباق سریع

مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۵۸	کواوی و همکاران (۲۰۱۵)	Fin۵۸	خیلی خوب	مکتب یادگیری
				تفکر پس از وقوع
				یادگیری فردی و گروهی
				تمرین و ارزیابی الگوی رفتاری
				بازارهای جدید
				نقاط قوت و ضعف سازمانی
۵۹	منویل و همکاران (۲۰۱۲)	Fin۵۹	خیلی خوب	سیاست سازمانی
				فرهنگ سازمانی
				تشویق فعالانه مشارکت مجریان
				صنعت پویا
				دیدگاه مبتنی بر منبع (RBV)
				ناتوانی پیش‌بینی پیشرفت فناوری
				بازارهای احتمالی آینده
				بهره‌برداری از تغییرات
۶۰	کاظمی فرد و همکاران (۲۰۲۳)	Fin۶۰	خیلی خوب	عوامل تکنولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و مقرراتی
				بازسازی صنایع
				تحول در ساختار رقابتی
				تحرك استراتژیک
				جهانی‌شدن
۶۱	اوریلی (۲۰۰۸)	Fin۶۱	خوب	مجموعه وظایف و اهداف
				فرهنگ غیررسمی
				هنجارهای سازمانی
				ارزش‌های مشترک
				سیستم کنترل اجتماعی
				تغییر استراتژی



مقاله	نویسنده	کد	جمع امتیاز	کدهای باز
۶۲	لم و همکاران (۲۰۲۱)	Fin۶۲	خیلی خوب	فناوری پیشرفته
				نوآوری باز
				تغییر استراتژی
				همکاری با شرکا
				خلاقیت
				مشتری مداری
				مهارت بالقوه کارکنان
۶۳	تریگیس و روئر (۲۰۱۷)	Fin۶۳	خیلی خوب	دانش محوری
				نتایج عملکرد سازمانی
				توانمندسازی
				ناهمگونی در منابع
				شایستگی‌ها
				قابلیت‌های ترکیبی

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب نتایج

در این مرحله تجزیه و تحلیل یافته‌ها طی سه گام کدگذاری باز (کدگذاری و جدول‌بندی داده‌ها)، کدگذاری محوری (بازشناسایی مفاهیم و ارتباط میان آن‌ها) و کدگذاری انتخابی (تحلیل مفاهیم) انجام می‌شود. بر این اساس، در کدگذاری باز، از روش گلاسر استفاده شد و در ابتدا، تمام عوامل کلیدی استخراج شده از مطالعات، به عنوان کد باز در نظر گرفته شدند و سپس با لحاظ کردن مفاهیم کدها، مقایسه صورت گرفت و بر پایه اشتراکات، دسته‌بندی انجام شد. در این مرحله از فرایند فراترکیب به منظور تجزیه و تحلیل و سپس ترکیب یافته‌های کیفی، ابتدا تمامی مؤلفه‌ها به ۲۷۳ کدهای اولیه و ثانویه و در نهایت این کدهای اولیه و ثانویه در قالب مفاهیم و مقولات استراتژی‌های پدیدارشنوده شناسایی شدند.

از آنجا که در این قسمت، برای تحلیل و ترکیب از کدگذاری استفاده شده است، مطابق جدول (۴) علاوه بر اینکه کدهای محوری با دید تحلیل محتوا دسته‌بندی شدند از منابع معتبر و استانداردهای بین‌المللی برای تعیین کدهای محوری بهره‌گیری شد و سپس برای هر دسته، کد انتخابی تعریف شد.

## جدول ۴- دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب کدهای اولیه و ثانویه

مفاهیم	کد ثانویه	کدهای باز	شماره مقالات ارجاع دهنده
زینب استراتژی پدیده	مدیریت زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فناوری	فناوری‌های مدرن / توسعه فناوری اتکا بر فناوری / انتقال فناوری / ردیابی تغییرات در فناوری / تغییرات فناورانه/ توسعه فناوری‌های جدید/ فناوری پیشرفته/ توسعه فناوری جدید/ تحولات فناوری جدید/ دانش و فناوری‌های پیشرفته و نوین/ تحولات فناوری/ دانش و فناوری‌های پیشرفته/ فناوری محوری	fin۱۹, fin۱۸, fin۱۵, Fin۷ fin۵۷, fin۶۲, fin۴۵, fin۲۰
	ریسک‌پذیری و پیش‌آهنگی	ریسک‌های محیطی/ ریسک‌های بالا/ ریسک‌های قراردادی/ بهره‌برداری از تغییرات/ یادگیری، آزمون و ریسک‌پذیری/ تطبیق با ریسک/ ریسک‌های محیطی/ ریسک‌های بالا/ ریسک‌پذیری	fin۴۰, fin۳۴, fin۳۳, fin۲۹, Fin۲۵ fin۵۹, fin۴۱
	ارتباطات، تیم‌سازی و تعاملات سازنده	تعاملات بین افراد/ الگوهای ارتباطی/ پردازش اطلاعات/ گسترش روابط/ شبکه‌سازی/ اطلاعات غیررسمی/ پیوستگی‌های داخلی/ تماس چهره به چهره / تبادل دانش ضمنی/ ارتباطات بهتر	fin۳۰, fin۲۱, fin۸, fin۷, Fin۴ fin۵۰, fin۴۳, fin۳۴
	عدم اطمینان محیطی و ناتوانی در پیش‌بینی محیط	شرایط عدم قطعیت / ابهام/ آشفتگی محیطی/ تغییرات محیطی/ پیچیدگی‌های محیطی/ پویایی‌های محیطی/ غیرقابل پیش‌بینی/ پویایی محیط/ ناتوانی در پیش‌بینی/ تلاطم بیرونی/ محیط پیچیده و آشفته/ آشفتگی محیطی/ محیط دائم در حال تغییر/ تغییرات بازارها	fin۴۰, fin۳۷, fin۱۳, fin۱۲, Fin۱ fin۴۶, fin۳۹, fin۶۱, fin۵۶, fin۵۴, Fin۴۹
	ساختار پویا و جدید صنعت	صنعت پویا/ بازارهای جدید/ چالش‌های تجاری / چالش‌های تأثیرگذار/ تحول در ساختار رقابت/ فشار رقابت	fin۴۱, ۶۲, fin۲۶, Fin۶۳
	عوامل ساختاری	اتکا بر فناوری اطلاعات/ تغییرات فناورانه / ساختار ارگانیک/ ویژگی‌های ساختاری/ تغییر مدل کسب و کار/ محیط‌های عملیاتی/ سطوح عملیاتی/ زیرساخت‌ها	fin۱۳, fin۵۶, fin۵۳, Fin۵۲ fin۶۰, fin۲۱
	بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل کلان محیطی	رکود اقتصادی/ چالش اقتصادی/ قوانین و مقررات/ دولت/ مدیریت ذینفعان/ سیاست‌های مالی/ رشد اقتصادی/ فشارهای اجتماعی/ تحول در ساختار رقابتی/ بازاریابی صنایع/ چالش‌های تجاری/ تحولات فناوری جدید/ اقتصاد نوظهور/ حمایت‌های دولت/ بازارهای سهام/ رقابت ملی/ چالش‌های اقتصادی/ مقررات جدید	fin۲۸, fin۲۷, fin۱۸, fin۱۷, Fin۵۴ fin۶۰, fin۴۲, fin۳۶,

مفاهیم	کد ثانویه	کدهای باز	شماره مقالات ارجاع دهنده
زمینه استراتژی پدیدارشنوده	انطباق سریع و حداکثری با دگرگونی های محیطی	انطباق سریع/ تصمیم مدیریت انعطاف پذیری/ انعطاف و چالاکي/ رویکردهای منعطف و پویا/ پاسخگویی به نیازهای متغیر/ شیوه های چابکی/ پویایی فزاینده/ سرعت و چابکی/ افزایش سرعت/ قابلیت های پاسخگویی/ اصول چابکی/ تحرک استراتژیک/ انطباق با تغییرات محیطی/ اصول چابکی/ تطبیق در زمان کم چابکی زیاد	fin۱۷, fin۱۳, fin۱۱, fin۱۰, Fin۹ fin۵۷, fin۵۵, fin۲۰, fin۱۹, fin۱۸, fin۶۰, fin۵۸,
	دیده بانی و رصد محیط	نقاط قوت و ضعف/ شناسایی فرصت ها/ فرصت های رشد/ پایش محیطی/ انطباق با تغییرات/ چالش های نوظهور/ شناسایی محیط های غیرقابل پیش بینی/ فرصت های جدید/ فرصت ها و تهدیدات/ فرصت های رشد/ موقعیت غیرمعمول و نوظهور/ شناسایی نقاط قوت و ضعف/ رصد محیط/ کشف فرصت/ تفسیر رویدادهای معنادار و علی/ ردیابی تغییرات فناوری/ پاندمی و همه گیری/ فرصت های استراتژیک	, fin۲۴, fin۱۱, fin۳, Fin۲ fin۵۳, fin۵۸, fin۵۵, fin۵۱, Fin۴۸
	پیش و نگرش مبتکرانه مدیران	ادراکات مدیریتی/ دیدگاه مدیران/ نیات و مؤلفه های نوظهور/ تشویق کسب و کارها/ تفاسیر رویدادهای معنادار/ تفکر پس از وقوع/ تشویق و تحرک کسب و کارها/ گسترش روابط/ اقدامات بدون برنامه ریزی/ مدیریت بر مبنای علم و دانش	fin۳۷, fin۱۹, fin۱۴, fin۸, Fin۵ fin۲۳, fin۵۸, Fin۵۰, fin۳۹,
محتوای استراتژی پدیدارشنوده	فرهنگ، قصد و نیت نوآورانه	فرهنگ غیررسمی/ سیاست سازمان/ انگیزه و فرهنگ/ مدیریت مرزها و فعالیت ها/ فرهنگ نوآوری/ سازگاری با فرهنگ/ تقابل بازیگران سازمان/ خلاقیت/ دانش محوری/ نوآوری باز/ انطباق سریع/ یادگیری سازمانی/ آزمون و خطا/ فرصت های جدید	f, fin۳۲, fin۳۱, fin۲۷, fin۵۹, Fin۶۱ fin۴۹, fin۴۵, in۴۱
	هنجار، ارزش و کدهای رفتاری و اخلاقی سازمانی	ارزش های مشترک/ هنجارهای سازمانی/ اخلاق و ارزش ها/ رفتار استراتژیک مستقل/ تشویق فعالانه مشارکت مجریان/ جابجایی مشاغل/ فرهنگ غیررسمی/ فرهنگ سازمانی/ سیاست سازمانی/ سیستم های نیمه رسمی/ فشار اجتماعی کارکنان/ استعداد های فرهنگی - اجتماعی	, fin۳۴, fin۱۶, Fin۶۱ fin۵۳, fin۵۹, fin۵۲, fin۶۲, fin۴۱
	رویکرد نوآوری باز	پیشرفت مستمر/ تحریک نوآوری/ کاربرد خلاقانه ایده/ رویکرد کارآفرینانه/ نوآوری باز/ شرکت های نوآور/ سطح بالای نوآوری/ شرکت های نوپا/ ابتکارات متنوع/ خلاقیت/ سرمایه گذاری در نوآوری	, fin۱۴, fin۱۳, fin۷, Fin۴ fin۵۳, fin۴۸, fin۲۶, fin۲۲, Fin۱۵ fin۶۲,
	ارتقا عملکرد سازمانی	نتایج عملکرد/ ارتقا سطح استاندارد/ کیفیت بالا/ ارتقا عملکرد/ شاخص های سنجش عملکرد/ تقویت عملکرد/ بقا و حیات سازمانی/ توسعه عملکرد/ نتایج غیرمنتظره	fin۵۴, fin۵۳, fin۵۸, Fin۵۹

شماره مقالات ارجاع دهنده	کدهای باز	کد ثانویه	مفاهیم
fin۴۶, fin۴۵, fin۴۴, fin۴۳, Fin۲۰ Fin۵۸, fin۵۷, Fin۵۶	یادگیری سازمانی/ مکتب یادگیری/ یادگیری فردی و گروهی/ یادگیری مستمر/ توانمندسازی/ یادگیری از یادگیری/ مکتب یادگیری/ توانایی یادگیری/ یادگیری مداوم/ یادگیری از یکدیگر/ یادگیری استراتژیک/ فرایند یادگیری	آموزش و یادگیری	محتوای استراتژی پدیدارشنوده
, fin۵۵, fin۳۱, fin۱۵, fin۱۳, Fin۷ fin۶۲, Fin۶۱	دستیابی به اهداف/ توسعه منطقه‌ای/ همسوسازی اهداف/ نتایج نهایی/ وظایف و اهداف/ هدف اصلی/ دستیابی بیشتر به اهداف/ مجموعه وظایف و اهداف	دستیابی به اهداف و نتایج	
, fin۱۷, fin۶, Fin۴ fin۴۸, fin۴۶, fin۳۵, fin۳۳, Fin۳۱ Fin۶۳, fin۵۵, fin۴۹,	قابلیت‌های ترکیبی/ شایستگی‌ها/ رشد پایدار/ ظرفیت جذب دانش/ مهارت‌های بالقوه کارکنان/ توانمندسازی/ توان پاسخگویی به نیازهای متغیر	توسعه قابلیت‌های سازمانی	
, fin۶۳, fin۴۶, Fin۴۳ fin۴۳ fin۴۶, Fin۶۳	جهت‌گیری و حمایت‌های مدیران/ مهارت گوش دادن/ برنامه‌ریزی/ مهارت بالقوه کارکنان/ دیدگاه مدیران/ تخصص‌گرایی/ مدیریت سریع و کارآمد/ ارتباط بهتر/ مدیریت فعالیت‌ها و مرزها/ ادراکات مدیریتی	توسعه مهارت‌های مدیریتی	
, fin۲۳, fin۲۲, fin۲۱, fin۲۰, Fin۱۲ fin۲۴ fin۶۰, fin۵۹, Fin۳۵	رشد و مزایای رقابتی/ تمایز از رقبای/ بازاریابی احتمالی/ رشد اقتصادی و مزیت رقابتی/ توسعه فناوری‌های جدید	ایجاد و حفظ مزیت رقابتی	
fin۴۵, fin۳۲, fin۲۲, fin۲۰, Fin۴ fin۶۰, fin۴۸,	رقابت ملی/ فشار رقابت/ جهانی شدن/ هوش رقابتی/ ورود به بازارهای جدید/ بقا و رقابت/ موقعیت‌های بازار/ مشتری‌مداری/ تیم مدیریتی انعطاف‌پذیر/ پاسخ استراتژیک/ مدیریت سریع و کارآمد/ بقا و حیات سازمانی	رقابت بقا و رقابت پذیری	
fin۴۹, fin۴۸, fin۳۸, Fin۳۳	استفاده از تجارب/ الگوسازی داخلی/ منشأ درونی و بیرونی/ جستجوی استراتژیک/ تکامل استراتژی/ انحراف از استراتژی اولیه	استفاده از تجربیات و الگوگیری	
fin۶۲, fin۵۶, fin۲۸, fin۴۲, Fin۲۶	مشارکت و کارکنان و مسئولین/ همکاری گروه‌ها و واحدها/ ائتلاف استراتژیک/ همکاری/ مشارکت کارکنان و مسئولین/ مذاکره درباره شیوه انجام کارها	مشارکت عمیق سازمانی و فراسازمانی	فرایند استراتژی پدیدارشنوده
fin۱۷, fin۱۳, fin۱۸, fin۱۶, Fin۶ fin۲۴, fin۲۳, fin۲۰, Fin۴۹, Fin۲۸, fin۲۷, fin۲۶,	کاهش هزینه‌های تولید/ بهبود سهم مؤثر/ کارایی/ بهره‌وری/ ایجاد تغییرات مثبت/ مدیریت مثبت و کارآمد/ بهینه‌سازی تجاری/ گسترش پرتفوی/ سرمایه‌گذاری‌های مناسب	بهینه‌سازی هزینه‌ها و بازدهی بیشتر	

شماره مقالات ارجاع دهنده	کدهای باز	کد ثانویه	مفاهیم
,fin۵۲,fin۵۱,fin۳۹,fin۸,Fin۳ fin۶۱,fin۵۸,fin۵۵,fin۵۴	کنترل تعاملی/ سیستم‌های کنترلی/ ارزیابی عملکرد/ معیارهای عملکردی/ اصلاح نواقص/ سیستم کنترل اجتماعی/ قابلیت‌های کنترل‌پذیری/ ارزیابی الگوهای رفتاری/ ارزیابی و مدیریت عملکرد/ تمرین و ارزیابی الگوی رفتاری/ کنترل تعاملی/ کنترل ریسک/ انحرافات استراتژی/ انطباق و سازگاری	ارزیابی و کنترل مستمر	
,fin۳۰,fin۲۶,fin۱۴,fin۱۲,Fin۱۰, Fin۴۹,fin۴۷,fin۳۸,fin۳۱	پاسخ استراتژیک/ واکنش به نوسانات/ رفتار بداهه/ رفتار فرصت‌طلبانه/ فرایند فعال/ مراحل عملیاتی/ الگوهای در جریان/ محبوبیت شیوه‌های اجرا/ الگوهای نوین/ اقدامات بدون برنامه‌ریزی/ رویکرد مبتنی بر عمل/ آزمون و خطا/ دورکاری	الگوهای اقدامی فعالانه	
,fin۶۲,fin۴۸,fin۴۲,Fin۱۳, fin۵۲,fin۵۹,fin۴۹,Fin۶۳	تغییرات استراتژیک/ پشتیبانی از کسب و کار/ برنامه‌ریزی/ مدل‌های کسب و کار/ تدوین استراتژی/ برخورد با تغییرات/ هدایت استراتژیک/ ظهور از پایین به بالا/ شفافیت/ اصلاح مداوم/ تغییر مداوم/ مشارکت با ذینفعان/ مشتری‌مداری/ همکاری با شرکا/ فرایند مستمر و باز	بهره‌گیری از استراتژی باز	
,fin۱۱,fin۷,Fin۲ fin۳۶,fin۳۲,fin۲۵,fin۲۳,Fin۱۴ fin۶۱,fin۶۲,Fin۵۵,fin۵۱,fin۴۲,	ناهمگونی منابع/ کمبود منابع/ دیدگاه مبتنی بر منابع/ بسیج منابع/ کمبود منابع سازمانی	مدیریت اولویت‌بندی و تخصیص منابع	
,Fin۲۷,fin۱۵,fin۶,fin۵,Fin۲ Fin۴۴,Fin۳۲,Fin۴۰	دانش‌محوری/ انتقال دانش/ مناسبات علمی و پژوهشی/ جریان دانش و فناوری/ هزینه‌های تحقیق و توسعه/ دانش تطبیقی/ ادغام دانش/ توسعه اقتصادی و منطقه‌ای/ سیاست‌های تحقیق و توسعه/ افزایش بودجه توسعه و پژوهش/ ادغام دانش پراکنده و ضمنی	بهره‌گیری از تحقیق و توسعه (R&D)	

فرایند استراتژی پدیدارشنوده

### گام ششم: کنترل کیفیت داده‌ها

به منظور حصول اطمینان از مناسب بودن فرایند کدگذاری از ضریب کاپای کوهن استفاده شد بدین منظور بخشی از متون بررسی شده در اختیار پژوهشگری دیگر قرار گرفت تا فرایند کدگذاری به صورتی جداگانه توسط وی نیز انجام شود. سپس با کمک نرم‌افزار spss کاپای کوهن برای کدگذاری‌های پژوهشگران محاسبه شد و مقدار ۰/۶۵ به دست آمد که در جداول

(۵) و (۶) ارائه شده است. با توجه به اینکه ضریب توافق شده بیش از ۰/۶۷ است سطح توافق معتبر است.

#### جدول ۵- مقایسه مشاهدات پژوهشگران در نرم افزار SPSS (جدول توافقی)

کل	جدول توافقی دو کدگذار				کدگذار ۱
	کدگذار ۲				
	۳	۲	۱		
۱۰	۰	۲	۸	۱	کدگذار ۱
۱۱	۱	۹	۱	۲	
۷	۵	۰	۲	۳	
۲۸	۶	۱۱	۱۱	کل	

بر اساس مقالات به دست آمده شاخص کاپا برابر با مقدار ۰/۶۷ به دست آمد که نشان دهنده اعتبار کدهای استخراج شده بود که در جدول (۵) نشان داده شده است.

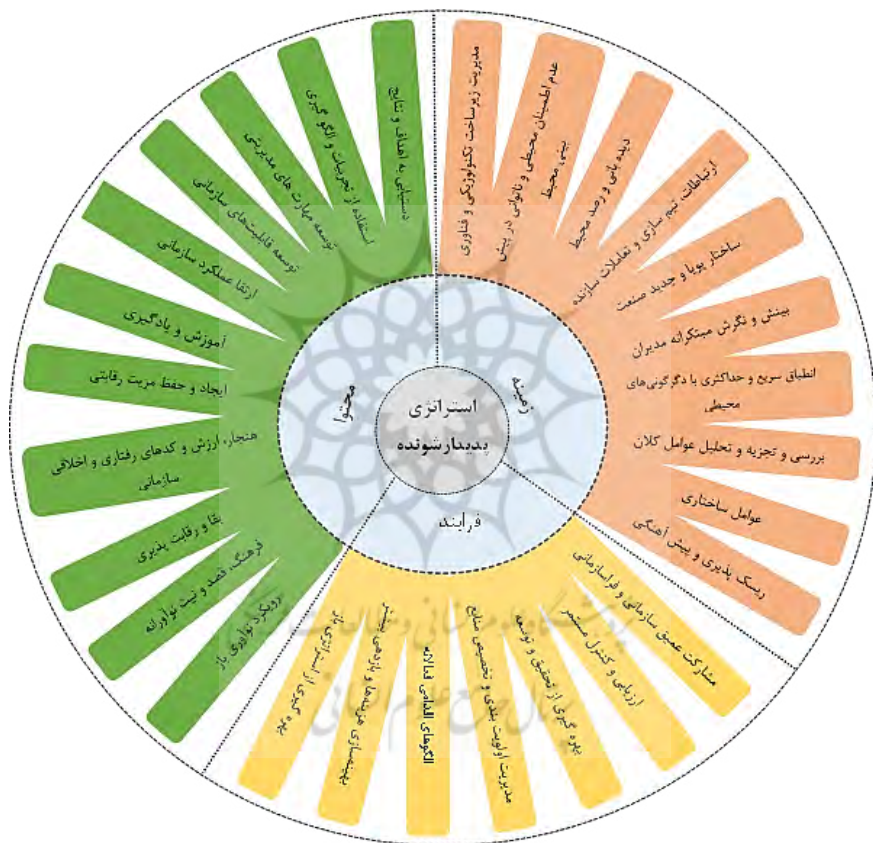
#### جدول ۶- خروجی ضریب توافق کاپا در نرم افزار SPSS

شرح		مقدار	خطای انحراف	تقریب آماری	سطح معنی داری
مقیاس توافق	کاپا	۰/۶۷	۰/۱۱۹	۴/۹	۰۰/۰
تعداد موارد معتبر		۲۸			

#### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

بر اساس یافته‌های حاصل از کدگذاری در گام‌های چهار و پنج و همچنین نتایج حاصل از الگوی شکل‌گیری نهایی پژوهش متشکل از سه مقوله اصلی زمینه، محتوا، فرایند شناسایی شدند. از ۶۳ مقاله انتخابی، مؤلفه‌های فرعی استخراج شده و با ترکیب و تلفیق این مؤلفه‌ها در گام بعد مقولات اصلی پژوهش شناسایی شدند و با توجه به روش به‌کار برده شده در سه بعد اصلی تقسیم‌بندی شدند. شکل‌گیری این مضامین وابسته به ۱۵۶ کد تفسیری بود که در ابتدای کار و

پس از کدگذاری اولیه داده‌های جمع‌آوری شده و بر اساس غربالگری و یکسان‌سازی مضامین نهایتاً به ۲۸ کد ثانویه و در سه بعد اصلی ختم گردید که در شکل (۴) ارائه شده است. ارتباط و توالی بین مقوله‌های اصلی (زمینه، محتوا، فرایند) در استراتژی پدیدار شونده طبق بررسی ادبیات و پیشینه صورت گرفت. از آنجا که روش پژوهش حاضر کیفی می‌باشد برای ارتباط دادن مؤلفه‌ها و اجزای آن باید قضایای آن‌ها بر اساس خط داستان تدوین شوند!



شکل ۴- الگوی نهایی چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدار شونده در شرکت‌های فناورانه

عوامل زمینه‌ای مؤثر در الگوی استراتژی‌های پدیدار شونده. زمینه استراتژی مجموعه شرایطی و محیطی است که استراتژی در آن شکل می‌گیرد. برای استراتژی تجویزی کلاسیک، فرض می‌شود که زمینه شامل شرایط آهسته و پایدار است که به راحتی قابل پیش‌بینی هستند اما در رویکرد استراتژی پدیدار شونده زمینه استراتژی زمینه به معنای شرایطی است که بر روشی که یک استراتژی توسعه و عمل می‌کند و بر آن تأثیر می‌گذارد که ممکن است شامل دوره‌هایی از تحولات و رشد سریع باشد<sup>۱</sup>. همان‌طور که در متغیرهای بعد زمینه استراتژی پدیدار شونده ملاحظه می‌گردد؛ محیط یک سازمان و ویژگی‌های ساختاری زمینه شکل‌گیری استراتژی پدیدار شونده را به وجود می‌آورد. عدم اطمینان محیطی و غیرقابل پیش‌بینی بودن است که خود زمینه‌ساز شکل‌گیری استراتژی پدیدار شونده است که مستلزم ساختار پویا و منعطف، سیستم کنترل مناسب، دیده‌بانی و رصد محیطی است. برای دستیابی این مهم و از طرفی دستیابی به اهداف و تناسب با ساختار، نیاز به نیروی کار انعطاف‌پذیر در شرکت‌های فناورانه احساس می‌شود لذا شرکت‌های فناورانه می‌بایست در امر تیم‌سازی و شبکه‌سازی در سازمان خود بسیار مصر باشند. شکل‌گیری استراتژی ارتباط مستقیمی فرهنگ غیررسمی دارد<sup>۲</sup>؛ زیرا برخلاف سازمان رسمی که به‌طور آگاهانه و به دقت برنامه‌ریزی می‌شود، فرهنگ غیررسمی دارای نظم و ساختار طبیعی است که در محل کار تکامل پیدا می‌کند. فرهنگ، بینش و نگرش مبتکرانه مدیران و ریسک‌پذیری آن‌ها در سرعت انطباق با دگرگونی‌های محیطی باعث می‌شود سازمان سریعاً با شرایط جدید منطبق شوند و استراتژی خود را شکل دهند. شرکت‌های فناورانه که در حوزه فناوری اطلاعات فعالیت می‌کنند، خود را در محیطی به سرعت در حال تغییر می‌بینند که ناشی از عدم اطمینان در بازار و فناوری، ریسک‌های بالا و رقابت فشرده است<sup>۳</sup>؛ لذا به جای تلاش برای کنترل ریسک، با استراتژی پدیدار شونده سعی در تطبیق با ریسک دارد.

عوامل محتوایی مؤثر در الگوی استراتژی‌های پدیدار شونده. بعد محتوایی استراتژی با "چه چیزی" یک سازمان سر و کار دارد و مشخص می‌کند "مسیر عملی که شرکت باید برای دستیابی به اهداف خود دنبال کند چه باشد". استراتژی‌های پدیدار شونده ممکن است منشأ خود را در داخل (کارکنان یا مدیران) یا خارج از شرکت (مشاوران، شرکای فناوری، مشتریان و غیره) پیدا

1. Lynch, (2018)

2. Roldan Bonacina et al., (2018)

3. Zakrzewska-Bielawska, (2010) James, (2018)



کنند. «استراتژی پدیدارشنوده» از طریق توسعه مهارت‌های مدیریتی کمک می‌کند سازمان‌ها قابلیت‌های خود را ارتقا دهند و عملکرد سازمانی بهتری داشته باشند. این نوع استراتژی یک فرآیند فعال و الگویی در جریان از فرایند تصمیم‌گیری بوده و توانایی انطباق سریع با الگوی اقدامات برنامه‌ریزی نشده را دارد. برای بهره‌مندی از یادگیری حاصل از گشودگی به استراتژی پدیدارشنوده، سازمان‌ها باید رویکردهای و مسیرهای جدید و کارآفرینانه را بپذیرند که هم استراتژی هدفمند و عمدی را نادیده نمی‌گیرند و هم سازمان را فراتر از آن که توسط آن‌ها محدود شود، پیش ببرند. توانایی یادگیری از تجربیات کارکنان و مهارت‌های گوش دادن مدیران نقش مهمی در شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده دارد. شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده از طریق یادگیری مداوم، سازگاری و ادغام دانش پراکنده در سازمان اتفاق می‌افتد.<sup>۲</sup> هنجارها، ارزش‌ها و کدهای رفتاری و اخلاقی مانند ایجاد روابط صمیمی و تشویق فعالانه مشارکت می‌تواند در ایجاد مسیر روشن در شکل‌گیری استراتژی سازمان‌های فناورانه مفید واقع شود.

مؤلفه‌های فرایندی مؤثر در الگوی استراتژی‌های پدیدار شونده. منظور از فرآیند استراتژی در الگوی استراتژی پدیدار شونده، فرآیند ارتباط و گفتگو بین کسانی است که در راهبرد و اجرای آن مشارکت دارند. فرآیند به بررسی سؤالاتی می‌پردازد که چه کسی آن را توسعه می‌دهد، برنامه‌ریزی کنند، چگونه کار را انجام می‌دهند و در کجای سازمان قرار دارند. استراتژی پدیدار شونده رویکردی است که برای شکل‌گیری نیاز به مشارکت عمیق سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای بعد فرایند دارد و تمامی افراد از پایین به بالای سازمان باید تلاش کنند بتوانند در مدت زمان کم و با چابکی زیاد خود را با تغییرات محیطی انطباق دهد. شرکت‌های فناورانه دارای سطح بالای نوآوری، واحد تحقیق و توسعه فشرده (R&D)، کارکنان بسیار ماهر و متخصص می‌باشند و استفاده از دانش به‌عنوان نیروی محرکه کلیدی برای نوآوری و توسعه این‌گونه شرکت‌ها محسوب می‌شود که به این شرکت‌ها کمک می‌کند با استفاده از استراتژی پدیدار شونده اهداف رقابتی، کارایی و نوآوری را جهت بقا و رقابت‌پذیری به‌طور هم‌زمان دنبال کنند.<sup>۳</sup>

کنترل‌های مدیریت در شکل‌گیری استراتژی نقش مؤثری دارند زیرا ظهور استراتژی را شکل می‌دهند و به پشتیبانی از اجرای استراتژی‌های آگاهانه کمک می‌کنند. کنترل‌های رسمی

1. Eden et al., (2021)

2. Hager, (2013) Lowe & Jones, (2004)

3. (Bodwell & Chermack, (2010) Liu et al., (2021)

به دستیابی به استراتژی‌های آگاهانه کمک می‌کند و از سوی دیگر کنترل‌های غیررسمی ورودی‌هایی را برای ظهور استراتژی فراهم می‌کند. همان‌طور که شرکت‌ها رشد می‌کنند و استراتژی‌ها تغییر می‌کنند، فرهنگ یا سیستم کنترل اجتماعی نیز نیاز به همسویی مجدد دارد تا مسیر جدید را منعکس کند. فناوری عصر جدید با استفاده از اتوماسیون و بهینه‌سازی فرآیندها می‌تواند بهره‌وری و سودآوری را با صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به تولید و کاهش قابل توجه خطاها بهبود بخشیده و تصمیم‌گیری بهینه را در محیط‌های پیچیده و متغیر فراهم سازند<sup>۱</sup>.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محیط پیرامونی سازمان‌های فناورانه بسیار پرتلاطم و پیش‌بینی‌ناپذیر شده است، استراتژی‌های متداول سنتی، کارآمدی خود را از دست داده‌اند و شاید برای بسیاری از صنایع استراتژی‌هایی مانند رهبری هزینه، تمایز و تمرکز بر بازار خاص نتواند چندان راهگشا و پیش‌ران رشد و درآمد باشد، زیرا مزیت‌های رقابتی‌ای که این استراتژی‌ها به آن‌ها تکیه می‌کنند در وضعیت امروزی دیگر ارزشمندی خود را از دست داده است. پس امروزه شرکت‌های فناورانه می‌کوشند راهبردهایی که همخوانی بیشتری با شرایط محیطی دگرگون و پیش‌بینی‌ناپذیر دارد نظیر استراتژی‌های پدیدارشونده را به‌کار گیرند. استراتژی پدیدارشونده یک عنصر کاملاً حیاتی در محیط آشفته تجاری فعلی است. نمی‌توان آن را نادیده گرفت و سازمان‌ها باید فضایی را برای ظهور آن ایجاد کنند. امروزه شرکت‌ها نمی‌توانند بدون در نظر گرفتن فضایی برای استراتژی‌های پدیدارشونده مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های فناورانه این موضوع را درک کرده‌اند که می‌بایست دائماً محیط (داخلی و خارجی) را رصد کرده تا از فرصت‌های نوظهور استفاده و یا تهدیدهای نوظهور را به حداقل برسانند. با توجه به اهمیت شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشونده هدف پژوهش حاضر بررسی پارامترهایی که باعث هدایت سازمان در مسیر شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشونده در شرکت‌های فناورانه می‌باشد.

رویکرد استراتژی پدیدارشونده که از دل مکتب یادگیری بیرون می‌آید مبتنی بر این ایده است که استراتژی‌ها در طول زمان در نتیجه دانش تطبیقی، پایین به بالا سازمان و به صورت

1. (Foss et al.,2022)

تجربی پدیدار می‌شوند. این رویکرد بر اهمیت دانش پراکنده و ضمنی در تصمیم‌گیری، به ویژه در محیط‌های پویا و نامطمئن تأکید می‌کند. رویکرد استراتژی پدیدارشنوده رویکرد عقل‌گرایانه سنتی به برنامه‌ریزی و طراحی استراتژیک را به چالش می‌کشد و محدودیت‌های برنامه‌ریزی متمرکز و نیاز به ادغام دانش و یادگیری در فرآیند ساخت استراتژی را برجسته می‌کند. از این رو در پژوهش حاضر سه بعد زمینه، محتوا و فرآیند استراتژی‌های پدیدارشنوده بر اساس پیشینه تحقیق و مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش‌های پیشین صرفاً به تشخیص و تمیز دادن نوع رویکرد استراتژی شرکت‌ها از استراتژی تعمدی و پدیدارشنوده بسنده کرده بودند اما پژوهش حاضر بیان می‌کند پارامترهایی و متغیرهایی وجود دارد که باعث آگاهی و بینایی سازمان در مسیر شکل‌گیری استراتژی می‌کند در واقع مفهوم پدیدارشنودگی به این معنا نیست که برنامه‌ریزی سازمانی نادیده گرفته می‌شود و نه اینکه برای تمام مسائل برنامه دارد بلکه بینش و نگرش سازمان نسبت به حساسیت به سیگنال‌های محیطی بیشتر می‌شود. جهت پیگیری هدف مذکور، مشخص شد که رویکرد جامعی که عوامل و متغیرها در ارتباط با چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده و در نهایت مؤلفه‌های ابعاد استراتژی پدیدارشنوده را شناسایی کند وجود ندارد. لذا از روش فراترکیب که روش مناسبی برای به دست آوردن ترکیب جامعی از یک موضوع بر پایه یافته‌های مقالات داخلی و خارجی استفاده شده است. از نظر ابعاد کلی استراتژی پدیدارشنوده عبارت‌اند از: محتوا، زمینه و فرآیند. مجموعه تصمیمات و گزینه‌هایی که شرکت را به سوی آینده هدایت می‌کند، محتوای استراتژی را تشکیل داده و در سه سطح کسب و کار، شرکت و شبکه مطرح می‌شوند. مجموعه‌ای از روش‌های شکل‌گیری استراتژی، بُعد فرآیند نام دارند که به چگونگی، چستی و قلمروی زمانی استراتژی اشاره دارد و شامل شکل‌گیری استراتژی، تغییر استراتژیک و نوآوری استراتژیک است. زمینه استراتژی هم مجموعه شرایطی است که در محتوا و فرآیند استراتژی تأثیر می‌گذارد. منظور از بُعد زمینه در استراتژی پدیدارشنوده، موقعیتی است که یک سازمان در فضای آن قرار دارد و هم بر محتوای استراتژی و هم بر فرآیند اجرای استراتژی تأثیر می‌گذارد. این بُعد در واقع محیطی است که استراتژی در آن عمل می‌کند مؤلفه‌های زمینه استراتژی پدیدارشنوده در شرکت‌های مختلف ممکن است جا به جا شوند و دائماً در حال تغییر باشند. عوامل زمینه‌ای می‌تواند به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم شود. عوامل زمینه‌ای داخلی شامل ساختار سازمانی، فرهنگ، توزیع قدرت، منابع انسانی و تخصیص منابع است و

عوامل زمینه‌ای بیرونی نیز شامل عناصر گسترده‌تری از محیط یک سازمان می‌شود؛ مانند اقتصاد، قوانین، زمینه اجتماعی و محیطی که سازمان درون آن فعالیت می‌کند.

ویژگی‌های داخلی و بیرونی سازمان در شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشونده نقش به‌سزایی دارند. شرکت‌هایی که خود را نیازمند استفاده از استراتژی‌های پدیدارشونده می‌دانند باید زمینه لازم جهت شکل‌گیری این استراتژی‌ها را با بینش و تفکر مبتکرانه و مدیریت زیرساخت فناوری، ارتباطات و تیم‌سازی به وجود آورند. ریسک‌پذیری و پیش‌آهنگی داشته باشند تا در مقابل عدم اطمینان محیطی انعطاف لازم را داشته و با ساختار پویا و جدید صنعت خود منطبق شوند. مؤلفه دیگری از بعد زمینه استراتژی پدیدارشونده است که پدیدارشنودگی استراتژی، مستلزم ساختار منعطف و سیستم کنترل مناسب است تا سازمان‌ها بتوانند از این طریق به اهداف خود دست یابند. استراتژی پدیدارشونده به‌عنوان یک فرایند مداوم یادگیری، آزمون و ریسک‌پذیری تلقی می‌شود و به جای تلاش برای کنترل ریسک، سعی در تطبیق با ریسک دارد. شرکت‌های فناورانه کسب و کار خود را در محیطی به سرعت در حال تغییر انجام می‌دهند که ناشی از عدم اطمینان در بازار و فناوری، ریسک‌های بالا و رقابت فشرده است. مدیران به این موضوع پی برده که چالش‌های نوظهور به دلیل تعداد زیاد به هم پیوستگی‌های داخلی و اثرات نمایی آن‌ها برهم، قابلیت کنترل‌پذیری بسیار کمی دارند، لذا می‌بایست سازمان‌ها با قابلیت تطبیق‌پذیری و انعطاف‌پذیری خود را سازگار با این پدیده‌ها کنند. پژوهش‌های زیادی تأکید دارند توانایی یادگیری از تجربیات کارکنان و مهارت شبکه‌سازی مدیران نیز نقش مهمی در شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشونده دارد. در پژوهش حاضر مدیریت زیرساخت‌های تکنولوژیکی و فناوری، ریسک‌پذیری و پیش‌آهنگی، ارتباطات، تیم‌سازی و تعاملات سازنده، عدم اطمینان محیطی و ناتوانی در پیش‌بینی محیط، ساختار پویا و جدید صنعت، عوامل ساختاری، بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل کلان محیطی، انطباق سریع و حداکثری با دگرگونی‌های محیطی، دیده‌بانی و رصد محیط، بینش و نگرش مبتکرانه مدیران به‌عنوان مؤلفه‌های زمینه استراتژی پدیدارشونده در نظر گرفته شده است.

انتخاب یک استراتژی پیامدهای مهمی برای فرهنگ رسمی و غیررسمی سازمان دارد. برای بهره‌مندی از گشودگی حاصل از استراتژی‌های پدیدارشونده، سازمان‌ها باید رویکردهای جدید و فرهنگ نوآورانه را اتخاذ کنند تا هم فاصله خود را از استراتژی‌های هد‌فمند و عمدی حفظ کرده

و هم سازمان را فراتر از محدوده و مرز خود، پیش ببرند. شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده از طریق آموزش و یادگیری مداوم، توسعه مهارت‌های مدیریتی و قابلیت‌های سازمانی و استفاده از تجربیات و ادغام دانش پراکنده در سازمان اتفاق می‌افتد. در پژوهش فرهنگ، قصد و نیت نوآورانه، هنجار، ارزش و کدهای رفتاری و اخلاقی سازمانی، رویکرد نوآوری باز، ارتقا عملکرد سازمانی، آموزش و یادگیری، دستیابی به اهداف و نتایج، توسعه قابلیت‌های سازمانی و مهارت‌های مدیریتی، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و بقا و رقابت‌پذیری به عنوان مؤلفه‌های بُعد محتوای استراتژی پدیدارشنوده به شمار می‌آیند.

مؤلفه‌های بُعد فرآیند استراتژی پدیدارشنوده شامل کلیه عملیات سازمان (روش‌ها و شیوه‌های اجرای استراتژی) می‌شود. این عملیات در هنگام اجرای باید متناسب با استراتژی تغییر یابند. سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش، یادگیری سازمانی پاداش و ارزیابی و کنترل مؤلفه‌های بُعد فرآیند هستند<sup>۱</sup>. شرکت‌های فناورانه، رفتاری بداهه، سطوح بالای نوآوری و البته هزینه‌های تحقیق و توسعه (R&D) را دارند. کارکنان این شرکت‌ها بسیار ماهر بوده و استفاده از دانش به عنوان نیروی محرکه کلیدی جهت نوآوری و توسعه شرکت‌های فناورانه محسوب می‌شود. این‌گونه شرکت‌ها می‌بایست اهداف رقابتی، کارایی و نوآوری را به‌طور هم‌زمان دنبال کنند. در روند تدوین استراتژی پدیدارشنوده از آنجایی که فناوری‌های جدید و فشارهای اجتماعی کارکنان، شرکای تجاری، گروه‌های سهامداران و سایر ذینفعان را به مشارکت عمیق‌تر در استراتژی سوق داده است، ابتکارات مختلف نظیر استراتژی باز اکتون شفافیت و وضوح بیشتر در نحوه شکل‌گیری استراتژی به وجود می‌آورد و از طرفی تشویق فعالانه و مشارکت مجربان در شکل‌گیری و تدوین استراتژی را از پایین به بالا انجام می‌دهد. کنترل‌های مدیریت نیز در شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده نقش مؤثری دارند زیرا ظهور استراتژی را شکل می‌دهند و به پشتیبانی از اجرای استراتژی‌های آگاهانه کمک می‌کنند. کنترل‌های رسمی به دستیابی به استراتژی‌های آگاهانه کمک می‌کنند، کنترل‌های غیررسمی ورودی‌هایی را برای ظهور استراتژی فراهم می‌کنند. همان‌طور که شرکت‌ها رشد می‌کنند و استراتژی‌ها تغییر می‌کنند، فرهنگ یا سیستم کنترل اجتماعی نیز نیاز به همسویی مجدد دارد تا مسیر جدید را منعکس کند. فناوری عصر جدید با استفاده از اتوماسیون و بهینه‌سازی فرآیندها می‌تواند بهره‌وری و سودآوری را با صرفه‌جویی در هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به تولید و کاهش

1. Vandermaas, (2008).

قابل توجه خطاها بهبود بخشیده و تصمیم‌گیری بهینه را در محیط‌های پیچیده و متغیر فراهم سازند. در پژوهش حاضر مشارکت عمیق سازمانی و فراسازمانی، بهینه‌سازی هزینه‌ها و بازدهی بیشتر، ارزیابی و کنترل مستمر، الگوهای اقدامی فعالانه، بهره‌گیری از استراتژی باز، مدیریت اولویت‌بندی و تخصیص منابع، بهره‌گیری از تحقیق و توسعه (R&D) به‌عنوان مؤلفه‌های بُعد فرایند در نظر گرفته شده است.

شناسایی بهترین رویکردها در تدوین استراتژی، برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌ها در درون محیط کسب و کار از ضروریات شرکت‌های فناورانه محسوب می‌شود. این پژوهش سعی داشت با شناسایی مؤلفه‌های ابعاد استراتژی پدیدار شونده که جنبه حیاتی در شکل‌گیری استراتژی پدیدار شونده دارند، به شرکت‌های فناورانه کمک کند تا با آگاهی چارچوبی را برای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع فراهم کنند تا این گروه از شرکت‌ها با توجه به ذات و ماهیت صنعت خود با محیط‌های پویا سازگار شوند و مزیت رقابتی ایجاد کنند. با توجه به متغیرهای شناسایی شده برای هر یک از ابعاد استراتژی پدیدار شونده پژوهش حاضر بیان می‌کند که استراتژی خود به خود شکل نمی‌گیرد بلکه متغیرها و پارامترها وجود دارند که کمک می‌کنند شرکت‌های فناورانه تا مسیری هموار و روشن در شکل‌گیری استراتژی پدیدار شونده و در نهایت پیشرفت به سمت اهداف داشته باشند. شرکت‌ها می‌بایست این متغیرها را یا ایجاد و یا پررنگ‌تر کنند تا در عرصه رقابت بتوانند چابکی لازم جهت بقا و رقابت داشته باشند. پژوهش حاضر همچنین درک مکانیسم‌هایی که توضیح می‌دهد چرا و چگونه شرکت‌های فناورانه به سمت استراتژی‌های پدیدار شونده سوق پیدا می‌کنند که یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعات در مطالعات مدیریت استراتژیک است. یافته‌های ما ممکن است به‌عنوان یک سکوی پرش برای پژوهش‌های آتی باشد تا شرکت‌ها را به سمت تعیین مؤلفه‌ها و اقدامات مؤثر در ارتباط با شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدار شونده ترغیب کند. همچنین پژوهش حاضر می‌تواند با ارائه پارامترهای استراتژی پدیدار شونده به درک چگونگی شکل‌گیری و ظهور این استراتژی‌ها کمک کند. در نهایت از آنجا که حوزه مورد نظر در این پژوهش در کنار اهمیت آن به دلیل نیاز روزافزون شرکت‌های فناورانه به چابکی و انعطاف‌پذیری در برخورد با پدیده‌های نوظهور و هنوز موضوعات قابل بحثی برای انجام پژوهش‌های بیشتری در این زمینه احساس می‌شود؛ بنابراین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده در صنایع خدماتی و تولیدی به دلیل ویژگی‌های خاص هر صنعت با یکدیگر مقایسه و مورد بررسی قرار گیرد.
۲. پدیدارشنودگی استراتژی در شرکت‌های پروژه محور مانند شرکت‌های تحقیقاتی و پیمانکاری با توجه به شرایط خاص این نوع شرکت‌ها مورد بررسی قرار گیرد.
۳. نقش دولت و نهادها در شکل‌گیری استراتژی‌های پدیدارشنوده در شرکت‌های فناورانه خدماتی مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر و متغیرهای خروجی حاصل از فراترکیب پدیدارشنودگی استراتژی در شرکت‌های فناورانه پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به نقش مثبت ارتباطات و تعاملات سازنده بین افراد در شکل‌گیری استراتژی پدیدارشنوده در شرکت‌های فناورانه پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان این نوع شرکت‌ها نظرات افراد را در تصمیمات خود مد نظر قرار دهند و به نوعی شکل‌گیری استراتژی را از پایین به بالای سازمان صورت گیرد.
- پیشنهاد می‌شود شرکت‌های فناورانه به صورت مستمر فرایند رویکرد نوآوری باز را پیش بگیرند. اگر این شرکت‌ها می‌خواهند رشد و توسعه همگام با عدم اطمینان محیطی و غیرقابل پیش‌بینی بودن صنعت خود داشته باشند باید از ایده‌های خارجی همانند ایده‌های داخلی استفاده کنند و مسیرهای ورود به بازار، چه داخلی و چه خارجی را نیز در پیش بگیرند.

#### دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

#### تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

#### منابع

- اکبری، محسن، فرخنده، مهسا، ایاغ، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رقابت در بازار محصول بر عملکرد مالی با تعدیل‌کنندگی کیفیت افشای اطلاعات: شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. مدیریت دارایی و تأمین مالی، ۷(۱)، ۲۹-۴۴. doi: 10.22108/amf.2018.108951.1236

- اکبری، محسن، فرخنده، مهسا، قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۶). تأثیر هزینه تبلیغات در عملکرد مالی با میانجی‌گری ارزش برند در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. مدیریت دارایی و تأمین مالی، ۵(۳)، ۱۵۱-۱۶۲. doi: 10.22108/amf.2017.21175
- جهانی کیا امیرحسین، حضوری، محمدجواد، یداللهی مهدی، آذر عادل. (۱۳۹۹). تبیین و شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط عدم قطعیت. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۰(۱)، ۲۱-۴۳. (20.1001.1.22286977.1399.10.1.2.8)
- حاتمی نژاد، محمد، اکبری، محسن و ابراهیم پور ازبری، مصطفی. (۱۳۹۸). نقش قابلیت‌های سازمانی در کاهش ریسک‌های فناورانه و بهبود عملکرد بازار شرکت‌های دانش‌بنیان با میانجی‌گری هوشمندی فناوری. فصلنامه رشد فناوری، ۶۱(۱۶)، ۱۲-۲۲. (jstpi.20679.16.61.12/10.52547)
- خداداد حسینی، سید حمید، لشکربلوکی، مجتبی و فرخی، فاطمه. (۱۳۹۳). رویکردهای جایگزین طراحی استراتژی در شرایط عدم قطعیت، رویکردی تحلیلی-تطبیقی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۸)، ۴۵-۶۳. (doi: 10.22111/jmr.2013.1015)
- شاه‌آبادی، ابوالفضل و فرخی منش، مریم. (۱۳۹۹). اثرات مستقیم و غیرمستقیم مهاجرت نخبگان بر صادرات محصولات فناورانه در کشورهای منتخب منطقه منا (با رویکرد معادلات هم‌زمان). پژوهشنامه بازرگانی، ۲۴(۹۵)، ۹۹-۱۲۸. (20.1001.1.17350794.1399.24.95.5.6)
- مهرگان، نادر، دهقان پور، محمدرضا و ده موبد، بابک. (۱۳۹۰). علم صنایع بر فناوری برتر و عوامل مؤثر بر آن. سیاست علم و فناوری، ۳(۴)، ۶۹-۸۳. (20.1001.1.20080840.1390.3.4.7.7)
- نوروز پور، نازنین، ابراهیمی، عبدالحمید، ولی بیگی، حسن و دیده‌خانی، حسین. (۱۴۰۰). تدوین الگوی توسعه صادرات صنایع هایتک ایران. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۶(۱۰۱)، ۲۲۸-۱۹۳. (20.1001.1.1735079.193-228)
- ۴.1400.26.101.7.0
- Akbari, M., Farkhondeh, M., & Ayagh, Z. (2019). Investigating the effect of product market competition on financial performance by moderating role of information disclosure quality: the companies Listed in Tehran Stock Exchange. *Journal of asset management and financing*, 7(1), 29-44. Doi.10.22108/AMF.2018.108951.1236
- Akbari, M., Farkhondeh, M., & Ghasemi Shams, M. (2017). Investigating the effect of advertisement cost on the financial performance of the firms listed in Tehran Stock Exchange with the mediating role of brand equity. *Journal of Asset Management and Financing*, 5(3), 151-162. doi: 10.22108/amf.2017.21175
- Akpoviro, K. S., & Owotutu, S. O. (2018). Impact of external business environment on organizational Performance. *IJARIE*, 4(3), 498-506. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:54825095>
- Alenzy, M. Z. (2018). Strategic approach of Saudi small and medium-sized enterprises: More of emergent or deliberate. *International Business Research*, 11(3), 110-117. doi.



- org/10.5539/ibr.v11n3p110.
- ANDREEV, O., GREBENKINA, S., LIPATOV, A., ALEKSANDROVA, A., & STEPANOVA, D. (2019). Modern information technology development trends in the global economy and the economies of developing countries. *Modern information*, 40(42), 1-8.
- Khodadad Hosseini, S, H., Lashkar Balouki, M & Farrokhi, F. (2013). Alternative Approaches for Strategy Designing in Uncertain Conditions (An Analytical -Comparative Approach). *Public Management Researches*, 5(18). 45-63.[In Persian]. doi: 10.22111/jmr.2013.1015
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall. New York.
- Anzenbacher, A., & Wagner, M. (2020). The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 571-594. doi.org/10.1007/s11365-019-00604-6
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, 47(4), 583-597. https://doi.org/10.5465/20159603
- Bakouros, Y. L., Mardas, D. C., & Varsakelis, N. C. (2002). Science park, a high tech fantasy?: an analysis of the science parks of Greece. *Technovation*, 22(2), 123-128. https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00087-0
- Bao, Y., Chen, X., & Zhou, K. Z. (2012). External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 65(8), 1226-1233. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.036
- Bench, S. & Day, T. (2010). The user experience of critical care discharge: a metasynthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*. 47 (4). 487-499. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.013.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Nosella, A., & Petroni, G. (2006). Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies. *Technovation*, 26(4), 489-505. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.01.002.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.004.
- Bozkurt, Ö. Ç., & Kalkan, A. (2013). Strategic focus in Turkish SMEs: emergent or deliberate strategies?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 929-937. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.566.
- Carr, A., Durant, R., & Downs, A. (2004). Emergent strategy development, abduction, and pragmatism: New lessons for corporations. *Human Systems Management*, 23(2), 79-91. DOI: 10.3233/HSM-2004-23203.

- Chiguvi, D., & Sepepe, T. (2023). Emergent marketing strategies and their influence on the Customer Value Proposition of Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) businesses during Covid 19 Pandemic in Botswana. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 40-53. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2347>.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135. [doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004)
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295. [doi.org/10.5465/amr.1984.4277657](https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657)
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Downs, A., Durant, R., & Carr, A. N. (2003). Emergent strategy development for organizations. *Emergence*, 5(2), 5-28. <https://doi.org/10.1207/S15327000EM050204>.
- Eden, C., Ackermann, F., & Vito, V. (2021). Improvisation and emergent strategizing: The role of group support systems. In *International Conference on Group Decision and Negotiation* (pp. 16-24). Cham: Springer International Publishing. [doi.org/10.1007/978-3-030-77208-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77208-6_2)
- Ezcan, V., Goulding, J. S., & Arif, M. (2020). Redefining ICT embeddedness in the construction industry: maximizing technology diffusion capabilities to support agility. *Building Research & Information*, 48(8), 922-944. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1709786>
- Faghih, N., Dastourian, B., Sajadi, S. M., Henten, A., & Foroudi, P. (2018). A framework for business model with strategic innovation in ICT firms: The importance of information. *The Bottom Line*, 31(1), 16-41. [doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002](https://doi.org/10.1108/BL-01-2018-0002)
- Feldman, E. R. (2020). Corporate strategy: Past, present, and future. *Strategic Management Review*, 1(1), 179-206. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000002>
- Fenech, R., Baguant, P., & Alpenidze, O. (2020). Academic emergent strategies and experiential learning cycles in times of crisis. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1561/111.00000002>
- Fletcher, M. & Harris, S. (2002) "Seven aspects of strategy formation," *International Small Business Journal*, 20(3), 297-314. <https://doi.org/10.1177/0266242602203004>
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. (2018). External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms. *European Management Journal*, 36(2), 183-194. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.003>
- Forbes, D. P., & Kirsch, D. A. (2011). The study of emerging industries: Recognizing and responding to some central problems. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 589-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.00>

- Foss, N. J., McCaffrey, M. C., & Dorobat, C. E. (2022). "When Henry Met Fritz": Rules As Organizational Frameworks For Emergent Strategy Process. *Journal of Management Inquiry*, 31(2), 135-149. doi.org/10.1177/10564926211031290
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009
- Gao, M., & Huang, J. (2020). Informing the market: The effect of modern information technologies on information production. *The Review of Financial Studies*, 33(4), 1367-1411. doi.org/10.1093/rfs/hhz100
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic management journal*, 24(8), 725-744. doi.org/10.1002/smj.335
- Ghazinoory, S., Nozari, M., & Hoshdar, F. (2023). Cascade roadmaps as a tool for technology strategy formulation: The case of iran oil industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-18. doi.org/10.1007/s13132-023-01221-z
- Hager, M. A. (2013). Toward emergent strategy in volunteer administration. *International Journal of Volunteer Administration*, 29(3), 13-22.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Akbari, M., & Ebrahim pour Azbary, M. (2019). The Role of Organizational Capabilities in Reducing Technological Risks and Improving the Market Performance of Knowledge Companies by Mediating role of Technology Intelligence. *Roshd-e-Fanavari*, 1(61), 12. [In Persian]. 10.52547/jstpi.20679.16.61.12
- Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., Matthews, R., Mason-Jones, R., & Ndrecaj, V. (2022). Emergent strategy in higher education: Postmodern digital and the future?. *Administrative Sciences*, 12(4), 196. doi.org/10.3390/admsci12040196.
- Hernández-Betancur, J. E., Montoya-Restrepo, I., & Montoya-Restrepo, L. A. (2020). The tree of science of deliberate and emergent strategies. *IIMB Management Review*, 32(4), 413-433. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.12.004
- Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Busso, D., & Yahiaoui, D. (2022). Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121272. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121272
- Jahanikia A H, hozoori M J, Yadollahi M, Azar A. (2020). Explaining and Identifying Factors Affecting Knowledge Based Firms Decision-Making in Uncertainty. *ORMR*, 10(1), 21-43. [In Persian]. http://ormr.modares.ac.ir/article-28-23262-fa.html
- Jansen, R. J., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A., Geurts, J. L., & Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International small*

- business journal, 31(2), 192-216. doi.org/10.1177/0266242611406762
- Kazemifard, N., Bashir, L., & Rahmani, D. (2023). A Novel Hybrid Model for Technology Strategy Formulating in High-tech Industries under Uncertainty: A Case Study. *International Journal of Engineering*, 36(6), 1166-1178. 10.5829/IJE.2023.36.06C.15
- Kazmina, I. V., Muratova, O. I., Schegoleva, T. V., Volodina, N. L., & Slinchuk, S. A. (2020). The Influence of Modern Information Technologies on the Efficiency of High-Tech Companies' Performance. In *Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020)* (148), 274-278. 10.2991/aebmr.k.200730.051
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation* (29), 408-422. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.003
- King, B. L. (2008). Strategizing at leading venture capital firms: of planning, opportunism and deliberate emergence. *Long Range Planning*, 41(3), 345-366. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.03.006
- Koh, F. C., Koh, W. T., & Tschang, F. T. (2005). An analytical framework for science parks and technology districts with an application to Singapore. *Journal of business venturing*, 20(2), 217-239. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.002
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011
- Kotelnikov, V. (2006). Ten Major Strategic Management Schools: A Comparative Analysis.
- Kowo, S., Sabitu, O., & Adegbite, G. (2018). Influence of competitive strategies on corporate performance of small and medium enterprises: a case from Nigeria. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 4(3), 14-33. DOI: 10.22004/ag.econ.281747
- Leitner, K. H. (2014). Strategy formation in the innovation and market domain: emergent or deliberate?. *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 354-375. https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2014-0015
- Liu, S. M., Hu, R., & Kang, T. W. (2021). The effects of absorptive capability and innovative culture on innovation performance: Evidence from Chinese high-tech firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1153-1162. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1153
- Lowe, A., & Jones, A. (2004). Emergent strategy and the measurement of performance: The formulation of performance indicators at the microlevel. *Organization Studies*, 25(8), 1313-1337. https://doi.org/10.1177/0170840604046344
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson UK.
- MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human*

- Relations, 74(9), 1337-1369. <https://doi.org/10.1177/0018726720929397>
- Mair, A. (1999). Learning from Japan?: Interpretations of Honda Motors by Strategic Management Theories. Nissan Inst. of Japanese Studies.
- McCarthy, D. J., Spital, F. C., & Lauenstein, M. C. (1987). Managing growth at high-technology companies: A view from the top. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 313-322. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275649>
- Mehregan, N., Dehghanpur, M. R., & Dehmoobed, B. (2011). Factors that Affect on Hi-Tech Industries Export. *Journal of Science and Technology Policy*, 3(4), 69-83. [In Persian]. 20.1001.1.20080840.1390.3.4.7.7
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mishra, S. P., & Mohanty, B. (2022). Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. *Journal of Management & Organization*, 28(6), 1133-1160. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.86>
- Moșteanu, N. R., Faccia, A., & Cavaliere, L. P. L. (2020, August). Digitalization and green economy-changes of business perspectives. In *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Cloud and Big Data Computing* (pp. 108-112). <https://doi.org/10.1145/3416921.3416929>
- Nelwati, Abdullah, K. L. & Chan, C. M. (2018). A systematic review of qualitative studies exploring peer learning experiences of undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 71, 185-192. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.09.018>
- Neugebauer, F., Figge, F., & Hahn, T. (2016). Planned or emergent strategy making? Exploring the formation of corporate sustainability strategies. *Business strategy and the environment*, 25(5), 323-336. <https://doi.org/10.1002/bse.1875>
- Ngai, E. W., Chau, D. C., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- Nosella, A., Petroni, G., & Salandra, R. (2008). Technological change and technology monitoring process: Evidence from four Italian case studies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(4), 321-337. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.10.001>
- Nourouzpour, N., Ebrahimi, A., Valibeigi, H., & Didekhani, H. (2021). Formulating a Model for Export Development of Iran's High-Tech Industries. *Iranian Journal of Trade Studies*, 26(101), 193-228. doi: 10.22034/ijts.2021.246924. [In Persian]. 20.1001.1.17350794.1400.26.101.7.0

- Nyberg, A., & Palmgren, S. (2011). Using Indicators for Technology Monitoring. Steps toward a proposed framework.
- Pereira, J. C., Alencar, L. M., Junior, H. A. G. S., & Candia, J. J. (2017). Aspectos relevantes para investimento em startups. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.
- Pina e Cunha, M., & Vieira da Cunha, J. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839-850. doi.org/10.1108/00251740610680550
- Quaye, I., Osei, A., Sarbah, A., & Abrokwah, E. (2015). The applicability of the learning school model of strategy formulation (Strategy Formulation as an Emergent Process). *Open Journal of Business and Management*, 3(02), 135. DOI: 10.4236/ojbm.2015.32014
- Roldan, L. B., Hansen, P. B., & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2018). The relationship between favorable conditions for innovation in technology parks, the innovation produced, and companies' performance: A framework for an analysis model. *Innovation & Management Review*, 15(3), 286-302. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/151146>
- Rose, W. R., & Murphy, S. A. (2015). Planned and emergent strategy. *Global supply chain security: Emerging topics in research, practice and policy*, 181-202. [https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2178-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2178-2_11)
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
- Sainidis, F., Gill, R. E., & White, A. (2001). Emergent strategies in SMEs. In 4th SME International Conference, Allborg, Denmark (pp. 242-247).
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.
- Santos, H. M., Alves, C. F., Valença, G. A., & Santana, A. F. (2012). Critical success factors of BPM initiatives in Brazilian public organizations. In *The 19th International Business Information Management Association Conference* (pp. 1806-1816).
- Sarbah, A., & Otu-Nyarko, D. (2014). An overview of the design school of strategic management (strategy formulation as a process of conception). *Open Journal of Business and Management*, 2(3), 1-19. DOI:10.4236/ojbm.2014.23029
- Shah, S. I., Shahjehan, A., Afsar, B., Ahmad Afridi, S., & Saeed, B. B. (2020). The dynamics of leader technical competence, subordinate learning, and innovative work behaviors in high-tech, knowledge-based industry. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 623-638. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1699140>
- Shahabadi, A., & Farokhmanesh, M. (2020). The Effect of Direct and Indirect of Brain Drain on the High- Tech Products Exports in the Selected Countries of the MENA Region (Using Simultaneous Equations System). *Iranian Journal of Trade Studies*, 24(95), 99-

128. [In Persian]. 20.1001.1.17350794.1399.24.95.5.6
- Shu, E. E. (2017). Emergent strategy in an entrepreneurial firm: the case of Lenovo in its formative years. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 625-636. doi.org/10.1108/IJoEM-01-2016-0016.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270. https://doi.org/10.5465/256522
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: insights from the polish managers' perspective. *Sustainability*, 14(1), 552. https://doi.org/10.3390/su14010552
- van der Maas, A. (2008). Strategy implementation in a small island community (No. EPS-2008-127-LIS). <http://hdl.handle.net/1765/12278>
- Verreynne, M. L. (2006). Strategy-making process and firm performance in small firms. *Journal of management & organization*, 12(3), 209-222. https://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.3.209
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). High technology company-concept, nature, characteristics. *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, 1, 93-98.
- Zeibote, Z., Volkova, T., & Todorov, K. (2019). The impact of globalization on regional development and competitiveness: cases of selected regions. *Insights into Regional Development*, 1(1), 33-47. DOI : 10.9770/ird.2019.1.1(3)
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x